

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN ALGILARINA GÖRE
ÖĞRETMENLERİN SOSYAL KAYTARMA
DAVRANIŞLARI

Ömer Önder KILIÇARSLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Ali ÜNAL

Konya, 2018



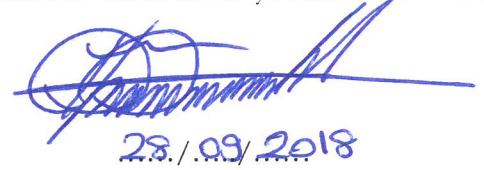
T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ömer Önder KILIÇARSLAN
	Numarası	148301021005
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tezin Adı	Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.


28.09.2018

Ömer Önder KILIÇARSLAN



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ömer Önder KILIÇARSLAN
	Numarası	148301021005
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ali ÜNAL
Tezin Adı	Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları başlıklı bu çalışma 28/09/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	Ünvanı Adı Soyadı	İmza
Danışman	Doç.Dr. Ali ÜNAL	
Jüri Üyesi	Doç.Dr.Sedat GÜMÜŞ	
Jüri Üyesi	Doç.Dr. Sait AKBAŞLI	

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Günümüz örgütlerinde verimlilik sürekli artırılması hedeflenen bir süreç elemanıdır. Verimliliği yükseltmek içinse sık sık ekip çalışmalarına başvurulur. Bireyler bazen isteyerek bazen de istemeyerek kendilerini ekip çalışmalarının içinde bulurlar. Ekip çalışmaları her zaman ilk akla geldiği gibi verimliliği yükseltmeyebilir. İnsanlar potansiyellerini grup içerisinde tam anlamıyla bilerek veya bilmeyerek yansıtmayabilirler. Bireysel performansların net bir şekilde ölçülemediği, bir grup çabası söz konusu olduğu durumlarda kişiler, tek başlarına sorumlu oldukları işlerden daha az çaba sarf edebilirler. Bu durum sosyal kaytarma kavramı ile açıklanmaktadır.

Sosyal kaytarma kişilerin grupta birlikte çalışırken tek başına çalışırken gösterdikleri çaba kadar çaba göstermemesi olarak tanımlanabilir. Sosyal kaytarma örgütlerde istenmeyen bir davranıştır. Grup çalışmaları yapmanın kaçınılmaz olduğu örgütlerin başında gelen okullarda öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediğinin tespit edilmesinin ve var olan sosyal kaytarma davranışını engellemek için çözüm yolları bulunmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada kamu okullarında görev yapan okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerini ve gösteriyorlarsa, sosyal kaytarma davranışı gösteren öğretmenlerin ayırıcı özelliklerini tespit etmek amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın başlatılması, sürdürülmesi ve sonuçlandırılmasındaki destekleyici, öğretici, anlayışlı katkılarından dolayı kıymetli hocam Doç. Dr. Ali ÜNAL'a ve değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

Ömer Önder KILIÇARSLAN



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Ömer Önder KILICARSLAN
	Numarası	148301021005
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ali ÜNAL
	Tezin Adı	Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları

ÖZET

Bu araştırmanın amacı kamu okullarında görev yapan okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerini ve gösteriyorlarsa, sosyal kaytarma davranışı gösteren öğretmenlerin ayırıcı özelliklerini tespit etmektir.

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseninde göre yürütülmüştür. Veriler nitel araştırma yöntemlerinden bir tanesi olan görüşme yönteminin içinde yer alan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış ve içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir.

Çalışmanın evrenini Konya ili Selçuklu ilçesinde yer alan 275 okulda görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Çalışma grubu, bu okullarda görev yapan okul müdürleri arasından ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu amaçla okul müdürleri; eğitim durumu (lisans, yl, dr.), cinsiyet (kadın, erkek) ve okul türüne göre (okul öncesi, ilkokul, ortaokul, imam hatip ortaokulu, anadolu lisesi, meslek lisesi vb.) belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda beş tane soru yer almakta olup, görüşmeler bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın temel bulguları şunlardır:

1. Görüşülen okul müdürleri öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışları sergilediklerini, birden fazla kere sosyal kaytarma davranışı ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.
2. Görüşlerine başvuru okul müdürleri sosyal kaytarcıların genel bir özelliği olmadığını kadın-erkek, genç-yaşlı diye ayırım yapamayacağını, sosyal kaytarmanın öğretmenin kişiliği ile alakalı olduğunu belirtmiştir.
3. Görüşlerine başvuru okul müdürleri sosyal kaytarmayı önlemek için ekip çalışmalarında görev görünürlüğünün sağlanması, gruptaki kişi sayısının iyi ayarlanması, işin iyi planlanması, ceza ve ödül verilmesi, grup kaynaşmasının sağlanması önerilerini getirmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Sosyal kaytarma, okul müdürü, öğretmen



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Ömer Önder KILIÇARSLAN
	Numarası	148301021005
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ali ÜNAL
	Tezin İngilizce Adı	Teachers Social Loafing Behaviours According to Perceptions of School Principals

SUMMARY

The aim of this study is to determine the distinguishing characteristics of teachers who are performing social reduction behavior if they show social reduction behavior according to the perceptions of school principals in public schools.

This research was carried out by qualitative research methods according to the science pattern. The data were collected with the semi-structured interview technique included in the interview method which is one of qualitative research methods and analyzed with the content analysis method.

The school's principals are 275 schools located in Selçuklu district of Konya province. The sample was selected from among the school principals working in these schools by using the maximum diversity sampling method. For this purpose, school principals; (Pre-school, primary school, junior high school, imam preacher middle school, anatolian high school, vocational high school, etc.) according to the education level (bachelor, master, Phd.), gender (female, male).

Semi-structured interview developed by the researcher as a data collection tool. There are five questions on the interview form, and interviews were conducted by the researcher himself.

The main findings of the study are:

1. The interviewed school principals stated that teachers exhibited social loafing behaviors more than once with social loafing behaviors.
2. The school principals who were consulted have stated that they can not differentiate between male and female, young and old that it is not a general feature of social loafers and that social loafing is related to the personality of the teacher.
3. The school principals who have been consulted have suggested proposals to ensure their job visibility in team work, to set the number of people in the group well, to plan well, punish and reward, to ensure group cohesion to prevent social loafing.

Key Words: Social loafing, school principal, teacher

KISALTMALAR VE SİMGELER

Akt. : Aktaran

vd. : Ve diğlerleri

vb. : Ve benzeri

yl : yüksek lisans

dr. : doktora

% : Yüzde

~ : Yaklaşık

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Sosyal Kaytarma Üzerine Yapılan Yurtiçi Çalışmalar	5
Tablo 2: Sosyal Kaytarma Olan Gruplarda Roller	17
Tablo 3: Sosyal Kaytarmanın Potansiyel Nedenleri	21
Tablo 4: Çalışma Grubunda Yer Alan Okul Müdürlerinin Bilgileri.....	46
Tablo 5: Geçerlik ve Güvenirliğin Geliştirilmesi İçin Kullanılan Stratejiler	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ringelmann Etkisi	10
Şekil 2: Araştırmanın Bulguları	51

ŞEMALAR LİSTESİ

Şema 1: Sosyal Kaytarıcıların Özellikleri	54
Şema 2: Sosyal Kaytarıcıların Kaytarma Sebepleri	59
Şema 3: Sosyal Kaytarmanın Okula Yansımaları	65
Şema 4: Sosyal Kaytarmaya Karşı Alınabilecek Önlemler	69

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
TEZ KABUL FORMU	ii
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	v
KISALTMALAR VE SİMGELER	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ŞEMALAR LİSTESİ.....	ix
İÇİNDEKİLER	x

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2.Araştırmanın Amacı	4
1.3.Araştırmanın Önemi	4
1.4.Sayıtlılar	6
1.5.Sınırlılıklar.....	7
1.6.Tanımlar	7

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER	8
2.1. Sosyal Kaytarma.....	8
2.1.1. Sosyal Kaytarma Teorisinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	9
2.1.2. Sosyal Kaytarmayı Etkileyen Faktörler	13
2.1.2.1. Sosyal Kaytarmaya Kültür Etkisi.....	13
2.1.2.2. Sosyal Kaytarmaya Cinsiyet Etkisi	14
2.1.2.3. Sosyal Kaytarmaya Kişilik Özellikleri Etkisi	15
2.1.3. Sosyal Kaytarma Olan Gruplarda Üstlenilen Roller.....	16
2.1.4. Sosyal Kaytarmanın Nedenleri	17
2.1.5. Sosyal Kaytarmayı Açıklayan Teoriler.....	21
2.1.5.1. Sosyal Etki Teorisi	21
2.1.5.2. Uyarılma Azalması.....	24

2.1.5.3. Değerlendirilme Potansiyeli	24
2.1.5.4. Eforun Gereksizliği	26
2.1.5.5. Eforun Denkliği	26
2.1.5.6. Bireysel Özen	27
2.1.6. Sosyal Kaytarma Teorisi ile Çelişen Teoriler	28
2.1.6.1. Sosyal Kolaylaştırma.....	28
2.1.6.2. Değerlendirilme Kaygısı	29
2.1.6.3. Sosyal Telafi Teorisi	30
2.1.7. Sosyal Kaytarma Teorisinin Öncülleri.....	30
2.1.7.1. Bireysel Düzeyde Öncüller	31
2.1.7.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık	31
2.1.7.1.2. Görevin Görünürlüğü	31
2.1.7.1.3. Dağıtımsal Adalet	32
2.1.7.1.4. Prosedürel Adalet	33
2.1.7.2. Grupsal Düzeyde Öncüller	33
2.1.7.2.1. Çalışma Grubu Büyüklüğü	33
2.1.7.2.2. Grup Kaynaşması	34
2.1.7.2.3. İş Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması	34
2.1.8. Sosyal Kaytarmayı Engellemek İçin Alınabilecek Önlemler	35
2.1.9. Sosyal Kaytarma İle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar	37
2.1.9.1. Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar	37
2.1.9.2. Diğer Ülkelerde Yapılmış Çalışmalar	41

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	44
3.1. Araştırmanın Modeli	44
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	44
3.3. Veri Toplama Aracı.....	46
3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi	48

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR	51
Bulgular ve Yorumlar.....	51

BÖLÜM V

TARTIŞMA.....	75
----------------------	-----------

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
-------------------------------	-----------

Sonuç ve Öneriler.....	83
------------------------	----

KAYNAKÇA.....	87
----------------------	-----------

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları açıklanmış ve araştırmada kullanılan kavramlar tanıtılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Grup en az iki kişiden oluşan, ortak bir amaç için bir araya gelen topluluk olarak tanımlanabilir. Grup çalışmalarının örgütlerde önemli bir yeri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. İnsanlar bazen isteyerek bazen de istemeyerek kendilerini ekip çalışmalarının içerisinde bulurlar. İlkokul yıllarından itibaren küme çalışmaları ile başlayan grup çalışmaları, gerek meslek hayatında gerekse sosyal hayatta sürekli olarak kendimizi içerisinde bulduğumuz bir oluşumdur.

Hepimiz işbirliği yapmanın önemi üzerine olan “Bir elin nesi var iki elin sesi var”, “Birlikten kuvvet doğar”, “Yalnız taş duvar olmaz”, “Baş başa vermeyince taş yerden kalkmaz” gibi atasözlerimizi duymuşuzdur. Bu sözlerin hepsinin belirli yaşanmışlıklar ve tecrübeler sonucunda söylendiği ortadadır. Doğru planlama yapıldığında grup çalışması yapmanın verimliliği yükselteceği öngörülebilir. Ortak bir amaç etrafında birleşen insanlar grup içerisinde yer alırlarsa hedefe daha kolay ve daha çabuk ulaşırlar. Her birey diğerlerine yardım eder ve birlikte daha iyi yol alabilirler. Grup olduğumuzda, bazı şeyleri birlikte yaptığımızda, işler daha kolay halledilebilir.

TDK (2006) sinerjiyi bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek ve güç olarak tanımlanmıştır. Örgütlerde ekip çalışmasının yapılmasının güçlü bir sinerjinin elde edilmesine, daha iyi sonuçlar alınmasına olanak sağladığı düşünülebilir. Bu durum $1+1=3$ şeklinde ifade edilmektedir. Ancak bütün bunlar ekip olmanın, işbirliği için oluşturulan grup çalışmalarının her zaman olumlu sonuçlar doğuracağı anlamına gelmez. Yani bazen $1+1=2$ bile etmeyebilir, $1+1=1,8$ sonucuna ulaşılabilir. Amerikalı otomobil üreticisi Henry Ford’un da söylediği gibi “Bir araya gelmek bir başlangıçtır, beraberliği sürdürmek bir ilerlemedir, beraber çalışmak ise başarıdır.”

Ekip çalışması iyi organize edilmediği ve etkin bir şekilde uygulanmadığı zaman bu defa organizasyonda bazı problemlerin ortaya çıkmasına veya mevcut problemlerin daha da ağırlaşmasına neden olabilir. Ekip çalışması yapıldığında, bunun için bir zaman harcanması gerekir. Bir kişi tarafından alınacak kararlar bir çalışma grubuna bırakıldığında bunun bir zaman gecikmesi doğuracağı söylenebilir. Ekip çalışmasının diğer bir sakıncası ya da dezavantajı ekip içerisinde bazı kişileri pasif duruma getirmesidir. Gerçekten de ekip çalışması iyi bir şekilde yönetilmediği zaman, ekip üyelerinden bir kısmının dışlanması tehlikesi ortaya çıkabilir. Grup üyeleri, gerçekçi olarak konuyu analiz etmek yerine grup içerisinde uyumun bozulmaması için anlaşma eğiliminde olabilirler. Bir diğer sorun ise ekip çalışmasının kararlarına aşırı bağımlı olunmasından kaynaklanabilir. Bu durumda organizasyon dinamizmini ve esnekliğini bir ölçüde kaybedebilir. Bunun dışında ekip çalışması, ekip üyeleri arasında bazı çatışmalara ve kavgalara kaynaklık edebilir. Bazı grup üyeleri fazla çalışırken, diğerleri daha az çalışabilir. Bazı grup üyeleri kendi işlerini başkalarının sırtına yıkabilirler (Aktan, 1999).

Grup olmak, ekip çalışması yapmak kişiler için cezaya hatta bazen bir işkenceye dahi dönüşebilir. İyi bir planlamanın olmayışı bazı grup üyelerinin motivasyonlarının düşmesine performanslarının azalmasına yol açabilir. Berliner ve Glass (2014) bu durumu öğrenciler açısından “Grup çalışması yapmak zaman kaybıdır ve iyi öğrencilerin cezalandırılmasıdır.” şeklinde ifade etmiştir. Gruplar oluşturulduktan ve görev dağılımı yapıldıktan sonra neler olur? Öğrenciler kusursuz bir birliktelik sağlayarak harika bir proje mi geliştirirler yoksa sosyalleşme ve tartışmalarla değerli ders süresini boşa mı geçirirler? Haylazlar çok küçük bir katkıda bulunurken, bütün işi çalışkan öğrenciler mi yapar ve grup adına kazanılan not yalnızca grubun başarılı üyelerinin çabasıyla mı elde edilir? Grup çalışmalarını eğitim öğretim sürecine dâhil etmekten kaçınmanın sebepleri bu konudaki birçok kötü tecrübeye dayanmaktadır (Akt: TEDMEM, 2016).

Dünyada en önemli görevlerin büyük bir çoğunluğu sadece grup görevleriyle başarılabilmektedir. Grup görevlerinin büyük bir çoğunluğu da grup üyelerinin her birinin bireysel girdilerinin birikimini gerektiren ortaklaşa görevlerdir. İdari çalışma kolları, spor takımları, örgüt komiteleri, senfoni orkestraları, bandolar, jüriler ve

kalite kontrol ekipleri, tek bir ürün meydana getirmek için bireysel emekleri birleştiren gruplara verilebilecek örneklerin başında gelmektedir. Örneğin iş komiteleri üyelerinin katkılarını bir araya getirerek kesin bir rapor haline getirmekte; senfoni orkestraları her bir müzisyenin çıkardığı sesi birleştirerek ortaklaşa bir performans oluşturmakta ve bayrak yarışı takımları her bir koşucunun koşma süresini birbirine ekleyerek bir takım skoru elde etmektedir (Karau & Williams, 1993). Bir futbol takımının maçı kazanmak adına on bir kişinin çabasına ihtiyacı vardır. Bir ameliyathanede birçok elin iş birliği sözkonusudur (Balcı, 2017). Ortaklaşa yapılan işlerin oldukça yaygın ve vazgeçilmez olduğu düşünüldüğünde, hangi faktörlerin bireyleri bu alanda motive ve demotive ettiğini belirlemenin önemi ortaya çıkmaktadır (Karau & Williams, 1993).

Okullar da işbirliğinin ve ekip çalışmalarının sıkça yapıldığı örgütlerdendir. Öğretmenlerin derse girip çıkmak dışında yaptıkları başka görevleri de vardır. Toplantılara katılmak, nöbet tutmak, sosyal etkinliklere katılmak, kulüp çalışmaları yapmak, plan yapmak bu görevlerden bazılarıdır. Bu görevlerin büyük bir kısmı öğretmenlerin işbirliği yapmasını ve ekip olmasını gerektirir. Örneğin birçok okulda nöbet tutmak ekipler halinde yapılan bir görevdir. Her nöbetçi öğretmenin kendisine ait bir görev yeri olsa da nöbetçilerin ortaklaşa yaptıkları işler de vardır. Ders başlamadan önce okulun kontrolünü yapmak, varsa taşıma araçlarını karşılamak, gün boyunca okulu kontrol altında tutmak, öğrencileri gözlemlemek okula gelen gruplarla ilgilenmek bu işlerdendir.

Özetle okullarda ekip çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır. Okullarda ekip çalışmaları bazen tercihe bağlıyken bazen vazgeçilmezdir. Ekip çalışmalarının amacına ulaşmasını engelleyen önemli etmenlerden birisi sosyal kaytarma (social loafing) kavramıdır. Sosyal kaytarma ekiple yapılan çalışmalarda kişinin beklentinin altında çaba göstermesi, performansını azaltmasıdır. Toplumsal bir hastalık olarak nitelendirilen sosyal kaytarma davranışı grup çalışmalarında performans ve motivasyon kaybına yol açabileceği gibi, kırgınlıklara küskünlüklere de sebep olabilir. Okullarda ekip çalışmalarının önemli ve vazgeçilemez olması sebebiyle sosyal kaytarma davranışını engelleyebilmek yöneticiler için gereklilik haline

gelmiştir. Bu sebeple sosyal kaytarma üzerine okullarda kapsamlı bir araştırmanın yapılma zorunluluğunun olduğu düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; kamu okullarında görev yapan okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerini ve gösteriyorlarsa, sosyal kaytarma davranışı gösteren öğretmenlerin ayırıcı özelliklerini tespit ederek sosyal kaytarma davranışını önlemek için çözüm önerilerinde bulunmaktır.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenler sosyal kaytarma davranışları göstermekte midir?
2. Okul müdürlerinin algılarına göre sosyal kaytarma davranışı gösteren öğretmenlerin genel bir özelliği var mıdır?
3. Okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterme nedenleri nelerdir?
4. Okul müdürlerinin algılarına göre sosyal kaytarma davranışı öğretmenleri ve okulu nasıl etkiliyor?
5. Okul müdürlerine göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışları nasıl önlenilebilir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okullar işbirliğinin ve ekip çalışmalarının sıkça yapıldığı örgütlerdendir. Öğretmenler sık sık birlikte çalışır, ekip oluşturur. Zümre toplantılarında öğretmenler bir araya gelerek işbirliği yapar, birbirlerinin görüşlerinden yararlanır, sosyal kulüp çalışmalarını birlikte yürütür, okul içindeki veya okul dışındaki etkinlikleri beraber planlarlar. Belirli gün ve haftalarda kutlama, anma etkinliklerini beraber organize ederler, birlikte çalışırlar.

Sosyal kaytarma grup halinde yapılan çalışmalarda bireyin beklenilenin altında çaba göstermesi, performansını azaltmasıdır. İnsanlar, başkalarıyla birlikte bir

görev yaptıklarında ve kendi performansları bireysel olarak değerlendirilmediğinde kendilerini rahat hissederler ve daha az performans sergileme eğilimi gösterirler. “Nasıl olsa başkası yapıyor”, “Benim yapmama ne gerek var”, “Benim yapmadığımı kimse farketmez”, “ Nasıl olsa bir yapan çıkar”, “Ben yapsam da yapmasam da sonuç değişmez” , “Bana ihtiyaç yok” gibi düşünceler sosyal kaytarmanın nedenleri arasında sayılabilir.

Sosyal kaytarma sonucunda genellikle grup performansı düşmektedir. Sosyal kaytarıcıların varlığı grubu aşağıya çekmektedir. Sosyal kaytarıcılar hem çabalarını esirgeyerek diğer grup üyelerine yük olmakta hem de diğerlerinin motivasyonlarını düşürmektedir. Motivasyonun azalması ve takımda çaba gösteren bireylerin çaba göstermeyenlerle eşit şartlarda değerlendirilmesi başarılı bireyleri olumsuz etkilemektedir. Bu durum örgütte var olan adalet anlayışına gölge düşürmektedir. Sosyal kaytarma davranışı, okullarda verim kaybına sebebiyet verebilecek, okulun amacına ulaşmasını engelleyen istenmeyen bir durumdur. Grup çalışmalarının etkili bir şekilde yürütülmesinin önündeki büyük engellerden birisidir.

Alan yazın incelendiğinde sosyal kaytarma davranışı ile ilgili yapılmış olan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar da genellikle okul dışındadır. YÖK Ulusal Tez Merkezi Temmuz-2018 tarihi baz alınarak yapılan incelemede Sosyal Kaytarma üzerine yapılan çalışmalar aşağıdaki Tablo 1 de belirtildiği gibidir.

Tablo 1: Sosyal Kaytarma Üzerine Yapılan Yurtiçi Çalışmalar

Konu Alanı	Tez Türü	Sayı
İşletme	Yüksek Lisans	1
Psikoloji	Yüksek Lisans	1
Turizm	Yüksek Lisans	1
İşletme	Doktora	4
Eğitim ve Öğretim	Yüksek Lisans	2
TOPLAM		9

Tablodan da anlaşılacağı gibi sosyal kaytarma Türkiye’de çok az çalışılmış bir konudur. 4 farklı konu alanında sadece 9 adet çalışma yapılmıştır. Çalışmalardan yalnızca 2 tanesi eğitim-öğretim alanında olup ilgili çalışmaların ikisi de 2017 yılında tamamlanmıştır. Alanda yapılan ilk çalışma 2006 yılında psikoloji üzerine yapılmıştır. 2010 yılına kadar başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Sosyal kaytarma davranışı ile ilgili olarak yabancı alan yazında deneysel psikoloji alanında çalışmalar yer almaktadır. Google Akademik-Eylül 2018 tarihi baz alınarak yapılan incelemede başlığında “Social Loafing” kavramına yer veren yaklaşık 650 adet çalışmaya rastlanmıştır. Ulaşılabilen çalışmalar sosyal deneyleri içermekte ve sonuçlarını irdelemektedir.

Araştırma sonucunda elde edilecek verilerin öğretmenlerin özdeğerlendirme yapmalarına fırsat tanıyabileceği, sosyal kaytarma davranışına okul müdürlerinin dikkatini çekeceği ve sosyal kaytarma davranışı konusunda alan yazına veri sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma sonuçları, öğretmenlere grup içerisindeki davranışları hakkında ayna tutacak ve kendi davranışlarını fark etme imkanı tanıyacaktır. Öğretmenler sosyal kaytarma yaptıklarında aslında görünmez olmadıklarını, sosyal kaytarmalarının fark edilebilir olduğunu anlayacaklardır. Okul müdürlerinden alınacak olan bilgilerin sosyal kaytarma davranışlarını azaltmada, engellemede yeni yöntemlere ulaşmada etkili olabileceği tahmin edilmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının alan yazına katkıda bulunması ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara kaynak teşkil etmesi umulmaktadır.

1.4. Sayıtlar

Bu çalışmada kullanılan veri toplama aracının, çalışma grubunda yer alan katılımcıların gerçek görüşlerini ortaya koyacağı varsayılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan veri toplama yönteminin araştırmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu varsayılmıştır.

Bu çalışmada okul müdürlerinin kendilerine yöneltilen sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma okul müdürlerinin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

Bu çalışma 2016-2017 eğitim öğretim yılında Konya ili Selçuklu ilçesinde görev yapan okul müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Sosyal Kaytarma: Bireylerin ortaklaşa çalıştıklarındaki motivasyon ve çabalarının, bireysel çalışmalarındakine göre azalması durumudur (Erkasap, 2014).

Öğretmen: Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel ihtisas mesleğini icra eden kişidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973).

Okul Müdürü: Millî Eğitim Temel Kanununda ifadesini bulan temel amaç ve ilkelerine bağlı kalarak millî eğitimin genel amaçları ile okul veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışı ile yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2016).

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER

Bu bölümde sosyal kaytarmaya ilişkin kuramsal temeller ortaya konulmuştur.

2.1. Sosyal Kaytarma

Günümüz örgütlerinde verimlilik sürekli artırılması hedeflenen bir süreç elemanıdır. Verimliliği yükseltmek içinse sık sık ekip çalışmalarına başvurulur. Bireyler bazen isteyerek bazen de istemeyerek kendilerini ekip çalışmalarının içinde bulurlar. Ekip çalışmaları her zaman ilk akla geldiği gibi verimliliği yükseltmeyebilir. İnsanlar potansiyellerini grup içerisinde tam anlamıyla bilerek veya bilmeyerek yansıtmayabilirler. Bireysel performansların net bir şekilde ölçülemediği, bir grup çabası söz konusu olduğu durumlarda kişiler, tek başlarına sorumlu oldukları işlerden daha az çaba sarf edebilirler. Bu durum sosyal kaytarma kavramı ile açıklanmaktadır. Sosyal kaytarma örgütlerde istenmeyen bir davranıştır.

Dünyada en önemli görevlerin büyük bir çoğunluğu sadece grup görevleriyle başarılabilmektedir. Grup görevlerinin büyük bir çoğunluğu da grup üyelerinin her birinin bireysel girdilerinin birikimini gerektiren ortaklaşa görevlerdir. İdari çalışma kolları, spor takımları, örgüt komiteleri, senfoni orkestraları, bandolar, jüriler ve kalite kontrol ekipleri, tek bir ürün meydana getirmek için bireysel emekleri birleştiren gruplara verilebilecek örneklerin başında gelmektedir. Örneğin iş komiteleri üyelerinin katkılarını bir araya getirerek kesin bir rapor haline getirmekte; senfoni orkestraları her bir müzisyenin çıkardığı sesi birleştirerek ortaklaşa bir performans oluşturmakta ve bayrak yarışı takımları her bir koşucunun koşma süresini birbirine ekleyerek bir takım skoru elde etmektedir (Karau ve Williams, 1993). Bir futbol takımının maçı kazanmak adına on bir kişinin çabasına ihtiyacı vardır. Bir ameliyathanede birçok elin iş birliği sözkonusudur (Balcı, 2017). Ortaklaşa yapılan işlerin oldukça yaygın ve vazgeçilmez olduğu düşünüldüğünde, hangi faktörlerin bireyleri bu alanda motive ve demotive ettiğini belirlemenin önemi ortaya çıkmaktadır (Karau ve Williams, 1993).

Bir atasözü “Bir elin nesi var iki elin sesi var” der. Bu söz iki nedenle ilginçtir. Birincisi sosyal hayatla ilgili olup, örgütlerde insanların ortak çalışma ile bireysel amaçlarını daha kolay gerçekleştirebileceğine vurgu yapar. Birçok insanın çabası bir araya geldiğinde, insanlar tek başlarına olduğu kadar fazla çaba göstermek zorunda değildirler. İkincisi ise; görünüşe göre birçok insan bir araya geldiğinde insanlar gerçekte yapabileceklerinden daha az çaba göstermektedirler (Latane, Williams ve Harkins, 1979). Sosyal kaytarmanın bireylerin kalabalık bir grup içerisinde, kendilerini saklama çabasında olmaları ve katkılarının örgütsel çıktıları etkilemeyeceğine inanmaları nedeniyle oluştuğunu ifade etmek mümkündür (Weiten, 2013; Akt. Tolukan, Bayrak ve Doğan, 2017).

2.1.1. Sosyal Kaytarma Teorisinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

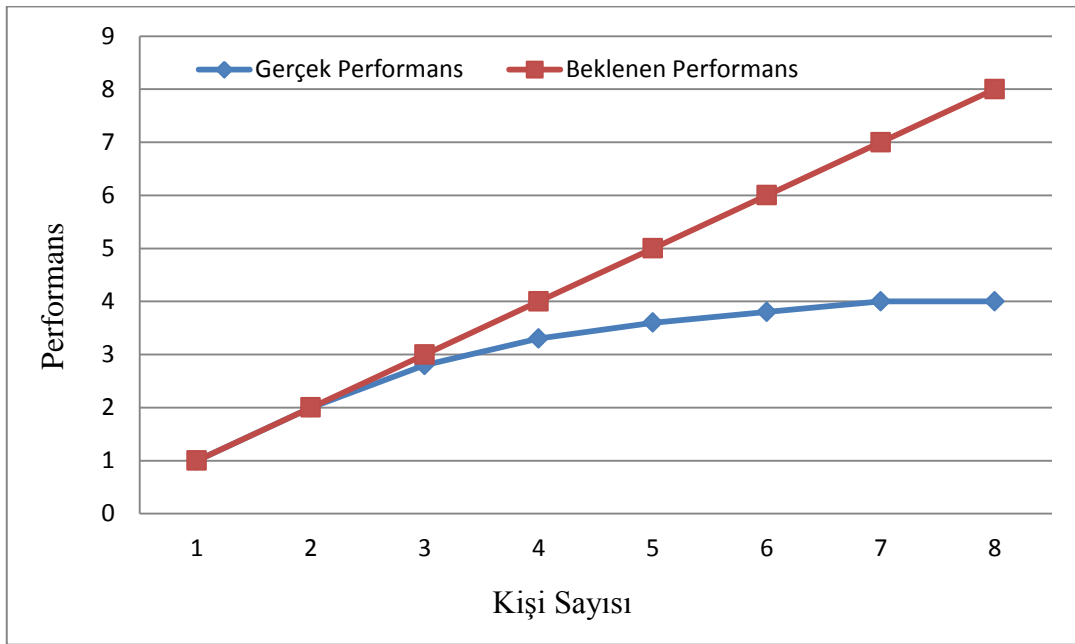
Sosyal kaytarma alanında yapılan ilk çalışmalar Max Ringelmann tarafından gerçekleştirilmiştir. Ringelmann’ın 1882-1887 yılları arasında insanlar üzerinde yaptığı deneyler, sosyal psikoloji alanında yayınlanan ilk deneylerdir. Ringelmann, 1913 yılında yazdığı makalesinde araştırma deneyleriyle ilgili bilgiler sunmaktadır (Kravitz ve Martin, 1986; Akt. Bozkurt, 2012).

Ringelmann, deneylerinin birinde gönüllü erkek öğrencilerden oluşan katılımcılardan önce tek başlarına daha sonra gruplar halinde bir ipi çekmelerini istemiştir. Bu ip çekme deneyi sonucunda Ringelmann tek tek bireylerin çabasının toplamının, grupsal çabanın toplamından daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, grup büyüklüğündeki artış ile birlikte bireyler arasında daha fazla koordinasyon kaybı olduğunu ve toplam performansın düştüğünü belirtmiştir (Karau ve Williams, 1993). Ziraat mühendisi olan Ringelmann, Grandjouan Tarım Kolejinde uyguladığı, orijinal adı “rope pulling” olan ve 20 kişiyle gerçekleştirilen bu deneyinde, halatın ucuna bağlanan dinamometre ile kişilerin bireysel ve grup halinde iken halat çekme kuvvetlerini ölçmüş ve gruptaki kişi sayısı arttıkça dinamometreye binen kişi başı çekme kuvvetinin düştüğünü saptamıştır (Kravitz ve Martin, 1986; Akt. Uysal, 2016).

Ringelmann halatın grup halinde çekilirken uygulanan kuvvetin, bireylerin tek tek halatı çektiklerinde uyguladıkları kuvvetlerin toplamı kadar olmasını

beklemiştir. Ancak yapılan ölçümler bu sonucu vermemiştir. Şekil 1’de gösterildiği gibi Ringelmann gruba yeni birey eklendiğinde uygulanan kuvvetin arttığını ancak bu artışın beklentinin çok altında olduğunu tespit etmiştir. Öyle ki üç erkeğin olduğu grupta beklenen performansın %85 i, sekiz erkeğin olduğu grupta da beklenen performansın ancak %37 si karşılanmıştır (Stangor, 2012).

Şekil 1: Ringelmann Etkisi



Ringelmann’ın başka bir deneyinde ise erkek mahkumlar bir un fabrikasında çalıştırılmış ve kişi sayısı arttıkça, her bir kişinin istenen çabayı göstermesi için yanındaki kişiye güvenmeye başladığı ve çabasını azalttığı görülmüştür. Ringelmann deneysel çalışmalarda tek başına bireysel performansın, grup içindeki bireysel performanstan daha yüksek olduğunu ortaya koymuş fakat bireysel ve grupsal şartlardaki değişime bağlı olarak ortaya çıkabilecek performans farklılıklarına odaklanmamıştır (Karau ve Williams, 1993).

Ringelmann’ın çalışmalarını yeniden analiz eden Steiner (1972) grup içerisinde çalışıldığında bireysel performansta meydana gelen bu düşmenin iki olası nedeni olabileceğini ileri sürmüştür: bireysel motivasyonun azalması ve koordinasyon kaybı. Ancak Steiner çalışmalarının sonuçlarını bireysel motivasyonun azalmasına bağlamamıştır. Gruptaki birey sayısı arttıkça bireyler arasındaki

koordinasyon hatalarının artabileceği, bu yüzden de grupla ortaklaşa çalışmalarda grup içerisindeki koordinasyon kaybının bir sonucu olarak bireysel performansın düşebileceği şeklinde yorumlamıştır (Karau ve Williams, 1993).

1965 yılında Kelley, Condry, Dahlke ve Hill sosyal bir deney planlamışlardır. Kelley ve diğerleri bu deney için gönüllüleri ayrı ayrı kabinlere koyarak elektrik şoku vermişlerdir. Bu durumdan kurtulmak için ise kabin içerisinde yer alan bir düğmeye üç saniye basılması ve dışarıya çıkılması gerektiğini söylemişlerdir. Denekler tek başlarına bu deneyde başarılı olup elektrik şokundan kaçabilmiştir. Ancak durum grup halinde kaçışa gelince değişmiştir. Gruptaki bir kişinin düğmeye üç saniye basarak her bir grup üyesinin kabinden kaçışını sağladığı aşamada denekler zorlanmışlardır. Grup büyüklüğü arttıkça koordinasyon problemleri ortaya çıkmıştır. Kelley ve meslektaşları, daha büyük grupların, şoklardan kaçmak için eylemlerinde küçük gruplara göre daha fazla zorluk çektiğini bulmuştur. Büyük gruplar başarılı olsa bile kaçmak için kullandıkları süre artmıştır (Stangor, 2012).

Ingham, Levinger, Graves ve Peckham (1974) bireysel motivasyonun azalması ile koordinasyon kaybı sonucundaki bireysel performanstaki azalmayı birbirinden ayırmak için, hem yapay oluşturulmuş gruplarda hem de gerçek gruplarda ip çekme deneyini tekrarlamışlardır. Deneyde gözü kapalı erkek katılımcılara ip çekme görevini grup üyeleriyle birlikte gerçekleştirdikleri inandırılmış ancak gerçekte tek başına çekmeleri sağlanmıştır. Deneyin sonucunda, algılanan grup büyüklüğü arttıkça, bireysel performansın azaldığı ortaya konmuştur (Lanik, 2005). Ancak Ingham ve diğerlerinin (1974) deneylerindeki grup büyüklüğünün izleyici sayısındaki büyüklükle ters yönlü bir ilişkiye sahip olması, tek başına bireysel performansın yüksek olmasının izleyici sayısındaki artıştan kaynaklanabileceğini düşündürmüştür (Karau ve Williams, 1993). Bu durum akla sosyal hızlandırma teorisini getirmektedir. Sosyal hızlandırma teorisine göre bir işi yaparken yalnız olduğumuz durumlarda gösterdiğimiz performans çoğu kez bizi gözleyen ya da bizden bağımsız olarak aynı iş üzerinde çalışan başka bireylerin bulunduğu durumlarda gösterdiğimiz performanstan farklı olur. Bazı durumlarda bu farklılık olumlu yöndedir. Yani diğer insanların varlığı performansımızın artmasına

neden olur (Çağlar, 2011). Erdoğan ve diğerleri (2014) de çalışmalarında izleyici faktörünün performans üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bibb Latane, Kipling Williams ve Stephen Harkins sosyal kaytarma davranışını tespit etmek için 1979 yılında iki deney yapmışlardır. Araştırmacılar ilk deneylerinde (Clap Your Hands and Shout Out Loud) alkışlama ve bağırma aktivitelerini seçmişlerdir. Farklı sayılarda oluşturulmuş grupları yarım daire biçiminde sıralayarak, olabildiğince gürültü çıkaracak şekilde bağırma veya alkışlamalarını istemişlerdir. Aynı deney, bireylere bir de tek başlarına uygulanmıştır. Ortaya çıkan ses seviyeleri deneklerin dört metre uzağında yer alan bir makine aracılığıyla ölçülmüştür. Ses seviyesinin grup büyüklüğü arttıkça arttığı fakat bu artışın düzenli olmadığı gözlenmiştir. Sonuçları da basit fiziksel birimlerle ve oranlarla ifade etmişlerdir. Bireyler tek başınayken ortalama 3,7 dyne/cm² olan ses seviyesi, 2 kişilik gruplarda 2,6; 4 kişilik gruplarda 1,8 ve altı kişilik gruplarda 1,5 dyne/cm² olarak ölçülmüştür (Latane, Williams ve Harkins, 1979).

Araştırmacıların ikinci deneylerinde (Coordination Loss or Reduced Effort) katılımcılara kulaklık takılarak işitmeleri engellenmiştir. Bazı katılımcılara tek başlarına bağırdıkları söylenmiş; bazılarında da grup halinde bağırdıkları söylenmiştir. Her bir katılımcının tek başına ve grup içerisindeki performansı ayrı ayrı ölçülmüştür. Grup büyüklüğü arttıkça bireysel performans düşmüştür. İki kişiden oluşan grubun kapasitesinin %66, 6 kişiden oluşan grubun kapasitesinin ise %36 olduğu gözlenmiştir. İnsanların aslında tek bağırdıkları grupla bağırdıklarını zannettiklerinde bile, sosyal kaytarma gösterdikleri belirlenmiştir. Katılımcılar kendileriyle beraber bir kişinin daha bağırdığını sandığında yalnız bağırdığının %82'si kadar; beş kişinin daha bağırdığını sandığında ise yalnız bağırdığının %74'ü kadar performans göstermişlerdir (Latane, Williams ve Harkins, 1979).

Sonuçlar benzer şekilde grup büyüklüğü arttıkça, bireysel performansın azaldığını ortaya koymuştur. İzleyici etkisinin sabit tutulduğu bu çalışma, grup içinde çalışıldığı zaman bireysel çabada oluşan bu azalışın grup içerisindeki koordinasyon eksikliğinden değil bireysel motivasyondaki azalmaya bağlı olabileceğini göstermiştir. Bu deneylerden sonra Latane ve diğerleri grup şeklindeki çalışmalarda

oluşan bireysel motivasyon eksikliği için “Sosyal Kaytarma (Social Loafing)” terimini kullanmışlardır (Karau ve Williams, 1993).

2.1.2. Sosyal Kaytarmayı Etkileyen Faktörler

1974 yılından beri yapılan seksene yakın çalışmada fiziksel görevler (bağırma, ip çekme, yüzmeye), bilişsel görevler (fikir üretme), değerlendirici görevler (şiirleri, gazete yazılarını ve terapistleri niteliklerine göre sıralama) ve algısal görevler (bilgisayarda labirent performansı ve dikkat testi) gibi görevler kullanılmıştır. Ayrıca hem laboratuvar deneylerinde hem de alan çalışmalarında, farklı yaşlarda, cinsiyetlerde ve kültürlerde katılımcılarla çalışılmıştır (Karau ve Williams, 1993).

2.1.2.1. Sosyal Kaytarmaya Kültür Etkisi

Gabrenya, Wang ve Latane (1985) Çin gibi batılı olmayan grup odaklı kültürlerin üyelerinin, Amerika gibi bireysel odaklı kültürlerin üyelerinden daha az sosyal kaytarma göstereceklerini öngörerek bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Gabrenya ve diğerleri Amerika ve Çin’de altıncı ve dokuzuncu sınıftaki öğrencilere, tek başlarına ve grup olarak işitsel bir izleme görevi (dinletilen bir müzikte notaları sayma) vermiştir. Hipotezlerine uygun olarak Amerikalılar grup performansı sergilerken sosyal kaytarma davranışı göstermiş; Çinliler ise grup halinde olduklarında performanslarını arttırmışlardır.

Klehe ve Anderson (2007) da kültürün sosyal kaytarmayı etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Ortaklaşa hareket etmeyi benimsemiş kültürlerde sosyal kaytarma davranışının azaldığını belirtmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca vicdanlı olmanın da sosyal kaytarma üzerinde azaltıcı bir etkisi olduğunu söylemişlerdir.

Earley (1989) sosyal kaytarma davranışı ile bireycilik-toplumculuk arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, toplumculuk özelliklerinin yüksek olduğu kültürlerde sosyal kaytarma davranışının azaldığını saptamıştır. Earley Amerika ve Çin’den 48 yönetici üzerinde yaptığı araştırmasında toplulukçu inançların sosyal kaytarmayı engelleme üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur. Erez ve Somech

(1996) de toplumsal ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Karau ve Williams (1993) da çalışmalarında kültürün sosyal kaytarma üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Çalışmada batı kültüründen olanların, doğu kültüründen olanlara göre daha fazla sosyal kaytarma davranışı sergilediklerini saptamışlardır. Japonya, Tayvan ve Çin kökenli katılımcıların Amerikalı ve Kanadalılara göre daha az sosyal kaytarma yaptıklarını belirtmişlerdir.

Heuze ve C.Brunel (2003) rekabetin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 50 tane spor bilimleri fakültesi öğrencisi bu çalışma için gönüllü olmuştur. Deneklerden dart atmaları istenmiş ve performansları ölçülmüştür. Katılımcıların aynı performans seviyesine sahip bir rakibe karşı yarıştıklarında bireysel performanslarında önemli bir artış olduğu, bununla birlikte, katılımcılar daha güçlü bir rakibe karşı oynarken bireysel performanslarda belirgin bir düşüş ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca ekibinin başarısını tahmin eden katılımcıların performanslarını önemli ölçüde artırırken, ekibi için yenilgiyi düşünen kişilerin performanslarını önemli ölçüde düşürdüğü belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçları rekabetçiliğin ve beklentilerin sosyal kaytarmayı etkilediğini göstermektedir. Bu durum araştırmacılar tarafından rekabetçi kültürlerde sosyal kaytarmanın daha az olacağı şeklinde yorumlanmıştır.

2.1.2.2. Sosyal Kaytarmaya Cinsiyet Etkisi

Tsaw, Murphy ve Detgen (2011) cinsiyetin sosyal kaytarma üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacıların kadınların erkeklerden daha az sosyal kaytarma davranışı sergilediklerini belirtirken bu durumu erkekler ve kadınlar arasındaki toplumsal rol farklılıklarına bağlamışlardır. Erkekleri daha bireysel, kadınları daha kolektif ve toplumcu olarak ifade etmişlerdir.

Karau ve Williams (1993) her iki cinsiyetten olanların da kaytarmaya meyilli olduklarını ancak kadınların erkeklerden daha az sosyal kaytarma yaptıklarını belirtmişlerdir. Araştırmacılar sadece erkeklerden oluşan katılımcıların olduğu

deneylerde, sadece kadın katılımcıların olduğu deneylere göre daha fazla miktarda sosyal kaytarma yapıldığını ifade etmişlerdir. Bu durumu da erkeklerin daha çok bireyciliğe ve rekabetçiliğe dönük oluşu ile açıklamışlardır.

Kugihara (1997) Japonya'da 18 erkek ve 18 kadın denek ile sosyal kaytarma ile cinsiyet farklılıklarını arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Katılımcıları 9 üyeden oluşan gruplara ayırmış ve halat çekme deneyi yapmıştır. Katılımcılar hem grupla hem de bireysel denemeler gerçekleştirmişlerdir. Grup denemelerinde, katılımcılara yalnızca grubun gücünün değerlendirildiği, bireysel katkıların ölçülmediği söylenmiştir. Bireysel çalışmalardan elde edilen verilerle grup çalışmalarından elde edilen veriler arasındaki fark sosyal kaytarmanın bir ölçütü olarak kabul edilmiştir. Grupla yapılan denemelerde erkeklerin performansı ani düşüş gösterirken, kadınlar bu değişikliği göstermemiştir. Bu durum erkeklerin kadınlardan daha fazla sosyal kaytarma yaptıklarını göstermiştir.

Stratilat ve Semeckin (2013) ise sosyal kaytarma davranışı gösterme eğiliminin cinsiyet ile bağdaştırılamayacağını iddia etmişlerdir. Araştırmacılar sosyal kaytarma ile cinsiyet arasında bir ilişki olup olmadığının kesin bir şekilde söylenemeyeceğini ve yapılan çalışmaların yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre yapılan yorumlar klişe cinsiyetçi düşüncelerden ibarettir.

2.1.2.3. Sosyal Kaytarmaya Kişilik Özellikleri Etkisi

Pabico ve diğerleri (2008) 237 yazılım mühendisi ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar çalışma sonucunda içsel görev katılımı yüksek, motivasyonu daha fazla olan bireylerin sosyal kaytarma davranışını daha az sergilediklerini bulmuşlardır. Ayrıca grup içerisinde baskın karakterde olanların daha fazla sosyal kaytarma yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Tan ve Tan (2008) çalışmalarında kişilik, motivasyon ve bağlamsal faktörler ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 341 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda vicdanlı olmanın sosyal kaytarma ile olumsuz yönde ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca sorumluluk duygusunun ve çalışkan olmanın da sosyal kaytarmayı azaltıcı etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

2.1.3. Sosyal Kaytarma Olan Gruplarda Üstlenilen Roller

Sosyal kaytarma yapılan gruplarda, bireylerin iki farklı role bürünebildikleri tespit edilmiştir: Bedavacı rolü (free rider) ve safdil rolü (sucker) (Pabico, Hermocilla, Galang ve Sagun, 2008).

Bedavacı rolü: Bedavacı, grup görevini gerçekleştirmek için pek çaba sarf etmeyen; fakat çaba sarf eden diğer grup üyeleriyle aynı ödülü alan grup üyesidir (Pabico, Hermocilla, Galang ve Sagun, 2008). Bedavacılık grup içerisinde adaletsizliğe yol açar. Bedavacı rolünü üstlenen grup üyesi az çaba gösterebileceği gibi hiç çaba göstermeyebilir. Bu durum grubu olumsuz etkiler. Bu nedenle bedavacıların tespit edilmesi grup çalışmasının sağlıklı yürütülebilmesi açısından önemlidir (Hall ve Buzwell, 2012).

Safdil rolü: Bir bireyin, bazı bireylerin grup çalışması esnasında çabalarını azaltacaklarını düşünerek kendi performansını yükseltmesine safdillik etkisi (sucker effect) denilmektedir (Nugent, 2013). Bedavacıların eksik bıraktığı görevi üstlenen ve dolayısıyla fazladan çaba sarf eden grup üyesi ise safdil rolünü üstlenmiştir. Ayrıca, olumsuz toplumsal örnekler “safdillilik etkisi” (sucker effect) durumunu meydana getirilebilirler. Bazı grup üyeleri kullanılma ve safdil durumuna düşme korkusuyla, gerekenden daha az çaba sarf etmeye de çalışabilirler. Safdillik etkisi, sosyal kaytarmanın özel bir türü olarak kabul edilmektedir (İlgın, 2010). Yapılan araştırmaların pek çoğunda safdillilik etkisinin özellikle alternatifli ve katkılı görevlerde ortaya çıktığını belirlenmiştir (Schnake, 1991; Akt. İlgın, 2010).

Grup çalışmalarında iki kişilik bir grup ele alınacak olursa, ekip arkadaşlarının ikisi de sosyal kaytarma yapmaz ise herşey yolundadır. İçlerinden herhangi birisi sosyal kaytarma yaptığında diğerini safdil olmaya iterken kendisi de bedavacı rolünü üstlenecektir. Safdil rolünü oynayan ekip üyesi bedavacı tarafından sömürülmüş olur ancak grup çalışması yine de amacına ulaşır, ürün ortaya çıkar. Eğer grup üyelerinin ikisi de çalışmaya katkı vermez, sosyal kaytarmaya başvurursa grup başarısız olur (Jasay, 1989). Bu durum Tablo 2’de ifade edilmiştir.

Tablo 2: Sosyal Kaytarma Olan Gruplarda Roller

	Katkı Veren	Katkı Vermeyen
Katkı Veren	İşler Yolunda	Bedavacı Safdil
Katkı Vermeyen	Safdil Bedavacı	İşler Yolunda Değil

Kaynak: Jasay (1989)

2.1.4. Sosyal Kaytarmanın Nedenleri

Sosyal kaytarma kavramıyla ilgili alan yazında teorik ve ampirik kanıtlar bulunmaktadır (Karadal ve Saygın, 2013). Bulunan birçok farklılığa rağmen sosyal kaytarmanın temelinde motivasyon ile alakalı sebepler olduğu yönünde görüş birliği vardır (Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004). Sosyal kaytarma teorisi zamanla daha çok çalışmaya konu oldukça, sebepleri üzerinde daha fazla araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (İlgin, 2010).

Bireylerin çalışma ortamından kaynaklanan nedenler veya bireysel faktörler sebebiyle sosyal kaytarma davranışı sergileyebileceği ifade edilmektedir (Kanten, 2014). Latane, Williams ve Harkins (1979) yaptıkları çalışmalar sonucu sosyal kaytarmanın nedenleri üzerine üç farklı açıklama getirmişlerdir:

(1)Atfetme ve eşitleme: Kişiler, grup içerisindeki bireylerin kendileri kadar çok ve verimli çalışmadıklarını düşündüklerinden dolayı çabaları eşitlemek için kendi çabalarını da kısıtlayabilirler. Bunun yanında, kişiler grup üyelerine karşı güven eksikliği ile tembellik ya da beceriksizlik atfetme eğilimden dolayı da sosyal kaytarma davranışı gösterebilirler.

(2)En üst kapasitenin altında amaç belirleme: Kişiler, verilen görevlerin en üst düzeyde değil de optimum seviyede çaba gerektirdiğini düşünebilirler. Dolayısıyla,

kişiler bu tarz görevlerin de diğerlerinin yardımıyla birlikte fazla çaba harcamadan başarabileceğine inanırlar.

(3)Girdi ile çıktı arasında azalan durumsallık: Kişiler, kalabalıkta kaybolacaklarını ve sıkı çalışmalarının sonucu adil bir pay alamayacaklarını düşünerek, kalabalıkta saklanıp çaba göstermekten sakınabilirler.

Hitt vd., (2009: 383-384); Moorhead ve Griffin, (2010: 235); McShane ve Von Glinow, (2010: 238); Robbins ve Coulter, (2009: 255); Karau ve Williams, (1997: 156); Earley, (1989: 565-566); Plaks ve Higgins, (2000: 962) bireylerin, sosyal kaytarma davranışı sergileme nedenlerini şu şekilde sıralamışlardır (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012):

(1)İnsanlar grup içinde çalışırken harcadıkları çabanın gözden kaybolup gideceğini düşünebilirler.

(2)Grup üyeleri, kendi bireysel çıktılarının tespit edilebilir olduğunu düşünmeyebilirler.

(3)Kişiler, gruptaki diğer kişilerin kaytarma davranışı göstereceklerini düşünebilirler ve bu yüzden de kendi çabalarını azaltarak eşitlik sağlayabilirler.

(4)Grup üyeleri, üzerlerine düşen görevleri yapmadıklarında oluşacak eksikliği grubun diğer üyelerinin kapatacağını varsayabilirler.

(5)Birçok kişinin bir görev üzerinde çalışması halinde, bazı kişiler kendilerinin ve yapacakları katkıların gerekli ve önemli olmadığını düşünebilirler.

(6)Grup sadece tek bir çıktı üretiyorsa bireyler daha az çaba gösterebilirler.

Williams ve diğerleri (1981) sosyal kaytarmada ayırtedilebilirliğin caydırıcı etkisi olup olmadığını incelemişlerdir. Bireysel katkılar ayırtedilebilir olduğu zaman, bireylerin grup içerisinde sürekli olarak yüksek düzeyde bir çaba gösterdiklerini, bireysel katkılar ayırt edilemez olduğunda ise grup büyüklükleri ne olursa olsun sürekli olarak daha düşük düzeyde bir çaba gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Bireysel sonuçlar ayırt edilemez olduğunda, düşük performans gösteren bireylerin

kalabalıkta saklanabildiğini ya da kaybolabildiğini ileri sürmüşlerdir (Akt. Bozkurt, 2012).

Kerr ve Brunn (1983) gösterdikleri çabanın gereksiz olduğuna inanan bireylerin, grup büyüklüğünün artmasıyla birlikte grup içerisinde bireysel çabalarını azalttıklarını ortaya koymuşlardır. Buna göre, bireyler katkılarının grup ürünü için gerekli olmadığını hissettiklerinde ya da grup amacına ulaştığında daha az çaba sarf etmektedirler (Akt. Bozkurt, 2012). Sosyal kaytarmanın başka bir nedeni ise iş arkadaşının sosyal kaytarma davranışını sergilediğini algılayan bir çalışanın kendisinin sosyal kaytama davranışı eğilimine girmesi ve bir süre sonra kendisinin de kaytarmasıdır (Şeşen ve Kahraman, 2014).

Sosyal kaytarmaya işin basitliği ya da zorluğu da sebep olabilmektedir. Harkins ve Petty (1982), Jackson ve Williams (1985) çalışmalarında basit görevlerin yapıldığı grup çalışmalarında bireylerin daha az performans gösterdiğini, yeni veya zor görevlerde ise daha yüksek performans gösterdiğini belirlemişlerdir. Sosyal kaytarmanın bir nedeninin de değerlendirilme potansiyelinden kaynaklanabileceği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Syzmanski ve Harkins (1987) bireylerin kendi kendilerini değerlendirilmesi ile deneyi yapan kişi ve arkadaşları tarafından değerlendirilmesinin sosyal kaytarma açısından etkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda, bireylerin hem kendi kendisi tarafından hem de diğerleri tarafından değerlendirilmediği zamanlarda kaytarma davranışı gösterdiği, bunun yanında kendi kendini değerlendirme fırsatı verildiğinde ise motivasyonunun arttığı ortaya konulmuştur (Akt. Simms ve Nichols, 2014).

Zaccaro (1984), tarafından yapılan bir deneyde, iki ve dört kişilik kadın ve erkek katılımcılardan oluşan gruplardan kağıttan külah yapmalarını istemiştir. Deneyde görece sıkıcı bir kağıt katlama görevi yapan katılımcıların sosyal kaytarma yaptığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, bireysel verimliliğin dört kişilik gruplarda, iki kişilik gruplara kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, bir dış grupla rekabet ettiklerine inandırılan böylelikle görevin cazibesine kapılan katılımcıların yaptıkları işe dört elle sarıldıkları gözlemlenmiştir. Rekabet faktöründen dolayı,

bireysel verimlilik dört kişilik gruplarda daha da yükselmiş, sosyal kaytarma davranışı ise azalmıştır (Akt. Bozkurt, 2012).

Aggarwal ve O'Brien (2008) sosyal kaytarmanın üç olası nedeni üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılara göre grup büyüklüğü arttıkça sosyal kaytarma artmaktadır. Yapıcak iş aşamalarından oluşuyorsa, bitirilmesi uzun sürecekse sosyal kaytarma davranışı yine artmaktadır. Grup içerisinde akran değerlendirmesi olduğunda ise sosyal kaytarma davranışı azalma eğilimi göstermektedir. Buna göre araştırmacılar sosyal kaytarmanın nedenleri olarak; grup büyüklüğünü, iş büyüklüğünü, aşamalardan oluşup oluşmamasını ve akran değerlendirmesini göstermişlerdir.

Bireylerin grup çalışmasıyla ilgili düşünceleri kişiler arasında değişkenlik gösterebilir. Kimileri verimli iş sonuçları için grupları çok önemli görürken, kimileri ise grupları genel olarak olumsuz özellik ve sonuçlarıyla değerlendirebilirler. Bireylerin gruplar hakkındaki düşünceleri onların grup faaliyetlerine ve sonuçlarına verdikleri değerde önemli bir rol oynayacağı gibi, bireyin toplu göreve katılma ve katkı sağlama isteğinde de etkili olmaktadır. Sosyal kaytarma davranışı grup olmanın ortaya çıkardığı fonksiyonel olmayan bir özelliktir (Özek, 2014).

Sosyal kaytarma olumsuz ve istenmeyen bir davranış türü olarak ele alınmakla birlikte, sosyal kaytama davranışının bazı durumlarda olumlu sonuçlar da doğurabileceği ileri sürülmektedir. Örneğin bireysel hareket etmeyi tercih eden çalışanların bireysel çalışma imkanı elde ederek performanslarını arttırmaları, başkalarının görevlerini de yerine getirme yoluyla bireylerin farklı işlerde yetkinlik kazanması veya ekip ruhuna uymayan üyelerin kaytarmaları suretiyle grupsal faaliyetlere zarar vermesinin önüne geçilmesi bunlardan bazılarıdır (Kesen, 2015).

Kendi başına çalışmayı, grup çalışması yapmaya tercih eden çalışanları McClelland'ın "Başarı Güdüsü Kuramı" içerisinde görmek mümkündür. Bu kişiler yüksek başarı güdüsü olan kişiler olarak ifade edilmiştir. McClelland'a göre yüksek başarı güdüsü olan kişiler düşük başarı güdüsü olan kişilere göre yalnız çalışmayı daha çok isterler. Ayrıca bu durumda daha yüksek bir işbaşarımı gösterirler. Başarı

güdüleri yüksek olan kişiler başarının yalnız kendi çalışmalarından doğduğuna inanmak isterler (Onaran, 1981).

Sosyal kaytarma kavramını tartışan veya sebeplerine yönelik teoriler sunan pek çok araştırmacı arasında başta gelenler; Harkins (1987), Harkins ve Szymanski (1987), Jackson ve Williams (1985), Latane (1981), Mullen (1983), Paulus (1983), Shepperd (1993) ve Stroebe ve Frey (1982)'dir. Her ne kadar bazı araştırmacılar sosyal kaytarmaya ilişkin birtakım teoriler önermiş olsa da; bu teoriler veya görüşler sosyal kaytarmanın olası nedensel mekanizmalarından sadece bir tanesini açıklayabilmiş ve bu olguyu tetikleyen değişkenlerin geniş yelpazesini açıklamakta yetersiz kalmıştır (İlgın, 2010).

Tablo 3: Sosyal Kaytarmanın Potansiyel Nedenleri

Gruba olan bireysel katkıların tanımlanamaması	Williams vd., 1981
Zorluk ve bireysel katkı benzersizliği	Harkins ve Petty, 1982
Düşük içsel katılım	Brickner, Harkins ve Ostrom, 1986
Bireysel yönelim	Wagner, 1995
Düşük grup bağlılığı	Karau ve Williams, 1997
Akran değerlendirme eksikliği	Druskat ve Wolf, 1999

Kaynak: Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett (2004)

2.1.5. Sosyal Kaytarmayı Açıklayan Teoriler

2.1.5.1. Sosyal Etki Teorisi

Sosyal kaytarmanın muhtemel nedenini açıklayan teorilerden birisi “Sosyal Etki” (Social Impact) teorisidir. 1981’de Latane tarafından ortaya atılan Sosyal Etki teorisi “bir bireyin, diğer bireylerin gerçek, sezdirilmiş veya hayali varlıkları veya faaliyetlerinin bir sonucu olarak, psikolojik durumunda, öznel duygularında, güdülerinde, duygulanımlarında, bilişlerinde, inançlarında ve davranışlarında önemli düzeyde değişiklikler meydana gelmesi” olarak tanımlanmıştır. Buna göre, insanlar sosyal etkinin kaynakları veya hedefleri olabilmektedir. Belli bir durumda gerçekleşen sosyal etkinin miktarının, mevcut kaynak ve hedeflerin gücünün, öneminin ve sayısının bir fonksiyonu olduğu düşünülmektedir. Sosyal etki teorisinin temelinde, sosyal güç alanı vardır. Sosyal etki, fiziksel güç olan ışık, ses, yerçekimi

ve manyetizma gibi, uzay zaman sürekliliğinde yer alan sosyal güç alanında veya yapısında yer alan sosyal güçlerden kaynaklanmaktadır. Sosyal etki teorisi aslında özel süreçlerle ilgili bir teori olmaktan çok, bir metateoridir (Karau ve Williams, 1993).

Harlak (2008) sosyal etki teorisini bir bireyin davranışlarını veya inançlarını, bir kişi veya grubun gerçek veya hayali, niyetli veya niyetsiz baskısının etkisiyle değiştirmesi olarak ifade etmiştir. Sosyal etkinin üç türü vardır (Kelman, 1958):

1. Uyma: Bireylerin diğer insanların istekleri, ricaları sonucu düşüncesini değiştirmiş gibi göstermesi ama aslında değiştirmemesidir. Davranış değişikliği ve grubun isteği doğrultusunda hareket etme söz konusudur.
2. Benimseme: Bireylerin sevdiği veya saygı duyduğu kişilerin davranışlarından etkilenme ve onlara benzer davranışlar sergileme durumudur. Talimata uygun hareket etme söz konusudur.
3. İçselleştirme: Bireylerin bir inanç veya davranışını içsel olarak inanarak kabul ederek değiştirmesi durumudur. Bireyin kendi kararı söz konusudur.

Sosyal etki teorisinin üç temel önermesi mevcuttur (Abayhan, 2013):

1. Sosyal etkileşim bağlamı içinde bireyin hedef ve diğer kişilerin etki kaynağı olduğu durumlarda geçerlidir. Sosyal etkinin miktarı kaynağın gücü (G) (strength), yakınlığı (Y) (immediacy) ile sayısının (S) (number) çarpımının bir fonksiyonudur. Dolayısıyla birey üzerindeki sosyal etkiyi betimleyen bu önerme eşitlik olarak $Etki = G \times Y \times S$ şeklinde gösterilebilir. Eşitlikte yer alan kavramlar teker teker incelendiğinde, kaynağın gücü, kaynağın belirginliğini, kuvvetini ve önemini betimlemektedir. Genellikle bu özellikler kaynağın ekonomik statüsü, yaşı, hedef ile önceki ilişki düzeyi veya gelecekte hedef ile önceki ilişki düzeyi veya gelecekte hedef ile sahip olacağı ilişkiye yönelik beklenti tarafından belirlenmektedir. Etki kaynağının yakınlığı ile kastedilen hedef ile kaynağının zaman ve mekan içinde birbirine yakın olmaları ve aralarında herhangi bir engelin bulunmamasıdır. Etki kaynağının sayısı ile

vurgulanan ise kaynağı oluşturan grup içerisinde yer alan kişi sayısıdır. Genel olarak bakıldığında, kaynak ne kadar güçlüyse, hedef ile kaynak birbirine ne kadar yakınsa ve kaynağın sayısı ne kadar çoksa kaynağın hedefi etkileme olasılığı o kadar yüksektir.

2. Sosyal etki kuramı gruptaki kişi sayısının önemli olduğunu vurgular. Ancak bu önem sanıldığı kadar aksine sadece gruptaki kişi sayısının artması ile etkinin artacağı yönünde değildir. Latane (1981), sosyal etkileşimde bulunulan n . kişinin hedef üzerindeki etkisinin $(n-1)$. kişinin etkisinden daha az olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin gruba katılan dördüncü kişinin hedef üzerindeki etkisi gruba katılan üçüncü kişinin etkisinden azdır. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa kaynak sayısı arttıkça eklenen her kaynağın toplam etkiye yaptığı katkı daha az olacaktır.
3. Üçüncü önerme, sosyal etkinin bölünebilirliği ile ilgilidir. Latane (1981), kaynak karşısında birden fazla hedef olduğu zaman bireyin tek başına hedef olduğu duruma kıyasla kaynaktan daha az etkileneceğini, yani etkinin bölüneceğini vurgular.

Tipik sosyal kaytama deneylerinde, deneyi yapan kişi sosyal etkinin tek kaynağı, denekler olan grup üyeleri ise sosyal etkinin çoklu hedefleri durumundadır. Sosyal etki teorisine göre, deneyi yapan kişinin görevin mümkün olduğunca en iyi şekilde yapılmasına dair talebinin hedeflere bölünmesi, grup büyüklüğü arttıkça harcanan çabanın azalmasına neden olmaktadır. Mutlak değeri 1'den küçük olan negatif katsayılı ters güç fonksiyonu sonucunda grup büyüdükçe etki azalmaktadır. Girdilerin birleştirilmediği ortak etkinliklerin gerçekleştiği durumlarda ise, her bir birey deneyi yapan kişinin talebinin tüm etkisini hissetmekte ve sıkı çalışmaktadır. Sosyal etki teorisinin asıl gücü grup büyüklüklerinin etkilerini belirleyebilme kapasitesidir. Ancak bu teorinin gücü araştırmacılarca göz ardı edilmekte ve sosyal etki teorisi altında yatan psikolojik süreçleri incelememesi nedeniyle eleştirilmektedir (Mullen, 1985; Akt. Karau ve Williams, 1993).

2.1.5.2. Uyarılma Azalması

Jackson ve Williams (1985), sosyal kaytarmayı açıklamada sosyal etki teorisinin yanında dürtüsel bir açıklama geliştirmişlerdir. Buna göre, diğer çalışanlar sosyal etkinin bir dış kaynağının diğer hedefleri oldukları için, varlıkları dürtüyü azaltmaktadır. Korkutucu bir durumla yüzleşen insanların başkalarıyla birlikte olmayı tercih etmeye eğilimli olduğuna dair bulgular içeren çalışmalarda (Örneğin Schachter, 1959; Wrightsman, 1960), başkalarının varlığının sosyal kolaylaştırma araştırmalarında görüldüğü gibi, her zaman dürtü kaynağı olmadığı ortaya çıkmıştır. Aksine, başkalarının varlığı sadece sosyal etki kaynağı olduklarında itici olup; yan hedefler durumunda olduklarında dürtü azaltıcı etki göstermektedir (Karau ve Williams, 1993).

Jackson ve Williams (1985) sosyal kaytarma ve sosyal kolaylaştırma paradigmalarının özelliklerini birleştiren bir deneyde, bu mantığı destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Bu deneyde katılımcılar bilgisayarda yer alan kolay ve karmaşık labirentleri hem tek başlarına, hem ortak etkinliklerle, hem de ortaklaşa çalışmalarla tamamlamışlardır. Basit görevlerde, katılımcılar ortaklaşa çalışmalarda ortak etkinliklere göre daha iyi performans göstermişlerdir. Karmaşık görevlerde ise tam aksine, katılımcılar ortak etkinliklerde ortaklaşa çalışmalara göre daha iyi performans sergilemişlerdir. Bu bulgulardan yola çıkan Jackson ve Williams (1985), ortaklaşa çalışmanın dürtüde ve çabada azalmaya neden olduğu ve bunun basit görevlerde performans düşüşüne, zor görevlerde ise performans artışına neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Karau ve Williams, 1993).

2.1.5.3. Değerlendirilme Potansiyeli

Sosyal kaytarmaya ilişkin pek çok yorumlama değerlendirme potansiyeli kavramını hatırlatmaktadır (Örneğin Harkins, 1987; Harkinsve Jackson, 1985; Williams ve ark., 1981). Hatta bazı araştırmacılar (Harkins, 1987; Harkins ve Szymanski, 1987, 1989; Kerr ve Brunn, 1983) sosyal kaytarmayı gruplarda azalan ayırt edilebilirlik ve değerlendirmeden kaynaklanan motivasyon kaybı olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmacılara göre çoğu çalışmada bireylerin girdileri ancak

ortak etkinliklerde değerlendirilebildiği için sosyal kaytarma ortaya çıkmaktadır (Karau ve Williams, 1993).

Bireylerin girdilerinin tek bir ürün meydana getirmek için birleştirdiği ortaklaşa çalışmalarda ise, bireyler “kalabalığın içinde saklanma” davranışı gösterebilmekte (Davis, 1969) ve düşük bir grup performansının suçunu üstlenmekten kaçabilmektedirler. Ortaklaşa görevler aynı zamanda bireyleri kalabalıkta kaybolmuş hissine de sürükleyebilmekte (Latane ve ark., 1979) ve dolayısıyla bu bireyler iyi bir grup performansının karşılığında adil bir pay alamayacaklarını düşünebilmektedirler (Karau ve Williams, 1993). Balcı (2017) göre grup büyüklüğünün artması ile birlikte ayırt edilebilirlik azalacağından sosyal kaytarma yapanları tespit etmek imkansız hale gelecek, başka bir ifade ile değerlendirilme potansiyellerini ortadan kaldıracaktır. Araştırmacıya göre grup büyüklüğünün artışı bir sosyal kaytarıcının en sevdiği durumdur.

Sosyal kaytarmada ayırt edilebilirliğin rolü Williams, Harkins ve Latane (1981) tarafından da çalışılmıştır. Bu çalışmada, deneklerden hem bireysel, hem ortak etkinliklerinde, hem de ortaklaşa bir görev olarak bağırmaları istenmiştir. Değerlendirme potansiyeli, bireysel görevlerde tamamen ayırt edilebilir, ortak etkinliklerde ayırt edilebilir ve ortaklaşa görevlerde ayırt edilemez olarak kabul edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, bireylerin yalnızca ayırt edilebildiklerinden şüphelendiklerinde kaydardıkları ortaya çıkmıştır. Harkins ve arkadaşlarının çalışmalarında (Harkins, 1987; Harkinsve Jackson, 1985; Harkins ve Szymanski, 1987, 1989) ise bireylerin ortaklaşa girdilerinin kendileri de dahil olmak üzere herhangi birileri tarafından değerlendirilebilir olmasının, pek çok durumda sosyal kaytarmayı ortadan kaldırmakta yeterli olabileceğini belirtmiştir. Deneyi yapan kişinin, diğer grup üyelerinin veya bireyin kendi kendini değerlendirebilmesi için iki gereklilik gerçekleştirilmelidir (Karau ve Williams, 1993):

- (a) katılımcıların çıktısı bilinmeli ve ayırt edilebilmeli,
- (b) bir çıktının karşılaştırılabilmesi için bir standart (kişisel, sosyal veya nesnel) olmalıdır.

2.1.5.4. Eforun Gereksizliği

Kerr ve arkadaşları (Kerr, 1983; Kerr ve Bruun, 1983) sosyal kaytarmanın başka bir olası nedenini ortaya atmışlardır. Buna göre, bireyler ortaklaşa çalıştıklarında, girdilerinin daha yüksek kalitede bir grup için gerekli olmadığını hissettikleri için daha az efor sarf etmektedirler. Araştırmacılar, gruptan herhangi birisi belirli bir performans kriterine ulaştığında ve dolayısıyla grup amacına ulaştığında ve daha fazla efor göstermeye gerek kalmadığında; gruplarda basit ve ayrı kurallar olan görevlerde çalışan bireylerin çabalarını azaltma eğiliminde olduklarını belirlemişlerdir. Her bir üyenin girdisi, kendisine, iş arkadaşlarına ve deneyi gerçekleştiren kişiye ayırt edilebilir olduğunda dahi bireysel efordaki bu azalma gerçekleşmektedir. Bazı görevlerde ise, girdilerinin sonuçta ortaya çıkan grup ürününde az bir etkisi olduğunu hisseden bireyler, efor sarf etmeye isteksiz olabilmektedirler (Karau ve Williams, 1993).

Kerr ve Bruun (1983) bedavacı davranışına grup büyüklüğünün ve üyelerin yeteneklerinin etkisini inceleyen çalışma sonucunda, grup büyüklüğünün ve üyelerin yeteneklerinin çabanın gereksizliğindeki etkilerinin, birleşik ve ayrı görevlerde farklılık gösterdiği ortaya çıkarmışlardır. Ayrı görevlerde, grup sadece tek bir üyenin katkısını kabul edebilmekte ve genellikle en yetenekli üyelerin performansı grup başarısı için yeterli olmaktadır. Birleşik görevlerde ise durum farklıdır. Birleşik görevlerde grup başarısı tüm üyelerin başarısına bağlıdır. Ayrıca birleşik görevlerde en az yetenekli üyenin performansı grup başarısı için önemlidir. Üyelerin yetenekleri birleşik ve ayrı görevlerde algılanan gereksizlikte farklı etkilere sahiptir (Ülke, 2006).

2.1.5.5. Eforun Denkliği

Jackson ve Harkins (1985) insanların ortaklaşa çalışırken, iş arkadaşlarının eforlarına denk efor gösterme eğiliminde olduklarını iddia etmişlerdir. Buna göre sosyal kaytarma, bireyler gruptaki diğerlerinin kaytarmalarını bekledikleri ve dolayısıyla eşitlik sağlamak için kendi eforlarını da azalttıkları için meydana gelmektedir. Jackson ve Harkins'in (1985) deneyinde, katılımcıların iş arkadaşlarının çalışmalarına ilişkin beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu deneyin sonucunda,

bireylerin kendi eforlarını iş arkadaşlarının göstereceğini tahmin ettikleri efora denkleştirmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada deneklerin iş arkadaşlarının deneye dair değerlendirmelerinin de eforlarını etkilediği anlaşılmıştır. Bazı denekler deneyi ilginç buldukları için çok efor gösterdiklerini; bazıları ise deneyi sıkıcı buldukları için az efor gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

İş tutumlarını inceleyen araştırmalar (Örneğin Zalesny ve Ford, 1990) çalışanların görevlerine dair algılarının ve motivasyonlarının, iş arkadaşlarının göreve ilişkin görüşlerden yüksek düzeyde etkilendiğini ileri sürmektedir. Jackson ve Harkins'in (1985) deneyinin sonucunda da göreve dair iş arkadaşlarının görüşünün bireyin eforunu etkilediği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, Williams ve Karau'nun (1991) çalışmasında ise, bireylerin iş arkadaşlarının anlamlı bir görevde düşük performans göstermelerini beklediklerinde performanslarını arttırdıkları görülmüş ve bu durum "sosyal telafi" (social compensation) olarak adlandırılmıştır (Karau ve Williams, 1993).

2.1.5.6. Bireysel Özen

Mullen (1983) sosyal kaytarmanın altında bireysel özenin yattığını ifade etmiştir. Bu bakış açısına göre, ortaklaşa bir görev üzerinde çalışmak bireysel farkındalıkta bir düşüşe yol açarak, bireylerin önemli performans standartlarını dikkate almamasına ve bireysel davranış kontrolünü azaltmasına neden olmaktadır. Böylece katılımcılar yalnız çalıştıklarında görevin gerekliliklerine ve performans standartlarına daha çok özen gösterdikleri için; grup performansı ortak etkinlik performansından daha düşük olacaktır (Karau ve Williams, 1993). Mullen (1983) çeşitli meta analizlerde, bireysel özenin sosyal davranışları etkileyebileceğine ilişkin kanıtlar bulmuşlardır. Ama azalan bireysel özenin sosyal kaytarmaya neden olabileceğine ilişkin bir kanıt elde edilememiştir (Jackson, 1986; Akt. Karau ve Williams, 1993). Sadece bir çalışmada (Stevenson, 1990) bireysel özenin ortak etkinliklerde ve ortaklaşa çalışmalarda değişiklik gösterdiği bulunmuştur. Her ne kadar bireysel özen hipotezi ilgi çekse de, sosyal kaytarma üzerindeki etkisinin deneysel desteğe ihtiyacı vardır (Karau ve Williams, 1993).

2.1.6. Sosyal Kaytarma Teorisi İle Çelişen Teoriler

Sosyal kaytarma deneylerinden elde edilen sonuçlar, o güne kadar genel kabul görmüş bazı teorilerle çelişmiştir. Örneğin, Latane ve arkadaşlarının (1979) deneyleri “Sosyal Kolaylaştırma” (Social Facilitation) ve “Değerlendirilme Kaygısı” (Evaluation Apprehension) teorilerine ters düşmüştür. Sonraki yıllarda gerçekleştirilen sosyal kaytarma çalışmalarında da yine beklenilenden farklı sonuçlar getiren bir takım çalışmalarda (Örneğin Williams ve Karau, 1991), “Sosyal Telafi” (Social Compensation) teorisini ortaya çıkarmıştır (İlgın, 2010).

2.1.6.1. Sosyal Kolaylaştırma

Sosyal kolaylaştırma, başkalarının varlığından kaynaklı olarak kişinin performansında artış olması olarak tanımlanabilir. İki çeşit sosyal kolaylaştırma etkisi bulunmaktadır (McLeod, 2011):

1. Ortak Eylem Etkisi: Aynı görevi yapan başkalarının varlığında kişinin performansının değişmesidir. Bu etki olumlu ya da olumsuz yönde olabilir. Bir birey kütüphanede çalışırken evde yalnız başına çalışmasına oranla daha iyi çalışabilir. Platt, Yaksh ve Darby (1967) bir karıncanın çalışan başka karıncaların varlığında üç kata kadar daha fazla kum kazdığını keşfetmiştir.
2. İzleyici Etkisi: Bir bireyin basit görevleri yaparken izleyici varlığının performansını artıracak; zor görevleri yaparken izleyici varlığının kişinin performansının düşüreceğini ifade eder. Dashiell (1935) izleyicilerin varlığının basit görevler yapılırken performansı kolaylaştırdığını bulmuştur. Travis (1925) de benzer şekilde iyi eğitilmiş kişilerin seyircilerin önünde bir psikomotor göreve daha iyi performans sergilediğini keşfetmiştir. Bununla birlikte, Pessin (1933) topluluk karşısında konuşma yapmanın kişinin performansını olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

Sosyal kolaylaştırma kavramının kökeni, Triplett’in 1898 yılında yaptığı ve sosyal psikoloji tarihinin ilk deneyi olarak kabul edilen bir çalışmaya dayanmaktadır

(Stroebe, 2012 ; Akt. Köse, Oral ve Türesin, 2012). Psikolog Norman Triplett, 1898 tarihli çalışmasında, çocuklardan bir oltaya ellerinden geldiğince hızlı bir şekilde misina sarmalarını istemiştir. Çocuklar oltanın makarasını bazen odada tek başlarıyken çevirmiş, bazense yanlarında kendileri gibi makara çeviren başka bir çocuk varken çevirmişlerdir. Bu deney, yanlarında başka biri varken makara çeviren çocukların tek başlarına çalışan çocuklara kıyasla ortalamada çok daha hızlı çalıştığını göstermiştir. Araştırmacı başkalarının varlığının bu şekilde performansı iyileştirmesi durumuna “sosyal kolaylaştırma” (social facilitation) adını vermiştir (Kökdemir, 2016).

Araştırmacı, bir başka deneyinde ise bisiklet yarışçılarının performanslarını gözlemlemiş, yarışçıların zamana karşı yarıştıkları ve tek başlarına performans gösterdikleri durumlarda, birbirleri ile yarıştıkları zamanki performanslarının altında skorlar kaydettiklerini fark etmiştir. Yani bisikletçilerin, başka bir yarışçının varlığı söz konusu olduğunda daha yüksek hızlara çıkabildiklerini gözlemlemiştir (Triplett, 1898 ; Akt.Köse, Oral ve Türesin, 2012).

2.1.6.2. Değerlendirilme Kaygısı

Deneğin veya kişinin süreç sonunda takdir veya ceza alma kaygısı ile performansının değişmesidir (Cottrell, 1972 ;Akt. Kocakaya, 2012). Değerlendirilme kaygısı teorisi ilk olarak Cottrell (1972) tarafından ortaya atılmıştır. Cottrell (1972) insanların diğer insanlardan aldıkları onaylama veya onaylamama gibi sosyal ödül ya da cezaların, onların kendilerini nasıl değerlendirdiklerine dayalı olduğunu çabucak öğrendiklerini iddia etmiştir. Buna bağlı olarak, sadece onaylanabilen veya onaylanmayabilen kişilerin varlığı performans değişimini sağlayabilmektedir. Değerlendirilme kaygısı teorisine göre, kişiler başkalarının huzurunda çalıştıklarında, haklarında ne düşüneleceği kaygısı bu kişilerin performansını azaltabilmekte veya arttırabilmektedir. Örneğin ilk kez sahneye çıkan bir kimse, başkalarının varlığından ziyade, kendisini beğenmeyip alay edebilecekleri korkusuyla kendisini yetersiz hissedebilmekte ve dolayısıyla daha çok çaba harcama ihtiyacı hissedebilmektedir (İlgin, 2010).

2.1.6.3. Sosyal Telafi Teorisi

Toplu halde yapılan çalışmalarda bireyler diğer grup üyelerinin düşük performans göstereceklerini tahmin ederek, diğer üyelerin performansını telafi etmek için daha çok çalışırsa iyi bir grup performansı ortaya çıkar. Bu durumda sosyal kaytarma etkisi tersine dönerek sosyal telafi gözlenir (Todd, Seok, Kerr ve Messe, 2006). Sosyal telafi teorisinde, toplu halde yapılan görevlerde bireyler diğer grup üyelerinin düşük performans göstereceklerini tahmin ederek, performanstaki eksikliği telafi edebilmek adına çabalarını artırma yolunu seçmektedir. Sosyal telafinin iki önemli faktörünün birincisi bireyin diğer grup üyelerinin düşük performans göstermesini beklemesidir. İş arkadaşlarının katkılarını yetersiz algılama durumu, başkalarına karşı genel bir güven eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. Sosyal telafiye neden olan ikinci faktör ortaya çıkması beklenen grup çıktısının bireyler için önemli olmasıdır. Görev veya grup ürününün anlamsız görülmesi halinde; grup ürününün değerlendirilmesi birey için önemli olmadığından, bireyin telafi çabası gösterme ihtiyacı olmamaktadır. Ama grup çıktısının değerlendirilmesi birey için önemliyse, birey grup performansının düşüklüğünü engellemek için motive olacaktır. Bu durumda, sosyal kaytarmanın mı yoksa sosyal telafinin mi ortaya çıkacağı, çalışanların birbirine güven derecesine ve görevin anlamlılığına bağlıdır (Williams ve Karau, 1991).

2.1.7. Sosyal Kaytarma Teorisinin Öncülleri

Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett (2004) çalışmalarında sosyal kaytarmaya ilişkin öncülleri iki gruba ayırmışlardır. Bunlar bireysel düzeyde öncüller (Individual-level antecedents) ve grupsal düzeydeki öncüller (Group-level antecedents) dir. Bireysel düzeydeki öncüller; (1) görevde birbirine bağımlılık, (2) görevin görünürlüğü ve (3) bireylerin dağıtımsal adalet ve (4) prosedürel adaletle ilişkin algılamalarından oluşmaktadır. Grupsal düzeydeki öncüller ise; (1) grup büyüklüğü, (2) grup kaynaşması ve (3) sosyal kaytarmanın grup üyeleri arasında yaygınlığına dair algılardan oluşmaktadır.

2.1.7.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

2.1.7.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık

Shea ve Guzzo (1987) görevde birbirine bağımlılığı “grup üyeleri arasındaki göreve yönelik etkileşimin derecesi” olarak tanımlamışlardır (Akt. Ilgın, 2010). Her ne kadar Pearce ve Gregerson (1991) bir grupta bireylerin birbirine bağımlılığının benzer olabileceğini iddia etse de; aslında bu bağımlılık oldukça değişkendir (Ilgın, 2010). Bireyler kendilerini görevlerinde daha fazla diğerlerine bağımlı algıladıkça, işlerinde kişisel başarı elde ettikleri hissine sahip olabilmeleri daha da güçleşebilmektedir (Manzve Angle, 1986 ; Akt. Ilgın, 2010).

Görevde birbirine bağımlılık yüksek olduğunda, bireyler çabalarının diğer grup üyelerinin çabalarından ayırt edilemeyeceğini fark etmekte ve bu durumda çabalarını azaltma eğiliminde olabilmektedir. Öte yandan görevde birbirine bağımlılık düşük olduğunda bireyler çabalarının diğer grup üyelerinin çabalarından ayırt edilebileceğini fark etmekte ve bu durumda çabalarını artırma eğiliminde olabilmektedir. Ayrıca görevde birbirine bağımlılık yüksek olduğunda, grup üyeleri diğer bir grup üyesinin sosyal kaytarma yaptığını daha çok fark edebilmektedir. Çünkü görevde birbirine bağımlılık yüksek olduğunda, kaytaran grup üyesinin yerine getirmediği görevlerin diğer grup üyeleri üzerindeki etkisi daha fazla olmaktadır. Bundan dolayı bazen görevde bağımlılık yüksek olduğunda bireylerin sosyal kaytarmaya daha az yatkın olabilmesi de mümkündür. Ancak yapılan çalışmalar sonucunda, görevde birbirine bağımlılık arttıkça, sosyal kaytarmanın da arttığı ortaya çıkmıştır (Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004).

2.1.7.1.2. Görevin Görünürlüğü

Bir iş ortamında çalışanların görevlerinin görünürlüğüne dair algılamaları bireyden bireye değişkendir ve bu algılamalar sosyal kaytarmayı etkilemektedir (George, 1992 ; Akt. Ilgın, 2010). Algılanan görevin görünürlüğü amirin, bireyin işe ilişkin çabasının farkında olduğuna dair bireyin inancını ifade etmektedir (Kidwell ve Bennett, 1993 ; Akt. Ilgın, 2010). Genellikle, bireyler yalnız çalıştıklarında görev görünürlüğü yüksektir. Bireyler bir grubun parçası olarak çalıştıklarında ise, görev görünürlüğü düşük olma eğilimindedir. Bir iş grubu içinde görevde birbirine

bağımlılığın artması, grup üyelerinin bireysel katkılarının denetlenmesi giderek güçleştirmesine bağlı olarak, görevin görünürlüğünü azaltmaktadır. Bireysel katkılar ortak çabalardan ayırt edilemez olduğunda, bireyler artık kişisel çabalarını kanıtlayamaz ve bu çabalarına ilişkin faydalara hak iddia edemez hale gelirler (Jones, 1984 ; Akt. Ilgın, 2010). Özellikle kendilerinden daha az çaba gösteren kişilerle çalışan ve bunun fark edilmediğini, bu kişilerin olumsuz sonuçlara katlanmadığını gören bireyler haksızlık, eşitsizlik duygularına kapılabilirler (Piezonve Ferree, 2008 ; Akt. Ilgın, 2010).

Görevin görünürlüğü düşük olduğunda, çalışanlar ne kadar çok çalıştıklarının ve ne kadar çaba harcadıklarının amirleri tarafından belirlenmesinin zor olduğunu düşünürler. Bu durumda, çalışanlar fark edilmeyeceğini ve olumsuz sonuçlar getirmeyeceğini düşündükleri için sosyal kaytarma yaparlar. Görevin görünürlüğü düşük olduğunda, bireyler fazla çaba göstermekten fayda göremeyeceklerini ve az çaba gösterdikleri için de cezalandırılmayacaklarını düşünürler (George, 1992 ; Akt. Ilgın, 2010).

Bunun tersi olduğunda, yani görevin görünürlüğü yüksek olduğunda ise, çalışanlar amirlerinin bireysel çabalarının farkında olduğunu düşündükleri için sosyal kaytarma yapmazlar. Bu durumda, gösterdikleri çabanın ödüllendirileceğine veya esirgedikleri çabanın ise cezalandırılacağına inanırlar. Ayrıca görevin görünürlüğü yüksek olduğunda, performans-çıktı ilişkisini olumlu algılayan çalışanlar fazladan çaba harcamak için de motive olabilmektedirler. Performans ile çıktı arasındaki ilişki olumlu algılandığında sosyal kaytarma olasılığı azalmakta; olumsuz ya da daha az olumlu algılandığında ise sosyal kaytarma olasılığı artmaktadır (Jones, 1984; George, 1992 ; Akt. Ilgın, 2010).

2.1.7.1.3. Dağıtım Adalet

Ekonomi literatüründeki pek çok çalışmada, ödül dağıtımındaki adillik çalışanların sosyal kaytarması ile olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur. Ekonomide dağıtım adalete ilişkin genel yaklaşım olan “Etkinlik Ücreti Hipotezi”, bireylerin kovulma veya aldıkları ücretleri kaybetme korkusuyla çabalarını esirgemekten

kaçındıklarını ifade etmektedir (Lazear, 1979; Lazearve Rozen, 1981; Akt. Iğın, 2010).

Örgütsel davranış literatüründe, dağıtımsal adalet, bireylerin hak ettikleri karşılığı alacağına dair inançları, çalışanların çaba göstermesinde motive edici bir unsur olarak bulunmuştur. Özellikle George (1995), örgütsel adalalet teorisi ile tutarlı olarak, durumsal ödüller olduğunda sosyal kaytarmanın en alt düzeyde olduğunu bulmuştur (Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004).

2.1.7.1.4. Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet karar vericiler tarafından bir görüşme veya tartışmanın sonucunda kullanılan kıstaslar, işlemler ve politikalara yönelik adalet algılamasını ifade eder. Prosedürel adalet alınan kararların sonuçlarının adil olması ile ilgilidir. Alınan kararlardaki adalet duygusunun çalışanların bağlılıkları üzerinde olumlu etki yapması beklenir (Özbek ve Umarov, 2010).

2.1.7.2. Grupsal Düzeyde Öncüller

2.1.7.2.1. Çalışma Grubu Büyüklüğü

Grup büyüklüğü arttıkça, bireylerin ayırt edilebilirliği azalmaktadır. Bu durum her bireyin katkısının ayrı ayrı değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Jones, 1984). Başka üyelerin varlığı, bireylerde anlaşılama duygusuna da yol açmaktadır (Garcia, Weaver, Moskowitz ve Darley, 2002). Sonucu etkilemeyeceklerini düşündüklerinde bireyler bilinçli veya bilinçsiz olarak çabalarını esirgemeye meyillidirler (Karau ve Williams, 1993). Bundan dolayı, bireyler çabalarını kısıtladıkları halde, hem aynı ödülleri elde edebilmekte hem de daha düşük maliyetle daha fazla fayda edinebilmektelerdir. Bazı durumlarda bireyler bilinçli bir şekilde çabalarını azaltmakta; bazen özellikle büyük gruplarda ise gösterdikleri çabanın farkında olmadan çabalarını düşürebilmektedir. Laboratuar deneyleri aynı görev üzerinde çalışan kişi sayısı arttırıldığında, ortalama bireysel çabada düşüş olduğunu göstermiştir (Harkins, Latane ve Williams, 1980; Harkins ve Petty, 1982; Ingham ve ark., 1974; Kerr ve Bruun, 1981; Sorkin, Hays ve West, 2001). Bu deneylere göre

grup büyüdükçe, bireylerin gayretlendirilmesi ve kontrol edilmesi güçleşmektedir (Hechter, 1987). Grup büyüklüğünün artışı kaynaklanan geribildirim ve destek eksikliği de çalışanları sosyal kaytarmaya yöneltmektedir (Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004).

2.1.7.2.2. Grup Kaynaşması

Grup kaynaşması, grup üyelerinin birbirlerine doğru çekilme ve bir arada olmayı isteme derecesi olarak tanımlanmıştır (Mudrack, 1989) ve sosyal kaytarmanın belirgin bir öncülü olarak kabul görmüştür. Grup üyeleri birbirlerini sevmediklerinde ve birbirine sıkıca bağlı hissetmediklerinde, sosyal kaytarma sergileyebilirler. Öte yandan grup üyeleri arasında “biz” duygusu olduğunda, bireyler sosyal kaytarmayı diğer grup üyelerini hayal kırıklığına uğratan bir davranış olarak görebilirler. Araştırma sonuçları da, grup kaynaşması ile sosyal kaytarma arasında olumsuz yönlü ilişki olduğunu söylemektedir (Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004).

Sosyal kaytarma ile grup kaynaşması arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için birçok çalışma yapılmıştır. Karau ve Williams (1997), grup kaynaşması yüksek olduğunda sosyal kaytarmanın azaldığını veya yok olduğunu belirlemişlerdir. Karau ve Williams (1998) daha sonra gerçekleştirdikleri iki deneyde bu ilişkiyi tekrar kontrol etmişlerdir. İlk deneyde, sekreterlik öğrencilerinin hem tek başlarına hem de grup çalışmasıyla özel kelimeler yazmaları istenmiştir. Grupların bir kısmı yabancılardan, bir kısmı da arkadaşlardan oluşturulmuştur. İkinci deneyde ise, bir kısmı arkadaşlardan bir kısmı yabancılardan oluşan ikililer meydana getirilerek, aynı işleri yapmaları istenilmiştir. Her iki deneyde de yüksek düzeyde grup kaynaşmasının varlığının sosyal kaytarmayı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004).

2.1.7.2.3. İş Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması

İş arkadaşlarının algılanılan kaytarması, grup üyelerinin bir veya daha fazla iş arkadaşının sosyal kaytarma yaptığını hissetme derecesini temsil etmektedir (Comer, 1995 ; Akt. Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004). Gerçekte olandan ziyade, aslında önemli olan çalışanların sosyal kaytarmaya ilişkin algılamalarıdır (Mulvey ve Klein, 1998 ; Akt. Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004). Çalışanlar diğerlerinin

davranışlarını gözlemler ve bu gözlemler onların kendi davranışlarını etkiler (Mitchell, Rothman ve Liden, 1985 ; Akt. Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004). Grup üyeleri çoğunlukla iş arkadaşlarının neyi yapıp, neyi yapmadıklarını üstlerinden daha iyi ve yakından gözlemleyebilirler. Bazen de, iş arkadaşlarının gösterdileri çabaya ilişkin algılamalar gerçek gözlemden ziyade yorumlara ve şüpheyeye dayanabilir (Piezon ve Ferree, 2008 ; Akt. Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004). Çalışanların davranışlarını diğer grup üyelerinin hareketlerini nasıl algıladıkları belirler. Bu durumda, başkalarının sosyal kaytarma yaptıklarından şüphe duyan bireyler kaytarmaya daha yatkın hale gelirler (Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004). Ayrıca, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma yaptıklarına dair “safdillilik etkisi” (sucker effect) denen farklı bir durumu da meydana getirebilir. Bazı grup üyeleri kullanılma ve safdil durumuna düşme korkusuyla, gerekenden daha az çaba sarf etmeye çalışabilirler (Kerr, 1983 ; Akt. Ilgın, 2010). Schnake (1991) de algılanan iş arkadaşı kaytarmasının grup üyelerinin çabalarını kısıtlamasına yol açtığını göstermiştir (Ilgın, 2010).

2.1.8. Sosyal Kaytarmayı Önlemek İçin Alınabilecek Önlemler

Schermerhorn Jr., (2010: 378); McShane ve Von Glinow, (2010: 238); Atoum ve Farah, (1993: 785-786); Kılınç, (2001:118) işletmelerde, çalışanların sosyal kaytarma davranışında bulunmalarını engellemek için şu önlemlerin alınabileceğini belirtmişlerdir (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012):

- (1)Çalışanların bireysel katkılarının daha görünür olması yönünde faaliyetlerde bulunulabilir.
- (2)Çalışanlar buldukları bireysel katkıları için ödüllendirilebilir.
- (3)Gruptaki üye sayısına dikkat edilerek, grubun çok büyük olmaması sağlanabilir. Eğer grup büyükse azaltma yapılabilir.
- (4)Çalışanların yapmış oldukları işler daha ilgi çekici hale getirilebilir.
- (5)Her bir grup üyesinin performansı tanımlanabilir ve/veya ölçülebilir hale getirilebilir.

(6)Bireysel olarak sorumlu olunan çıktılar belirtilebilir.

(7)Görevler birbirine bağılı hale getirilebilir.

(8)Takım performansının ölçümü ile yetinilmeyip, takım üyelerinin takım performansına katkıları değerlendirilebilir ve ödüllendirme bu iki sistem kombine edilerek yapılabilir.

Kağıtçıbaşı (2010) ise sosyal kaytarmayı engellemek için benzer şekilde şu önerileri getirmiştir:

(1)Kişiler grup içindeyken ne kadar katkı sağlandığının zaten görülmeyeceğini düşündüğünden sosyal kaytarma davranışı içerisine girerler. Herkesin yaptığı katkıların saptanabilir hale gelmesi bu davranışı önleyebilir. İnsanlar harcadıkları emeğin gizlenmediği durumlarda sosyal kaytarmayı göze almamaktadır.

(2)Bir diğer yol, grup üyelerinin başarılı olmayı bir değer olarak önemsemelerini sağlamaktır. Çalışmaya yönelik grupta bir norm oluşmuşsa, kişilerde sosyal kaytarmaya olan eğilim azalabilir. Kişiler aslında ne kadar katkıda buldukları anlaşılmadığından değil, katkılarının kendileri ve başkaları tarafından değerlendirilmeyeceğini düşündüklerinden de kaytarma davranışında bulunuyor olabilir. Bir başka yol olarak değerlendirilme olanağı getirilebilir.

(3)Bir başka davranışı önleme yöntemi olarak gruptal dışlama kullanılabilir fakat bu durum da cinsiyetler arasında farklılık göstermektedir. Kadınlar, atıldığı gruptan daha fazla çalışırsa geri dönecekleri söylendiğinde geri dönmek için çabalarken, erkekler gruptal atıldıklarında durumu kendi seçimleriymiş gibi görüp sosyal kaytarmacılık yapmaya devam edebilirler (Franzoi, 2003).

Comer (1995) çalışmasında sosyal kaytarmayı önlemek için dört çözüm önermiştir:

(1)Her üyenin kendisini eşsiz ve vazgeçilmez olarak değerlendirdiği, kendi uzmanlığını sergileyebildiği, çıktı üzerinde özgün bir katkısının olduğunu düşündüğü çalışma grupları oluşturulmalıdır.

(2)Görevin gerekliliği doğrultusunda grupta yer alacak kişi sayısı sınırlandırılmalıdır. Böylece bireylerin performansları açıkça ortaya çıkmalıdır.

(3)Grup çalışamaz, kapasitesinin altında çıktı üretir hale geldiğinde iletişim kurulmalı ve geri bildirimler yapılmalıdır.

(4)Grup çalışmaları takdir edilmeli ve görev yapma motivasyonu yükseltilmelidir.

2.1.9. Sosyal Kaytarma Kavramı İli İlgili Olarak Yapılmış Çalışmalar

2.1.9.1. Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar

Sosyal kaytarma kavramı Türkiye’de çok az çalışılmış bir konu olmasının yanı sıra yapılan çalışmalar çoğunlukla sosyal psikoloji alanındadır. Doğan, Bozkurt ve Demir (2012) yılında yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu ilişkiyi saptamak için satış ve pazarlama çalışanları üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışma sonucunda sosyal kaytarmanın görev görünürlüğünün düşük olduğu ve davranışların gözlemlenmediği durumlarda ortaya çıktığı sonucunu ortaya koymuşlardır.

Ilgın (2010) Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü isimli çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışlarının sosyal kaytarma ile negatif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Benzer bir çalışmada Karadal ve Saygın (2013) banka çalışanları üzerinde sosyal kaytarma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada cinsiyetin sosyal kaytarmada erkekler aleyhine etkili olduğunu ancak örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemediği, sosyal kaytarma eğiliminin örgütsel vatandaşlık ile ilgisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Özek (2014) çalışmasında sosyal kaytarma davranışı ve psikolojik iklim arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamış “güçlü bir psikolojik iklim sosyal kaytarma davranışını azaltır veya ortadan kaldırır mı?” sorusuna cevap aramıştır.

Araştırmacı, çalışmasının sonucunda sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim arasında zayıf negatif ilişki bulmuştur.

Ülke (2006) çalışmasında Büyük Beş Kişilik boyutlarının ve adalet algısının sosyal kaytarma üzerindeki rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda dışa dönüklük (extraversion) ve duygusal denge (neuroticism) boyutları ile sosyal kaytarma arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Duygusal dengesiz insanlar ile hem bireysel hem de grup performansı arasında negatif ilişki bulmuştur. Dışa dönükler ise dış ödüllere oldukça duyarlı olduğundan dağıtımsal adaletin, dışadönüklük ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkide belirleyici olduğunu görmüştür. Çalışmanın bulgularına göre örgütlerin, bir grup oluştururken dışadönük ve duygusal kişilere dikkat etmeleri tavsiye edilmiştir.

Buz (2011) çalışmasında grup temelli performans değerlendirme algısı ile çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Çalışma sonucunda kadınların erkeklerden ve genç çalışanların yaşlılardan görece daha yüksek iş arkadaşı sosyal kaytarma algısına sahip olduğu görülmüştür. Düşük görev görünürlüğü olan gruplarda, grup temelli performans değerlendirme algısının, çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı üzerinde pozitif katkısı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kişi sayısı büyük olan gruplarda küçük olan gruplara göre daha yüksek çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı bulunmuştur.

Bozkurt (2012) çalışmasında yetki devri ile psikolojik güçlendirme algıları arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada yetki devri ile çalışanların amirlerine ait sosyal kaytarma algısı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmacı bu durumu “astlar yetki devrini amirin sosyal kaytarması olarak algılamamakta, yetki devredildikçe astlar kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmektedir” şeklinde açıklamıştır. Katılımcıları amire duyulan güven yüksek olduğunda yetki devri ile kendilerini güçlendirilmiş hissederken; amire güven düşük olduğunda amiri kaytaran birisi olarak değerlendirmişlerdir.

Meydan ve diğerleri (2014) sosyal kaytarma yapan çalışanların diğer çalışma arkadaşları tarafından fark edildiklerinde algı yönetimine başvurarak gerçek yüzlerini

sakladıklarını tespit etmişlerdir. Karadal ve Saygın (2013) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma eğilimi arasında bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre örgütsel vatandaşlık davranışı sosyal kaytarma eğiliminden farklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Uslu ve Çavuş (2014) örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma davranışını önemli oranda açıkladığını ortaya koymuşlardır.

Akgündüz ve diğerleri (2014) çalışmalarında işten ayrılma niyetinin çalışanların örgüt içerisinde aylıklık davranışını artırdığını bulmuşlardır. Ayrıca zaman azlığı nedeniyle aşırı rol yükü algısının çalışanların sosyal kaytarmasını artırıcı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar rol yüklerini çalışma süresi içerisinde başaramayacaklarını algıladıklarında “nasıl olsa yetiştiremem” algısıyla çalışma arkadaşlarından daha az çaba sarf ederek sosyal kaytarma davranışı sergilemişlerdir.

Sünnetçioğlu ve diğerleri (2014) çalışmalarında sosyal kaytarmanın sosyalleşme ve dayanışma ile ters ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani dayanışma ve sosyalleşme arttıkça sosyal kaytarma davranışı düşmektedir. Araştırmacılar analizleri sonucunda “örgütlerde istenmeyen davranış olan sosyal kaytarmanın ortadan kaldırılması için dayanışma ve sosyalleşmenin gerçekleştirilmesi gerekmektedir” önerisinde bulunmuşlardır.

Çakır ve Nartgün (2018) çalışmalarında sosyal kaytarma davranışını azaltmak için bazı önerilerde bulunmuşlardır. İlgili çalışmanın sonuçlarına göre; (1) örgüt içerisinde iş arkadaşlarının kaytardığını ve bu durumun yönetim tarafından fark edilmediğini düşünen çalışanın kaytarma davranışında bulunması olasıdır. Bu nedenle eğitim örgütü olan okullarda yönetimin, birlikte çalışma yeterliliğini sağlamaya yönelik olumlu çalışma ortamı oluşturulması, öğretmenler arasında işbirliği ve güven duygusunun oluşmasını sağlayacak ve kaytarma davranışını azaltacaktır. (2) Okul türü değişkenine göre Fen Lisesi/Sosyal Bilimler Lisesi /Güzel Sanatlar Lisesi/Spor Liselerinde görev yapan öğretmenlerin, diğer okul türlerine göre daha düşük düzeyde sosyal kaytarma davranışında buldukları araştırma sonuçlarında elde edilmiştir. Diğer okul türlerinde yaşanan bu eksikliğin giderilmesi

yönünde hem öğrencilerde hem de örgüt çalışanlarında bu istekliliği artırma yönünde eğitim çalışmaları yapılabilir. (3) Araştırma sonuçlarına göre mevcut okullarındaki çalışma süresi 4-8 yıl olan öğretmenlerin daha fazla sosyal kaytarma davranışında buldukları gözlemlenmektedir. Çalışma süresi arttıkça ortaya çıkan bu olumsuzluğu giderme yönünde örgüt, öğretmenlerinin performanslarını değerlendirerek onlara dönüt vermeli ve performans eşitliğini sağlamaya çalışmalıdır. Böylelikle öğretmenler birbirleriyle uyum içerisinde ortak çaba ile hareket edebilir ve kaytarma davranışını ortadan kaldırabilir.

Aydemir (2018) çalışmasında algılanan sosyal kaytarmanın örgütlerde çatışma eğilimine etkisini araştırmış ve sosyal kaytarma eğiliminin engellenebilmesi için önerilerde bulunmuştur. Araştırmacıya göre sosyal kaytarma eğiliminin engellenebilmesi için örgütlerin birbirinden ayrı hedefler ve ödüllerle bireysel görevlendirme ve ödül sistemini uygulaması, performansı bireysel sorumluluklar kapsamında adil bir sistemle değerlendirmesi gerekmektedir. Ayrıca araştırmacı işletme içerisinde alt seviyedeki çalışanlara bireysel olarak daha kolay, üst seviyedeki çalışanlara ise özellikle proje bazlı çalışmalarda grup olarak gerçekleştirilebilecek daha zor görev yetki ve sorumluluklar dağıtılarak sosyal kaytarmanın önlenebileceği, alt seviyedeki çalışanların performansının bireysel olarak değerlendirildiği, üst seviyedekilerin performansının ise sorumluluk bilincine daha fazla sahip olacağı varsayımından ve sosyal kaytarmanın nispeten daha az olacağından yola çıkarak grup olarak değerlendirildiği adil bir ödül sisteminin kurulması da fayda sağlayacağını ifade etmiştir.

Özgüven (2017) çalışmasında Karadeniz, Doğu Anadolu ve Akdeniz Bölgesi çalışanlarının arkadaşlarının sosyal kaytarma yaptıklarını daha fazla ileri sürdüklerini; Ege, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde ise sosyal kaytarmanın daha düşük olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Öte yandan aynı araştırmada sosyal kaytarma algısı yüksek olan çalışanların öz kaytarma algılarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacı bu durumu sosyal kaytarma davranışı sergileyen çalışanların, diğer grup arkadaşlarının da sosyal kaytarma yaptıklarına inandıkları ve bu şekilde bir savunma mekanizması geliştirdikleri şeklinde yorumlamıştır.

Candan (2017) çalışmasında öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, eğitim durumu arttıkça algılanan sosyal kaytarma düzeyinin de arttığı bulgusuna ulaşmıştır.

2.1.9.2. Diğer Ülkelerde Yapılmış Çalışmalar

Sosyal kaytarma kavramı yurt dışı çalışmalarda kendine yer bulmuştur. Harkins ve Petty (1982) çalışmalarında görevin zorluğunun ve çalışanların bireysel çıktılarının belirlenmesinin sosyal kaytarma üzerinde olan etkisini belirlemek amacıyla 4 adet deney yapmışlardır. Çalışma sonucunda görev zorlaştıkça ve bireysel çıktılar tanımlanabilir hale geldikçe sosyal kaytarmada azalma olduğunu tespit etmişlerdir. Jackson ve Williams (1985) da benzer şekilde basit görevlerde bireylerin daha çok sosyal kaytarma yaptıklarını ancak zor görevlerde grup halinde çalışırken performanslarını yükselttiklerini ve sosyal kaytarmanın azaldığını tespit etmişlerdir. Bu durumu da sosyal kolaylaştırma teorisi ile açıklamışlardır.

Harkins ve Szymanski (1988) çalışmalarında bireylere belirli bir standart doğrultusunda kendilerini değerlendirme imkanı verildiğinde, sosyal kaytarma davranışının azaldığını ifade etmişlerdir. Harkins ve Jackson (1985) ise çalışmalarında bireysel çıktılar değerlendirildiğinde performansın yükseldiğini ancak bu yükselişin grup içerisindeki kişilerin performansları birbiri ile karşılaştırılacağından söylenmesinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Başka bir deyişle, çıktılar bireysel olarak değerlendirildiğinde değil iş arkadaşlarının performansları ile karşılaştırıldığında sosyal kaytarmanın azaldığını görmüşlerdir.

Chidambaram ve Tung (2005) çalışmalarında grup çalışmalarında, küçük gruplarla çalışıldığında büyük gruplara oranla daha iyi sonuçlar elde edildiğini, daha iyi grup çıktıları üretildiğini, sosyal kaytarmanın azaldığını ifade etmişlerdir. North ve diğerleri (2000) çalışmalarında sosyal kaytarmanın işbirliğine dayalı grup çalışmaları içerisinde olup olmadığını araştırmışlardır. Bunun için üç ve sekiz kişiden oluşan gruplar kullanmış ve onlara eğitsel görevler vermişlerdir. Çalışma sonucu küçük grupta çalışan bireylerin, büyük gruptaki bireylerden daha iyi sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir.

Williams ve diğerklerinin (1989) yüzücüler ile yapmış oldukları çalışmalarında, bireysel performanslar tespit edilemez olduğunda yüzücülerin bayrak yarışlarında bireysel yarışlarına oranla daha kötü performans sergilediklerini tespit etmiş, sosyal kaytarma yaptıklarını belirtmiştir. Bireysel performanslar ayırtedilebilir olduğunda ise yüzücüler bayrak yarışlarında bireysel performanslarına göre daha iyi bir performans sergilemiş, sosyal kaytarmadan kaçınmışlardır. Benzer şekilde Swain (1996) de çalışmasında bireysel performans tespit edilebilir olmadığında sosyal kaytarma davranışının ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Orden ve diğerkleri (1998) yorgunluğun sosyal kaytarma üzerindeki etkisini belirlemek için yaptıkları çalışmada 64 erkek öğrenciyi denek olarak seçmiştir. Denekler 20 saat boyunca uyumadan kesintisiz olarak çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre yorgunluk sosyal kaytarmayı artırmaktadır. Bununla birlikte performansı bireysel olarak ölçmek ve geri bildirimde bulunmak sosyal kaytarmayı azaltmaktadır. Huguet ve diğerkleri (1999) kendilerini diğerklerinden üstün ve ya aşağıda görmeyen kişilerin (vasat, ortalama insan) daha az sosyal kaytarma yaptıklarını ifade etmişlerdir. Kendilerini diğerklerinden üstün görenler ise sosyal kaytarma davranışı sergilemişlerdir.

Woodman ve diğerkleri (2013) çalışmalarında narsizm ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma sonucunda narsist olarak nitelendirdikleri katılımcıların görev görünürlüğü yükseldiğinde sosyal kaytarma davranışını azalttığını tespit etmişlerdir. Görev tanımlamalarının belirsiz olduğu, görünürlüğün düşük olduğu durumlarda narsistlerin diğerklerine göre daha fazla sosyal kaytarma davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir. George (1995) çalışmasında ne ödül vermenin ne de cezalandırmanın sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Başka bir deyişle, araştırma sonuçlarına göre, çalışanlara ceza vererek ya da çalışanları ödüllendirerek sosyal kaytarma davranışının önleneceği söylenemez.

Jackson ve diğerkleri (1982) de çalışmalarında sosyal kaytarma ile Lennon-McCartney şarkıları arasında ilişki kurmuştur. Araştırmacılar 162 şarkının değerlendirildiği çalışmalarında yazar olarak tanınabilirliği düşük olan ve ortak

yazılmış şarkıların, kişisel olarak yazılmış şarkılardan daha az gayret gösterilerek yapıldığını; şarkıların daha az özgünlük gösterdiğini iddia etmişlerdir. Çalışma sonucunda yaptıkları analiz, iddialarını desteklediğini göstermiş; birlikte yazılmış şarkıların tek tek yazılmış şarkılardan daha düşük kalitede olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumu da sosyal kaytarma ile açıklamışlardır.

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseninde yürütülmüştür. Olgubilim (fenomenoloji/ phenomenology) deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Fenomenolojik yaklaşım; etkili, duygusal ve sıklıkla yoğun insan deneyimlerini çalışmak için uygundur (Merriam, 2013). Giorgi (2009) ve Moustakas (1994) göre ise fenomenolojik araştırma, araştırmacının katılımcılar tarafından tanımlanmış şekliyle bir fenomenle ilgili bireylerin yaşanılan deneyimleri betimlediği, kaynağını felsefe ve psikolojiden alan bir araştırma desendir. Bu betimlemeler, söz konusu fenomen ile ilgili çeşitli deneyimlere sahip bireylerin deneyimlerinin özüne ulaşılması ile sonuçlanır. Bu desen sağlam felsefi temellere sahiptir ve genellikle mülakatlar yapmayı gerektirmektedir (Akt.: Creswell, 2014).

Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Çalışmanın evrenini Konya ili Selçuklu ilçesinde 2016-2017 eğitim öğretim yılında yer alan 275 okulda görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Çalışma grubu bu okullarda görev yapan okul müdürleri arasından amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Amaçlı

örnekleme, olasılığı olmayan, seçkisiz olmayan bir örnekleme yaklaşımıdır. Belli ölçütleri karşılayan veya belli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda çalışılmak istenildiğinde tercih edilir. Seçilen durumlar ışığında doğa ve toplum olaylarını ya da olgularını anlamaya ve bunlar arasındaki ilişkileri keşfetmeye ve açıklamaya çalışır. İncelenen problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinde yapılması maksimum çeşit örnekleme tanımlar. Bu örneklemede genelleme kaygısı olmamakla birlikte, problemle ilgili farklı durumların örnekleme alınması nedeniyle önemli ipuçları vereceği söylenebilir. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır. (Büyüköztürk vd., 2014).

Maksimum çeşitlilik örneklemede amaç, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemede çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Maksimum örneklem oluşturmada amaç, çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Bu amaçla; okul müdürleri eğitim durumuna (lisans, yl, dr.), cinsiyetine (kadın, erkek) ve okul türüne (okul öncesi, ilköğretim, ortaokul, imam hatip ortaokulu, anadolu lisesi, meslek lisesi) göre seçilmiştir. Çalışmanın yapıldığı tarihte (2016-2017 eğitim öğretim yılı bahar dönemi) Konya ili Selçuklu ilçesinde görev yapan 146 okul müdürünün bilgilerine ulaşılmıştır. Bu müdürlerden 12 tanesi kadın 134 tanesi erkek müdürdür. Toplam sayı içerisinde kadın müdür oranı ~ % 8,22 dir. Kadın müdür oranının 16 olan katılımcı sayısına oranının ~ % 1,32 olmasından 2 kadın müdür seçilirken 14 erkek müdür çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Ayrıca ilgili tarihte bilgilerine ulaşılabilen okul müdürlerinden 31 tanesi yüksek lisans mezunu iken 115 tanesi lisans mezunudur. Doktora mezunu olan herhangi bir müdüre rastlanılmamıştır. Toplam sayı içerisinde yüksek lisans mezunu müdür oranı ~ % 21,23 dür. Yüksek lisans mezunu müdür sayısının 16 olan toplam katılımcı sayısına oranının ~ % 3,4 olmasından 4 yüksek lisans mezunu müdür çalışma grubunda yer alırken 12 lisans mezunu müdürün görüşlerine başvurulmuştur. Tablo

4’de araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş okul müdürlerinin bilgilerine yer verilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda katılımcılara kod verilmiştir.

Tablo 4: Çalışma Grubunda Yer Alan Okul Müdürlerinin Bilgileri*

M1	L	E	O	35dk	11/8
M2	L	E	İ	30dk	15/10
M3	L	E	AL	40dk	25/15
M4	L	E	O	45dk	12/7
M5	L	E	O	52dk	30/10
M6	L	E	İ	50dk	31/10
M7	L	E	İHO	30dk	16/12
M8	YL	E	ML	45dk	15/12
M9	YL	E	İ	20dk	15/8
M10	L	K	OÖ	15dk	20/6
M11	YL	E	İ	55dk	25/22
M12	L	E	O	30dk	35/25
M13	YL	K	OÖ	18dk	21/10
M14	L	E	ML	25dk	15/10
M15	L	E	İ	35dk	24/20
M16	L	E	İ	45dk	26/16

*İlk sayı katılımcının numarasını, ikinci harf eğitim durumunu (L:lisans, YL:yüksek lisans, D:doktora), üçüncü harf cinsiyetini (K:kadın, E:erkek), dördüncü harf görev yaptığı okul türünü (OÖ:okul öncesi, İ:ilkokul, O:ortaokul, İHO: imamhatip ortaokulu, AL:anadolulisesi, ML:meslek lisesi) sonraki sayı görüşme süresini, sondaki sayılardan ilki öğretmenlikteki kıdemini ikincisi ise yöneticilik kıdemini ifade etmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Görüşme nitel araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir. Bunun nedeni bireylerin verilerini, görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma yönünden oldukça güçlü olması ve iletişimin en yaygın biçimi olan konuşmayı temel almasıdır. Görüşmeler araştırma konusu, görüşmenin yapıldığı bireyler, görüşmenin yapıldığı ortam gibi birçok değişkene göre farklı özellikler taşıyabilir. Buna bağlı olarak, görüşmeye yön veren formun da farklı özellikler taşıması doğaldır. Bununla birlikte, görüşme formunun hazırlanmasında dikkate alınması gereken bazı ilkeler şöyle sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011):

- (1) kolay anlaşılabilir sorular yazma
- (2) odaklı sorular hazırlama

- (3) açık uçlu sorular sorma
- (4) yönlendirmekten kaçınma
- (5) çok boyutlu soru sormaktan kaçınma
- (6) alternatif sorular ve sondalar hazırlama
- (7) farklı türden sorular yazma
- (8) soruları mantıklı bir biçimde düzenleme
- (9) soruları geliştirme

Çalışmada araştırmacı ve danışmanı tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracını hazırlamak için alan yazın incelenmiş konu ile ilgili olarak daha önceden geliştirilmiş ölçeklere bakılmıştır. Bu ölçeklerin okula nasıl uyarlanabileceği tartışılmıştır. Muhtemel cevaplar üzerine beyin fırtınası yapılarak sorulara ve sondaj sorulara karar verilmiştir. Sorular hazırlanırken kolay anlaşılabilir olmasına özen gösterilmiş açık ve belirgin ifadeler kullanılmıştır.

Görüşme formu 5 adet temel sorudan ve bu soruların içerisinde yer alan sondaj sorulardan meydana gelmektedir. Formun giriş kısmında sosyal kaytarmanın kısa açıklaması, araştırmanın amacı ve araştırma süreci hakkında bilgiler yer almaktadır. Formun devamında ise araştırmacı tarafından okul müdürlerine yöneltilen açık uçlu sorulara yer verilmiştir:

1-Şu anda çalıştığınız öğretmenlerden, sosyal kulüp, proje, zümre çalışmaları gibi ortak yapmaları gereken, ekip çalışması gerektiren işlerde görev alanlardan sosyal kaytarma davranışı sergileyenleri hiç gözlediniz mi?

2-Sosyal kaytarma davranışı sergileyen öğretmenlerin genel bir özelliği var mıdır?

- Yaş, kıdem, cinsiyet, branş vb, özellikler sosyal kaytarma davranışını etkilemekte midir?

3-Size göre bu öğretmenler niçin sosyal kaytarma davranışı göstermektedirler?

- Diğer ekip üyelerinin yeterince çalışmadığı düşüncesi, diğerlerine güvenmeme, işi önemsememe, kişisel çabalarının fark edilemeyeceğini düşünme, sıkı çalışmalarının kendilerine bir sonuç doğurmayacağı düşüncesi bunların sebepleri arasında yer alabilir mi?

4-Ekip içinde sosyal kaytarma sergileyen öğretmenler olduğunda diğerleri nasıl tepki gösteriyor?

-Müdüre şikâyet etme, söylenme, daha çok çalışma, daha az çalışma, birlikte çalışmak istememe vb. tepkileri nelerdir?

5-Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı size göre nasıl önlenebilir?

3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Olgubilim araştırmalarında veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklar ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Veriler nitel araştırma yöntemlerinden bir tanesi olan görüşme yönteminin içinde yer alan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış ve içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmacı verileri bizzat kendisi toplamış, okul müdürleriyle bire bir görüşme yapmıştır. Çalışma grubunda yer alması planlanan okul müdürlerinden 12 tanesi görüşme yapmayı çeşitli sebeplerden ötürü (iş yoğunluğu, siyasi sebepler, görüş bildirmek istememe vs.) reddetmiştir. Görüşme yapmak için irtibata geçilmeye çalışılan 4 okul müdürü ile de iletişim sağlanamamıştır. Araştırmanın çalışma grubuna, görüşmeyi reddeden ya da iletişim kurulamayan okul müdürleri yerine aynı özelliklere sahip başka okul müdürleri dahil edilmiştir. Görüşme yapmayı kabul eden okul müdürlerinden 11 tanesi ise görüşme esnasında ses kaydı yapılması talebini geri çevirerek sadece not alınmasına izin verebileceklerini belirtmişlerdir. 5 okul müdürü ise kimseyle paylaşılmamak üzere seslerinin kaydedilmesinde herhangi bir mahsur bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Çalışma grubunda yer alan okul müdürleri ortalama 35 dakika boyunca(en uzun 55 dakika, en kısa 15 dakika) yüzyüze görüşme yapılmıştır. Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerine, toplanan verilerin araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacağı belirtilerek, soruları tam bir güven içinde yanıtlayabilmeleri için isimlerini belirtmemeleri istenmiş ve görüşlerini samimi bir şekilde ifade etmelerine olanak tanınmıştır. Görüşme yapılan okul müdürlerine sorular araştırmacı tarafından hep aynı sıra ile sorulmuş ve cevaplarına müdahalede bulunulmamıştır. Görüşmeye başlanmadan önce okul müdürlerine araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmacı görüşme sürecinde soru sormak ve soruları daha açık hale getirmek amacıyla ipuçları sunmak dışında, verilen yanıtları yönlendirici tepkilerden kaçınmıştır.

Görüşmelerin tamamlanmasının ardından görüşmeler yazıya çevrilmiştir. Doğru anlaşıldığından emin olunmayan ifadeler katılımcılara tekrar sorulmuştur. Yazılar üzerinde kodlar belirlenmiş, benzerlik ve farklılıkları dikkate alınarak kodlar kategorilere ayrılmış ve yorumlanmıştır. Verilerin analizinde okullar, müdürler veya öğretmenler için ayrı ayrı değerlendirilmemiş, katılımcıların kimliğini ortaya çıkaracak açıklamalara yer verilmemiştir. Kod ve temaların oluşturulması aşamasında geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması için ek çalışmalar da yapılmıştır.

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin geliştirilip genişletilmesinde kullanılacak çeşitli stratejiler vardır (Merriam, 2013). Genel anlamda geçerlik araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinir. Dış geçerlik, elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilirliğine, iç geçerlik ise araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliğine ilişkindir. Güvenirlik ise kısaca araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Dış güvenirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine, iç güvenirlik ise başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşıp ulaşmayacağına ilişkindir (LeCompte ve Goetz, 1982; Akt.: Yıldırım ve Şimşek, 2011). Merriam (2013) geçerlik ve güvenilirliği artırmaya yönelik stratejileri şu şekilde sıralamıştır: (1) üçgenleme, (2) katılımcı doğrulaması, (3) veri toplama aşamasında uygun ve yeterli katılım, (4) araştırmacının konumu veya yansıtıcılık, (5) uzman incelemesi/ değerlendirmesi, (6) denetleme tekniği, (7) zengin, yoğun tanımlama, (8) azami çeşitlilik

Tablo 5: Geçerlik ve Güvenirliğin Geliştirilmesi İçin Kullanılan Stratejiler

Strateji	Tanımı	Araştırmada Kullanımı
Katılımcı Doğrulaması	Verilerin ve belirsiz yorumların onları sağlayan katılımcıların bir bölümüne geri bildirerek makul olup olmadıkları hakkında görüş alınması	Görüşme sonucu elde edilen veriler okul müdürleri ile tekrar tartışılmış, alınan notların bazı kısımları müdürlere okunmuş, düzeltme yapmak isteyip istemedikleri sorulmuştur.
Veri Toplama Aşamasına Uygun ve Yeterli Katılım	Çelişkili ve olumsuz durumların aranmasını da kapsayabilecek bir biçimde belirli bir doygunluğa ulaşana kadar veri analizine devam edilmesi ve bu iş için yeterli zaman harcanması	Yapılan görüşmelerde bir süre sonra farklı okul müdürleri sorulan sorulara benzer hatta aynı yanıtları vermeye başlamıştır. Bu durum veri doygunluğuna ulaşıldığını düşündürmüştür. Yapılan görüşmelerde süre sınırlaması yapılmamıştır.
Araştırmacının Konumu veya Yansıtıcılık	Araştırmacının, herhangi bir şekilde incelemeyi etkileme olasılığı bulunan kendi kişisel varsayımları, dünya görüşü, ön yargıları ve kurumsal pozisyonunu ile ilgili olarak kendisi hakkında eleştirel bir muhasebe yapması	Araştırmacı aldığı cevaplara hiçbir yorum getirmemiş, ulaşmak istediği sonuçlara yönelik sorular sormamış, var olan önyargılarını görüşmelere dahil etmemiş, kişisel düşüncelerini açıklamamış ve eleştiride bulunmamıştır.
Uzman İncelemesi/ Değerlendirmesi	Çalışma süreci, ham veriler ile ortaya çıkmaya başlayan bulguların birbirleriyle örtüşme ve uyumu ve kesin olmayan yorumlarla ilgili olarak meslektaşlarla görüşme ve tartışmalar yapılması	Verilerin çözümlenmesi araştırmacı tarafından yapılmış, temalar araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Daha sonra araştırmacı ve danışmanı tarafından bazı temalar eklenmiş bazıları değiştirilmiştir.
Azami Çeşitlilik	Araştırma bulgularının tüketiciler tarafından değişik alanlarda uygulanabilmesine olanak sağlamak amacıyla örneklem seçiminde kasıtlı olarak çeşitlilik ve farklılıkların aranması	Çalışma grubunda yer alan okul müdürleri eğitim durumuna (lisans, yl, dr.), cinsiyetine (kadın, erkek) ve okul türüne (okul öncesi, ilkökul, ortaokul, imam hatip ortaokulu, anadolu lisesi, meslek lisesi) göre seçilmiştir

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, toplanan verilerden elde edilen bulgulara ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmektedir.

Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen temalara ve bu temalarla ilgili okul müdürlerinden yapılan birebir alıntılara yer verilmiştir. Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda okullarda yapılan sosyal kaytarma davranışları ile sosyal kaytarma davranışı yapan öğretmenlerin tipik özelliklerine ilişkin tespitlere yer verilmiş, sosyal kaytarmanın sebepleri, sosyal kaytarmanın okula olan yansımaları ve sosyal kaytarma davranışını engellemek için ortaya atılan görüşler yorumlanmıştır.

Çalışma sonucu çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışlarına ilişkin algıları çeşitlilik göstermiştir. Araştırmanın bulguları Şekil 2’de özetlenmiştir.

Şekil 2: Araştırmanın Bulguları

Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Yaptıkları İşler	Sosyal Kaytarıcılara Öğretmenler Tarafından Verilen Tepkiler	Sosyal Kaytarmanın Sebepleri	Sosyal Kaytarmayı Önlemek İçin Öneriler
<ul style="list-style-type: none"> *Zümre *Sosyal Kulüp Çalışmaları *Projeler *Nöbetler *Mesleki Eğitim Çalışmaları *Öğretmenler Kurulu Toplantıları *Kutlama ve Anma Törenleri *Sosyal Etkinlikler (gezi, kermes vb.) 	<ul style="list-style-type: none"> *Şikayet etme *Sessiz kalma *Dışlama *Bir daha beraber çalışmak istememe *Kendi çabasını azaltma *Kendi çabasını artırma *Koruma *Görmezden gelme 	<ul style="list-style-type: none"> *Görünmediği hissine kapılma *İşin sonucundan bir şey elde etmeyeceğini düşünme *Görev görünürlüğünün düşük olması *İşin önemine inanmama *Motivasyon eksikliği *Vurdum duymazlık 	<ul style="list-style-type: none"> *Daha çok iş verme *Görevi görünür hale getirme *Grubu küçültme *Grup kaynaşması sağlama *Cezalandırma *Motive etme *Pekiştirme *Grubu değiştirme *Peformans değerlendirme sistemi

1-Okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenler sosyal kaytarma davranışları göstermekte midir?

Araştırmanın birinci alt problemi okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışları gösterip göstermediğini tespit etmektir. Okullarda öğretmenlerin sosyal kaytarma yapıp yapmadığı konusunda görüşlerine başvuru yapılan müdürlerin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışları sergiledikleri görülmektedir. Müdür 3 bu durumu;

“Öğretmenlere beraber yapmaları gereken bir görev verildiğinde genellikle yük bir kişinin üzerine kalıyor” şeklinde ifade etmiştir. Müdür 16 *“Grup işi olduğunda bazı öğretmenler iyi çalışırlar, bazıları iyi çalışmazlar.”* derken, Müdür 14 ise *“Ortak görevler verilir. Bazıları yapar bazıları yapmaz. Ortaya bir ürün çıkar ama herkesin o üründe emeği olmaz.”* ifadelerini kullanmıştır.

Sosyal kaytarma davranışı örgütte dile getirilmeyen ancak varlığı herkes tarafından bilinen bir davranış olarak göze çarpmaktadır. Müdür 1 konu ile ilgili olarak;

“Fark edilmediklerini düşünüyorlar ama herkes olayın farkında aslında. Yüzlemek istemiyorum.” ifadelerini kullanmıştır. Bu ifadelerden sosyal kaytarma davranışının okullarda mümkün olduğunca tolere edilmeye çalışılan bir davranış olduğu bulgusuna ulaşılabilir.

Öte yandan eğer verilen görev tamamlanıyorsa sürecin çok da önemsenmediği, sosyal kaytarma yapanlar tespit edilseler bile müdahalede bulunulmadığı müdürlerin görüşlerinden anlaşılmaktadır. Müdür 7 konu ile alakalı olarak;

“Mesela bizim okul bahçesi büyük olduğu için bahçede iki kişi nöbet tutar. Birisi çoğunlukla kaytarıyor. Neredeyse her gün böyle oluyor. Bazen anlaşmalı olarak da yapıyorlar. Ben de önemsemiyorum, müdahale etmiyorum. Bir teneffüs sen, bir teneffüs ben bekleyeyim ya da bir hafta sen bir hafta ben bekleyeyim gibi. Birisi diğerinin görevini de üstleniyor. Dediğim gibi bu bazen anlaşmalı olarak yapılıyor.” ifadelerini kullanmıştır.

Okul müdürünün görüşlerine bakıldığında bazen sosyal kaytarma davranışının karşılıklı anlaşma yoluyla da ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bu durum da okul müdürlerinin neden bazen sosyal kaytarıcılara müdahalede bulunmadığını açıklar niteliktedir. Anlaşmalı sosyal kaytarıcılar gönüllü olarak birbirlerinin işlerini üstlenmekte ve birbirlerini idare edebilmektedir. Bu durum da, en azından kısa vadede, sosyal kaytarma davranışını sorun olmaktan çıkarmakta ancak sosyal kaytarmanın var olduğu gerçeğini değiştirmemektedir.

Öğretmenlerin sosyal kaytarma yaptıkları cevabı alındıktan sonra, çalışma grubunda yer alan okul müdürlerine öğretmenlerin sosyal kaytarma yaptıkları işlere ilişkin gözlemleri sorulmuştur. Okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmenler zümre toplantılarında, kurul toplantılarında, nöbetlerde, projeler ve sosyal etkinliklerde, kutlama ve anma programlarının hazırlanmasında, yılsonu mesleki çalışma seminerlerinde sosyal kaytarma yapmaktadır. Örneğin, Müdür 1 bu durumu;

“Zümrelerde hazır zümre getiriyorlar. Dört tane zümre öğretmeni varsa sadece bir tanesi çalışıyor diğerlerine imzalattırıyor” şeklinde ifade etmiştir. Bu müdürün görüşlerine göre, öğretmenler zümre toplantılarını yapmadan bir kişinin hazırladığı toplantı tutanağını imzalamaktadırlar yani öğretmenler zümre toplantılarında sosyal kaytarma davranışı sergilemektedirler.

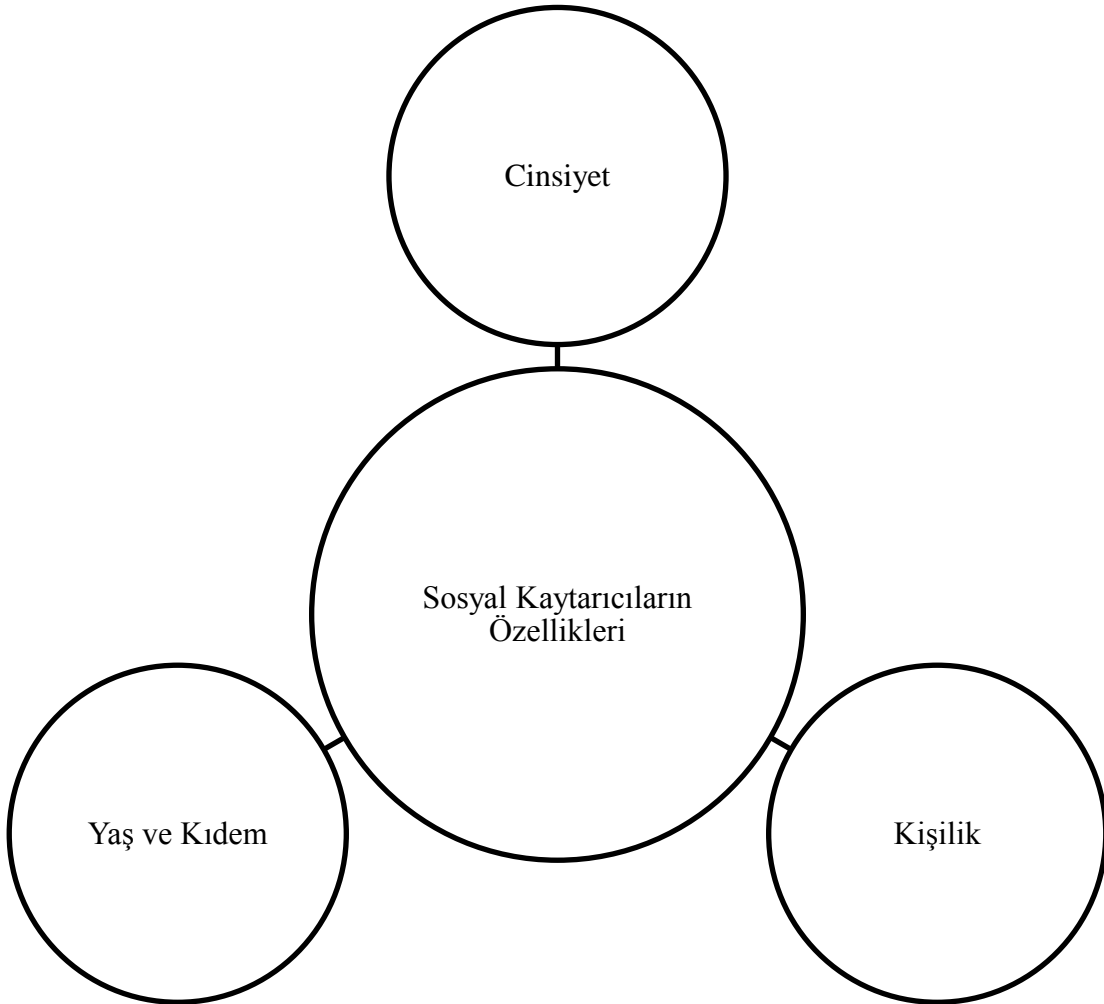
Müdür 16 *“Sosyal kaytarma her alanda, her görevde kendisini hissettirebilir. Zümre yapılırken, nöbet tutarken, proje yaparken, okulun panosu düzenleneceği zaman, sosyal etkinliklerde sosyal kaytarma yapanlara rastlamak mümkündür.”* derken, Müdür 7;

“Törenlerde, milli bayramlarda, belirli gün ve haftalar kutlamalarında da sosyal kaytarma yapanlar oluyor. 6-7 kişilik bir kutlama ekibi oluşturuyoruz. Görev dağılımı yapıyoruz. Konuşma hazırlanması, tören akışı, şiirler, yazılar vesaire için görevler veriliyor. Ancak yine bazı öğretmenler diğerlerinin üzerine yükü atıp kendileri çalışmıyorlar ya da nispeten kolay işleri yapıyorlar.” demiştir.

Okul müdürlerinin görüşlerinden okuldaki sosyal kaytarma gösterilen işlerin çeşitlilik gösterdiği anlaşılmaktadır.

2-Okul müdürlerinin algılarına göre sosyal kaytarma yapan öğretmenlerin genel bir özelliği var mıdır?

Araştırmanın ikinci alt problemi, okul müdürlerinin algılarına göre sosyal kaytarma yapan öğretmenlerin genel özelliklerinin neler olduğunu tespit etmektir. Bu amaçla, okul müdürlerine sosyal kaytarma yapanların genel bir özelliği var mı sorusu yöneltilmiştir. Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin görüşlerine göre sosyal kaytarıcıların genel özellikleri cinsiyete, yaşa ve kıdeme, kişilik özelliklerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu değişkenler  tema altında bütünleştirilmiş ve şema 1 deki gibi ifade edilmiştir.



şema 1: Sosyal Kaytarıcıların zellikleri

1. Cinsiyet

Öğretmenlerin cinsiyetleri, sosyal kaytarma davranışı göstermede ayırt edici bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Müdürlerden bazıları erkeklerin daha fazla sosyal kaytarma yaptığını belirtmişlerdir. Örneğin, Müdür 2 bu durumu doğrudan *“Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha çok kaytarma davranışı sergiliyorlar.”* şeklinde ifade etmiştir.

Okul müdürlerinden bazıları ise kadınların daha fazla sosyal kaytarma davranışı sergilediğini ifade etmekle birlikte, kadınların sosyal kaytarma davranışı sergilemesini kibirli olması gibi kişilik özellikleri veya aile yapısı gibi başka faktörlere bağlamışlardır. Örneğin bir müdür bu durumu;

“Bayanlar daha çok kaytarma davranışı sergiliyorlar. Özellikle kibirli olanlar. Dışarıda ne kadar kibirli olsalar da benim yanıma el ovuşturarak geliyorlar. Genelde çocuklarını bahane ederler.” şeklinde ifade etmiştir. Bu okul müdürünün ifadesinden sosyal kaytarmanın bazen cinsiyetlere yüklenen rollerle ilgili olabileceği sonucuna ulaşılabilir. Kadın öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı göstermesinde, çocuk bakma görevinin de etkili olduğu anlaşılmaktadır.

2. Kişilik

Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinden bazıları öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışını kişilik özelliklerine bağlamıştır. Müdür 9 konu ile ilgili;

“Genel bir özellikleri olduğunu söyleyemem. Kişilik yapısı ile alakalı oluyor. Yaş, cinsiyete göre ayırım yapamam. Ancak sosyal kaytarma yapanlar genellikle bireysel kaytarmada yapanlar oluyor. Sadece grup içerisinde değil, kendi başlarına olduklarında da kaytarma yapıyorlar. Çalışmaya sevmeyen, sadece derse girip çıkmak isteyen kişiler sosyal kaytarma davranışı sergiliyorlar.” diyerek yaş ya da cinsiyet değişkenine değil öğretmenlerin kişilik özelliklerine vurgu yapmıştır.

Okul müdürünün söylediklerinden sosyal kaytarma davranışı gösteren öğretmenlerin tek başına çalışma yaparken de kaytarma yaptıkları anlaşılmaktadır,

sosyal kaytarma davranışı gösteren öğretmenlerin çalışmayı sevmeyen, görev almaktan hoşlanmayan kişiler oldukları söylenebilir.

Sorumluluk duygusu gelişmiş, görev bilinci yüksek olan öğretmenlerin hem bireysel işlerinde hem de grup çalışmalarında daha az sosyal kaytarma yaptıkları ya da hiç kaytarma davranışı içerisine girmedikleri anlaşılmaktadır. Müdür 12 konu ile ilgili;

“Tamamen sorumluluk duygusu ve kişilik ile alakalı bir durum. Mesela nöbetlerde bayanlarda da iyi nöbet tutan sorumluluğunu yerine getiren var, erkeklerde de var. Dediğim gibi kişinin karakter yapısıyla alakalı bir durum. Ama şunu söyleyebilirim ki sosyal kaytarma yapanlar aynı zamanda normal kaytarma da yapanlardan çıkıyor. Nöbeti iyi tutan derste de iyi oluyor.” ifadelerini kullanmıştır.

Okul müdürünün görüşlerine bakıldığında sorumluluk sahibi olan öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışını daha az sergilediği ya da hiç sosyal kaytarma davranışı sergilemediği düşünülebilir. Müdür 15 ise;

“Vicdanlı, inançlı olması gereklidir. Hakkı hukuku bilecek Diğer türlü tamamen önlenmesi mümkün değildir. İstedığınız önlemi alın yine de yapacak bir şey yok. Kaytaracak adam kesinlikle kaytarır. Grup çalışmasında da kaytarır, kendisi çalışırken de kaytarır. Yüzde yüz işe yarayacak bir çözüm bulmak imkânsızdır.” diyerek sosyal kaytarmada davranışında inançlı bir kişiliğe sahip olmanın belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Okul müdürünün görüşlerinden inançsız ve vicdan sahibi olmayan öğretmenlerin sosyal kaytarma yapmasının önüne geçilemeyeceği anlaşılmaktadır.

Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinden bazıları ise sosyal hayatlarında başarısız olan öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterdiklerini belirtmiştir. Örneğin Müdür 8;

“Bu davranışı sergileyenler bence sosyal hayatlarında başarısız olan, kendilerine güvenleri eksik olan, kendilerini uyanık zanneden ama aslında avanak olan insanlar. Okul dışında sosyal faaliyetlerde yer almamış, hayatta bir başarı sağlayamamış öğretmenler hem kaytarmaya hem de sosyal kaytarmaya meyilli

oluyorlar.” diyerek sosyal hayatta başarısız olmak ile sosyal kaytarma davranışı arasında ilişki kurmuştur.

Okul müdürü sosyal yaşamında başarısız olan insanları iletişime ve işbirliğine kapalı, sosyal ilişkilerde yetersiz, özgüveni düşük insanlar olarak nitelendirmiştir. Bu kişilik özelliklerine sahip öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri düşünülebilir.

3. Yaş ve Kıdem

Okul müdürleri, görüşme sırasında yaş ve kıdemi ayrı anlamlarda kullanırken bazıları ikisini eş anlamda kullanmışlardır. Yaş ve kıdemi birbirinden ayıran müdürler sosyal kaytarmanın yaş ile değil kıdemle alakalı olduğunu, kıdem kavramından kasıtlarının da şu anda çalıştıkları okuldaki geçirilen süre olduğunu ifade etmişlerdir. Bu söylemler nedeniyle yaş ve kıdem, ayrı ayrı değil, tek bir tema olarak bütünleştirilmiştir.

Öğretmenlerin yaşları ve kıdemleri sosyal kaytarma davranışı göstermede belirleyici bir değişken olarak öne çıkmıştır. Örneğin Müdür 13;

“Kıdemi daha fazla olan yaşça büyük olan öğretmenler daha çok sosyal kaytarma yapıyor olabilirler... Çünkü mesela daha önceki çalışmalarda katıldığımız gruplarda ekip çalışması yapmıştık. Daha önceki arkadaşlar biraz teknolojiden bilgisayardan çok anlamadıkları için gençlere kalmıştı iş bize kalmıştı” diyerek yaşın sosyal kaytarma davranışı sergilemede etkili olabileceğini ancak bunun art niyetle yapılmadığını düşündüğünü söylemiştir. Okul müdürünün bu kaytarma davranışını, yaşça daha büyük olan öğretmenin işten anlamamasına bağladığı söylenebilir. Buradan öğretmenlerin bazen istemsiz olarak sosyal kaytarma davranışı yaptığı anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin aynı okulda geçirdikleri sürenin artması sonucunda da sosyal kaytarma davranışlarının arttığı düşünülebilir. Örneğin Müdür 6 bu konuda;

“Aynı okulda uzun yıllar çalışanlarda ise ‘yönetim körlüğü’ oluşuyor. Yani idareciler tarafından görünmediklerini, fark edilmediklerini düşünüyorlar. Fark

edildiklerini düşünseler bile nasıl olsa nazım geçiyor diye düşünüyorlar.” diyerek yaştan ziyade okuldaki çalışma süresinin sosyal kaytarmada etkili olduğunu belirtmiştir. Buradan aynı okulda uzun yıllar çalışmanın öğretmenlerde olumsuz anlamda rahatlığa sebep olabileceği ve öğretmenlerin sosyal kaytarmalarına yol açabileceği anlaşılmaktadır. Bu öğretmenlerin fark edildiklerini bilseler bile bu durumu umursamayabilecekleri düşünülebilir.

Mesleğinin henüz başında olan genç öğretmenlerin de sosyal kaytarma davranışını sergilediklerini söylemek mümkündür. Müdür 5 bu durumu;

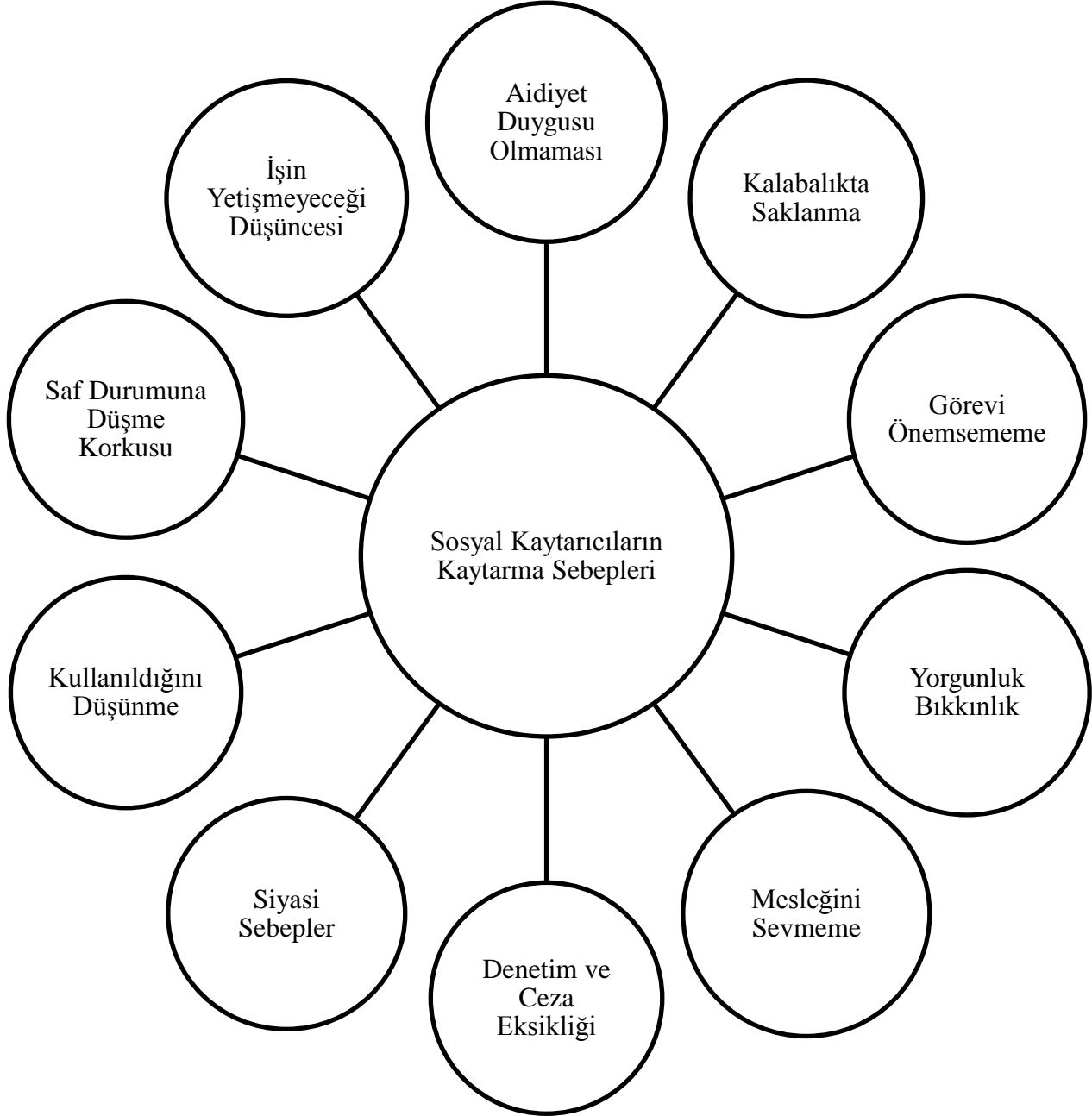
“Gençlerde de dediğim gibi bir bıkkınlık söz konusu gibi. Mesleğini sevmeme bence büyük bir etken. Yaptıkları işi önemsiz görüyorlar. Lakayt tavırlar söz konusu.” diyerek genç öğretmenlerin sosyal kaytarma yapmasını mesleğini sevmemeleri, işlerini önemsiz görmeleri gibi bazı başka etkenlere de bağlamıştır.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre sosyal kaytarma davranışı sergileyen öğretmenlerin yaş, kıdem, cinsiyet olarak değil ama kişilik olarak benzer özellikler gösterdiğini söylemek mümkündür. Sosyal kaytarıcıların aynı zamanda bireysel işlerde de kaytarıcılar olduğu, uyanık geçinen, fark edilmediğini düşünen bireyler olduğu söylenebilir.

3-Okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterme nedenleri nelerdir?

Araştırmanın üçüncü alt problemi, okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterme nedenlerinin neler olduğunu tespit etmektir. Bu amaçla okul müdürlerine öğretmenlerin neden sosyal kaytarma davranışı gösterdikleri sorulmuştur. Görüşme yapılan okul müdürleri sosyal kaytarma yapan öğretmenlerin benzer sebeplerden kaytarma yaptıklarını düşünmektedirler. Kalabalıkta saklanma, aidiyet duygusunun olmaması, vurdumduymazlık, boş vermişlik, sonuçtan kar ya da zarar elde etmeyeceğini düşünme, yorgunluk, bezginlik, fark edilmediğini düşünme, nasıl olsa diğerleri yapmıştır düşüncesi, işin iyi planlanmaması, saf durumuna düşmek istememe, görevi önemsememe, mesleğini sevmeme bu sebepler arasında yer almaktadır.

Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterme sebepleri on tema altında bütünleştirilmiş ve Şema 2 deki gibi ifade edilmiştir.



Şema 2: Sosyal Kaytarıcıların Kaytarma Sebepleri

1. Aidiyet Duygusunun Olmaması

Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma aidiyet duygusunun olmayışının öğretmenlerin işi yeterince sahiplenmemesine neden olabileceği bunun da sosyal

kaytarmaya yol açabileceği düşünülebilir. Çalışma grubunda yer alan okul müdürleri aidiyet duygusunun olmayışından bazen kuruma ait olmama hissini, bazen de göreve ait olmama hissini kastedmişlerdir. Örneğin Müdür 4;

“Aslında herkesin görev dağılımı ayrıdır. Sosyal kaytarma davranışını gösterenler çok basit işlerde bile bu benim görev alanım değil, ben bakmıyorum diye yapmıyorlar.” diyerek konu ile ilgili görüşünü ifade etmiştir. Burada sosyal kaytarma davranışı gösteren öğretmenin bu davranışı gösterme nedeninin, verilen görevi kendisine ait hissetmemesi, kendi görevi olarak benimsememesi olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan öğretmenin çalıştığı okula aidiyet duygusunun olmaması da sosyal kaytarma davranışına yol açabilmektedir. Örneğin Müdür 14 konu hakkında *“Umursamazlık var, bana necilik, sahip çıkmama, aidiyet duygusu eksikliği var. Hedefleri yok, gayeleri yok. Geçen sene 30 kişi üniversiteye gitti bu sene nasıl 40 a çekeriz diyen yok, demiyorlar.”* diyerek öğretmenlerin okula sahip çıkmadığını, kendisini kuruma ait hissetmediğini bu yüzden sosyal kaytarma yaptığını belirtmiştir. Aynı durum *“İşini önemsememesi ve aidiyet duygusunun olmaması sosyal kaytarmanın nedenlerinden olabilir. Kendisini kuruma ait hissetmemek ya da “bunu da yapmasak ne olacak düşüncesi” olabilir.”* (Müdür 4) sözleriyle de ifade edilmiştir. Öğretmenlerin göreve ya da kuruma aidiyet duygusunun olmamasının sosyal kaytarma davranışına sebep olabileceği anlaşılmaktadır.

2. Kalabalıkta Saklanma

Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin ifadelerinden kalabalıkta saklanma davranışının sosyal kaytarmanın sebeplerinden birisi olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenler grup içerisinde fark edilmeyeceklerini düşünerek sosyal kaytarma yapabilmektedir. Müdür 7 bu durumu;

“Grup içerisinde bazıları çalışırken bazılarının çalışmadığına, bir şeyler üretmediğine şahit oldum. 3-4 kişilik ekiplerde kaytarma daha fazla oluyor. Kalabalıkta bir şey yapmadan geçirmek daha kolay geliyor. Fark edilmediklerini düşünebiliyorlar. Az kişiyi gruplamak daha mantıklı olabilir o yüzden.” sözleriyle

ifade etmiştir. Okul müdürünün ifadesinden öğretmenlerin kalabalık gruplar içerisinde saklanma davranışı sergileyerek sosyal kaytarma davranışı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Büyük gruplarda saklanmanın kolaylaştığı, sosyal kaytarmanın arttığı düşünülebilir.

3. Görevi Önemsememe

Öğretmenlerin görevin önemine inanmadıklarında sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri anlaşılmaktadır. Müdür 6 bu durum ile ilgili olarak *“Konu hakkında en ufak bir bilgisi olmadığı belli oluyor. İş ciddiye binince hocam aynı anda hepimiz birden nasıl araştırma yapalım? Bir kişi buluyor diğerlerine de anlatıyor işte diyorlar. Sonuçta atom parçalamayacağız diyorlar.”* demiştir. Buradan yaptığı işin önemine inanmayan, işini önemsiz gören, işini küçümseyen öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterdikleri düşünülebilir.

Öğretmenlerin görevi önemsememesi yapılan işi angarya olarak görmesi sosyal kaytarma davranışının nedenlerinden birisi olarak öne çıkabilmektedir. Müdür 7 konu ile ilgili;

“...Böyle işler angarya gibi geliyor. İş önemsememe de nedenlerden birisi olabilir. Grup çalışmasını saçma bulanlar da oluyor. Tek başına çalışmak daha makul olabiliyor. Bazen ben de hak veriyorum.” ifadesini kullanmıştır. Burada dikkat çeken başka bir husus ise okul müdürünün grup çalışmasına olan bakış açısıdır. Okul müdürünün açıktan ya da gizli olarak grup çalışmasına karşı olan öğretmenlere destek vermesi, onları desteklemesi sosyal kaytarmanın nedenlerinden birisi olabilir.

4.Yorgunluk ve Bıkkınlık

Öğretmenlerin senelerin verdiği yorgunluk ve bıkkınlık nedeniyle sosyal kaytarma davranışı sergilediği düşünülebilir. Müdür 7 *“Belki yılların verdiği yorgunluk belki de heyecanın kaybolması bu durumu ortaya çıkarıyor olabilir.”* derken Müdür 5 *“Emekliliği yaklaşanlar artık bizden geçti diye düşünüyorlar. Gençlerde de dediğim gibi bir bıkkınlık söz konusu gibi.”* demiştir. Öğretmenlerin bazen mesleğin getirdiği durumlar içerisinde, karşılaştıkları güçlükler sonucunda

zamanla yoruldukları ya da henüz mesleğinin başında bıkkınlık yaşayarak sosyal kaytarma davranışı sergileyebildikleri anlaşılmaktadır.

5. Mesleği Sevmeme

Öğretmenlerin mesleklerini sevmemelerinin, yaptıkları işi gönülsüz olarak yapmalarının da sosyal kaytarmaya sebep olabileceği anlaşılmaktadır. Örneğin Müdür 6 bu durumu “*Öğretmenler işlerini sevmiyorlar. Sevmedikleri için gerek ekip çalışmalarında gerekse bireysel çalışmalarında hep kaytarma peşindeler. Ne ortaklaşa çalışmayı ne de bireysel çalışmayı sevmiyorlar kısacası.*” şeklinde açıklamıştır. Böyle öğretmenlerin hem bireysel görevlerinde hem de grup içerisindeki görevlerinde kaytarma eğilimi gösterebilecekleri düşünülebilir.

6. Denetim ve Ceza Eksikliği

Okul müdürlerinin kendilerini güvende hissetmemesinin ve öğretmenleri istedikleri gibi denetleyememesinin dolayısıyla da onlara ceza verememesinin, öğretmenlerin sosyal kaytarma yapabilmesine fırsat tanıdığı anlaşılmaktadır. Müdür 11 denetim sorunu ile ilgili “*...Denetim ile ilgili bir boşluk var. Öğretmenlerimizi şimdi müfettişler denetleyemiyor. Denetim yok. Sadece okul müdürünün senede bir iki defa derse girerek bir öğretmenin bütün çalışmalarının denetlenmesi mümkün değildir.*” ifadelerini kullanmıştır. Öğretmenlerin denetlenememesinin, sosyal kaytarma davranışlarının cezasız kalmasının öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışını sürdürmesine sebep olabileceği düşünülebilir.

Sosyal kaytarmayı engellemek için denetleme yapılması gerektiği okul müdürleri tarafından ifade edilmiştir. Müdürler ellerinde yeterince yetki olmamasından yakınmaktadır. Örneğin Müdür 16 ;

“*...ama müdürlerin elinde de yetki yok, güvence yok. Emniyet müdürlüğünde rütbeyi taktın mı bir daha sökülmez. Bizde öyle değil mesela benim gelecek yıl görevlendirme sürem bitiyor. Ne olacağım belli değil. Aşağıya öğretmenler odasına da inebilirim. Bugün ceza verdiğim öğretmen yarın benim müdürüm olabilir*” sözleriyle kendisini güvende hissetmediğini dolayısıyla sosyal kaytarma davranışına ceza veremediğini belirtmiştir. Öğretmenlere göstermiş oldukları sosyal kaytarma

davranışının karşılığı olarak ceza verilememesinin, sosyal kaytarma davranışına neden olduğu söylenebilir.

7. Siyasi Sebepler

Okul müdürlerinin görüşlerinden öğretmenlerin bazen siyasi sebeplerden dolayı sosyal kaytarma yaptıkları anlaşılmaktadır. Örneğin (M15) bununla ilgili;

“...Mesela SEDEP (Selçuklu Eğitimde Değerler Eğitimi Projesi) çok başarılı bir proje olarak devam ediyor. Belediyenin projesi. Belediyenin siyasi görüşü belli, başarılı olmasını istemiyorlar. Aslında içten içe başarılı olduğunu biliyorlar. Destek vermiyorlar. Bir iş verildiğinde sosyal kaytarma yapıyorlar. Çabalarını azaltıyorlar. Potansiyellerini ortaya koymuyorlar. Gönülsüz yapıyorlar. Panolar hazırlıyoruz, etkinlikler yapıyoruz. Öğretmenleri gruplara ayırıyoruz. Hazırlamaları için bir değer veriyoruz. Aslında zor bir iş değil. Ben tek başıma da yaparım bu işi. Ama herkesi sürece dâhil etmek istiyoruz. Ama öğretmen arkadaşlardan bazıları sosyal kaytarma yapıyorlar arkadaşlarının üzerinde yük oluyorlar.” ifadelerini kullanarak sosyal kaytarmanın sebebi olarak öğretmenin siyasi düşüncesini göstermiştir. Öğretmenler bazı etkinlikleri siyasi iktidarın projesi olarak görmekte ve projeyi başarısız kılmak için gerçek potansiyellerini sergilememekte sosyal kaytarma davranışı içerisine girebilmektedir. Öğretmenin siyasi düşüncesinin, yapacağı işin kaynağı olarak atfettiği gücün siyasi düşüncesi ile uyuşmaması durumunda sosyal kaytarma davranışı sergileyebileceği düşünülebilir.

8. Kullanıldığını Düşünme

Öğretmenlerin bazen üstleri tarafından kullanıldıklarını düşündükleri için sosyal kaytarma davranışı gösterdikleri düşünülebilir. Müdür 1 konuyla ilgili *“...Hatta biraz daha ileri giderek valiyle kaymakam, mili eğitim müdürü, müdürler fotoğraf çektirecek diye proje falan yapamam dediler.”* diyerek sosyal kaytarmanın olası nedenlerinden birisini ifade etmiştir. Öğretmenlerin, üstlerinin kendi başarıları üzerinden menfaat elde etmesini istemedikleri bu yüzden sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri söylenilebilir. Öğretmenlerin kendi başarıları üzerinden başka birisinin

menfaat elde etmesini önlemek için sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri anlaşılmaktadır.

9. Saf Durumuna Düşme Korkusu

Öğretmenler, grup içerisinde çalışanın sadece kendileri olduklarını hissettiklerinde saf durumuna düştüklerini düşünebilmektedirler. Bu durumun da öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerine sebep olabileceği anlaşılmaktadır. Müdür 6 bu durumu “*Çalışmıyor. Sözüm meclisten dışarı “enayi” durumuna düşmek istemiyorlar. Kendini enayi gibi hissetmek istemiyorlar.*” sözleriyle ifade etmiştir. Öğretmenlerin saf durumuna düşme korkusuyla grup içerisinde performansını azalttıkları söylenilebilir. Saf durumuna düşme korkusunun öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı göstermelerine sebep olabileceği düşünülebilir.

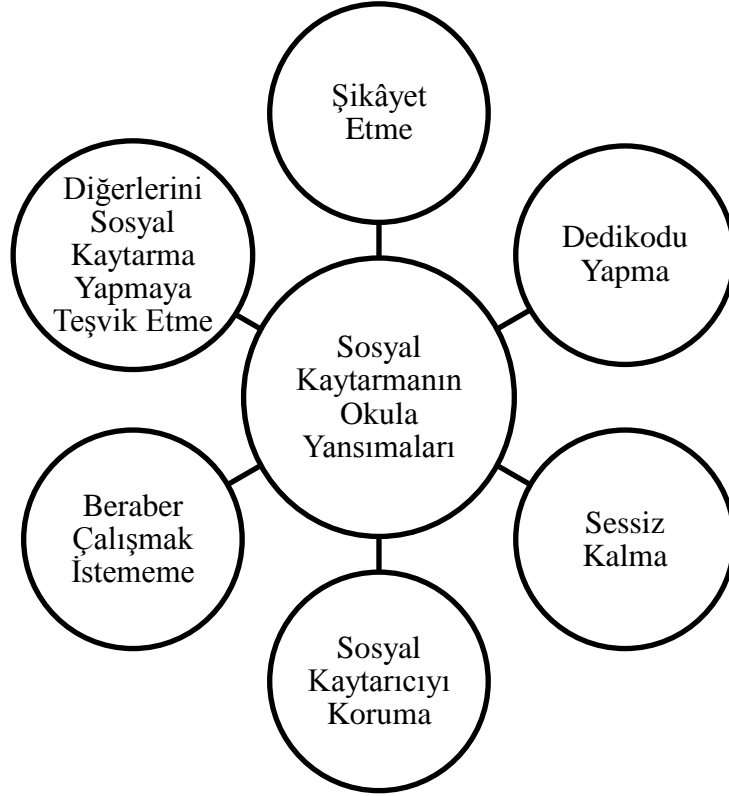
10. İşin Yetişmeyeceği Düşüncesi

Öğretmenlerin yaptıkları işi yetiştiremeyeceklerini düşündüklerinde sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri düşünülebilir. Müdür 11 de bu durumu “*Vukuatın çok olduğu yerde nöbetçi öğretmen de yetişemiyordu veya bıkiyordu artık. Hangi birine yetişecek. Aynı anda koridorda 3-5 olay birden oluyor. O da görmezden gelmeye başlıyordu. Art niyet yok ama yetişememe ve bıkkınlık var*” şeklinde ifade etmiştir. Öğretmenlerin bazen iş yükünün fazla olması sebebiyle yorgun düşebileceği bu durumun da öğretmenlerde bıkkınlığa sebep olabileceği ve sosyal kaytarmayı ortaya çıkarabileceği anlaşılmaktadır.

4-Okul müdürlerinin algılarına göre sosyal kaytarma davranışı öğretmenleri ve okulu nasıl etkiliyor?

Araştırmanın dördüncü alt problemi, okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışlarının, diğer öğretmenleri ve okulu nasıl etkilediğini tespit etmektir. Bu amaçla çalışma grubunda yer alan okul müdürlerine ekip içinde sosyal kaytarma yapan birisi olunca, diğer öğretmenlerin sosyal kaytarma yapana nasıl tepki gösterdiği sorulmuştur. Öğretmenlerin ekip içinde sosyal kaytarma

yapan birileri ile karşılaştıklarında gösterdikleri tepkiler çeşitlilik göstermektedir. Sosyal kaytarma davranışının etkileri Şema 3 de gösterildiği gibi altı temada bütünleştirilmiştir.



Şema 3: Sosyal Kaytarmanın Okula Yansımaları

1. Şikâyet Etme

Okul müdürleri sosyal kaytarma sonucunda öğretmenler tarafından şikâyet yoluna başvurulduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler sosyal kaytarıcılarla karşılaştıklarında kaytarıcıların davranışlarını okul müdürlerine söylemektedirler. Müdür 5 bu durumu “Şikâyet eden bir kitle var tabi. Bunlar gelip söylüyorlar.” sözleriyle ifade etmiştir.

Şikâyetin zamanlaması farklılık gösterebilmektedir. Bazı öğretmenler anında şikâyette bulunurken, bazıları ancak kendilerine eleştiri gelince ya da işin sonunda bir menfaat ortaya çıkınca şikâyette bulunmaktadırlar. Müdür 11 bu durumu;

“İş ciddiye binerse değerlendirmeye takdire kadar giderse belge vermeye kadar giderse ödüllendirme şu bu teşekkür o zaman iş değişir. Bir menfaat, bir çıkar, bir fayda söz konusu olunca şahsi bir durum olunca iş değişir. Tabi buna çıkar da diyemeyiz aslında insanların takdir edilmesi lazımdır. Teşekkür ediyorsunuz mesela öğretmenler kurulunda. Şu şu şu öğretmen arkadaşlarımız şu görevleri çok iyi yaptı çok iyi bir yıl geçirdiler, okulumuza şöyle fayda getirdiler diyorsunuz. O zaman o da diyor ki ben de şöyle çalışmalar yaptım bana teşekkür edilmedi diyor. O arkadaş yaptı gibi zannediliyor ama aslında şu arkadaş yapmıştı deniliyor. O zaman açığa çıkıyor. Çok belirgin bir ayırım yoksa sonuçta fayda yoksa bir sorun çıkmaz.” şeklinde ifade etmiştir.

Öğretmenlerin ilk başta şikâyetle bulunmamasının nedeninin, sonuçtan bir şey elde edilmeyeceği düşüncesi olduğu düşünülebilir. Sonuçtan kar ya da zarar elde etme durumunun öğretmenlerin şikâyet davranışlarını ortaya çıkarabildiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı ile karşılaştıklarında şikâyet etme yöntemini benimsedikleri söylenilebilir.

2. Dedikodu Yapma

Öğretmenler sosyal kaytarıcılar ile ilgili kendi aralarında dedikodu yapabilmekte, birbirlerine hem kaytarıcılar hem de okul yönetimiyle ilgili sitemde bulunabilmektedir. Müdür 1 konu ile ilgili *“Ama kendi aralarında bu durumu dedikodu olarak konuşuyorlar.”* ifadesini kullanmıştır. Müdür 15 ise *“Söylenirler, dedikodu yaparlar. Serzenişte bulunurlar..... Yine de kırmamaya çalışıyorlar beni sağ olsunlar.”* demiştir. Bu ifadelerden öğretmenlerin kimi zaman sosyal kaytarmacılar hakkında dedikodu yaptıkları ve okul yönetimine serzenişte buldukları anlaşılmaktadır. Ancak yine de öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışını tolere etmeye çalıştıkları düşünülebilir.

3. Sessiz Kalma

Görüşlerine başvuru okul müdürlerinden sessiz kalan öğretmenlerin varlığına vurgu yapanlar olmuştur. Örneğin Müdür 9 *“Şikâyete çok rastlamam. Genellikle herkes görmezden geliyor. Hoş görmeye çalışıyoruz. İşler bir şekilde*

yürüyor.” ifadelerini kullanmıştır. Öğretmenlerin sosyal kaytarıcılar karşısında sessiz kaldıkları anlaşılmaktadır.

Yaşça büyük kıdemli öğretmenler, genç öğretmenlere göre sosyal kaytarıcılara karşı daha fazla sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedirler. Bu durum sessiz kalma davranışının meslek hayatı içerisindeki yaşantılar sonucu öğrenildiğini düşündürebilir. Müdür 9 bu durumu;

“Yaşça büyük olanlar daha çok tahammül gösteriyorlar, hoş görüyorlar, gençler tahammülsüz oluyor.” sözleriyle ifade etmiştir. Öğretmenlerin mesleki yaşantımlıkları arttıkça tahammül sınırlarının arttığı düşünebileceği gibi, sonuçsuz kalan şikâyet girişimleri sonucunda şikâyetten vazgeçme davranışının da öğretmenler tarafından benimsenmiş olabileceği düşünülebilir.

4. Sosyal Kaytarıcıyı Koruma

Sosyal kaytarıcıların grup içerisinde varlığından rahatsız olmayan, onları koruyan öğretmenlerin de olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim Müdür 6 konu ile ilgili olarak;

“...Birbirlerini koruyanlar da olur. Bize belli etmemeye çalışırlar. Belki olmalı da zaten. Mesela bir keresinde müdür yardımcımınla birlikte toplantıya gittik. Okulu da nöbetçi öğretmene emanet ettik. Gider gitmez arkamızdan telefon geldi. Çocuğun birisi düşmüş alını açılmış. Telefonda soruyorum olay nerede olmuş bahçede diyor. Bahçe nöbetçisi kim diyorum bilmiyorum diyor. Git bak öğren diyorum nöbetçi yerindeydi diyor. Meğerse nöbetçi arkadaş bir yere baş sağlığına gitmiş. Biz bunu çok sonradan öğreniyoruz. Böyle korumacı tavırlar da mevcut. Arkadaşlıkları kuvvetli olanlar var.” demiştir. Öğretmenlerin bazen okul müdürüne karşı sosyal kaytarıcıyı koruduğu ve bu durumun müdür tarafından desteklendiği düşünülebilir.

5. Beraber Çalışmak İstememe

Öğretmenler bazen sosyal kaytarıcıların varlığından rahatsız olmakta, bir daha onlarla beraber iş yapmayı reddetmektedir. Okul müdürlerinin görüşlerine göre

bir kez daha aynı ekipte yer almamak istemek öğretmenlerin davranışları arasında yer almaktadır. Müdür 5 bu durumu “*Beraber ekip olmak istemiyorlar. Aynı grupta çalışmak istemiyorlar.*” şeklinde ifade etmiştir.

Bazı durumlarda sosyal kaytarma olur kaygısının bile grup çalışmasını olumsuz etkileyebildiği anlaşılmaktadır. Bütün iş benim üzerime kalır düşüncesi öğretmenleri grup çalışmasından uzak durmaya itebilmektedir. Müdür 6 bu durumu “*Beraber çalışmak istemiyorlar. Onunla çalışırsam olmuyor diyor. Ben tek başıma yapayım diyenler oluyor*” sözleriyle ifade etmiştir. Öğretmenlerin sosyal kaytarıcılarla aynı grupta olmaksızın tek başlarına çalışma yapmayı tercih ettikleri düşünülebilir.

6. Diğerlerini Sosyal Kaytarma Yapmaya Teşvik Etme

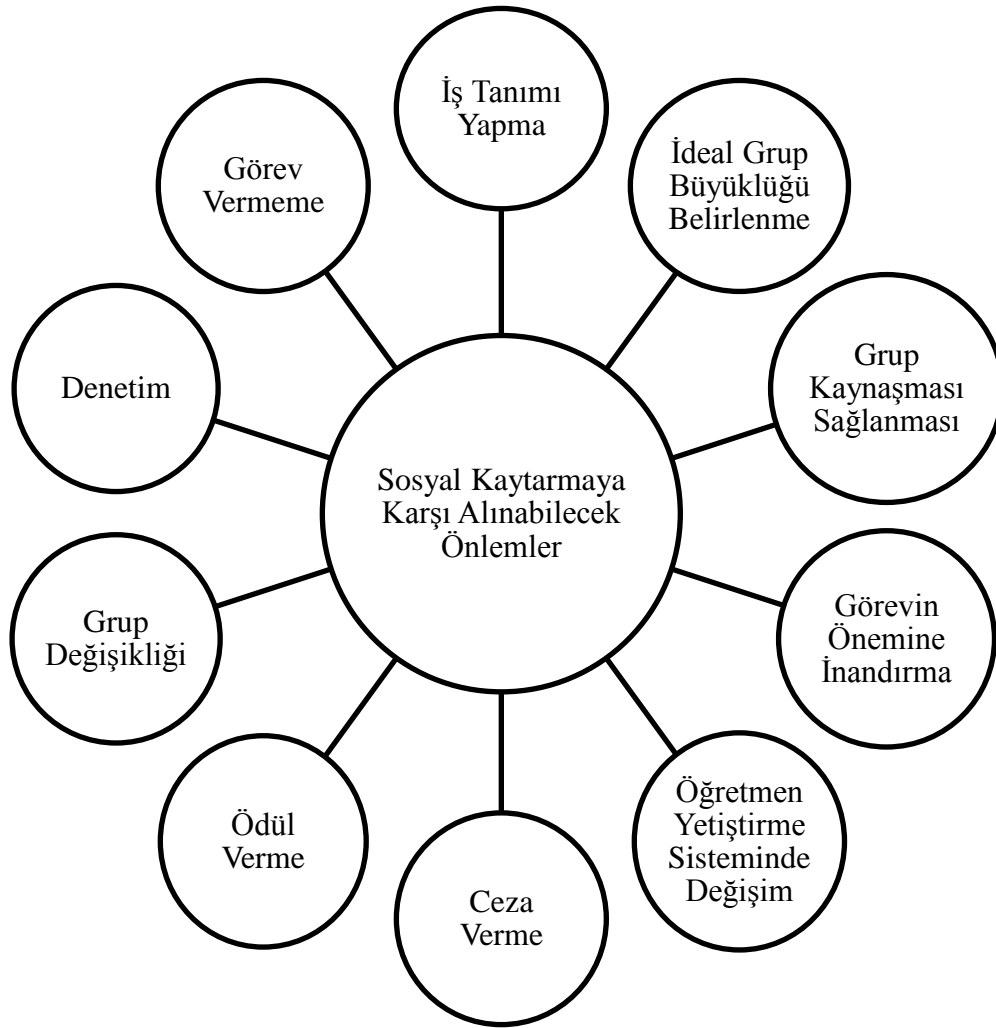
Okulda sosyal kaytarmacıların varlığı okuldaki diğer kişileri de sosyal kaytarma yapmaya teşvik edebilmektedir. Müdür 15 “*Çalışkan öğretmenleri de olumsuz etkiliyor.*” ifadesiyle sosyal kaytarıcıların diğerlerini etkilediğini belirtmiştir. Müdür 1 ise konu ile ilgili “*...Bir tanesi geçen sene de yapmamıştı. Bu sene o da proje yapar diye beklerken iki kişi daha yanına katıldı. Sebebini sordum daha çok üzüldüm. Geçen sene yapmayana bir şey olmadı, biz yaptık da ne oldu dediler.*” ifadesini kullanmıştır.

Sosyal kaytarma davranışının örgütlerde tahmin edilemeyecek hasarlar yarattığı, yönetim zafiyetine dönüşebildiği düşünülebilir. Öğretmenlerin sosyal kaytarıcıları gördükçe sosyal kaytarma yapmaya cesaret bulabilecekleri anlaşılmaktadır.

5-Okul müdürlerine göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışları nasıl önlenilebilir?

Araştırmanın beşinci alt problemi, okul müdürlerine göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışlarının nasıl önlenilebileceğini tespit etmektir. Bu amaçla çalışma grubunda yer alan okul müdürlerine sosyal kaytarmayı önlemek için alınabilecek önlemler sorulmuştur.

Müdürlerin bazıları görev görünürlüğüne vurgu yaparken, bazıları kaytarıcıların kişiliklerinden kaynaklı sorunların kolayca halledilemeyeceğini belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri ise grup kaynaşmasının, grup büyüklüğünün, grup arkadaşlarının birbirine olan güveninin önemli olduğunu söylemişlerdir. Çözüm için sosyal kaytarıcıları çalışanlar arasında eritme fikrini benimseyen okul müdürleri de bulunmaktadır. Elde edilen bulgular Şema 4 de belirtilen şekilde 10 temada bütünleştirilmiştir.



Şema 4: Sosyal Kaytarmaya Karşı Alınabilecek Önlemler

1. İş Tanımı Yapma

Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinden bazıları grup çalışması yapmayı gerektiren işlerde iş tanımının net bir şekilde yapılması sonucu sosyal

kaytarmanın önlenebileceğini belirtmişlerdir. Örneğin Müdür 3 “*Herkesin yaptığı işin belli olması gereklidir. Ekip çalışması dahi olsa herkesin kendi sorumlulukları olmalı iş ona göre parçalanmalıdır.*” ifadelerini kullanarak grup çalışmalarında iş tanımının yapılmasının gerekliliğini vurgulamıştır. Müdür 13 de;

“Görevler açık ve saydam olmalıdır. Herkes bilmelidir. Çünkü insanlar hep ben çalışıyorum diye düşünebilir. Diğerlerinin ne yaptığını bilmek isteyebilir. Saydamlık şeffaflık olursa, herkese açık olursa o zaman sıkıntı olabileceğini düşünmüyorum... Görev dağılımı da çok önemlidir. İyi yapıldığı takdirde herkes görevini biliyor. Nerede ne yapacağını biliyor. Kişi ne yapacağını biliyor ekip ne yapacağını biliyor. Onu bildikten sonra sıkıntı olmuyor.” diyerek iş tanımı yapmanın sosyal kaytarmaya karşı alınabilecek yöntemlerden bir tanesi olduğunu belirtmiştir.

Okul müdürü iş tanımları yapıldıktan sonra hem öğretmenin hem de ekip arkadaşlarının bununla ilgili bilgilendirilmesi gerektiğini de vurgulamıştır. Grup çalışmalarında iş tanımının iyi yapılmasının, başka bir ifade ile görev ayrımlarının net olmasının sosyal kaytarma davranışını engelleyebileceği söylenebilir.

2. İdeal Grup Büyüklüğü Belirlenme

Grup büyüklüğünün işin niteliğine göre optimum seviyede ayarlanmasının sosyal kaytarmayı engelleyebileceği düşünülebilir. Örneğin Müdür 3;

“...Bide bir işi verdiğiniz kişi sayısı artınca işten kaçanların sayısı da artıyor. Kalabalığın içinde kaybolmak biraz daha kolay geliyor. Nasıl olsa görünmem diye düşünüyorlar.” diyerek grup büyüklüğüne vurgu yapmıştır. Buradan, daha önce de belirtildiği gibi, grup büyüklüğünün artmasının sosyal kaytarmayı artırdığı bulgusuna ulaşılabilir. Müdür 6 da bu durum ile ilgili “*Küçük gruplarla çalışılmalı. En fazla 3 kişi projelerde olmalı ya da 2 kişi olmalıdır. Çok fazla olursa gruptaki kişi sayısı sosyal kaytarma daha kolay olabiliyor. Çünkü aktif çalışan kişi olur, diğerleri nasıl olsa arkadaşlarım yetiyor diyebilir. Mesela belirli gün ve haftalar en fazla 2-3 kişilik ekip kuruluyor. Onlar hallediyorlar.*” diyerek grubun büyüklüğünün iyi ayarlanması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Grup büyüklüğü işin niteliğine göre farklılıklar gösterebilir. Bazı görevler için 3 kişilik bir grup büyüklüğü çok fazla iken, bazı görevler için 20 kişilik grup büyüklüğü yetersiz kalabilir. Burada önemli olanın, grup içerisinde bulunan herkesin kendisini grup için gerekli hissetmesi olduğu düşünülebilir.

3. Grup Kaynaşması Sağlanması

Grup kaynaşmasının sağlanmasının sosyal kaytarmayı azaltacağı düşünülebilir. Ekip arkadaşlarının kendi aralarında olan olumlu diyalogları, iyi iletişimleri sosyal kaytarma davranışını engellemede rol oynayabilir. Müdür 13 *“Ekipler oluştururken kendilerine bırakıyorum.”* diyerek öğretmenlerin kendi ekip arkadaşlarını kendilerinin seçmesine fırsat tanıdığını belirtmiştir. Müdür 9 da *“...ya da kişilerin kendi çalışma arkadaşlarını kendilerinin belirlemesine olanak tanımak sosyal kaytarmanın önüne geçmeye yardımcı olabilir.”* ifadeleriyle grup kaynaşmasının sosyal kaytarma davranışını önleyebileceğine vurgu yapmıştır. Öğretmenlerin kendi ekip arkadaşlarını kendilerinin seçmesinin grup kaynaşmasını artırdığı bu durumun da sosyal kaytarmayı azalttığı düşünülebilir.

4. Görevin Önemine İnandırma

Öğretmenlerin yaptıkları görevin önemli olduğuna inanması sonucu sosyal kaytarma davranışını azaltacağı düşünülebilir. Müdür 11 *“Görev tanımı, yapılacak çalışmanın faydalarının iyi tespit edilmesi, bunu bir bürokratik çalışma değil, hem kendimize meslek hayatımızda hem okulumuza hem velilerimize hem öğrencilerimize artı destek sağlayacağına inandırılması gerekir.”* diyerek görevin öneminin öğretmenlere ifade edilmesinin sosyal kaytarmayı engellemede etkili olabileceğini belirtmiştir. Görevin önemli olduğuna ve gerekliliğine inanan öğretmenin sosyal kaytarma davranışı göstermeyeceği ya da bu davranışını azaltacağı söylenebilir.

5. Öğretmen Yetiştirme Sisteminde Değişim

Öğretmen yetiştirmede yeni yaklaşımlar belirlemenin de sosyal kaytarma davranışını engellemede etkili olacağı düşünülebilir. Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinden Müdür 6;

“Bu işin kökenine inmek gereklidir. Öğretmen yetiştirmeye başlar her şey. Daha doğrusu yetiştirme tarzı ile alakalı. 96-97 döneminde üniversite mezunu olan herkes öğretmen olarak atandı....Herkes öğretmen olamaz. Öğretmenlerin biraz farklı seçilmesi gereklidir. Bu açıdan mülakat sistemini yerinde buluyorum. Bu iş üniversiteye başlarken yapılmalı hatta. Öğretmen okulları tekrardan canlandırılabilir. Eski siyasi çizgisinden arındırılmalıdır tabi. Mesela ben imam hatip çıkışlıyım. Üniversite de fark ettim ki öğretmen lisesi çıkışlıların bakış açıları bize göre daha farklıydı. Öğretmen lisesinin etkisi gerçekten hissediliyordu. Sanki o yaşta öğretmen gibiydiler. Yöntem tekniklere hâkimdiler. Öğretmenlerin vicdanlı yetiştirilmeleri gereklidir. Her şey para değildir. Fedakârlık bizim mesleğimizin olmazsa olmazıdır. Müdürlük yaptığım başka bir okulda öğretmenlerden birisi şakayla karışık keşke limon satsaydım daha fazla para kazanırdım demişti. Bence çok yanlış bir bakış açısıydı.” diyerek öğretmen yetiştirme yöntemlerine vurgu yapmıştır.

Okul müdürü çözümün, siyasetten arındırılarak öğretmen okullarının tekrar aktif hale getirilmesinden geçtiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin sadece lisans eğitimi ile yetiştirilmemesi, daha önceki kademelerde bu işe başlanması gerektiğini belirtmiştir. Buradan, öğretmen okullarından mezun olan öğretmenlerin mesleğe bakış açılarının diğer okul mezunlarına göre daha farklı olduğu bulgusuna ulaşılabilir. Bu farklılığın öğretmenin sosyal kaytarması yapmasını engelleyebileceği düşünülebilir.

Ayrıca öğretmenlerin vicdanlı ve inançlı insanlar arasından seçilmesinin sosyal kaytarmayı engelleyebilecek faktörlerden birisi olduğu anlaşılmaktadır. Müdür 15 de *“Vicdanlı, inançlı olması gereklidir. Hakkı hukuku bilecek Diğer türlü tamamen önlenmesi mümkün değildir. İsteddiğiniz önlemi alın yine de yapacak bir şey yok. Kaytaracak adam kesinlikle kaytarır. Grup çalışmasında da kaytarır, kendisi çalışırken de kaytarır. Yüzde yüz işe yarayacak bir çözüm bulmak imkânsızdır.”* diyerek öğretmenlerin vicdanlı ve inanç sahibi insanlar arasından seçilmesi gerektiğini belirtmiştir. Öğretmen yetiştirme sisteminde yapılabilecek değişim sonucunda, öğretmen olarak yetiştirilecek kişilerin vicdanlı ve inançlı kişiler olarak

seçilmesinin öğretmenlerde sosyal kaytarma davranışını engelleyebileceği düşünülebilir.

6. Ceza Verme

Öğretmenlere gösterdikleri sosyal kaytarma davranışının sonucunda ceza vermenin sosyal kaytarma davranışını önlemede etkili olabileceği düşünülebilir. Müdür 16 *“Tüm hocalarla fotoğraf çektirip öğretmenler odasında duvara astım. 1999-2000 yılı efsane öğretmenleri diye de altına yazdım. Bir tek bu hoca yoktu fotoğrafta. Gelip sordu bana hocam ben neden yoğum, ben neredeyim diye. Ben de ona dedim hocam sen neredesin diye. Hiçbir şeyde yoksun. Hiçbir organizasyonun içinde yer almıyorsun. Ekip çalışmalarında senin izini göremiyorum dedim.”* ifadeleriyle sosyal kaytarma yapan öğretmeni dışlayarak cezalandırdığını belirtmiştir. Okul müdürünün sosyal kaytarma davranışını engellemek için ceza verme yoluna başvurduğu anlaşılmaktadır. Sosyal kaytarma davranışına ceza vermenin sosyal kaytarmayı önlemede benimsenen yöntemlerden bir tanesi olduğu anlaşılmaktadır.

7. Ödül Verme

Müdürlerin görüşlerinden ödül vermenin sosyal kaytarma davranışını engellemede kullanılan bir yöntem olduğu anlaşılmaktadır. Müdür 11 bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *“Mesela peygamberler insanlara cennet vaat etmiştir. Şu davranışları sergileyip şunlardan olumsuz davranışlardan kaçınırsanız Allah size cennette yer verecek der. İnsan psikolojisi biraz da böyledir. Ödül bekler. Ödül beklemeden de yapanlar vardır. Onlar biraz daha üst seviyedir. İçsel pekiştirenleri yüksek olanlarda vardır.”* Okul müdürü ödül beklemeksizin görevini yapanlar olduğunu belirtse de sosyal kaytarmanın ödül ile önlenebileceğini belirtmiştir. Öğretmenlerin ödüllendirilmesinin sosyal kaytarma davranışını önleyebileceği düşünülebilir.

8. Grup Değişikliği

Okul müdürleri sosyal kaytarıcıları tespit ettiklerinde gruplarını değiştirdiklerini kaytarma yaptıkları gruptan çıkararak çalışanların yanına dâhil ettiklerini ifade etmişlerdir. Müdür 3 *“Çalışkanların içerisinde eritmek daha makul*

gibi geliyor. En azından bir gruba bir iş verdiğinizde içerisinde güvendiğiniz bir kişi varsa işin biteceğine inanıyorsunuz.” demiştir. Buradan sosyal kaytarmayı engellemek için kaytarıcıların grubunu değiştirmenin, sosyal kaytarma yapmayan çalışkan öğretmenlerle aynı gruba koymanın müdürler tarafından bir çözüm olarak benimsendiği sonucuna ulaşılabilir. Grup değişikliği yapmanın sosyal kaytarmayı engelleyebileceği düşünülebilir.

9. Denetim

Öğretmenlerin denetlenmesinin sosyal kaytarma davranışını engelleyebileceği düşünülebilir. Müdür 8 “*...Koordinasyonu nöbetçi müdür yardımcısı sağlar. Böyle anlatınca her şey tıkırında gibi oluyor ama maalesef durum öyle değil. Sosyal kaytarma olayı nöbette de oluyor. Ortak yapmaları gereken işlerde iş genelde birkaç kişinin üzerine kalıyor. Denetim şart yani. Hatta bazen nöbetçi müdür yardımcısını da hizmetliye sorarım. Sabah gelip gelmediğini öğrenirim.*” diyerek sosyal kaytarma yapanları belirlemek için başvurduğu yöntemden bahsetmiştir. Sıkı denetim yapmanın, öğretmenleri yakından takip etmenin sosyal kaytarmayı önlemek için benimsenen yöntemlerinden birisi olduğu anlaşılmaktadır.

10. Görev Vermeme

Sosyal kaytarmayı engellemek için başvurulan yöntemlerden bir tanesinin de sosyal kaytarıcılara bir daha görev vermemek olduğu anlaşılmaktadır. Müdür 2 “*...Geçtiğimiz 23 Nisan kutlamalarında öğretmenlerden birtakım gösteriler çıkarmasını istedik. Bazı öğretmenler görevlerini yerine getirirken bazılarının sorumluluklarını yerine getirmediğini gördük. Bazıları da programa alınamayacak şekilde gösteriler çıkarmışlar. Uyduruk oldukları çok belli oluyor. Hiç hazırlık, çalışma yok. Nasıl olsa diğerleri yapmıştır diye düşünüyorlar. Kendileri hazırlıklarını hakkıyla yapmıyorlar. Biz de akıştan çıkarıyoruz. Bir daha görev vermiyoruz”* ifadelerini kullanarak sosyal kaytarıcıya verdiği tepkiden bahsetmektedir. Okul müdürü öğretmenin yaptığı işi beğenmeyerek akıştan çıkarmıştır. Buradan sosyal kaytarıcıya bir daha görev vermemenin sosyal kaytarma davranışına çözüm olarak kullanılan yöntemlerden bir tanesi olduğu anlaşılmaktadır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Araştırmanın sonucu okullarda sosyal kaytarmanın var olduğunu, öğretmenlerin bazı işlerde sosyal kaytarma yaptığını göstermektedir. İşbirliği yapmanın kaçınılmaz olduğu örgütlerin başında gelen okullarda toplumsal bir hastalık olarak nitelendirilen sosyal kaytarma davranışının grup çalışmalarına zarar verdiğini, çoğu zaman çalışmaların amacına ulaşmasını engellediğini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin okullarda zümre, nöbet, sosyal etkinlikler, projeler gibi ortak yaptıkları görevlerinde, grup içi çalışmalarında sosyal kaytarma yaptıkları saptanmıştır. Okullardaki sosyal kaytarıcı öğretmenler cinsiyetlerine, yaş ve kıdemlerine göre çeşitlilik göstermektedir. Sosyal kaytarıcılar benzer kişilik özelliklerine sahiptir. Aidiyet duygusu gelişmemiş, sorumluluk sahibi olmayan, sosyal hayatında başarısız, özgüveni düşük olan öğretmenler sosyal kaytarma davranışı sergilemektedir.

Öğretmenlerin okullarda gösterdikleri sosyal kaytarma davranışlarının arkasında benzer sebepler bulunmaktadır. Meleği sevmeme, okula ve göreve aidiyet duygusunun olmaması, denetim ve ceza eksikliği, kalabalıkta saklanma, görevi önemsememe, yorgunluk ve bıkkınlık, kullanıldığını düşünme, siyasi sebepler, enayi durumuna düşme korkusu bunlardandır. Sosyal kaytarma davranışının okuldaki diğer öğretmenlere yansımaları değişik şekillerde olabilmektedir. Öğretmenler sosyal kaytarıcıları şikâyet etmekte, kaytarıcılar hakkında dedikodu yapmakta bazen kaytarıcıların bu davranışlarını karşı sessiz kalmaktadır. Bazen öğretmenler sosyal kaytarıcılarla bir daha aynı grupta yer almak istememektedir, bazen de grup içerisinde yer alan sosyal kaytarıcıları korumaktadır. Sosyal kaytarıcıların okulda olan varlığı diğer öğretmenleri de sosyal kaytarma yapmaya teşvik etmektedir.

Okullarda sosyal kaytarmayı engellemek için çeşitli yöntemler kullanılmakta, bazı önlemler alınmaktadır. İş tanımının yapılması, grup büyüklüğünün belirlenmesi, grup kaynaşmasının sağlanması, öğretmenlerin yaptıkları görevin önemine

inandırılması, ceza ve ya ödül verilmesi, grup değişikliği yapılması bu önlemler arasında yer almaktadır. Öğretmen yetiştirme sisteminde değişim yaparak da sosyal kaytarma davranışı engellenebilir. Denetim yapmak ve bir daha görev vermemek de sosyal kaytarma davranışını engellemede benimsenen yöntemler arasında yer almaktadır.

Çalışmanın sonucu 1800 lü yılların sonlarına doğru ortaya çıkan sosyal kaytarma fenomeninin okullarda da var olduğu ispatlar niteliktedir. Sosyal kaytarma genelde deneysel psikoloji alanında kendisine yer bulmuştur. Bu deneylerde bireylerin çeşitli görevlerde hem bireysel hem de grup halinde gösterdikleri performanslar ölçülmüş ve birbiri ile karşılaştırılmıştır. Alan yazında birçok farklı alanda bu deneyler tekrarlanmış ve sosyal kaytarmanın varlığı birçok kez görülmüştür (Aggarwal ve O'Brien, 2008; Chidambaram ve Tung, 2005; Earley, 1989; Erez ve Somech, 1996; Gabrenya, Wang ve Latane, 1985; Heuze ve C.Brunel, 2003; Jackson ve Harkins, 1985; Jasay, 1989; Karau ve Williams, 1993; Klehe ve Anderson, 2007; Lanik, 2005; Latane, Williams ve Harkins, 1979; Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004; North, Linley ve Hargreaves, 2000; Orden vd., 1998; Pabico, Hermocilla, Galang ve Sagun, 2008; Williams, Nida, Baca ve Latane, 1989).

Bu çalışmada da okul müdürlerinin tamamı gerek yöneticilik yaparken gerekse öğretmenlik zamanlarında sosyal kaytarma davranışını gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Herhangi bir deney yapılsa da okul müdürlerinin algıları doğrultusunda okullarda sosyal kaytarmanın var olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim alan yazında bu bulguyu destekleyen çalışmalar da mevcuttur (Candan, 2017; Çakır ve Nartgün 2018).

Araştırmanın bulgularından sosyal kaytarmanın sadece nöbet tutmak gibi fiziksel görevlerde değil fikir beyan etmek gibi bilişsel görevlerde de yapıldığı anlaşılmaktadır. Öğretmenler kurulu toplantısında fikrini beyan etmeyen öğretmenin davranışı sosyal kaytarma olarak değerlendirilmiştir. Burada öğretmenin kurul toplantısında sessiz kalmasının çok farklı sebepleri (sosyal fobi, çekingenlik, örgütsel sessizlik vb.) olabilir. Ancak bu durum sosyal kaytarma davranışı ile sonuçlanmaktadır. Alan yazında da fiziksel görevlerinde yapılan sosyal kaytarma

davranışlarının yanı sıra (Williams vd., 1989) bilişsel alan da yapılan sosyal kaytarma davranışlarına (Jackson ve Padgett, 1982) rastlamak mümkündür.

Araştırma sonucunda cinsiyet değişkeninin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi ile ilgili karışık bulgulara ulaşılmıştır. Erkeklerin kadınlardan daha fazla sosyal kaytarma davranışı sergileyebildikleri araştırmanın bulguları arasında gösterilebilir. Alan yazında erkeklerin kadınlardan daha çok sosyal kaytarma yaptıkları sonucuna ulaşan çalışmalar mevcuttur (Karau ve Williams, 1993; Tsaw, Murphy ve Detgen, 2011). Kadınların erkeklerden daha fazla sosyal kaytarma davranışı gösterdikleri de araştırmanın bulgularındandır. Ancak alan yazın da bu bulguyu destekleyecek herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışma sonucuda cinsiyetin sosyal kaytarmayla ilişkili olmadığı bulgusuna da ulaşılmıştır. Nitekim Stratilat ve Semechkin (2013), Çakır ve Nartgün (2018) ve Candan (2017) çalışması bu bulguyla örtüşmektedir.

Sosyal kaytarıcıların özellikleri incelendiğinde sosyal kaytarıcıların sosyal hayatlarında başarısız olan öğretmenlerden oluştuğu belirlenmiştir. Bu bulgu da Sünnetçioğlu ve diğerleri (2014) çalışmasının bulguları ile örtüşmektedir. İlgili çalışmada sosyalleşmenin sosyal kaytarma davranışı üzerinde azaltıcı etkisi olduğundan söz edilmektedir.

Sosyal kaytarma davranışının öğretmenlerin inançlı olmaları ile de alakalı olabileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Müdürler tarafından inançlı olmak olarak ifade edilen durumun alan yazındaki karşılığı vicdanlı olmaktır. Alan yazında vicdanlı olmanın sosyal kaytarma davranışını azalttığına dair bulgular (Klehe ve Anderson, 2007; Tan ve Tan, 2008) mevcuttur.

Öğretmenlerin sosyal kaytarma yapma nedenleri önceki araştırmalar ile tutarlılık göstermektedir. Kendini kuruma ait hissetmeme, aidiyet duygusunun düşük olması bu nedenler arasındadır. Karau ve Williams (1997) de düşük grup bağımlılığını sosyal kaytarmanın potansiyel nedenleri arasında göstermiştir. Sosyal kaytarmanın nedenlerinden birisi de kalabalıkta saklanmadır. Kaytarıcı grup içerisinde fark edilmediğini düşünerek sosyal kaytarma davranışı sergileyebilmektedir. Alan yazın da bu bulguyu destekleyen çalışmalar mevcuttur

(Balcı, 2017; Latane, Williams ve Harkins, 1979). Bazen öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışının akıllı telefon kullanımına bağlı olabileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenler kalabalıkta fark edilmeyeceklerini düşünerek görevlerini yerine getirirken akıllı telefonları ile meşgul olmaktadır. Bu durum akla sanal kaytarma davranışını getirmektedir. Kaplan ve Çetinkaya (2014) sanal kaytarmayı çalışanların çalışma saatleri içerisinde internet, bilgisayar ve akıllı cep telefonu teknolojilerini kişisel amaçları doğrultusunda kullanmaları olarak tanımlamaktadır. Sanal kaytarma davranışının sosyal kaytarma davranışına yol açtığı söylenilebilir.

Sosyal kaytarma yapılan işler arasında zümre çalışmaları sıkça tekrar edilmiştir. Okul müdürleri öğretmenlerin zümre çalışmalarında sosyal kaytarma yaptıklarını zümreyi genellikle bir kişinin hazırladığını belirtmişlerdir. Hazırlayan kişinin de internetten hazır zümre bulup düzenlediğini ifade etmiştir. Gökyer (2011) çalışmasında öğretmenlerin zümre öğretmenler kurulu toplantılarının önemine inanmadıklarını ortaya koymuştur. Bu durum öğretmenlerin zümre çalışmalarının gerekliliğine inanmadıkları için sosyal kaytarma yapmış olabileceğini düşündürmektedir. Öğretmenlerin görevi önemsememesi sosyal kaytarmaya yol açabilmektedir. Alan yazında bu yönde bulguların olduğu çalışmalar (Harkins ve Petty, 1982; Jackson ve Williams, 1985; Candan, 2017) bulunmaktadır.

Çalışmada aşırı iş yükünün öğretmenlerde bıkkınlığa yol açtığı bu durumda sosyal kaytarma davranışını tetiklediği saptanmıştır. Bu bulgu Akgündüz ve diğerleri (2014) çalışmasını destekler niteliktedir. İlgili araştırmada da aşırı iş yükünün sosyal kaytarmayı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Orden ve diğerleri (1998) çalışmalarında yorgunluğun sosyal kaytarma davranışını artırdığını tespit etmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin mesleklerini sevmemesinin, sosyal kaytarma yapmalarına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Alan yazında böyle bir bulguya rastlanmamıştır. Öğretmenlerin sosyal kaytarma yapmalarının başka bir nedeni ise okullardaki denetim ve ceza eksikliğidir. Ancak alan yazında denetim ve cezanın sosyal kaytarmanın nedeni olup olmadığı konusunda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Cezanın sosyal kaytarmayı engellemede etkisinin olmadığı araştırmalar sonucunda

belirlenmiştir. Bu durum sosyal kaytarmaya karşı alınabilecek yöntemler kısmında tartışılmıştır.

Öğretmenler bazen siyasi sebeplerden dolayı kaytarma davranışı sergileyebilmektedir. Kendi ideolojisine uymayan bir kişi yada grup tarafından ortaya çıkarılmış çalışmalara destek vermeyerek sosyal kaytarma davranışı sergilemektedir. Alan yazında böyle bir bulguya rastlanmamıştır.

Öğretmenlerin bazen kendi üstlerine daha fazla yük kalacağı korkusu ile kullanıldıklarını düşündükleri için sosyal kaytarma davranışı yaptıkları belirlenmiştir. Alan yazında yer alan ve sosyal kaytarma yapılan gruplar içerisinde üstlenilen rollerden birisi safdil (sucker effect) rolüdür (Nugent, 2013; Pabico vd., 2008). Safdil rolünü üstlenen bireyler grupta sosyal kaytarma yapanı tespit ettiklerinde ya da şüphelendiklerinde çabalarını artırarak grubun açığını kapatmakta ya da çabalarını azaltma yoluna gitmektedirler. Öğretmenlerin safdil olmamak için çabalarını azalttığı, sosyal kaytarma yaptığı düşünülebilir. Sosyal kaytarma davranışı algılayan öğretmenin grup içerisinde çabasını artırdığına dair herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler enayi durumuna düşme korkusuyla sosyal kaytarma davranışını göstermekte grup içerisindeki çabalarını azaltmaktadır. Bu durum da yine safdillilik etkisi ile açıklanabilir. Öğretmenler gruplarında sosyal kaytarma yapan bireyler olduğunda tüm işi kendileri yaparak enayi durumuna düşmemek için sosyal kaytarma davranışı gösterebilmektedir.

Okullarda sosyal kaytarmanın varlığı okulu ve öğretmenleri etkilemektedir. Öğretmenler bazen sosyal kaytarıcıları şikâyet ederek tepki göstermekte bazen de sessiz kalma davranışını benimsemektedir. Okulda sosyal kaytarıcıların varlığı diğer öğretmenleri sosyal kaytarma yapmaya cesaretlendirmekte onları da sosyal kaytarma yapmaya teşvik etmektedir. Öğretmenlerin bazen de kendi aralarında sosyal kaytarıcılar hakkında dedikodu yapmaktadır. Alan yazın da bu bulguların herhangi birini içeren bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Alan yazında rastlanılmayan ama görüşmeler sonucunda ortaya çıkan bir başka bulgu da öğretmenlerin sosyal kaytarıcıyı koruma davranışı göstermesidir. Grup içerisinde sosyal kaytarma yapan öğretmenin bazen diğer öğretmenler

tarafından korunduğunu belirlenmiştir. Sosyal kaytarma gruplarında safdil rolünü üstlenen bireyin sosyal kaytarıcının açığını kapatması beklenen bir durumdur, ancak koruma davranışında bulunmasına, onu savunmasına rastlanılmamıştır.

Çalışma sonucunda sosyal kaytarmaya karşı alınabilecek çeşitli yöntemler tespit edilmiştir. Grup çalışmasına başlanılmadan önce iş tanımının yapılması bu yöntemlerdendir. Ekip çalışmalarında iş tanımının net bir şekilde yapılmaması grup içerisindeki kişilerin görev görünürlüğünü düşürmektedir. Görev görünürlüğü düştükçe sosyal kaytarma artmaktadır. Alan yazın da sosyal kaytarma ile görev görünürlüğü arasındaki ilişki vurgulanmıştır (Balcı, 2017; Buz, 2011; Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012; Harkins ve Petty, 1982).

Sosyal kaytarmayı önlemek için kullanılacak yöntemlerden başka birisi olarak grup büyüklüğü dikkat çekmektedir. Grup büyüklüğü arttıkça sosyal kaytarmanın da arttığını belirlenmiştir. Alan yazında da grup büyüklüğü sosyal kaytarmayı etkileyen etmenler arasında yer almaktadır (Chidambaram ve Tung, 2005; North, Linley ve Hargreaves, 2000). Grup büyüklüğünün işin niteliğine göre ayarlanmaması sosyal kaytarmayı artırmaktadır. Bu durumu daha önce açıklanan sosyal kaytarma nedenleri ile bütünleştirmek mümkündür. Grup büyüklüğünün artışı kişileri kalabalıkta saklanmaya itebileceği gibi grubun gerekenden küçük olması iş yükünü ağırlaştırıp öğretmenlerde bıkkınlığa sebep olabilir. Bu iki durumda sosyal kaytarmanın nedenleri arasında yer almaktadır.

Grup kaynaşmasının sağlanması sosyal kaytarmanın engellenme yöntemleri arasında yer almaktadır. Alan yazında grup kaynaşmasının sosyal kaytarmayı engelleyebileceğine yönelik çalışmalar da mevcuttur (Karau ve Williams, 1993). Kişilerin iyi anlaşmaları, uyumlu çalışmaları kişiler ile aynı çalışma grubu içerisinde yer alması sosyal kaytarma davranışını azaltmaktadır.

Öğretmenin kendi yaptığı görevin önemine inanması sosyal kaytarmayı engelleyebilecek durumlardan bir tanesidir. Nitekim Harkins ve Petty, (1982) çalışmalarında kişinin kendi görevini grup için benzersiz ve önemli gördüğünde sosyal kaytarma davranışının azaldığını ifade etmişlerdir. Doğan, Bozkurt ve Demir (2012) çalışmalarında aktardıkları sosyal kaytarmanın nedenleri arasında bireylerin

görevin önemine inanmadıklarında sosyal kaytarma davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Öğretmen yetiştirme sisteminde içerisinde ve öğretmenlik mesleğine başlama aşamasında edilen bazı özellikler de sosyal kaytarma davranışına sebep olabilmektedir. Öğretmenlerin bu özelliklerinin tespiti sosyal kaytarma davranışını önlemede faydalı olacaktır. Öğretmenler grup çalışmalarını bazen gereksiz bulmakta grup çalışması yapmayı istememektedir. Bu durumu öğretmenlerin ekip çalışması yapmayı sevmiyor oluşu ile açıklamak mümkündür. Ekip çalışmalarını sevmememizin nedeni rekabetçi bir eğitim sistemi içerisinde büyümemiz ve grup çalışmalarının olumsuzlukları ile ilgili kafamızda yer alan şemalar olabilir.

Her ne kadar araştırmanın esas amacı okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışlarını değerlendirmek olsa da okul müdürlerinin davranışlarının da sosyal kaytarmaya yol açabileceği bu nedenle sosyal kaytarmayı önlemek için onların davranışlarının da irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Görüşme yapılan okul müdürlerinden bazıları grup çalışması yapmanın önemine inanmadığını belirtmiş hatta grup çalışmasını gereksiz bulmuştur. Okul müdürünün bu görüşü TEDMEM (2016) ile tutarlılık göstermektedir. Okul müdürü okulda zorunlu olmadıkça öğretmenlerin grup çalışması yapmadığını, bu durumu da desteklediğini ifade etmiştir. Okul müdürünün grup çalışmalarına yönelik bu algısı öğretmenleri sosyal kaytarma davranışına teşvik ediyor olabilir. Ancak alan yazında sosyal kaytarmayı artırıcı böyle bir unsura rastlanmamıştır.

Sosyal kaytarmayı önleme yöntemlerinden birisi olarak cezanın bazı okul müdürleri tarafından kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu cezalar sözlü uyarı, yazılı uyarı, gruptan dışlama, daha fazla iş verme vb, şeklindedir. Ancak George (1995) çalışmasında ödül veya cezanın sosyal kaytarmayı engellemede etkisiz olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Kaldı ki; ceza verdiğini belirten okul müdürün açıklamasından, cezanın öğretmenin kaytarma davranışını kaldırmadığı da anlaşılmaktadır. Nitekim ödül ya da ceza ile sosyal kaytarma davranışının engellenemeyeceği görüşünü bildiren okul müdürleri de mevcuttur. Ödül vermenin sosyal kaytarma davranışını engellemede bir yöntem olarak benimsendiği de araştırma sonuçlarından

görülmektedir. Ancak alan yazında ödül vermenin sosyal kaytarma davranışı üzerinde ceza vermeden farklı bir etkisi yoktur. Yani tıpkı ceza vermede olduğu gibi ödül vermek de sosyal kaytarma davranışını engellemez (George, 1995).

Kaytarıcıların gruplarını değiştirmek sosyal kaytarma davranışını önlemek için alınan tedbirlerden bir tanesidir. Müdürler kimi zaman kaytarıcıları gruplarından ayırıp başka bir gruba dahil etmektedir. Ancak burada dikkat çeken nokta yeni grubun çalışanların olduğu grup olarak nitelendirilmesidir. Yani aslında sosyal kaytarma davranışı engellenmeye çalışılmamakta, sosyal kaytarıcı çalışanların arasında kaybedilerek, olumsuz etkileri yok edilmeye çalışılmaktadır.

Sosyal kaytarma yöntemlerinden birisi olarak denetim de okul müdürleri tarafından benimsenmiştir. Öğretmenlerin denetlenmesinin, yaptıkları işlerin izlenmesinin sosyal kaytarmayı engelleyebileceği düşünülebilir. Ancak denetim mekanizmasının sağlıklı bir şekilde ve yanlış davranışı düzeltme amacı güderek yürütülmesi gerekir. Okul müdürünün uyguladığı gibi hizmetliye, öğretmenin ya da müdür yardımcısının görevini yerine getirip getirmediğini sormak okullarda yanlış yetki devrine sebebiyet verebileceği gibi, büyük sorunlara da yol açabilir.

Görev vermeme sosyal kaytarıcılara karşı alınan başka bir önlem olarak göze çarpmaktadır. Sosyal kaytarma davranışını önlemek için daha önce sosyal kaytarma yapmış öğretmenlere müdür tarafından tekrar görev verilmediği belirlenmiştir. Ancak bu durumun sosyal kaytarma davranışını engellediğine dair herhangi bir bulguya ulaşılamamıştır. Zaten görev vermeme davranışının öğretmen için sosyal kaytarma davranışını engelleyecek bir yaptırımdan ziyade bu davranışını pekiştirecek bir ödül olduğu düşünülebilir.

Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışlarını önlemek için okul müdürlerinin çeşitli yöntemler geliştirdiği saptanmıştır. Ancak müdürler sosyal kaytarmayı tamamen önlemek konusunda umutsuz olduklarını belirtmişlerdir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve sonuçlara dayalı olarak yapılan önerilere yer verilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen verilere bakarak öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışları sergilediklerini söylemek mümkündür. Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışları gösterip göstermediği sorulan okul müdürleri, öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterdiğini belirtmişlerdir. Projelerde, zümrelerde, nöbet görevlerini yerine getirirken, grup çalışması yapmaları gereken başka işlerde sosyal kaytarıcıların olduğu belirlenmiştir.

Sosyal kaytarma davranışında bulunan öğretmenlerin ortak bir özelliğini saptamak güçtür. Çünkü çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinden bazıları kadın öğretmenleri daha çok kaytarıcı olarak görürken bazıları ise erkek öğretmenleri daha çok sosyal kaytarma yapan taraf olarak nitelemiştir. Yaşın da sosyal kaytarma açısından çok belirleyici bir etmen olduğu söylenemez. Genellikle yaşça daha büyük, kıdemli öğretmenlerin daha çok sosyal kaytarma davranışı yapması beklense de nispeten genç öğretmenlerin de sosyal kaytarma yaptığı müdürler tarafından vurgulanmıştır.

Öğretmenlerin sosyal kaytarma yaptıkları işler çeşitlilik göstermektedir. Okullarda grup halinde yapılan işlerin tamamında sosyal kaytarıcılara rastlamak mümkün olmaktadır. Zümre çalışmalarında, projelerde, nöbetlerde, mesleki eğitim çalışmalarında, kutlama ve anma törenlerinde, sosyal etkinliklerde öğretmenler sosyal kaytarma davranışı sergilemektedirler. Sosyal kaytarmanın birçok farklı alanda görüldüğü anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterme sebepleri aidiyet duygusu eksikliğine, kalabalıkta saklanmaya, görevi önemsememeye, yorgunluk ve bıkkınlığa, mesleği sevmemeye, denetim ve ceza eksikliğine, siyasi sebeplere,

kullanıldığını düşünmeye, enayi durumuna düşme korkusuna bağlanmıştır. Buradaki sebeplerden bazıları alan yazındaki sebeplerle ile benzerlik göstermekte iken bazılarına alan yazında rastlanılmamıştır. Örneğin siyasi sebeplerin sosyal kaytarmaya bir neden olmasının ülkemizin politik yapısı ve siyasal kültürü ile alakalı olduğu düşünülebilir. Öte yandan aidiyet duygusu eksikliği, kalabalıkta saklanma davranışı, görevi önemsememe, yorgunluk ve bıkkınlık, mesleğini sevmeme sosyal kaytarmanın alan yazında rastlanılan nedenleri arasındadır. Enayi durumuna düşme korkusunun ise alan yazındaki karşılığı safdillik etkisidir. Denetim ve ceza eksikliğinin bir neden olarak görülmesi de öğretmenlerin ahlak gelişimi ile alakalı olabilir. Öğretmenlerimiz hala itaat ceza evresinde olduğu düşünülebilir.

Sosyal kaytarmayı algılayan öğretmenler durumdan rahatsız olmakta ve bunu belli etmektedir. Genellikle idareye şikâyetle bulunma ya da arkadaşları arasında söylenme davranışı göstermektedirler. Öğretmenler bir daha sosyal kaytarıcılarla çalışmak istememektedirler. Nadiren de olsa telafi eğilimi gösterenler vardır. Sosyal telafi gösterenler kendilerine zarar geleceği kaygısı içerisinde olduğu düşünülebilir. Sosyal kaytarıcıyı koruma davranışı alan yazında hiç rastlanılmamasına rağmen araştırmanın içerisinde yer almaktadır. Bu durumu da ülkemizin kültürel yapısı ile açıklamak mümkündür. Sosyal kaytarıcının var oluşu diğer öğretmeni olumsuz yönde etkilese bile, kimse kaytarıcının zarar görmesini istememektedir.

Okullarda sosyal kaytarma davranışını önlemek için çeşitli yöntemlere başvurulmakta, bazı önlemler alınmaktadır. İş tanımını yapma önerilen yöntemler arasındadır. Bu yöntemin alan yazındaki karşılığının görev görünürlüğünün yükseltilmesi olduğu düşünülebilir. Araştırma sonuçlarına göre görev görünürlüğünün yükselmesi sosyal kaytarmayı azaltmaktadır.

Grup büyüklüğü de sosyal kaytarma açısından önemli bir etmendir. Gruptaki kişi sayısının artması sosyal kaytarmayı artırmaktadır. Bu durumu iki farklı şekilde değerlendirmek mümkündür. Kişi sayısının artmasının koordinasyon problemlerine yol açmaktadır. Koordinasyon problemi sonucu bireysel performanslarda düşüşler yaşanmaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında ise kişi sayısının artması bireylerin saklanmasını kolaylaştırıp, görev görünürlüğünü düşürmekte bu da sosyal

kaytarmaya sebep olmaktadır. Grup kaynaşmasının sağlanması, öğretmenlerin görevin önemine inanması sosyal kaytarmayı azaltmaktadır. Öte yandan sosyal kaytarmayı önlemek için önerilen ödül ve ceza verme yöntemi alan yazınındaki bulgularla çelişmektedir. Araştırma sonuçları bu öneriyi desteklememektedir. Grup değişikliği yapmak ve kaytarıcıya bir daha görev vermemek sosyal kaytarmayı önlemek için benimsenen yöntemler arasında yer almaktadır. Ancak bu yöntemlerin sosyal kaytarmayı önleyip önlemediği net değildir ve alan yazında da karşılığı yoktur.

Uygulayıcıya Öneriler

Okul müdürlerinin görüşleri değerlendirildiğinde okulda sosyal kaytarmanın var olduğu belirlenmiştir. Sosyal kaytarmanın dile getirilmese bile okul için bir tehdit unsuru olduğu açıktır. Okullarda sosyal kaytarma davranışını engellemek ya da azaltmak için bazı önlemler almak mümkündür. Bu önlemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Grup kaynaşmasını sağlamak sosyal kaytarmanın önüne geçebilir. Okullarda grup çalışması yapılırken mümkün olduğunca öğretmenlerin kendi gruplarını oluşturmalarına, ekip arkadaşlarını kendilerinin seçmelerine müsaade edilmelidir.
2. Grup büyüklüğü en uygun seviyede tutulmalı, ne fazla ne eksik olmalıdır. Grup büyüklüğünü doğru ayarlamak için yapılacak işin iyi tanımlanması gereklidir.
3. Gruba verilecek görevlerin çalışanlar için anlamlı hale getirilmesi sosyal kaytarma davranışını azaltabilir. Öğretmenler yaptıkları görevin önemli olduğuna inandırılmalı, yapılan işin grup çalışması olsa da herkesin görevinin, işin sonuçlandırılmasındaki katkılarından bahsedilmeli ve bu durum somutlaştırılmalıdır.
4. Öğretmenlerin, grup içerisindeki çabalarının eşsizliği ve önemi hissettirilmelidir. Öğretmen grup çalışması sonucunda ortaya çıkan üründe kendi çabasının izini görürse sosyal kaytarma davranışı sergilemeyebilir.

5. Mmkn olduğunca öğretmenlerin grup içersindeki görevlerini kendilerinin seçmesine olanak verilmelidir. Öğretmenler görevlerini kendileri seçtiğinde sorumluluk duyguları artacak ve göreve kendilerini ait hissedebilir. Bu durum da sosyal kaytarma davranışını önleyebilir.
6. Öğretmenler grup içerisinde öz değerlendirme yapmaları için teşvik edilebilir. Kendi çalışmalarını değerlendiren öğretmenler sosyal kaytarma davranışını azaltabilir.
7. Öğretmenlerin akran değerlendirme yapmalarına fırsat tanınabilir. Akran değerlendirmenin sosyal kaytarma davranışını azaltabileceği düşünülebilir.
8. Grup çalışmasına etkin katılan öğretmenlerin ödüllendirilmesi sosyal kaytarma davranışını azaltabilir.

Araştırmacıya neriler

Araştırmanın giriş kısmında da belirtildiği gibi sosyal kaytarma kavramı ülkemizde oldukça az çalışılan bir konu alanıdır. Yapılan alışmalar da okul dışıdır. Bu alışma sonucunda ileride yapılacak araştırmalar için faydalı olabileceği düşünülen bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu neriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Bu araştırmada nitel yöntemler kullanılarak elde edilen bulgularla sonuca ulaşılmıştır. Araştırma nicel yöntemlerle yeniden yapılabilir.
2. Bu alışma daha büyük çalışma gruplarıyla tekrarlanabilir.
3. Bu araştırmada kamu okullarında görev yapan okul müdürlerinin algılarına göre yine kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışları incelenmiştir. Aynı alışma özel okulda çalışan okul müdürleri ve öğretmenler için yapılabilir.
4. Öğretmenlerin algılarına göre okullardaki sosyal kaytarma davranışları araştırılabilir.
5. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sosyal kaytarma davranışları araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abayhan, Y. (2013). *Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Psikolojik Dışlanma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Sosyal Psikoloji Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Aggarwal, P., ve O'Brien, C. L. (2008). Social Loafing on Group Projects Structural Antecedents and Effect on Student Satisfaction. *Journal of Marketing Education* 30(3) , 255-264.
- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler, O., ve Sünnetçioğlu, S. (2014). İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* 16(4) , 515-536.
- Aktan, C. C. (1999). *Ekip Çalışması ve Sinerji*. Temmuz 22, 2017 tarihinde Sinerjik Yönetim:<http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm> adresinden alındı
- Aydemir, S. (2018). Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütlerde Çatışma Eğilimine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 7(2) , 259-275
- Balcı, O. (2017). Kalabalıkta Saklanma: Sosyal Kaytarma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 5(46) , 373-387.
- Bozkurt, F. G. (2012). *Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması ile İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Buz, E. (2011). *The Relationship Between Perceived Group-Based Performance Appraisal and Social Loafing and The Moderating Role of Task Visibility*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Organizational Behavior Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri 17. Baskı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Candan, B. D. (2017). *Ankara İli Kamu Ortaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı Yüksek Lisans Tezi.

- Chidambaram, L., ve Tung, L. L. (2005). Is Out of Sight, Out of Mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology-Supported Groups. *Information System Resarch* 16(2) , 149-168.
- Comer, D. R. (1995). A Model of Social Loafing in Real Work Groups. *Human Relations* 48(6) , 647-667.
- Creswell, J. W. (2014). *Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları Araştırma Deseni (4.Baskıdan Çeviri)*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Çağlar, O. (2011, Temmuz 24). *Grubun Bireyin Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Temmuz 25, 2017 tarihinde Not Oku: <http://notoku.com/grubun-bireyin-davranislari-uzerindeki-etkisi/> adresinden alındı
- Çakır, S., ve Nartgün, Ş. (2018). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek ile Sosyal Kaytarma Davranış Düzeyleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 11 Sayı: 55 555-570*
- Doğan, A., Bozkurt, S., ve Demir, R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı ile Algılanan Görev Görünürlüğünün Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi , Sayı: 24 53-78*.
- Earley, P. C. (1989). Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly* , 565-581.
- Erdoğan, N., Zekioğlu, A., ve Dorak, F. (2014). Hentbol Antrenörlerine Göre, Sporcuların Performansını Psikolojik Yönden Etkileyen Faktörler Nelerdir? Nitel Çalışma. *International Journal of Science Culture and Sport* , 194-207.
- Erez, M., ve Somech, A. (1996). Is Group Productivity Loss the Rule or The Exception? Effects of Culture and Group Based Motivation. *Academy of Management Journal* , 39(6) , 1513-1537.
- Erkasap, A. (2014). *Social Loafing*. İstanbul: İstanbul Commerce University, Social Sciences Institute.
- Gabrenya, W. K., Wang, Y.-E., ve Latane, B. (1985). Social Loafing on an Optimizing Task Cross-Cultural Differences among Chinese and Americans. *Journal of Cross-Cultural Psychology* , 16(2) , 223-242.

- George, J. M. (1995). Asymmetrical effects of rewards and punishments: The case of social loafing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 68(4) , 327-338.
- Gökyer, N. (2011). İlköğretim Okulu Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Gerçekleşme Düzeyi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 21(2) , 127-148.
- Hall, D., ve Buzwell, S. (2012). The problem of free-riding in group projects: Looking beyond social loafing as reason for non-contribution. *Active Learning in Higher Education* , 14(1) , 37-49.
- Harkins, S. G., ve Jackson, J. M. (1985). The Role of Evaluation in Eliminating Social Loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin* 11(4) , 457-465.
- Harkins, S. G., ve Petty, R. E. (1982). Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology* 43(6) , 1214-1229.
- Harkins, S. G., ve Szymanski, K. (1988). Social loafing and self-evaluation with an objective standard. *Journal of Experimental Social Psychology* 24(4) , 354-365.
- Harlak, H. (2008). *Sosyal Etki*. Temmuz 27, 2017 tarihinde Akademik ADU: [http://www.akademik.adu.edu.tr/bolum/fef/psikoloji/webfolders/topics/2/SOSYAL%20ETK%C4%B02\(1\).pdf](http://www.akademik.adu.edu.tr/bolum/fef/psikoloji/webfolders/topics/2/SOSYAL%20ETK%C4%B02(1).pdf) adresinden alındı
- Heuze, J. P., ve C.Brunel, P. (2003). Social Loafing in a Competitive Context. *Journal of Sport and Exercise Psychology* , 1(3) , 246-263.
- Huguet, P., Charbonnier, E., ve Monteil, J.-M. (1999). Productivity Loss in Performance Groups: People Who See Themselves as Average Do Not Engage in Social Loafing. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice* 3(2) , 118-131.
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(3) , 238-270.

- Jackson, J. M., ve Harkins, S. G. (1985). Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5) , 1199-1206.
- Jackson, J. M., ve Padgett, V. R. (1982). With a Little Help from My Friend Social Loafing and the Lennon-McCartney Songs. *Personality and Social Psychology Bulletin* 8(4) , 672-677.
- Jackson, J. M., ve Williams, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. *Journal of Personality and Social Psychology* 49(4) , 937-942.
- Jasay, A. d. (1989). *Social Contract, Free Ride: A Study of the Public Goods Problem*. Indianapolis: Liberty Fund.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar 12. Tıpkı Basım*. İstanbul: Evrim Yayınları .
- 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 Çetinkaya, A. Ş. (2014). Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1) , 26-34.
- Karadal, H., ve Saygın, M. (2013). An Investigation of the Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume: 99* , 206-215.
- Karau, S. J., ve Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A Meta Analytic Review and Therotical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology* , 65(4) , 681-706.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution* , 2(1) , 51-60.
- Kesen, M. (2015, 10(38)). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı? *Journal of Yasar University* , 10(38) , 6478-6554.
- Klehe, U.-C., ve Anderson, N. (2007). The Moderating Influence of Personality and Culture on Social Loafing in Typical versus Maximum Performance

- Situations. *International Journal of Selection and Assessment* , 15(2) , 250-262.
- Kocakaya, S. (2012). Deneysel Çalışmalar Ne Kadar Güvenilir? *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* , 1(2) , 225-231.
- Kökdemir, D. (2016, Nisan 6). *Sosyal Kolaylaştırma*. Temmuz 14, 2017 tarihinde Sosyal Psikoloji Yazıları : <http://blog.psksosyal.net/?tag=sosyal-kolaylastirma> adresinden alındı
- Köse, S., Oral, L., ve TÜresin, H. (2012). İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma ile İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* , 4(1) , 287-295.
- Kugihara, N. (1997). Gender and Social Loafing in Japan. *The Journal of Social Psychology* , 139(4) , 516-526.
- Lanik, M. (2005). Effects of Interpersonal Compatibility on Social Loafing: A Bicultural Study. *Honors Capstone Conference* (s. 49-53). California: John and Mary Stuart Rogers.
- Latane, B., Williams, K., ve Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology* 37(6) , 833-832.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., ve Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management* , 30(2) , 285-304.
- McLeod, S. (2011). *Simply Psychology*. Temmuz 27, 2017 tarihinde Social Facilitation: <https://www.simplypsychology.org/Social-Facilitation.html> adresinden alındı
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. Ankara: Nobel .
- Meydan, C. H., Kahraman, Ç. A., ve Başar, U. (2014). Social Loafing and Impression Management in an Organizational Context. *International Review of Management and Marketing* 4(3) , 201-206.
- Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (2016, Kasım 3). 28.10.2016 29871 sayılı Resmi Gazete. Temmuz 24, 2017 tarihinde OGM: http://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/03111224_ooky.pdf adresinden alındı

- Milli Eğitim Temel Kanunu. (1973, Haziran 14). 5101. Temmuz 24, 2017 tarihinde MEB
Mevzuat:http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_0/temelkanun_0.html
adresinden alındı
- North, A. C., Linley, P. A., ve Hargreaves, D. J. (2000). Social Loafing in a Co-operative Classroom Task. *An International Journal of Experimental Educational Psychology* 20(4) , 389-392.
- Nugent, P. M. (2013, Nisan 13). *Sucker Effect*. Temmuz 28, 2017 tarihinde Psychology Dictionary: <https://psychologydictionary.org/sucker-effect/>
adresinden alındı
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Orden, H.-v., AW, G., ve BP., B. (1998). Social Loafing Under Fatigue. *Journal of Personality and Social Psychology* 75(5) , 79-90.
- Özbek, M. F., ve Umarov, A. (2010). Prosedürel Adalet, Dağıtımsal Adalet ve Değersel Bağlılık İlişkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 24(2) , 307-318.
- Özek, H. (2014). *Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Doktora Programı Doktora Tezi.
- Özgüven, E. (2017). *Kadının Çalışmasına Yönelik Tutumda Ve Sosyal Kaytarma Davranışında Dindarlık Düzeyinin Etkisi: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Batman: Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A., Galang, J. P., ve Sagun, C. C. (2008). Perceived Social Loafing in Undergraduate Software Engineering Teams. *Philippine Information Technology Journal*, 1(2) , 22-28.
- Simms, A., ve Nichols, T. (2014). Social Loafing: A Review of the Literature. *Journal of Management Policy and Practice* 15(1) , 58-67.
- Stangor, C. (2012). *Principles of Social Psychology – 1st International Edition*. Temmuz 25, 2017 tarihinde BC Open Textbooks: <https://opentextbc.ca/socialpsychology/chapter/group-process-the-pluses-and-minuses-of-working-together/> adresinden alındı

- Stratilat, K., ve Semechkin, N. (2013). Gender Differences in Social Loafing: A Reconsideration of the Problem. *Journal of Higher School of Psychology*, 10(4) , 173-181.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H., ve Koyuncu, M. (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.
- Swain, A. (1996). Social Loafing and Identifiability: The Mediating Role of Achievement Goal Orientations. *Journal Research Quarterly for Exercise and Sport* 67(3) , 337-344.
- Şeşen, H., ve Kahraman, Ç. A. (2014). İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi* , 1(1) , 43-51.
- Tan, H., ve Tan, M. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives and Contextual Factors. *The Journal of Psychology* 142(1) , 89-108.
- TDK. (2006, Eylül 26). *Güncel Türkçe Sözlük*. Temmuz 22, 2017 tarihinde Türk Dil Kurumu:http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.59731a1c623648.30180652 adresinden alındı
- TEDMEM. (2016, Şubat 11). *MİT: Grup Çalışması Zaman Kaybidir ve İyi Öğrencilerin Cezalandırılmasıdır*. Temmuz 22, 2017 tarihinde TEDMEM: <https://tedmem.org/mem-notlari/grup-calismasi-zaman-kaybidir-ve-iyi-ogrencilerin-cezalandirilmasidir> adresinden alındı
- Todd, A. R., Seok, D.-H., Kerr, N. L., ve Messe, L. A. (2006). Social Compensation: Fact or Social-Comparison Artifact? *Group Processes ve Intergroup Relations* , 9(3) , 431-442.
- Tolukan, E., Bayrak, M., ve Doğan, P. K. (2017). Antrenörlerin Sosyal Kaytarma Algılarının İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi* , 2(1) , 1-13.
- Tsaw, D., Murphy, S., ve Detgen, J. (2011). Social Loafing and Culture: Does Gender Matter? *International Review of Business Research Papers* 7(3) , 1-8.
- Uslu, Y. D., ve Çavuş, M. F. (2014). Örgütsel Adalet ve Kaytarma Davranışları. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 51-54.

- Uysal, H. (2016). Örgütlerde Sosyal Kaytarma Algısının Çalışanların Tükenmişlik Duygusuna Etkisi. *Research Gate* , 732-743.
- Ülke, H. E. (2006). *Investigating the Role of Personality and Justice Perceptions on Social Loafing*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Williams, K. D., ve Karau, S. J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance . *Journal of Personality and Social Psychology* , 61(4) , 570-581.
- Williams, K. D., Nida, S. A., Baca, L. D., ve Latane, B. (1989). Social Loafing and Swimming: Effects of Identifiability on Individual and Relay Performance of Intercollegiate Swimmers. *Journal Basic and Applied Social Psychology* , 10(1) , 73-81.
- Woodman, T., Roberts, R., Hardy, L., Callow, N., ve Rogers, C. H. (2013). There Is an “I” in TEAM: Narcissism and Social Loafing. *Research Quarterly for Exercise and Sport* , 82(2) , 285-290.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri 8. Baskı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.