

Pasif Bir Direniş Olarak Sosyal Kaytarma ve Fedakârlık Davranışı: Örgütsel Davranışta İkilik Perspektifinden Bir Değerlendirme

Hatice Çoban Kumbalı¹

Gamze Solmaz²

Özet

Bu çalışma sosyal kaytarma ve fedakârlık kavramlarının esasen iki uç kutupken bir arada nasıl var olabileceğini ve birbirine dönüşebileceğini kavramlara ilişkin kuramsal çerçeve temelinde tartışmayı amaçlamaktadır. Pasif bir direniş biçimi olarak sosyal kaytarma, sosyal etki teorisi ve eşitlik teorileriyle açıklanırken; fedakârlık davranışının temelinde sosyal değişim kuramı, prososyal davranışlar ve etik anlayış bulunmaktadır. Her iki kavram da örgütsel eşitlik ve adalet ile çabanın görünürlüğü bağlamında incelenmiştir. Buna göre çalışanlar eşit, adil, liyakatli algıladıkları, çabalarının görünür olduğu ve takdir edildiği organizasyonlarda fedakârlık davranışını daha kolay benimserken, tam tersi bir durumda sosyal kaytarmaya yönelmektedirler. Bu nedenle sosyal kaytarma yalnızca kişilik yatkınlığı veya tembellik olarak değil örgütsel sorunların varlığına işaret eden bir sinyal olarak algılandığında sorunların çözülmesi ve kaytarmanın fedakârlık davranışına evrilmesi mümkündür.

1. Giriş

Örgütler, çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda yüksek bir motivasyonla yüksek performans elde etmeleri beklenen rasyonel yapılar olarak tasarlanmış olmakla beraber örgütsel yaşamın gayri resmi yapısı ve beşerî ilişkiler bu rasyonel yapının ötesine geçer. Zira örgütler aynı zamanda duyguların, beklentilerin, güç ilişkilerinin ve normların iç içe geçtiği sosyal yapılardır. Bu sosyal yapı içinde çalışan davranışları da tek bir doğruya indirgenemeyen, zaman

1 Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, haticecoban@pau.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0295-6896>

2 Dr., Bağımsız Araştırmacı, gamzeesolmaz@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9584-4737>

içinde dönüşen ve bağlama göre farklı anlamlar içeren bir doğaya sahiptir. Bu doğayı anlamaya yönelik pek çok bilimsel araştırmanın yapıldığı örgütsel davranış literatüründe bazı davranış örüntüleri istenen ve olumlu, bazıları ise istenmeyen ve olumsuz olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma pratik açıdan işlevsel olsa da insan çoğu zaman karşıt davranışların bir arada bulunabildiği veya psikolojik durumuna göre değişken davranışlar sergileyebilen karmaşık bir canlı olduğundan tek yönlü olarak olumlu veya olumsuz iyi veya kötü şeklinde yapılan değerlendirmeler yetersiz kalmaktadır.

Bu bölümün temel amacı örgütsel davranış literatüründe genellikle birbirinin zıttı olarak ele alınan pasif direniş/sosyal kaytarma ile fedakârlık davranışlarını ikilik ve gerilim perspektifiyle tartışmaktır. İkilik perspektifi karşıt görünen kavramların dahi bir arada var olabileceğini ve bu dinamiğin insan doğasının ve dolayısıyla örgütsel dinamiklerin bir parçası olduğunu kabul eder. Bu bağlamda sosyal kaytarma ve fedakârlık çalışanların karakterine ilişkin sabit davranış kalıpları olmaktan çok örgütsel adalet, karşılıklılık, liderlik pratikleri, kaynak dağılımı ve kültürel normlarla şekillenen ve bir arada bulunabilen davranışsal tepkiler olarak ele alınacaktır.

Sosyal kaytarma çoğu zaman performans düşüşü, verimlilik kaybı ve örgütsel etkinliğin azalması gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilir. Fedakârlık davranışı ise örgütsel öğrenme kapasitesinde, çalışan mutluluğunda ve performansında artışla, örgütsel özdeşleşme gibi arzu edilen pratiklerle birlikte ele alınır. Ancak bu çalışmayla her iki davranışın da aynı insanlarda ve aynı örgütsel ortamda bir arada bulunabileceği, hatta zaman içinde dönüşerek birbirini üretebileceği ortaya konmaktadır. Örneğin uzun süreli fedakârlığın çalışanların iş yükünü artırarak işe dair motivasyonunu azaltması adaletsizlik algısıyla birleşerek pasif direnişi tetikleyebilir. Tersine, pasif direniş içinde olan birey sosyal baskılar, telafi motivasyonu veya liderlik desteğiyle fedakâr davranışlar sergilemeye başlayabilir. Bu nedenle bu bölümde pasif direniş ve fedakârlık kavramları doğrusal veya tek yönlü olarak değil eşzamanlılık ve dönüşüm bağlamında analiz edilmektedir.

Bu çalışma ile öncelikle pasif direniş ve fedakârlık kavramlarına ilişkin literatür detaylıca ele alınarak kavramsal netliğin sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmanın ikinci amacı bu iki karşıt davranışın nasıl bir arada var olabileceğini sosyal değişim kuramı, örgütsel eşitlik ve örgütsel adalet gibi kuramlarla temellendirerek tartışmaktır. Son olarak, yönetsel uygulamalarla bu ikiliğin nasıl dengelenebileceği konusunda pratik öneriler sunulması amaçlanmaktadır. Böylece çalışma, karşıt kavramların birlikte var oluşunun nedenlerini ve sonuçlarını ele alarak bütüncül bir perspektif sunmaktadır.

2. Kuramsal Arka Plan

2.1. Pasif Direniş ve Sosyal Kaytarma

Fransızca *passif* kelimesinden dilimize geçen pasif kelimesi edilgin, çekingen ve durgun anlamlarında kullanılmaktadır. Direniş ise kendisine zor kullandırılarak kabul ettirilmek istenilen durumu, düşünceyi reddetmek, bu duruma karşı koymak; bekinmek, inat etmek, mukavemet göstermek, taannüt etmek anlamına gelen direnme/ direnmek sözcüğünden türemiş ve direnmek işi olarak tanımlanmıştır (TDK, 2026). Direniş kavramı, karşıt bir tutumun ya da baskı unsurunun varlığında ortaya çıkan ve anlamını bu karşıtlık üzerinden kazanan bilinçli bir eylem biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede direniş, ancak bireylerin ya da toplulukların içinde buldukları koşullara ilişkin farkındalık ve idrak geliştirmeleriyle mümkün hale gelmektedir (Savaş, 2018: 138). Bireylerin mevcut düzene yönelik tepkilerinin tarihsel kökeni oldukça eski dönemlere uzanmakla birlikte, sivil itaatsizlik/pasif direniş düşüncesi 19. yüzyılda Henry David Thoreau ile kuramsal bir çerçeve kazanmıştır. Söz konusu yaklaşımın geniş toplumsal karşılık bulması ve uygulama alanı kazanması ise 20. yüzyılda Mahatma Gandhi, Nelson Mandela ve Martin Luther King Jr. gibi liderlerin öncülüğündeki hareketlerle mümkün olmuştur. (Danacı, 2023: 34). Pasif direniş (sivil itaatsizlik), hukuk devleti idesinin içerdiği üstün değerler uğruna kamuya açık ve yasaya aykırı olarak gerçekleştirilen, bu sırada üçüncü kişilerin daha üstün bir hakkını çiğnemeyen barışçıl bir protesto edimidir. (Ökçesiz, 1996: 83). Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel boyutuyla düşündüğümüzde pasif direniş, bireyin ya da grubun açık bir çatışmaya girmeden geri çekilmesi, katkıyı azaltma ya da görünür katılımı düşürme yoluyla tepkilerin ortaya konduğu bir karşı koyma biçimi olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle kaytarma davranışı da grup içinde bireysel çabanın bilinçli ya da yarı bilinçli bir biçimde azaltılması üzerinden mevcut düzen, görev dağılımı ya da otoriteye karşı dolaylı bir tepki üretme potansiyeli taşımaktadır Dolayısıyla kolektif yapılarda gözlenen performans düşüşü ve katılımın azalması, yalnızca motivasyon eksikliği olarak değil, aynı zamanda örtük ve edilgen bir direniş pratiği olarak okunabilir; bu çerçevede kaytarma pasif direnişin grup içi yansıması olarak ele alınabilir. Alan yazında kaytarma kavramı ile ilgili farklı boyutlarda tanımlamalar yapılmakla birlikte kaytarma kavramı bu çalışmada sosyal kaytarma bağlamında ele alınmıştır.

Yaşamın en önemli görevlerinin büyük bir bölümü ancak grup çalışması yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Nitekim birçok görev, bireysel üyelerin katkılarının birleştirilmesini gerektiren kolektif nitelik taşımaktadır (Karau ve Williams, 1993: 681). Komiteler, spor takımları, jüriler, bando takımları, kalite kontrol ekipleri ve hükümet görev güçleri, çabalarını tek bir ürün

oluşturmak için birleştiren grupların sadece birkaç örneğidir (Williams ve Karau, 1991: 570). “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” sözünü andıran “çok el işi hafifletir” deyişi iki açıdan dikkat çekicidir. İlk olarak, toplumsal yaşamın temel vaatlerinden birini yansıtır. Öyle ki, insanlar sosyal örgütlenme sayesinde bireysel hedeflerine kolektif çaba yoluyla daha kolay ulaşabilirler. Ancak bu sözün daha az iyimser bir yönü de vardır; çünkü çoğu zaman çok sayıda kişi mevcut olduğunda, bireyler beklenenden daha az çaba gösterme eğilimi sergileyebilmektedir (Latane vd., 1979: 822). Bireylerin gruplar halinde kolektif çalışmasının artan yaygınlığı, eş zamanlı olarak, grup verimliliğini ve verimlilik kayıplarını (Liden vd., 2004: 285-286), bu bağlamda bireylerin motivasyonunu artıran ya da azaltan faktörlerin belirlenmesini önemli kılmaktadır. Sezgisel olarak, başkalarıyla birlikte çalışmanın bireyleri potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya ve daha fazla çaba göstermeye yönelteceği düşünülebilir. Ancak sosyal kaytarma alanındaki araştırmalar, bireylerin kolektif görevlerde bireysel görevlere kıyasla çoğu zaman daha düşük düzeyde çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Karau ve Williams, 1993: 681). İnsanların tek başına çalışmak yerine gruplar halinde çalıştıklarında ortaya çıkabilen bireysellikten uzaklaşmaya dayanan (Liden vd., 2004: 285-286) sosyal kaytarma davranışını ilk kez kavramsallaştıran Latane ve arkadaşları (1979: 831) sosyal kaytarmayı insan verimliliğinde azalmaya yol açması ve düşük faydalara neden olması sebebiyle bireyler, sosyal kurumlar ve toplumlar için olumsuz sonuçları olan bir “hastalık” olarak tanımlamıştır. Ayrıca kavramı insanların varlığından veya eylemlerinden kaynaklandığı için “sosyal” olarak nitelendirmiştir.

Sosyal kaytarmaya yönelik araştırmalar incelendiğinde kavramın temellerinin Ringelmann (1913) tarafından “bir gruptaki bireylerin verimliliklerini düşürme eğilimi” olarak tanımlanan, “Ringelmann Etkisi”ne dayandığı ifade edilebilir (Ghaleb, 2024: 1322). 1927 yılında Alman endüstri psikoloğu Walther Moede, öğrencisi Ringelmann’ın elde ettiği ilginç bir bulguyu raporlamış, Ringelmann’ın iş arkadaşlarından oluşan gruplar bir halatı çekerken, toplu grup performanslarının bireysel performanslarının toplamından daha düşük olduğunu gözlemlediğini ifade etmiştir. Halat çekme görevinde grupların büyüklüğü arttıkça, bir grubun gerçek performansı ile potansiyel performansı arasındaki farkın giderek arttığını ifade etmiştir. Bir kişinin bireysel olarak yeteneğinin %100’ünü kullanarak performans gösterdiği esas alınır, Ringelmann’ın ikili gruplarında üyelerin potansiyel ortalama yeteneklerinin %93’ünü kullandığı, üçlü gruplarda bu oranın %85’e düşerken sekiz kişilik gruplarda üyeler ortalama yeteneklerinin sadece %49’unu kullanarak performans göstermişlerdir (Ingham vd., 1974: 371-372). Bu bulgular sosyal kaytarma literatüründe daha fazla soruyu beraberinde getirmiş ve yeni sorularla birlikte gelişim göstermiştir. Deney sonucuna etki eden sorunun koordinasyon mu yoksa motivasyon mu

olduğu, sosyal kaytarmaya/tembelliğe tam olarak neyin sebep olduğu, grup dinamikleri bireye “kalabalığın içinde saklanma” olanağı sağladığı için mi sosyal kaytarmaya neden olduğu, sosyal kaytarma sadece fiziksel aktivitelerde mi olur yoksa bilişsel görevler yaparken de sosyal kaytarma olabilir mi soruları zaman içerisinde çok daha fazla araştırmanın yapılmasına öncülük etmiştir (Simms ve Nichols, 2014: 58-59). Ringelmann’ın halat çekme deneyi ile sosyal kaytarmanın fiziksel görevlerde ortaya çıktığını ifade etmesinin ardından, 1977 yılında Petty ve arkadaşları, bir grubun üyesi olmanın bilişsel çabayı da azaltıp azaltamayacağını test etmiş ve çalışmayı gerçekleştirirken, genellikle gruplara fiziksel görevlerden ziyade bilişsel görevler atanacağını belirtmişlerdir. Çalışmada bilişsel çabanın maliyetli olarak görüldüğü ve yükü paylaşmak için başkaları mevcut olduğu ölçüde, her bireyin kendi payını azaltmaya yönelebileceği ileri sürülmüştür. 75 katılımcıdan oluşan gazetecilik öğrencilerinden bir şiir ve başyazı incelemeleri istenmiş; görevin tamamen kendilerine ait olduğu bildirilen, grubun dört kişiden oluştuğu bildirilen ve on altı kişiden oluşan bir grupta oldukları bildirilen üç grup incelenmiştir. Görevin tamamen kendilerine ait olduğunu bilen bireyler grup içinde olduğunu bilenlerden daha fazla çaba göstermiştir. Dört ve on altı kişiden oluşan grupların içinde olduğunu bilen bireylerin çabaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlar, sosyal kaytarmanın yalnızca fiziksel görevde değil bilişsel görevlerde de meydana geldiğini desteklemektedir (Petty vd., 1977: 579-582).

Sosyal kaytarmanın neden ortaya çıktığına yönelik araştırmalar ağırlıklı olarak çalışmaları motivasyon teorileri ile ilişkilendirmiş (Liden vd., 2004: 286), hem dışsal hem de içsel görevlerle ilgili faktörler bu davranışın ortaya çıkmasıyla bağlantılı olarak değerlendirilmiştir (George, 1992: 191). Sosyal kaytarmanın öncülleri ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve motivasyon kaynaklı öncüller konusunda alan literatüründe neredeyse fikir birliğine varılmıştır. Bununla beraber bu çalışmada temel öncüller olarak; tanımlanabilirlik (görev görünürlüğü) (Williams vd., 1981; George, 1992), görev zorluğu ve benzersizliği (Harkins ve Petty, 1982), kişisel katılım (Brickner vd., 1986), grup büyüklüğü, grup uyumu, örgütsel adalet ve grup üyeleri arasında algılanan sosyal kaytarma (Liden vd., 2004) öncülleri ele alınmıştır. Algılanan görev görünürlüğü, bir amirin işteki bireysel çabanın farkında olduğuna dair inançtır. Görev görünürlüğü düşük olduğunda çalışanlar ne kadar çok çalıştıklarının ve ne kadar çaba sarf ettiklerinin belirlenmesinin zor olduğunu düşünürler. Dolayısıyla çabalarının görünmeyeceğini düşünen çalışanlar çabasızlığın da fark edilmeyeceğine dair bir düşünceyle sosyal tembelliğe yönelebilirler. Tersine, algılanan görev görünürlüğü yüksek olduğunda çalışanlar amirlerinin bireysel çaba düzeylerinin farkında olduğuna inanırlar ve bu nedenle sosyal

tembelliğe girme olasılıkları daha düşüktür (George, 1992: 192). Williams ve arkadaşları (1981: 303) bireysel çıktılar tanımlanabilir olduğunda (gruplar halinde bile), insanların sürekli olarak yüksek düzeyde çaba sarf ettiklerini ve çıktılar tanımlanabilir olmadığına (tek başlarına bile) sürekli olarak düşük düzeyde çaba sarf ettiklerini ifade etmiştir. Bu durum işlem maliyeti yaklaşımının temel önermesi olan, görev koşulları çalışanların ayrı ayrı performans katkıları göstermelerine ve artan performanstan kaynaklanan ödülleri almalarına izin vermedikçe, çalışanların işten kaçınma konusunda güçlü teşviklere sahip olacakları ve performansı iyileştirme konusunda hiçbir teşvike sahip olmayacakları ile de örtüşmektedir (Jones, 1984: 685). Harkins ve arkadaşları (1982) ise sosyal kaytarmayı tanımlanabilirlikle birlikte görevlerin zorluğu ve benzersizliği ile de ilişkilendirmiş, görevlerin zorluğunun artması (meydan okuma) ve bireylerin bir grup çalışmasına benzersiz bir katkı sağlayabileceklerini algıladıklarında, bireysel katkılar tanımlanamaz kalsa bile sosyal tembelliğin azaldığını ifade etmiştir. Bu durum bireylerin, görevde ortalama üstü bir yeteneğe sahip olduklarına dair inançla motive oldukları için tembellik etmediklerini ve gruba katkıda bulunmanın algılanan yeteneklerini daha değerli kıldığını kanıtlamaktadır. Brickner ve arkadaşları (1986: 763-769) sosyal tembelliği bir başka öncül olan kişisel katılım (içsel öneme, kişisel anlama ve yaşamlarında önemli sonuçlara neden olan durumlar) kavramı ile ilişkilendirmiş ve bireylerin çabalarının sonuçlarından kişisel olarak etkileneceklerini düşündüklerinde, tanımlanabilir olup olmadıklarına bakılmaksızın, tembellik etmediklerini ifade etmiştir. Liden ve arkadaşları (2004) ise daha önce parça parça ele alınan sosyal tembelliğin birden fazla öncülünü eş zamanlı olarak ele almış; örgütsel adalet, grup büyüklüğü, grup uyumu ve algılanan iş arkadaşı tembelliğine ilişkin değişkenleri bir arada incelemişlerdir. Çalışmada, çok değişkenli bir modelde test edildiğinde bile prosedürel adalet hariç tüm bağımsız değişkenlerin sosyal tembelliği anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç daha önce yapılan çalışmalarla da uyum içinde olmakla birlikte iş arkadaşı tembelliği/kaytarması ile sosyal kaytarma arasında beklenenin aksine negatif değil pozitif bir ilişki bulunması araştırmanın dikkat çekici sonuçlarından birini oluşturmaktadır. Bu durumu Williams ve Karau (1991: 570-571) sosyal telafi hipotezinde açıklamış ve gruplarının görevini veya hedeflerini büyük önem veya değerde gören bireylerin, iş arkadaşlarının iyi bir iş yapamayacaklarını veya motive olmayacaklarını algıladıklarında iş arkadaşlarının düşük verimliliğini daha da çok çalışarak telafi etmeye ve daha çok çalışmaya eğilimli olduklarını öne sürmüşlerdir.

Teorik düzeyde sosyal kaytarmayı etkileyen değişkenlerin belirlenmesi, bireysel ve grup performansının altında yatan motivasyonel süreçlerin

anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu alanda geliştirilen kuramsal yaklaşımlar çoğunlukla sosyal tembelliğin tek bir nedensel mekanizmasına odaklanmış ve farklı düzenleyici değişkenleri bütüncül bir model içinde bir araya getirme konusunda sınırlı kalmıştır. Araştırmalar daha çok sosyal tembelliğin hangi koşullarda azaldığını ya da ortadan kalktığını belirlemeye yönelmiş, ancak ortaya konan değişkenler ortak bir kuramsal çerçevede sistematik biçimde bütünleştirilmemiştir. Bununla birlikte, geliştirilen teori ve modeller sosyal kaytarma davranışının doğası ve ortaya çıkış nedenlerine ilişkin önemli açıklamalar sunmaktadır. Bu kapsamda Sosyal Etki Teorisi, Uyarılmanın Azalması, Değerlendirme Potansiyeli, Çabanın Eşitsizliği, Öz Dikkat (Bireysel Özen) gibi yaklaşımlar, sosyal kaytarma davranışını farklı yönleriyle ele alarak düzenleyici değişkenleri belirli kuramsal çerçeveler içinde açıklamaktadır (Karau ve Williams, 1993: 682).

Bibb Latene (1981) tarafından diğer kişilerin bir birey üzerindeki etkisini belirten bir teori olarak geliştirilen sosyal etki teorisi, insanların birbirlerini birçok farklı şekilde etkilediğini, sosyal canlıların başkalarının eylemlerinden, performanslarından, ilgisinden, gücünden vb. pek çok etkenden etkilenmesini ve bu etki sonucunda fizyolojik durumların ve öznel duyguların, güdülerin ve hislerin, bilişlerin ve inançların, değerlerin ve davranışların çok çeşitli değişikliklerini ifade etmektedir (Latene, 1981: 343). İnsanları sosyal etkinin kaynakları veya hedefleri olarak gören sosyal etki teorisi (Karau ve Williams, 1993: 682) gruplarda harcanan bireysel çaba düzeylerindeki farklılıkları teorik olarak açıklar ve grup üyelerinin davranış veya görüşlerindeki değişikliklerin (sosyal etki), hedeflerin (grup üyelerinin) gücünün (sayı ve güç) ve mesafesinin (fiziksel veya psikolojik) bir fonksiyonu olduğunu, üyelerin gücü ve mesafesi arttıkça, bireylerin performans gösterme motivasyonunun azalacağını ve bu durumun da grup verimliliğinin ve etkinliğinin azalmasına yol açacağını ileri sürer (Blaskovich, 2008: 31). Jackson ve Williams (1985), sosyal kaytarmayı açıklamak için sosyal etki teorisine ek olarak güdü temelli bir yaklaşım önermiş ve başkalarının (grup üyeleri, diğer iş arkadaşları) varlığının dışarıdan gelen bir sosyal etki olarak uyarılmayı, sosyal kolaylaştırma araştırmalarında gösterildiği gibi, her zaman artırmadığını belirtmişlerdir. Yaptıkları araştırmada, toplu çalışmanın motivasyonu ve çabayı azalttığı, basit görevlerde performansı düşürdüğü ancak yeni ve zor görevlerde performansı artırdığı bulgularına ulaşılmıştır (Karau ve Williams, 1993: 683). Bu durum görev karmaşıklığı ve tanımlanabilirlik öncülleri ile örtüşmektedir.

Sosyal kaytarmaya etki eden bir diğer teori olan değerlendirme potansiyeli, çıktıkların bir araya getirildiği kolektif bir çalışmada bireysel çıktıkların değerlendirilmesi potansiyelini ifade etmektedir (Szymanski ve Harkins, 1987: 891). Değerlendirme kapsamında yazılan teorilerde, başkalarının

varlığının değerlendirme ve/veya rekabetle ilişkilendirilebileceği ve ortaya çıkan değerlendirme kaygısının motivasyonu artırabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda, değerlendirilme potansiyelinin kişinin öz farkındalığını artırarak performansın belirli bir standarda ne kadar uyduğuna daha fazla dikkat etmesine yol açabileceği, öz sunumla ilgili endişelere yol açabileceği veya dikkat odağını etkileyeceğine yönelik etkilerin varlığı üzerinde çalışılmaktadır. Çalışanların grup performanslarının fark edilip edilmediği, çıktılarının tanımlanabilirliği ve performans katkısının ölçülebilirliğine olan inançlarını da içeren tanımlanabilirlik (Williams vd., 1981; Harkins vd., 1982; Jones, 1984; Harkins, 1987; George, 1992) kavramı da değerlendirme potansiyeli ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki kapsamında değerlendirilebilir. Sosyal kaytarma ile ilişkilendirilen bir diğer teori olan çabanın eşitsizliği teorisi ise sosyal kaytarma ile adil iş bölümü arasındaki ilişkiye odaklanan ve bireylerin iş arkadaşlarının çaba düzeylerine uyum sağlayacağını ileri süren bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır (Jackson ve Harkins, 1985: 1199). Bu yaklaşım Adams'ın eşitlik teorisi ile de benzerlik göstermektedir. Eşitlik teorisi, çabada veya çıktılarda algılanan eşitsizliğin sonuçlarının bir gerilim yaratacağı ve bireylerin eşitsizliği azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik davranışsal eğilimler göstereceğini ifade eder. Bu davranış eğilimleri, bireylerin sarf ettikleri çabayı değiştirme, çaba sonucunda alınan çıktıyı değiştirme, diğerlerinin çabasının değiştirme veya içinde bulunulan grubun/örgütün terk edilmesi olarak ifade edilmektedir (Pritchard, 1969: 178). Sosyal kaytarma ile ilişkili bir diğer teori olan bireysel özen/öz dikkat teorisinde Mullen grubun birey üzerindeki etkisini öz-dikkat perspektifinden ele almış ve kolektif bir görev üzerinde çalışmanın öz farkındalığın azalmasına ve böylece bireylerin performans standartlarını göz ardı etmelerine neden olduğunu, bireysel çalışmalarda performans standartlarına daha fazla özen gösterdiklerini ifade etmiştir (Mullen, 1983: 295-322).

2.2. Fedakârlık Davranışı

Fedakârlık davranışını ilk kez kavramsallaştırarak literatüre kazandıran Auguste Comte, toplum yararı ve kolektivist etik bağlamıyla kavramı “başkaları için yaşamak” şeklinde ifade eder. Bu bağlamda, bireyin kişisel çıkarlarını ikinci plana atarak toplumsal çıkarları öncelemesi anlamına gelen fedakârlık (alturizm, özgecilerlik), ahlaki üstünlük olarak görülmektedir (Comte, 1877: 273). Bar-Tal (1986: 4), fedakârlık kapsamına eklenmesi gereken iki husus olduğunu ileri sürerek, başka insanlara yardım etme davranışının yüksek ahlaki niteliği yansıtması ve aynı zamanda tanımlanabilir olması gerektiğini vurgular. Yine Bar-Tal (1986: 6), başkasının refahı için dışsal bir ödül beklentisi olmaksızın, gönüllü ve bilinçli olarak gerçekleştirilen yardım eylemlerinin fedakârlık olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Simmons (1991: 3), fedakârlık tanımlarının

dört temel odak noktası olduğunu ifade ederek, (1) kendisinin değil başkasının refahını yükseltmeye yönelik olan, (2) gönüllü, (3) bilinçli olarak sergilenen ve başkasına yardım etmeyi amaçlayan ve (4) dışsal bir ödül beklentisi olmayan davranışları fedakârlık kapsamında değerlendirmektedir. Morrison ve Severino (2007: 25), belirtilen tanımların ötesine geçerek tam anlamıyla insan olmanın fedakârlık davranışlarıyla mümkün olabileceğini ileri sürmektedir.

Örgütsel bağlamda fedakârlık tanımları kavramın genel anlamına oldukça yakındır. Öyle ki örgütsel fedakârlık, örgütsel bir görev veya problemle ilgili olarak bir başkasına yardım etmeyi içeren gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 8). Örgütlerde ne tür davranışların fedakârlık olarak sayılabileceği incelendiğinde “bir problemin çözümüne katkıda bulunmak”, “başka birinin boşluğunu doldurmak”, “zorunluluk olmadığı halde yeni çalışanların oryantasyonuna destek olarak gönüllü rehberlik etmek”, “iş yükü ağır olan bir çalışana destek olmak”, “yöneticinin işlerine yardımcı olmak”, gibi örneklerin bu kapsamda değerlendirildiği görülmektedir (Smith vd., 1983: 657). “Stres altında olan bir çalışana işini tamamlaması için destek olmak”, “farklı bir dil geçmişi olan ve bu nedenle zorluk çeken çalışana yardım etmek” gibi davranışlar da örgütsel fedakârlık davranışlarının örnekleri olarak verilmektedir (Barhgouiti vd., 2023: 4). Bunlara ek olarak, bu çalışmada örgütsel fedakârlık davranışları, yalnızca zaman ve iş yükü aktarımıyla sınırlı olmayan; bireyin kendi görünürlüğünden, konfor alanından ya da kısa vadeli bireysel kazanımlarından feragat ederek örgütsel uyum ve işleyişe katkı sunduğu davranışları da içerecek şekilde ele alınmaktadır. Bu kapsamda, ekip arkadaşlarının psikolojik olarak desteklenmesi, ekip içi uyumun korunmasına yönelik gönüllü çabalar, bilgi ve deneyimin karşılık beklentisi olmaksızın paylaşılması ve kolektif başarının bireysel çıkarların önünde tutulması gibi davranışların örgütsel fedakârlık kapsamında değerlendirilebileceği öngörülmektedir.

Bu çalışma örgütsel fedakârlık davranışını örgütsel vatandaşlık davranışı literatürü temelinde ele alarak sosyal değişim kuramı, prososyal davranış yaklaşımları ve etik kuramlar çerçevesinde tartışmaktadır. Öncelikle örgütsel fedakârlığı örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında hatta kimi zaman onun bir boyutu olarak ele alan çalışmalar olduğu görülmektedir (Smith vd., 1983; Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000). Fedakârlık, “*Bireyin isteğe bağlı olarak sergilediği, biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık biçimde tanınmayan ve toplamda örgütün etkili işleyişine katkı sağlayan davranışlar*” olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık kavramının (Organ, 1988: 4) beş boyutundan biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) doğasına ilişkin en yaygın kabul gören yaklaşımda ÖVD’nin diğer boyutları vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdemdir (Smith vd., 1983). Bununla beraber, örgütsel vatandaşlık davranışını iki uçlu olarak ele alan ve bir uçta

fedakârlık davranışını konumlandırırken diğer uçta egoizmin yer aldığını belirten çalışmalar da mevcuttur (Davila ve Finkelstein, 2013; Lemmon ve Wayne, 2015; Ma vd., 2018). Bu çalışmalara göre yüksek egoizm, algı yönetimi motivasyonu ile örgütsel vatandaşlık davranışını doğururken sorumluluk ve empati gibi kişilik özellikleri fedakârlığı ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışını beslemektedir.

Örgütsel davranış araştırmaları kapsamında işyerinde çalışan davranışlarını anlamlandırmak için temel alınan yaklaşımlardan biri sosyal değişim kuramıdır. Buradaki değişim kelimesi “dönüşüm” anlamında değil “değiş-tokuş”, “alma-verme” anlamında kullanılmaktadır. Sosyal değişim kuramı, çalışanların doğrudan üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla, çalıştıkları örgütle, müşterilerle ve tedarikçilerle ayırt edilebilir sosyal değişim ilişkileri içinde olduğunu belirtir. Elbette bu ilişkilerin davranışsal sonuçları vardır. Öyle ki bireyler, sosyal değişim ilişkisi içinde oldukları diğer bireylerden gördükleri olumlu davranışların karşılığını iyi niyet ve yardımseverlik davranışlarıyla verme eğilimindedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 883). Başka bir deyişle, insanların herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın başkalarına yardımcı olmalarını ifade eden fedakârlık davranışının aksine sosyal değişim kuramında benmerkezcilik bir yaklaşım vurgulanır. Bu kurama göre insanlar geçmişte elde ettikleri veya gelecekte elde etmeyi umdukları kaynakların karşılığını vermek istediklerinde başkalarına yatırım yaparlar (Brouwer ve Jansen, 2019: 221). Dolayısıyla sosyal değişim kuramı, bireylerin davranışlarını fayda-maliyet yaklaşımına dayalı rasyonel bir olgu olarak ele alarak bireylerin faydalarını maksimize edecek ve zararlarını minimize edecek şekilde davrandıklarını ileri sürmektedir. Kurama göre bireyler sosyal etkileşimlere tanınma, statü, saygınlık gibi beklentiler nedeniyle dahil olmaktadır (Michalova ve Marsikova, 2023: 98). Sosyal değişim kuramı ve fedakârlık karşıt kavramlar gibi görünse de birbirini besleme ihtimali olan davranışları içerir. Geri dönüş beklentisi olmaksızın yapılan davranışların temelinde daha önce başkalarından elde edilen faydalardan duyulan memnuniyet var olabilir (Honeycutt, 1981: 98). Örneğin, bugün mesleğini eline almış bir bireyin üniversite yıllarında burs alarak yaşamına destek olan vakıfta bugün burs verenler arasında yer alması bu ilişkiyi açıklamaktadır.

Fedakârlık davranışıyla ilişkili bir diğer kavram prososyal davranışlardır. Prososyal kelimesinin anlamı çoğu sözlükte yer almaz. Bu kavram sosyal bilimciler tarafından “antisosyal” kelimesinin karşıtı olarak türetilmiştir. Prososyal davranışlar insanların kendilerinden ziyade başkalarına fayda sunmayı amaçlayan yardım etme, teselli etme, paylaşma ve iş birliği gibi davranışları kapsamaktadır (Batson ve Powell, 2003: 463). İrade temelli (intentionalist) bakış açısına göre prososyal davranışlar ve fedakârlık davranışı birbirinden farklı ama birbirini tamamlayan kavramlardır. Bu bağlamda, prososyal davranış

eylemin yalnız kendisine odaklanırken fedakârlık bu eylemin gerçekleştirilme nedenine de odaklanmaktadır. Başka bir deyişle fedakârlık, başka birinin refahını artırmayı nihai hedef olarak güderken prososyal davranış hem fedakâr hem benmerkezci motivasyonları olabilen refah artırıcı eylemlerin daha geniş bir kategorisini yansıtmaktadır. Terfi hedefleyen bir çalışanın, amirini etkilemek amacıyla onu övmesi örneği incelendiğinde bu eylemin prososyal bir niyeti olduğu (yani amirin kendini iyi hissetmesini sağlamak), ancak aynı zamanda egoist motivasyonlu da sayılabileceği (çünkü çalışanın nihai hedefi terfi almak yani kendi refahını artırmaktır) söylenebilir. Bu nedenle, amaç odaklı bakış açısına göre bu davranış prososyal olarak değerlendirilir, ancak altruistik (fedakârca) değildir (Pfattheicher vd. 2022: 126).

Fedakârlıkla birlikte değerlendirilen konulardan bir diğeri ise etikdir. Öyle ki, fedakârlık bir bireyin eylemlerinin ahlaki değerinin kendisi açısından değil diğer bireyler üzerindeki sonuçları üzerinden etik bir doktrin olarak tanımlanmaktadır. Yani fedakârlık başkası için olumlu sonuç doğurduğu müddetçe etik olarak doğru kabul edilmektedir (Furnham vd., 2016: 359). Fedakârlığın *“başkalarının refahını ve haklarını düşünmeye yönelik kalıcı bir eğilim, başkaları için kaygı duyma ve empati yapabilme ve onlara fayda sağlayacak şekilde davranma”* (Emmerik, 2005: 94) olarak tanımlandığı da göz önüne alındığında kavramın erdem etiğiyle ilişkili olduğu söylenebilir. Fedakârlık, kurumsal bir etik değer olarak da ele alınmış ve Valentine ve arkadaşlarının çalışmaları (2011: 517) kurumsal etik değerler ve fedakârlık davranışı arasındaki ilişkide kariyer memnuniyetinin aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

3. İkiliğin Dinamiği: Sosyal Kaytarma ve Fedakârlık Etkileşimi

“Paradoks” veya “ikilik” kavramları örgütsel davranış alanında giderek daha sık çalışılmakta ve çoğunlukla çelişkili talepleri, karşıt bakış açıları ve görünüşte mantık dışı bulguları tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu karşıtlık incelenerek anlaşıldığında örgütsel karmaşıklık ve belirsizlikle daha uyumlu iç görülerin üretilebilmesi mümkün olmaktadır (Lewis, 2000: 760). İşletmelerin farklı alanlarında karşıtlıklara ilişkin pek çok örnek bulunmaktadır. Örneğin üretim süreçleri hem kontrolü hem de esnekliği mümkün kılabilen uygulamalara dayanmaktadır. Liderlerden hem personel güçlendirme (yetki devri ve otonomi sağlama) hem de personeli yönlendirme süreçlerini bir arada yürütebilmeleri beklenmektedir. Örgütlerden hem sosyal sorumluluk projelerine katılmaları hem de finansal sürdürülebilirliği sağlamaları istenmektedir (Smith ve Lewis, 2011: 384). Dolayısıyla örgütsel olguların çoğu denge veya seçim üzerinden değil gerilim veya eşzamanlılık üzerinden anlamlandırılabilir. Sosyal kaytarma ve fedakârlık davranışı da bu çerçevede ele alındığında iki davranışın birbirinin

alternatifi olmadığı, aynı örgütsel koşullar içinde birlikte var olabildiği ve zaman içinde birbirine dönüşebildiği görülür.

İkilik perspektifinin önemli varsayımlarından biri karşıt görünen eylem ve olguların aynı anda var olabileceğidir. Çalışan davranışları bağlamında ve bu çalışmanın özelinde ikiliğin bir çalışanın belirli alanlarda fazlaca fedakâr davranışlar sergilerken başka alanlarda katkısını azaltması şeklinde gözlenebileceği vurgulanmaktadır. Örneğin bir çalışan ekip arkadaşlarına destek olurken kendi rutin işlerini aksatabilir veya bir gün fazla mesaiye kaldığında ertesi gün verimliliği düştüğü için işleri ağırdan alabilir. Bu tür davranış örüntüleri çalışanın tutarsızlığı değil örgütsel ilişkilerdeki karşılıklılık beklentileri ve kaynak yönetimini yansıtan stratejik bir uyum biçimi olarak değerlendirilebilir.

Sosyal kaytarma ve fedakârlık davranışlarının eşzamanlılığı sosyal değişim kuramı açısından da anlamlıdır. Nitekim Blau (1986: 91), sosyal değişimi karşılıklılık normu üzerinden açıklamaktadır. Öyle ki bireyler bir ilişkiye yatırım yaptıklarında doğal olarak bir karşılık beklentisi içine girerler. Çalışanlar da örgütsel alanda fedakârlık yaptıklarında bunun karşılığında takdir, destek, adil muamele ve gelişim fırsatı gibi beklentiler içinde olurlar. Beklentileri karşılandığı takdirde karşılıklılık algısı sürer ve fedakârlık davranışı beslenebilir. Ancak karşılıklılık algısı zayıfladığında çalışan katkılarını azaltarak denge kurmaya yönelebilir. Bu durum Adams'ın eşitlik kuramıyla da açıklanabilir. Kurama göre çalışan örgüte verdikleri ve örgütten aldıklarını hem kendisi hem de çalışma arkadaşları genelinde kıyaslar. Kıyas sonucunda eşitsizlik algısı oluşursa çalışan bu gerilimi azaltmak için girdileri (örgüte katkılarını) azaltabilir veya çıktıları (örgütten aldıklarını) artırmaya çalışabilir (Adams ve Freedman, 1976: 49-50). Dolayısıyla çalışan eşitsizlik algılaması durumunda örgüte olan katkılarını azaltarak fedakârlıktan pasif direnişe yönelebilir. Bu durum, pasif direnişin her zaman örgüte zarar verme niyetiyle ortaya çıkmadığını da gösterir. Bazı çalışanlar örgütün genel sistemine karşı pasif bir geri çekilme yaşarken çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkilerinde fedakârlığı sürdürebilir. Bu durum, örgüt içindeki ilişkilerin çok katmanlı doğasını yansıtır.

Fedakârlık-pasif direniş dönüşümünde kritik olan hususlardan biri de örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet literatürü çalışmaları dağıtımsal adalet (sonuçların adilliği), süreç adaleti (karar süreçlerinin adilliği) ve etkileşimsel adalet (iletişimde adil davranış) algılarının davranışlar üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Greenberg, 1990; Colquitt vd., 2005). Fedakârlık davranışını benimsemiş olan bir çalışan iş yükünün adil dağılmadığını veya takdirin eşit olmadığını düşündüğünde katkısını azaltarak adaletsizliği dengelemeye çalışabilir. Özellikle etkileşimsel adalet, fedakârlıktan pasif direnişe

geçişte kritik bir rol oynamaktadır. Zira çalışanlar yalnızca maddi ödüller üzerinden değil değer görme ve saygı üzerinden de adalet algısı geliştirir. Bu bağlamda pasif direniş, adaletsizlik algısına karşı geliştirilen bir davranışsal telafi mekanizması olarak değerlendirilebilir.

Fedakârlığın sürdürülemez hale gelmesi kaynakların tükenmesi üzerinden de pasif direnişi tetikleyebilir. Kaynakların korunması kuramının öncülerinden Hobfoll (2011: 128), bireylerin kaynaklarını korumaya çalıştığını, kaynak kaybının stres yarattığını ve bireylerin kaybı telafi etmek için davranışlarını yeniden düzenlediğini ileri sürmektedir. Kuramda kastedilen yalnızca fiziksel kaynaklar değildir. Dolayısıyla sürekli fedakârlık çalışanın zaman ve enerji kaynaklarını tüketebilir. Bu süreç tükenmişlik literatürüyle birlikte düşünüldüğünde daha anlaşılır hale gelir. Maslach ve arkadaşları (1997: 192), tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin görüldüğü bir psikolojik sendrom olarak tanımlamaktadır. Yüksek iş yükü ve azalan destek koşullarıyla süregelen fedakârlığın tükenmişlik sendromuna yol açması olasıdır. Tükenmişlik yaşayan çalışan kendini korumak amacıyla fedakârlığa bir sınır koyması gerektiğini düşünebilir ve minimum çaba göstererek kaynaklarını yeniden dengelemeye çalışabilir. Bu nedenle ortaya çıkabilen pasif direniş yine örgüte zarar vermekten çok kendini koruma motivasyonu ile ilişkilidir.

Çalışan davranışlarının fedakârlıktan pasif direnişe dönüşümünün bir diğer nedeni de fedakârlığın örgüt içinde normalleşmesi ve görünmez hale gelmesidir. Sürekli tekrarlanan fedakârlıklar artık ekstra bir katkı olarak değil olması gereken performans düzeyi olarak algılanabilir. Fedakârlığın görülmemesi, yöneticinin ekstra rol davranışlarını “normal” ve “olması gereken” olarak değerlendirmesi durumunda çalışan bu çabasının değer görmediğini düşünerek geri çekilebilir ve pasif direnişe geçebilir.

Çalışanların fedakârlık ve pasif direniş davranışlarından hangisini benimseyeceği veya davranışlar arası dönüşümü etkileyen önemli belirleyicilerden biri de liderlik pratikleridir. Özellikle yakından denetim ve mikroyönetim eğilimleri çalışanların özerklik algısını zayıflatarak motivasyonu düşürebilir ve hatta işinden duyduğu anlamı ve tatmini azaltabilir. Bu durumda çalışan zaten karar verici veya etkileyici bir rolde olmadığını düşünerek sessizliğe ve pasif direnişe yönelebilir. Öte yandan destekleyici liderlik pratikleri pasif direnişten fedakârlığa bir dönüşüm yaratabilir. Çalışanların emeklerinin görülmesi, takdir edilmesi, adil bir şekilde değerlendirilmesi fedakârlık davranışını besler ve bazı çalışanlar için pasif direniş sarmalından çıkmaya yardımcı olur. Çalışanların cezalandırılma veya negatif algılanma kaygısı duymaksızın fikirlerini ifade edebilmeleri, sorunları dile getirebilmeleri, hata yapmaktan korkmadan eyleme

geçebilmeleri yine destekleyici liderlik davranışlarıyla mümkün olabilmektedir. Tam tersi çalışan psikolojik güvenliğini düşük olarak algıladığında sessiz kalarak pasif direnişe yönelmek durumunda da kalabilir. Bu durumda pasif direniş yalnızca bir performans sorunu değil aynı zamanda iletişim ve güven sorununun da göstergesi haline gelir.

Pasif direnişten fedakârlığa doğru gerçekleşen bir dönüşüm, liderlik pratiklerinin etkisine ek olarak, normatif baskılar, sosyal ilişkiler ve telafi motivasyonu üzerinden de açıklanabilir. Fedakârlığın güçlü bir norm olarak benimsendiği bir örgüt kültüründe pasif direniş “ayıp”, “uygunsuz” veya “sadakatsizlik” olarak değerlendirilebilir. Bu tür bir kültür içinde çalışan doğal olarak ya norma uyum sağlayarak ya da işten ayrılarak direnişini sonlandırır. Sosyal ilişkiler bağlamında ise bireyler izlenim yönetimi, liderin onayını kaybetmeme, ekipten dışlanmama gibi dışsal motivasyonlarla pasif direnişten fedakârlığa doğru bir dönüşüm gerçekleştirebilirler. Bu noktada gerçekleşen dönüşümün ana sebebi güvenlik, statü ve ilişkilere ilişkin kaygılardır. Son olarak telafi motivasyonu bireylerin pasif direnişten vazgeçerek fedakârlığa yönelme gerekçesi olabilmektedir. Çalışan, pasif direnişinin ekip arkadaşlarına yük bindirdiğini fark ettiğinde telafi edici bir fedakârlık sergileyebilir. Bu da yine bireyin sosyal ilişkilerini koruma ve iyi çalışan imajını sürdürme motivasyonu ile ilişkilidir.

4. Örgütsel Sonuçlar ve Yönetimsel Yansımalar

Sosyal kaytarma, bireylerin grup içinde çalışırken harcadıkları çabayı tek başına çalıştıkları duruma kıyasla bilinçli ya da bilinçsiz biçimde azaltmaları olarak tanımlanır. Örgütsel bağlamda bu olgu, yalnızca bireysel performans düşüşüyle sınırlı kalmayıp takım etkinliği, verimlilik, örgütsel bağlılık ve adalet algısı gibi birçok kritik değişkenle etkileşim içindedir. Bu nedenle sosyal kaytarmanın örgütsel sonuçlarını analiz etmek hem bireysel hem de kolektif performansın sürdürülebilirliği açısından önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

Sosyal kaytarma alanında yapılan çalışmalar incelediğinde sosyal kaytarmanın sonuçları ve etkilerinden ziyade sosyal kaytarmanın öncüllerinin, yani sosyal kaytarmaya neden olan durum ve koşulların incelendiği çalışmalar yerli ve yabancı literatürde ağırlıklı olarak yer almaktadır. Başka bir ifadeyle, alan yazında genellikle sosyal kaytarma belli değişken ve örgütsel yaklaşımların bir sonucu olarak ele alınmıştır. Sosyal kaytarmayla sıklıkla ilişkilendirilen kavramlardan biri olan örgütsel adalet, pek çok çalışmada kavramla negatif ilişkili olarak bulunmuştur (Alam vd., 2014; Uslu ve Çavuş, 2014; Etemadi vd., 2015; Thanh ve Toan, 2018; ; Kara ve Aydoğan, 2020 ; Köksal, 2020;

Yavaş, 2020; Chen vd., 2024; Karanfil ve Güneri, 2024). Bu doğrultuda örgütsel adaletin zayıf algılandığı ortamlarda sosyal kaytarma bir tepki mekanizması olarak ortaya çıkarken; adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda bu davranışın azalması beklenen bir durum olarak ifade edilebilir. Bu durum aslında literatürdeki sosyal kaytarmanın bir sürecin sonucu olduğuna yönelik yapılan akademik çalışmaları da destekler bir nitelik olarak ele alınabilir. Sosyal kaytarma ile ilişkisi en sık incelenen kavramlardan bir diğeri örgütsel bağlılıktır. Örgütsel adalet ile sosyal kaytarma ilişkisine paralel bir şekilde örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğuna dair ampirik kanıtlara pek çok çalışmada yer verilmiştir (Rastgar ve Pourebrahimi, 2013; Şeşen vd., 2014; Şen vd., 2016; Ersöz ve Küçüksüleymanoğlu, 2022; Agu vd., 2024). İlgili çalışmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri nedeniyle grup çalışmalarında daha fazla sorumluluk üstlendiklerini ve çaba düzeylerini koruduklarını ifade etmektedir. Buna karşılık bağlılık düzeyi düşük olduğunda aidiyet ve sorumluluk algısı zayıflamakta, bu durum sosyal kaytarma davranışlarının ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır. Dolayısıyla iki değişken arasındaki negatif ilişki, aidiyet ve karşılıklılık algısı üzerinden açıklanabilmektedir.

Sosyal kaytarma davranışından en çok etkilenen alanlardan olan takım çalışması ve verimliliğe ilişkin araştırma bulguları, çalışanların ekip arkadaşlarının yeterli katkı sağlamadığı yönündeki algılarının artmasının, kendi performanslarını ve işlerinden aldıkları tatmini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ayrıca bu algının, bireylerin iş süreçlerindeki çaba düzeylerini düşürme eğilimini beraberinde getirdiği belirlenmiştir. Hem Aydemir (2018)'in hem de Öztoprak ve arkadaşları (2024)'nin çalışma sonuçları, çalışanların ekip arkadaşlarının görev ve sorumluluklarını yeterince yerine getirmediğine dair algılarının, çatışma eğilimlerini artırdığını göstermektedir. Bu bulgu, sosyal kaytarma algısının yalnızca bireysel tutumları değil, çalışanlar arası ilişkilerin niteliğini de etkileyen önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel ortamda çatışma düzeyinin yükselmesi; iletişim sorunları, iş birliğinde azalma ve performans düşüşü gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Ayrıca yoğun çatışma ortamı, çalışanlarda öfke, güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguların gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle, sosyal kaytarma algısının azaltılmasına yönelik uygulamalar, örgüt ikliminin dengeli ve verimli biçimde sürdürülmesi açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Güçer ve arkadaşları (2017) gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların iş ortamında algıladıkları sosyal kaytarma davranışlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuş, çalışanların ekip arkadaşlarının sorumluluklarını yeterince yerine getirmediği yönündeki algıları

güçlendikçe, örgütte kalma isteklerinin azaldığı ve işten ayrılma eğilimlerinin arttığı belirlenmiştir. Bu bulgu, sosyal kaytarma algısının yalnızca çalışanlar arası ilişkileri değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve işe devam niyeti gibi kritik tutumları da etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, iş ortamında adil iş yükü dağılımının sağlanması ve ekip içi sorumluluk bilincinin güçlendirilmesi, çalışanların örgütte kalma eğilimlerini desteklemek açısından önemli görülmektedir.

Sosyal tembelliğin takım performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu sıklıkla doğrulanmış olsa da (örneğin, Latané vd., 1979), diğer takım üyelerinin bazen tembel üyeleri telafi etmek için daha çok çalışmaya karar verdikleri de bulunmuştur. Nitekim Williams ve Karau (1991) belirli koşullar altında bireylerin, grup içindeki diğer üyelerin yetersiz performans göstereceğini düşündüklerinde, ortak bir görev bağlamında işbirlikçi ortama kıyasla daha fazla çaba sarf edebileceklerini ifade etmişlerdir. Sosyal telafi olarak adlandırılan bu etki, özellikle diğer üyelerin katkılarının düşük olacağı beklentisi ortaya çıktığında tetiklenmektedir. Bu durumda bireyler, ortak hedefin zarar görmemesi için eksikliği giderme sorumluluğu hissederek kendi katkılarını artırmaktadır. Söz konusu yetersizlik algısı ise başkalarının güvenilir performans göstereceğine duyulan genel güvensizlikten ya da ekip üyelerinin çaba ve yeteneklerine ilişkin doğrudan gözlemlerden kaynaklanabilmektedir. Jassawalla ve arkadaşları (2009) ise yaptıkları çalışmada sosyal kaytarma eğilimindeki bireyin davranış biçimini takım performansına etki eden bir aracı değişken olarak ele almıştır. Çalışmada, düşük kalitede katkı sunacağı öngörülen sosyal kaytarma eğilimindeki bireylerin takım performansını doğrudan düşürmediğini; diğer üyelerin artan çaba göstererek bu eksikliği telafi edebildiğini, buna karşılık, dikkat dağıtıcı ve yıkıcı davranışlar gösteren sosyal kaytarma eğilimindeki bireylerin takım performansını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, ekip üyelerinin görevle ilgili eksik katkıları telafi edebildiklerini ancak kişiler arası ve davranışsal sorunların performans üzerindeki etkisini yönetmekte yetersiz kaldıklarını göstermektedir.

Fedakârlık, sosyal kaytarmanın aksine, örgütsel bağlamda genel olarak arzu edilen birtakım pozitif sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Öyle ki fedakârlık, örgütsel öğrenme (Mallen vd., 2015; Domínguez Escrig vd., 2016; Guinot vd., 2016; Salas-Vallina ve Alegre, 2018), liderlik etkililiği (Moss ve Barbuto, 2010), işyeri mutluluğu (Salas-Vallina ve Alegre, 2018), örgütsel özdeşleşme (Kayapalı-Yıldırım vd., 2025) ve performans (Zubair vd., 2021; Handayani vd., 2022; Barghouti vd., 2023) gibi sonuçlarla ilişkili bulunmuştur. Ancak bazı çalışmalarda fedakârlığın karanlık yönlerinin de olabileceği (Grant, 2008; Bolino ve Grant, 2016) ve negatif örgütsel sonuçlarla da ilişkilendirilebileceği

(Hwang ve Bowles, 2012), aile işletmeleri özelinde de birtakım negatif sonuçlara neden olabileceği (Lubatkin vd., 2005) belirtilmiştir.

Guinot ve arkadaşları (2016: 359), fedakârlığın bireyler arasındaki ilişkisel çatışmayı azaltarak örgütsel güvenin artmasını sağladığı ve böylece örgütsel öğrenme kapasitesini de pozitif yönde etkilediği bulgularına ulaşmışlardır. Hem doğrudan hem dolaylı ilişkilerin ele alındığı araştırmada fedakârlığın doğrudan örgütsel öğrenme kapasitesini artırdığı da belirlenmiştir. Mallen ve arkadaşları ise (2015: 286) fedakâr liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesini artırarak örgütsel performansa pozitif bir katkıda bulunduğunu öneren araştırma modelini ampirik çalışmalarıyla doğrulamışlardır. Benzer şekilde fedakâr liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesini artırdığı ve artan kapasitenin şirketlerin radikal inovasyon yapmalarında etkili olduğu bulguları da literatürde yer almaktadır (Domínguez Escrig vd., 2016: 1072). Başka bir araştırmada fedakârlığın liderlerin etkililiğini doğrudan artırdığı bulgularına ulaşılmış, başkalarına hizmet etmek, onların ihtiyaçlarını önceliklendirmek ve kişisel çıkarlardan feragat etmek değerlendiriciler tarafından daha yüksek liderlik etkililiğine yol açan unsurlar olarak algılanmıştır (Moss ve Barbuto, 2010: 170). He ve Wei (2022: 8) konuyu bir adım öteye taşıyarak fedakâr liderlik ve işyeri arkadaşlığının pozitif duygular üzerinde olumlu etkileri bulunduğunu ve böylece çalışanların bilgi saklama davranışlarının azaldığını belirtmişlerdir.

Fedakâr liderliğin işyeri mutluluğunu doğrudan ve pozitif yönde etkilemekte olduğu (Salas-Vallina ve Alegre, 2018: 642) ve fedakârlığın da uyumlu örgüt iklimiyle gelişebileceği (Bui vd., 106) ampirik çalışmalarla kanıtlanmıştır. Ayrıca fedakâr liderliğin örgütsel iletişim ve örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü bir ilişki içindeyken devamsızlıkla negatif yönlü bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Kayapalı-Yıldırım vd., 2025: 47). Zubair ve arkadaşları (2021: 12) fedakârlığın sosyal etkiyi, sosyal etkinin de örgütsel performansı etkilediğini tespit ederken Handayani ve arkadaşları (2022: 81) fedakârlığın çalışan performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisini ortaya koymuşlardır. Fedakâr çalışanların örgüte güçlü bir psikolojik bağlılık duymakta olduklarından hem resmi hem gayri resmî yollarla en iyi performanslarını sergileyerek örgüte katkıda bulunma eğilimlerinin yüksek olduğu ayrıca belirtilmiştir.

Tüm bu olumlu sonuçlara rağmen fedakârlığın birtakım olumsuz sonuçlarının da olabileceği göz ardı edilmemelidir. Başkalarına yardım etme isteğinin bireysel bir yük oluşturması ve bu yükün kişinin daha önemli iş sorumluluklarını yerine getirme motivasyonunu azaltması olumsuz sonuçlardan biridir. Nitekim Grant (2008: 54)'ın bulguları, bireylerin başkalarına yardım etme mecburiyeti hissettiklerinde oluşan aşırı yükün strese neden olabileceğini ve bunun da performans düzeylerinde düşüşe yol açabileceğini göstermektedir.

Bununla beraber, sonuç odaklı kontrol sistemlerinin kullanıldığı ve bireysel başarıların öncelikli olarak ödüllendirildiği örgütlerde başkalarına yardım etmek kariyer başarısını zayıflatabilir (Bolino ve Grant, 2016: 19). Aile işletmelerinde görülebilecek olan ebeveyn fedakârlığının da birtakım olumsuz sonuçlara neden olabileceği ifade edilmektedir. Öyle ki bu türden bir fedakârlık işletme sahibinin veya yöneticisinin özdenetim kapasitesini azaltıcı bir etkiye yol açabilir (Lubatkin vd., 2005: 314-315).

Fedakârlık, özellikle bireyciliğin baskın olduğu Batı kültürlerinde ikinci planda kalan bir nitelik olduğundan işletme literatürüne de geç giren ancak günümüzde önemi anlaşılmış olan bir kavramdır. Yol açtığı pek çok pozitif sonuç sebebiyle örgütlerde fedakârlık davranışlarının teşvik edilmesi ve artırılması yönünde neler yapılabilir diye incelendiğinde bir reçete önermek oldukça zordur. Nitekim fedakârlık, herkesin erişemeyeceği bir olgunluk ve ahlaki gelişim düzeyi gerektirir. Kişilik ve ahlaki gelişim kuramları bireyleri fedakârlığa yatkın hale getiren koşulları genellikle farklı gelişim aşamaları üzerinden ele almaktadır. Örneğin Kohlberg'in ahlaki gelişimin altı aşamasını ifade eden kuramında gelişimin en üstteki iki aşamasında bireyler, faydacı bir toplumsal sözleşme temelinde sosyal yükümlülükleri yerine getirmeye ilişkin inançların ve zorunlu baskıların ötesinde ahlaki doğruluk anlayışı tarafından yönlendirilir. Bu inançlar, fedakâr davranışın temelini oluşturan karşılıklılık ve sorumluluk normlarına benzemektedir (Kanungo ve Conger, 1993: 44). Ne var ki Kohlberg (1974: 13) pek çok insanın bu ahlaki gelişim sürecinde hayatı boyunca ilk basamaklarda kalarak ilkesel düzey olarak adlandırılan son iki basamağa hiç geçemediklerini belirtmektedir.

Her bireyin fedakârlığa ilişkin motivasyonu birbirinden farklı olmakla beraber bu konuda yüksek motivasyona sahip bireyler grup içinde fedakârlık davranışları için rol model olma, ikna etme ve önerilerde bulunma gibi faaliyetlere katılarak başkalarını bilinçli bir şekilde etkileme eğiliminde olurlar (Li vd., 2014: 554). Dolayısıyla özellikle rol model olabilecek liderlerin varlığı örgütlerde fedakârlık davranışlarını artırabilir. Ayrıca karşılıklı bağımlılık, karşılıklı güven ve empatiyi vurgulayan bir örgüt kültürü içinde sosyalleşmek fedakârlık davranışının temelini oluşturan sosyal karşılıklılık ve sorumluluk inançlarına ilişkin normları pekiştirebilir (Kanungo ve Conger, 1993: 45).

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, sosyal kaytarma ve fedakârlık davranışlarını örgütsel davranış literatüründe sıklıkla karşılaşılan normatif iyi-kötü ayrımının ötesine taşıyarak ikilik ve gerilim perspektifiyle ele almıştır. İkilik yaklaşımı, bu iki davranışın her zaman birbirini dışlayan uçlar olmadığını ve aynı örgütsel bağlamda, eş zamanlı

biçimde var olabileceğini ve hatta zaman içinde birbirine dönüşebileceğini göstermektedir. Bununla birlikte geleneksel örgütsel davranış literatürü, fedakârlık davranışını büyük ölçüde örgütsel öğrenme kapasitesini (Mallen vd., 2015; Domínguez Escrig vd., 2016; Guinot vd., 2016; Salas-Vallina ve Alegre, 2018), örgütsel özdeşleşmeyi (Kayapalı-Yıldırım vd., 2025) ve performansı (Zubair vd., 2021; Handayani vd., 2022; Barghouti vd., 2023) artıran olumlu çıktılarla ilişkilendirmiştir. Ancak bazı yaklaşımlar, sürekli ve karşılıksız fedakârlığın bireysel kaynaklar üzerinde tüketici etkiler yaratabileceğini ileri sürmektedir. Kaynakların Korunması Kuramı'na göre bireyler sınırlı psikolojik ve fiziksel kaynaklarını koruma eğilimindedir ve kaynak kaybı tehdidi davranışsal geri çekilmeleri beraberinde getirebilir (Hobfoll, 2011: 128).

Sosyal kaytarma literatürde çoğu zaman verimlilik (Ghaleb, 2024) ve performans kaybıyla (Ingham vd., 1974; Petty vd., 1977) ilişkilendirilen işlevsiz bir davranış olarak ele alınmıştır. Bu normatif yaklaşım, davranışın altında yatan psikolojik korunma mekanizmalarını ve bağlamsal tetikleyicileri çoğu zaman göz ardı etmektedir. Oysa bazı çalışmalar, çalışanların algılanan adaletsizlik, görünmeyen emek ve eşitsiz katkı dağılımı karşısında çaba azaltımının bilinçli bir dengeleme stratejisi olarak kullanılabilirliğini göstermektedir (Huseman vd., 1987; Liden vd., 2004). Bu bağlamda sosyal kaytarma davranışı hem bir savunma mekanizması olarak değerlendirilebilir hem de örgütlerde kırımları ve eksiklikleri gösteren kritik bir uyarı olarak da işlev görebilir.

Sosyal kaytarma ve fedakârlık davranışına ilişkin literatür birlikte değerlendirildiğinde her iki kavramın da örgütsel adalet ve eşitlik teorileriyle ilişkili olduğu görülmektedir (Jackson ve Harkins, 1985; Greenberg, 1990; Colquitt vd., 2005; Kara ve Aydoğan, 2020; Chen vd., 2024; Karanfil ve Güneri, 2024). Çalışanların eşitlik ve adalete ilişkin olumlu algıları fedakârlık davranışlarını beslerken, olumsuz algılar çalışanları sosyal kaytarma davranışına yöneltmektedir. Bu çerçevede elde edilen kavramsal çıkarımlar, sosyal kaytarma ve fedakârlığın yalnızca bireysel eğilimler değil, örgütsel bağlam tarafından şekillenen dinamik davranış örüntüleri olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütsel adalet ve eşitlik algılarının dönemsel olarak ölçülmesi ve bu hususta tespit edilen eksikliklerin giderilerek eşit ve adil bir örgüt ikliminin yaratılması işletmelere yönelik yapılabilecek ilk öneridir. Kavramların birleştiği bir diğer nokta çabaların görünür olmasıdır. Bireyler, çabalarının görünmez olduğunu fark ettiğinde veya fedakârlığın artık ekstra bir rol davranışından ziyade olması gereken bir standarda dönüştüğünü gördüğünde fedakârlık davranışını azaltmaktadır. Hatta çabasızlığın da ekstra çaba gibi görünmez olması inancıyla sosyal tembellik ve kaytarma davranışına yönelim gerçekleşmektedir. Dolayısıyla işletmeler ve yöneticiler için getirilebilecek ikinci öneri çalışanların emek

ve çabalarının görünürlüğünü artıracak uygulamaları benimsemeleridir. Bu kapsamda içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarını kullanarak takdir, ödül, eğitim ve gelişime dair imkanlar gibi sosyal destek mekanizmalarını emek ve fedakârlığın karşılığı olarak sunmak bu davranışların görünürlüğünü besleyerek pozitif davranışların pekiştirilmesine yardımcı olacaktır. Fedakârlık her ne kadar karşılık beklenmeyen davranışlar olarak tanımlansa da bireysel kaynakların sınırlılığı da literatürde vurgulanan bir gerçektir. Nitekim sürekli fedakârlığın bireyler üzerinde uzun vadeli negatif etkileri aşırı iş yükü, stres ve tükenmişlik olarak ortaya çıktığından bu etkilerden korunmak isteyen bireyin çabasını azaltması ve sosyal kaytarma davranışına yönelmesi olağandır. Başka bir deyişle, başlangıçta örgütsel fayda üreten davranışlar zamanla bireysel korunma stratejisine dönüşebilir ve bu da davranışsal bir yön değiştirmeye zemin hazırlayabilir. Bu nedenle bireysel iş yüklerinin düzenli takip edilmesi ve belirli çalışanlara daha fazla iş yüklenmemesi için gerekli düzenlemelerin yapılması uzun vadeli motivasyonu sağlayarak performans sürdürülebilirliğine katkıda bulunacaktır.

Gelecek araştırmalar açısından fedakârlık-sosyal kaytarma dönüşümünün ampirik olarak incelenmesi, davranış dönüşümünü etkileyen aracı unsurların tespit edilmesi oldukça önemlidir. Özellikle bu çalışmada kuramsal olarak bulunan örgütsel adalet ve örgütsel eşitlik kavramlarının fedakârlıktan kaytarmaya giden davranış çizgisindeki aracılık etkisi sonraki araştırmacılar için önerilen bir konudur. Stres, tükenmişlik, motivasyon ve lider davranışlarının da aracı etkileri ayrı ayrı incelenerek davranışsal değişimin somut sebepleri ortaya konmalıdır. Ayrıca, farklı sektörlerde fedakârlık davranışlarının nasıl beslendiği ve sosyal kaytarma'nın hangi örtük biçimlerde ortaya çıktığı karşılaştırmalı çalışmalarla analiz edilebilir. Böylece yalnızca beklenen sebep-sonuç ilişkileri değil karşıt kavramların birbirine neden ve nasıl evrilebildiği de anlaşılabilir olacaktır.

Kaynakça

- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43–90.
- Agu, E. A., Kanu, G. C., Ogba, K. T., & Nwanosike, C. L. (2024). Social loafing and teachers' organizational commitment: Examining the impact of perceived organizational support. *Journal of Psychology and Allied Disciplines*, 4(1), 38–54.
- Alam, K., Ali, A., Ali, N., & Zaman, G. (2014). Organizational justice, task enjoyment, leadership style and organizational culture as strategies for reduction of social loafing. *Abasyn Journal of Social Science*, 7(1), 77–99.
- Aydemir, S. (2018). Algılanan sosyal kaytarmanın örgütlerde çatışma eğilimine etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 259–275.
- Bar-Tal, D. (1986). Altruistic motivation to help: Definition, utility and operationalization. *Humboldt Journal of Social Relations*, 13(1/2), 3–14.
- Barghouti, Z., Guinot, J., & Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: A path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1–19.
- Batson, D. C., & Powell, A. A. (2003). Altruism and prosocial behavior. In T. Millon, M. J. Lerner, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 5. Personality and social psychology* (pp. 463–484). Wiley.
- Blaskovich, J. L. (2008). Exploring the effect of distance: An experimental investigation of virtual collaboration, social loafing, and group decisions. *Journal of Information Systems*, 22(1), 27–46.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright and dark side of being prosocial at work. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599–670.
- Brickner, M. A., Harkins, S. G., & Ostrom, T. M. (1986). Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4), 763–769.
- Brouwer, J., & Jansen, E. (2019). Beyond grades. *Higher Education Research & Development*, 38(2), 219–234.
- Bui, H. T., Liu, G., Ko, W. W., & Curtis, A. (2021). Harmonious workplace climate and altruistic behavior. *International Journal of Manpower*, 42(1), 95–112.
- Chang, Y., Hou, R.-J., Wang, K., Cui, A. P., & Zhang, C. B. (2020). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on social loafing in online travel communities. *Computers in Human Behavior*, 109, 1–9.
- Chen, C., Wang, B., An, H., & Luo, M. (2024). Organizational justice perception and employees' social loafing in the context of the COVID-19 epidemic: The mediating role of organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(176), 1–7.

- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2013). What is organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Psychology Press.
- Comte, A. (1877). *System of positive policy* (Vol. 4). Longmans, Green and Co.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Danacı, Ç. (2023). Sivil itaatsizlik ve pasif direniş bağlamında Tolstoy ve Gandhi. *Uluslararası Dil, Edebiyat ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 31–52.
- Davila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2013). Organizational citizenship behavior and well-being. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 45–51.
- Domínguez-Escrig, E., Mallén-Broch, F. F., Chiva-Gómez, R., & Lapedra-Alcamí, R. (2016). Altruistic leader behavior and innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1056–1082.
- Emmerik, I. J. H. V., Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2005). Altruism, burnout, and OCB. *Work & Stress*, 19(1), 93–100.
- Ersöz, Z., & Küçüksüleymanoğlu, R. (2022). Araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(2), 270–279.
- Etemadi, M., Darab, M. G., Khorasani, E., Moradi, F., & Vazirinasab, H. (2015). Social loafing among nurses and its relation with organizational justice. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1(2), 125–130.
- Furnham, A., Treglown, L., Hyde, G., & Trickey, G. (2016). The bright and dark side of altruism. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 359–368.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191–202.
- Ghaleb, B. D. (2024). Social loafing: Understanding, mitigating, and enhancing group performance. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 2(9), 1321–1328.
- Grant, A. M. (2008). Intrinsic motivation and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2016). Altruism and organizational learning capability. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349–364.
- Güçer, E., Pelit, E., Demirdağ, Ş. A., & Keleş, Y. (2017). Sosyal kaytarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 14–36.
- Handayani, S., Suharnomo, S., & Rahardja, E. (2022). Leadership and OCB-altruism. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 24(2), 70–88.

- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, 1–18.
- Harkins, S. G., & Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214–1229.
- He, Y., & Wei, X. (2022). Workplace friendship and altruistic leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 905890.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127–147). Oxford University Press.
- Honeycutt, J. M. (1981). Altruism and social exchange theory. *Mid-American Review of Sociology*, 93–99.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222–234.
- Hwang, S. H., & Bowles, S. (2012). Is altruism bad for cooperation? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(3), 330–341.
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371–384.
- Jackson, J. M., & Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199–1206.
- Jassawalla, A., Sashittal, H., & Malshe, A. (2009). Students' perceptions of social loafing: Its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 42–54.
- Jones, G. R. (1984). Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9(4), 684–695.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Perspectives*, 7(3), 37–48.
- Kara, A. U., & Aydoğan, E. (2020). Kültürel sıklık-esnekliğin sosyal kaytarmaya etkisinde örgütsel adalet ve iletişim doyumunun aracılık etkisi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(1), 335–351.
- Karanfil, S. M., & Güneri, S. (2024). Çalışanların örgütsel adalet algılarının sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktiklerinin aracı rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 82, 171–191.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681–706.

- Kayapalı Yıldırım, S., Naktiyok, S., & Başcı, A. Z. (2025). Altruistic leadership and communication. *Journal of Organisational Studies & Innovation*, 12(2), 39–56.
- Kohlberg, L. (1974). Education, moral development and faith. *Journal of Moral Education*, 4(1), 5–16.
- Köksal, K. (2020). Algılanan sosyal kaytarmanın örgütsel adalete etkisi: Politik davranışın düzenleyici rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1750–1761.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936–941.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343–356.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832.
- Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2015). Motives of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 129–148.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Li, N., Kirkman, B. L., & Porter, C. O. (2014). Toward a model of work team altruism. *Academy of Management Review*, 39(4), 541–565.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285–304.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on firm governance. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330.
- Ma, E., Qu, H., Wei, X., & Hsiao, A. (2015). The relationship between altruistic and egoistic organizational citizenship behaviors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(5), 740–771.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? *International Journal of Manpower*, 36(3), 271–295.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress* (pp. 191–218). Scarecrow Education.
- Michalová, T., & Maršíková, K. (2023). Knowledge sharing and altruism. *Filozofija. Sociologija*, 34(1), 94–106.
- Morrison, N. K., & Severino, S. K. (2007). Psychobiospiritual altruism. *Zygon*, 42(1), 25–40.
- Moss, J. A., & Barbuto, J. E., Jr. (2010). Political skills and altruism. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 155–174.

- Mullen, B. (1983). Operationalizing the effect of the group on the individual: A self-attention perspective. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 295–322.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington Books.
- Ökçesiz, H. (1996). *Sivil itaatsizlik*. Alfa Yayıncılık.
- Öztoprak, M., Delil, Y., & Yersel, Ö. (2024). Sosyal kaytarma algısının iş doyumunu ve performans üzerine etkisi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(10), 790–806.
- Petty, R. E., Harkins, S. G., Williams, K. D., & Latané, B. (1977). The effects of group size on cognitive effort and evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3(4), 579–582.
- Pfattheicher, S., Nielsen, Y. A., & Thielmann, I. (2022). Prosocial behavior and altruism. *Current Opinion in Psychology*, 44, 124–129.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 176–211.
- Rastgar, A. A., & Pourebrahimi, N. (2013). Social loafing in banking industry of Iran: Investigating the role of organizational commitment. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 3(5), 1–11.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Altruistic leadership and happiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 633–649.
- Savaş, Ö. (2018). Direniş ve dirilişin şiire düşen aksi: Arif Ay'ın şiirlerinden Kudüs ve Bosna. *STAD Sanal Türkoloji Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 138–148.
- Simmons, R. G. (1991). Presidential address on altruism. *The Sociological Quarterly*, 32(1), 1–22.
- Simms, A., & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58–67.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a dynamic equilibrium model of organizing paradox. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Szymanski, K., & Harkins, S. G. (1987). Social loafing and self-evaluation with a social standard. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 891–897.
- Şen, E., Tozlu, E., Ateşoğlu, H., & Şahin, Z. (2016). The effects of organizational commitment on social loafing behaviour at higher education institutions. *IBB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 7(22), 96–115.

- Şeşen, H., Soran, S., & Caymaz, E. (2014). Dark side of organizational citizenship behavior (OCB): Testing a model between OCB, social loafing, and organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 125–135.
- TDK. (2026, February 14). *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. <http://sozluk.gov.tr>
- Thanh, V. B., & Toan, N. V. (2018). The relationship between organizational justice and social loafing in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 179–183.
- Uslu, Y. D., & Çavuş, M. F. (2014). Örgütsel adalet ve kaytarma davranışları. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(9), 51–54.
- Valentine, S., Godkin, L., Page, K., & Rittenburg, T. (2009). Gender differences in ethics and altruism. *Gender in Management*, 24(2), 112–130.
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570–581.
- Williams, K., Harkins, S., & Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303–311.
- Yavaş, A. (2020). Beş faktör kişilik özelliklerinin ve örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 89–116.
- Zubair, S. S., Khan, M. A., & Mukaram, A. T. (2021). Public service motivation and performance. *PLOS ONE*, 16(12), e0260559.