

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜR TİPİNİN ÇALIŞANLARIN SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞLARINI ALGILAMASINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Serdar SÜNNETÇİOĞLU

Halil KORKMAZ

Mustafa KOYUNCU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi

### Özet

*Bu çalışma otel işletmeleri çalışanlarının sosyal kaytarma davranışlarını ve bu davranışların örgüt kültürü ile olan ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma evreni İstanbul ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında araştırmaya katılmayı kabul eden otel işletmelerine anket formları gönderilmiş ve toplamda 316 geçerli anket geri dönüşü yapılmıştır. Elde edilen veriler Spss 20.0 programında analiz edilmiştir. Araştırma bulgularında algılanan örgüt tipinin ve örgüt kültürü boyutları olan sosyalleşme ve dayanışmanın sosyal kaytarma algısını etkileyen değişkenler olduğu saptanmıştır. Buna göre zincir ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının bağımsız ve 4 yıldızlı otel çalışanlarına göre topluluksal kültür algılaması daha yüksektir ve topluluksal kültürlerde sosyal kaytarma davranışının daha az algılandığı görülmüştür. Ayrıca örgüt kültürü bileşenlerinden sosyalleşmeden çok dayanışma faktörünün daha çok sosyal kaytarma üzerinde önemli negatif etkisi olduğu anlaşılmıştır. Bu açıdan kolektif ve grup çalışmalarının çok önemli olduğu turizm ve otelcilik sektöründeki işletmelere özellikle dayanışma ve sosyalleşme düzeylerinin yüksek olduğu topluluksal kurum kültürü oluşturarak sosyal kaytarma gibi istenmeyen davranışların önüne geçmeleri önerilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Otel işletmeleri, Sosyal Kaytarma, Örgüt Kültürü, İstanbul, Çalışanlar.

### A STUDY ON THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL CULTURE TYPE ON PERCEPTION OF EMPLOYEES SOCIAL LOAFING BEHAVIOURS

#### Abstract

*This study aims that investigate of hotel employees' social loafing behavior and relation with the organizational culture. The research's main group is composed of 4 and 5 star hotels in Istanbul. The questionnaires were sent to the hotel business which agreed to participate in this research study and we had 316 valid surveys in return. The obtained data were analyzed with SPSS 20.0 program. Research findings showed that perceived organizational culture, socialization and solidarity affects to social loafing behavior perception. According to this, chain and 5 star hotel workers' communal culture perception is higher than independent and 4 star hotel workers. In addition which are component of organizational culture, it has seen that solidariton has significant negative effect on social loafing behaviour than socialization. In this respect, in the tourism and hospitality sector which is the collective and group working are so important, the businesses should create communal culture with improving their social and solidaristic character so they will prevent undesirable behaviours like social loafing.*

**Key Words:** Hotel businesses, Social Loafing, Organizational Culture, Istanbul, Workers

## Giriş

Turizmde makineleşmeye belli bir yere kadar gidilebildiğinden ve sektörün emek-yoğun özelliğinden dolayı çalışanlarının yeteneklerinden en üst seviyede yararlanılması, verimliliğin sağlanmasında ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesinde oldukça önemlidir. Otel işletmelerinin konaklama, yiyecek-içecek ve benzeri insan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli departmanlara sahip olması, otellerde çok sayıda işgörenin bir arada çalışmasını gerektirmektedir. Bu kadar çok kişiyle birlikte çalışmanın beraberinde işgörenlerde bazı istenmeyen davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan bir tanesi olan sosyal kaytarma davranışı, verimliliği düşüren önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Comer, 1995, Tan ve Tan, 2008: 89, Ilgın, 2013: 260). Goffey ve Jones (2003)'ün de belirttiği gibi uygun bir kurumsal kültür olmadan hiç bir iş stratejisi veya programı başarıya ulaşmamaktadır. Bu bağlamda sosyal kaytarma gibi istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak için iyi bir kurum kültürüne de sahip olmak gerekmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında Luo, Qub, Marnburg (2013)'nin de değindiği gibi bir çok çalışma laboratuvarında ya da öğrenciler üzerinde uygulanmıştır. Bu açıdan sosyal kaytarma olgusunun gerçek işletmelerde uygulanması önem arz etmektedir. Sosyal kaytarma ile ilişkili araştırılan konulara bakıldığında görev görünürlüğü (George, 1992), görev bağlılığı (Liden, 2004), örgütsel vatandaşlık davranışı (Tan ve Tan, 2008, Karadal ve Saygın, 2013), konularına yoğunlaşıldığı görülmüştür. Ulaşılabilen alan yazın incelendiğinde literatürde sosyal kaytarma konusunda turizm alanında yalnızca bir çalışma olduğunu Luo ve diğerleri (2013) ve sosyal kaytarmanın örgüt kültürü ile olan ilişkisinin ya da örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkisi olup olmadığı konusunun incelenmediği görülmektedir. Literatürdeki bu boşluğu dolduracak olan çalışma turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri çalışanlarının sosyal kaytarma davranışlarını, bunların örgüt kültürü ile olan ilişkisini amaçlamaktadır. Bu amaçla çalışanların, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediği yönündeki algıları incelemeye tabi tutulmuştur. Çalışmanın bir diğer amacı ise işletme türüne, büyüklüğüne, demografik faktörlere ve departmanlara göre çalışanların sosyal kaytarma algısının değişip değişmediğini araştırmaktır.

Çalışma sonuçları, hizmet işletmeleri ve özellikle otel işletmesi yöneticileri açısından kaytarma davranışların farkına varılabilmesi açısından önemlidir. Çalışma ayrıca örgüt kültürü ile sosyal kaytarma davranışlarını daha önce incelenmemiş olması, ülkemizde turizm alanında özgün bir çalışma olması ve alandaki boşluğu doldurması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle sosyal

kaytarma ve örgüt kültürü kavramlarına değinilmiş, ilgili araştırmalara yer verilmiş ve son olarak da yapılan araştırma ve sonuçları ele alınmıştır.

### **Örgüt kültürü**

Kültür belirli bir zamanda, belirli bir grup için genel ve toplu olarak kabul edilen anlamların bir sistemdir (Pettigrew, 1979: 574). Hoffstete (2011) kültürü, “belli bir topluluğun üyesi kişileri bir diğer toplumun kişilerinden ayırt eden zihinsel programlama” olarak tanımlamıştır. Kültür ile ilgili bir başka tanım ise: “Bilerek ya da farkında olmaksızın insanın toplumdan öğrendiklerini açıklamaktadır. Özellikle kuşaklar arasında aktarılan bilgi birikimi ve bütünleşmiş davranış örüntülerini ifade etmektedir” (Eğimli ve Çakır, 2011: 39).

Shein (1990: 111), kültür ile ilgili kapsamlı olarak şu tanımı yapmaktadır: “Kültür, belirli bir grubun dış çevreye uyum sağlamaya çalışırken ve problemlerle başa çıkarken, doğru olarak kabul edilecek kadar işe yaramış ve bu yüzden, yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir”.

Sofyalıoğlu ve Aktaş (2001: 76), kültür tanımlarından oluşan ortak öğelerin olduğunu belirterek, kültürün öğrenilip, paylaşıldığını, öncelikle anne babadan çocuklara geçtiğini daha sonra da sosyal organizasyonlar, özel gruplar, devlet, okul ve dini kurumlar tarafından bireylere aktarıldığını vurgulamıştır. Kültürün organizasyonel davranışlar üzerine olan etkisi Hoffstete’in iş değerleri ve örgüt kültürü üzerindeki çalışmalarından sonra yaygınlaşmıştır (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008: 7; Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 58)

Örgüt kültürü ilk olarak Peters ve Waterman tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafından ise, Japonya’da araştırılmıştır (Gürçay, 2011). Shein (1990), gerçekte bu kavramı ön plana iten şeyin ise Amerikan şirketlerinin niçin diğer toplumlardaki, özellikle Japonya’daki, eş değer şirketler kadar iyi performans göstermediklerini açıklamaya çalışan son zamanlardaki vurgu olduğunu belirtmiştir.

Literatür incelendiğinde örgüt kültürü çalışmalarının 1970’lerden sonra başladığı görülmektedir. Sing, Mathew ve Das (1977), yaptığı çalışmada örgüt kültürünün maddi tazminat talebinde etkili olup olmadığını araştırmış ve düşük kaliteli örgütsel ortamın yüksek derecede maddi tazminat beklentisine sebep olduğu sonucuna ulaşarak örgüt kültürünün ekonomik taleplerin beklenti seviyesinde belirleyici olduğunu vurgulamıştır.

*Serdar SÜNNETÇİOĞLU, Halil KORKMAZ, Mustafa KOYUNCU*

Bunun sebebinin ise kurumların kişilerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaması olduğunu belirtmiştir.

Shein (1990,) bir kültürün şekillenmesini olanaklı kılmak için belirli bir insan grubunun yeterli devamlılığa ve ortak geçmişe sahip olması gerektiğini, bunun yaşanmadığı ve sürekli değişim olan örgütlerde birleştirici bir kültürün olmadığını vurgulamıştır. Pettigrew (1979: 574), sembollerin örgütler için önemine vurgu yaparak sembol yapısının örgüt anlayışını belirlediğine değinmiştir. Schwartz ve Davis'e (1981: 33) göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür (Aktaran, Murat ve Açıkgöz, 2007: 3). Goffrey ve Jones ise örgüt kültürünü "kuruluşun genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eriten bir unsur olduğunu" belirtmiştir (Goffre ve Jones, 2003: 28).

Örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritueller), hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir (Güçlü, 2003: 150).

Literatürde örgüt kültürünü açıklayan modeller aşağıda belirtilmiştir:

- Geert Hofstede Modeli,
- Deal ve Kennedy Modeli,
- Denison Modeli, Killman Modeli,
- Harrison ve Handy Modeli
- Parsons ve "AGIL" Modeli,
- Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli ,
- Ouichi'nin "Z" Kültürü Model Schein Modeli,
- Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Modeli,
- Byars Modeli, R. E. Miles ve
- C.C. Snow Modeli ( Esba, 2009; Taşçıoğlu, 2010; Özkan, 2010; Bilegt, 2012).

Turizm yazını incelediğinde Rızaoğlu ve Ayyıldız (2012), çalışmasında örgüt kültürü ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu saptanmış, özellikle hizmet kalitesi ve kültürel güç faktörlerinin iş tatmini üzerinde en çok etkisi olduğu vurgulanmıştır. Kocaman ve diğerlerinin (2012), Alanya bölgesinde yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Esba (2009) ise, Alanya örneğindeki çalışmasında otel yöneticilerinin duygusal zekalarının düzeyinin örgüt kültürü gelişiminde önemli bir etken olduğu sonucuna varmıştır.

*Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*

Bu çalışmada sosyal kaytarma konusu ile daha çok bağdaşacağı düşünüldüğünden sosyalleşme ve dayanışma boyutlarını kapsayan Goffre ve Jones'un Çift S modeli temel alınacaktır.

Goffey ve Jones (2003), yazdıkları kitapta Andy Collins adında birisinin kariyeri sırasında iki ayrı kurumda çalışmasını ve bu iki kurum arasındaki kültür farklılıklarını anlatan hikayeden yola çıkarak örgüt kültürü üzerinde durmuştur.

Çift S modeline göre, örgüt kültürünün dayanışma ve sosyalleşme olarak iki boyutu vardır. Sosyalleşme, bir topluluğa dahil olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı arkadaşlık kurma derecesinin ölçüsüdür. Çalışma ortamındaki sosyalleşmede bundan farklı olarak kişilerin birbirleriyle dostça, özenli bir biçimde ilişki kurması anlamına gelmektedir (Goffre ve Jones, 2003: 46-47). Sosyalleşme genelde takım çalışmasını, bilgi paylaşımını ve yeni fikirlere açık olmayı teşvik eder, sağlıklı bir sosyalleşme ortamında çalışanlar iş arkadaşlarına yardım eder ve bunun için daha fazla çaba sarf eder. Sosyal bir ortamda çalışanlar iş arkadaşlarını yarı yolda bırakmak istemezler. Bu avantajların yanında sosyalleşmenin olumsuz tarafları da bulunmaktadır örneğin samimiyetin çok arttığı durumlarda çalışan performansları çok azalabilir. Kişiler birbirlerini kırmamak adına bazı sorunları görmezden gelebilir (Goffre ve Jones, 2003: 48-51).

Dayanışma ise sosyalliğin aksine duygulardan çok mantığa dayanır. Dayanışma olan kurumda ilişkiler katılımcı tarafların yararına olan ortak görevlere, ortak ilgi alanlarına ve açıkça anlaşılabilir paylaşılan hedeflere dayanmaktadır. Grup üyeleri kişisel anlamda birbirinden hoşlanmasa da bunu işe yansıtmayıp işi gereği gibi yapmaktadır. Dayanışmanın olumsuz tarafı ise hedeflere aşırı yoğunlaşma sonucunda grup üzerinde baskı yaratması durumudur (Goffre ve Jones, 2003: 52-56).

Sosyalleşmeden kasıt çalışanın örgüt kültürüne uyum sağlamasını gerçekleştirmektir. Dayanışma ise çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlü olmasının örgüt kültürünün de güçlü olacağı anlamında önem verilen bir kavramdır (Özkan, 2010: 28).

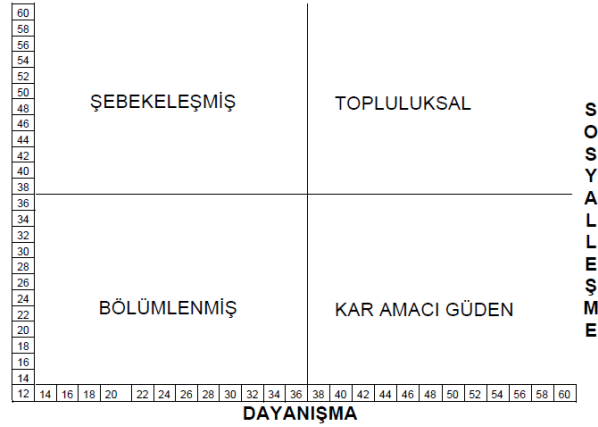
Bu boyutların yüksek ya da düşük seviyede bulunmasına bağlı olarak "bölümlenmiş", "şebekeleşmiş", "kar amacı güden" ve "topluluksal" olarak dört örgüt kültürü tipine işletmeler sahip olmaktadır (Şekil 1).

Araştırmacıların yaptığı modele göre sorulara çalışanlar tarafından verilen cevaplar ile bir puanlama sistemi dahilinde işletmelerin hangi grupta yer aldığını görebilmektedir. Bu yazarların oluşturduğu anket formunu kullanarak turizm alanında yapılan araştırmalara baktığımızda Bilegt (2012), Moğolistan'da gıda üretimi yapan bir

Serdar SÜNNETÇİOĞLU, Halil KORKMAZ, Mustafa KOYUNCU

firmada örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemiş, pozitif ve orta düzeyli ilişki tespit etmiştir. Bir diğer çalışmada ise Özkan (2010), örgüt kültürünün iş değerlerinin dönüşümüne etkilerini Ege bölgesindeki otel işletmeleri örneğinde incelemiş ve bulgulara göre 4- 5 yıldızlı otel işletmelerinin dayanışma ve sosyalleşme düzeyi yüksek örgüt kültürüne sahip olduğu, örgüt kültürünün iş değerlerinin dönüşümünde etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Şekil.1: Çift "S" Modeli



Kaynak: Goffee ve Jones (2003: 82)

### Sosyal Kaytarma

Sosyal kaytarma, kelime anlamı ile bireylerin yalnız başına çalışma arzularının grup ile birlikte çalışma arzularından farklılık göstermesine dayanmaktadır (Liden Wayne, Jaworski, ve Nathan, 2004: 285). Yani, sosyal kaytarma bireyin grupla birlikte çalışırken, yalnız başına çalışırken sarf ettiği emekten daha az emek sarf etme eğilimini ifade etmektedir (Karau ve Williams, 1993: 683, Earley, 1989). Bireylerin sosyal ortamlar içerisinde kendilerine rol biçmelerini ifade eden sosyal kaytarma, yaratılan iş ortamlarının sürekliliği açısından son derece tehlikelidir. Çünkü uzun vadede var olan iş iklimi sosyal kaytarma etkisiyle zarar görebilmekte ve bireysel performanslarda da düşüşler gerçekleşebilmektedir. Diğer yandan sosyal kaytarma ile alakalı olarak literatürde, sosyal kaytarma davranışı sergileyen çalışanların diğer arkadaşlarının da sosyal kaytarma yaptıklarına inandıkları ve bu şekilde bir savunma mekanizması

*Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*

geliştirdikleri belirtilmektedir (Comer,1995: 651). Tsaw, Murphy ve Detgen (2011) ise sosyal kaytarma eğiliminin kültürel tabanlı bir çok kaynaktan ortaya çıktığını belirtmiştir.

Bu alanda ilk çalışma 1880'lerde bir ip çekme görevinde ortaklaşa çalışmanın etkilerini inceleyen Ringelmann tarafından gerçekleştirilmiştir (Williams ve Karau, 1997). Ringelmann, gönüllü kişilerden tek başlarına ve gruplar halinde bir ipi olabildiğince kuvvetle çekmelerini istemiş ve şaşırtıcı olarak, bireysel kuvvetlerin toplamının grup kuvvetine eşit olmadığı görülmüştür. Üç kişilik bir grubun ortalama bireysel performansın 2,5 katı kadar kuvvet sergilerken; sekiz kişilik bir grup bireysel performansın 4 katından daha az kuvvet sergilediğini tespit etmiştir. Grup performansının bireysellerin toplamından çok daha az olduğunun farkına varılmıştır. Grup büyüklüğü ile harcanan çaba arasındaki Ringelmann'ın belirlediği bu ters yönlü ilişki "Ringelmann Etkisi" olarak adlandırılmıştır (Piezon ve Ferree, 2008). Sosyal kaytarma ismini ise ilk kez kullanan Latane, Williams ve Harkins (1979:822-832), verimlilikte önemli düşümlere sebep olan ve bireysel değil topluluk halinde çalışırken ortaya çıkan bu olguyu, yarattığı sıkıntılardan yola çıkarak "toplumsal bir hastalık" olarak nitelendirdikleri belirtilmiştir (İlgin, 2013). Williams (1981) ise, grup dayanışması ve sosyal kaytarma üzerinde yaptığı araştırmada kaytarmanın dayanışma olmayan gruplarda daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

George (1992) satış personelleri üzerinde yaptığı çalışmada görev görünürlüğü ve içsel katılımın sosyal kaytarma arasında negatif ilişki tespit ettiğini belirtmiştir. Burada görev görünürlüğü kavramı, yapılan işte çalışanın kişisel performansının ya da çabasının amiri tarafından fark edilme düzeyi olarak belirtilmiştir. İçsel katılım ise çalışanın yapılan işte gerçekten önemli bir katkısının olduğuna inanarak iş yapması olarak tanımlanmıştır (George, 1992: 192).

Earley (1989), Amerikalı ve Çinli yöneticileri karşılaştırarak yaptığı çalışmada yüksek düzeyde bireyselliğe sahip olan Amerikalılarda sosyal kaytarma görünürken kolektif bir yapıda olan Çinlilerde ise sosyal kaytarma görülmediğini vurgulamıştır. Hofstede ise gruplardaki motivasyon kaybını bireyci ve kolektif boyutlarda incelemiştir (Tsaw ve diğerleri, 2011: 2). Bu çalışmalarda aynı ülkelerdeki işletmelerin birbiriyle kıyaslanması değil de farklı ülkelerdeki işletmelerin birbiriyle kıyaslanması yoluna gidildiği görülmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün farklılığı başka bir ülke ya da ekole bağlanmış, bir bakıma kurumlar değil kültürler açısından bir karşılaştırma yapılmıştır.

*Serdar SÜNNETÇİOĞLU, Halil KORKMAZ, Mustafa KOYUNCU*

Fakat aynı ülke içinde de her işletmede farklı bir kültür olduğu gerçeği kabul edilmektedir.

Grup kaynaşmasının da sosyal kaytarmayı etkileyici bir role de sahip olduğu ilgili araştırmalarda görülmektedir. Karau ve Williams (1997) grup kaynaşmasının sosyal kaytarmayı azalttığını veya ortadan kaldırdığını belirtmiştir. Karau ve Hart (1998) da, sosyal kaytarmanın sadece kaynaşma derecesi düşük veya hiç olmayan gruplarda meydana geldiğini; kaynaşmanın yüksek olduğu gruplarda ise bireylerin birlikte çalışmalarında tek başlarına çalıştıkları kadar sıkı çalıştıklarını ortaya çıkarmışlardır (Ilgın, 2010: 148). Bu anlamda grup kaynaşmasını çift S modelindeki sosyalleşme boyutuna benzer bir faktör kabul ettiğimizde sosyal kaytarma davranışı ile negatif bir ilişki içerisinde olması beklenmektedir.

Uluslararası alanda yapılan çalışmalar içinde turizm sektöründe sosyal kaytarma konusunu inceleyen yalnızca bir araştırmaya rastlanmıştır. Luo ve diğerleri (2013), Çin'de 43 otel işletmesinde 585 kişiye uyguladığı bu çalışmada çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti yoluyla çalışanların adalet algıları ve memnuniyetinin sosyal kaytarma davranışı üzerine etkilerini analiz etmiş, bağlılığın sosyal kaytarmayı negatif yönde etkilediğini, işten ayrılma niyetinin ise sosyal kaytarma davranışını olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Türkiye'de sosyal kaytarma konusu çok az çalışılan bir konu olarak göze çarpmaktadır. Bu konuyla ilgili birkaç çalışmaya rastlansa da turizm sektörü ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Doğan , Bozkurt, ve Demir, 2012 yılında sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla satış ve pazarlama çalışanları üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma sonucunda sosyal kaytarmanın görev görünürlüğünün düşük olduğu ve davranışların gözlemlenemediği durumlarda ortaya çıktığı ortaya konulmuştur. Bir diğer sosyal kaytarma ile ilgili çalışma ise Ilgın (2010)'un örgütsel vatandaşlığın sosyal kaytarma ile olan ilişkisinde duygusal zeka ve lider üye etkileşiminin rolü üzerine yapmış olduğu doktora çalışmasıdır. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının sosyal kaytarma ile negatif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yine örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak Karadal ve Saygın (2013)'ın Aksaray'daki banka çalışanları üzerinde sosyal kaytarma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada cinsiyetin sosyal kaytarmada etkili olduğu, fakat örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemediği, sosyal kaytarma eğiliminin örgütsel vatandaşlık ile ilgisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır.



## **Yöntem**

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kültür Turizm Bakanlığı verilerine göre (31.01.2014) İstanbul ilinde 60 adet 5 yıldızlı ve 96 adet 4 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bu otellerin tümüne ulaşmak zaman kısıtlılığı sebebiyle mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırma anketleri Nisan ve Mayıs aylarında otel çalışanlarına doldurtulmuştur. Örnekleme yöntemi olarak ise kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesinin nedeni; araştırmacılara zaman ve ulaşılabilirlik açısından kolaylık tanınmasıdır. Araştırma kapsamında 27 adet 5 yıldızlı otel ve 18 adet 4 yıldızlı otel ile yüz yüze, telefon ile ya da e-posta yolu ile görüşüldü fakat bunlardan yalnızca 4 adet 5 yıldızlı ve 4 adet 4 yıldızlı olmak üzere yalnızca 8 işletme araştırmaya dahil olmayı kabul etmiştir. Ulaşılan otel işletmelerin araştırmaya katılmama sebeplerinin büyük bölümü “kurumsal politikaları” olarak belirtilmiştir, diğer sebepler ise “iş yoğunluğu” ve “daha önce benzer anket yapıldığı” yönündedir. Araştırmaya katılan 8 işletmenin personel sayısı otel yöneticilerinden alınan bilgilere göre 770’dir. Bu otellere toplam personel sayıları kadar anket gönderilmiştir fakat geri dönen anket sayısı 403’tür. Buna göre anket dönüş oranı %52,3 olarak belirlenmiştir. Bu anketlerin ise 316 adeti araştırmaya dahil edilmiş, kalanı ise geçersiz anketlerdir. Anket sayısının beklenenden az olmasının sebebi konuşulan otellerin çok az sayıda anket göndermesi ve geçersiz anket oranının yüksek olmasıdır. Araştırmanın en büyük sınırlılığı ise anket sayısının ve araştırmaya katılan otel sayısının azlığı sebebiyle sonuçların genellenebilirliği ile ilgilidir.

Çalışmada Goffee ve Jones (2003)’un geliştirmiş olduğu 23 maddelik örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Bu anketin kullanılmasındaki amaç çalışmada ölçülmesi amaçlanan ikinci boyut olan sosyal kaytarmanın örgüt kültürü anketinin boyutları olan sosyalleşme ve dayanışma ile ilişkilerini analiz etmektir. Birinci boyut “sosyalleşme” ikinci boyut “dayanışma” boyutudur. Daha önce de belirtildiği gibi sosyalleşme ve dayanışma düzeylerine göre örgütler “Topluluksal”, “Kar amacı güden”, “Şebekeleşmiş” ve “Bölümlenmiş” olmak üzere dört kültür tipine göre incelenmiştir. Ankette örgüt kültürünü belirlemeye yönelik ölçekte toplam 23 adet soru bulunmaktadır. 23. soru hem sosyalleşme hem de dayanışma düzeyini belirlemeye yöneliktir (Goffee ve Jones 2003: 84). Örgüt kültürü ölçeğinde, sosyalleşme ve dayanışma düzeylerini ölçmeye yarayan soruların ortalamaları hesaplanmış ve ortalaması 3 ve aşağı olanların sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin düşük olduğu, 3’ten büyük olanların ise sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin yüksek olduğu kabul edilmiş ve buna göre

*Serdar SÜNNETÇİOĞLU, Halil KORKMAZ, Mustafa KOYUNCU*

çalışanların algıladıkları örgüt tipleri ortaya çıkarılmıştır. Anket Türkiye’ de çeşitli çalışmalarda güvenilirliği test edilmiştir. Özkan (2010)’un çalışmasında anketin güvenilirlik testinde Cronbach’s Alpha istatistiği 0,942 oranında yani ileri düzeyde güvenilir bulunmuştur. Bilegth (2012) de aynı şekilde ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir 0,911 oranda olduğunu belirtmiştir.

Sosyal kaytarma boyutunu ölçmek için ise Liden ve diğerleri (2004)’nin George (1992) ölçeğinden uyarladığı ve Ilgın (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 13 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılmasının sebebi 0,913’ lik yüksek güvenilirlik oranı (Ilgın, 2010) ve çalışanların iş arkadaşlarının sosyal kaytarmalarını amirlerden daha iyi fark edebilecekleri düşüncesidir.

Araştırmanın cevap aradığı araştırma soruları ise şu şekildedir:

-Otel işletmelerinde çalışanların sosyal kaytarma algıları nasıldır?

-Algılanan örgüt tiplerine göre sosyal kaytarma davranışı algısında fark var mıdır?

-Sosyal kaytarma davranışı algısının örgüt kültürü boyutları olan sosyalleşme ve dayanışma ile olan ilişkisini nasıldır?

-Otel özelliklerine göre örgüt tipi algılaması ve sosyal kaytarma davranışı algısı değişmekte midir?

### **Bulgular**

Araştırmaya katılanlar ile genel bilgilere sahip olmak amacıyla öncelikle frekans analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra demografik veriler ile sosyal kaytarma davranışlarını karşılaştırmak için T-testi ve tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır. Bir diğer analiz de frekanslara göre belirlenen örgüt tiplerine göre demografik veriler ile ilişkisini ölçmek için yapılan Ki-kare analizidir. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi ve bağımsız değişken olan sosyal kaytarma davranışını örgüt tipi boyutlarının ne kadar etkilediğini analiz etmek için ise regresyon analizi yapılmıştır.

Demografik veriler incelendiğinde erkek çalışan oranının (% 56) kadın çalışanlardan daha fazla olduğunu, çalışanların yaş ortalamasının oldukça düşük ve % 65’inin 18-30 yaş aralığında olduğunu, eğitim durumlarına bakıldığında en çok lisans derecesine sahip çalışanlar olduğu, işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında % 80’den fazlasının 0-5 yıldır işletmede çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların daha çok ön büro ve servis departmanı

*Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*

çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Çalıştığı otel tipi ve yıldızına göre araştırmaya katılanların sayısının birbirine yakın olduğu söylenebilir (Tablo 1).

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		Frekans		Yüzde (%)		Frekans		Yüzde (%)	
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	177	56	<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	132	41,8		
	Kadın	139	44		1-5 yıl	130	41,1		
					6 yıl ve üzeri	54	17,1		
<b>Yaş</b>	18-25	110	34,5	<b>Departmanı</b>	Ön büro	84	26,6		
	30 ve üzeri	103	32,6		Muhasebe	29	9,2		
	İlköğretim	23	7,3		Servis	72	22,8		
	Ortaöğretim	84	26,6		Kat hizmetleri	42	13,3		
<b>Eğitim Durumu</b>	Ön lisans	94	29,7	Mutfak	27	8,5			
	Lisans	104	32,9	Satış pazarlama	29	9,2			
	Lisansüstü	11	3,5	Diğer	33	10,4			
<b>Otel Yıldızı</b>	4 yıldızlı	159	50,3	<b>Otel türü</b>	Zincir	148	46,8		
	5 yıldızlı	157	49,7		Bağımsız	168	53,2		

Verilerin güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler; sosyal kaytarma davranışı ölçeği için 0,916, örgüt kültürü ölçeği için 0,918 olarak bulunmuştur. Ölçeklere ait Cronbach Alpha değerleri, sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar açısından oldukça yüksek güvenilirliğe sahip olarak değerlendirilebilir. Örgüt kültürünün alt boyutları olan sosyalleşme 0,832, dayanışma boyutu ise 0,871 Cronbach Alpha değerine sahiptir. Örgüt kültürünü oluşturan boyutlardan dayanışma boyutunun (ort.3,68) daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülürken çalışanların arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı algısına verilen cevapların düşük ortalamaya (ort. 2.62) sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların dayanışma algısı yüksek, sosyal kaytarma algısı düşüktür.

Serdar SÜNNETÇİOĞLU, Halil KORKMAZ, Mustafa KOYUNCU

İşgörenlerin örgütte çalışma sürelerine göre sosyal kaytarma davranışı algılamaları incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Buna göre iş görenlerin çalışma sürelerine göre sosyal kaytarma davranışı algılamasında anlamlı farklılıklar vardır (Tablo 2). 1-5 yıl çalışanların sosyal kaytarma algısı (Ort. 2.80), 1 yıldan az çalışanlar (ort.2,55) ile 6 yıl ve üzeri çalışanlara (ort.2,55) göre daha yüksektir. Ortalamalardan da görüldüğü üzere çalışanların genel olarak sosyal kaytarma algılaması düşüktür.

**Tablo 2: Çalışma Süresine Göre Sosyal Kaytarma Algılarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Çalışma Süresi		Sig.
1-5 yıl	1 yıldan az*	,007
	6 yıl ve üzeri*	,000

Tek yönlü varyans analizi sonucunda iş görenlerin algıladıkları kültür tipine göre sosyal kaytarma düzeylerini incelenmiş, bireylerin algıladıkları kültür tipine göre sosyal kaytarma algıları arasında anlamlı farklılık (sig 0,001) bulunmuştur (Tablo 3).

**Tablo 3: İş Görenlerin Algıladıkları Kültür Tipine Göre Sosyal Kaytarma Düzeyleri**

Kültür Tipi	Frekans	Ortalama	Std. Sp	f	p
Topluluksal	226	2,52	,78		
Şebekeleşmiş	11	2,65	,66		
Kar amacı Güden	31	2,75	,66	5,88	,001
Bölümlenmiş	48	3,00	,60		

Yapılan LSD testine göre, çoklu karşılaştırma tablosuna bakıldığında (Tablo 4) sosyal kaytarma algılamalarının değerlendirilmesinde topluluksal örgüt tipi ile bölünmüş örgüt tipi arasında anlamlı farklılıklar olduğu (sig. ,000) anlaşılmaktadır. Bölümlenmiş kültürlerde (ort. 3.00) sosyal kaytarma algısının topluluksal kültürlerle (ort. 2.52) göre daha fazla olduğunu görmekteyiz. Bu farkın sebebini şu şekilde açıklayabiliriz; Topluluksal kültürlerde bireylerin her biri, bütün olarak algılanır. Bu tip kültüre sahip kuruluşlar da çalışanlar, hem ortak amacın hem de diğer çalışanların amaçlarını gerçekleştirmesi açısından duyarlılığa sahiptir. Sosyalleşmenin ve dayanışmanın yüksek olduğu kültür tipidir. Bölümlenmiş kültür ise, düşük sosyalleşme ve düşük dayanışma ile tanımlanırken birçok kuruluşun en makro biçimlerinde bölümlenmiş yapıdadır. Kolektif yaratıcılık önünde bir engeldir( Goffee ve Jones, 2003).

*Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*

**Tablo 4:** İş Görenlerin Algıladıkları Kültür Tipine Göre Sosyal Kaytarma Düzeylerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Tablosu

	<b>Kültür tipi</b>	<b>Sig.</b>
Topluluksal	Şebekeleşmiş	,585
	Kar amacı güden	,109
	Bölümlenmiş	,000*

Çalışılan otelin yıldızına göre boyutlar arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik yapılan t-testi analizi sonucunda çalışanların otel yıldızlarına göre sosyalleşme ve sosyal kaytarma boyutlarını algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır, dayanışma boyutunda ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. 4 yıldızlı otellerde sosyalleşme (ort. 3,59) ve dayanışma (ort. 3,72) boyutuna verilen cevapların oranı daha yüksek iken sosyal kaytarma algısı (ort. 2,75) da 5 yıldızlı otel çalışanlarına göre daha yüksektir. 5 yıldızlı otel çalışanlarının ise sosyal kaytarma (ort. 2,49) algısı daha düşüktür (Tablo 5).

**Tablo 5:** Otel Yıldızına Göre Çalışanların Sosyal Kaytarma, Dayanışma ve Sosyalleşme Algılarına Yönelik T-testi

<b>Boyutlar</b>	<b>Yıldız</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Sig.</b>
<b>Sosyalleşme</b>	4 yıldızlı	159	3,59	,000*
	5 yıldızlı	157	3,33	
<b>Dayanışma</b>	4 yıldızlı	159	3,72	,255
	5 yıldızlı	157	3,64	
<b>Sosyal Kaytarma</b>	4 yıldızlı	159	2,75	,002*
	5 yıldızlı	157	2,49	

Otelin türüne göre farklılıkların olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan t-testi sonucunda zincir otellerde çalışanların bağımsız otellerde çalışanlara göre örgüt kültürünü oluşturan sosyalleşme (sig= ,000) ve dayanışma (sig= ,000) boyutlarını algılamalarında farklılık olduğu sosyal kaytarma algılamasında (sig= ,231) ise bir farklılık olmadığı görülmektedir (Tablo 6).

**Tablo 6: Otel Türüne Göre Çalışanların Sosyalleşme, Dayanışma ve Sosyal Kaytarma Algısına Yönelik T-testi**

Boyutlar	Otel tipi	Frekans	Ortalama	Sig.
Sosyalleşme	Zincir	148	3,65	,000*
	Bağımsız	168	3,29	
Dayanışma	Zincir	148	3,90	,000*
	Bağımsız	168	3,48	
Sosyal Kaytarma	Zincir	148	2,56	,231
	Bağımsız	168	2,67	

Örgüt kültürü değerlendirmeleri açısından çalışanların hangi faktörlere göre örgüt tipini nasıl algıladığının tespiti için ki-kare analizi yapılmıştır. Yapılan ki-kare testi sonucunda otel türü (sig= ,000) ve otel yıldızı (sig= ,000) ile algılanan örgüt tipi arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş diğer değişkenler ile anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Buna göre zincir otel çalışanlarının daha çok topluluksal örgüt tipi algılaması görülürken (%83,78), bağımsız otel çalışanlarının topluluksal örgüt tipi algılaması zincir otellere göre daha düşük (%60,71), bölümlenmiş kültür algılaması ise daha yüksektir (%22,08).

Yıldızlarına göre otel çalışanları incelendiğinde ise 5 yıldızlı otel çalışanlarının topluluksal örgüt tipi algılaması (% 79,8) 4 yıldızlı otel çalışanlarına göre daha yüksek iken 4 yıldızlı otel çalışanlarının kar amacı güden (% 15, 92) ve bölümlenmiş kültür tipi (% 17, 19) algılamaları 5 yıldızlı otel çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan değişkenler ve sosyal kaytarma değişkeni arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin veriler Tablo 7' de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Sosyalleşme, Dayanışma ve Sosyal Kaytarma Arasındaki Korelasyon Analizi**

	Sosyalleşme	Dayanışma	Sosyal kaytarma
Sosyalleşme	1		
Dayanışma	,856**	1	
Sosyal kaytarma	-,286**	-,362**	1

\*\* Sig. <0.001

*Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*

Tablo 7 incelendiğinde sosyalleşme ve dayanışma boyutları arasında pozitif yönde ve çok kuvvetli anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=,856$ ). Bu iki değişken zaten örgüt kültürünün boyutlarını oluşturmaktadır bu açıdan bu kadar yüksek bir ilişki görülmesi normal sayılabilir. Sosyal kaytarma algısının bu değişkenler ile korelasyonuna baktığımızda ise her iki değişken ile negatif bir ilişki olduğu görülmekte olup, sosyalleşme boyutuyla zayıf ( $r=-,286$ ), dayanışma boyutuyla ise orta kuvvette ( $r=-,362$ ) ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu açıdan baktığımızda örgütlerde sosyalleşme ve özellikle dayanışma davranışları arttıkça sosyal kaytarma davranışlarının azalmaktadır sonucuna ulaşılabilir.

Sosyalleşme ve dayanışma değişkenlerinin sosyal kaytarma davranışı üzerinde ne kadar etkisi olduğunu ölçmek amacıyla yapılan regresyon testinde sosyalleşme boyutu anlamlı olmadığı için dışarıda bırakılarak anlamlı olan dayanışma boyutunu içeren 1 model üretilmiştir (sig. ,000). Buna göre  $R^2 =,131$  olarak bulunmuştur. Bu durum dayanışma değişkeni sosyal kaytarma davranışını %13 oranında açıklamaktadır şeklinde yorumlanabilir.  $R^2$  derecesinin sosyal bilimler için %'10 dan yüksek olması beklendiğinden (Tütüncü, 2011) bunun yeterli bir oran olduğu söylenebilir. Buna göre sosyal kaytarmayı açıklayan tek değişken olan dayanışma değişkeninin Beta değeri ise - ,362 olarak bulunmuştur. Yani dayanışmanın 1 birim artması durumunda sosyal kaytarma davranışı 0,362 birim azalacaktır.

#### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırma kapsamında otel işletmelerinde çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını algılama düzeyleri ve algılanan örgüt tipinin bunda etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda araştırma yapılan işletmelerde çalışanların sosyalleşme ve dayanışma algısı yüksek olarak gözlenirken sosyal kaytarma algıları daha düşük çıkmıştır. Bu üç değişken arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında ise sosyal kaytarmanın sosyalleşme ve dayanışma değişkenleri ile sosyal bilimler için orta düzeyde ters ilişkili olduğunu görmekteyiz. Yani örgüt kültürü ölçeğini oluşturan dayanışma ve sosyalleşme arttıkça kaytarma düşmektedir. Yine aynı değişkenler üzerinde yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre dayanışma boyutunun sosyal kaytarmanın oluşumunda bir pay sahibi olduğunu bu etkinin ise negatif değerli olduğunu görmekteyiz. Tüm bu analizler sonucunda bu araştırma için değerlendirildiğinde örgütlerde istenmeyen davranış olan sosyal kaytarmanın ortadan kaldırılması için dayanışma ve sosyalleşmenin gerçekleştirilmesi gerekmektedir sonucuna ulaşılabiliriz.

*Serdar SÜNNETÇİOĞLU, Halil KORKMAZ, Mustafa KOYUNCU*

Bu açıdan çalışma kaytarmanın dayanışma olmayan gruplarda olduğunu belirten Williams (1981) ve kolektif yapılarda sosyal kaytarma olmadığını vurgulayan Earley (1989) 'in çalışmalarıyla benzer sonuçları taşımaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli bölümünü oluşturan konu ise çalışanların algıladıkları örgüt tipine göre sosyal kaytarma düzeylerinin ölçülmesidir. Yapılan analizlerin sonucunda topluluksal kültür tipi ile bölümlenmiş kültür tipi arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bölümlenmiş kültür tipine sahip kurumların sosyalleşme ve dayanışma düzeylerini artırması durumunda topluluksal kültüre sahip olarak sosyal kaytarma davranışlarını en aza indirmeye imkanları olacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre 5 yıldızlı ve zincir otel çalışanlarının 4 yıldızlı ve bağımsız otel çalışanlarına göre daha çok topluluksal kültüre sahip olduklarını görmekteyiz. Bu da daha kurumsal yapıya sahip olan işletmelerde örgütlerin daha sosyal ve dayanışmacı kültüre sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Sonuç olarak algılanan örgüt tipinin ve örgüt kültürü boyutlarının sosyal kaytarmayı etkileyen değişkenlerden birisidir. İşletmelerin sahip oldukları kurum kültürlerinin sosyal kaytarma gibi bazı istenmeyen davranışlara sebep olabileceği ya da bu davranışları ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilecek bir değişken olduklarını bilmeleri ve bu değişkenleri dikkate almaları gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda örgütlerin topluluksal kültür tipini işletmede yerleştirmeye çalışmaları, bu sayede sosyalleşme ve dayanışma düzeylerini artacak ve sosyal kaytarma davranışını en aza indirecektir. kolektif ve grup çalışmalarının çok önemli olduğu turizm ve otelcilik sektöründeki işletmelere dayanışma ve sosyalleşme düzeylerinin yüksek olduğu topluluksal kurum kültürü oluşturarak sosyal kaytarma gibi istenmeyen davranışların önüne geçmeleri önerilmektedir. Bunun için sosyalleşme anlamında çalışanlar arasındaki uyumsuzlukların oluşmasını engelleyecek tedbirler alınması, personel geceleri düzenlenmesi ve iş yerinde mesai saatleri aralarında personelin iyi vakit getireceği alanlar oluşturulması, dayanışma anlamında ise çalışanları projelerde görevlendirerek ortak sorumluluklar verilmesi ve işletmelerin hedeflerini personelin de bunları içselleştirmesi sağlanacak şekilde çalışanlarla paylaşılması önemli uygulamalar olarak düşünülmektedir.

Araştırmanın sınırlıklarında bahsettiğimiz gibi sonuçları tam anlamıyla genellemek doğru olmayacaktır. Fakat en azından alanda yapılan ilk çalışma olması sebebiyle çalışmanın bundan sonraki araştırmalar için literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma aynı zamanda işletmelere kaytarmaların önüne geçmeleri için fikir vermesi bakımından önemli olarak görülmektedir.



### **Kaynakça**

- Bilegt, E. (2012) *Örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Comer, D. R. (1995) A model of social loafing in real work groups, *Human Relations*; Jun, 48 (6), 647-667. <http://hum.sagepub.com/content/48/6/647.full.pdf+html> (Erişim tarihi: 04.03.2014)
- Doğan, A., Bozkurt, S., & Demir, R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı ile Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.*, 12(24), 53-79.
- Eğnli,T., Yeygel,A. ve Çakır, S. (2011) *Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları*. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3 (2), 37-50.
- Goffee, R., Jones, G. (2003) *Kurum kültürü: kuruluşunuzun kurumsal kültürünün sizin üzerindeki yıkıcı ve yapıcı etkileri*. Çev: Kıvanç Kutmandu, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, Güçlü, N. (2003). *Örgüt kültürü*. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159. [http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut\\_kulturu.pdf](http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf) (Erişim tarihi: 04.03.2014).
- Gürçay, C. (2001) İşletmelerde örgüt kültürü faktörlerinin farklı boyutlarda oluşmasında sektörel farklılığın etkisi: hizmet ve sanayi sektörlerindeki yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma sonuçları. *İş,Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (3)1. <Http://www.isgucdergi.Org/?P=Article&id=99&Cilt=3&Sayi=1&Yil=2001> (Erişim tarihi: 22.03.2014)
- Gürdoğan, A., Yavuz, E. (2013) Turizm işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimi: Muğla ilinde bir araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, (24)1, 57 – 69. (Erişim tarihi: 12.03.2014)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context. online readings in psychology and culture, 2(1). <Http://Dx.Doi.Org/10.9707/2307-0919.1014> (04.03.20124)
- Ilgın, B. (2013) *Toplumsal bir hastalık: Sosyal kaytarma*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (3) , 238-270.
- Karau, S. J. Ve Kipling D. Williams (1993) *Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706.
- Karadal, H., Saygın, M. (2013) *An investigation of the relationship between social*

Serdar SÜNNETÇİOĞLU, Halil KORKMAZ, Mustafa KOYUNCU

*loafing and organizational citizenship behavior*, Procedia - Social And Behavioral Science, The Proceedings Of 9th International Strategic Management Conference, 99 (6), 206–215.

Kocaman, S., Kocaman, S., Çakır, N. (2012) *Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerine etkileri : Alanya bölgesinde bir araştırma*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28, 167-183.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Nathan B. (2004), *Social loafing: A field investigation*. Journal Of Management. 30 (2), 285-304.

Luo, Z., Qub,c, H., Marnburg, E. (2013) *Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior*, International Journal of Hospitality Management, 33, 456–464.

Murat, G., Açığöz,B. (2007) *Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği*, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi ,3 (5), 1–20.

Özkan, Ç. (2010) *Ege bölgesi'ndeki 4- 5 yıldızlı otel işletmelerinde örgüt kültürünün iş değerlerinin dönüşümüne etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Pettigrew, M. A. (1979) On studying organizational cultures, Administrative Science Quarterly, 24(4), 570-581.

Piezon, S.L., Ferree W.D. (2008) *Perceptions of social loafing in online learning groups: a study of public university and u.s. naval war college students*, International Review Of Research in Open and Distance Learning, (9) 2.

Rizaoğlu, B., Ayyıldız, T. (2008) *Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve iş tatmini: Didim örneği*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (1), 7-20.

Singh, P., Mathew, T. And Das, G.S. (1977) *Organizational culture and its impact on managerial remuneration*. Indian Journal of Industrial Relations, 13 (1), 1-14.

Shein, E.H. (1990) *Organizational culture* (Ed) Edgar H. Schein, Çev. Atilla Akbaba, American Psychologist Published, (45) 2, 109-119.

Sofyalıoğlu, Ç., Aktaş,R. (2001) *Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi*, Yönetim ve Ekonomi, 7(1), 75-92.

Taşçıoğlu, H. (2010) *Örgüt kültürünün örgütsel adalet etkisi: bir örnek olay*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi: Sakarya.

Tsaw, D., Murphy, S., Detgen, J (2011) *Social loafing and culture: Does gender matter?* International Review of Business Research Papers, 7 (3), 1 – 8.

Williams, K.D. (1981) *The effects of group cohesiveness on social loafing in simulated word-processing pools*. The Ohio State University, ProQuest, UMI Dissertations. <http://www.uwyo.edu/psychology/files/docs/doc2/article3.pdf> (Erişim tarihi: 02.03.2014)