

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ALGILANAN SOSYAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

ELİF METİNER

İstanbul,2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ALGILANAN SOSYAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

ELİF METİNER

Danışman: Doç. Dr. GÜL ESER

İstanbul,2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi ELİF METİNER'nın ALGILANAN SOSYAL KAYTARMA
VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ adlı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulunun 18.04.2019 tarih ve 2019-10/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri
tarafından oy birliği /oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi16...../.....05...../.....2019.....

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. GÜL ESER	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. MEHMET EMİN OKUR	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. TUNA USLU	

ÖZET

Günümüzde artan rekabet koşullarına karşı şirketler tarafından sosyal kaytarma, örgütsel destek algısı ve işe adanmışlık gibi kavramlara daha fazla önem verilmektedir. Rekabet edebilmek adına insan faktörünün üzerinde duran şirketler çalışanlarının işe adanmışlıkları konusunda da yakından ilgilenmektedir.

Bu araştırmanın amacı, algılanan sosyal kaytarma ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe adanmışlık düzeylerine etkisini tespit etmektir. Bu amaçla kolayda örnekleme yöntemiyle, Kocaeli ve İstanbul’da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan 319 beyaz yakalı çalışana ulaşılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikî analizlerden (frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada sonuç olarak, algılanan sosyal kaytarmanın işe adanmışlık üzerinde açıklayıcı katkıya sahip olmadığı görülmüştür. Algılanan örgütsel destek ise işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde açıklayıcı katkı sağlamaktadır. Bu nedenle araştırma hipotezinin kısmen kabul edilmiştir. Bu sonuca ek olarak, sosyal kaytarma davranışında demografik özelliklere göre belirlenen grup büyüklüğüne göre yapılan gruplandırmada (1-6 kişi üye, 7-10 kişi üye, 10 üzeri üye) küçük gruplar (1-6 üye) açısında sosyal kaytarmanın da işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir değişken olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Sosyal Kaytarma, Algılanan Örgütsel Destek, İşe Adanmışlık

ABSTRACT

Today, companies are given more importance by concepts such as perceived social loafing, perceived organizational support and work engagement to increasing competition conditions. Companies that focus on the human factor in order to compete are also interested in the work engagement of their employees.

The goal of the study is to determine the effect of perceived social loafing and perceived organizational support on employees' work engagement. For this purpose, 319 white-collar employees working in medium and large-scale enterprises operating in Kocaeli and Istanbul were reached by means of easy sampling method. While making the analysis of collected data descriptive statistics (frequency, arithmetic mean, standard deviation) and regression analysis are used. As a result of the research study, it was determined that the perceived social loafing does not have an explanatory contribution to the work engagement. Perceived organizational support has a positive effect on the work engagement. Therefore, the research hypothesis has been partially accepted. In addition to this result, between groups defined by demographic characteristics only in the classification which is made according to group size (1-6 person members, 7-10 people members, more than 10 members) there found meaningful differentiations between the groups in the social loafing behavior. According to results, social loafing is a significant variable on the work engagement in small groups.

Keywords: Social Loafing, Perceived Organizational Support, Work Engagement

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın konu seçiminden tamamlanmasına kadar geçen her aşamada öneri ve tecrübesiyle beni yönlendiren, güler yüzü ile bana destek olan sevgili hocam, danışmanım Doç. Dr. Gül ESER'e öncelikli olarak minnetlerimi sunarım. Araştırma sürecinde, bana olan inancı ile beni her zaman motive eden, sabrı ve anlayışı ile sürekli yanımda olan sevgili Volkan OKTA'ya sonsuz teşekkür ederim. Sadece yüksek lisans sürecinde değil hayatımın her alanında üzerimden desteklerini esirgemeyen anneme, babama ve sevgili kardeşime sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım. Son olarak da çalışmam süresince yanımda olan, emek veren ve adını anamadığım tüm herkese teşekkür ederim.

Elif METİNER

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
EKLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
1. SOSYAL KAYTARMA	5
1.1.SOSYAL KAYTARMA KAVRAMI	5
1.2.SOSYAL KAYTARMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	6
1.2.1. Görevde Birbirine Bağlılık.....	8
1.2.2. Görev Görünürlüğü.....	8
1.2.3. Ayırt Edilebilirlik ve Değerlendirme Potansiyeli	9
1.2.4. Grup Büyüklüğü	10
1.2.5. Grup Kaynaşması	10
1.2.6. Çalışma Arkadaşlarının Kaytardığı Algısı	11
1.3.SOSYAL KAYTARMAYI AÇIKLAYAN TEORİLER	12
1.3.1.Sosyal Etki Teorisi.....	12
1.3.2. Sosyal Değişim Teorisi	12
1.3.3. Beklenti - Değer Teorisi.....	13
1.3.4. Ortaklaşa Çaba Modeli	14
1.4.SOSYAL KAYTARMA İLE ÇELİŞEN TEORİLER.....	16
1.4.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi	16
1.4.2. Değerlendirilme Endişesi Teorisi	17
1.4.3. Sosyal Telafi Teorisi.....	17
1.5.SOSYAL KAYTARMA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	18
2.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	24
2.1. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI.....	24
2.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI	24
2.3. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ	26
2.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KURAMSAL TEMELLERİ	26
2.4.1. Sosyal Değişim Kuramı	27

2.4.2. Karşılıklı İlişki Normu Kuramı	28
2.4.3. Örgütsel Destek Kuramı	28
2.4.4. Lider Üye Değişimi Kuramı.....	29
2.4.5. ERG Kuramı.....	29
2.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	29
2.6.1. Örgütsel Adalet.....	30
2.6.2. Yönetici Desteği	31
2.6.3. Ödüller ve İş Koşulları.....	32
2.6.4. Lider Üye Etkileşimi.....	32
2.6.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	33
2.7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI.....	33
2.7.1. Örgütsel Bağlılık	34
2.7.2. İş Tatmini	34
2.7.3. İşten Ayrılma Niyeti	35
2.8. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	36
3.İŞE ADANMIŞLIK.....	40
3.1. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI	40
3.2. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMININ ÖNEMİ	44
3.3. İŞE ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN BAŞLICA FAKTÖRLER.....	47
4. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİ.....	54
4.1. ALGILANAN SOSYAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	54
5. ARAŞTIRMA.....	57
5.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER	57
5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	57
5.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	58
5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	59
5.2.1. Denekler.....	59
5.2.2. Ölçüm Aracı.....	59
5.2.3. Puanlama.....	60
5.2.4. Uygulama.....	60
5.2.5. Veri Analizi	61
5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	61
5.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar	61
5.3.1.1. Cinsiyete İlişkin Dağılım	61
5.3.1.2. Yaşa İlişkin Dağılım	62
5.3.1.3. Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılım.....	62

5.3.1.4. Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Dağılım	63
5.3.1.5. Departmanlara İlişkin Dağılım	64
5.3.1.6. Çalışma Grubundaki Üye Sayısına Göre Dağılım	64
5.3.2. İstatistik Uygulamalar	65
5.3.2.1. Güvenirlilik Analizi	65
5.3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler	66
5.3.2.2.1. Cinsiyet İçin Tanımlayıcı İstatistikler	66
5.3.2.2.2. Grup Büyüklüğü İçin Tanımlayıcı İstatistik	67
5.3.2.3. Korelasyon Analizi	68
5.3.2.4. Regresyon Analizi	68
5.3.2.4.1. Cinsiyet Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları	69
5.3.2.4.2. Grup Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları	70
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	72
6.1. SONUÇLAR	72
6.2. ÖNERİLER	77
KAYNAKÇA	79
EKLER	93
EK 1: ANKET FORMU	93

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Adanmışlığın Yayınlanmış İlk Teorisi	42
Tablo 2 : İşkoliklik, Tükenmişlik Ve Adanmışlığın Diğer Değişkenlerle Beklenen İlişkisinin Özeti.....	47
Tablo 3 : Güvenirlilik Analizi Sonuçları	66
Tablo 4 : Tanımlayıcı İstatistikler	66
Tablo 5 : Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistik	67
Tablo 6 : Gruplara Göre Tanımlayıcı İstatistik.....	67
Tablo 7 : Korelasyon Analizi.....	68
Tablo 8 : Regresyon Analizi	69
Tablo 9 : Cinsiyet Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları	69
Tablo 10 : Grup Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : Ortaklaşa Çaba Modeli	15
Şekil 2 : İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Sonuçları.....	48
Şekil 3 : İşe Adanmışlığın İş İstemleri - Kaynakları Modeli	52
Şekil 4 : Araştırma Modeli	58
Şekil 5 : Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım.....	61
Şekil 6 : Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım	62
Şekil 7 : Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılım	63
Şekil 8 : Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Dağılım	63
Şekil 9 : Departmanlara İlişkin Dağılım.....	64
Şekil 10 : Çalışma Grubundaki Üye Sayısına Göre Dağılım.....	65

EKLER LİSTESİ

Sayfa No.

EK 1: ANKET FORMU.....93



GİRİŞ

Küreselleşmenin etkilerinin daha fazla hissedildiği günümüz dünyasında örgütler gittikçe daha karmaşık hale gelmiştir. Rekabetin yoğun yaşanması ile birlikte insan faktörüne önem veren örgütler verimlilik ve etkinliklerini arttırmak adına çalışanlarının performanslarına daha fazla dikkat etmektedirler. Çalışan performansı ile yakından ilişki konularından biri de sosyal kaytarma ve işe adanmışlıktır. Sosyal kaytarma; grup içerisinde çalışan bireylerin çabalarındaki azalış olarak tanımlanmaktadır. İşe adanmışlık ise bireyin fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak kendisini işe adanması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek ise kurumların çalışanlarının mutluluklarını, refahını dikkate alması ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını gidermesi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlerin başarısına önemli bir yere sahip olan işe adanmışlığın anlaşılması ve çalışanların bu bakımdan güçlendirilmesi önem taşıdığından mevcut araştırmada da işe adanmışlık kavramı üzerinde etkili olduğu düşünülen algılanan sosyal kaytarma ve algılanan örgütsel desteğin açıklayıcı katkısı incelenmiştir.

Çalışanlar iş çevresinde sürekli olarak sosyal etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Dolayısı ile yaşamlarının büyük bir kısmını iş çevresinde geçirdikleri için çalışanların davranışları kurum ortamında şekillenebilmektedir. Kurumlardaki sosyal etkileşimden kaynaklı insan ilişkileri çalışanların işine, örgüte ve çalışma arkadaşlarına dair tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Turner, 2009, s.1).

Yakın dönemde iş görenlerin çalışma biçimlerinde dönüşümler yaşanıp bireysel iş yapmadan ziyade grup çalışmalarında artışlar olduğu gözlemlenmiştir (Şeşen ve Kahraman, 2014, s. 44). Dolayısı ile bazı durumlar karşısında çalışanın diğer çalışma arkadaşlarıyla ortak bir amaca ulaşmak adına görevini yerine getirirken bireysel performansında bir azalma olabilmektedir. Bu durum literatürde sosyal kaytarma olarak adlandırılmaktadır (Heuze ve Brunel, 2003, s.246). Sosyal kaytarmaya neden olan pek çok unsur tanımlanmıştır. Bu unsurlar arasında sosyal kaytarmaya yol açan en

önemli unsur grubun kaynaşma derecesidir. Grup içerisindeki bireyler kendilerini ne kadar çok gruba ait hissederse grup amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok kendilerini işlerine adanlar ve sosyal kaytarma da gerçekleştirmezler. Ayrıca çalışanların grup içerisindeki bireysel görevleri görünür olmadığı zaman yöneticileri tarafından ayırt edilemeyeceğini düşündükleri için de sosyal kaytarma davranışı gerçekleştirmektedirler (Özek, 2014, s.1-2).

Algılanan örgütsel destek kavramı açısından ise; çalışanın çabalarının arttırılabilmesi ile bireysel beklentilerinin karşılanabilmesi arasında önemli bir ilişki vardır (Turunç ve Çelik, 2010b, s.210). Örgütsel destek algısının fazla olması, bireylerin örgüte bağlılıklarını artırır ve olumlu davranış çabalarının artmasına sebep olur. Eğer örgüt tarafından çalışanlarının çabalarına ve refahlarına yeteri kadar değer verilmediğine dair algı oluşursa örgüte olan bağlılık düşerek, bireylerin performansları azalır. Dolayısı ile çalışanlar tarafından daha çok işe devamsızlık yapma, daha az örgütsel katılım sağlama veya farklı iş arama gibi olumsuz davranış göstergeleri ortaya çıkar (Eisenberger vd.,1997, s.812-813).

Bireylerin adanmışlık düzeyi, örgüt başarısının önemli unsurlarından biridir. İşlerine adanmış bireylerin çoğunlukta olduğu bir örgüt ikliminde başarı ve çalışma birbirlerini destekleyecek şekilde gelişmektedir. Örgütte çalışan bireylerin adanmışlıklarını arttırmak için; çalışanların ihtiyaç ve isteklerini gerçek anlamda belirlemek ve çalışanlara empati yaparak yaklaşmak oldukça önemli olabilmektedir. Çünkü bireyleri motive eden unsur; ihtiyaç ve isteklerinin farkına varıldığının ve bunların karşılanacağını beklentisidir. Değişimin hızlı olduğu günümüzde yöneticiler çalışanlarının isteklerini tahmin edebilmeli ve gerekli duyulan düzenlemeleri örgüte uyarlamalıdır (Yavan,2016, s.279).

Birey gruptaki arkadaşlarının davranışlarını incelemektedir ve arkadaşlarının sergilemiş olduğu davranışlar karşısında bireyin kendi davranışları da etkilenmektedir (Özek, 2014, s.67). Sosyal Mübadele Teorisi (Blau,1964) kapsamında ki bu karşılıklı etkileşim ile birlikte birey, iş arkadaşının kaytarma yaptığına dair algı oluşturduğunda kurumuna duyduğu bağlılığı ve iş tatmini azalarak karşılık verebilir (Şeşen ve Kahraman,2014, s.44). İş görenler arasında görülen bu olumsuz tutum ve davranışlar

kurum ve birey adına istenmeyen sonuçları meydana getirmesi nedeni ile dikkate alınmaktadır (Kanten,2014,s.11). Örgüt tarafından çalışanlarına sağlamış olduğu itibar, saygı gösterme, terfi etme gibi destekleyici davranışlar karşısında çalışanlar da işlerini daha iyi yaparak, kendilerini güvende ve organizasyonun desteğinin her zaman yanlarında olacağını hissederler (Rhoades ve Eisenberger,2002,s.698; Özdevecioğlu,2003a,s.113). Dolayısıyla örgütün çalışanlarına sağlamış olduğu imkanlar ile çalışanlar işlerine daha çok adanacak, tüm fiziksel ve zihinsel enerjilerini de örgüte verebileceklerdir (İnce, 2016, s.650).

Literatürde işe adanmışlığın pek çok nedeni araştırılmış olmakla birlikte, bu çalışma adına yapılan incelemede, bireyin sosyal kaytarma ve örgütsel destek algılarının işe adanmışlığı üzerindeki etkisini ortaya koyan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada da grup içerisinde işine adanmış şekilde çalışan bireylerin diğer grup üyelerine ait sosyal kaytarma algıları ve çalışma ortamındaki örgütsel destek algıları sonucunda bireyin işe adanmışlık düzeyinin nasıl etkileyeceğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Dolayısı ile bu araştırma kavramlararası ilişkiyi ortaya çıkararak örgüt verimliliğine fayda sağlamayı düşünmektedir. Amaç çerçevesindeki çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; sosyal kaytarma kavramı ile ilgili kavramsal çerçeve anlatılmaktadır. Bu kapsamda, sosyal kaytarma kavramının tanımı, sosyal kaytarmanın nedenleri, sosyal kaytarmayı açıklayan teoriler ve sosyal kaytarma ile çelişen teoriler incelenmiş ve sosyal kaytarma üzerinde yerli ve yabancı literatür çalışmalarından örnekler verilmiştir.

İkinci bölümde; örgütsel destek ve algılanan örgütsel destek kavramlarının tanımı, destekleyici örgütün özellikleri ve kavramın kuramsal temelleri anlatılmıştır. Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler, algılanan örgütsel desteğin sonuçları ve bu kapsamda daha önceden yapılmış algılanan örgütsel destek literatür çalışmaları ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır.

Üçüncü bölümde; işe adanmışlık kavramının tanımı, kavramın teorik temelleri, önemi ve işe adanmışlığa neden olan faktörler ve sonuçları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; algılanan sosyal kaytarma, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık değişkenlerinin ilişkisi anlatılmaktadır.

Beşinci bölümde ise; çalışmanın amacı, kapsamı, modeli, hipotezleri, veri toplama yöntemi ve çalışmada kullanılan ölçekler anlatılmaktadır. Toplanan veriler üzerinden katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, güvenirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler ve regresyon analizine ilişkin sonuçlar paylaşılmaktadır.

1. SOSYAL KAYTARMA

Bu bölümde sosyal kaytarma kavramına, sosyal kaytarmayı etkileyen faktörlere, sosyal kaytarmayı açıklayan teorilere, sosyal kaytarma ile çelişen teorilere ilişkin bilgilere ve konu ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

1.1.SOSYAL KAYTARMA KAVRAMI

Sosyal kaytarma kavramının temeli, gruplarla birlikte çalışan bireylerin performans verimliliklerini düşürme eğilimini ifade eden Ringelmann Etkisine dayanmaktadır. Ingham ve arkadaşları, kişilerin gruplarla birlikte çalıştıkları zaman bireysel performanslarında bir azalma olduğu için bu etkiyi, sosyal kaytarma olarak yeniden tanımlamıştır (Simms ve Nichols, 2014, s.58). Ayrıca literatürü incelediğimizde sosyal kaytarma kavramı sosyal aylaklık kavramı (Çinkılıç, 2017; Akgündüz, Akdağ, Güler ve Sünnetçioğlu, 2014) olarak da ortaya çıkmaktadır.

Sosyal kaytarma alanındaki ilk çalışma Ringelmann (1913) tarafından yapılmıştır. Ringelmann yapmış olduğu halat çekme uygulaması ile kişilerin grup içerisinde veya yalnız oldukları zaman birbirinden farklı kuvvetler uyguladıkları ortaya koymuştur. Bu araştırmada gruplarda çalışan kişi sayısının artması ile birlikte bireylerin uygulamış olduğu kuvvetin azaldığı tespit edilmiştir. Bunun en önemli sebebi bireyin grup içindeki performansının fark edilmediğini düşünmesidir (Latane, Williams ve Harkins,1979, s.822-823).

Latane ve arkadaşları üç nedenden dolayı Ringelmann etkisini çekici bulup, araştırmayı derinleştirmişlerdir. Ringelmann etkisi sosyal psikolojik teoriyi ve ortak klişeyi yok saymıştır. Ortak klişeye göre birlikten kuvvet doğar. Sosyal psikolojik teori ise diğer bireyleri kapsayan doğru öğrenilmiş görevleri içermektedir. İkinci olarak ise Ringelmann teorisi ile sosyal etki teorisinin test edilebileceği yeni bir alan sağlanmıştır. Son olarak ise Ringelmann etkisinde bireysel performansın grup çalışmalarında neden ve ne zaman daha az olabileceğine dair yeni soruları akla getirmesidir (Latane, Williams ve Harkins, 1979, s.822-823).

1882 ve 1887 yılları arasında grup çalışmalarındaki bireysel performansın azalmasını inceleyen Ringelmann, halat çekme uygulaması ile erkek öğrencilerin uyguladığı kuvveti ölçmüştür. Erkek öğrenciler tek başlarına ve farklı büyüklükteki gruplar içerisinde halat çekmişlerdir. Ringelmann, grup büyüklüğü arttıkça bireyler tarafından uygulanan kuvvetin azaldığını gözlemlemiştir. Ringelmann, bu durumun koordinasyon kayıplarından kaynaklandığını belirtmiştir (Kravitz ve Martin, 1986, s.936-937).

Bugüne kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde sosyal kaytarma olgusu ile ilgili literatürde yer alan pek çok tanım bulunmaktadır. Sosyal kaytarma; başka kişilerin sosyal varlığından dolayı bireyler ortaklaşa çalışmaları halinde genellikle tek başına oldukları zamandan daha az çaba harcadıklarını ifade etmekte, (Latene, Williams ve Harkins,1979, s.822-823) yani kişiler gruplar halinde çalıştığı zaman bireysel çalışmalarının aksine daha az performans göstermektedirler (Karau ve Williams, 1993, s.681). Sosyal kaytarma; kişi tek başına çalışırken değil grupla birlikte çalışırken ortaya çıkmakta ve kişinin grup içerisindeki performansını saklamaya yönelik olmaktadır. Çünkü kişiler bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde, grup içerisindeki farkındalığın azalması nedeniyle bireysel oldukları zamandan daha az performans gösterebilmektedirler (Liden vd.,2004, s.285-286).

1.2.SOSYAL KAYTARMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişilerin, sosyal kaytarma davranışı gerçekleştirme nedenleri aşağıda sıralanmaktadır (Hitt vd.,2009; Moorhead ve Griffin, 2010; McShane ve Von Glinow,2010; Robbins ve Coulter,2009; Karau ve Williams,1997; Earley, 1989; Plaks ve Higgins, 2000'den Akt. Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012, s.58):

- İnsanlar, gruplar halinde çalışırken sarf ettikleri çabanın gözden kaybolup gideceği düşüncesi içerisinde olabilirler,
- Grup üyeleri, ortaya koydukları bireysel çıktılarının tespit edilemeyeceğini düşünebilirler,

- İnsanlar, takım arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı gerçekleştirdiklerini hissettiklerinde kendi çabalarını da azaltarak eşitlik sağlayabilirler,
- Bir görev üzerinde gruplar halinde çalışırken bireyler kendi emeklerinin ve katkılarının önemsiz olduğunu düşünebilirler,
- Takımdaki bireyler görevlerini yerine getirmediklerinde ortaya çıkan eksikliği diğer çalışma arkadaşlarının kapatacağını varsayabilirler,
- Eğer grup çalışması sonucunda tek bir çıktı ortaya çıkıyorsa, kişiler daha az emek sarf edebilirler.

Latane, Williams ve Harkins (1979,s.829-832) araştırmalarında, grup çalışmasının bireyin verimliliğini etkileyeceğini düşünerek sosyal kaytarmaya neden olan 3 varsayım üzerinde durmuştur:

- Atfetme ve eşitlik: Bireyler takım arkadaşlarının kaytarma davranışı gerçekleştireceğini düşünerek bireysel çabalarını azaltma davranışına gitmektedir. Ayrıca bireyler çalışma arkadaşlarına karşı güven eksikliği, tembellik veya beceriksizlik atfetmesi nedeniyle de sosyal kaytarma davranışı içerisine girmektedir.
- En üst kapasite altında amaç belirlemek: Bireyler görevlerini yerine getirirken çabalarını en üst seviyede tutmak yerine minimum düzeyde kullanmak isteyebilirler. İnsanlar çalışırken diğer bireylerin kendilerine yardım edeceği düşüncesiyle hedefe daha çabuk ulaşabileceğini varsaymalarından dolayı daha az çaba göstermektedirler.
- Değerlendirme yanılgısı: Grup büyüklüğüne bağlı olarak bireyler grup çalışmalarındaki girdi ve çıktıyı karşılaştırdıklarında hak ettikleri sonucu alamayacaklarını varsayabilmektedir. Bireyler sadece yalnız çalıştıkları zaman doğru bir değerlendirme ile ödüllendirilebileceklerini düşünmektedir.

1.2.1. Görevde Birbirine Bağlılık

Görevde birbirine bağlılık kavramı; grup içerisinde çalışan bireyler görevlerini etkin bir şekilde yerine getirirken diğer çalışanın performansını etkileme derecesi olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle grup üyelerinin belli bir olguyu ortaya çıkarabilmek için birlikte çalışma zorunluluğunu ifade etmektedir (Aube ve Rousseau, 2005, s.192).

Birbirine bağlılığın yüksek olduğu görevlerde, grup üyelerinden bazıları performansının ayırt edilemeyeceğini düşünerek çabalarını azaltma eğilimine girecektir. Görevlerde bağlılığın düşük olmasıyla da grup üyeleri çabalarının görünür olacağına inanırlar ve performanslarını arttırlar. Sonuç olarak, görevde birbirine bağlılık ile sosyal kaytarma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Liden vd., 2004, s. 287).

Grup içerisindeki diğer bireylerinin eksik çabalarının çıktıları kişinin performansını etkilemektedir. Grup içerisinde kontrol mekanizmasının etkin olamaması, performansın ayırt edilememesi ve bir bireyin düşük çıktısı diğer bireyin girdisi olması nedeniyle kişiler kaytarma davranışı içinde bulunabilmektedir (Özek, 2014, s. 77).

1.2.2. Görev Görünürlüğü

Görev görünürlüğü kavramı, bireyin sarf etmiş olduğu performansın yöneticisi veya diğerleri tarafından fark edilebilir olduğuna dair inanma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Kidwell ve Bennett, 1993, s.429).

Liden ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmada, görev görünürlüğünün yüksek olduğu durumlarda sosyal kaytarmanın daha az olacağı ortaya çıkmaktadır. Fakat görevler diğerleri tarafından fark edilebilir olmadığında ise kişilerin çabalarında azalma meydana gelmektedir (Liden vd., 2004, s. 288).

George (1992) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, görev görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin yönü saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmalar sonucunda sosyal kaytarma ve görev görünürlüğü arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu ortaya çıkmıştır. Görev görünürlüğü düşük olduğu zaman kişi göstermiş olduğu yüksek çabadan dolayı fayda sağlayamayacağına inanır ve sosyal kaytarma davranışı

gerçekleştirir. Fakat algılanan görev görünürlüğü yüksek olduğu zaman kişiler, performanslarının yöneticileri tarafından görünebileceğine inandıkları için göstermiş oldukları çabanın ödüllendirilebileceği veya cezalandırılabilceğini bilirler ve dolayısı ile sosyal kaytarma davranışı gerçekleştirmezler (George, 1992, s. 192).

1.2.3. Ayırt Edilebilirlik ve Değerlendirme Potansiyeli

Bireysel performansın ayırt edilememesi kalabalıkta saklanma olarak (Davis, 1969) ifade edilmektedir (Latane, Williams ve Harkins, 1979, s.830). Ayırt edilebilirlik kavramı; kişinin grup içerisinde çalıştığı zaman performansının fark edilememesi ve katkısının bilinmemesi durumunu ifade etmektedir. Grup çalışmalarında kişi daha az performans sergileyebilir. Fakat bireyin performansı diğerleri tarafından ayırt edilebilir duruma geldiği zaman kişinin sosyal kaytarma davranışı gerçekleştirme olasılığı azalmaktadır (Jackson ve Harkins, 1985, s.1200-1201).

Williams, Harkins ve Latane (1981) 'nin yapmış oldukları sosyal kaytarma üzerindeki araştırmalarda ayırt edilebilirliğinin etkisini ölçmek için altı erkek katılımcı üzerinde birtakım deneyler gerçekleştirmişlerdir. Deneyde katılımcılardan yalnız başlarına, ikili ve altılı gruplar halinde yüksek ses ile bağırma istenmiştir. Çalışma sonucunda; katılımcıların yalnız başlarına oldukları zaman daha yüksek ses ile bağırarak görülmüştür. Grup içerisinde bağırırken performanslarının ayırt edilmediğini anladıkları zaman daha düşük düzeyde ses çıkarmışlardır. Ancak grup halindeyken ayırt edilebildiklerini hissettiklerinde daha yüksek düzeyde ses çıkardıkları görülmüştür (Williams, Harkins ve Latane, 1981, s.304-306).

Değerlendirme potansiyeli ise grup içerisinde çalışan bireyler, performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilmeyip kalabalık içinde kaybolduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla bireylerin performansının başka kişiler tarafından değerlendirilmesi önemlilik arz etmektedir (Karau ve Williams, 1993, s.683).

Kerr (1993) bedavacılık, uyanıklık etkisinin ve sosyal kaytarmanın grup motivasyonu üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bedavacılık etkisi; grup içerisindeki birey, kendi çabasının görünmeyeceğini varsayarak diğer çalışma arkadaşının çabasına ortak olması durumunu ifade etmektedir. Uyanıklık etkisi ise birey grup içerisinde kendi

abalarından yararlanan başka grup üyelerinin olduğunu düşündüğünde bilinçli olarak kendi çabasını azaltması halidir. Dolayısıyla bireysel çabaların değerlendirilmemesi bu etkilere de neden olmaktadır (Harkins ve Szymanski, 1989, s.934).

1.2.4. Grup Büyüklüğü

Grup büyüklüğü, grubu oluşturan kişilerin sayısı ile ifade edilmektedir (Moorhead ve Griffin, 1986, s.291). Gruptaki kişi sayısının artmasıyla birlikte bireylerin grup içindeki performansının görünürlüğü azalmaktadır. Dolayısıyla kişinin performansının grup katkısına etkisi gözlemlenememektedir (Jones, 1984, s.686). Kişiler grup performansına etkilerinin olmadıklarına algıladıklarında, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde kendi performanslarında da azaltmaya gidebilmektedir (Karau ve Williams, 1993, s.701).

Sweeney (1973) araştırmasında, bireylerin küçük gruplara kıyasla büyük gruplarda performansını daha az ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Çünkü bireyler büyük gruplardaki katkılarının grlmeyeceğine inanmışlar ve kendi çabalarının gereksiz olduğu algıladıklarından dolayı grup performansında da düşüşler meydana gelmiştir (Sweeney, 1973, s. 277).

Latane, Williams ve Harkins (1979)'ın yapmış oldukları deneylerde de grup büyüklüğü arttıkça bireylerin daha az çaba içerisine girdikleri gözlemlenmiştir (Latane, Williams ve Harkins, 1979, s.825).

1.2.5. Grup Kaynaşması

Grup kaynaşması, grup üyelerinin birbirleriyle yakınlaşması anlamına gelmektedir. Grup büyüdüğü zaman gruptaki diğer bireylerle iletişim kurup, kaynaşmak zor olmaktadır. Büyük gruplar zamanla kendi içerisinde daha küçük gruplar oluşturabilmektedir. Grup yelerinin yaşanmışlıkları, beklentileri ve yaşam şekilleri birbirlerinden farklı olduğu için grup kaynaşması her zaman görülmeyebilir (Schultz,1998, s.300).

Karau ve Williams (1993) alışmasında gruplardaki bireylerin kaynaşmasının sosyal kaytarma davranışını azalttığını tespit etmişlerdir. Hatta grup içerisinde artan

iletişim ile birlikte ortaklaşa çabanın da artacağını öngörmüşlerdir (Karau ve Williams, 1993, s.896).

Grup kaynaşması, sosyal kaytarma davranışı ağısından dikkat çeken bir değişken olarak varsayılmıştır. Çünkü gruptaki bireyler birbirlerini sevmeyler ve kendilerine karşı yakınlık hissetmezlerse sosyal kaytarma davranışında bulunabilmektedir. Fakat üyeler, grup içerisinde "biz" olabilirlerse sosyal kaytarma davranışı ortaya çıkmayabilir. Sonuç olarak; araştırmalarda grup kaynaşmasının sosyal kaytarma ile negatif yönde ilişki içerisinde olduğu görölmüştür (Liden vd.,2004, s.290).

1.2.6. Çalışma Arkadaşlarının Kaytardığı Algısı

Çalışma arkadaşlarının kaytardığı algısı kavramı, kişi grup içerisinde görevini yerine getirirken diğer bireylerin sosyal kaytarma davranışı içinde olabileceğine dair inancı ifade etmektedir (Comer,1995,s.647). Bireyler grup içerisinde görevlerini yerine getirirken diğer üyeler tarafından algıladıkları inanca göre davranış sergilemektedir. Sosyal kaytarma ister gerçekte olsun veya olmasın kişilerin motivasyonunu etkilemesinden dolayı asıl önemli olan bireylerin sosyal kaytarmaya dair algılamalarıdır (Mulvey ve Klein, 1998, s. 63).

Mulvey ve Klein (1998) algılanan sosyal kaytarma davranışı ile gerçek sosyal kaytarma davranışının her zaman birlikte ortaya çıkmadıklarını ifade etmişlerdir. Bazı durumlarda grup üyeleri ve grup liderleri atıf hatasından dolayı sosyal kaytarma davranışı yapılmamasına rağmen kaytarma davranışı varmış gibi algılayabilir. Bu durum diğer çalışma arkadaşlarının davranışlarını durumsal faktörler yerine kişisel faktörlere dayandırılmasından ortaya çıkabilmektedir (Tata, 2002, s.292-293).

Kişilerin çalışma ortamları içerisinde kendilerine bir rol belirlemesini içeren sosyal kaytarma, uzun vadede çalışma ortamında tehlike oluşturmaktadır. Çünkü sosyal kaytarmanın etkisiyle iş ortamı zarar görüp, bireylerin performansları etkilenmektedir. Literatürde, bireyler diğer çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı içerisinde olabileceğini gerekçe göstererek kendilerinin de sosyal kaytarma davranışı sergileyebileceklerine dair bir savunma mekanizması geliştirmişlerdir (Comer, 1995, s.651).

Çalışma arkadaşlarının kaydardığını algılayan bireyler, grup içerisindeki performansını eşitlemek amacıyla, kendisi de daha az performans göstererek sosyal kaytarma davranışına yönelebilmektedir. Görevlerin ayırt edilebilir olmasıyla gruptaki bireylerin performanslarından daha çok verimlilik sağlanabilir ve böylece çalışma arkadaşlarının kaydardığına dair algısı da ortadan kalkabilmektedir (Özek,2014, s.68).

1.3.SOSYAL KAYTARMAYI AÇIKLAYAN TEORİLER

1.3.1.Sosyal Etki Teorisi

Latane (1981)'nin sosyal etki teorisi, birey ve grup arasındaki ilişkileri ve kişilerarası sosyal etkileşimi açıklamaktadır. Latane sosyal etkiyi açıklamak amacıyla 3 faktörü öne sürmüştür. Bunlar; gruptaki birey sayısı, kuvvet ve yakınlık derecesidir. Birey sayısı; gruptaki birey sayısının artmasıyla birlikte bireye düşen sosyal etkinin azalmasıdır. Kuvvet; grup içerisindeki bireyin daha üst pozisyondaki kişiden daha kolay bir şekilde etkilenmesidir. Yakınlık ise; kişi üzerinde sosyal etkiye sahip olabilecek bireylerin en yakınında olmasıdır (Karau ve Williams, 1993, s.682).

Sosyal etki teorisi sosyal kaytarma davranışını iki boyutta açıklamıştır; grup içerisindeki birey kendini ya bastırılmış ya da kendini gruptan ayırmış olarak hisseder. İlk boyutta; Kidwell ve Bennet (1993), sosyal etkinin kaynakları büyük olduğu zaman, bireyin grup çıktısına yaptığı katkıyı önemsemediğini ifade etmiştir. Bu durum, zamanla bireyin motivasyonunun azalmasına ve grup içerisinde kendisini bastırmasına neden olmaktadır. İkinci boyutta ise grup içerisindeki bireyin etkileşimde olduğu çevresel şartlara bağlı olmaktadır. Gruptaki bireyler daha izole olduğu zaman grup etkinliklerine katılım ve katkıları azalmaktadır (Tung ve Chidambaram, 2005, s.150-151).

1.3.2. Sosyal Değişim Teorisi

Örgütün çalışanlarına sağlamış olduğu haklar tatmin edici olduğu zaman çalışanlar da üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmektedir. Çalışan ve örgüt arasında gerçekleşen bu değişim ilişkisi sosyal değişim teorisi ile ele alınmaktadır (Masterson ve Stamper, 2003,s.483).

Sosyal değişim teorisi değişimi; ekonomik ve sosyal çıktılar ile sonuçlanan bir davranış biçimi olarak nitelendirmektedir. Para gibi ekonomik getiriler önemli olsa da, duygusal memnuniyet, manevi değerler, kişisel fayda arayışı ve insani idealleri paylaşma gibi toplumsal ödüller daha değerli olabilmektedir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001, s.6).

Masterson vd. (2000) sosyal değişim teorisi üzerine yaptıkları araştırmalar sonucunda; adalet algılamaları ve bireysel davranışlar arasında sosyal değişim teorisinin aracı rolü olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu teoriye göre, grup içerisindeki bireylerin ilişki düzeyleri yüksek olduğu zaman grup performansını arttırmaya yönelik daha fazla çaba harcanmaktadır. Meydana gelen bu ilişki ile birlikte bireyler arasındaki güven de gelişmektedir. Dolayısıyla kişilere açık, dürüst ve saygın bir biçimde davranış sergilendiğinde etkileşimsel adaletin yüksek olduğu varsayılır. Bireyler performansları karşısında ödül almasalar bile ekstra çaba gösterebilmektedir. Yüksek kaliteli bir ilişki içerisinde bulunan bireylerde güvenin gelişmesi ile birlikte serbest bilgi değişimi de sağlanmaktadır (Murphy vd., 2003, s. 64-67).

Bu teori sonucunda oluşan kişilerarası yüksek düzeydeki ilişkiler ile güven ve saygı gelişmekte olup, bireylerin takım çalışmasına yönelik katkılarını teşvik etmektedir (zek, 2014, s.95).

1.3.3. Beklenti - Değer Teorisi

Vroom beklenti-değer teorisinin genel anlamda 3 faktöre bağlı olduğunu ifade etmiştir. Beklenti, araçsallık ve değer. Beklenti faktörü; gösterilen çaba ile performansın daha da artacağını ifade etmektedir. Örneğin bir ğrenci yoğun çabaları sonucunda iyi bir dev ortaya çıkarabileceğine (yüksek çaba beklentisi) inandığı gibi iyi bir ödevin kendi çabalarının üstünde olabileceğine de (düşük çaba beklentisi) inanabilir. Araçsallık; performansın çıktıyı belirlemedeki etkisini ifade etmektedir. Değer; ortaya çıkan performans sonuçlarının kişi tarafından ne kadar değerli görüldüğünü ifade etmektedir (Shepperd ve Taylor, 1999, s.1147-1148).

Sosyal kaytarma açısından baktığımızda ise bireyler grup içerisinde çalışma arkadaşlarının daha az çaba göstereceklerini algıladıkları zaman kendileri daha yüksek

bir performans ortaya koyarlar fakat daha yüksek bir performans algıladıklarında ise kendileri daha rahat davranabilirler (Williams ve Karau ,1991, s.571).

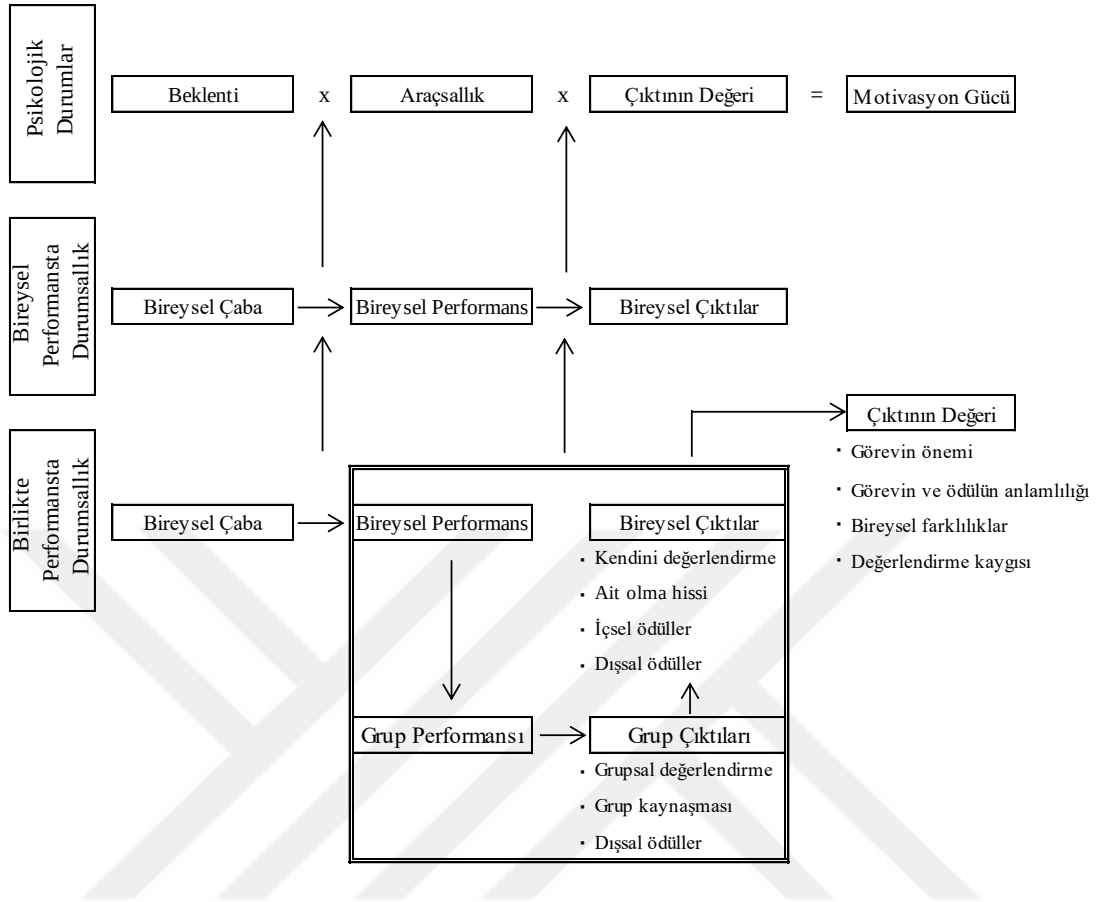
Literatürde sosyal kaytarma ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; bireylerin çabalarının değişebildiği görülmüştür. Çalışanlar belirli durumlarda çabalarını azaltırken, belirli durumlarda ise arttırdığı görülmüştür. Bu çıktılar beklenti kuramı ile uyumluluk göstermektedir. Dolayısı ile çalışanlar yaptıkları işler sonucunda değerli çıktılar elde edebileceğini varsaydıklarında daha çok çaba göstermektedir (Özek, 2014, s. 86).

1.3.4. Ortaklaşa Çaba Modeli

Çalışanların ortaklaşa bir görevde istekli olabilmeleri için öncelikle bireysel çabanın bireysel performans ile ilişkili ve sonrasında bu ilişkinin grup çıktısı üzerinde bir etkisi olabilmesi gerekmektedir. Ortaya çıkan grup performansı hem birey için hem de grup için faydalı olmalıdır. Daha sonra ise grup üyeleri tarafından çıktılara bireysel bir değer vermesi gerekmektedir. Bu ilişkinin bozulabileceğini varsayan grup üyeleri çabalarının yararlı olmayacağını düşününce görevini yerine getirmek adına çok çaba göstermeyecektir (Karau ve Williams, 1995, s.137).

Bu modele göre ortaklaşa çalışma sonucunda değer verilen çıktılara ulaşmak için bireyler performanslarını araçsal olarak gördüğünde daha fazla çaba göstereceklerini ifade eder. Karau ve Williams (1993) beklenti-değer teorisinin ileri sürmüş olduğu bireysel düzeydeki kavramları grupsal düzeyde genişletmiştir. Ortaklaşa çaba modeline göre araçsallığın üç faktöre bağlı olduğu ileri sürülmüştür (Karau ve Williams, 1993, s. 684-685):

1. Bireysel performans ile grup performansı arasındaki algılanan ilişki
2. Grup performansı ile grup çıktıları arasındaki algılanan ilişki
3. Grup çıktılarıyla bireysel çıktılar arasındaki algılanan ilişki



Şekil 1 : Ortaklaşa Çaba Modeli

Kaynak: Karau, S.J. ve K.D. Williams. (1993). Social Loafing: A Meta- Analytic Review and Theoretical Integration. **Journal of Persenality and Social Psychology**. Cilt 65, Sayı 4, 681-706.

Bu model sosyal kaytarma adına bazı çıkarımlar öne sürmektedir. İlk olarak, bireyler iş çıktılarına baktıklarında grup çalışmalarına kıyasla daha az bireysel performans gerektiğini düşünebilirler. Dolayısı ile kişiler kolektif çalışmalarda daha fazla sosyal kaytarma davranışı içerisinde olabilirler. İkinci olarak, ortaklaşa çalışmalarda bireyler çabalarını araçsal olarak gördüğünde daha fazla çaba sarf edebilirler. Böylelikle ortaklaşa görevlerde çalışan bireyler; performanslarının iş arkadaşları, kendileri veya diğer bireyler tarafından değerlendirileceğini düşündüğü zaman daha az sosyal kaytarma davranışı içerisine girerler. Ayrıca grup büyüklüğü de sosyal kaytarmayı etkileyen önemli bir faktöre olarak görülmektedir. Kişilerin ortaklaşa

çalıştığı grubun büyüklüğü azaldıkça sosyal kaytarma davranışı da azalmaktadır (Karau ve Williams, 1995, s. 137).

1.4.SOSYAL KAYTARMA İLE ÇELİŞEN TEORİLER

1.4.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi

Sosyal kolaylaştırma, ilk sosyal psikolojik teori kuramlarından biridir. Bu teori, bireyin yalnızlığına karşı diğer bireylerin olması halinde performansında gerçekleşen değişiklikler üzerine odaklanmaktadır. Sosyal kolaylaştırma teorisi hem performans artışlarını hem de azalışlarını ifade etmektedir (Aiello ve Douthitt, 2001, s.163).

Sosyal kolaylaştırma teorisi ile ilgili ilk alan çalışması Triplett'in (1898) deneyine dayanmaktadır. Triplett'in çocuklar üzerinde yapmış olduğu bu deneyde, birlikte makara saran çocukların aynı işi tek başlarına yaptığı zamandan daha fazla makara sardıkları görülmüştür (Sanna, 1992, s.774). Performans üzerinde birlikte çalışmanın faydalarını araştıran Triplett, bisiklet yarışmacılarının performanslarını gözlemleyerek başkalarıyla çalışmanın yalnız çalışmaya göre performans açısından daha yüksek düzeyde fayda sağladığını gözlemlemiştir. Bisiklet yarışmacılarının, yarıştaki kişi sayısına bağlı olarak daha hızlı oldukları ifade etmiştir (Triplett, 1898, s.507).

Zajonc (1965) basit işlerde başka bireylerin varlığı kişinin performansını arttırırken karışık işlerde ise performansın düştüğünü öngörmüştür. Zajonc'a göre başkalarının varlığı kişilerin basit işlerdeki dürtü seviyesini attırdıkça performansının da arttığını ifade etmiştir. Fakat karışık işlerde ise yüksek düzeydeki dürtü seviyesi kişinin performansını olumsuz etkilemektedir. Çünkü karışık ve zor işler daha fazla bilişsel enerji gerektirmektedir (Griffith, Fichman ve Moreland, 1989, s.254).

Sosyal kolaylaştırma ve sosyal kaytarma davranışlarının ortaya çıkmasında; kişilerin grup içerisinde diğer bireyler ile görevi meydana getirmeleri, performanslarını etkilemektedir. Aynı temele dayanan bu iki ifade arasındaki fark; kişilerin bir araya gelme şekli ve görevin niteliğinden kaynaklanmaktadır (Özek, 2014, s.109).

1.4.2. Değerlendirilme Endişesi Teorisi

Grup içerisindeki bireylerin performanslarının değerlendirilme düşüncesi sosyal kaytarma davranışını ortadan kaldıran en önemli faktördür. Çünkü bireylerin çıktıları görülebilir olduğunda ve diğer çalışma arkadaşları ile kıyaslandığında birey kendi kendini de değerlendirerek sosyal kaytarma davranışını engelleyecektir (Harkins ve Szymanski, 1989, s.934-935).

Değerlendirilme endişesi teorisi (evaluation apprehension theory), ilk defa Nickolas B. Cottrell (1972) tarafından ileri sürülmüştür. Cottrell'e göre kişiler diğer bireyler tarafından kendi performanslarına ait değerlendirmelere dayanan sosyal ödül ve cezaları hızlıca öğrenerek, uyarılmalarını ayarlayabilmektedir. Yani grup içerisindeki bireylerin davranışlarının başka kişiler tarafından onaylanmasına ya da onaylanmamasına bağlı olabilmektedir. Başkalarının kendilerini nasıl değerlendireceği düşüncesi ile kişiler performanslarını azaltabilmekte ya da arttırabilmektedir. Örneğin, ilk kez sahneye çıkan bir kimse, diğer kişilerin orada olmasından ziyade, kendi performansını yeterli bulmayıp alay edilebileceği korkusuyla daha fazla çaba gösterme ihtiyacı hissedebilmektedir (İlgın, 2010, s.109-110).

1.4.3. Sosyal Telafi Teorisi

Bazı durumlar altında bireyler, grup içerisindeki başka bireylerin yetersiz çalışmalarını karşılamak amacı ile kendileri daha çok çalışabilirler. Bu durum sosyal telafi teorisi olarak adlandırılmaktadır. Sosyal telafi teorisinin ortaya çıkmasında iki önemli faktörün rol oynadığı ileri sürülmüştür. İlki, bireyin diğer grup üyelerinin performanslarının yetersiz olacağına dair beklentisinden kaynaklanmaktadır. Dolayısı ile bireyler grup amaçlarına ulaşmak adına diğer üyelerin eksik performanslarını telafi etmek için daha sıkı çalışırlar. Diğer grup üyelerinin yetersiz olduğu algıları, diğerlerine karşı genel bir güven eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. İkincisi ise, bazı bireyler için grup çıktılarının önemli olmasıdır. Eğer grup çalışması sonucunda oluşan grup çıktısı birey tarafından anlamsız bulunursa, birey çalışma arkadaşının performans açığını kapatmak için herhangi bir çaba harcamayabilir. Fakat grup çıktısı bireyler için

önemlilik arz ediyorsa, o zaman çalışma arkadaşının yetersiz performansını telafi edebilir (Williams ve Karau,1991, s.571).

Sosyal telafi davranışına neden olan diğer bir koşul ise grup büyüklüğüdür. Grup içerisindeki çalışma arkadaşlarının sayısı arttıkça bireyin performansı ile grup performansı arasındaki ilişki azalmaktadır. Eğer çaba sonucundaki ödül gruba eşit olarak dağıtılırsa bireyler de grubun büyümesi ile düşük çaba gösteren kişilerin yükünü almak istemezler. Dolayısı ile her ne kadar gösterilen çabanın sonucu çekici olsa da, bazen bireyler sosyal telafi davranışında bulunmayabilir (Williams ve Karau,1991, s.571).

1.5.SOSYAL KAYTARMA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Ingham vd. (1974, s.371-384) araştırmalarında, grup büyüklüğü ve grup performansı üzerinde Ringelmann'ın halat çekme deneyini tekrarlamışlardır. Katılımcılardan kontrol ve deney gruplar oluşturulmuştur. Kontrol gruplara kişi sayılarının arttığı söylenip, halat çekmeleri sağlanmıştır. Katılımcılar gruplarla birlikte çalıştığını varsayarak daha az çaba harcamışlardır. Araştırmacılar gruplardaki kişi sayısının artmasıyla bireysel performansın düştüğünü gözlemlemişlerdir. Ayrıca performanstaki bu düşüşü koordinasyon kaybı yerine motivasyon eksikliğine bağlamışlardır.

Petty vd. (1977, s.579-582) çalışmalarında, sosyal kaytarmanın bilişsel görevler üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Katılımcılardan bireysel ve grup olarak bir şiir ve makaleyi değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcılar bireysel çabalarında başarılı olurken, grup olarak çalıştıklarında ise çabalarında azalma görülmüştür.

Latane, Williams ve Harkins (1979, s.822-832) araştırmalarında, sosyal kaytarma kavramını ilk kez kullanmışlar ve bu olguyu bireyler, sosyal kurumlar ve toplum için olumsuz bir toplumsal hastalık olarak betimlemişlerdir. Katılımcılardan hem bireysel olarak hem de iki, dört ve altı kişilik gruplar oluşturarak bağırma ve alkışlama üzerine performans göstermeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda grup

içerisinde kişi sayısının artmasıyla katılımcıların performansının azaldığı gözlemlenmiştir.

Williams, Harkins ve Latane (1981, s.303-311) çalışmalarında, katılımcıların grup içerisindeki bireysel katkıların ayırt edilebilirlik düzeyinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. İki tane bağırma deneyi gerçekleştirmişlerdir. İlk deney sonucunda katılımcılar grup içerisinde bireysel olarak yaptıklarından daha az bağırma çabasına girmişlerdir. İkinci deney sonucunda ise grup içerisindeki performanslarının ayırt edilebileceği düşüncesi bireylerin daha fazla çaba sarf ettiklerini göstermiştir.

Jackson ve Harkins (1985, s.1199-1206) araştırmalarını 42 kadın lisans öğrencisi üzerinden yapmıştır. Araştırma sonucunda bireyler grup içerisinde çalışırken diğer çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarma eğilimi içerisinde olduğunu, bu yüzden grup içerisinde eşitlik sağlamak amacıyla kendi performanslarını azaltarak sosyal kaytarma davranışı gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

Price (1987,s.330-345) çalışmalarını erkek ve kız öğrenciler üzerinde gerçekleştirerek çalışma grubundaki kararların takip edilmesi ve çabaların ayırt edilebilmesinin sosyal kaytarma davranışını etkilediğini gözlemlemiştir. Sonuç olarak performansın izlendiği algısı katılımcılarda daha az sosyal kaytarma davranışı gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır.

Earley (1989) araştırmasında, Amerikalı ve Çinli yöneticilerin davranışlarını karşılaştırması ile bireyseliğin önemli bir yeri olan Amerikalılarda sosyal kaytarma davranışı gözlemlenirken, kolektif yapıya sahip Çinliler de ise sosyal kaytarma davranışına rastlanmadığı ortaya koymuştur (Tsaw, Murphy ve Detgen, 2011, s.2).

Williams ve Karau (1991, s.570-581) araştırmalarında üç deney ile sosyal telafi hipotezini test etmişlerdir. Bu deneyler sonucunda, çalışma arkadaşlarının önemli bir görevi yerine getirirken kaytarabileceklerini düşünen bireyler bu açığı kapatabilmek için kendi bireysel performanslarını arttırdığını gözlemlemiştir.

George (1992, s.191-202) araştırmasında satış temsilcileri ve amirleri üzerinde görev görünürlüğü ve göreve içten bağlanma konusunu incelemiştir. Araştırma sonucunda, gruptaki bireylerin göreve ya da birbirlerine olan içten bağlanması yüksekse bireysel görevlerin görünürlüğü düşük olsa dahi grup başarısı için sosyal kaytarma davranışı içerisinde olmayacağı ortaya çıkmıştır.

Karau ve Williams (1993, s.681-706) 78 çalışmayı içeren meta analizi sosyal kaytarmanın çeşitli alanlardaki araştırmalarını incelemiş ve bunun sonucunda s.15 'te açıklanan ortaklaşa çaba modelini ortaya koymuşlardır.

Orden, Gaillard ve Buunk (1998, s.1179-1190) 20 saat boyunca uykusuz kalan öğrencilerin yorgunluk altındaki sosyal kaytarma davranışını incelemişlerdir. Yapılan ilk deneyde bireysel ve gruplar halinde çalışmaları istenmiştir. Deney sonucunda grup halindeki çalışmalarda sosyal kaytarmanın arttığı tespit edilmiştir. İkinci deneyde ise kişilerden gruplar halinde çalışılması istenmiş ve grup içerisindeki bireysel performansın ayırt edilebileceği söylenmiştir. Bunun sonucunda ise grup içerisinde ortaya çıkan sosyal kaytarma davranışının azaldığı gözlemlenmiştir. Genel olarak kişilerin yorgunluğunun sosyal kaytarma davranışını arttırdığı belirtilmiştir.

Murphy vd. (2003, s.61-84) lider üye etkileşimini ve sosyal kaytarmayı gözlemlemek amacıyla 124 imalat personeli ile çalışmışlardır. Çalışmalar sonunca düşük lider üye etkileşimi sosyal kaytarmayı arttırdığı gözlemlenmiştir.

Liden vd. (2004, s.285-304) tarafından yapılan çalışmalarda bireysel ve grupsal olmak üzere iki büyük organizasyon incelenmiştir. Araştırma sonucunda, bireysel anlamdaki görevde birbirine bağlılığın artması, görev görünürlüğünün ve dağıtımsal adaletin düşük olması durumunda sosyal kaytarmanın arttığı tespit edilmiştir. Grup düzeyinde ise grup büyüklüğünün artması ve grup kaynaşmasının azalması durumunda da sosyal kaytarmanın arttığını ifade etmişlerdir.

Hoigaard ve Ingvaldsen (2006, s.52-63) çalışmalarını 24 erkek lisans öğrencisi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Takım içerisindeki sporcu öğrencilerin performans göstergelerinin belirlenmesiyle birlikte sosyal kaytarma davranışına ilişkin algılarındaki

değişim incelenmiştir. Çalışmalar sonucunda performansın belirlenmesiyle algılanan sosyal kaytarmada azalma meydana geldiği görülmüştür.

Ülke (2006) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde kişilik ve adalet algılarının sosyal kaytarma üzerindeki rolünü araştırmıştır. Araştırma sonuçlarında kişilik boyutlarından dışa dönüklülük ve duygusal denge boyutu ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Stark, Shaw ve Duffy (2007, s.699-723) tarafından sosyal kaytarma davranışı ile bireylerin grupta birlikte çalışma ve kazanma isteklerinin ilişkisi üzerine araştırmalar yapılmıştır.

Klehe ve Anderson (2007, s.250-262) psikoloji alanında okuyan öğrenciler ile kültür ve kişiliğin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında toplumculuk kültüründen gelen bireyler ortaklaşa çalışmaya eğilimli olduğundan daha az sosyal kaytarma davranışı içerisine giriyorlar. Fakat bireysellik kültüründen gelenlerin ise daha fazla sosyal kaytarma davranışı içerisinde olduğu ifade edilmiştir.

Piezon ve Ferree (2008, s.1-17) 174'ü erkek ve 53'ü kadın olan öğrenciler üzerindeki çalışmalarında uzaktan eğitim almanın grup içerisindeki sosyal kaytarma algısını etkileyip etkilemediğini gözlemlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre; katılımcıların %35,7'si gruplar içerisinde çalışırken sosyal kaytarma davranışı gerçekleştirmiştir.

Tan ve Tan (2008, s.89-108) araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kişilik ve güdülerin rolleri ile bağlamsal faktörlerin etkisini inceledikleri çalışmalar yapılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Hung, Chi ve Lu (2009, s.257-270) çalışmalarında algılanan sosyal kaytarma davranışının kişinin çalışma arkadaşları ve örgüte karşı duymuş olduğu kin güdüsünün üretim karşıtı davranışlara yol açabileceği öngörülmüştür. Araştırma sonucunda

algılanan sosyal kaytarmanın neden olduğu kin güdüleri ile üretim karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

İlgın (2010) doktora çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmaları sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarmayı olumsuz yönde etkilediğini saptamıştır.

Buz (2011) yüksek lisans çalışmasında grup bazlı performans değerlendirme algısı ile sosyal kaytarma davranışı algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda grup bazlı performans değerlendirme algısının, sosyal kaytarma algısı arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Ayrıca algılanan görev görünürlüğünü de şartlı değişken olarak araştırmasına dahil etmiştir. Bunun sonucunda ise düşük görev görünürlüğü algısı olan takım çalışmalarında grup bazlı performans değerlendirme algısının, sosyal kaytarma algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Bozkurt (2012) doktora çalışmasında, yetki devrinin çalışanların psikolojik güçlendirme algıları arasındaki ilişkisinde pozitif bir ilişkisi olduğunu görmüştür. Ayrıca çalışmasında yetki devrinin amirin algılanan sosyal kaytarma algısı üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, yetki devrinin amirin algılanan sosyal kaytarma arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Meydan, Kahraman ve Basar (2014, s.201-206) araştırmalarında, sosyal kaytarma davranışında bulunan bireylerin grup içerisindeki diğer çalışma arkadaşları tarafından fark edildiklerinde izlenim yönetimi taktiklerinden faydalandıklarını ifade etmiştir.

Akgündüz vd. (2014, s. 515-536) çalışanların işten ayrılma niyetleri ve aşırı iş yükünün sosyal kaytarma davranışına etkisini incelemiştir. Bu çalışmalar sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetleri ve aşırı iş yükünün sosyal kaytarma davranışını arttırıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda sosyal kaytarma kavramı üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde; grup büyüklüğünün, görevde birbirine bağlılığın, düşük lider üye etkileşiminin, kin duygusunun, grup bazlı performans değerlendirmesinin ve aşırı iş yükünün sosyal

kaytarma ile pozitif yönlü; işine içten bağlanmanın, çabalarının ayırt edilebilirliğinin, görev görünürlüğünün, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, kişilik ve adalet algılamalarının ise sosyal kaytarma ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.



2.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Bu bölümde algılanan örgütsel destek kavramına, destekleyici örgütün özelliklerine, algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerine, algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörlere, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarına ilişkin bilgilere ve konu ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

Örgütsel destek anlayışında örgüt; bireyin örgüte karşı yapmış olduğu katkıların farkında olduğunu, personellerinin refahını ve mutluluğunu önemseydiğini ve beraber çalışmaktan memnun olduğunu göstererek bireyin aidiyet duygusu geliştirme, saygı duyulma ve onaylanma gereksinimlerini karşıladığını ifade etmektedir (Armeli vd., 1998, s. 293).

Örgütsel destek; örgüt değerlerinin iş görenlerin esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade etmektedir. (Eisenberger vd., 1986, s.501).

Çalışanlar kurumun onların katkısına ne kadar değer verdiği ve onların esenliklerini ne kadar önemseydiğine dair inanç geliştirirler. Bu inanç kurumun onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını ve çabalarının ödüllendirilmesi kapsamında gelişmektedir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001, s.825).

2.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

Algılanan örgütsel destek; iş görenin işyeri ile karşılıklı olarak yapmış olduğu psikolojik bir sözleşme olarak ifade edilebilmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003, s.491). İş görenler organizasyon ile iki sözleşme imzalamaktadır. İlki, iş gören ile örgüt arasındaki ekonomik ilişkiyi belirleyen ve imza ile kayıt altına alınan iş sözleşmesidir. İkincisi ise somut olmasa dahi her iki tarafın da varlığını hissettiği psikolojik sözleşmedir. Biçimsel olan iş sözleşmesinde tarafların yükümlülükleri ve bu yükümlülükleri yerine getirmedikleri takdirde ortaya çıkabilecek ceza ve yaptırımlar yer

almaktadır. Fakat psikolojik sözleşmede, örgüt iş görenlerinden bağlılık, sadakat ve yüksek performans beklerken; çalışanlar ise örgütten kendilerine güven vermesi ve kendilerini desteklemesini beklemektedirler (Turnley vd., 2003, s.189).

Kraimer ve Wayne (2004, s.217-218) tarafından algılanan örgütsel destek 3 unsur olarak ele alınmıştır. Bunlar; uyum sağlama örgütsel destek algısı, kariyer oluşturma örgütsel destek algısı ve finansal olanaklara yönelik örgütsel destek algısıdır. Uyum sağlama örgütsel destek algısı; yeni işe başlayan çalışanın kuruma uyumunu kolaylaştırmak adına çalışanın ailesi de dahil işe adaptasyonunun yakından takip edilip, ilgilenilmesi gerektiği ile ilgilidir. Yurtdışına çıkan veya farklı bir işyerine geçen çalışanın kolay uyum sağlaması için ilgili uygulama ve politikalar oluşturulur. Bunlar; kültürlerarası eğitim, taşıma yardımı ve dil eğitimi gibi uygulamaları içerebilir. Kariyer oluşturma örgütsel destek algısı; işverenin çalışanın kariyer gelişimini desteklemesi olarak tanımlanmaktadır. Finansal örgütsel destek algısı ise kurumun, çalışanlarının ihtiyaç duyacağı finansal kaynakları dikkate alması ve gerektiğinde çalışanın kuruma katkısının ödüllendirilmesidir.

Algılanan örgütsel destek; iş gören ve organizasyon arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtmaktadır. Bu ilişki kişinin organizasyonu, çalışanlarının katkılarını önemseyen ve çalışanların iyiliğini düşünen bir organizasyon olarak görmesi ile ilgilidir (Yürür, 2005, s.96).

Algılanan örgütsel destek; organizasyon tarafından iş görene değer verilmesi, iyi ya da kötü günlerinde yalnız hissettirilmemesidir. Örgüt desteğini arkalarında gören ve beklentileri karşılanan iş görenler örgüt ile gönül bağı kurabilmektedirler (Turunç ve Çelik, 2010a, s.184).

Organizasyonların çalışanlarının fikir ve önerilerini önemsemesi, eleştirilerini dikkate alıp bunları hayata geçirmesi, yükümlülüklerini yerine getirmeleri durumunda işyerindeki istihdamının güvencesini vermesi, örgüt içerisindeki iletişimi pozitif düzeyde tutması ve iş görenler arasında kaytarma yapmadan herkese adaletli bir şekilde davranması çalışanların örgütsel destek algılarını genişletecek türden davranışları oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003a, s.117).

2.3. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ

Örgütlerin destekleyici bir kurum olarak algılanabilmeleri pek çok unsura bağlı olmakla beraber aslında uygulanması çok zor değildir. Çalışanların, kurumun değerli bir parçası olduğunun hissettirilmesi ve kurum ile aralarında ortak bir bağ oluşturulduğunun fark ettirilmesi gibi eylemler çalışanların örgüte karşı daha çok duygusal bağ kurmasına neden olmaktadır. Böyle bir örgütsel yapıya geçildiğinde, çalışanların kuruma karşı duyduğu aidiyet duygusu güçlenmektedir (Kaya, 2012, s.8).

İş görenlerinin mutluluğuna önem veren destekleyici bir örgütte bulunması gereken genel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003a, s. 117-118):

- Çalışanlarının sunmuş olduğu yeni fikir ve eleştirileri dikkate alıp, gerektiği zaman uygulamaya geçirmesi,
- Çalışanlarının yaptıkları hatalar nedeniyle hemen işletme dışında kalmayacağına ve başarılı oldukları süre boyunca istihdam edilebileceklerine dair güvence vermesi,
- Örgütsel iletişimin sürekli aktif tutulması ve çalışanların oluşturmuş olduğu iletişimin pozitif yönde olmasının sağlanması,
- Örgüt içerisindeki çalışanlarına adil davranması ve adam kayırmacılığı yapmaması,
- Örgüte sadakat gösteren çalışanların önemsenmesi, takdir edilmesi ve örgüt içi kararlarda söz sahibi olabilmesi.

2.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KURAMSAL TEMELLERİ

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temelleri arasında; sosyal değişim kuramı, karşılıklı ilişki kuramı, örgütsel destek kuramı, lider-üye değişim kuramı ve ERG kuramı vardır.

2.4.1. Sosyal Değişim Kuramı

Blau tarafından 1964 yılında geliştirilen sosyal değişim teorisi; örgütteki iş görenler ve işverenler arasındaki ilişkilerin bir çeşit değişim olduğu düşüncesi ile beklentilerin karşılıklı olduğunu ifade etmektedir (Turunç ve Çelik, 2010b, s.210).

Blau sosyal değişim teorisinin temelinde finansal getirilerden daha çok sürekliliği olan karşılıklı olarak güven, sadakat ve bağlılığa dayanacak ilişkilerin önemli olduğunu vurgulamıştır. Örgüt, çalışanı için iyilikte bulunduğu zaman bu davranışı için ileride karşılık bekleyecektir. Bu nedenle örgüt ve çalışan arasındaki bu değişim önem taşımaktadır (Jawahar ve Hemmasi, 2006, s.645).

Sosyal değişim kuramı temelindeki algılanan örgütsel destek; örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin değiş tokuşu olarak ifade edilebilmektedir (Liu,2004, s. 1).

Sosyal davranış; malların, maddi olan varlıkların ve kabul görme veya saygınlık gibi maddi olamayan varlıklar ile değişimini içermektedir. Diğer kişilere çok fazla verici olan bireyler, onlardan da çok fazla almaya meyillidirler. Yine başkalarından çok fazla bir şeyler alan bireyler, kendilerinin de çokça bir şey verme baskısı altında hissedebilmektedir. Karşılıklı bu etkileşim süreci, değişim dengesini belirli bir noktada eşitlemeye çalışmaktadır (Homans, 1958, s.606).

Sosyal değişim ilişkileri genel olarak kurumların çalışanlarını dikkate aldığı zaman gelişmektedir ve doğal olarak bu durum yararlı sonuçlara neden olabilmektedir. Bu karşılıklı sağlıklı ilişkiler nedeni ile etkili iş davranışları ve olumlu çalışan tutumları ortaya çıkmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s.882).

Örgütsel destek algısına sahip çalışanlar, örgüt tarafından yapılmış olan güzel hareketin karşılığını vermeye çalışırlar. Örgütsel destek algısı yüksek olduğu zaman, iş görenler (belirli şartlar altında) örgütsel üyelik davranışlarına daha yüksek düzeyde bağlılık sağlar, yüksek düzeyde iş performansı gösterir ve devamsızlık düzeyi de azalabilmektedir. Dolayısı ile araştırmacılar genel olarak örgütsel destek algısını iş gören ve kurum arasındaki bir kalite değişimi olarak görebilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s.883).

2.4.2. Karşılıklı İlişki Normu Kuramı

Algılanan örgütsel desteğin yüksek seviyelerde seyretmesi çalışanlarda bir zorunluluk algısı yaratabilmektedir. İş görenler bu durumda; örgütün faydaları için gerekli çabayı ve organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşması açısından gerekli katkıyı da sağlarlar. 1960 yılında Gouldner tarafından öne çıkarılan bu teori ile tarafların kazanımları karşılıklı olumlu davranış sergilemelerine dayanmaktadır (Liu, 2004, s.13).

Algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanlar örgütün refahını gözeterek, örgütü amaçlarına ulaştırmada yükümlülük hissederler. Minnet duygusu ile çalışanlar örgütlere daha çok duygusal bağlılık hissederler ve örgüt amaçlarına ulaşmada daha fazla çaba harcarlar. Yükümlülük hissi; çalışanların duygusal bağlılık hissetmesine, örgütü içselleştirmesine ve rol performansı göstermesine aracılık eder. Yükümlülük hissi ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişki çalışan tarafından karşılıklılık normunu kabul etmesi ile artmaktadır (Eisenberger vd., 2001, s.42).

2.4.3. Örgütsel Destek Kuramı

Çalışanların yaşamında kurumların önemli bir sosyal yeri vardır. Çalışanlar ile kurulan saygılı bir iletişim, ilgi gösterimi ve davranışların takdir edilmesi gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların giderilmesi çalışanların performanslarını belirgin bir şekilde artırma potansiyeline sahiptir. Yüksek düzeyde örgütsel destek algısı oluşturan kurumlar, güçlü sosyo-duygusal gereksinimlere sahip çalışanlarının ihtiyaçlarını gidererek karşılıklılık teorisine etki edebilmektedir. Sosyo-duygusal ihtiyaçları zayıf olan çalışanlar için algılanan örgütsel destek daha somut türden ödüller ile beklenti oluşturmada kullanılabilmektedir (Armeli vd., 1998, s.296).

Algılanan örgütsel desteğin boyutlarını daha iyi açıklamak adına örgütsel destek teorisinin psikolojik yöntemlerini anlamak gerekir. İlk olarak; karşılıklılık normu temelinde algılanan örgütsel destek; kurumun refahını önemsemek ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için bir zorunluluk yükümlülüğü getirmelidir. İkincisi; algılanan örgütsel desteğin ifade ettiği önem, onay ve saygı gibi kaynaklar sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamalı, çalışanları birbirleri ile etkileşime yönlendirmeli ve sosyal ortam içerisinde bir rol statüsü sağlamalıdır. Üçüncüsü; algılanan örgütsel

destek, örgütün çalışanların artan performansını takdir ettiği ve ödüllendirdiği yönündeki inançları güçlendirmelidir. Bu süreçler hem çalışanlar için (örneğin, artan iş tatmini ve artan olumlu ruh hali) hem de organizasyon için (örneğin, artan duygusal bağlılık ve performans, azalan devir oranı) olumlu sonuçlara sahip olmalıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699).

2.4.4. Lider Üye Değişimi Kuramı

Algılanan örgütsel destek; çalışan ve örgüt arasındaki değişim ilişkisini etkilediği gibi lider üye değişimi de çalışan ve yönetici arasındaki değişim ilişkisini etkiler. Ayrıca yöneticiler işveren temsilcileri oldukları için yönetici ve çalışan arasında gerçekleşen değişimler çalışanın algılanan örgütsel desteğini etkilemektedir (Silbert, 2005, s. 7).

2.4.5. ERG Kuramı

Lider üye değişimi ve algılanan örgütsel destek arasındaki pozitif ilişkiyi dengede tutabilen ERG kuramında, çalışanlar arasındaki etkili iletişimin kalitesi kurum tarafından sağlanmalı ve çalışanların gereksinimleri giderebilmek için çaba gösterilmelidir. Bu sayede, örgüt tarafından sağlanan desteğin değerlendirilmesinde çalışanlar yönetim ile olan iş ilişkilerine değer vermektedir. Eğer çalışan, lider ile daha yüksek kalitede bir değişim ilişkisi kuruyorsa, örgütün ilişkilerini yerine getirmesine katkıda bulunduğunu hisseder. Böylece çalışanlar örgüt tarafından önemsendiğini ve desteklendiğini düşünebilmektedir (Liu, 2004, s.23).

2.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yapılan araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel desteği etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.699), lider-üye etkileşimi, insan kaynakları uygulamaları (Kaplan, 2010, s.45) gibi örgütsel desteğe etki edebilecek öncüller olarak belirlenmiştir.

2.6.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Ambrose ve Schminke, 2003, s.300).

Örgütsel adalet genel olarak üç boyutta incelenmektedir; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletidir (Jawahar, 2002, s.813). Dağıtım adaleti; örgütün kaynaklarına ilişkin dağıtımında ki adalet algısını kapsamaktadır (Blakely, Andrews ve Moorman, 2005, s.261). İşlemsel adalet ise karar verme süreci ile ilgili kullanılan yöntemlerin adaleti olarak tanımlanmaktadır (Zapata-Phelan vd., 2009, s. 93). Dağıtımsal ve işlemsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Moideenkutty vd., 2001, s.617).

Shore ve Shore (1995)'a göre örgütsel adalet; iş gören ve örgüt arasında güven algısı yaratmaktadır. Bu güven ile birlikte çalışanlar çabalarının karşılığını alamama riskinden kurtulurlar ve adaletli davranış sayesinde örgütteki çabalarından dolayı ödüllendirileceklerine dair beklentilerini artırırlar. Bu nedenle algılanan örgütsel destek düzeyi de etkilenmektedir. Araştırmacılar, hem işlemsel adaletin hem de dağıtımsal adaletin algılanan örgütsel destek ile pozitif yönlü bir ilişki olabileceğini öngörmüşlerdir. Çünkü örgüt içerisinde uygulanan adaletli politikalar ve prosedürler ile örgütten elde edilen faydalar çalışana değer verildiğini işaret ederken, örgütteki çabaları neticesinde çalışanların ödüllendirileceklerine yönelik inançlarını da güçlendirdiklerini belirtmiştir (Zagenczyk, 2001, s. 18).

Dağıtım adaleti ile işlem adaleti karşılaştırıldığında işlem adaleti, üst yönetimi ve insan kaynakları sistemlerinin bir bütün olarak kuruma verdiği tepkilerin daha iyi bir göstergesi olma eğilimindedir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002, s. 325).

Bies ve Moag, iletişim unsurunu da dahil ederek etkileşim adaletini, kişilerarasındaki iletişime ilişkin adalet algılamaları olarak görmüştür (Karriker ve Williams, 2009, s.115).

Çalışanların, örgütün belirlemiş olduğu uygulamalar hakkında kendilerine adil davranıldığını düşünmesi, örgütün çalışanlarını daha fazla desteklediği yönündeki algılarını da güçlendirmektedir (Giray, 2013, s. 69).

Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının sonuçları 3 başlıca alanda incelenmiştir. Bunlardan birincisi; dağıtım adaletsizliği algısı olarak meydana gelen “sonuçlara yönelik tepkiler”, ikincisi; işlem adaletsizliği algısı sonucu ortaya çıkan “bütün bir organizasyona tepkiler”, sonuncu olarak ise etkileşim adaletsizliği algısından oluşan “yöneticilere karşı tepkiler”dir (Özdevecioğlu, 2003b, s.79).

2.6.2. Yönetici Desteği

Algılanan örgütsel destek ve yönetici desteği birbirleriyle ilişkili iki kavramdır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001, s.826). Örgütsel destek teorisine göre, iş görenler yöneticileri ile olan olumlu ilişkilerini tüm örgütsel destek algıları ile birleştirirler. Dolayısı ile yöneticilerinden gelen destek, iş görenin örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilemektedir (Eisenberger vd., 2002, s. 566).

Eisenberger vd. (2002, s.565-573)’nin Amerika Birleşik Devletleri’nde yapmış oldukları çalışmada, algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Bu anlamda çalışanlar kuruma ve yöneticilerine göre katkılarına değer verildiğine ve refahlarını önemseydiğine ilişkin farklı görüşler geliştirirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.700).

İş görenler yöneticilerinin astlarına ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerinin çoğunlukla üst yönetime aktarıldığını düşünürler ve bu da çalışanların algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği ilişkisine katkıda bulunduğunu anlamaktadır ve yönetici desteği aynı zamanda lider-üye etkileşimini ve yönetici düşüncesini içeren ilgili ölçümlerler de değerlendirilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.700).

Yüksek düzeydeki yönetici desteği kurum içi çatışmaları önleyebileceği gibi çalışanın algıladığı rolünü yerine getirirken de herhangi bir yönetim prosedürünü ihlal

etmek istememesi nedeniyle performans yaratıcılığı da azalabilmektedir (Babin ve Boles, 1996,s.70).

2.6.3. Ödüller ve İş Koşulları

Örgüt tarafından çalışanlara verilen ödüller ya da olumlu iş koşullarının sağlanması örgütsel destek algısı yaratılmasında diğer önemli bir etken olarak belirlenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.698).

İş görenlerin örgütsel destek algılarını etkileyen başka faktörler; terfi, ücret ve taktir, iş güvencesi, inisiyatif alabilme imkanı ve örgüt büyüklüğüdür (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.700). İş görenler iyi iş koşullarına sahip olduklarında ve çalışmalarının sonunda ödüllendirildiklerinde örgüt tarafından daha fazla desteklendiklerini algılamaktadırlar (Giray, 2013, s.70).

Ayrıca örgütün çalışanın gelecekte de işe devam etmesine teminat verebilmesiyle örgütsel destek algısına güçlü bir katkı yapmış olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.700). örgütün çalışanlarına güvenmesi çalışanların yüksek seviyede özerklik algılamasına yol açarak örgütsel destek algılarının artmasına yardımcı olmaktadır (Kaplan, 2010, s.51).

2.6.4. Lider Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi, liderlik yaklaşımları içerisinde daha çok ilişki temelli yaklaşım olarak bilinmektedir. Bu yaklaşımın temeli, lider ve takipçileri arasında başarılı bir ilişki geliştirildiği zaman etkili bir liderlik sürecinin meydana geleceği varsayımına dayanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s.225). Lider her astı ile birlikte farklı bir değişim ilişkisi içerisinde olacaktır. Yüksek kalitedeki lider üye etkileşimi ilişkileri lider ve astın arasındaki başarılı güven ilişkisinden kaynaklanmaktadır (Bauer ve Green, 1996, s.1538).

Lider üye etkileşim modeli, liderin astı ile arasındaki ilişkiye önem vermesinden dolayı geleneksel liderlik modelinden farklılaşmaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımının dikkate almadığı karşılıklı etkileşim sürecini ve özellikle bu

süreçteki farklılaşma liderlik üye modelinin araştırmasını oluşturmaktadır (Baş, Keskin ve Mert, 2010, s. 1014).

Graen ve Uhl-Bien (1995), lider üye etkileşimi teorisini 4 evrede incelemiştir. Birinci evrede; liderlerin her astı ile birlikte farklı ilişkiler içerisinde olabileceği tespit edilmiştir. Grup içi ve grup dışı şeklinde farklılaşan ikililerin tanımlanması üzerine yoğunlaşmıştır. Lider ile iyi bir etkileşimi bulunan ast, grup içi üye olarak görülmektedir. Fakat lider ile daha az paylaşım içerisinde bulunan ast ise grup dışı üye olarak değerlendirilebilmektedir. İkinci evrede; lider ve üye arasındaki ilişkilerin niteliğine ve bununla ilgili sonuçlarına odaklanılmıştır. Üçüncü evrede; yüksek düzeydeki lider üye gelişiminin araştırılması ve tanımlanması üzerinde durulmuştur. Dördüncü evrede ise lider üye etkileşimi analizi, dikey ikiliden ayrılıp grup ve örgütsel düzeye doğru kayarak daha çok sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s.225-235).

2.6.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İşletmedeki etkin insan kaynakları uygulamaları ile işletmelerin ve yöneticilerin nitelikli iş görenleriyle arasında etkin iletişim sağlayarak, örgütün verimliliğine katkı sağlanabilmektedir. Örgütlerde işe alınacak adayın seçiminden eğitime, kariyer gelişimden ücretlendirilmesine ve performansının geri bildirimine kadar pek çok insan kaynakları uygulaması ile örgütte etkinlik, verimlilik ve rekabet avantajı sağlamanın en birincil fonksiyonlarından biridir (Aykan, 2007, s.123).

Örgütler iş görenlerinin kendilerini örgüte ait hissetmelerini ve etkili bir şekilde çalışabilmelerini sağlamak adına çalışanlarına öncelikle iş güvencesi sağlama, önerilerini dikkate alma ve en önemlisi de çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi gerekir. Bu destek algısının oluşturulabilmesi için insan kaynakları uygulamalarından da faydalanılması önemli olabilmektedir (Aykan, 2007, s.124).

2.7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Örgüt tarafından iş görenlerin destek algılarının maksimuma çıkarılması olumlu davranışlarının karşılanması açısından önem taşımaktadır. İş görenler örgütleri

tarafından mutluluklarına ve çabalarına karşı değer verildiklerini gördüklerinde, onlar da bu duygularının karşılığını örgütlerine yansıtacaklardır. Rhoades ve Eisenberger algılanan örgütsel desteğin birçok sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; örgütsel bağlılık, iş ile ilgili etkiler (performans, katılım ve iş tatmini) gibi çıktılar olabilmektedir (Bozkurt, 2007, s. 168).

2.7.1. Örgütsel Bağlılık

Algılanan örgütsel desteğin önemli sonuç değişkenlerinden biri olan örgütsel bağlılığın alt boyutundan duygusal bağlılık ile olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi vardır (Özdevecioğlu, 2003a, s. 118).

Örgütsel destek, kurumların iş görenlerine olan bağlılığının göstergesi olup iş görenler tarafından önemli sonuçlar taşımaktadır (Eser,2011,s.366). Çalışanlar karşılıklılık normuna bağlı kalarak, örgütten destek aldıkları zaman örgütlerine daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sağlayacaklardır (Giray, 2013, s. 70).

Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001, s.827)'nin çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin iş deneyimleri (örneğin örgütsel ödüller, işlemsel adalet ve yönetici desteği) ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye pozitif yönde aracılık ettiği görülmektedir.

Örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiler üzerine yapılan çalışmalarda; örgütsel destek algısı ile normatif ve duygusal bağlılık kavramları arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varılırken, devam bağlılığı ile negatif yönde bir ilişkinin olduğu araştırmalar da görülebilmektedir (Kaplan ve Ögüt, 2012, s.390).

2.7.2. İş Tatmini

Araştırmalarda iş tatmininin 3 önemli boyutu olduğu görülmüştür. İlki; iş tatmini, bir iş durumuna karşı verilen bir duygusal cevaptır. İkincisi; iş tatmini, bir iş görenin ihtiyaçlarının ne kadarının karşılandığı ya da beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir. Son olarak; iş tatmini, iş görenlerin birbirleriyle ilgili farklı tutumları ve yönetim tarzları ile ilgili olmasıdır (Taşlıyan, 2007, s. 187).

Personeller çalışma ortamından tatmin oluyorsa iş yerine karşı pozitif duygulara sahip olmakta, görevlerini daha iyi yapmakta ve işyerinde daha uzun soluklu çalışmaktadırlar (Özkalp,2013, s. 71).

Çağdaş yöneticilerden, çalışanlarının iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması adına gerekli çabayı ortaya koymaları beklenmektedir. Öncelikli olarak çalışan tatminini sağlamak için yöneticilerin önyargılarından arınmaları gerekmektedir. Yani yöneticiler çalışanlarının ekonomik beklentilerinin yanında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını dikkate almalıdırlar. Aynı zamanda çalışanların iş tatminlerinin sağlanması örgütlerin sosyal bir görevidir (Akıncı, 2002, s. 2).

İş görenlerin iş tatminine yönelik faktörlerdeki algılaması, aynı zamanda algıladıkları örgütsel desteği de etkilemekte ve bu da zamanla örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna neden olmaktadır (Bozkurt, 2007, s.169-170).

2.7.3. İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel destek algısı ile işe zamanında gelememe, devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek beraberinde kuruma duyulan örgütsel bağlılığı güçlendirir ve işten ayrılma oranlarını azaltır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.702).

Eisenberger, Fasolo ve Davis -LaMastro (1990, s.51-59) tarafından yapılan araştırmalar ile algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma olanaklarının azaldığı görülmüştür. Ayrıca Özdevcioğlu (2004, s. 97-115) da yapmış olduğu araştırmalar ile algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu gözlemlemiş ve bu ilişki üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracı rolünü belirtmiştir.

İş görenlerin kuruma karşı bağlılık duymaları ve sadakat göstermeleri işverenler için önemli bir olgudur. Duygusal olarak örgüt ile bir bağ kuran iş görenler yüksek düzeyde performans ortaya koyarken, işe devamsızlık yapmaları ve işten ayrılma düzeyleri de daha az olabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger,2002, s.698).

2.8. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Armeli vd. (1998, s.288-297) tarafından 308 polis üzerinde yapılan çalışmada sosyo-duygusal ihtiyaçların algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; yüksek sosyo-duygusal ihtiyaçları bulunan çalışanlarda örgütsel destek algısı ile iş performansı arasındaki ilişkinin de güçlü olduğu ortaya çıkmıştır.

Yoon ve Lim (1999, s.923-945), yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğinden oluşan örgütsel destek algısı hastane çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda cinsiyet göre ayrım yapılarak erkeklerin örgütsel destek algılarının daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Bishop, Scott ve Burroughs (2000, s.1113-1132), otomotiv sektöründeki imalat bölümü çalışanları ve yöneticileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada algılanan takım desteği ve takım bağlılığını, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ile karşılaştırmış ve bunun sonucunda örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Özdevecioğlu (2003a,s.113-130) tarafından algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek amacıyla Kayseri ilinde faaliyet gösteren beş mobilya fabrikasının iş görenleri üzerinde yapılan çalışma sonucunda; algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.

Akalın (2006)'ın hastanelerde çalışan doktor ve hemşireler üzerinde yapmış olduğu tez çalışmasında algılanan örgütsel desteğin, duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Dixon ve Sagas (2007,s.236-247), çalışmasında örgütsel destek, iş-aile çatışması ve iş-yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi üniversitedeki takım koçlarına göre araştırmıştır. 253 üniversite takım koçunun katılımı sağlanmıştır. Araştırma sonucunda

yaşam doyumu üzerinde örgütsel desteğin etki ettiği ve iş-aile çatışmasının örgütsel destek ile iş doyumu arasında aracılık rolü yaptığı tespit edilmiştir.

Yıldız (2008) çalışmasını Düzce ilinde bir tekstil fabrikasında çalışan 256 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırması ile örgüt kültürünün; örgütsel destek, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlara göre; örgüt kültürü, bireycilik-toplumculuk, güç mesafesinin, iç belirsizlikten kaçış ve dış belirsizlikten kaçışın örgütsel destek üzerinde önemli bir yerinin olduğu görülmüştür. Fakat güç mesafesinin örgütsel destek üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Liu (2009,s.307-319) çalışmasında aile şirketlerinde algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini incelemesi sonucunda; iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Ng ve Saris (2009,s.1-9) tarafından algılanan örgütsel destek, kişi-örgüt uyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışmalar sonucunda; algılanan örgütsel destek ve kişi-örgüt uyumu; iş tatmini ve örgütsel bağlılığın anlamlı derecede açıklayıcısı olmaktadır. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde algılanan örgütsel destek, kişi-örgüt uyumuna göre daha kuvvetli bir açıklayıcı durumundadır.

Kaplan (2010) doktora çalışmasında Kapadokya Bölgesinde bulunan otellerde etiksel iklim ve örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırması sonucunda algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü, devam bağlılığı üzerinde ise negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, etiksel iklim algılamalarının normatif ve devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Turunç ve Çelik (2010b, s.209-232) tarafından savunma sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda; algılanan örgütsel desteğin, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı olarak azaltıcı; örgütsel özdeşleşmeyi ise anlamlı olarak artırıcı etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, algılanan

örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş-aile çatışması ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Dawley, Houghton ve Bucklew (2010,s.238-257), tarafından yapılan araştırmalarda, çalışanların yönetici destek algılarının ve örgütsel destek algılarının arasındaki ilişkide iş uyumunun aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma imalat şirketinde çalışan 346 personel ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgularda; iş uyumu aracı rolünün yönetici destek algısı ile örgütsel destek algısı ilişkisinde kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Eser (2011, s.365-376) çalışmasında güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini araştırmak için özel/kamu sektöründe çalışan 400 kişiye anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda; güven eğilimi ile algılanan örgütsel destek arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Yılmaz ve Görmüş (2012, s.4483-4504) tarafından tekstil sektöründe faaliyet gösteren sekiz büyük işletme üzerinde yapılan araştırmada; stratejik girişimciliğin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme değişkenleri arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Kaplan ve Ögüt (2012, s.387-401), çalışmalarını Nevşehir ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personeller ile gerçekleştirmiştir. Çalışmalarında personellerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ise algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin yönü pozitifken, devam bağlılığı ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğriboyun (2013, s.17-43) örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile ortaöğretim kurumlarında görev yapan 601 eğitimci üzerinde çalışmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; eğitimcilerin örgütsel güven ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Erdem (2014) doktora çalışmasında algılanan örgütsel destek ve kontrol odağının stres ile başa çıkma davranışları üzerindeki ilişkisini incelemiştir. Araştırmasını Malatya, Elazığ, Tunceli ve Bingöl illerindeki özel eğitim ve rehabilitasyon merkezinde çalışan 307 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmaları sonucunda; algılanan örgütsel destek ile problem odaklı stres ile başa çıkma davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Sezgin (2015) araştırmasında örgütsel destek algısı ile iç girişimci davranış boyutları arasında ilişkisini incelemiş ve örgütsel güvenin rolü sorgulanmıştır. 162 katılımcı ile Ar-Ge Belgeli işletmelerden veriler toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre yenilikçi iş davranışı, destekleyicilik ve bilgi edinimi boyutlarının örgütsel destek algısı ile ilişkisinde örgütsel güvenin tam aracı rolünü tespit edilmiştir.

Özek (2016), Ankara il merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan 513 öğretmenin, örgütsel destek algıları ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ise bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin çalışmış oldukları kurumda kendilerini güvende hissetmeleri örgütsel destek algılarını güçlendirmektedir.

Yukarıda örgütsel destek kavramı üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde; algılanan takım desteğinin, örgütsel bağlılığın, örgütsel özdeşleşmenin, yönetici desteğinin, stratejik girişimciliğin ve örgütsel güvenin örgütsel destek ile pozitif yönlü; güç mesafesinin ise örgütsel destek ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

3. İŞE ADANMIŞLIK

Bu bölümde işe adanmışlık kavramına, önemine ve işe adanmışlık kavramını etkileyen faktörlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI

İlk olarak, işe adanmışlığın çıkış noktası kavramsal olarak zıt olduğu düşünülen tükenmişlik kavramına dayanmaktadır. Tükenmişlik davranışına sahip kişilerden farklı olarak çalışanlar; işe yönelik etkinliklerde daha enerjik ve etkili olabilmektedir. Kendilerinde iş talepleri ile başa çıkabilecek güçleri olduğuna dair oluşturdıkları algı işe adanmışlık algısı olarak ifade edilmiştir (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008, s.176).

Tükenmişlik sendromuna sahip çalışanların aksine işlerine adanmış çalışanlar işleriyle alakalı enerjik bir hisse sahiptirler. Maslach ve Letiher'e (1997) göre adanmışlık, tükenmişlik sendromunun tersi olarak enerji, bağlanma ve etkililik kavramları tarafından belirlenmektedir. Konu ile ilgili çalışma yapan yazarlar, tükenmişlik sendromunun olduğu durumda enerjinin tükenmeye, bağlanmanın kuşkuculuğa ve etkililiğin ise etkisizliğe dönüştüğünü iddia etmektedirler. Dolayısı ile işe adanmışlık; enerjilik, adanma ve yoğunlaşma kavramları ile işlevselleştirilir. Enerjilik; kişinin işinde göstermiş olduğu yatırım çabası olup, güçlükler ile yüz yüze gelse bile çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik gösterebilmesidir. Adanma; kişinin işlerine güçlü bir şekilde katılım göstermesi ve anlam, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu anlamına gelmektedir. Yoğunlaşma; kişinin işine tamamen yoğunlaşması ve mutlu bir şekilde vakit geçirebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede zaman onlar için hızlı bir şekilde geçmekte ve işlerinden kolayca kopamamaktadırlar. Sonuç olarak işe adanmışlık kişinin işi ile yüksek düzeyde bir enerji ve güçlü bir kimlik ile tanımlanırken; tükenmişlik ise kişinin işi ile ilgili düşük enerji düzeyi ve zayıf kimlik olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010, s.12-13). Diğer bir ifade ile işe adanmışlık daha çok bireyin işi ile kendisini bütünleştirmesine yönelik tutumdur (Chusmir, 1982, s. 596). Literatüre baktığımızda

işe adanmışlık kavramı farklı yazarlar tarafından ; çalışmaya tutkunluk (Turgut,2011), işe cezbolma (Dalay, 2007), işe angaje olma (Güneşer, 2007), işe gönülden adanma (Bal, 2008), işle bütünleşme, işe kapılma (Öner, 2008) şeklinde ele alınmaktadır (akt. Ardıç ve Polatcı, 2009, s.36).

İşe adanmışlığın temeli pozitif psikolojiye dayanmaktadır ve üç boyutta ölçülmektedir;

- Enerjiklik : Enerji, süreklilik ve esneklik duyguları,
- Adanma : Yüksek işe bağlılık, motivasyon ve ilham duyguları,
- Yoğunlaşma: Kendini işe verme ve işe güçlü bağlılık duygularıdır (O'Donohue ve Nelson, 2012, s.9).

Adanmışlık kavramı ilk olarak çalışma hayatında, danışmalık firmalarında ve akademik çevrede popüler bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu terim ilk olarak 1990'larda Gallup örgütü tarafından kullanılmıştır. İşe adanmışlık kavramı bireyin iş ile ilgili ilişkisini açıklarken, çalışan adanmışlığı kavramı bireyin örgütle olan ilişkisini açıklamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010, s.10).

Kahn (1990) işe adanmışlık kavramını literatüre kazandıran ilk kişidir. Kahn(1990) adanmış çalışanların; görevleri ile fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Adanmış çalışanlar, adanmamış çalışanlara göre kendileri fazla çaba göstererek daha çok çalışmaktadır (Bakker, 2011, s.265).

Tablo 1 : Adanmışlığın Yayınlanmış İlk Teorisi

KİŞİSEL ADANMIŞLIK MODELİ		
Adanmışlık İçin Gerekli Psikolojik Koşullar - Anlamlılık - Güvenlik Duygusu - Erişilebilirlik	Etkilerin Çoklu Seviyeleri - Kişisel - Kişilerarası - Grup - Gruplararası - Örgütsel	Adanmışlığın Üç Boyutu - Kavramsal - Duygusal - Fiziksel

Kaynak: (Antonison, 2010, s. 33).

William Kahn tarafından 1990 yılında ilk defa kişisel adanmışlık modeli ortaya çıkarılmıştır. Bu modele göre kişisel adanmışlığın kavramsal, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç boyutta olduğu ileri sürülmüştür (Antonison, 2010, s. 35). Kahn (1990) adanmışlık kavramını; kişilerarası farklılığı olan ve koşula bağlı olarak ortaya çıkan bir psikolojik durum olarak ifade etmektedir. Bununla birlikte, Kahn (1990) adanmışlık için iş içeriğinden farklı olarak kişisel farklılıklardan etkilenen üç psikolojik öncülü ifade etmiştir. İlk olarak; kişiler işlerinin anlamlı ve belirli bir amaca hizmet ettiğini hissetmelidir. İkincisi; kişiler iş ile ilgili negatif sonuçları anlatırken kendilerini güvende hissetmelidir. Psikolojik güvenlik, kişiler arasındaki ilişkiler birbirlerini destekleyici ve güvenilir olduğunda ve yöneticilerin çalışanlarına karşı destekleyici ve açık olduğunda ya da örgüt normları açık olduğu zaman hissedilmektedir (Christian ve Slaughter, 2007, s.2). Güven, bireylerin tutumlarına ve davranışlarına yön veren en etkili değişkenlerden biridir (Hsieh ve Wang, 2015, s.2330). Üçüncü ve son olarak; Kahn iş görenlerin gerek duyduğu kişisel kaynaklara kolayca erişilebilir olması gerektiğini öngörmektedir. Kahn' a (1990) göre psikolojik uygunluk, kişinin işine ve statüsüne karşı fiziksel ve duygusal enerjiyle psikolojik güvenliğe sahip olma duygusunu içermektedir. Anlamlılık, güvenlik ve uygunluk olan bu 3 psikolojik durum, iş görenlerin iş rollerine karşı kendilerini adanmaları için gerekmektedir (Christian ve Slaughter, 2007, s.2). Kişisel adanmışlığı etkileyen çoklu seviyeler ise kişisel, kişilerarası, grup, gruplararası ve örgütsel unsurları içermektedir. Teori, farklı iş rollerindeki kişisel adanmışlık düzeylerinin farklılıklar gösterdiğini öne sürmüştür (Antonison, 2010, s. 35).

Maslach, Schaufeli ve Leiter'e (2001) göre işe adanmışlık kavramı; örgütsel bağlılık, iş tatmini veya işe bağlanma gibi kavramlardan farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin çalışmış olduğu işyerine yöneliktir ve daha çok örgüte odaklanmaktadır. Oysaki adanmışlık işin kendisine odaklanmaktadır. İş tatmini, yapılan işin bir ihtiyacı yerine getirdiği, memnuniyet kaynağı oluşturduğu veya iş görenleri güçlük ya da tatminsizlikten kurtarma aracı olup bireyin işin kendisi ile ilgili ilişkisini içermektedir. İşe bağlanma, işe adanmışlık kavramının bağlanma tarafına benzerdir, fakat işe adanmışlığın enerji ve etkililik boyutlarını içermemektedir (Olivier ve Rothmann, 2007, s. 49).

Sonnentag (2003), işe adanmışlık seviyelerinin, aynı çalışanda günden güne, belirli durumsal ve kişisel sebeplere göre farklılaşabileceğini öne sürmektedir. Dolayısı ile günlük işe adanmışlık kalıcı işe adanmışlığın tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmakta olduğunu ifade etmiştir (Bakker, 2014, s. 229).

May vd. (2004) işe adanmışlık ile ilgili olarak; birey kendisini işte meşgul ederken görevlerine fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynakların taşınmasının önemini vurgulamıştır. İş ve kişi tarafından değişen duygusal (tükenme) ve bilişsel taleplerin yanı sıra çoğu işin bazı fiziksel efor ve zorlama gerektirdiği de öne sürülmektedir (Olivier ve Rothmann, 2007, s. 49).

Bir çalışanın işe adanmışlığı; iş arkadaşları ile arasında kurmuş olduğu bağa, hizmet vermiş olduğu kişiler ile iletişime, üzerinde çalışmış olduğu işin kalitesine ve iş arkadaşlarının işleri hakkında yapmış oldukları tutum ve davranışlara bağlı olabilmektedir (Sağsan ve Fırtına, 2015, s. 7).

İşe adanmışlık kavramı işe bağlılık, bireysel, psiko-sosyal, örgütsel ve dış faktörler gibi birçok faktörün etkisinde kalmış olmaktadır. Bu faktörlerin yönetiminin doğru yapılmasıyla birlikte çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azalacağı ve dolayısıyla örgütsel olumsuzlukların da azalabileceği ileri sürülmektedir (Keleş, 2014, s.98).

Örgütte güven duygusunun yaratılması ile birlikte örgüt ve çalışanın hedefleri arasında bütünleşme olacaktır ve bu nedenle işe adanmışlık hem örgüt hem de çalışan

yönünden verimliliğe yönelik bir kavram olarak ortaya çıkabilmektedir (Taştan, 2014, s.93).

Yapılan çalışmalar sonucunda işe adanmışlık davranışı ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Karagöz, 2007, s.20) :

- Bir kimsenin kendi sahip olduğu imaj ile iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

İşe adanmış kişiler kuruma bağlanmış olmaktadır. İş gören bağlılığı kişinin çalıştığı ya da rolünün gerektirdiği performansı yerine getirirken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini ortaya çıkarması olarak tanımlanabilmektedir. İş gören kendisini kuruma adadığı zaman fiziksel olarak ilgili, bilişsel olarak zinde ve duygusal olarak bağlanmış olduğu ortaya çıkmaktadır (Simpson,2008,s.1018). Dolayısı ile adanmış çalışanların işlerini sevmesi, çalışma arkadaşlarına kıyasla işini sahiplenerek daha çok çaba göstermesi ve her zaman kendini geliştirmek istemesi gibi davranışlar sergilenmesi beklenmektedir (Coşkuner ve Şentürk,2017,s.172). İş görenlerin adanmışlığı kavramı üzerine yapılan literatür araştırmaları sonucunda mavi yakalı işçiler ile yöneticiler, eğitimciler ve polis memurları karşılaştırıldığında mavi yakalı işçilerin daha düşük düzeyde işe adanmışlığı olduğu ortaya çıkmıştır (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s.713).

3.2. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMININ ÖNEMİ

İşe adanmışlık kavramı örgütsel yönetim ve önemli bir çalışan performansı olarak ortaya çıkmıştır (Simpson, 2008, s. 1013). Çalışanın adanmışlığı, iş ve diğer çalışan rol etkinliklerinde kişinin ifadesini belirtmektedir. Adanmışlık çeşitli nedenlerle çalışanın iyi olma hali ve çalışma davranışı ile ilgili bir kavramdır (Rothman ve Jordaen, 2006, s. 87).

Çalışanların adanmışlığı; bireyin örgütünü, işlerini, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini nasıl gördüklerinin bir işlevidir. Çalışanların örgüte ve yöneticilerine karşı bakış açılarını iyileştirmek için geri bildirimde bulunulması gerekmektedir. Bir çalışanın yetenek ve becerilerinin neler olduğu ve bunların nasıl geliştirilebileceğini içeren gelişim planları oluşturmak daha fazla işe adanmışlık durumuna yol açar. Ek olarak, kapsamlı bir iş eğitimi ve kariyer planlaması oluşturmak, çalışanların yeni beceriler ve yetenekler geliştirmeye devam etmelerini sağlamaktadır. Sürekli kariyer geliştirme, çalışanın adanmışlık seviyesini arttırmaktadır (Gill, 2007, s. 11-12).

İşe adanmışlık üzerindeki psikolojik anlamlılık; fiziksel, bilişsel veya duygusal enerjinin oluşumunda kişinin kendine yapmış olduğu yatırımdan dolayı elde ettiği geri bildirimin hissi olarak ifade edilebilir olmasıdır. Psikolojik anlamlılık; bir iş hedefinin, bireyin kendi ideallerine veya standartlarına göre ne kadar değerli olduğuyla ilgilidir. Anlamsız işler kişinin çalışmasına karşı ilgisizlik ve tarafsız hissetmesine neden olmaktadır. Kişiler çalışmalarıyla bağlantısız oldukları zaman ise kendilerine karşı da yabancılaşabilmektedir. Bir kurum, çalışanlarına anlamlı işler sağlamakla da sorumludur. Çünkü bu durum, bireylerin kişisel gelişimine ve motivasyon sağlamasına yol açabilmektedir (Oliver ve Rothman, 2007, s.50).

Esneklik, örgütlerdeki işe adanmışlığı kolaylaştırmakta ve geçici molalar oluşturulmasına neden olmaktadır. Özellikle stresli ve yorgun iş görenlerin molaları, yenilenmeye ve tazelenmeye olanak sağlamaktadır. Ayrıca çalışma molaları ile işe odaklanmayı kolaylaştırma ve yüksek düzeyde işe adanmışlık özellikleri önemli bir şekilde görülebilmektedir (Smith ve Dumas, 2007, s.2).

Gerçekçi olarak yapılan iş öngörülleri ve rol değerlendirmeleri, adayın beklentileri ile örgütün beklentilerini uyumlu hale getirerek işe adanmışlığı arttırmak için uygulanabilecek işe alma ve seçim teknikleridir (Gill, 2007, s.18).

İşe adanmışlık, iş görenin örgütteki rolünü tanımlamasıyla ilişkilendirilmiştir. Dolayısı ile kişinin rolünü tanımlaması meslek uyumu, rolünden sağladığı destek ve rolüyle alakalı davranışları kabul etmesi ile ilgilidir. Adanmışlık davranışının meslek

uyumuna, rol uyumuna ve sosyal desteğe bağlanabileceği söylenebilir (Hermesen ve Rosser, 2008, s.12).

Birçok insan kaynakları danışmanlık firmaları, işe adanmışlık düzeylerinin geliştirilmesine yönelik araştırmalar yapmaktadır.

Development Dimensions International; adanmışlığın üç boyutu olduğunu iddia etmektedir:

1. Bilişsel : Örgütün hedeflerine ve değerlerine inanmak ve desteklemek,
2. Duygusal : Örgüte aitlik, gurur ve bağlılık hissi,
3. Davranışsal : Ekstra yol alma istekliliği ve örgütte kalma niyeti.

Hewitt danışmanlık firmasına göre; adanmış çalışanlar genellikle üç davranış türünü göstermektedir:

1. Söylerler : Çalışma arkadaşlarına, potansiyel çalışanlara ve müşterilere örgüt hakkında pozitif içerikli konuşma yaparlar,
2. Kalırlar : Farklı bir yerde çalışma olanağı olmasına rağmen örgütün bir üyesi olmak için yoğun bir isteğe sahiptirler,
3. Çabalarlar : İşte başarıya ulaşmak için ekstra zaman, çaba ve girişim sarf ederler.

Towers Perrin firmasına göre işe adanmışlık; çalışanların işten edindikleri memnuniyeti ve kurumun bir parçası olmaktan duydukları tatmini yansıtan etkili bir durum olarak ifade edilmektedir.

Mercer danışmanlık firmasına göre ise işe adanmışlık; çalışanların şirketin başarısında hak hissettikleri ve işin belirtilen gerekliliklerini aşabilecek yüksek bir standartta performans gösterdikleri psikolojik bir duruma işaret etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010, s. 11-12).

Adanmış çalışanların adanmış olmayan diğer çalışanlara göre daha iyi performans sergilemelerinin dört nedeni vardır. Bunlardan birincisi, adanmış çalışanlar genellikle minnettarlığı, başarıyı ve coşkuyu içeren pozitif duyguları yaşarlar. Bu olumlu duygular insanların düşünce-eylem içeriğini genişletir ve bu da onların kişisel kaynakları üzerinde sürekli çalıştıklarını göstermektedir. İkincisi, adanmış çalışanların daha sağlıklı olmasıdır. Bu, tüm becerilerini ve enerji kaynaklarını çalışmalarına odaklayabilmeleri anlamına gelmektedir. Üçüncü olarak, adanmış çalışanlar kendi işlerini ve kişisel kaynaklarını yaratmaktadır. Son olarak, adanmış çalışanlar yakın çevrelerindeki diğer kişilere kendi adanmışlıklarını aktarmaktadırlar (Bakker, 2011, s. 267).

3.3. İŞE ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN BAŞLICA FAKTÖRLER

İşe adanmışlık kavramı ile ilişkilendirilebilecek değişkenler ortaya çıktığında işe adanmışlık, mesleki tükenmişlik ve işkolik olma olaylarını farklı değişkenler ile ilişkilendirilmektedir. Bu değişkenler; uzun çalışma saatleri, işin nitelikleri, işin çıktıları, sosyal ilişkilerin kalitesi ve algılanan sağlık halidir (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008, s. 173).

Tablo 2 : İşkoliklik, Tükenmişlik Ve Adanmışlığın Diğer Değişkenlerle Beklenen İlişisinin Özeti

	İşkoliklik	Tükenmişlik	Adanmışlık
Uzun Çalışma Saatleri	+	0	+
İstekler/Talepler	+	+	0
Kaynaklar	0	-	+
İş Çıktıları	+	-	+
Sosyal İlişkiler	-	-	+
Algılanan Sağlık	-	-	+

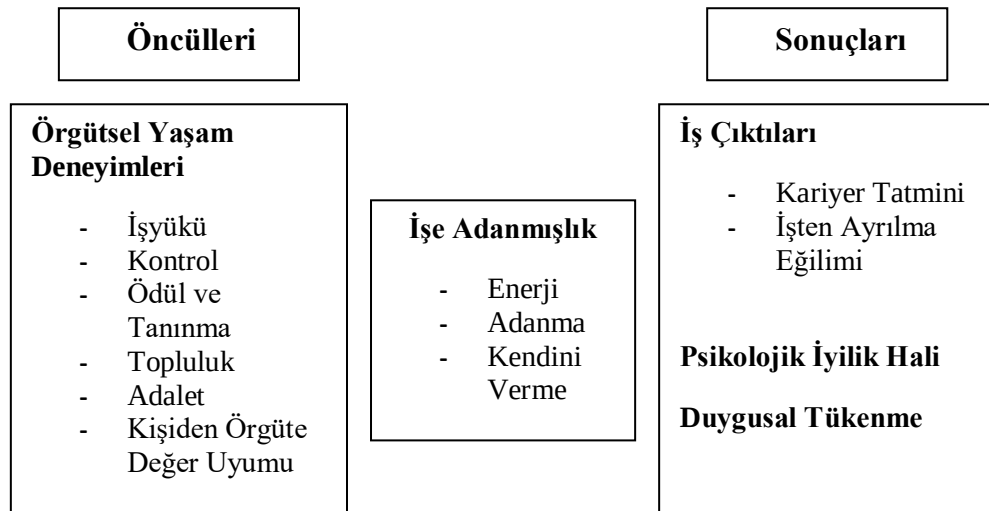
Not: + = Pozitif ilişki; - = Negatif ilişki; 0 = Belirli/ özel bir ilişki yok

Kaynak : (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008,s.177).

Çalışanlar ve kişilerarası uyum için gerekli olan anlamlı bir iş ortamı, işe adanmışlık düzeyini belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. İşe adanmışlığı belirlemek için bir diğer faktör ise liderliktir. Konu ile ilgili birçok araştırma, liderlerin ilham verici olduğu zaman işe adanmışlığın doğal olarak ortaya

çıkıldığını göstermektedir. Bir diğer faktör ise takım ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerdir. Kahn (1990), güvenilir kişilerarası ilişkilerin yanı sıra destekleyici bir ekibin işe adanmışlığı kuvvetlendirdiğini öne sürmüştür. Eğitim ve kariyer gelişim fırsatları işe adanmışlığı etkileyen başka faktör olarak görülmektedir. Eğitim ve gelişim programlarına katılan çalışanlar işlerine adanmaktadır. Ücret veya ödüller ise çalışanları motive eden ve işe adanmayı sağlayan bir diğer faktördür. Bu ödüller hem finansal hem de finansal olmayan ödülleri içermektedir. Daha önceki çalışmalar kurumsal organizasyon politikaları, prosedürleri ile işe seçme ve alma politikalarının işe adanmışlığı doğrudan etkilediğini göstermiştir. Ayrıca işyerinin de iyi olması kişilerin işe adanmışlık düzeylerini etkilemektedir (Anitha, 2014, s. 311-313).

İş görenlerin sosyal iletişim ağlarının doğası gereği, adanmışlıkları ya da adanma olasılıkları etkilenmektedir. Adanmışlıklar üzerinde etkisi olan bir diğer olası faktör ise; çalışanın bir önceki iş gününün ardından iyileşme yeteneğidir. Bir önceki iş gününün ardından kendilerini toparlama yeteneğinin çalışanın adanmışlığını günden güne nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ise iş yükü ve zaman baskısı nedeni ile ertesi gün yeterli derecede ayağa kalkabileceğini düşünen iş görenlerin işlerine adanmış olabileceği varsayılmıştır (Gill, 2007, s. 7).



Şekil 2 : İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Sonuçları

Kaynak: Antonison, M. (2010). Evaluation of Work Engagement as a Measure of Psychological Well-Being From Work Motivation, The University of Alabama in Huntsville, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Alabama. s. 42.

İşe adanmışlığa neden olan hem bireysel hem de örgütsel faktörler bulunmaktadır. İşe adanmışlık; bir çalışanın uygun iş yükü, kontrol, ödül, topluluk bilinci, adalet ve değer uyumunu tecrübe etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel faktörlere ilişkin algıları olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İş yükü etrafında işe adanmışlık, çalışanın işi yeterince zor olduğunda tecrübe edilmektedir. Seçim algısı veya kontrol, ödüller ve tanınma işe adanmışlığa yol açan diğer faktörler olmaktadır. Dürüstlük ve adalet algıları, kişinin işini anlamlı bulması ise çalışan ve örgüt arasında pozitif bir uyum sağlamaktadır. Pozitif olan bu uyum işe adanmışlığı arttıran bir unsur olarak algılanmaktadır (Gill, 2007, s. 5-6).

Güven eğilimi ya da güvenin boyutu işe adanmışlığa neden olan diğer bir unsurdur. Başka bireylere güvenen insanlar tipik olarak belirsiz koşullar altında bile toplum yanlısı ve işbirlikçi hareket edebilmektedir ve büyük olasılıkla adanmış olmaktadır. Çünkü bu bireyler açık ve doğru bir davranışta bulunmalarının rahatlığını ve sonunda bunun karşılığını göreceğini hissetmektedirler (Chughtai ve Buckley, 2008, s.59).

Bireyin amiri ile ilişkisi, çalışma ortamında ne kadar güvende hissettiği üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Amir destekleyici olduğunda ve işyerinde kontrolcü davranmadığı zaman çalışanlar çalışma ortamındaki güvenlik duygusunu tecrübe edeceklerdir. Bu tarz amirler çalışanlarının ihtiyaçları ve duygularıyla ilgilenmekte ve onların yeni yeteneklerini geliştirmesinin yanı sıra çalışanlarına olumlu geribildirim sağlamak ve fikirlerini dile getirmelerini teşvik etmektedir (Oliver ve Rothman, 2007, s. 50). Böylece, birbirlerine güvenen bireylerin adanmışlık düzeylerini güçlendirmek için kapsamlı bir sosyal ağ yaratılmasına (örneğin iş arkadaşları ve denetçilerden alınan sosyal destek, performans geri bildirimleri vb.) olanak sağlamaktadır (Chughtai ve Buckley, 2008, s. 59).

İşe adanmışlığı sağlamanın diğer bir yolu ise kişilere proaktif davranış göstermesini sağlayacak ortamın yaratılmasıdır. Örneğin; çalışanlara serbest karar verme imkanı ve kararlara katılım sağlama, yetki ve sorumlulukları denkleştirme, örgütsel değişimi sağlama, üst yönetimin desteğini sağlama, sık sık pozitif geri bildirim

verme ve çalışanların başarılarını takdir etme gibi olumlu davranışlar işe adanmayı sağlayacak stratejilerdir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s.38-39).

Diğer bir açıdan ise işyeri etik kültürü; iş görenlerin etik dışı olan davranışlarını önlemek ve yanlışları düzeltmek için çalışanların karar verme, bağlılık ve adanmışlıklarını etkileyen formal (etik kod, ödül ve öğrenme) ve informal (akran davranışı, etik normlar) bileşenlerini kapsamaktadır (Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015, s.242).

Bazı yazarlar kişisel kaynaklar ile işe adanmışlık arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Örneğin öz saygının, öz yeterliliğin, kontrol odağının ve yeteneklerin işe adanmışlığın öngörülleri olan duyguları düzenledikleri belirtilmektedir. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2009a, 2009b), araştırmalarında ve günlük çalışmalarında, işe adanmışlığı öngörmede üç kişisel kaynağın (öz-etkililik, örgütsel temelli özsaygı ve iyimserlik) rolünü incelemişlerdir. Sonuçlar, adanmış çalışanların son derece öz-yeterli olduğunu ve çok çeşitli bağlamlarda karşılaştıkları talepleri karşılayabileceklerini göstermiştir. Kişisel kaynaklar; esneklikle bağlantılı olan ve bireylerin çevrelerini başarılı bir şekilde kontrol edebilecekleri ve etkileyebildikleri yönündeki algılarına gönderme yapan olumlu öz değerlendirmelerdir. Bu olumlu öz değerlendirmelerin; hedef belirleme, motivasyon, performans, iş ve yaşam memnuniyeti ve diğer arzu edilen sonuçları öngördüğü belirtilmektedir. Hedefe uygunlukları olan bireyler, amaçlarına ulaşmak için içsel olarak motive olurlar ve sonuç olarak daha yüksek performans ve memnuniyeti tetiklerler. Ek olarak, işe adanmış çalışanlar genel anlamda hayatlarında iyi sonuçlar elde edebileceklerine ve organizasyon içindeki rollere katılarak ihtiyaçlarını karşılayabileceklerine inanma eğilimindedirler (Bakker, 2011, s. 266-267).

İş kaynakları adanmışlığın en önemli öncülüdür. İşe adanmanın; iş arkadaşları ve yöneticilerden gelen sosyal destek, performans geri bildirimleri, koçluk, iş kontrolleri, görev çeşitliliği ve eğitim olanakları gibi iş kaynakları ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Chughtai ve Buckley, 2008, s. 50). Çalışanlar için ulaşılabilir olan daha fazla kaynak, çalışanların işlerine daha fazla adanmalarını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır (Gill, 2007, s. 6).

İş kaynakları işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerinin;

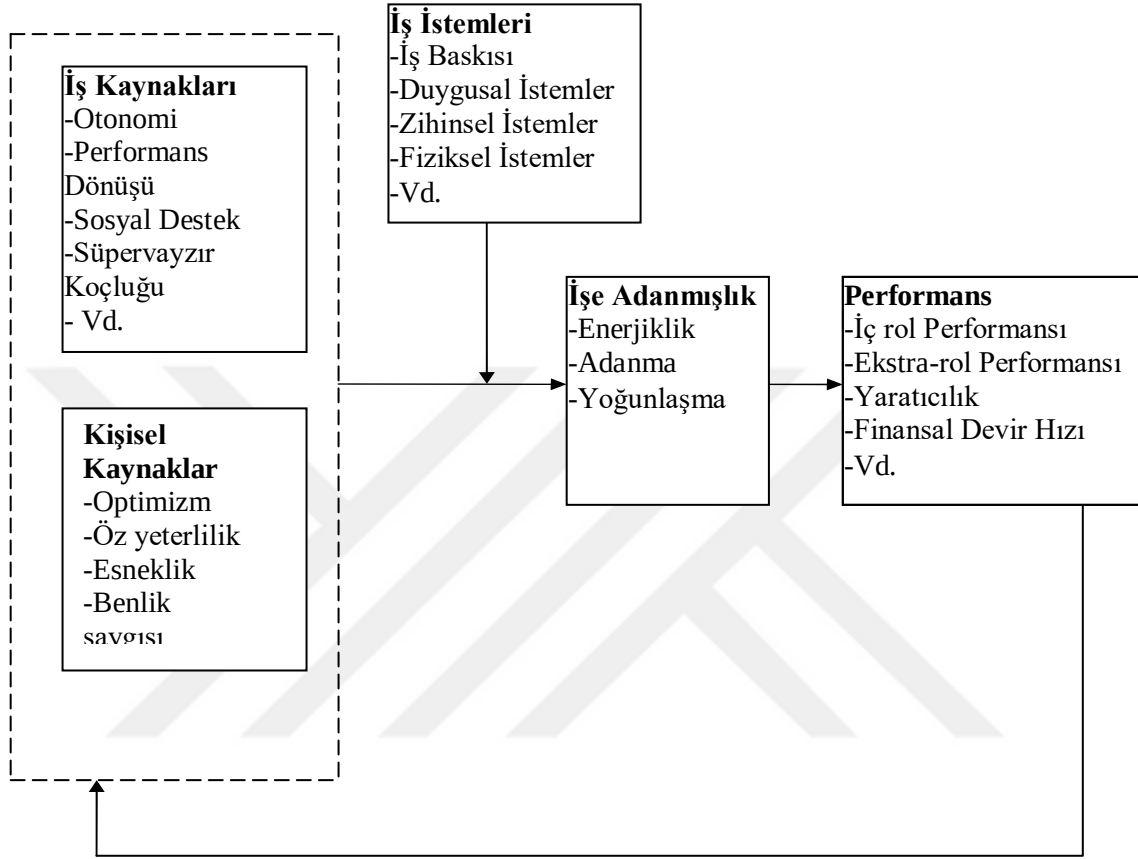
- İş taleplerini azaltabileceği ve fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle alakalı olabileceğini,
- İş hedeflerine ulaşmada işlevsel olabileceğini,
- Kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik edebileceğini ifade eder.

İş kaynakları ya çalışanların büyümesini, öğrenmesini ve gelişmesini beslediği için içsel motivasyonel olarak rol oynamakta ya da iş hedeflerini gerçekleştirmede etkili oldukları için dışsal motivasyonel olarak da rol oynabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008, s.211). Kaynakları zengin iş ortamlarının bir bireyin çabalarını ve yeteneklerini, çalışanın işe adanma istekliliğini beslediği için iş kaynakları dışsal bir motivasyonel olabilmektedir. Bu ortamlarda, görevin başarıyla tamamlanacağı ve iş hedefine ulaşılacağı muhtemeldir. Örneğin; destekleyici iş arkadaşları ve performans geribildirimi, kişinin iş hedeflerine ulaşmada başarılı olma olasılığını artırır. Temel ihtiyaçların karşılanması ya da iş hedeflerine ulaşılması yoluyla, sonuç pozitif olmakta ve adanmışlığın gerçekleşmesi sağlanmaktadır. İş kaynaklarının motivasyonel rolü açısından yapılan birçok çalışma ile iş kaynakları ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Örneğin; Schaufeli ve Bakker (2004), Hollandalı çalışanların yer aldığı dört farklı örnekleme üç iş kaynağı (performans geri bildirimi, sosyal destek ve danışmanlık koçluğu) ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır (Bakker ve Demerouti, 2008, s.212).

İş kaynaklarının motivasyonel potansiyele sahip olması; işin çalışanlar açısından özerklik, yetkinlik ve insanlarla ilişkilere duyulan ihtiyaç gibi temel bir ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir (Salanova ve Schaufeli, 2008, s. 117).

İşe adanmışlığın iş kaynakları ile ilişkili olması sürpriz değildir. Çünkü işe adanmışlık öncülleri üzerindeki ampirik araştırmanın çoğu, iş talepleri-kaynak modeli (JD-R Modeli) etrafında dönmektedir. İşe adanmışlığın sadece iş kaynakları gibi çevresel faktörlerin bir işlevi olmadığını, aynı zamanda güven gibi psikolojik değişkenler tarafından da tetiklenebileceği savunulmaktadır. Örgütteki güven iklimi;

bireyler, gruplar ve örgüt için geniş ve çeşitli faydalara olanak sağlamaktadır (Chughtai ve Buckley, 2008, s.50-51).



Şekil 3 : İşe Adanmışlığın İş İstemleri - Kaynakları Modeli

Kaynak: Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. **Career Development International**. 13.3, 209-223.

İş talepleri- kaynakları modeli (JD-R Modeli), iş ilişkili deneyimleri tahmin etmek amaçlı kullanılmaktadır. Bu model; çalışanın iş ile ilgili tükenmişliğini, örgütsel bağlılığını, işi beğenmesini, bağlantılılığını ve işe adanmışlık durumunu tahmin edebilmek için kullanılmaktadır. Ayrıca bu model hastalıktan kaynaklanan devamsızlığı, iş performansının diğer değerlendirmelerini ve objektif satış performansını kapsayan işle alakalı deneyimlerin sonuçlarını tahmin etmektedir (Bakker ve Hakanen, 2013, s. 111-112). Modelin bu kadar popüler olmasının önemli sebebi

esnek olabilmesidir. Bu modele göre; tüm çalışma ortamları veya iş özellikleri, iş talepleri ve iş kaynakları olarak adlandırılan iki farklı kategori kullanılarak modellenenmektedir. Dolayısı ile bu model tüm çalışma ortamları için geçerli olabilmektedir. İş talepleri; sürekli fiziksel ve psikolojik çaba gerektiren işin fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel taraflarını ifade etmekte ve bu yüzden belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilmektedir. İş kaynakları iş hedeflerine ulaşmak için fonksiyonel olan, iş taleplerini düşüren, fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilen, kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişimi harekete geçiren işin fiziksel, psikolojik veya örgütsel yönlerini ifade etmektedir (Bakker ve Hakanen, 2013, s.112).

Yukarıdaki açıklamalar göz önünde bulundurulduğu işe adanmışlık üzerinde etkili olan en önemli unsurlardan birisinin örgütten gelen destek olduğu anlaşılmaktadır. Bu destek iş arkadaşları, yönetici ya da kurum politikalarını içerebilmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırmada da kurumsal bir unsur olan örgütsel destek ve iş arkadaşlarına ilişkin bir unsur olan sosyal kaytarmanın işe adanmışlık üzerindeki etkisi incelenmektedir.

4. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİ

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

4.1. ALGILANAN SOSYAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütlerde temel amaçların yerine getirilmesi için tüm iş gücünün aynı hedef doğrultusunda birlikte çalışması açıktır. Bu durum çalışanların sürekli olarak karşılıklı etkileşim halinde olmalarını gerektirmektedir. Bireyin grup ve örgüt içindeki bütün davranışlarının ortaya çıkarılması örgütsel davranış alanının temelini oluşturmaktadır. Yani örgütsel davranış alanı; kurum içerisinde çalışan kişilerin bireysel davranışlarını, grup içerisinde göstermiş olduğu etkileşimini ve iç ve dış çevre içerisinde yer alan örgütlerin bütünsel olarak davranışlarını araştırmaktır. Dolayısı ile bireysel ve örgütsel verimliliği arttırmak için iş ortamındaki birey ve takım davranışlarını anlamak, çeşitli etkiler altındaki birey ve takımların ne tür davranış sergileyebileceklerini tahmin etmek, örgüt açısından ise arzu edilen davranışların sürdürülebilir olmasının sağlanması gerekmektedir (Gürbüz ve Sığrı, 2013, s.2-3).

İş yaşamındaki değişiklikler ile kişilerarası etkileşim ve mücadelenin artması, kurumlardaki kişisel istek ve çıkarların daha çok önemsenmesi ile birlikte çalışanların davranışlarında birtakım değişiklikler yaşandığı izlenmektedir (Varoğlu ve Sığrı, 2013, s.642).

Sosyal kaytarma davranışı; kişinin grup ile birlikte çalıştığı zaman yalnız başına çalıştığı zamandan daha az üretken olabilme durumunu ifade etmektedir (Harcum ve Badura, 1990, s.629). Son zamanlarda çalışma alanımızdaki işlerin belirli bir koordinasyon ile gerçekleştirilmesi ve tüm iş süreçlerinin birbirleri ile ilişkili olması, dolayısı ile birbirlerini etkilemesi ve etkilenmesi, kişisel performans ile örgütsel amaçlara ulaşılmasını güçleştirmektedir. Küresel ortamdaki örgütsel rekabette başarı elde etmek adına grup çalışması kaçınılmazdır. Fakat grup çalışmasının yaygın olduğu örgütlerde sosyal kaytarma davranışının gerçekleşmemesi de imkansızdır (Kanten,

2014, s.13). Yani diğ er bir anlatım ile grup çalışmasının artış göstermiş olduğu günümüzde, sosyal kaytarma davranışı grubun verimliliğine etki eden en  onemli değişkenlerden biri olmaktadır. Gruplar halinde ortaya çıkan işlerde grup performansı, çalışanların katkısı oranında artış gösterebilmektedir. Yapılan birçok araştırma ile yüksek performansa sahip çalışanlardan bazılarının, bireysel performansları ile grup performansları karşılaştırıldığında; grup çalışmalarında bireysel performanslarından daha az çaba gösterme eğiliminde oldukları görülmüştür (şeşen ve Kahraman, 2014, s.44).

Günümüzde sosyal kaytarmanın yaygınlaşması ile birlikte grupların çalışma verimlilikleri olumsuz bir şekilde etkilenebileceği ve örgütün performans çıktılarının azalabileceği öngörülmektedir. Dolayısı ile örgüt tarafından bu olumsuz sonuçların yönetilmesi, çözümlenmesi ve buna neden olan sebeplerin anlaşılması  onemlilik arz etmektedir (Chang, 2008, s.4-5). İstek, beklenti ve ihtiyaçları kurumlar tarafından karşılanan çalışanların moral ve motivasyonları daha yüksek düzeyde olacaktır. Motivasyonu ve iş tatmini yüksek olan çalışanların ise kuruma karşı bağlılıkları artacak ve dolayısı ile performans göstergeleri de yükselecektir (Uygur, 2007,s.71). İstek, ihtiyaç ve beklentileri  onemsenmeyen çalışanlardan verimli bir çalışma performansı beklenmesi g  tt r. Kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların motive edilmesi ve bireyin kendini kurum içerisinde mutlu ve sağlıklı hissedebilmesi ile mümkündür (Yazıcıoğlu, 2010, s.243-244).

Güncelliğini koruyan diğ er konulardan biri de örgütsel destektir. Toplam kalite bilinci, m kemmelik yaklaşımını benimseme ve çalışanlarını güçlendirme gibi çalışmalar ile insan kaynakları yönetim faaliyetlerine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Bu yenilikçi uygulamalar ile çalışan faktörünün daha da  onemsenmiş ve kuruma karşı hassasiyet kazanımı oluşturulmuştur. Amaçlarının, değerlerinin ve fikirlerinin kurumları tarafından  onemsendiğini gören çalışanlar kurumu sahiplenerek aralarında oluşturdukları bağ ile yüksek seviyelerde performans sergileyeceklerdir ( akır, 2001, s.154). Kurumlar, çalışanlarından yüksek bir performans beklentisine girerken çalışanlar ise kendileri için en uygun çalışma şartlarının olmasını ve örgüt tarafından desteklendiklerini hissetmek istemektedir. Kurum ve çalışan arasında oluşan psikolojik

bağın yani örgütsel özdeşleşmenin çalışanın performansını olumlu düzeyde etkileyeceği varsayılmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010a, s.183).

Kurumlar, çalışanlarının gayretlerini görüp ve onların mutluluklarını önemseddiğini gösterdiğinde çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmektedir. Dolayısı ile örgüt tarafından çalışan faaliyetlerine katılım ve işbirliğinin sağlanması ve çalışan mutluluğuna değer verilmesi gibi etkenler örgütsel destek algısı oluşmasına neden olabilmektedir (Eisenberger vd., 1986, s.501). Çalışanlar örgütleri tarafından desteklendiklerini algıladıkları zaman şirkete olumsuz şekilde yansıyacak olan işe geç gelme, gelmeme, iş yükünden kaçma ve iş ile alakasız olan gereksiz sohbetlerde bulunma gibi davranışlardan kaçınmaktadır (Eder ve Eisenberger, 2008, s.56).

Rakip firmalar tarafından taklit edilip, yerine konulamayan en önemli tek faktör olan çalışanların, başarılı bir şekilde yönlendirildikleri ve adanmış olmaları sağlandıkları zaman örgütteki en değerli varlık haline gelmektedir (Anitha, 2014, s.309). Dolayısı ile çalışanların daha yüksek düzeyde çaba sarf etmesinde, kurumlarına ve işlerine karşı adanmışlık hissi oluşturulmasında örgütsel desteğin önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır. Eğer bu örgütsel destek çalışanlar tarafından hissedilmezse iş stresi, tükenmişlik duygusu, işten ayrılmaya yönelme ve devamsızlık gibi olumsuz etkiler ile karşılaşacağı pek çok çalışmada görülmüştür (Işık ve Kama,2018, s.395-396).

Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel desteğin, işe adanmışlık üzerinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre iş görenlerin örgütsel destek algıları yükseldikçe, işe adanmışlık düzeyleri de artmaktadır (İnce, 2016,s. 656; Işık ve Kama, 2018, s.401). Ancak mevcut araştırma önemli bir psikolojik değişken olan işe adanmışlığın sosyal kaytarma ile ilişkisini inceleyerek alan yazına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

5. ARAŞTIRMA

Bu başlık altında araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına, örneklemine, veri toplama aracına, verilerin analizi ile bulgularına ve yorumuna ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

5.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER

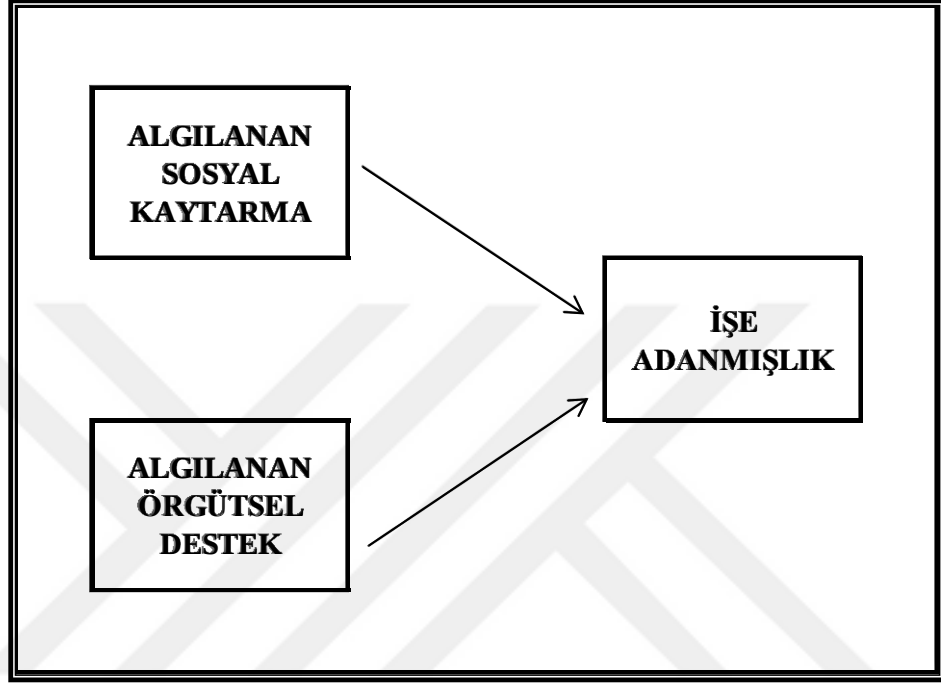
5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Günümüzde artan rekabet koşulları, değişen ve gelişen yenedünya düzenine karşı şirketler tarafından sosyal kaytarma, örgütsel destek algısı ve işe adanmışlık gibi kavramlara daha fazla önem verilmektedir. Rekabet edebilmek adına insan faktörünün üzerinde duran şirketler çalışanlarının işe adanmışlıkları konusunda da yakından ilgilenmektedir. Enerjisi yüksek, işini seven ve işine odaklanabilen çalışanlar şirketin amaçlarına ulaşmasına daha çok yardımcı olacaktır. Fakat çalışanlar örgüt iklimi içerisinde hem etkileyen hem de etkilenen bir yapı içerisinde olabilmektedir. Çalışanların işlerini verimli bir şekilde yapmasını engelleyen örgütsel davranışlardan birisi çalışma arkadaşlarına dair oluşturdukları sosyal kaytarma algısıdır. Diğer bir yandan ise çalışanın adanmışlığına olumlu düzeyde etki eden örgütsel destek algısı da bulunmaktadır.

Daha önce yapılmış olan birçok çalışmada işe adanmışlığın öz yeterlilik, örgütsel destek, liderlik, örgüt içi girişimcilik, sanal kaytarma gibi farklı örgütsel ve psikolojik faktörlerle ilişkisi araştırılmıştır. Konuyla ilgili yazın incelendiğinde sosyal kaytarma algısının işe adanmışlık ile ilişkisini ortaya koyan çalışmanın bulunmadığı görülmektedir. Negatif bir süreç olan sosyal kaytarma algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde olumsuz olması beklenmektedir.

Araştırmanın amacı, aynı kurum içerisinde kolektif olarak çalışan kişilerin çalışma arkadaşlarına yönelik olarak algılanan sosyal kaytarma davranışları ile örgütsel destek algılarını tespit etmek ve bu algıların kişilerin işe adanmışlık düzeylerine etkisi olup olmadığını saptamaktır. Bu amaçla, Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren orta

ve büyük ölçekli işletmelerde farklı pozisyonlarda çalışan beyaz yakalı çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir.



Şekil 4 : Araştırma Modeli

Araştırma modeline bağlı olarak çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H₁ : Algılanan sosyal kaytarma ve algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.

5.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın ilk sınırlılığı, araştırmanın evrenini oluşturan Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerle sınırlandırılmış olmasıdır. İkinci olarak, farklı pozisyonlarda çalışan beyaz yakalı çalışanların görüşleri ile sınırlıdır. Beyaz yakalı çalışanlar ile görüşülmesinin sebebi; sosyal kaytarma,

örgütsel destek algıları ve işe adanmışlık kavramlarının bu çalışanlar tarafından daha net anlaşılabilceğı düşüncesidir.

5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.2.1. Denekler

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemiyle, Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde farklı pozisyonlarda çalışmakta olan 319 beyaz yakalı çalışanın katılımıyla veri toplanmıştır.

5.2.2. Ölçüm Aracı

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin ön kısmında katılımcılara çalışmanın amacını belirten, katılımlarını sağlamaya yönelik bir açıklama bölümü bulunmaktadır. Anket 4 kısımdan meydana gelmiştir:

1.Bölümde çalışanları tanımaya yönelik kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Bu bölümde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut işyerinde çalışma süresi, departman, unvan ve çalışma grubundaki üye sayısının yer aldığı sorulardan oluşmaktadır.

2.Bölümde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğı ölçmeye yönelik olarak Eisenberger vd. (1986,s.500-507) tarafından oluşturulan 36 maddelik ölçeğın, 8 madde ve tek boyuttan oluşturduğu kısa versiyonu kullanılmıştır. 3. ve 6. ifadeler analiz kapsamında ters kodlanarak değerlendirilmiştir. Katılımcılardan "Kesinlikle katılmıyorum" (1)dan " Kesinlikle katılıyorum" (6)a uzanan bir aralıkta ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir.

3.Bölümde çalışanların işe adanmışlığını ölçmeye yönelik olarak Schaufeli vd'nin (2002) geliştirdiğı 17 maddelik işe adanmışlık ölçeğı (UWES) kullanılmıştır. Ölçeğın Türkçe geçerlilik ve güvenilirliğı Turgut (2011,s.164-165) tarafından yapılmıştır. Ölçek; dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık alt boyutlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan "Hiçbir zaman" (1)dan " Her zaman" (6)a uzanan bir aralıkta ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir.

4.Bölümde çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışını ölçmeye yönelik olarak Liden vd. (2004) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte George'un (1992) iş görenlerin yöneticileri değerlendirdiği 10 maddelik ölçeğine 3 madde daha eklenmiş ve çalışanların iş arkadaşlarını değerlendirdiği bir başka ölçek ortaya çıkmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenirliği Ilgın (2010,s.172) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki 2. ve 13. ifadeler ters kodlanmıştır.Katılımcılardan " Kesinlikle katılmıyorum" (1)dan " Kesinlikle katılıyorum" (6)a uzanan bir aralıkta ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Anket formunun bir örneği ek.1'de sunulmaktadır.

5.2.3. Puanlama

Anketin ilk kısmında bulunan çalışanları tanımaya ilişkin sorular veriler kodlanarak frekans analizine tabi tutulmuştur.

Anketin 2. kısmında yer alan 8 ifade ile 4. kısmında yer alan 13 ifade “kesinlikle katılıyorum” dan “kesinlikle katılmıyorum” a uzanan 6’lı ölçek içerisinde verilmiştir.

Değerlendirmelerde;

- Kesinlikle katılıyorum “6” ve
- Kesinlikle katılmıyorum “1” olarak puanlandırılmıştır.

Anketin 3. kısmında yer alan 17 ifade “Hiçbir zaman” dan “Her zaman” a uzanan 6’lı ölçek içerisinde verilmiştir.

- Her zaman “6” ve
- Hiçbir zaman “1” olarak puanlandırılmıştır. Ölçeklerdeki ifadelerin ortalama alınarak analize dahil edilmiştir.

5.2.4. Uygulama

İstihdam yoğunluğu açısından İstanbul ve Kocaeli şehirlerindeki çeşitli sektörlerin farklı iş ve görevlerinde çalışan beyaz yakalı katılımcılardan anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Katılımcıların farklı iş ve görevlerde çalışmaları araştırmanın genellenebilirlik düzeyini arttırmaktadır. Toplam yönlendirilen 350 anketten 319 tanesi geri dönmüştür. Bu anlamda dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı %91 ‘dir.

5.2.5. Veri Analizi

Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiştir. Anketin birinci kısmında yer alan demografik veriler frekans analizine tabi tutulmuştur. Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin veriler ise öncelikle güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra araştırma hipotezlerini test etmek üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi cinsiyet ve grup büyüklüğü bazında tekrarlanmıştır.

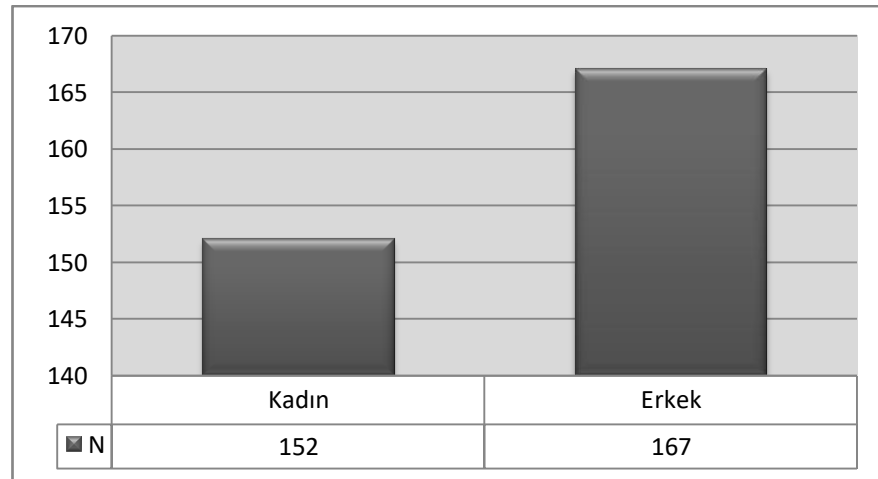
5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar

Çalışanları tanımaya yönelik olarak sorulan 1. kısımdaki sorular frekans dağılımına tabi tutulmuştur.

5.3.1.1. Cinsiyete İlişkin Dağılım

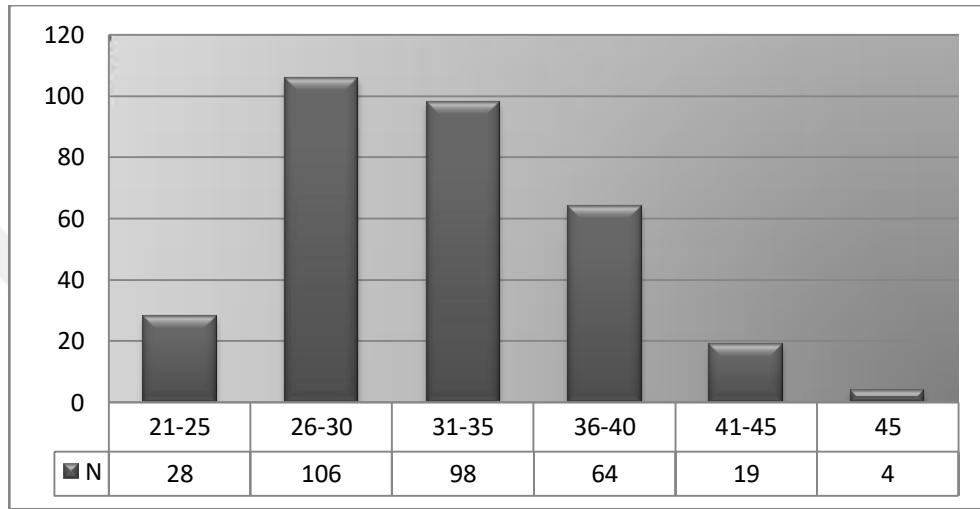
Cinsiyet açısından yapılan analizlerin sonucunda katılımcıların %47,6'sının kadın ve %52,4'ünün erkek olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 5'te grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 5 : Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

5.3.1.2. Yaşa İlişkin Dağılım

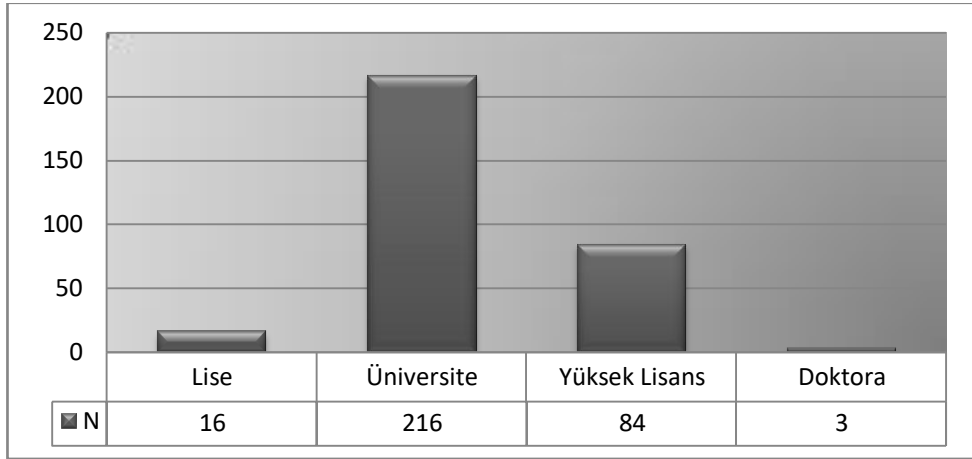
Ankete katılanların yaş dağılımı incelendiğinde, yaşları 21-25 arasında 28 kişi (%8,8), 26-30 arasında 106 kişi (%33,2), 31-35 arasında 98 kişi (%30,7), 36-40 arasında 64 kişi (%20,1), 41-45 arasında 19 kişi (%6) ve yaşları 45 üzeri olan ise 4 kişi (%1,3) bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 6’da grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 6 : Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım

5.3.1.3. Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılım

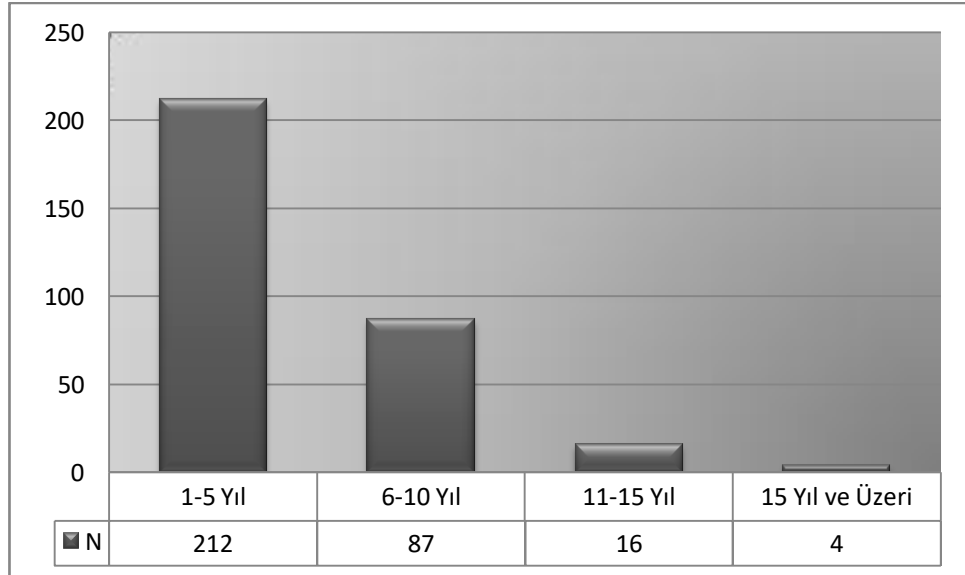
Eğitim düzeyleri bakımından incelenen katılımcıların % 5’inin lise mezunu, %67,7’sinin üniversite mezunu, %26,3’ünün yüksek lisans ve %0,9’unun doktora programlarından mezun oldukları anlaşılmıştır. Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 7’de grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 7 : Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılım

5.3.1.4. Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Dağılım

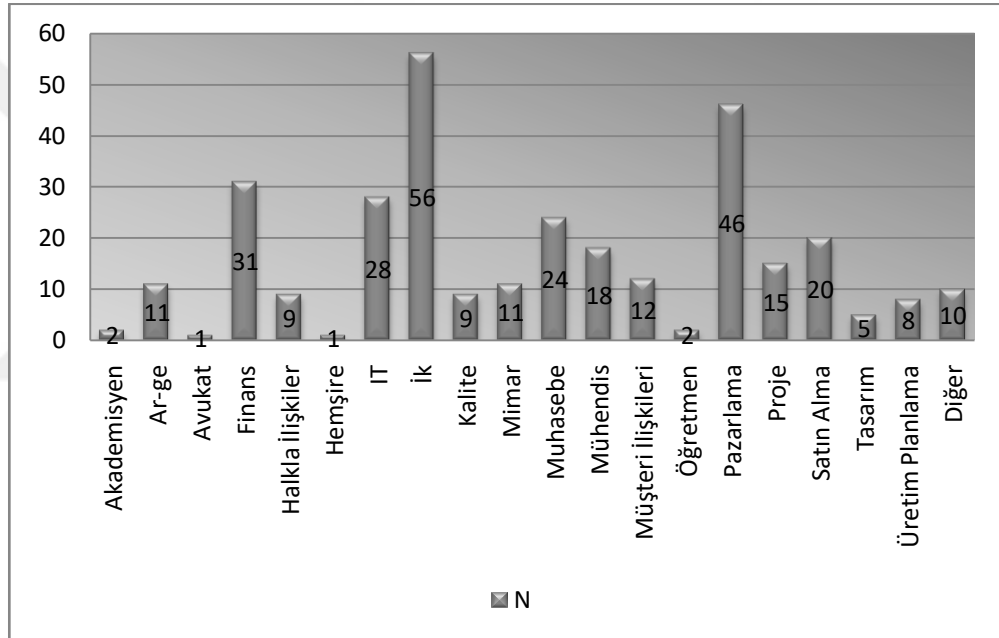
Katılımcıların mevcut işyerinde ne kadar süredir çalıştığına dair bilgiler incelendiğinde, çalışanların %66,5'i 1-5 yıl arası, %27,3'ü 6-10 yıl arası, %5'i 11-15 yıl arası ve %1,3'ü de 15 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışmaktadır. Çalışma süresine ilişkin dağılımın sonuçları aşağıda Şekil 8'de grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 8 : Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Dağılım

5.3.1.5. Departmanlara İlişkin Dağılım

Katılımcıların çalışmış oldukları departmanlarına ilişkin veriler incelendiğinde, %0,6 akademisyen, %3,4 Ar-ge, %0,3 Avukat, %9,7 Finans, %2,8 Halkla İlişkiler, %0,3 Hemşire, %8,8 IT, %17,6 İik, %2,8 Kalite, %3,4 Mimar, %7,5 Muhasebe, %5,6 Mühendis, %3,8 Müşteri İlişkileri, %0,6 Öğretmen, %14,4 Pazarlama, %4,7 Proje, %6,3 Satın Alma, %1,6 Tasarım, %2,5 Üretim planlama ve %3,1 diğer olarak farklılaşmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğunun İnsan Kaynakları ve Pazarlama departmanlarında oldukları görülmüştür. Departmanlara ilişkin dağılımın sonuçları aşağıda Şekil 9’da grafik olarak sunulmaktadır.

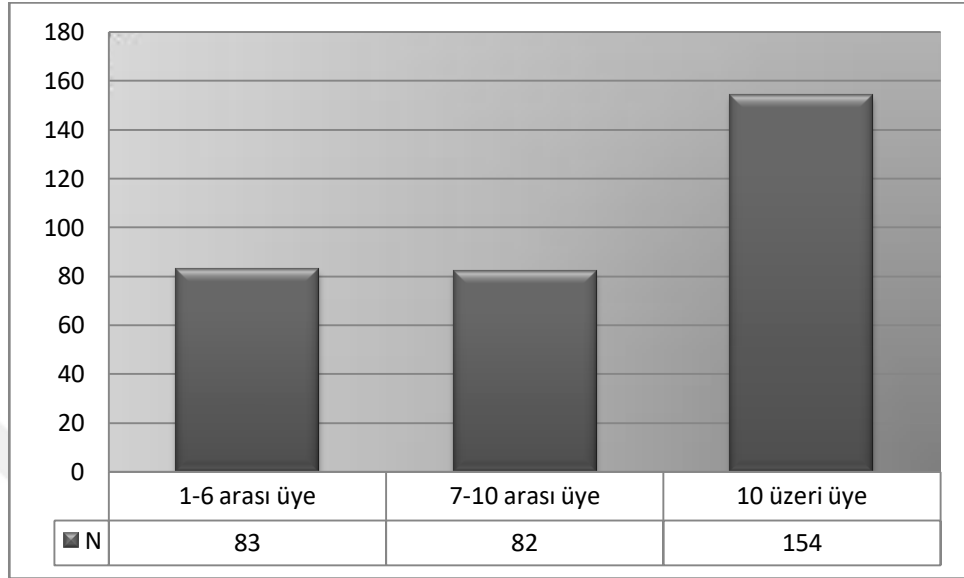


Şekil 9 : Departmanlara İlişkin Dağılım

5.3.1.6. Çalışma Grubundaki Üye Sayısına Göre Dağılım

Katılımcıların çalışma grubundaki üye sayılarının dağılımı incelendiğinde; %26’sı 1-6 kişi, %25,7’si 7-10 kişi ve %48,3’ü 10 üzeri kişi gruplarda çalıştıkları görülmüştür. Bu sonuçlara göre katılımcıların çoğunluğu 10 üzeri kişi grubu çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Çalışma grubundaki üye sayısına ilişkin dağılımın sonuçları aşağıda Şekil 10’da grafik olarak sunulmaktadır. Araştırma

kapsamında 1-6 kişiler küçük, 6-10 kişiler orta ve 10 üzeri kişiler büyük grup olarak ayrılmaktadır.



Şekil 10 : Çalışma Grubundaki Üye Sayısına Göre Dağılım

5.3.2. İstatistik Uygulamalar

5.3.2.1. Güvenirlilik Analizi

İstatistiki uygulamalara başlamadan önce anket formunda yer alan “işe adanmışlık”, “örgütsel destek” ve “sosyal kaytarma” ölçekleri için ayrı ayrı güvenirlilik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenirliliklerine Cronbach alfa ile bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan, tüm ölçeklerin güvenilir olduğu, ayrıca ölçekler içerisinde düşük korelasyona sahip ve güvenirliliği daha da yükselten hiçbir ifadenin yer almadığı anlaşılmıştır. Sosyal kaytarma ölçeğinde yer alan 2. ve 13. ifadeler ile Örgütsel destek ölçeğinde yer alan 3. ve 6. ifadeler ters kodlanarak diğer ifadeler ile uyumlu hale getirilmişlerdir.

Ölçeklere ait güvenirlilik sonuçları aşağıda Tablo 3’te toplu olarak verilmektedir.

Tablo 3 : Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	α
İşe Adanmışlık	,968
Algılanan Örgütsel Destek	,930
Algılanan Sosyal Kaytarma	,968

5.3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında incelenmiş olan değişkenlere ilişkin en düşük, en yüksek değerler ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’te sunulmaktadır. Değişkenlere ilişkin ortalama değerler incelendiğinde en yüksek ortalamanın örgütsel desteğe (ort. : 4,79) ait olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise (ort. : 2,58) sosyal kaytarmaya aittir. Ortalama değerler genel olarak yorumlanacak olursa katılımcıların işe adanma ve algılanan örgütsel desteklerinin ortalamanın üzerinde ve algılanan sosyal kaytarmanın ise düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 4 : Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistiksel Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ort.	S.S.
İşe Adanmışlık	319	1,76	6,00	4,41	,84796
Algılanan Örgütsel Destek	319	1,62	6,00	4,79	,91961
Algılanan Sosyal Kaytarma	319	1,00	5,38	2,59	1,04390

5.3.2.2.1. Cinsiyet İçin Tanımlayıcı İstatistikler

İşe adanmışlık, algılanan örgütsel destek ve algılanan sosyal kaytarmanın tanımlayıcı istatistikleri cinsiyet ayrımı içerisinde kadınlar ve erkekler üzerinde ayrı ayrı görmek üzere analizler yinelenmiştir. Analiz sonuçları toplu olarak aşağıda Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5 : Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistik

Değişkenler	KADINLAR			ERKEKLER		
	Min.	Mak.	Ort.	Min.	Mak.	Ort.
İşe Adanmışlık	1,94	5,94	4,5066	1,76	6,00	4,3315
Algılanan Örgütsel Destek	1,62	6,00	4,8413	2,00	6,00	4,7395
Algılanan Sosyal Kaytarma	1,15	5,38	2,4433	1,00	5,23	2,7140

Tablo 5 incelendiğinde;

- Kadınlar açısından; işe adanmışlık ve algılanan örgütsel desteğin ortalama değerlerin üstüne sahip olduğu ve algılanan sosyal kaytarmanın ise düşük oranda olduğu söylenebilmektedir.
- Erkekler açısından ise değerlere bakıldığında işe adanmışlık ve algılanan örgütsel destek ortalamasının üzerinde olmaktadır. Algılanan sosyal kaytarmanın ise düşük oranda olduğu görülmektedir.
- Genel olarak kadın ve erkek katılımcıların benzer değerlere sahip oldukları görülmektedir.

5.3.2.2.2. Grup Büyüklüğü İçin Tanımlayıcı İstatistik

İşe adanmışlık, algılanan örgütsel destek ve algılanan sosyal kaytarmanın tanımlayıcı istatistiklerini grup büyüklüğüne göre ayrı ayrı görmek üzere analizler yinelenmiştir. Analiz sonuçları toplu olarak aşağıda Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6 : Gruplara Göre Tanımlayıcı İstatistik

Değişkenler	Grup 1			Grup 2			Grup 3		
	Min.	Mak.	Ort.	Min.	Mak.	Ort.	Min.	Mak.	Ort.
İşe Adanmışlık	1,76	6,00	4,2778	1,82	5,71	4,3752	2,18	6,00	4,5099
Algılanan Örgütsel Destek	2,12	6,00	4,7018	2,00	6,00	4,8293	1,62	6,00	4,8125
Algılanan Sosyal Kaytarma	1,00	5,23	2,7961	1,08	5,15	2,5216	1,00	5,38	2,5050

Tablo 6 incelendiğinde;

- Grup 1 açısından; işe adanmışlık ve algılanan örgütsel desteğin ortalama değerlerin üstüne sahip olduğu ve algılanan sosyal kaytarmanın ise düşük oranda olduğu söylenebilmektedir.
- Grup 2 açısından ise değerlere bakıldığında işe adanmışlık ve algılanan örgütsel destek ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür. Algılanan sosyal kaytarmanın ise düşük oranda olduğu görülmektedir.
- Grup 3 açısından ise değerlere bakıldığında işe adanmışlık ve algılanan örgütsel destek ortalamanın olup, algılanan sosyal kaytarmanın ise düşük oranda olduğu görülmektedir.

5.3.2.3. Korelasyon Analizi

Algılanan sosyal kaytarma, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları tablo 7’de sunulmaktadır. Korelasyon katsayıları incelendiğinde; sosyal kaytarma ile örgütsel destek (-,603 oranında) ve işe adanmışlık (-,376 oranında) arasında ters yönlü, örgütsel destek ve örgütsel adanmışlık arasında ise pozitif yönlü ve 0,329 oranında bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 7 : Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3
1. Algılanan Sosyal Kaytarma	1		
2. Algılanan Örgütsel Destek	-,603**	1	
3. İşe Adanmışlık	-,376**	,329**	1

** $p < .01$

5.3.2.4. Regresyon Analizi

Araştırma modelinde bağımsız değişkenler olan algılanan örgütsel destek ve algılanan sosyal kaytarmanın işe adanmışlık üzerindeki etkisini görmek üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan sosyal kaytarmanın açıklayıcı katkıya sahip olmadığı görülmüştür. Bunun sonucunda

regresyon analizi yalnızca algılanan örgütsel destek ile tekrarlanmıştır. Sonuçlar Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8 : Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler: Algılanan Örgütsel Destek	Bağımlı Değişkenler : İşe Adanmışlık	Adjusted R Square	F	F anl	Beta	T	Anl T.
Algılanan Örgütsel Destek	İşe Adanmışlık	,367	185,1	,000 ^a	,607	13,61	,000

Tablo incelendiğinde; algılanan örgütsel destek işe adanmışlığı (Beta= 0,607) pozitif yönde etkilemektedir yani algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucunda algılanan sosyal kaytarmanın işe adanmışlık üzerinde açıklayıcı katkıya sahip olmadığı görülmüştür. Algılanan örgütsel destek ise işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde açıklayıcı katkı sağlamaktadır. Bu nedenle araştırma hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5.3.2.4.1. Cinsiyet Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler olan algılanan örgütsel destek ve algılanan sosyal kaytarmanın işe adanmışlık üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile cinsiyet ayrımı içerisinde kadınlar ve erkekler için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan sosyal kaytarmanın açıklayıcı katkıya sahip olmadığı görülmüştür. Bunun sonucunda regresyon analizi yalnızca algılanan örgütsel destek ile tekrarlanmıştır. Tablo 9’da verilere ait analizler yer almaktadır.

Tablo 9 : Cinsiyet Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Algılanan Örgütsel Destek	Bağımlı Değişkenler : İşe Adanmışlık	Adjusted R Square	F	F anl	Beta	T	Anl T.
KADINLAR İÇİN							
Algılanan Örgütsel Destek	İşe Adanmışlık	,372	90,58	,000	,614	9,517	,000
ERKEKLER İÇİN							
Algılanan Örgütsel Destek	İşe Adanmışlık	,359	94,05	,000	,603	9,698	,000

Tablo 9 incelendiğinde;

Kadınlar açısından,

- Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu,

Erkekler açısından,

- Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Analizlerde işe adanmışlık üzerinde algılanan örgütsel desteğin kadınlar ve erkekler açısından benzer sonuçlara sahip olduğu görülmüştür.

5.3.2.4.2. Grup Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler olan algılanan örgütsel destek ve algılanan sosyal kaytarmanın işe adanmışlık üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile gruplar düzeyinde küçük, orta ve büyük grup olarak regresyon analizi yapılmıştır. Algılanan sosyal kaytarmanın orta ve büyük gruplar açısından anlamlı bir katkıya sahip olmadığı görülerek regresyon analizi yalnızca algılanan örgütsel desteğin etkisini görmek üzere tekrarlanmıştır. Tablo 10'da verilere ait analizler yer almaktadır.

Tablo 10 : Grup Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Algılanan Örgütsel Destek ve Algılanan Sosyal Kaytarma	Bağımlı Değişkenler : İşe Adanmışlık	Adjusted R Square	F	F anl.	Beta	T	Anl. T.
Küçük Grup							
Algılanan Örgütsel Destek	İşe Adanmışlık	,478	38,52	,000	,554	5,823	,000
Algılanan Sosyal Kaytarma	İşe Adanmışlık	,478	38,52	,000	-,223	-2,35	,021
Orta Grup							
Algılanan Örgütsel Destek	İşe Adanmışlık	,444	65,6	,000	,671	8,099	,000
Büyük Grup							
Algılanan Örgütsel Destek	İşe Adanmışlık	,286	62,19	,000	,539	7,886	,000

Tablo 10 incelendiğinde;

Küçük Gruplar Açısından,

- İşe adanmışlık üzerinde algılanan örgütsel desteğin pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu,
- İşe adanmışlık üzerinde algılanan sosyal kaytarma negatif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmektedir.

Orta Gruplar Açısından,

- İşe adanmışlık üzerinde algılanan örgütsel desteğin pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmektedir.

Büyük Gruplar Açısından,

- İşe adanmışlık üzerinde algılanan örgütsel desteğin pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmektedir.

Analizler sonucunda, her bir grup için örgütsel desteğin pozitif açıklayıcılığa sahip olduğu görülürken, en büyük etkinin orta büyüklükteki gruplar açısından ortaya çıktığı görülmektedir. Algılanan sosyal kaytarma ise yalnızca küçük gruplarda anlamlı bir değişken olarak ortaya çıkmış; orta ve büyük gruplarda ise açıklayıcı bir katkıya sahip olmadığı görülmüştür.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlar ile işletmeye ve araştırmacılara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

6.1. SONUÇLAR

Bu araştırmada grup içerisinde çalışan bireylerin çalışma arkadaşlarına yönelik sosyal kaytarma ve örgütsel destek algıları belirlenmiş ve bu davranışların çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan literatür taramasında sosyal kaytarma ve işe adanmışlığa ilişkin çalışmaların sınırlı olduğu; örgütsel destek literatüründe yer alan çalışmaların çoğu ise bağlılık, iş tatmini gibi konular üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu çalışma ile hem sosyal kaytarma ve işe adanmışlığa dair teorik bilgilerin sunulması hem de değişkenler arası kavramsal ilişkinin de ele alınması açısından literatüre yeni bir kaynak olması öngörülmektedir.

Geçmiş yazında örgütsel destek algısı ve sosyal kaytarma davranış düzeylerine ilişkin görüşleri araştıran tek bir çalışma bulunmaktadır. Çakır (2017) araştırması sonucunda öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık ilişkisine yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında; Caesens ve Stinglhamber (2014), İnce (2016), Işık ve Kama (2018)'nin araştırmalarında; algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Mevcut araştırma sosyal kaytarma, örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemek açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın temel amacına uygun olması için hedef kitle seçilirken sosyal kaytarmanın grup çalışmalarında ortaya çıktığı düşünülerek, bireylerin proje grupları içerisinde çalışıyor olmalarına dikkat edilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yolu ile 319 beyaz yakalı çalışana ulaşılarak anket uygulanmıştır.

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilebilmesi adına SPSS programı kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin ölçeklerin cronbach alpha değerleri sırasıyla algılanan örgütsel destek 0,930; algılanan sosyal kaytarmanın 0,968 ve işe adanmışlık değişkeninin 0,968 olarak bulunmuştur. Elde edilen verilere bakıldığında değişkenlerin güvenirliklerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen demografik bilgilere ilişkin sonuçlar; araştırmaya katılan çalışanların %47,6'sının kadın ve %52,4'ünün erkek olduğu görülmüştür. Beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmaya göre, cinsiyet dağılımının dengeli dağıldığı görülse de katılımcıların yarısından çoğunun erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 63,9 'u 26-35 yaş arasında yer almaktadır. Bu veriler ile katılımcıların genç bireylerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %67,7'sinin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu da, yapılan araştırmadaki katılımcıların çoğunluğunun eğitim seviyesinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek olması araştırmanın daha kolay anlaşılabilir olduğu kanısını oluşturmaktadır. Araştırmaya farklı departmanlarda çalışan birçok katılımcı dahil edilmiştir. Katılımcıların %32'sinin insan kaynakları ve pazarlama departmanından oluştuğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların %48,3'ü 10 üzeri kişi grubu içerisinde çalıştıkları görülmektedir. Bu durum günümüz iş dünyasında grup çalışmasının artmasından kaynaklı olabilmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde genel tanımlayıcı istatistik yapılmakla birlikte cinsiyet ve grup büyüklüğü için de ayrı ayrı tanımlayıcı istatistik analizleri yinelenmiştir.

Genel olarak çalışanların işe adanmışlık düzeylerine ilişkin görüşlerinin toplam ölçek puanları ortalamasının üzerindedir. Bu durum çalışanların çok yüksek düzeyde olmasa dahi işlerine adanmış olduklarını gösterir. Çalışanların örgütsel faktörlere karşı oluşturdukları olumlu tutumların ve algıların bireyin işine adanmasını güçlendirebileceğini ortaya çıkarmaktadır. Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, katılımcıların işe adanmışlık düzeylerine ilişkin görüşleri toplam ölçek puanlarının ortalama üzerinde olması bulgusu Göktepe (2016), Demirel (2014) ve Çankır (2016)'ın çalışmalarından elde edilen bulgular ile paralellik göstermektedir.

Çalışanların algılanan örgütsel desteğe ilişkin görüşleri toplam ölçek puanları ortalamasının üzerinde görünmektedir. Bu durum çalışanların örgütlerinden yüksek düzeyde destek gördüklerine dair olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Dolayısı ile örgütün çalışanlarının fikirlerini önemseydiği, örgüt-çalışan arasında etkili iletişimin olduğu ve pozitif çalışma ortamı yaratıldığı, çalışanlarına adil davranarak çalışmaların ödüllendirildiği gibi örgütsel desteğe ilişkin uygulamaların yer aldığı sonucu ortaya çıkabilmektedir. Çalışmanın istatistiksel verilerinden elde edilen

bulgular, Yılmaz (2016) ile paralellik gösterilmektedir. Kenek (2017) ve Aydın (2018)'ın çalışmalarında ise katılımcıların algılanan örgütsel desteğe ilişkin görüşleri toplam ölçek puanları orta düzeyde bulunmuştur.

Çalışanların algılanan sosyal kaytarmaya ilişkin görüşlerinin toplam ölçek puanları düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durum çalışanların düşük düzeyde de olsa sosyal kaytarmaya ilişkin algılarının olduğunu göstermektedir. Bireylerin çalışma arkadaşlarına ilişkin güven eksikliği duyması, gruptaki iletişimin düşük olması gibi nedenlerle bu algıların oluşabileceği beklenmektedir. Elde edilen araştırma bulguları Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu (2014) ile paralellik göstermektedir. Şeşen ve Kahraman (2014) tarafından yapılan çalışmada ise çalışma arkadaşlarının kaytardığını algılayan birey de zamanla sosyal kaytarma eğiliminde bulunduğunu göstermektedir.

Cinsiyet ayrımı için yapılan tanımlayıcı istatistik ortalama puanlarına bakıldığında; örgütsel destek algısında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde Kenek (2017) ve Yılmaz (2016) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların örgütsel destek algıları cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulguların ortaya çıkmasında kurumun, çalışanlarına karşı cinsiyet ayrımı yapmadan benzer davranış şekilleri sergilediği söylenebilir. Bunun sonucunda ise kadın ve erkeklerin algılarının benzer olduğu söylenebilir. Anlamlı bir fark çıkmasa da kadınların erkeklere göre örgütsel destek algısı ortalama puanları biraz daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmada cinsiyet ayrımına göre işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmasa da kadınların erkeklere göre işe adanmışlık düzeylerinin ortalama puanları biraz daha yüksektir. Cetsouphe ve Costa (2009, s.15)' ya göre cinsiyet, işe adanmışlık düzeyini etkilemektedir ve kadınların işe adanmışlık düzeyleri daha yüksektir. Dolayısıyla mevcut araştırma bulgularının yazınla benzer olduğu görülmektedir. Yine Yılmaz (2016) ve Sarıkaya (2016) tarafından yapılan araştırmalarda işe adanmışlığın cinsiyet ayrımına göre anlamlı bir değişken olmadığı görülmüştür.

Çalışanların sosyal kaytarma algısına dair görüşlerindeki ortalama puanlarına bakıldığında ise cinsiyet açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Benzer şekilde Özek (2014) çalışanların sosyal kaytarma davranışı sergilemeleri ile psikolojik iklim algılarını inceleyen araştırmasında sosyal kaytarmanın cinsiyete göre farklılık

göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle cinsiyete ilişkin bu bulgu da yazınla paralellik göstermektedir. Bu bulgulardan farklı olarak Doğan, Bozkurt ve Demir (2012) tarafından yapılan araştırmada erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre sosyal kaytarma davranışı algılamaları daha yüksektir.

Grup büyüklüğü için yapılan genel tanımlayıcı istatistik ortalama puanlarına bakıldığında; örgütsel destek algısında gruptaki kişi sayısına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmemektedir. Bunun nedeni belli kişilere veya gruplara karşı ayrımcılık yapmadan tüm çalışanlarına karşı örgütsel adaletin sağlanması ve tüm çalışanlarına eşit mesafede davranış göstermesi olabilmektedir. Aynı şekilde işe adanmışlık düzeylerinin ortalama puanlarına bakıldığında gruptaki kişi sayısına göre anlamlı bir fark olmasa da gruptaki kişi sayısının artmasıyla çalışanların işe adanmışlık düzeylerinde bir artış olmuştur. Bununla birlikte gruptaki kişi sayısının artış göstermesiyle anlamlı bir fark olmasa da sosyal kaytarma algısının düştüğü söylenebilir. Yani küçük gruplarda daha çok sosyal kaytarma algısının olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Ahmad ve Lumpur (2010) sosyal kaytarmanın küçük gruplarda çalışıldığında daha kolay fark edildiğini ifade etmiştir. Literatürde Lim ve Zhong (2006), Sweeney (1973), Latane, Williams ve Harkins (1979), Jones (1984), Ingham vd. (1974) ve Liden vd. (2004)'nin yapmış oldukları çalışmalarda gruptaki kişi sayısının artmasıyla sosyal kaytarma davranışının daha çok ortaya çıkacaklarını ileri sürmüşlerdir. Bu bulgular farklı şekillerde yorumlanabilir. Bunlardan ilki küçük gruplarda sosyal kaytarma davranışının daha kolay belirlenebilir olduğu yönündedir. Bununla birlikte grup büyüklüğü ile algılanan sosyal kaytarma düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için daha fazla araştırma bulgusuna ihtiyaç olduğu görülmektedir. Sosyal kaytarma büyük gruplarda daha fazla ortaya çıkma ihtimaline sahip olmasına rağmen algılanması üye sayısının fazla olması nedeniyle zorlaşmaktadır. Küçük gruplarda ise en ufak bir kaytarmanın tespit edilmesi olasıdır. Mevcut araştırmanın konusu gruplarda sosyal kaytarmanın farklılığını irdelemek olmadığından bu hususun gelecek araştırmalarda ele alınması önerilmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi görmek amaçlı korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayıları incelendiğinde; algılanan sosyal kaytarma ile algılanan örgütsel destek (-,603 oranında) ve işe adanmışlık (-,376 oranında) arasında ters yönlü, örgütsel destek ve örgütsel adanmışlık arasında ise pozitif yönlü ve 0,329 oranında bir ilişki

bulunduğu görülmüştür. Yani çalışanların örgütsel destek algıları ve işe adanmışlık düzeyleri arttıkça algıladıkları sosyal kaytarma düşmektedir.

Çalışanların örgütsel destek ve sosyal kaytarma algılarının işe adanmışlık üzerindeki etkisini görmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda sosyal kaytarma algısının işe adanmışlık üzerinde açıklayıcı katkıya sahip olmadığı görülmüştür. Analizlerin sonucunda; örgütsel destek algısının işe adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmanın hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Benzer şekilde İnce (2016) araştırmasını konfeksiyon firmasında gerçekleştirmiş olup, örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerinde anlamlı şekilde, orta düzeyde ilişki içerisinde olduğunu yorumlamıştır. Aynı şekilde Işık ve Kama (2018)'nin öğretmenler üzerindeki araştırmasında örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerinde etkili bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça, işe adanmışlıklarının da arttığı söylenebilir. Örgütün çalışanlarının fikirlerine önem vermesi, örgütteki her bir bireye eşit davranması, iş görenlerinin elde ettikleri başarıları ödüllendirmesi, kurum içerisinde ki refahı önemsemesi, ücret ve gelişim politikalarının iyileştirilmesi ve bu politikaların çalışanlara hissettirilmesi sonucunda bireyler işlerine daha çok adanacakları ve iş performanslarının da yükseleceği söylenebilir.

Bağımsız değişkenler olan algılanan örgütsel destek ve algılanan sosyal kaytarmanın işe adanmışlık üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile cinsiyet ayrımı içerisinde kadınlar ve erkekler için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan sosyal kaytarmanın açıklayıcı katkıya sahip olmadığı görülmüştür. Analiz sonucunda hem kadınlar hem de erkekler açısından algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Algılanan örgütsel destek ve algılanan sosyal kaytarmanın işe adanmışlık üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile gruplar düzeyinde küçük, orta ve büyük grup olarak regresyon analizi yapılmıştır. Küçük, orta ve büyük gruplarda işe adanmışlık üzerinde örgütsel destek algısının pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmektedir. En büyük etkinin orta büyüklükteki gruplar açısından ortaya çıktığı görülmektedir. Algılanan sosyal kaytarma ise işe adanmışlık üzerinde yalnızca küçük

gruplarda anlamlı bir değişken olarak ortaya çıkmış; orta ve büyük gruplarda ise açıklayıcı bir katkıya sahip olmadığı görülmüştür.

Elde edilen sonuçlar işe adanmışlığın artırılması için örgütsel desteğin önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte küçük gruplar (1-6 üye) açısından sosyal kaytarmanın da işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir değişken olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle işe adanmışlık unsurunu etkilemek bakımından grup büyüklüğünün önem arz ettiğini ve farklı yapılarda çalışanlara yönelik değişik uygulamaların yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Tüm gruplar açısından örgütsel desteğin önemli bir değişken olarak ortaya çıkması çalışanların çaba ve emeklerinin kurum tarafından değer görmesinin gerekliliğini işaret etmektedir.

6.2. ÖNERİLER

Çalışanlar örgütsel faktörlere ilişkin çeşitli tutum ve davranışlar oluşturmaktadır. Bu tutumların olumlu veya olumsuz olması şirketin çalışanlarına karşı uyguladığı politikalara göre değişmektedir. Araştırmaya yönelik olarak örgütlerin çalışanlarının fikirlerini ve eleştirilerini dikkate alması, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması, güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların katkılarının takdir edilmesi ve emeğinin karşılığının verilmesi, örgütün çalışanları arasında ayrımcılık yapmadan herkese adil davranması ve çalışanlarının her zaman yanında olacağının hissettirilmesi gibi yaklaşımlarla işe adanmışlığın sağlanmasında faydalı olacaktır. Ayrıca kurum içerisinde çalışma arkadaşlarının kaydardığını algılayan bireylerin kendilerinin de sosyal kaytarma davranışında bulunması olasıdır. Küçük gruplarda iletişim, etkileşim ve mücadelenin daha yoğun yaşanmasıyla arkadaşlarının davranışlarını gözlemleyen bireyler onlardan kolayca etkilenebileceği varsayılmaktadır. Küçük gruplarda yaşanan bu algının giderilmesi yönünde örgüt tarafından takım verimliliği destekleyecek çalışmaların yapılması daha uygun olmaktadır. Güvene dayalı daha sağlıklı iletişim oluşturulması, performans kriterlerinin açıkça belirtilmesi ve küçük grubun avantajından faydalanarak yöneticilerin çalışanlarıyla birebir ilgilenebilmesi gibi durumlar çalışma ortamının verimliliğine katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın sadece Kocaeli ve İstanbul ilinde çalışan bireyler üzerinde yapılması çalışma analizlerinin genelleştirebilirliğini zorlaştıran bir kısıttır. Konu ile ilgili ileride yapılacak çalışmaların farklı şehirlerde, farklı sektörlerde uygulanması araştırma bulgularının genelleştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Konunun literatürde ilişkilendirildiği değişkenler haricinde farklı yönlerini de ortaya çıkarmak amaçlı nitel araştırma yöntemi de tercih edilebilir. Aynı şekilde konu ile ilgili ileride yapılacak olan araştırmalarda farklı ölçekler ve farklı örneklem grupları ile çalışılması konuya yönelik yeni katkıların sağlayabileceğini söylemek mümkündür.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Bakker, A. B. ve J. J. Hakanen. (2013). Work Engagement Among Public and Private Sector Dentists. R.J. Burke (Ed.), A.J. Noblet (Ed.) ve C.L. Cooper (Ed.). *Human Resource Management in the Public Sector* içinde. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2013, 109-131.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Ü. Sığrı. (2013). *Örgütsel Davranışa Giriş: Yönetim Bilimi ve Örgütsel Davranış Alanının Kuramsal Gelişimi*. Ü. Sığrı (Ed.) ve S. Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış İçinde*. İstanbul: Beta Yayınları, 2013, 2-45.
- Moorhead, G. ve R. W. Griffin. (1986). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Özkalp, E. (2013). Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini. A. Ç. Kirel (Ed.) ve O. Ağlargoğ (Ed.). *Örgütsel Davranış İçinde*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2013, 56-86.
- Schaufeli, W. B. ve A. B. Bakker. (2010). Defining and Measuring Work Engagemnet: Bringing Clarity the Concecpt. A.B. Bakker (Ed.) ve M.P. Leiter (Ed.). *Work Engagemenet: A Handbook of Essential Theory and Research* içinde. USA: Psychology Press, 2010, 10-24.
- Schultz, D. P. ve S. E. Schultz. (1998). *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 7th edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Varoğlu, D. ve Ü. Sığrı. (2013). Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü: İşyerinde Üretkenlik Karşıtı Davranışlar. Ü. Sığrı (Ed.) ve S. Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış İçinde*. İstanbul: Beta Yayınları, 2013, 624-655.

Süreli Yayınlar

- Ahmad, K.Z. ve K. Lumpur. (2010). Pay Equity Sensitivity and Person-Environment Fit. *International Journal of Psychological Studies*. 2.2, 127-135.
- Aiello, J. R. ve E.A. Douthitt. (2001). Social Faciliation From Tripletto Electronic Performance Monitoring. *Group Dynamics: Theory, Research and Practise*. 5.3, 163-180.

- Akgündüz, Y., G. Akdağ, O. Güler, ve S. Sünnetçioğlu.(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.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler : Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz. İ.İ.B. F. Dergisi*. 4, 1-25.
- Ambrose, M.L. ve M. Schminke. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*. 88.2, 295-305
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63.3, 308- 323.
- Ardıç, K. ve S. Polatçı. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32 (Ocak-Haziran), 21-46.
- Armeli, S.,R.Eisenberger,, P.Fasolo, ve P. Lynch. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Sociomotional Needs. *Journal of Applied Psychology*. 83.2, 288- 297.
- Aselage, J ve R. Eisenberger. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*. 24.5, 491- 509.
- Aube, C. ve V. Rousseau. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behavior. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 9.3, 189-204.
- Aykan, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 22.1, 123-137.
- Babin, B.J. ve J. S. Boles. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*.72.1, 57-75.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*. 13.3, 209-223.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*. 20.4, 265-269.
- Bakker, A. B. (2014). Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions. *European Psychologist*. 19,227-236.

- Baş, T., N. Keskin. ve İ. S. Mert. (2010), Lider-Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’’de Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*. 10.3, 1013-1039.
- Bauer, T. N. ve S. G. Green. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*. 36.6, 1538-1567.
- Bishop, J. W., K.D.Scoot, ve S. M. Burroughs. (2000). Support, Commitment and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*. 26.6, 1113-1132.
- Blakely, G. L., M. C. Andrews, ve R. H Moorman. (2005). The Moderating Effects of Sensivity on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psycholgy*. 20.2, 259-273.
- Caesens, G. ve F. Stinglhamber. (2014). The ,Relationship Between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-efficacy and Its Outcomes. *European Review of Applied Psychology*. 64.5, 259-267.
- Catsouphe, M.P. ve C.M. Costa. (2009). Engaging The 21st Century Multi-Generational Workforce Findings From The Age and Generetions Study. *Issue Brief 20, The Age and Generations Study was Funded by The Alfred P. Sloan Foundation*. 1-33.
- Christian, M. S. ve J. E. Slaughter. (2007). Work Engagement: A Meta- Analytic Review and Directions For Research in a Emerging Area. *Congress Paper in 67th Annual Meeting of Academy of Management*. 1-6.
- Chughtai, A. A. ve F. Buckley. (2008). Work Engagement and Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis.*Institute of Behavioral and Applied Management*. 47-71.
- Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment and The Organizational Woman. *Academy of Management Review*. 7.4, 595-602.
- Comer, D.R. (1995). A Model of Social Loafing in Real Workgroups. *Human Relationship*. 48.6, 647-667.
- Coşkun, M. ve F. K. Şentürk. (2017). Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8,2.165-195.
- Cropanzano, R., C. A. Prehar, ve P. Y. Chen.(2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group and Organization Management*. 27.3, 324-351.
- Cropanzano, R. ve M. Mitchell. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. 31.6, 874-900.

- Dawley, D., J. D. Houghton ve N. S. Bucklew. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*. 150.3, 238-257.
- Dixon, M. A. ve M. Sagas. (2007). The Relationship Between Organizational Support, Work-Family Conflict and The Job-Life Satisfaction of University Coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*. 78.3, 236-247.
- Doğan, A., S. Bozkurt, ve R. Demir. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı ve Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi- Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 53-79.
- Eder, P. ve R. Eisenberger. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*. 34.1, 55-68.
- Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12, 17-43.
- Eisenberger, R., R. Huntingon, S. Hutchison, ve D. Sowa (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71.3, 500-510.
- Eisenberger, R. P. Faolo, ve V. Davis-La Mastro. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*. 75.1, 51-59.
- Eisenberger, R., J. Cummings, S. Armeli, ve P. Lynch. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 82.5, 812-820.
- Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch ve L. Rhoades. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 86.1, 42-51.
- Eisenberger, R., F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. L. Sucharski, ve L. Rhoades. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*. 87.3, 565-573.
- Eser, G. (2011). Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 30.1, 365-376.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. *Academy Of Management Journal*. 35.1, 191-202.

- Giray, D. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *Industrial Relations And Human Resources Journal*. 15.3, 65-81.
- Graen, G. B. ve M. Uhl-Bien. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange Theory of Leadershipove 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domanin Perspective. *Leadership Quarterley*. 6.2, 219-247.
- Griffith, T. L.,M.Fichman, ve R. L.Moreland.(1989). Social Loafing and Social Facilitation: An Empirical Test of The Cognitive-Motivational Model of Performance. *Basic And Applied SocialPsychology*. 10.3, 253-271.
- Harcum, E.R. ve L. L. Badura. (1990). Social Loafing as Response to an Appraisal of Appropriate Effort.*The Journal of Psychology*. 124. 6, 629-637.
- Harkins, S. G. ve K. Szymanski. (1989). Social Loafing and Group Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 56.6, 934-941.
- Hermesen, J. ve V. Rosser, (2008). Examining Work Engagement and Job Satisfaction of Staff Members in Higher Education. *CUPA-HR Journal*. 10-18.
- Heuze, J.P. ve P. C. Brunel.(2003). Social Loafing in a Competitive Context. *Int. Journal of Sport and Exercise Psychology*.1,246-263.
- Hoigaard, R. ve R.P. Ingvaldsen. (2006). Social Loafing in Interactive Groups: TheEffects of Identifiability on Effort and Individual Performance in Floorball. *The Online Journal of SportPsychology*. 8.2, 52-63.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*. 63,6. 597-606.
- Hsieh, C. C.ve D.S. Wang. (2015). Does Supervisor-Perceived Authentic Leadership Influence Employee Work Engagement Through Employee-Perceived Authentic Leadership And Employee Trust?.*The International Journal of Human Resource Management*. 26.18, 2329-2348.
- Hung, T.K., N. W. Chi, ve W. L. Lu. (2009). Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counter Productive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive. *Journal of Business Psychology*.24.3, 257-270.
- Ingham, A. G.,G.Levinger, J. Graves, ve V. Peckham. (1974). The Ringelmann Effect: Studies of Group Size And Group Performance. *Jorunal Of Experimental Social Psychology*. 10.4, 371-384.
- Işık, M. ve A. Kama. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6.3, 395-403.

- İnce, A.R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 15.57, 649-660.
- Jackson, J. M. ve S. G. Harkins. (1985). Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*. 49.5, 1199-1206.
- Jawahar, I. M. (2002). A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of Management*. 28.6, 811-834.
- Jawahar, I. M. ve P. Hemmasi. (2006). Perceived Organizational Support for Womens's Advancement and Turnover Intentions:TheMediating Role of Job and Employer Satisfaction. *Women in Management Review*. 21.8, 643-661.
- Jones, G. R. (1984). Task Visibility, Free Riding And Shirking, Explaining The Effect Of Structure And Technology On Employee Behavior. *The Academy of Management*. 9.4, 684-695.
- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6.1, 11-26.
- Kaplan, M. ve A. Ögüt. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17.1, 387-401.
- Karau, S.J. ve K.D. Williams. (1993). Social Loafing: A Meta- Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Persenality and Social Psychology*. 65.4, 681-706.
- Karau, S.J. ve K.D. Williams. (1995). Social Loafing: Research Findings, Implications, and Future Directions. *Current Directions in Psychological Science*. 4.5, 134-140.
- Karriker, J. H ve M. L. Williams. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*. 35.1, 112-135.
- Keleş, S. (2014). Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 5.11, 95-109.
- Kidwell, E.R. ve N. Bennett. (1993). Employee Propensity to With hold Effort: A Conceptual Model To Intersect Three Avenues Of Research. *Academy of Management Review*. 18.3, 429-456.

- Klehe, U.C. ve N. Anderson.(2007). The Moderating Influence of Personality and Culture on Social Loafing an Typical versus Maximum Performance Situations. *International Journal of Selection and Assessment*. 15.2, 250-262.
- Kraimer, M.L. ve S. J. Wayne. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*. 30.2, 209-237.
- Kravitz, D.A. ve B. Martin. (1986). Ringelmann Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50.5, 936-941.
- Latane, B., K. Williams, ve S. Harkins. (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*. 37.6, 822-832.
- Lambe, C. J.,C. M. Wittmann, ve R.E. Spekman. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business to Business Relational Exchange. *Journal of Business to Business Marketing*. 8.3, 1-36.
- Liden, R. C.,S. J. Wayne,R. A. Jaworski, ve N. Bennett. (2004). SocialLoafing: A FieldInvestigation. *Journal of Management*. 30.2, 285-304.
- Lim, J. ve Y. Zhong. (2006). The Interaction and Effects of Perceived Cultural Diversity, Group Size, Leadership and Collaborative Learning Systems: An Experimental Study. *Information Resources Management Journal*. 19.4, October- December. 56-71.
- Liu, Y. (2009). Perceived Organizational Support And Expatriate Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Affective Commitment Towards The Parent Company. *Personnel Review*. 38.3, 307-319.
- Masterson, S. S. ve C. L. Stamper. (2003). Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing - Organization Relationship. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 473-490.
- Meydan, C. H., Ç. A. Kahraman, ve U. Basar. (2014).SocialLoafing and Impression Management in an OrganizationalContext. *International Review of Management and Marketing*. 4.3, 201-206.
- Mitonga-Monga, J. ve F. Cilliers. (2015). Ethics Culture and Ethics Climate in Relation to Employee Engagement in a Developing Country Setting. *Journal of Psychology in Africa*. 25.3, 242-249.
- Moideenkutty, U.,G.Blau, R. Kumar, ve A. Nalakath. (2001). Perceveid Organizational Support as a Mediator of the Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*. 50.4, 615-634.

- Mulvey, P.W. ve H. J. Klein. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy in Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational Behavior & Human Decisions Processes*. 74.1, 62-87.
- Murphy, S. M.,S. J. Wayne,R. C. Liden, ve B. Erdogan. (2003). Understanding Social Loafing: The Role Of Justice Perceptions And Exchange Relationships. *Human Relations*. 56. 1, 61-84.
- Ng, C.,ve A. Sarris. (2009). Distinguishing Between The Effect Of Perceived Organisational Support And Person-Organisation Fit On Work Outcomes. *The Australian And New Zealand Journal Of Organizational Psychology*. 2, 1-9.
- Olivier, A. ve S. Rothmann. (2007). Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company. *Journal of Industrial Psychology*. 33.3, 49-56.
- O'Donohue, W. ve L. Nelson. (2012). Work Engagement, Burnout and Alienation: Linking New and Old Concepts of Positive and Negative Work Experiences. *BAM (British Academy of Management) Annual Conference, Track: Organizational Psychology*.1-16.
- Orden, C.Y.D.,A. W. K. Gaillard, ve B.P. Buunk. (1998). Social Loafing Under Fatigue. *Journal of Personality and Social Psychology*. 75.5, 1179-1190.
- Özdevecioğlu M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18.2, 113-130.
- Özdevecioğlu M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21, 77-96.
- Özdevecioğlu M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 37.4, 97-115.
- Petty, R. E.,S. G. Harkins, K. D. Williams, ve B. Latane. (1977). The Effects of Group Size on Cognitive Effort and Evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 3. 4, 579-582.
- Piezon, S.L. ve W.D. Ferree. (2008).Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A Study of Public University and U.S. Naval War Collage Students. *International Review of Research in Open and Distance Learning*. 9.2, 1-17.
- Price, K. H.(1987). Decision Responsibility, Task Responsibility, Identifiability and Social Loafing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 40.3,330-345.

- Rhoades, L., R. Eisenberger, ve S. Armeli. (2001). Affective Commitment To The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 8.5, 825-836.
- Rhoades, L. ve R. Eisenberger. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87.4, 698-714.
- Rothman, S. ve G.M.E. Jordaan. (2006). Job Demands, Job Resources and Work Engagement of Academic Staff in South African Higher Education Institutions. *SA Journal of Industrial Psychology*. 32.4, 87-96.
- Sağsan, M., ve B. Fırtına, (2015). Bilgi Mesleğine Bağlılık ve Adanmışlık: Platonik Bir İlişkinin Gelgitleri ve Profesyonellikle İmtihani. *Bilgi Dünyası*. 16.1, 1-22.
- Salanova, M. ve W.B. Schaufeli. (2008). A Cross-national Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*. 19.1, 116-131.
- Sanna, L.J. (1992). Self-Efficacy Theory: Implications For Social Facilitation and Social Loafing. *Journal Of Personality And Social Psychology*. 62.5, 774-786.
- Schaufeli, W.B., M. Salanova, V. Gonzales-Roma ve A. Bakker. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., A.B. Bakker, ve M. Salanova. (2006). The Measurement of Work Engagement with A Short Questionnaire: A Cross-national Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66.4, 701-716.
- Schaufeli, W. B., T. W. Taris, ve W. Rhenen. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An International Review*. 57.2, 173-203.
- Shepperd, J. A. ve K. M. Taylor. (1999). Social Loafing and Expectancy-Value Theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 25.9, 1147-1158.
- Simms, A. ve T. Nichols. (2014). Social Loafing: A Review of the Literature. *Journal of Management Policy and Practice*. 15.1, 58-67.
- Simpson, M. R. (2008). Engagement at Work: A Review of the Literature. *International Journal of Nursing Studies*. 1012-1024.
- Smith, J. E. P. ve T. L. Dumas. (2007). Debunking the Ideal Worker Myth: Effect of Temporal Flexibility & Family Configuration on Engagement. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. 1-7.
- Stark, E. M., J. D. Shaw, ve M.K. Duffy. (2007). Preference for Group Work, Winning Orientation and Social Loafing Behavior in Groups. *Group and Organization Management*. 32.6, 699-723.

- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve M. Koyuncu. (2014). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11.28, 17-34.
- Sweeney, J. W. (1973). An Experimental Investigation Of The Free-Rider Problem. *Social Science Research*. 2.3, 277-292.
- Şeşen, H. ve Ç. A. Kahraman. (2014). İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışına Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*. 1.1, 43-51.
- Tan, H. H. ve M. L. Tan. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives and Contextual Factors. *The Journal of Psychology*. 142.1, 89-108.
- Taştan, S. (2014). Örgüt İklimi ile Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi ve Psiko-Sosyal Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6.1, 91-106.
- Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ. B. F. Dergisi*. 12.9, 185-195.
- Tata, J. (2002). The Influence of Accounts on Perceived Social Loafing in Work Teams. *The International Journal of Conflict Management*. 13.3, 292-308.
- Triplet, N. (1898). The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition. *The American Journal of Psychology*. 9.4, 507-533.
- Tsaw, D., S. Murphy, ve J. Detgen. (2011). Social Loafing and Culture: Does Gender Matter. *International Review of Business Research Papers*. 7.3, 1-8.
- Tung, T. T. ve L. Chidambaram. (2005). Is Out of Sight, Out of Mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology-Supported Groups. *Information Systems Research*. 16.2, 149-168.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25.3-4, 155-179.
- Turnley, W., H. M. C. Bolino, S. W. Lester, ve J. M. Bloodgood. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*. 29.2, 187-206.
- Turunç, Ö. ve M. Çelik. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*. 17.2, 183-206.

- Turunç, Ö ve M. Çelik. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14.1, 209-232.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, 71-85.
- Williams, K.,S. G. Harkins, ve B. Latane. (1981). Identifiability as A Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 40.2, 303-311.
- Williams, K.P. ve S.J. Karau. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. *Journal Of Personality And Social Psychology*. 61.4, 570-581.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranışlık Düzleminde Adanmışlık.Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 25,278-296.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig*. 55, 243-264.
- Yılmaz. H. ve A. Ş. Görmüş. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*. 26.7, 4483-4504.
- Yoon, J. ve J.C. Lim. (1999). Organizational Support in the Workplace: Thecase of Korean Hospital Employees. *Human Relations*. 52.7, 923-945.
- Zapata-Phelan, C. P., J. A.Colquitt, B. A. Scott. ve B. Livingston. (2009). Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 108, 93-105.

Tez Kaynakları

- Akalın, Ç. (2006). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgütsel Temelli Öz-Saygı. *Yüksek Lisans Tezi*.Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Antonison, M. (2010). Evaluation of Work Engagement as a Measure of Psychological Well-Being From Work Motivation, The University of Alabama in Huntsville, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Alabama.
- Aydın, Ö. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri:Atatürk Havalimanı Temsil-Gözetim ve Yönetim

Hizmetleri Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul:İstanbul Arel Üniversitesi SBE.

- Buz, E. (2011). The Relationship Between Perceived Group-Based Performance Appraisal and Social Loafing and The Moderating of Task Visibility. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Bozkurt, F. (2007). Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Bozkurt, F. G. (2012). Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması ile İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Chang, Y. (2008). Social Loafing and Moral Emotions The Janus-Headed Aspect of Moral Identity. *Yüksek Lisans Tezi*. University of Delaware.
- Çakır, S. (2017). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek ile Sosyal Kaytarma Davranış Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi. EBE.
- Çankır, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. İstanbul:İstanbul Üniversitesi SBE.
- Çinkılıç, A. (2017). Örgütsel Adalet Algısının İşkoliklik ve Sosyal Aylaklık Üzerindeki Etkisi: Kafkas Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kars: Kafkas Üniversitesi SBE.
- Demirel, T. (2014). Tükenmişlik ve İşe Adanmanın Öncülleri:Uçuş Teknisyenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara:Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE.
- Erdem, H.(2014). Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stres ile Başa Çıkma Yöntemleri Üzerindeki Etkileri : Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması. *Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.
- Gill, D. S. (2007). Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?. *Doktora Tezi*. Manhattan, Kansas: Department of Psychology.
- Göktepe, A. E. (2016). Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi SBE.

- İlgın, B. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka Ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde Etiksel iklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Karagöz, L. (2007). İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi. SBE.
- Kaya, B. (2012). Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.
- Kenek, G. (2017). Etkileşimsel Adalet, Duygusal Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara : Gazi Üniversitesi. SBE.
- Liu, W. (2004). Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes, *Doktora Tezi*. University of Maryland.
- Özek, B. Y. (2016). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Özek, H. (2014). Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Sarıkaya, B. B. (2016). Otizmli Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin İşe Adanmışlık, Çocuk Sevmeye ve Empati Eğilimleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Sezgin, O. B. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ile İç girişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Silbert, L.T (2005). The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. *Yüksek Lisans Tezi*. Canada: University of Waterloo.
- Turner, K.(2009). Workplace Incivility and Organizational Outcomes: Is the Quality of Social Relationships at Work Important for Employee Attitudes, Behaviours and Mental Health?. *Yüksek Lisans Tezi*. Acadia University.
- Ülke, H.E. (2006). Investigating The Role of Personality and Justice Perceptions on Social Loafing. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi FEF.

- Yıldız, S. (2008). Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi : Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı. *Yüksek Lisans Tezi*.Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.
- Yılmaz, A. (2016). Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul’da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul:İstanbul Üniversitesi.
- Yıluzar, H. (2016). Kişi Örgüt Uyumu ile İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.
- Yürür, S. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analiz ve Bir Uygulama, *Doktora Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE.
- Zagenczyk, T. J. (2001). A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support, *Doktora Tezi*. The Katz Graduate Scholl of Business, University of Pittsburg.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Bu anket, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında yürütülen bir tez kapsamında hazırlanmıştır.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

Bu araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Danışman :Doç. Dr. Gül ESER

Elif METİNER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: _____
3. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu:
() İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
4. Departmanınız : _____
5. Unvan : _____
6. Mevcut İşyerindeki Çalışma Süreniz : _____
7. Çalışma Grubunuzdaki Üye Sayısı : _____

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK <i>Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ölçek üzerinde belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5	6
1. Kurumum benim amaç ve değerlerimi önemser.						
2. Kurumum benim refahımı gerçekten önemser.						
3. Kurumum bana çok az ilgi gösterir.						
4. Kurumum kötü niyetli olmayan hatalarımı bağışlayacaktır.						
5. Kurumum benim fikirlerimi önemser.						
6. Kurumum eline fırsat geçerse beni istismar eder.						
7. Bir sorunum olduğunda kurumumdan yardım alabilirim.						
8. Özel bir iyiliğe ihtiyaç duyduğumda kurumum bana yardım etmeye istekli olacaktır.						

İŞE ADANMIŞLIK Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ölçek üzerinde belirtiniz.	Hiçbir zaman					Her zaman
	1	2	3	4	5	6
1. İşimi yaparken enerji dolu olurum.						
2. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.						
3. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.						
4. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.						
5. Çok uzun saatler çalışabilirim.						
6. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.						
7. Çalışırken işime dalıp giderim.						
8. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.						
9. Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.						
10. Çalışırken molavermekte zorlanırım.						
11. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.						
12. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.						
13. Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.						
14. İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren biri olduğunu düşünüyorum.						
15. Yaptığım işle gururduyarım.						
16. İşim bana ilham verir.						
17. İşimi hevesle yaparım.						

ALGILANAN SOSYAL KAYTARMA <i>Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ölçek üzerinde belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5	6
1. Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.						
2. Çalışma arkadaşlarımdan kendilerine verilen işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.						
3. İş yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar VEYA işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar.						
4. Çalışma arkadaşlarım bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.						
5. Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir biçimde zaman ayırırlar.						
6. Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler.						
7. Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterirler.						
8. Çalışma arkadaşlarım, işin kendilerine düşen kısmını yapmazlar.						
9. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.						
10. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranırlar.						
11. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departmanlara yardım etmek için daha az zaman harcarlar.						
12. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa, çalışıyor görünür ama kendi paylarına düşen işi yapmazlar.						
13. Çalışma arkadaşlarım, ekip içinde bir işi yapmak için ellerinde geleni en iyi şekilde yaparlar.						