



ALGILANAN SOSYAL KAYTARMANIN ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA EĞİLİMİNE ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYDEMİR

Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak Meslek Yüksekokulu
aydemir_sibel@hotmail.com

Öz

Bu çalışmanın amacı; örgüt ikliminde algılanan sosyal kaytarma düzeylerini ve çalışanların çatışma eğilimini saptamak, sosyal kaytarma algısı ile çatışma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmak, eğer anlamlı bir ilişki var ise sosyal kaytarma algısının çatışma eğilimine etkisini belirlemek ve çalışanların sosyal kaytarma algısının çeşitli faktörlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Bu amaca bağlı olarak Karabük ilindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde aktif olarak faaliyet gösteren 200 çalışandan anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS programı ile değerlendirilmiş, güvenilirlik, frekans, korelasyon, basit doğrusal regresyon, Independent Sample T testi ve One-Way ANOVA ile analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda; sosyal kaytarma algısı ile çatışma eğilimi arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmış, çalışanların çatışma eğilimindeki değişimin %23,8'ini sosyal kaytarma algısındaki değişimin açıkladığı belirlenmiş, çalışanların diğer çalışanlara yönelik sosyal kaytarma algısındaki 1 birimlik artışın çatışma eğitimi üzerinde 1.018 birimlik bir artışa neden olduğu saptanmıştır. Farklılık analizleri sonucunda; sosyal kaytarma algısının cinsiyete, yaşa, gelir düzeyine ve iş deneyimi süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, eğitim düzeyine göre ve faaliyet alanına göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre; sosyal kaytarma algısının Elektrik. Gaz. Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı alanında çalışanlarda ve önlisans mezunlarında en yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Modern Yönetim, Çatışma, KOBİ, Örgüt Atmosferi, Sosyal Kaytarma

THE EFFECT OF PERCEIVED SOCIAL LOAFING ON THE TENDENCY OF CONFLICT IN ORGANISATIONS

Abstract

The purpose of this study is; to determine the levels of perceived social loafing and the employees' tendency of conflict and to investigate whether there is a meaningful relationship between the perception of social loafing and conflict tendency. Thus, if there is a meaningful relationship, the aim is to determine the impact of the perception of social loafing on the conflict tendency and to examine whether the social loafing perception of the employees changes significantly according to various factors. The data were obtained from 200 active employees in Small and Medium Sized Enterprises in Karabük by questionnaires. The obtained data were evaluated by SPSS program and analyzed by reliability, frequency, correlation, simple linear regression, Independent Sample T test and One-Way ANOVA. As a result of the analyzes; a moderate level significant positive relationship was found between social loafing perception and conflict tendency, and it was determined that 23.8% of the change in the tendency of conflict could be explained by the change in the perception of social loafing and 1 unit increase in the employees' perception of the social loafing towards other employees, leads to a 1.018-unit increase in the tendency of conflict. The result of difference analyzes demonstrated that social loafing perception did not show any significant difference according to sex, age, income level and duration of work experience, but showed a significant difference according to education level and field of sector. Therefore; it was determined that social loafing

perception is at the highest level in the fields of Electricity, Gas, Steam and Air Conditioning Production and Distribution and in associate degree graduates.

Keywords: Modern Management, Conflict, SME, Organizational Atmosphere, Social Loafing

Giriş

Etkileşimin en üst seviyede olduğu günümüz örgütlerinde çalışanların örgüt içerisindeki işleyiş ve değişimlere yönelik algıları, olaylar karşısındaki tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Ortak hedefler ve amaçlar doğrultusunda hareket eden çalışanların bu algıları, çıkarların veya kariyer noktalarının aynı olması gibi nedenlere bağlı olarak kişilerarası anlaşmazlıkları ortaya çıkartmaktadır. Bireyler ve gruplar arasında oluşan dinamik bir süreç olarak değerlendirilen bu anlaşmazlıklar literatürde “çatışma” olarak ifade edilmektedir. Sosyal ve örgütsel yaşamın normal ve kaçınılmaz sonucu olarak kabul edilen ve işlev bozukluğunun bir göstergesi olarak görülen çatışma (Khalid ve Fatima, 2016, s. 122), iki veya daha fazla taraf arasındaki farklı bakış açılarından kaynaklı etkileşimi içerdiği için doğası gereği karşılıklı ilişki durumunda ortaya çıkmaktadır (Chung, 2015, s. 368). Çatışma, üç özelliğe sahip olmak üzere kavramsallaştırılmıştır: anlaşmazlık, olumsuz duygu ve karşılıklı etkileşim. Görev çatışması, taraflar arasındaki tutarsızlıklar, uyumsuz istekler veya uzlaşmaz arzular olarak tanımlanır. Öfke, hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular çatışma ile yakından ilişkilidir. Ayrıca çatışma, etkileşim ile özdeşleştirilebilir, çünkü bir tarafın çıkarlarının diğer bir tarafın çıkarlarıyla çakıştığını algıladığı bir süreçtir (Chung, 2015, s. 369). Literatürde fonksiyonel ve disfonksiyonel olmak üzere iki temel çatışma türü tanımlanmaktadır. Fonksiyonel çatışma; süreçler, kararlar ve örgütün gidişatı üzerinde pozitif bir etkiye sahip ve çözülebilen nitelikte olan örgüt üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar olarak görülmektedir. Disfonksiyonel, bir diğer ifadeyle işlevsel olmayan çatışma; ters etkiye sahiptir; anlaşmazlıklar çözülemez ve çatışma tamamen durdurulamazsa örgütsel süreçler engellenebilmektedir (McClure, 2010, s. 516).

Guetzkow ve Gyr (1954) örgütlerde duygusal ve maddi iki tür çatışmanın ağırlıklı olarak bulunduğunu ileri sürmüş ve duygusal çatışmanın, kişilerarası ilişkilerdeki çatışmayı; maddi çatışmanın ise grup görevi kapsamındaki çatışmayı ifade ettiğini belirtmiştir. İşyerlerinde örgütsel çatışmalara genellikle farklı değerler, ihtiyaçlar, algılamalar ve grup halinde birlikte çalışanların menfaati neden olmaktadır. Bu doğrultuda Jehn ve Mannix (2001) çatışmaları; görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması şeklinde üç gruba ayırarak incelemiştir. İlişki çatışması, gerginlik ve uyuşmazlık hissi gibi duygusal bileşenleri içeren, değerler, ihtiyaçlar, çıkarlar ve normlar gibi kişilerarası anlaşmazlıklardır ve grup üyeleri arasında hoşlanmama, rahatsızlık, hayal kırıklığı ve kızgınlık gibi kişisel duygular içermektedir. Görev çatışması, grubun üyeleri arasındaki görev ile ilgili görüş ve

düşüncelerdeki farklılıklardan kaynaklı anlaşmazlıklardır. Grup üyeleri arasında işin yapılış şekli, ulaştığı hedefler ve hedefleri gerçekleştirmek için en iyi stratejinin seçimi konusundaki anlaşmazlıklar anlamına gelmektedir. Süreç çatışması ise görevin nasıl yapılacağı yönündeki tartışmalara ilişkin bir farkındalık olarak tanımlanır. Daha spesifik olarak, süreç çatışması, kimin ne yapması veya ne kadarını alması gerektiği gibi görev ve kaynak kullanımı konularıyla ilgilidir (Jehn ve Mannix, 2001; Chung, 2015). Bir diğer ifadeyle, iş yerindeki çatışmanın en yaygın sınıflandırması; çalışma hedefleri, görevle ilgili konular (görev çatışması) ile kişilik farklılıkları, değerler ve yöntemden kaynaklanan anlaşmazlıkları (ilişki çatışması) bölümlendirmektedir. Daha sonra kaydedilen üçüncü bir çatışma türü, daha geniş bir şekilde örgütsel nitelikte olan anlaşmazlıkları ifade etmektedir. Bunlar şirket politikaları, kararlar, çıkarlar, örgüt kültürü, örgütsel liderlik veya güç kullanımı ile ilgili konulardaki anlaşmazlıkları içermektedir (Bruk-Leea vd., 2013). Mohd ve diğerleri (2016) çatışmaların, grup çalışması üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında görev ve süreç çatışması ile grup etkinliği arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunduğu, ancak ilişki çatışması ve grup etkinliği arasında bir ilişki bulunmadığı gözlemlenmiştir. Benzer şekilde Janssen ve diğerleri (1999) yaptığı çalışmada da görev çatışması; daha az zararlı görünmekte ve daha iyi grup kararları, çatışma yönetimi kapsamında entegrasyon yöntemlerini kullanma ihtimali, grup kararıyla memnuniyetin artması ve grupta kalma isteği gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Liderlik tarzı, kıt kaynakların ortak kullanımı, aşırı uzmanlaşmaya gidilerek bütünü görememe, hedef farklılıkları, üstün sahip olduğu yetki ayrıcalığı, görev ve yetkilerin tam olarak tanımlanmaması, görev yetki ve sorumlulukların belirsizliği nedenleriyle rekabet ortamının bir sonucu olarak çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Omisore ve Abiodun, 2014). Çatışma, organizasyonlar için olumlu ve yararlı olduğu ileri sürülmekle birlikte stresi tetiklediğinden ve grup üyelerinin etkisiz hale gelmesine neden olduğundan olumsuz etkiler bırakmakta ve memnuniyeti azaltmaktadır (Mohd vd., 2016). Çatışma iyi ve zamanında yönetilmezse, düşük üretkenlik veya hizmet sunumuna neden olabilmektedir. Ancak çatışma iyi yönetilirse olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Omisore ve Abiodun, 2014). Rahim (2002) çalışmasında çatışmayı iki temel boyuta ayırarak kişinin kendisine yönelik ve başkalarına yönelik ilgisi üzere incelemiştir. İlk boyut, bir kişinin kendisine yönelik ilgisinin derecesini (yüksek veya düşük); ikinci boyut ise bir kişinin başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştığı dereceyi (yüksek veya düşük) açıklamaktadır. Bu bağlamda kişiler arası çatışmanın yönetimini beş şekilde ele almıştır (Rahim 2002; Khalid ve Fatima, 2016):

(1) *Entegrasyon*: İşbirlikçi bir tarzda problem çözmeye odaklanmayı ifade etmektedir. Bu tarzın kullanımı açıklık, bilgi alışverişinde bulunma, alternatifler aramak ve farklılıkların

incelenmesi ile her iki tarafın da kabul edebileceği etkili bir çözüme varılmasını gerektirir.

(2) *Uzlaşma*: Kendi ve diğer taraf için orta seviyede ilgi içerir; her iki tarafın da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar vermek için bir şeylerden vazgeçmesini içermektedir. Bu yöntem, çatışan tarafların hedefleri kendilerine özel veya her iki tarafın da (örneğin, işgücü ve yönetim) eşit derecede güçlü olduğu ve müzakere sürecinde bir çıkmaza girildiği zaman yararlıdır.

(3) *Hakimiyet*: Kendine yüksek ilgi ve karşı taraf için düşük ilginin gösterildiği durumdur; kazan-kaybetme yönelimi ile veya birinin konumunu kazanmak için zorlama davranışıyla tanımlanmıştır. Hakim olan ya da rakip olan bir kişi, kendi hedefine ulaşmak için genellikle diğer tarafın ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelmektedir.

(4) *Ödün verme*: Bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi düşerken, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi yüksektir. Diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için farklılıkları önemsememek ve ortak noktaları vurgulamakla ilgili davranışları kapsamaktadır.

(5) *Kaçınma*: tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme derecesinin düşük olduğu tarzıdır. Eylemsizlik, çekilme veya gözardı etme şeklinde görülmektedir. Bu yöntem, önemsiz veya küçük bazı sorunlarda veya karmaşık bir sorunun etkili bir şekilde ele alınabilmesi için soğutma süresi gerektiği durumlarda kullanılabilir.

Modern yönetim anlayışı çerçevesinde, çatışma çok hızlı bir oranda artmaktadır ve örgütlerin varlığını tehdit edecek durumlar için önlem alma eğiliminde olmak gerekmektedir. Çatışmanın yıkıcı etkilerinin azaltılmasıyla yaratılan çalışma ortamı hem çalışanları hem de örgütü iyileştirecek ve yarar sağlayacaktır (Nischal ve Bhalla, 2014). Yeni fikirlerin doğması, kaynakların etkin kullanılması, görevin tamamlanması ve iş gereksinimlerinin doğru bir şekilde değerlendirilmesi de dahil olmak üzere çeşitli olumlu organizasyonel sonuçlar görev çatışmalarıyla ilişkilendirilmiştir. Öte yandan, ilişki çatışması genel olarak performans ve grup memnuniyetinde ortaya çıkan zararlar ile ilişkilendirilmiştir. Benzer şekilde, örgütsel çatışma performans, iş doyumunu ve katılım ile negatif korelasyon gösterirken, güvenlik önemleriyle pozitif yönde ilişkilendirilmiştir (Bruk-Leea vd., 2013). Kavacık ve diğerleri (2013) de araştırmasında çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılığının örgüt içi çatışmaları azalttığını, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ise arttırdığını belirtmiştir.

2. Sosyal Kaytarma Davranışı

Sosyal kaytarma kavramı, Ringelmann tarafından yürütülen römorkörü iple çekime deneyiyle bulunmuştur. Deney, üye sayısı arttıkça her ekip üyesinin ortalama katkısının azaldığını

göstermektedir. Bir ekibin ortaya çıkaracağı güç birimi, her bir ekip üyesinin sağlayabileceği toplam güç birimi olmalıdır, ancak deneyin sonucu bu duruma aykırı çıkmıştır. Bu fenomen Ringelmann etkisi olarak anılmaktadır (Ingham vd., 1974, s. 371). Gerçek çalışma ortamlarında algılanan sosyal kaytarma, “grup üyelerinin çalışma arkadaşlarının kendilerinden daha az emek harcadığını algıladığı bir olgu olarak tanımlanmıştır” (Comer, 1995, s. 647). Sosyal kaytarma, bireylerin toplu olarak çalışırken bireysel olarak çalışırken daha az çaba harcama eğilimidir. Bir diğer ifadeyle, sosyal kaytarma, bireylerin toplu olarak çalışırken ortaya çıkan motivasyon ve çabanın bireysel olanla kıyaslandığında azalmasıdır. Toplumsal olarak birlikte çalışırken motivasyon ve çabanın azalması olarak tanımlanan sosyal kaytarma, işten kaçmak, işi aksatmak ve boş vermek gibi olumsuz örgütsel davranışlar olarak görülmektedir (Karau ve Williams, 1993). Bu durumda ekibin gerçek performans seviyesi, beklenen bireysel performans düzeylerinin toplamından düşük olacaktır ve algılanan grup büyüklüğü arttıkça da kaytarma davranışları daha belirgin olarak ortaya çıkacaktır (Williams ve Karau, 1991). Grup boyutu büyük olduğunda, sorumluluklar dağıtılabileceğinden bir kişinin üstlenmesi gereken sorumlulukların azalabileceği ve sosyal kaytarma kapsamındaki sonuçların ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Karau ve Williams, 1993). Bunun nedeni, bir kişinin çaba harcadığında elde edeceği ödülünün, bireyin daha az çaba sarf ettiğini düşündüğü diğer grup üyeleriyle paylaşılacağıdır (Lee vd., 2013).

Sosyal kaytarma, psikoloji literatürüne girdiğinden itibaren bireyler, organizasyonlar ve toplum için olumsuz sonuçlar doğuran bir "sosyal hastalık" olarak düşünülmüştür (Latane vd., 1979). Bu duruma sosyal öğrenme teorisi perspektifinden bakıldığında, bireylerin çoğunlukla sosyal ortamda başkalarının inançları, tutumları ve davranışlarından rol model oluşturarak organizasyonun diğer üyelerinden gelen davranışları algıladığından bireyin de benzer davranışları gerçekleştirmesine neden olabileceği ifade edilmektedir (Lee vd., 2013). Latane ve diğerleri (1979) grup faaliyetlerinin bireylerin verimliliğini engelleyebileceğini gösterdiği çalışmada sosyal kaytarmanın üç sebebi olabileceğini ileri sürmektedir. İlki atıf ve eşitlik, ikincisi en üst kapasitenin altında hedef belirleme ve üçüncüsü bireysel girdi ve çıktılar kapsamında değerlendirme yanılığıdır (Latane vd., 1979: 829);

1. *Atfetme ve eşitlik*: İnsanların bilinçlerinde grup çalışmada kaytarma yapıldığına dair bir algının olması kendilerini daha az zorlamaya neden olabilmektedir.

2. *En üst kapasitenin altında amaç belirleme*: Bireyler başkaları onlara yardım ederken belirlenen hedeflere ulaşmanın daha kolay olması beklentisinde olduklarından dolayı daha az çalışabilmektedir.

3. *Değerlendirme yanılığı*: Bireyler, grup halinde gerçekleştirilen çalışmada, girdileri ile çıktıları sonucunda getirinin azalacağını, hak edilen payın alınamayacağını düşünebilmektedir.

Bununla birlikte sosyal kaytarma alanıyla ilgili literatür, muhtemel nedenlerine ilişkin pek çok teorik ve ampirik kanıtlar içermektedir. Bu bağlamda, sosyal kaytarmanın çok sayıda değişken tarafından etkilendiği vurgulanmaktadır. Bu faktörler, grup büyüklüğü, görev zorluğu, görevin önemi, bireysel performansın belli bir standartla değerlendirilemeyeceği inancı, çaba dağılımının eşit olmadığı durumda çabanın fark edilmeyeceği ve diğer grup üyelerinin eksikliği kapatacağı inancı, iş arkadaşlarının performans beklentileri, sonuçların değeri, grup bağlılığı, içsel motivasyon, örgütsel bağlılık düzeyi, işten ayrılma niyeti, demografik özellikler ve bireysel farklılıklar şeklinde ortaya konmaktadır (Karadal ve Saygın, 2013; Tan ve Tan, 2008; Ülke ve Bilgiç, 2011; Woodman vd., 2011).

Schippers (2014) çalışmasında, sosyal fayda ve grup çalışması motivasyon kuramlarına dayanarak grup üyelerinin kişilik özelliklerinin, sosyal kaytarma eğilimiyle takım performansı arasında denge sağladığını iddia etmektedir. Karmaşık ve zor görev koşullar altında, grup performansının sorumluluk ve göreve uygunluk özelliklerine sahip grup üyeleriyle sağlandığı ve telafi edebildiği ifade edilmiştir. Bu doğrultuda grup içinde yüksek derecede sorumluluk ve uygunluk varsa, grup üyelerinin sosyal kaytarma eğilimlerini telafi edeceği ve performansın eşit seviyede kalacağı; sosyal kaytarma eğiliminin daha az görüldüğü durumda ise göreve uygun olmanın takım performansı açısından önemini koruduğu sorumluluğa sahip olmanın nispeten daha önemsiz hale geldiği belirtilmektedir.

Meydan ve diğerleri (2014) örgütlerin, performans değerlendirirken sosyal kaytarmayı önlemek veya kabul edilebilir seviyelerde kontrol etmek için bütün grup üyelerini birlikte değerlendirmek yerine her bir grup üyesini belirlenmiş başarı kalitesiyle değerlendirmeyi önermektedir. Bir diğer çalışmada motivasyon araçlarının eksikliğinin sosyal kaytarmaya neden olacağı ortaya konmaktadır (Shepperd ve Wright, 1989). Schnake (1991) çalışmasında sosyal kaytarmayı azaltmada hedef belirlemenin cezalandırmadan daha etkili bir strateji olduğunu belirtmektedir. Bir diğer çalışmada görevi daha ilginç veya daha zor hale getirmenin sosyal kaytarmayı azaltacağı bildirilmektedir. İlaveten bir kişiye, çok fazla bilgi sahibi olduğu veya iyi becerebildiği bir görev verildiğinde ve yaptığı katkının eşsiz olduğu hissettirildiğinde de sosyal kaytarmanın azalacağı ifade edilmektedir (Harkins ve Petty, 1982). Latane ve diğerleri (1979) yaptığı çalışmada grup etkileşiminin, görev sorumluluğunun ve bireyin tanınırlığının sosyal kaytarmanın olası caydırıcıları olduğu belirtilmektedir. Grup bağlılığını; grup bütünlüğünü ve değerlendirilebilir bireysel çabaları sağlamak için grup etkileşimi içerisinde içsel baskı yaratması açısından önermektedir. Jackson ve Williams (1985) çalışmasında da benzer şekilde grup bağlılığı bireyin davranışlarını sosyal kaytarma bakımından etkileyecek bir değişken olarak görülmüş ve kolay görevlerde bireysel çalışma,

zor görevlerde ise grup çalışması sosyal kaytarmayı ve bireysel stresi azaltması açısından önerilmiştir. Shih ve Wang (2016) çalışanlar arasında işyerinde dostluk ile sosyal kaytarma etkisini incelediği çalışmasında, işyeri arkadaşlığının sosyal kaytarma etkisini azaltacağı ileri sürülmektedir. Çalışanların birbirleriyle etkileşimi, akran danışmanlığı ve hedefe ulaştıracak çeşitli ödül stratejileriyle dostluklara olanak sağlamak, işyeri arkadaşlığını geliştirecek ve sosyal kaytarma etkisi azalacaktır (Shih ve Wang, 2016). Hung ve Lu (2009) algılanan iş arkadaşlarının kaytarması ile verimsiz çalışma davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçladıkları çalışmada, öç alma dürtüsünün rolü incelenmiş ve algılanan iş arkadaşlarının kaytarmasının, çalışanların öç alma yönelimlerini ve verimsiz çalışma davranışlarını geliştireceği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle örgütlerin, sosyal kaytarma imkânını azaltarak çalışanların kaytarmasının olumsuz etkilerinden kaçınmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, öç alma amacıyla olan çalışanların verimsiz çalışma davranışlarını arttırdığından, örgütlerin kişilik olarak intikam eğilimleri düşük olan çalışanları dikkatle seçmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütlerin, çalışanların öç alma dürtüsünü azaltabilmesi açısından çatışma yönetimi, stres yönetimi ve etik eğitimi gibi bazı eğitim programları uygulaması önerilmiştir (Hung ve Lu, 2009). Alam ve diğerleri (2014) de çalışanlara örgütsel adalet kuralları ile görev ve ödül dağıtımını yapıldığında iş yerinde sosyal kaytarma eğiliminin düşük olacağını ifade etmiştir. Bu nedenle, örgütün görev ve ödülleri, tarafsız ve adil bir şekilde dağıtması ve çalışanların memnuniyetinin artırılması ve sosyal kaytarmasının azaltılması için uygun, nazik ve saygın davranışlarla eğitilmesi gerektiği iddia edilmektedir (Alam vd., 2014). Akgündüz ve diğerleri (2014) çalışanların sosyal kaytarma davranışlarına, işten ayrılma niyetleri ve aşırı rol yükü algılarının etkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında işten ayrılma niyetlerinin ve aşırı rol yüküyle bağlantılı zaman yetersizliği algısının sosyal kaytarma davranışlarını artırdığını belirlemiştir.

3. Sosyal Kaytarma Algısı İle Çatışma Eğilimine Yönelik Bir Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgüt ikliminde algılanan sosyal kaytarma düzeylerini ve çalışanların çatışma eğilimini saptamak, sosyal kaytarma algısı ile çatışma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmak, eğer anlamlı bir ilişki var ise sosyal kaytarma algısının çatışma eğilimine etkisini belirlemek ve çalışanların sosyal kaytarma algısının çeşitli demografik faktörlere göre istatistikî farklılığını incelemektir. Bu amaca bağlı olarak; özel sektörde çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

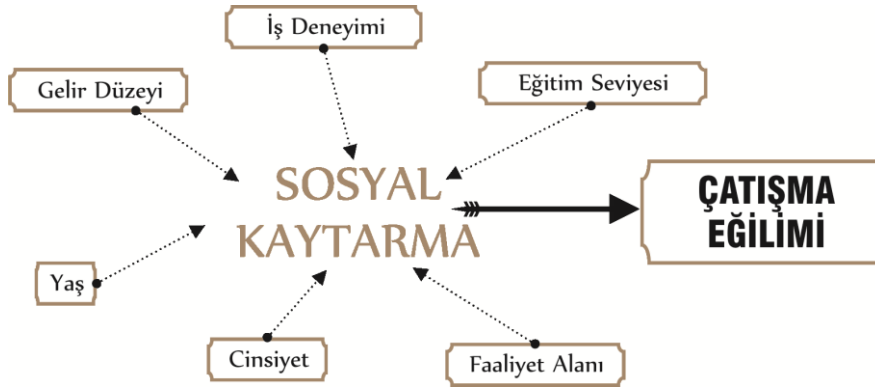
Araştırmanın evreni tüm özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Karabük ilinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde çalışmakta olan ve araştırmaya katılan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış olup, farklı işletme çalışanlarına uygulanan araştırma kapsamında 209 özel sektör çalışanından veri elde edilmiş, hatalı/eksik doldurulan anketler nedeniyle 9 anket değerlendirilmeden çıkartılmış ve örneklem hacmi 200 olarak belirlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu

Araştırmada kullanılacak veriler, özel sektör çalışanlarından yüz yüze anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket; sosyal kaytarma ve çatışma eğilimi olmak üzere iki ölçekten oluşmaktadır. Sosyal kaytarma ölçeği için Ülke (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten, çatışma eğilimi için ise Dökmen (1986) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni çatışma eğilimi, bağımsız değişkeni ise sosyal kaytarma algısıdır.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın Hipotezleri;

H_{1a}: Sosyal kaytarma algısı ile çatışma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Sosyal kaytarma algısı arttıkça çatışma eğilimi artar.

H_{1c}: Sosyal kaytarma algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{1d}: Sosyal kaytarma algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1e}: Sosyal kaytarma algısı eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

H_{1f}: Sosyal kaytarma algısı gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{1g}: Sosyal kaytarma algısı iş deneyimi süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{1h}: Sosyal kaytarma algısı faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmadan elde edilen bulgular SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma ölçeklerinin iç tutarlılığının tespitinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini saptamak amacıyla korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi, farklılıkları saptamak amacıyla da Independent Samples T testi ve One Way ANOVA testi kullanılmıştır.

3.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Çalışanların demografik sorulara ilişkin cevaplarını içeren frekans değerleri Tablo 1'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların %63,5'inin erkek, %36,5'nin ise kadın olduğu ve örnekleme erkek cinsiyetin daha yoğun olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde %70 oranında çoğunluğun 21-40 yaş aralığında olduğu, gelir düzeyleri incelendiğinde örneklemin %77'sinin 1000TL ile 2000TL arasında gelire sahip olduğu, başka bir ifadeyle asgari ücretle çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 1. Veri Sağlayıcıların Temel Bilgileri (N=200)

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet		
<i>Erkek</i>	127	% 63,5
<i>Kadın</i>	73	% 36,5
Yaş		
<i>21' den küçük</i>	5	% 2,5
<i>21-30</i>	71	% 35,5
<i>31-40</i>	69	% 34,5
<i>41-50</i>	41	% 20,5
<i>51-60</i>	13	% 6,5
<i>60' tan büyük</i>	1	%,5
Gelir Düzeyi		
<i>1000 TL' den az</i>	2	% 1,0
<i>1000-2000 TL arası</i>	154	% 77,0
<i>2000-3000 TL arası</i>	26	% 13,0
<i>3000-4000 TL arası</i>	5	% 2,5
<i>4000-5000 TL arası</i>	9	% 4,5
<i>5000 TL veya daha fazla</i>	4	% 2,0
Eğitim Durumu		
<i>İlköğretim</i>	56	% 28,0
<i>Lise</i>	64	% 32,0
<i>Önlisans</i>	46	% 23,0
<i>Lisans</i>	30	% 15,0
<i>Yüksek Lisans</i>	3	% 1,5
<i>Doktora</i>	1	% 0,5

İş Deneyimi		
<i>1 yıldan az</i>	15	% 7,5
<i>1-2 yıl arası</i>	34	% 17,0
<i>2-3 yıl arası</i>	34	% 17,0
<i>3-4 yıl arası</i>	28	% 14,0
<i>4 yıl veya daha fazla</i>	89	% 44,5
Faaliyet Alanı		
<i>Madencilik ve Taş Ocakçılığı</i>	2	% 1,0
<i>İmalat</i>	74	% 37,0
<i>Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı</i>	5	% 2,5
<i>Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri</i>	2	% 1,0
<i>İnşaat</i>	5	% 2,5
<i>Ulaştırma ve Depolama</i>	1	% 0,5
<i>Bilgi ve İletişim</i>	26	% 13,0
<i>Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler</i>	11	% 5,5
<i>İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri</i>	12	% 6,0
<i>Diğer Hizmet Faaliyetleri</i>	62	% 31,0

Tablo 1’de eğitim düzeyleri açısından örneklemin sadece %40’nın üniversite mezunu olduğu, %28’inin ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. İş deneyimi sürelerine bakıldığında, örneklemin %92,5’inin 1 yıl ve 1 yıldan daha fazla iş deneyimine sahip çalışanlardan oluştuğu saptanmıştır. Çalışanların faaliyet alanı incelendiğinde, imalat sektöründe çalışanlar ile diğer hizmet faaliyetlerinde çalışanların örnekleme baskın olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
<i>Çatışma Eğilimi</i>	0.820	48
<i>Sosyal Kaytarma</i>	0.882	12

Tablo 2’de araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde kullanılan alfa katsayıları (Cronbach’s Alpha) yer almaktadır. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda çatışma eğilimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.820, sosyal kaytarma ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0.882 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerler, araştırmada kullanılan her iki ölçeğin de yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi

		Çatışma Eğilimi
<i>Sosyal Kaytarma</i>	Pearson Correlation	0.492
<i>Algısı</i>	Sig. (2-tailed)	0.000

Tablo 3'te araştırmanın bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkeni arasındaki korelasyon analizi sonucu görülmektedir. Bu tabloya göre; çalışanların sosyal kaytarma algısı ile çatışma eğilimi arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 4.Sosyal Kaytarma Algısı & Çatışma Eğilimi - ANOVA

	Sum of Squares		Mean Square	F	Sig.
<i>Çatışma Eğilimi</i>	Regression	15840.309	15840.309		
	Residual	49541.646	250.210	63.308	0.000
	Total	65381.955			

Tablo 4'te algılanan sosyal kaytarma ile çatışma eğilimi arasındaki ilişkiye yönelik basit doğrusal regresyon analizi görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu incelendiğinde F değerinin istatistiksel anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük ($p < 0.05$) olmasından dolayı kurulacak regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği saptanmıştır.

Tablo 5. Sosyal Kaytarma Algısı & Çatışma Eğilimi - Model Özeti

		β	t	Sig.	r^2	Adjusted r^2
<i>Çatışma Eğilimi</i>	<i>Constant</i>	114.023	24.172	0.000	0.242	0.238
	<i>Sosyal Kaytarma Algısı</i>	1.018	7.957	0.000		

Tablo 5'te oluşturulan model özeti ifade edilmektedir. Gerçekleştirilen analiz sonucuna göre; çalışanların örgüt içerisinde gösterdiği çatışma eğilimindeki değişimin %23,8'ini diğer çalışanlara yönelik sosyal kaytarma algısındaki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Buna göre örgüt çalışanlarının çatışma eğiliminin alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir;

$$\text{“Çatışma Eğilimi} = 114.023 + (1.018 \times \text{Sosyal Kaytarma Algısı)”$$

Tasarlanan modele göre; çalışanların diğer çalışanlara yönelik sosyal kaytarma algısındaki 1 birimlik artışın çatışma eğitimi üzerinde 1.018 birimlik bir artışa neden olduğu saptanmıştır.

Tablo 6. Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Sosyal Kaytarma	0.057	200	0.200	0.988	200	0.079

Tablo 6'da araştırma kapsamında elde edilen verilere yönelik normallik testi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlar incelendiğinde, sosyal kaytarma ölçeğine ilişkin anlamlılık değerinin her iki analizde de 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla gerçekleştirilecek farklılık analizlerinde parametrik teknikler kullanılacaktır.

Tablo 7. Sosyal Kaytarma Algısı ve Cinsiyete Yönelik Independent-Samples T Testi

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	0.218	0.641	-1.227	198	0.221	-1.57782	1.28571
Equal variances not assumed			-1.216	146.018	0.226	-1.57782	1.29765

Tablo 7’de sosyal kaytarma algısı ile cinsiyete yönelik farklılık analizi görülmektedir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu saptanmıştır. Buna göre, çalışanların sosyal kaytarma algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 8. Sosyal Kaytarma Algısı ve Yaşa Yönelik One-Way Analizi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>21'den küçük</i>	5	33.6000	8.38451	3.74967	0.465	0.802
<i>21-30</i>	71	36.3239	9.53756	1.13190		
<i>31-40</i>	69	36.1304	9.15699	1.10237		
<i>41-50</i>	41	35.5366	7.82335	1.22180		
<i>51-60</i>	13	33.8462	5.06370	1.40442		
<i>60'tan büyük</i>	1	27.0000	.	.		

Tablo 8’de çalışanların yaşları ile sosyal kaytarma algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu tabloya göre, anlamlılık değeri 0.05’ten büyük saptanmış ve buna bağlı olarak da sosyal kaytarma algısının çalışanların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 9. Sosyal Kaytarma Algısı ve Eğitim Düzeyine Yönelik One-Way Analizi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>İlköğretim</i>	56	35.2857	8.03111	1.07320	2.475	0.034
<i>Lise</i>	64	36.4531	9.70997	1.21375		
<i>Önlisans</i>	46	38.5217	8.74513	1.28940		
<i>Lisans</i>	30	31.8667	6.64225	1.21270		
<i>Yüksek Lisans</i>	3	32.3333	9.01850	5.20683		
<i>Doktora</i>	1	30.0000	.	.		

Tablo 9’da çalışanlarının eğitim düzeyleri ile sosyal kaytarma algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu tabloya göre, örgüt çalışanlarının sosyal kaytarma algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve örneklem içerisinde sosyal kaytarma algısı en yüksek olan grubun önlisans mezunları olduğu saptanmıştır.

Tablo 10. Sosyal Kaytarma Algısı ve Gelir Düzeyine Yönelik One-Way Analizi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>1000 TL' den az</i>	2	40.0000	1.41421	1.00000		
<i>1000-2000 TL arası</i>	154	36.0390	8.63787	.69606		
<i>2001-3000 TL arası</i>	26	37.2692	10.37134	2.03399	1.281	0.274
<i>3001-4000 TL arası</i>	5	31.6000	4.72229	2.11187		
<i>4001-5000 TL arası</i>	9	32.4444	7.38429	2.46143		
<i>5001 TL ve daha fazla</i>	4	28.7500	7.45542	3.72771		

Tablo 10'da çalışanların gelir düzeyleri ile sosyal kaytarma algısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük olduğu ve çalışanların sosyal kaytarma algısının aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 11. Sosyal Kaytarma Algısı ve İş Deneyimi Süresine Yönelik One-Way Analizi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>1 yıldan az</i>	15	35.3333	7.20780	1.86105		
<i>1-2 yıl arası</i>	34	35.3824	9.00173	1.54378		
<i>2-3 yıl arası</i>	34	35.0588	7.90451	1.35561	0.222	0.926
<i>3-4 yıl arası</i>	28	35.5000	8.56565	1.61876		
<i>4 yıl veya daha fazla</i>	89	36.4607	9.39905	0.99630		

Tablo 11'de çalışanların iş deneyimi süreleri ile sosyal kaytarma algısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük olduğu ve çalışanların sosyal kaytarma algısının iş deneyimi süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 12. Sosyal Kaytarma Algısı ve Faaliyet Alanına Yönelik One-Way Analizi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>Madencilik ve Taş Ocaççılığı</i>	2	35.0000	0.00000	0.00000		
<i>İmalat</i>	74	37.6486	7.00769	0.81463		
<i>Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı</i>	5	45.0000	9.59166	4.28952		
<i>Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri</i>	2	33.0000	4.24264	3.00000	2.085	0.033
<i>İnşaat</i>	5	30.8000	5.49545	2.45764		
<i>Ulaştırma ve Depolama</i>	1	38.0000	.	.		
<i>Bilgi ve İletişim</i>	26	36.7692	9.38641	1.84083		
<i>Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler</i>	11	37.1818	9.57933	2.88828		
<i>İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri</i>	12	32.0000	9.41952	2.71918		

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>Madencilik ve Taş Ocakçılığı</i>	2	35.0000	0.00000	0.00000		
<i>İmalat</i>	74	37.6486	7.00769	0.81463		
<i>Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım</i>	5	45.0000	9.59166	4.28952		
<i>Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri</i>	2	33.0000	4.24264	3.00000	2.085	0.033
<i>İnşaat</i>	5	30.8000	5.49545	2.45764		
<i>Ulaştırma ve Depolama</i>	1	38.0000	.	.		
<i>Bilgi ve İletişim</i>	26	36.7692	9.38641	1.84083		
<i>Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler</i>	11	37.1818	9.57933	2.88828		
<i>İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri</i>	12	32.0000	9.41952	2.71918		
<i>Diğer Hizmet Faaliyetleri</i>	62	33.4839	9.68816	1.23040		

Tablo 12’de çalışanların faaliyet alanları ile sosyal kaytarma algısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu ve çalışanların sosyal kaytarma algısının faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Tablo incelendiğinde, sosyal kaytarma algısının en çok “Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım” alanında faaliyet gösteren çalışanlarda geliştiği belirlenmiştir.

Sonuç

Gerçekleştirilen araştırma ile örgüt atmosferinde algılanan sosyal kaytarma ile çatışma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sosyal kaytarma algısının demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma kapsamında 8 hipotez öne sürülmüş ve bu hipotezler 200 kişiden oluşan örneklem hacminden anket yöntemiyle elde edilen veriler ile sınanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 programına aktarılmış, gerçekleştirilen analizler sonucunda; sosyal kaytarma algısı ile çatışma eğilimi arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmış, basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; çalışanların çatışma eğilimindeki değişimin %23,8’ini sosyal kaytarma algısındaki değişimin açıkladığı belirlenmiş, çalışanların diğer çalışanlara yönelik sosyal kaytarma algısındaki 1 birimlik artışın çatışma eğilimi üzerinde 1.018 birimlik bir artışa neden olduğu saptanmıştır. Gerçekleştirilen farklılık analizleri sonucunda; sosyal kaytarma algısının cinsiyete, yaşa, gelir düzeyine ve iş deneyimi süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, eğitim düzeyine göre ve faaliyet alanına göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre; Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım alanında çalışanlarda ve önlisans mezunlarında sosyal kaytarma algısının en yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13. Araştırma Hipotezlerinin Test Matrisi

	<i>Sonuç</i>	<i>Sig.</i>	<i>Sig.</i>	<i>Sonuç</i>	
H_{1a}	<i>Kabul Edildi</i>	<i>0.000</i>	<i>0.034</i>	<i>Kabul Edildi</i>	H_{1e}
H_{1b}	<i>Kabul Edildi</i>	<i>0.000</i>	0.274	Reddedildi	H_{1f}
H_{1c}	Reddedildi	0.802	0.926	Reddedildi	H_{1g}
H_{1d}	Reddedildi	0.221	<i>0.033</i>	<i>Kabul Edildi</i>	H_{1h}

Hipotezlere yönelik test matrisi Tablo 13'te ifade edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi sonucunda oluşturulan test matrisi incelendiğinde, araştırma kapsamında öne sürülen 4 hipotezin kabul edildiği, 4 hipotezin ise reddedildiği görülmektedir. Buna göre; örgüt atmosferinin optimizasyonu açısından çok önemli olan çatışma faktörüne, çalışanların diğer çalışanlara yönelik geliştirdiği sosyal kaytarma algısının önemli düzeyde etki ettiği belirlenmiştir. Çatışmanın düşük üretkenlik veya hizmet sunumuna neden olabilmesinin yanı sıra öfke ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular ile ilişkilendirilmesi açısından sosyal kaytarma algısının bertaraf edilmesi kilit öneme sahiptir. Bu doğrultuda sosyal kaytarma eğiliminin engellenebilmesi için örgütlerin birbirinden ayrı hedefler ve ödüllerle bireysel görevlendirme ve ödül sistemini uygulaması, performansı bireysel sorumluluklar kapsamında adil bir sistemle değerlendirmesi gerekmektedir. Böylece performansın hedeflere ve kariyer basamaklarına bağlanması ile sosyal kaytarmanın önüne geçilebileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, işletme içerisinde alt seviyedeki çalışanlara bireysel olarak daha kolay, üst seviyedeki çalışanlara ise özellikle proje bazlı çalışmalarda grup olarak gerçekleştirilebilecek daha zor görev yetki ve sorumluluklar dağıtılarak sosyal kaytarmanın önlenebileceği düşünülmektedir. Alt seviyedeki çalışanların performansının bireysel olarak değerlendirildiği, üst seviyedekilerin performansının ise sorumluluk bilincine daha fazla sahip olacağı varsayımından ve sosyal kaytarmanın nispeten daha az olacağından yola çıkarak grup olarak değerlendirildiği adil bir ödül sisteminin kurulması da fayda sağlayacaktır. Ayrıca grup bağlılığı ile birlikte işyeri arkadaşlığının geliştirilmesi bu bağlamda önemli bir strateji olacaktır. Diğer taraftan her bir görev, kendine özgü, farklı ve çekici hale getirilerek, bireyin benzersiz nitelikte mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmesi sağlanarak cazip ödüller ve geri dönüşlerle motive ve tatmin edilmesi önemli rol oynamaktadır. Bireylere bilgi ve becerileri doğrultusunda görev, yetki ve sorumluk verildiğinde ve yaptığı katkının özgün olduğu hissettirildiğinde de sosyal kaytarma eğilimi azalacaktır.

Örgütlerin, personel seçim sürecinde kaytarmanın olumsuz etkilerinden kaçınmak için sosyal kaytarma eğilimindeki işgörenlere kişilik analizleri yaparak temkinli yaklaşımları ve bireyin iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışlarına karşı olabilecek aşırı tepkisel davranışlarını önleyebilmek açısından da çatışma yönetimi, stres yönetimi ve etik eğitimi gibi eğitim programları uygulamaları önem arz etmektedir. Bu bağlamda bir örgütte uygulanacak

insan kaynakları politikaları, sosyal kaytarma eğiliminin azaltılarak çatışmanın neden olabileceği yıkıcı etkilerin bertaraf edilmesinde kilit öneme sahiptir.

Kaynakça

- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler, O. & Sünnetçioğlu, S. (2014). İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 515-536.
- Alam, K., Ali, A., Ali, N. & Zaman, G. (2014). Organizational Justice, Task Enjoyment, Leadership style and Organizational Culture as Strategies for Reduction of Social Loafing. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 7(1), 77-99.
- Bruk-Leea, V., Nixonb, A. E. & Spectorc, P. E. (2013). An Expanded Typology Of Conflict At Work: Task, Relationship And Non-Task Organizational Conflict As Social Stressors. *Work & Stress*, 27(4), 339-350.
- Chung, Y. W. (2015). The Mediating Effects of Organizational Conflict on the Relationships Between Workplace Ostracism with in-Role Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 366-385.
- Comer, D. R. (1995). A Model Of Social Loafing In Real Work Groups. *Human Relations*, 48(6), 647-667.
- Dökmen, Ü. (1988). Empatinin Yeni Bir Modele Dayanarak Ölçülmesi ve Psikodrama İle Geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1-2), 155-190.
- Guetzkow, H. & Gyr, J. (1954). An Analysis of Conflict in Decision-Making Groups. *Human Relations*, 7(3), 367-381.
- Harkins, S. G. & Petty, R. E. (1982). Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214-1229.
- Hung, T., Chi, N. & Lu, W. (2009) Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive. *J Bus Psychol*, 24, 257-270.
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J. & Peckham, V. (1974). The Ringelmann Effect: Studies of Group Size and Group Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(4), 371-384.
- Jackson, J. M. & Williams, K. D. (1985). Social Loafing on Difficult Tasks: Working Collectively Can Improve Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(4), 937-942.
- Janssen, O., Vliert, E. V. D. & Veenstra, C. (1999). How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management*, 25(2), 117-141.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Karadal, H. & Saygın, M. (2013). An Investigation of the Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 206 - 215.
- Karau, S. J. & Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Kavacık, M., Baltacı, F. & Yıldız, A. (2013). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 73-85.
- Khalid, S. & Fatima, I. (2016). Conflict Types And Conflict Management Styles In Public And Private Hospitals. *Pak Armed Forces Med J.*, 66(1), 122-126.
- Latane, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832
- Lee, P-C., Chen, C-M. & Chou, C-H. (2013). Decreasing Tax Collectors' Perceived Social Loafing through Collaborative Behaviors of Taxpayers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, 1037-1063.
- McClure, R. E. (2010). The Influence of Organizational Culture and Conflict on Market Orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 514-524.
- Meydan, C. H., Kahraman, Ç. A. & Basar, U. (2014) Social Loafing and Impression Management in an Organizational Context International. *Review of Management and Marketing*, 4(3), 201-206.
- Mohd, I. H., Omar, M. K. & Asri, T. N. T. (2016). The Effects of Organizational Conflicts on Team Effectiveness in a Malaysian Statutory Body Institutions. *International Review of Management and Marketing*, 6(7), 150-154.
- Nischal, S. & Bhalla, G. S. (2014). An Analytical Approach of Cluster Analysis towards Various Manifestations of Organizational Conflict in Public and Private Sector Commercial Banks. *SAGE Publications*, 18(3), 195-203.

- Omisore, B. O. & Abiodun, A. R. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6),118-137.
- Rahim, M. A. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Schippers, M. C. (2014). Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 62-81.
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Shepperd, J. A. & Wright, R. A. (1989). Individual Contributions to a Collective Effort An Incentive Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15(2), 141-149.
- Shih, C. H. & Wang, Y. H. (2016). *Can Workplace Friendship Reduce Social Loafing?*. 10th International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing.
- Tan, H. & Tan, M. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.
- Ülke, H. E. & Bilgiç, R. (2011). Investigating the Role of the Big Five on the Social Loafing of Information Technology Workers. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 301-312.
- Ülke, H. E. (2006). Investigating the Role of Personality and Justice Perceptions on Social Loafing. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Williams, K. D. & Karau, S. J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: the Effects of Expectations of Co-Worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581.
- Woodman, T., Roberts, R., Hardy, L., Callow. N. & Rogers, C. H. (2011). There Is an "I" in TEAM: Narcissism and Social Loafing. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(2), 285-290.