



ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SOSYAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ARACI ROLÜ

ERCAN YAVUZ¹ & DUYGU KARAKÖSE^{2*}

Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, ercan.yavuz@hbv.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3696-4832>. ² Arş Gör., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Uygulamalı Bilimler Fakültesi, duygu.karakose@dpu.edu.tr, <https://orcid.org/0009-0000-2777-491X>.

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu 22.05.2024 tarihli 05 sayılı toplantısında (Araştırma Kodu: 2024/255) etik kurul onayı alınmıştır.

"Bu çalışma, 2024 yılında danışmanlığını Doç. Dr. Ercan Yavuz'un yürüttüğü "Örgüt kültürünün sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü" yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir."

ÖZ

Çalışmanın amacı örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolünü anlamaya odaklanmaktadır. Araştırma çalışma grubunu, Ankara ilinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 100 ve üzeri işgörenine sahip rekreasyon (eğlence), konaklama, yiyecek-içecek ve turizm işletmelerinin (seyahat acentaları vb.) işgörenleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında veri toplamada anket tekniği kullanılmıştır. 452 sağlıklı anket formu elde edilerek veri setini oluşturmaktadır. Veriler spss programı kullanılarak analiz edilmiş ve örgüt kültürü algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulgulanmıştır. Öte yandan örgüt kültürü algısı ile örgütsel dışlanma algısı arasında düşük şiddetli, anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulgulanmıştır. Ancak "Örgüt kültürünün sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü vardır" hipotezi desteklenmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Sosyal kaytarma, Örgütsel dışlanma

THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL EXCLUSION IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON SOCIAL LOAFING

***Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:**

Duygu KARAKÖSE,
duygu.karakose@dpu.edu.tr,

JEL:
M12, M14, M19

Geliş: 10 Temmuz 2024

Received: July 10, 2024

Kabul: 4 Şubat 2025

Accepted: February 4, 2025

Yayın: 30 Nisan 2025

Published: April 30, 2025

Atıf / Cited as (APA):

Yavuz, E. & Karaköse, D. (2025),

Örgüt Kültürünün Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 70, 21-29, doi: 10.18070/erciyesiibd.1513964

ABSTRACT

The aim of the study focuses on understanding the mediating role of organizational ostracism in the effect of organizational culture on social loafing behavior. The research study group consists of employees of recreation (entertainment), accommodation, food and beverage and tourism businesses (travel agencies, etc.) with 100 or more employees operating in the public and private sectors in Ankara. Within the scope of the research, survey technique was used to collect data. A total of 452 healthy survey forms were obtained and constitute the data set. There are four sections in the prepared survey form. In the survey form; There are personal information form, organizational culture scale, social loafing scale and organizational exclusion scale. As a result of analyzing the answers given to the scales with the help of SPSS program; A moderate, significant and negative relationship was found between the perception of organizational culture and social loafing behavior. On the other hand, a low-severity, significant and negative relationship was determined between the perception of organizational culture and the perception of organizational ostracism. However, "Organizational ostracism has a mediating role in the effect of organizational culture on social loafing." hypothesis was not supported.

Keywords: Organizational culture, Social loafing, Organizational exclusion.

GİRİŞ

İş dünyasında örgütlerin başarısı yalnızca finansal performansa dayanmaz; çalışanların iş memnuniyeti, bağlılık düzeyi ve psikolojik refahı da önemli bir rol oynar. Bu nedenle, örgütlerin iç dinamiklerini anlamak, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve işyeri ortamlarını iyileştirmek sürdürülebilir başarı açısından kritik bir gerekliliktir. Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerlerini, normlarını ve davranışlarını şekillendirerek çalışanların ortak bir kimlik ve amaç etrafında birleşmesini sağlayan bir yapı olarak karşımıza çıkar (Schein, 2010; Hofstede, 1980). Cameron ve Quinn (2011) ile Trice ve Beyer (1993), örgüt kültürünün örgüt içindeki ilişkileri, iletişimi ve karar alma süreçlerini yönlendirdiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürünün pozitif bir çerçeve sunması, çalışanların iş deneyimlerini ve genel memnuniyetlerini doğrudan etkiler.

İş yerindeki olumsuz sosyal dinamiklerden biri olan sosyal kaytarma, çalışanların dışlanmasına, ihmal edilmesine veya itibarsızlaştırılmasına neden olabilir (Özbağ ve Çekmecelioğlu, 2019; Aquino ve Thau, 2009). Örgütsel dışlanma ise bir bireyin ya da grubun örgüt içinde bilinçli bir şekilde dikkate alınmaması veya marjinalleştirilmesi durumunu ifade eder (Ferris ve diğerleri, 2008; Robinson ve diğerleri, 2013). Bu durum, çalışanların psikolojik refahını olumsuz etkileyerek iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kritik unsurları zayıflatır. Bu çalışmada, örgüt kültürü, sosyal kaytarma ve örgütsel dışlanma arasındaki ilişkiler incelenmiş ve örgütlerin sosyal dinamiklerini anlayarak daha sağlıklı çalışma ortamları oluşturmaya yönelik öneriler sunulmuştur. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 22 Mayıs 2024 tarihinde gerçekleştirdiği 05 sayılı toplantısında, 2024/255 kodlu araştırma için etik kurul onayı alınarak, katılımcıların bilgilendirilmesi ve gönüllülüğün esas alınması gibi etik kurallara titizlikle uyulmuş; araştırma bulguları, iş yerindeki sosyal ilişkilerin ve çalışan memnuniyetinin güçlendirilmesi konusunda yol gösterici olmayı amaçlamıştır.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, bir organizasyonun değerleri, normları, inançları, davranışları ve paylaşılan anlayışlarından oluşan ve organizasyonun benzersiz kimliğini şekillendiren bir bütündür. Çalışanların davranışlarını, karar alma süreçlerini ve etkileşimlerini yönlendiren bu kültür, organizasyonun tarihinden, liderlik tarzından, iş yapma yöntemlerinden ve çalışanların ortak değerlerinden etkilenir. Ayrıca, organizasyonun misyonu, vizyonu ve stratejisi, kültürün oluşumunda kritik bir rol oynar (Schein, 2010; Cameron ve Quinn, 2011). Örgüt kültürü, çalışanların birlikte çalışma biçimlerini, iletişim tarzlarını ve işbirliği düzeylerini belirlerken, aynı zamanda organizasyonun dış dünyayla olan ilişkilerini de etkiler. Bu kültür, müşteri ilişkilerinden iş ortaklıklarına kadar birçok alanda organizasyonun itibarını ve algısını şekillendirir. Böylece, hem iç dinamiklerin hem de dış ilişkilerin uyumlu bir şekilde yürütülmesinde temel bir unsur haline gelir.

Schein'e göre, örgüt kültürü modelleri iki farklı şekilde sınıflandırılmaktadır: açıklayıcı modeller ve sınıflandırıcı modeller. Açıklayıcı modeller, örgüt kültürünü anlamak ve açıklamak için kullanılan teorik çerçevelerdir ve Denison Örgüt Kültürü Modeli, W.G. Ouchi'nin Z Teorisi Modeli, Parsons'un Yapısal İşlevselci Yaklaşımı (AGIL) Modeli ve Schneider Modeli bu grupta yer alır. Öte yandan, sınıflandırıcı modeller, örgüt kültürlerini belirli kriterlere göre kategorize etmek için geliştirilmiştir ve Quinn ve Cameron Modeli, Hofstede Modeli, Harrison ve Hendy Modeli ile Deal ve Kennedy Modeli bu gruba dahildir. Açıklayıcı modeller, örgütlerin kültürel yapılarını anlamak ve analiz etmek için teorik bir temel sunar. Örneğin, Denison Örgüt Kültürü Modeli, örgütlerin performanslarını etkileyen dört temel boyuta odaklanır: katılım, uyum, tutumluluk ve işbirliği (Denison, 1990). Benzer şekilde, W.G. Ouchi'nin Z Teorisi Modeli, örgüt kültürünü anlamak ve açıklamak için geliştirilmiş olup güç, kontrol ve bağlılık gibi üç temel unsura odaklanır. Bu model, özellikle Japon ve Amerikan örgüt kültürleri arasındaki farkları vurgulamak amacıyla geliştirilmiş bir yaklaşımdır ve bu unsurlar arasındaki etkileşimi inceleyerek farklı kültürel yapıların analizine olanak sağlar

(Ouchi, 1981). Bu modeller, örgütlerin kültürel yapısını anlamak ve performanslarını artırmak için değerli birer araç sunmaktadır.

Parsons'un Yapısal İşlevselci Yaklaşımı (AGIL) Modeli, örgütlerin işlevsel yapısını anlamak ve analiz etmek için geliştirilmiş bir teorik çerçevedir. Bu model, adaptasyon, bütünleşme, gerçekleşim ve iletişim olmak üzere dört temel işlev üzerinden örgütlerin dış çevreleriyle olan etkileşimlerini ve bu etkileşimlerin sonuçlarını açıklar. Özellikle adaptasyon, örgütün değişimlere uyum sağlama ve çevresel koşullara tepki verme kapasitesini ifade eder (Parsons, 1951). Bununla birlikte, Schneider'in organizasyonlarda iş performansını açıklamak için sunduğu üç temel model olan "Yakınsama", "Özdeşleşme" ve "Yaratıcılık" da örgüt kültürü ve davranışları arasındaki ilişkiyi anlamada önemli bir çerçeve sunar. Yakınsama modeli, örgüt kültürü ve değerlerinin çalışan davranışlarını şekillendirerek belirli bir performans standardına ulaşılmasını sağlarken, özdeşleşme modeli çalışanların örgüt değerlerini benimseyip bu değerlere uygun davranışlar sergilemesini teşvik eder. Yaratıcılık modeli ise çalışanların yenilikçi düşünme ve gelişime katkı sağlama kapasitesini artırmayı hedefler (Karabayır, 2019). Öte yandan, örgüt kültürünü analiz etmek ve sınıflandırmak için kullanılan sınıflandırıcı modeller, örgüt içindeki davranış kalıplarını ve kültürel farklılıkları ölçmek amacıyla istatistiksel ve matematiksel yöntemler kullanır (Göçer, 2019). Bu bağlamda, Quinn ve Cameron Modeli, örgüt kültürlerini dört temel başlık altında inceler: hiyerarşik, adhokratik, pazar odaklı ve içsel odaklı kültür. Hiyerarşik kültür, kontrol ve düzenin ön planda olduğu bir yapıyı ifade ederken; adhokratik kültür, yenilik ve esnekliğe vurgu yapar. Pazar odaklı kültür, dış çevreye uyum sağlama ve rekabetçilik üzerine yoğunlaşırken; içsel odaklı kültür, işbirliği ve çalışan ihtiyaçlarını ön planda tutar (Quinn ve Rohrbaugh, 1983). Tüm bu modeller, örgütlerin kültürel yapılarını anlamak, stratejik yönetim süreçlerini geliştirmek ve örgütsel değişim süreçlerini yönetmek için değerli birer araç sunar.

B. SOSYAL KAYTARMA

Bireylerin ortak amaç ve hedefler doğrultusunda ekip çalışmalarında görev alması, değişime uyum sağlayan yeni örgüt yapılarının temelini oluşturmuştur. Ekip üyelerinin amacı ve aralarındaki etkileşim, bir grubu oluşturan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Aycan ve diğerleri, 2016: 201-202). Bununla birlikte, örgüt yapısında giderek dikkat çeken bir olumsuzluk olarak sosyal kaytarma davranışı, son yıllarda yapılan çalışmalarda önemli bir kavram haline gelmiştir. Goldsmith ve diğer araştırmacılar, sosyal kaytarma davranışının nedenlerini ve bu davranışın dayandığı teorileri açıklamaya çalışmıştır. Sosyal kaytarma davranışını açıklayan başlıca teoriler arasında "Sosyal Etki Teorisi", "Beklenti-Değer Teorisi", "Değerlendirme Potansiyeli Teorisi", "Ortaklaşa Çaba Teorisi", "Çabanın Denkliliği Teorisi", "Heves Azalması Teorisi", "Bireysel Özen Teorisi" ve "Çabanın Gereksizliği Teorisi" bulunmaktadır. Örneğin, bireyin inançlarının, tutumlarının ve davranışlarının çevresindeki diğer bireylerden etkilenmesini açıklayan Sosyal Etki Teorisi, sosyal kaytarma davranışının önemli bir nedeni olarak görülmektedir (2015). Beklenti-Değer Teorisi, beklenti, araçsalılık ve değer olmak üzere üç temel faktör üzerinden bu davranışı yorumlarken (Shepperd ve Taylor, 1999), Değerlendirme Potansiyeli Teorisi, bireyin ekip çalışmasında yaptığı katkının dikkate alınmaması durumunda sosyal kaytarma eğiliminin arttığını ifade etmektedir (Harkins, 1987; Kerr ve Bruun, 1983).

Ortaklaşa Çaba Teorisi, ekip üyelerinin fazlalığının sosyal kaytarma davranışını artırarak performansın düşmesine neden olduğunu savunurken (Avcı, 2020), Jackson ve Williams'ın (1985) yaptığı deneyler, sosyal kaytarma ile sosyal kolaylaştırma davranışlarını heves azalması bağlamında ele almıştır. Bireysel Özen Teorisi ise bireyin bireysel görevlerde daha yüksek performans sergilediğini, ancak ekip çalışmalarında bu hassasiyetin azalarak sosyal kaytarma davranışına yol açtığını ortaya koymuştur (Mullen, 1983). Öte yandan, sosyal kaytarma davranışını açıklayan teorilere ek olarak, bu davranışla çelişen teoriler de literatürde yer almaktadır. Latane ve diğerlerinin (1979) geliştirdiği Değerlendirilme Kaygısı ve Sosyal Kolaylaştırma Teorisi, bireyin ekip çalışmasında performansını artırabileceğini öne sürerken, Williams ve Karau'nun (1991) Sosyal Telafi Teorisi, bireylerin ekipteki diğer üyelerin eksikliklerini telafi ederek performanslarını artırabileceğini savunmaktadır. Bu teoriler, sosyal kaytarma davranışını anlamak

ve farklı bakış açılarından değerlendirmek için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

C. ÖRGÜTSEL DİŞLANMA

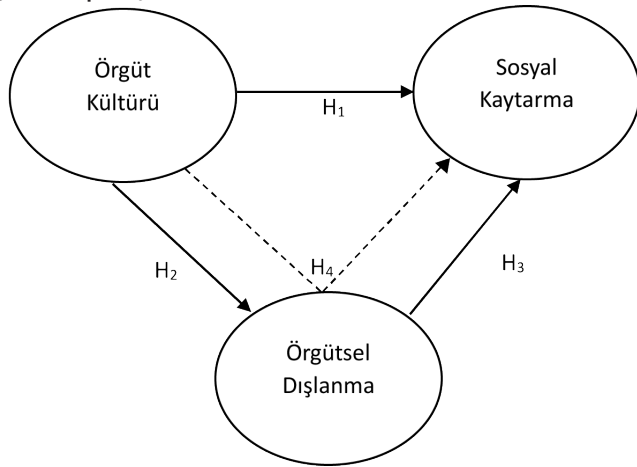
Robinson ve diğerlerine göre örgütsel dışlanma, bir çalışanın işyerindeki sosyal ilişkilerde, gruplar arasındaki etkileşimlerde veya organizasyonel faaliyetlerde sistematik olarak dışlanması ya da reddedilmesi durumunu ifade eder (2013). Bu durum, bireyin işyerindeki sosyal ağlarda marjinalleştirilmesi veya izole edilmesiyle sonuçlanır. Örgütsel dışlanma, sosyal dışlanma, psikolojik dışlanma ve sosyal reddedilme olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Sosyal dışlanma, bir çalışanın diğer çalışanlar veya gruplar tarafından dışlanması veya reddedilmesi ile ortaya çıkar ve kişinin işyerindeki sosyal ilişkilerde marjinalleşmesine veya yalnızlaştırılmasına neden olur (Robinson ve diğerleri, 2013). Psikolojik dışlanma, bireyin duygusal olarak dışlanması veya reddedilmesi durumunu ifade eder ve bu da çalışanın işyerindeki sosyal etkileşimlerde kendisini psikolojik olarak izole hissetmesine yol açar (Robinson ve diğerleri, 2013). Sosyal reddedilme ise daha açık ve belirgin bir dışlanma biçimidir ve bireyin sosyal etkinliklere davet edilmemesi, iletişim kurulmasının reddedilmesi veya işbirliği fırsatlarından mahrum bırakılması gibi davranışlarla kendini gösterir (Ferris ve diğerleri, 2008). Örgütsel dışlanmanın çalışanlar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır; bu durum, bireylerin duygusal refahını olumsuz etkileyerek iş performanslarının düşmesine ve genel işyeri deneyimlerinin zayıflamasına yol açabilir. Bu nedenle örgütsel dışlanma, iş ortamlarının sosyal dinamiklerini anlamada ve iyileştirme çabalarında dikkatle ele alınması gereken bir kavramdır.

II. YÖNTEM

A. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 22 Mayıs 2024 tarihinde gerçekleştirdiği 05 sayılı toplantısında, 2024/255 kodlu araştırma için etik kurul onayı alınmıştır. Araştırma çerçevesinde değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerinin ve etkilerinin tespiti amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modelinden faydalanılarak araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur (Vapur, 2022: 1255). İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkinin değişiklik gösterip göstermemesi noktasında oluşabilecek herhangi bir değişikliğin nasıl bir şekilde nüfuz edeceğini tespit etmek amacıyla faydalanılmaktadır (Karasar, 2011). Bu ifadeler dikkate alınarak araştırma kapsamında belirlenmiş olan araştırma modeli ve hipotezleri:

ŞEKİL 1 | Araştırma Modeli



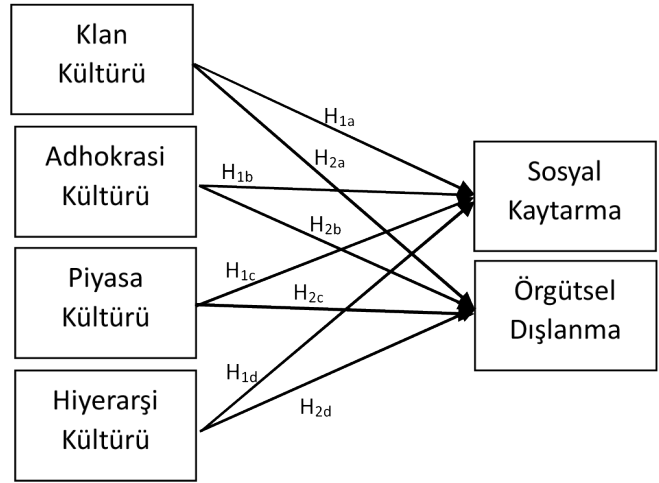
H₁: Örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışını üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₂: Örgüt kültürünün örgütsel dışlanma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₃: Örgütsel dışlanma algısının sosyal kaytarma davranışını üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₄: Örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışını üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanma algısının aracı rolü vardır.

ŞEKİL 2 | Araştırma Modeli 2



H_{1a}: Klan kültürünün sosyal kaytarma davranışını üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1b}: Adhokrazi kültürünün sosyal kaytarma davranışını üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1c}: Piyasa (Pazar) kültürünün sosyal kaytarma davranışını üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1d}: Hiyerarşi kültürünün sosyal kaytarma davranışını üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2a}: Klan kültürünün örgütsel dışlanma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2b}: Adhokrazi kültürünün örgütsel dışlanma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2c}: Piyasa (Pazar) kültürünün örgütsel dışlanma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2d}: Hiyerarşi kültürünün örgütsel dışlanma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₃: Sosyo-demografik durumların örgüt kültürü üzerinde anlamlı farkı vardır.

H₆: Sosyo-demografik durumların sosyal kaytarma davranışını üzerinde anlamlı farkı vardır.

H₇: Sosyo-demografik durumların örgütsel dışlanma algısı üzerinde anlamlı farkı vardır.

B. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Ankara'da faaliyet gösteren kamu ve özel sektöre ait konaklama, yiyecek-içecek, rekreasyon (eğlence) ve turizm işletmeleri (seyahat acentaları vb.) oluşturmaktadır. Ankara Ticaret Odası'nın Mart 2024 verilerine göre bu işletmelerin sayısı 2.226'dır. Araştırmanın çalışma grubu, Ankara'da fiilen faaliyet gösteren, kamu ve özel sektörde 100'den fazla çalışanı bulunan örgütlerde görev yapan personelden oluşmaktadır. Yazıcıoğlu (2004) tarafından belirtilen 0,05 önem düzeyi ve büyük evrenlere yönelik örneklem kriterleri göz önüne alınarak toplam 500 anket formu dağıtılmış, 480'i geri dönmüştür. Eksik veya hatalı doldurulan formlar hariç tutulmuş, analiz için 452 geçerli anket verisi kullanılmıştır.

C. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 22.05.2024 tarihli 05 sayılı toplantıda (Araştırma Kodu: 2024/255) etik onay alınmış, anket uygulanacak işgörenler bilgilendirilmiş ve gönüllülük esasına göre katılımları sağlanmıştır. Araştırmada örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışıyla ilişkisi farklı değişkenler aracılığıyla incelenmiş, veriler dört bölümden oluşan bir anket formu ile toplanmıştır. Demografik Bilgi Formu, yaş, cinsiyet, meslek, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, çalışma süresi, gelir durumu, kurum türü ve pozisyon gibi 9 sorudan oluşmaktadır. Örgüt Kültürü Ölçeği, Cameron ve Quinn'in (1999) geliştirdiği, Nilüfer Yörük Karakılıç'ın uyarladığı 16 ifadeden ve 4 alt boyuttan oluşan bir ölçektir ve Cronbach Alfa değeri ,837'dir. Sosyal Kaytarma Ölçeği,

George (1992) tarafından geliştirilen, Ülke Esen (2006) tarafından Türkiye'ye uyarlanan, 13 ifadeden oluşan 5'li Likert tipi bir ölçektir ve Cronbach Alfa değeri ,832'dir. Örgütsel Dışlanma Ölçeği, Ferris ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen, Çalışkan ve Pekkan (2020) tarafından uyarlanan, 10 ifadeden oluşan bir ölçektir ve Cronbach Alfa değeri ,805'tir. Tüm ölçekler, geçerlilik ve güvenilirlik açısından yüksek düzeyde uygun bulunmuştur.

III. BULGULAR

A. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI

Katılımcıların demografik bilgilerine açıklanmasına yönelik frekans ve yüzde dağılımlarını belirlemek amacıyla betimsel istatistiklerden (frekans analizi) yararlanılmıştır. Veriler frekans (n) ve yüzde (%) dağılımları ile kullanılarak açıklanmıştır.

TABLO 1 | Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Profili (10 Soru)

	Değişkenler	n	%
Yaş Aralıkları	59-78	74	16,4
	58-44	111	24,6
	43-24	204	45,1
	23 ve sonrası	63	13,9
Cinsiyet	Kadın	238	52,7
	Erkek	214	47,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	41	9,3
	Ortaöğretim	63	13,9
	Ön lisans	95	21
	Lisans	116	25,3
	Lisansüstü	137	30,3
Medeni Hal	Evli	239	52,9
	Bekar	213	47,1
Kurumdaki Çalışma Zamanı	1 yıldan az	48	10,6
	1-5 yıl	191	42,3
	6-10 yıl	162	35,8
	11-15 yıl	42	9,3
	16 yıl ve üzeri	9	2,0
Mesleki Kıdem	1 yıldan az	30	6,6
	1-5 yıl	104	23
	6-10 yıl	147	32,5
	11-15 yıl	120	26,5
	16 yıl ve üzeri	51	11,3
Gelir Durumu	17.002-20.000 TL arası	68	15,0
	20.001-30.000 TL arası	133	29,4
	30.001-40.000 TL arası	180	39,8
	40.001 TL ve üzeri	71	15,7
Kurum Türü	Kamu	214	47,3
	Özel	238	52,7
Çalışmadaki Pozisyon	İşgören-Memur	194	42,9
	Alt Kademe Yönetici	101	22,3
	Orta Kademe Yönetici	107	23,7
	Üst Kademe Yönetici	50	11,1
	Konaklama İşletmesi	96	21,2
Alan	Eğlence (Rekreasyon) İşletmesi	143	31,6
	Turizm İşletmesi (Seyahat Acentası vb.)	119	26,3
	Yiyecek-İçecek İşletmesi	94	20,8
Toplam		452	100

Araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde, yaş dağılımı %16,4 (n=74) ile 59-78 yaş, %24,6 (n=111) ile 44-58 yaş, %45,1 (n=204) ile 24-43 yaş ve %13,9 (n=63) ile 23 yaş ve altı şeklindedir. Katılımcıların %52,7'si (n=237) kadın, %47,3'ü (n=214) erkektir. Eğitim durumu olarak %9,3'ü (n=41) ilköğretim, %13,9'u (n=63) ortaöğretim, %21,0'ı (n=95) ön lisans, %25,3'ü (n=116) lisans, %30,3'ü (n=137) ise lisansüstü düzeyindedir. Medeni durumları %52,9'u (n=239) evli, %41,7'si (n=213) bekar. Çalışma sürelerine göre %10,6'sı (n=48) 1 yıldan az, %42,3'ü (n=191) 1-5 yıl, %35,8'i (n=162) 6-10 yıl, %9,3'ü (n=42) 11-15 yıl ve %2,0'ı (n=9) 16 yıl ve üzeri görev yapmaktadır. Mesleki kıdem süreleri %6,6'sı (n=30) 1 yıldan az, %23,0'ı (n=104) 1-5 yıl, %32,5'i (n=147) 6-10 yıl, %26,5'i (n=120) 11-15 yıl ve %11,3'ü (n=51) 16 yıl ve üzeridir. Gelir dağılımı %15,0'ı (n=68) 17.002-20.000 TL, %29,4'ü (n=133) 20.001-30.000 TL, %39,8'i (n=180) 30.001-40.000 TL ve %15,7'si (n=71) 40.001 TL ve üzeridir. Çalıştıkları kurum türü %47,3'ü (n=214) kamu, %52,7'si (n=238) özel sektördedir. Çalışma pozisyonlarına göre %42,9'u (n=194) işgören/memur, %22,3'ü (n=101) alt kademe yönetici, %23,7'si (n=107) orta kademe yönetici ve %11,1'i (n=50) üst kademe yöneticidir. Faaliyet alanlarına göre %21,2'si (n=96) konaklama, %31,6'sı (n=143) eğlence (rekreasyon), %26,3'ü (n=119) turizm ve %20,8'i (n=94) yiyecek-icecek işletmelerinde çalışmaktadır.

TABLO 2 | Araştırmadaki Ölçek İfadelerine Verilen Cevaplara Yönelik Normallik Testi Sonuçları

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Sonuç
Sosyal Kaytarma Ölçeği	,611	-,913	Normal Dağılım
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	,836	1,149	Normal Dağılım
Örgüt Kültürü Ölçeği	-1,217	1,383	Normal Dağılım
Klan Kültürü	,141	,655	Normal Dağılım
Adhokrasi Kültürü	-,971	,983	Normal Dağılım
Piyasa (Pazar) Kültürü	-1,214	,812	Normal Dağılım
Hiyerarşi Kültürü	-1,301	1,425	Normal Dağılım

Araştırmada kullanılan ölçeklerin verilen cevapların dağılımlarının incelenmesi amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Çarpıklık ve basıklık testleri, veri setinin normal dağılıma ne kadar uyduğunu anlamak için yapılır. Likert tipi ölçekler genellikle normal dağılım göstermeyebilir. Ancak, çarpıklık ve basıklık testleri, bu dağılımın ne kadar normalden sapıp saptığını ve bu sapmanın analizlerde dikkate alınıp alınmaması gerektiğini belirlemek için kullanılır. Elde edilen sonuçların yorumlanmasında verilerin çarpıklık ve basıklık testinin yapıma nedeni; normal dağılım varsayımını kontrol etmek, veri setinin simetrik bir çarpıklığa sahip olup olmadığı, verilerin düz ya da tepeli olup olmadığını anlamak maksadıyla basıklık testinin uygulanmasıyla sonuçlarının -1.5 ile + 1.5 aralığında olması normal bir dağılım gösterdiği görülmektedir.

TABLO 3 | Ölçeklere ve Ölçeklerde Yer Alan Alt Boyutlara Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa
Örgüt Kültürü Ölçeği	16	,837
Klan Kültürü Alt Boyutu	4	,832
Adhokrasi Kültürü Alt Boyutu	4	,842
Piyasa (Pazar) Kültürü Alt Boyutu	4	,758
Hiyerarşi Kültürü Alt Boyutu	4	,750
Sosyal Kaytarma Ölçeği	13	,964
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	10	,805

Cronbach Alfa katsayısı, bir ölçeğin iç tutarlılığını ve dolayısıyla güvenilirliğini ölçmek için kullanılan yaygın bir istatistiksel yöntemdir. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değişir ve genellikle 0.70'in üzerindeki değerler kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyini gösterir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 264). Örgüt kültürü ölçeği, sosyal kaytarma ölçeği, örgütsel dışlanma ölçeği ve ölçeklerin alt boyutlarına ait güvenilirlik sonuçları incelendiğinde, en yüksek rakamın "0,964" ve en düşük

değerin “0,750” bulunduğu yer almaktadır. Bu sonuçlara bağlı olarak ölçeklerin ve alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir ($.80 \leq \alpha < 1.00$) ve oldukça güvenilir ($.60 \leq \alpha < .80$) düzeyde katsayılara sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

TABLO 4 | Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi (16 İfade)

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı
Klan Kültürü	ÖK1	,811	55,460
	ÖK2	,815	
	ÖK3	,853	
	ÖK4	,738	
Adhokrasi Kültürü	ÖK5	,812	11,440
	ÖK6	,721	
	ÖK7	,780	
	ÖK8	,724	
Piyasa Kültürü	ÖK9	,698	4,960
	ÖK10	,76	
	ÖK11	,696	
	ÖK12	,891	
Hiyerarşi Kültürü	ÖK13	,705	3,501
	ÖK14	,661	
	ÖK15	,687	
	ÖK16	,707	
KMO Testi	,951		
Toplam Varyans	75,361		
Barlett Testi	.000		

KMO=0,951 (KMO>0,60) değeri, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010). Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0,05$), değişkenler arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Varimax yöntemiyle yapılan faktör analizi sonucunda Örgüt Kültürü Ölçeği'nde 4 faktör tespit edilmiştir. Ölçeğin faktör yükleri 0,661 ile 0,891 arasında değişmekte ve 16 ifadenin faktörlerle güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %75,361 olup, bu oran ölçek maddelerinin ilgili yapıyı %75 oranında açıkladığını ifade eder; bu da ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu gösterir (Kline, 2015). Alt boyutlar incelendiğinde, klan kültürü %55,460, adhokrasi kültürü %11,440, piyasa kültürü %4,960 ve hiyerarşi kültürü %3,501 varyans açıklama oranına sahiptir. Bu oranlar, alt boyutların ölçek genelindeki yapıyı ne derece temsil ettiğini ortaya koymaktadır. İfade düzeyinde değerlendirildiğinde, Piyasa Kültürü'ndeki 9 ve 11. ifadeler diğerlerine kıyasla daha düşük faktör yüküne sahiptir; ancak genel olarak faktör yükleri kabul edilebilir sınırlar içinde olup, belirgin bir binişiklik ya da düşük faktör yükü sorunu görülmemektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

TABLO 5 | Örgütsel Dışlanma Ölçeği Faktör Analizi

Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı
OD1	,410	36,501
OD2	,410	
OD3	,637	
OD4	,565	
OD5	,516	
OD6	,393	
OD7	,470	
OD8	,430	
OD9	,361	
OD10	,486	
KMO Testi	,851	
Toplam Varyans	36,501	
Barlett Testi	.000	

Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunun anlaşılması için uygulanan analiz çerçevesinde KMO=0,851 olarak hesaplanmıştır (KMO=0,851 >0,60). Buna göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi için olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kalaycı, 2010: 322). Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0,05$) değişkenler arasında ilişki olduğu incelenmiştir. Faktör analizi testinde varimax yöntemi seçilerek değişkenlerin yapısının sabit kalması sağlanmıştır. Örgütsel Dışlanma Ölçeği, faktör analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda tek faktör belirlenmiştir. Faktör analizi sonucu incelendiğinde ölçeğin faktör yükleri 0,361 ile 0,851 arasında değişen 10 ifadeden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansının açıklama oranı %36,501 olduğu belirlenmiştir. Ancak, 0,361 ve 0,393 faktör yükleri analiz dışında tutulmuştur. %36,501 varyans açıklama oranı, ölçek maddelerinin yalnızca bu kadarını açıklayabildiğini ve geri kalan kısmın başka faktörler veya hata terimlerinden kaynaklandığını gösterebilir.

TABLO 6 | Sosyal Kaytarma Ölçeği Faktör Analizi

Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı
SK1	,661	69.969
SK2	,572	
SK3	,679	
SK4	,668	
SK5	,721	
SK6	,741	
SK7	,712	
SK8	,800	
SK9	,730	
SK10	,809	
SK11	,738	
SK12	,733	
SK13	,532	
KMO Testi	,973	
Toplam Varyans	69.969	
Barlett Testi	.000	

Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunun anlaşılması için uygulanan analiz çerçevesinde KMO=0,973 olarak hesaplanmıştır (KMO=0,973 >0,60). Buna göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kalaycı, 2010: 322). Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0,05$) değişkenler arasında ilişki olduğu incelenmiştir. Faktör analizi testinde varimax yöntemi seçilerek değişkenlerin yapısında bir farklılık olmaması ve sabit kalması sağlanmıştır. Sosyal Kaytarma Ölçeği, faktör analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda tek faktör belirlenmiştir. Faktör analizi sonucu incelendiğinde ölçeğin faktör yükleri 0,532 ile 0,809 arasında değişen 13 ifadeden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansının açıklama oranı %69,969 olduğu belirlenmiştir.

TABLO 7 | Pearson Korelasyon Analizi ve Değişkenlere Ait Ortalamalar

	Ortalama	Standart Sapma	Örgüt Kültürü	Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Piyasa Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Sosyal Kaytarma	Örgütsel Dışlanma
Örgüt Kültürü	3,79	0,58	1	,499**	,900**	,878**	,886**	-,330**	-,199**
Klan Kültürü	3,39	0,58	,499**	1	,425**	,193**	,179**	,123**	-,127**
Adhokrasi Kültürü	3,82	0,67	,900**	,425**	1	,703**	,745**	-,287**	-,188**
Piyasa Kültürü	3,84	0,82	,878**	,193**	,703**	1	,791**	-,370**	-,108*
Hiyerarşi Kültürü	4,08	0,82	,886**	,179**	,745**	,791**	1	-,422**	-,216**
Sosyal Kaytarma	2,27	0,99	-,330**	,123**	-,287**	-,370**	-,422**	1	,111**
Örgütsel Dışlanma	1,48	0,36	-,199**	-,127**	-,188**	-,108*	-,216**	,111**	1

$p<0.01^{**}$ $p<0.05^{*}$

Analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında orta şiddetli, anlamlı ve negatif bir ilişki ($r=-0,330$; $p<0,01$), örgütsel dışlanma algısı ile ise düşük şiddetli, anlamlı ve negatif bir ilişki ($r=-0,199$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Klan kültürü algısı, sosyal kaytarma davranışı ile düşük şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,123$; $p<0,01$), örgütsel dışlanma algısı ile ise düşük şiddetli, anlamlı ve negatif ($r=-0,127$; $p<0,01$) bir ilişki göstermektedir. Adhokrasi kültürü algısı, sosyal kaytarma davranışı ile düşük şiddetli, anlamlı ve negatif ($r=-0,287$; $p<0,01$), örgütsel dışlanma algısı ile ise düşük şiddetli, anlamlı ve negatif ($r=-0,188$; $p<0,01$) bir ilişkiye sahiptir. Piyasa kültürü algısı, sosyal kaytarma davranışı ile orta şiddetli, anlamlı ve negatif ($r=-0,370$; $p<0,01$), örgütsel dışlanma algısı ile ise düşük şiddetli, anlamlı ve negatif ($r=-0,108$; $p<0,05$) bir ilişki göstermektedir. Hiyerarşi kültürü algısı, sosyal kaytarma davranışı ile orta şiddetli, anlamlı ve negatif ($r=-0,422$; $p<0,01$), örgütsel dışlanma algısı ile ise düşük şiddetli, anlamlı ve negatif ($r=-0,216$; $p<0,01$) bir ilişki sunmaktadır. Sosyal kaytarma davranışı ile örgütsel dışlanma algısı arasında ise düşük şiddetli, anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=0,111$; $p<0,01$) bulunmuştur. Tüm ilişkiler istatistiksel olarak güvenilir ve rastlantısal olmayan düzeyde anlamlıdır.

TABLO 8 | Ana Değişkenlerin Regresyon Analizi Sonuçları

1. Adım							
Değişkenin adı	B	SH	Beta	t	p	R	R ²
Sabit	4,391	,289			.0		
Örgüt Kültürü	-,559	,075	-,330	-7,414	0	,330	,109
F:54,965 p<0,01							
Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma							
2. Adım							
Değişkenin adı	B	SH	Beta	t	p	R	R ²
Sabit	1,946	,109			.0		
Örgüt Kültürü	-,122	,028	-,199	-4,299	0	,199	,089
F:18,482 p<0,01							
Bağımlı Değişken: Örgütsel Dışlanma							
3. Adım							
Değişkenin adı	B	SH	Beta	t	p	R	R ²
Sabit	1,821	,197			.0		
Örgütsel Dışlanma	,305	,129	,111	2,363	1	,111	,052
F:5,585 p<0,01							
Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma							

Model 4 Hayes (2012) kapsamında yapılan analizlerde, örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuş ($p<0,01$) ve toplam varyansın %10,9'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Örgüt kültürü algısındaki bir birim artış, sosyal kaytarma davranışını 0,559 birim negatif yönde etkilemekte, bu da örgüt kültürünün benimsenmesinin sosyal kaytarma davranışını azalttığını göstermektedir (H1 desteklenmiştir). Örgüt kültürünün örgütsel dışlanma algısı üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuş ($p<0,01$) ve toplam varyansın %8,9'unu açıkladığı belirlenmiştir. Örgüt kültürü algısındaki bir birim artış, örgütsel dışlanma algısını 0,112 birim negatif yönde etkilemekte ve bu algının benimsenmesinin örgütsel dışlanma algısını düşürdüğünü göstermektedir (H2 desteklenmiştir). Örgütsel dışlanma algısının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuş ($p<0,01$) ve toplam varyansın %5,2'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Örgütsel dışlanma algısındaki bir birim artış, sosyal kaytarma davranışını 0,305 birim pozitif yönde etkilemekte ve dışlanma algısının sosyal kaytarma davranışını artırdığı görülmektedir (H3 desteklenmiştir).

TABLO 9 | Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Sosyal Kaytarma Davranışına Etkisi

Bağımsız Değişken	B	t	p	β	Model (p)	R	R ²	Tolerance	VIF
Sabit	3,422	11,450	.000						
Klan Kültürü	,394	4,853	.000	,229	.000	,475	,226	,775	1,290
Adhokrasi Kültürü	-,090	-,842	.400	-,061				,331	3,022
Piyasa Kültürü	-,131	-,1538	.125	-,109				,345	2,903
Hiyerarşi Kültürü	-,400	-,4,335	.000	-,332				,296	3,381
F: 32,647 p<0,01									
Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma									

Örgüt kültürünün alt boyutlarının (klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürü) sosyal kaytarma davranışına etkisini test etmek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde, VIF değerleri en yüksek 3,381, tolerans değerleri ise en düşük 0,296 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, modelde çoklu doğrusal bağıntı sorunu olmadığını göstermektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Analiz sonucunda, model sosyal kaytarma davranışının %22,6'sını açıklamaktadır. Klan kültürü sosyal kaytarma davranışını artırırken, hiyerarşi kültürü bu davranışı azaltmaktadır; dolayısıyla "H1a" ve "H1d" hipotezleri desteklenmiştir. Ancak adhokrasi ve piyasa kültürünün sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkileri anlamlı bulunmamış ve "H1b" ile "H1c" hipotezleri reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre, klan ve hiyerarşi kültürleri sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

TABLO 10 | Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Dışlanma Algısına Etkisi

Bağımsız Değişken	B	t	p	β	Model (p)	R	R ²	Tolerance	VIF
Sabit	2,010	16,881	.000						
Klan Kültürü	-,053	-,1,646	.101	-,085				,775	1,290
Adhokrasi Kültürü	-,029	-,691	.490	-,055	.000	0,26	,068	,331	3,022
Piyasa Kültürü	,085	2,511	.012	,195				,345	2,903
Hiyerarşi Kültürü	-,137	-,3,738	.000	-,314				,296	3,381
F: 8,115 p<0,01									
Bağımlı Değişken: Örgütsel Dışlanma									

Örgüt kültürünün alt boyutlarını oluşturan klan kültürü, adhokrasi kültürü, piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürünün, örgütsel dışlanma algısına olan etkisini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Test sonucunda modelde, VIF değerleri en tepe noktası 3,381 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, VIF değerinin en üst sınır olarak kabul edilen 4'ten düşük olduğu belirlenmiştir. Modelde tolerans değeri ise en alt nokta ,296'dır. Bu ifade de en düşük sınırı bulunan 0,10'dan yüksek olduğu tespit edilmiştir (Hair ve diğerleri, 2010). Tolerance ve VIF değerleri ele alındığında, modelde yer alan bağımsız değişkenlerin birbirleri arasında çoklu doğrusal bağıntı problemi bulunmamaktadır. Değişkenler çoklu regresyon modeli kapsamında ele alındığında örgütsel dışlanma algısının %6,8'ini açıklamaktadır. Piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürü boyutları örgütsel dışlanma algısını anlamlı olarak etkilemektedir. Piyasa kültürü algısı örgütsel dışlanma algısına olan eğilimi artırırken, hiyerarşi kültürü algısı örgütsel dışlanma algısına olan eğilimi azaltmaktadır. Bu sonuçlara göre; "H_{2c}: Piyasa (Pazar) kültürünün örgütsel dışlanma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır" ve "H_{2d}: Hiyerarşi kültürünün örgütsel dışlanma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır" hipotezleri desteklenmiştir. Öte yandan "H_{2a}: Klan kültürünün örgütsel dışlanma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır" ve "H_{2b}: Adhokrasi kültürünün örgütsel dışlanma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır" hipotezleri desteklenmemiştir. Bu sonuçlara göre, "Piyasa

(Pazar) kültürü” ve “Hiyerarşi kültürü” örgütsel dışlanma algısı üzerinde anlamlı etkiler gösterirken, “Klan kültürü” ve “Adhokrasi kültürü” bu etkileri göstermemiştir.

TABLO 11 | Değişkenler Arasındaki Aracı Rol Testi-2 (Hayes Process Makro-Model 4)

Örgütsel Dışlanma Algısının Aracı Rolü	Toplam Etki (c)	Doğrudan Etki (c')	Dolaylı Etki (a*b)	Bootstrap Güven Aralığı BOLLCI/BOULCI	Aracılık Durumu
Örgüt Kültürünün Sosyal Kaytarma Davranışına Etkisi	-,559	-,543	0,059	-0,047/0,018	

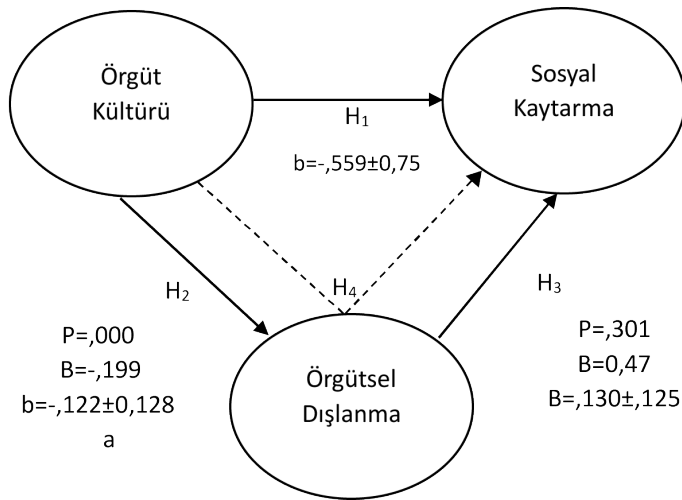
* 5000 örneklem üzerinden elde edilen bootstrap sonuçlarını göstermektedir.

SH: standart hata

BOLLCI: boot güvenirlilik aralığının düşük düzeyi ve BOULCI: boot güvenirlilik aralığının yüksek düzeyi.

Test uygulandıktan sonra çıkan sonuçlar doğrultusunda; örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışı ($c\beta=-,543$; $SHc=,077$; $p<0,01$) üzerinde dolaylı olmayan direkt negatif yönde etkisinin varlığından söz etmek mümkündür. Örgüt kültürünün örgütsel dışlanma ($a\beta=-,122$; $SHb=,028$; $p<0,01$) üzerinde doğrudan negatif yönde etkisinin varlığından söz etmek mümkündür. Ancak örgütsel dışlanma algısının sosyal kaytarma davranışı üzerinde ($b\beta=,130$; $p>0,05$) üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Yapılan test sonucunda, araştırmanın başlığını oluşturan “H4: Örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışını üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanma algısının aracı rolü vardır.” hipotezi desteklenmemektedir.

ŞEKİL 3 | Aracı Testi Model Formülü



SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, çalışma kapsamında elde edilmiş olan sonuçlar ve sonuçlar doğrultusunda ise sunulan öneriler yer almaktadır.

İncelemede, örgüt kültürü ve alt boyutları, sosyal kaytarma davranışı ve örgütsel dışlanma davranışı ile ilişkisi dikkate alınmış ve incelenmiştir. İncelemede, örgütsel dışlanmanın örgüt kültüründe ve sosyal kaytarma davranışında etkisi var olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Yapılan inceleme çerçevesinde ilk adımda işgörenlerin örgüt kültürü ile sosyal kaytarma davranışı ölçülmüş ve iki davranış biçimi arasındaki ilişkinin var olup olmadığı tespit edilmesine dikkat çekilmektedir. Bunun yanı sıra örgüt kültürü alt boyutlarının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel dışlanmanın aracı rolü etkisinin tespiti yapılması amaçlanmaktadır.

Araştırma neticesinde uygulanan analizler sonucuna bakılarak çarpıcı sonuç; Örgüt kültürü alt boyutlarından biri olan Klan kültürü, geleneksel, sadakat, bireysel bağlılık, ekip çalışmasının önemi, sosyal etkileşim ve kendini yönetme boyutunu dikkate alması sebebiyle örgüt

yapısı içerisinde sosyal kaytarma davranışına neden olmaktadır. Örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle esnek ve katılımcı bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, sosyal kaytarma davranışının daha az görüldüğü tespit edilmiştir. Örneğin, çalışanların takdir edildiği ve karar alma süreçlerine dahil edildikleri bir kültürde, sosyal kaytarma oranları daha düşüktür (Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu, 2014). Bu sonucu destekleyen bir diğer çalışma, örgüt kültürünün türüne bağlı olarak, çalışanların sosyal kaytarma eğilimleri değişmektedir. Esnek örgüt kültürlerinde çalışanlar, kendilerini daha özgür hissettikleri için sosyal kaytarma davranışlarına daha az başvurumaktadırlar. Buna karşın, katı ve hiyerarşik kültürlerde, çalışanların sosyal kaytarma davranışı sergileme eğilimi daha yüksektir (Erarslan, 2011). Turizm sektöründe yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu sektörde algılanan örgüt kültürü, sosyal kaytarma davranışlarını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle turizm sektöründe esnek ve katılımcı bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde sosyal kaytarma daha düşük oranlarda gözlemlenmiştir (Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu, 2014). Ancak bunun tam tersi olan Piyasa ve Hiyerarşi kültürü, durağan, verimliliğin yüksek olmasını önemseyen, işlerin düzenli olmasını olmasında istikrarlı olan bu yapıda sosyal kaytarma davranışına rastlanılmamaktadır. Buradan yola çıkarak, örgüt yapılarında esnek ve geleneksellikten uzaklaşıldıkça kaytarma oranlarında azaldığı sonucuna varılmaktadır. Bu durum ise örgüt kültürleri benimsenirken bu hususa dikkat edilmesi önem arz etmektedir. Bu olay aynı şekilde örgütsel dışlanma algısında da benzerlik göstermektedir.

Örgüt kültürünün sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolünü doğrudan inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmakla birlikte, ilgili literatürde bazı dolaylı bulgular mevcuttur. Örneğin, Abaslı ve Özdemir (2019), örgütsel dışlanma ile sosyal kaytarma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu bulgu, örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışlarını etkileyebileceğini ve örgütsel dışlanmanın bu etkiyi aracılık edebileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, Yakın ve Sökmen (2018), sosyal kaytarma davranışının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde zorunlu vatandaşlık davranışının kısmi aracılık rolünü belirlemişlerdir. Bu sonuçlar, örgüt kültürünün sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın potansiyel aracı rolünü araştırmanın önemini vurgulamaktadır. Başka bir diğer çalışma olan Altuntaş ve diğerleri (2015) nin incelemesinde, örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışına etkisinde işyeri nezaketsizliğinin rolünü incelemişlerdir. Bu çalışma, örgüt kültürünün sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde aracı değişkenlerin rolünü araştırmanın önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, Aydın ve Akın (2020), örgütsel dışlanma ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yapılan çalışmalarda, örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Özellikle açık, iş birliğine dayalı ve destekleyici bir kültüre sahip örgütlerde, sosyal kaytarma davranışlarının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir (Robinson ve Bennett, 1995, s. 565). Bununla birlikte, bireylerin dışlanmış hissettikleri, yönetimden yeterli destek göremedikleri ya da adil bir kültür algılamadıkları durumlarda, sosyal kaytarma davranışlarının arttığı tespit edilmiştir (Ferris ve diğerleri, 2008, s. 137). Örgütsel dışlanma, çalışanların sosyal bağlarının zayıflaması ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına yol açarak sosyal kaytarma davranışlarını tetikleyebilmektedir. Ferris ve arkadaşlarının (2008) çalışmasında, dışlanma algısının, çalışanların iş yerindeki sosyal bağlarını kopardığı ve iş performanslarını olumsuz etkilediği belirtilmiştir (Ferris ve diğerleri, 2008, s. 143). Bu da, örgütsel dışlanmanın sosyal kaytarma üzerindeki dolaylı etkisini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanma algısının aracı rolü birçok çalışmada incelenmiştir. Örneğin, Williams ve Anderson (1991), çalışanların dışlandıklarında örgüte olan bağlılıklarının azaldığını ve bu durumun sosyal kaytarma gibi örgütsel sapma davranışlarına yol açabileceğini öne sürmektedir (Williams ve Anderson, 1991, s. 603). Aynı şekilde, dışlanma algısı arttıkça, çalışanların örgütle bağları zayıflamakta ve bu durum, kaytarma davranışlarını artırmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2008, s. 141). Diğer araştırmalarda da örgüt kültürünün, dışlanma algısının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde aracı bir faktör

olduğu bulunmuştur. Özellikle, örgüt kültürü dışlanma algısını doğrudan etkilerken, bu algı sosyal kaytarma davranışlarının ortaya çıkmasında kritik bir rol oynar (Hitlan ve diğerleri, 2006, s. 220). Dışlanma algısı yüksek olan çalışanlar, iş yerinde kendilerini güvensiz hissettiklerinde işten kaçınma ve kaytarma eğilimlerine girebilmektedir (O'Reilly ve diğerleri., 1991, s. 490). İncelenmiş olan diğer araştırmalarda dikkate alındığında; sosyal kaytarma davranışı ve örgütsel dışlanma algısının örgüt kültüründe ve işgören performansında belirli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak yapılan bu araştırma çerçevesinde örgütsel dışlanmanın bir aracılık etkisinin görülmediği tespit edilmiştir.

Yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar dahilinde araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir; zaman içinde değişen örgüt kültürü ve sosyal kaytarma davranışları üzerinde odaklanan uzunlamasına araştırmalar, bu ilişkilerin dinamiklerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir. Sadece örgütsel dışlanmanın gözlemlenmesi yerine, çalışanların dışlanma deneyimlerini ve algılarını anlamaya yönelik çalışmalar yapılabilir. Bu tür çalışmalar, dışlanmanın bireyler üzerindeki etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir. Çalışma grubunun Ankara ilinde yer alan kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 100 ve daha fazla işgörene sahip rekreasyon işletmeleri, konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, eğlence işletmeleri ve turizm işletmeleri (seyahat acentaları vb.) araştırmaman sınırlılığı olarak kabul edilebilir. Konuya ilişkin yapılacak olan diğer araştırmaların farklı örneklem gruplarında ya da farklı bölgelerde incelenmesi sektörler arasında ve bölgeler arasında bir karşılaştırma imkanı verebilir. Örgüt kültürü, sosyal kaytarma ve örgütsel dışlanmanın kurumsal politikalar ve uygulamalarla nasıl ilişkili olduğunu inceleyen çalışmalar yapılabilir. Örneğin, performans değerlendirme süreçleri, terfi politikaları gibi faktörlerin dışlanmanın yayılması üzerindeki etkileri araştırılabilir. Yapılan araştırma kapsamında örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanma davranışının negatif yönlerinin göz önünde bulundurulması ve farkındalığın oluşturulması noktasında dikkatin bu yöne verilmesi önerilebilir. İşgörenlerin sosyal kaytarma ve örgütsel dışlanma gibi çeşitli davranışlarda bulunmasının önüne geçilmesi adına işgörenler ile iletişimin doğru ve etkili bir şekilde kurulması ve sürekliliği, oluşan sorunlara yönetim tarafından çözümler üretilmesi ya da çaba sarfedilmesi, işgören ve yönetici işbirliği içerisinde örgüt yapısı içerisinde ihtiyaç ve isteklerin doğru şekilde sağlanması önerilebilir. Bunun yanı sıra, örgüt kültürünün sosyal kaytarma üzerindeki etkisini azaltmak ve örgütsel dışlanmayı önlemek için sektöre ve uygulamacılara önemli sorumluluklar düşmektedir. Güçlü ve katılımcı bir örgüt kültürü inşa etmek bu noktada kritik bir rol oynar. Çalışanların birbirine güven duyduğu, açık iletişim kanallarının bulunduğu bir ortam, sosyal kaytarma davranışlarını minimize eder. Bu bağlamda, çalışanların performanslarının düzenli olarak takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi hem motivasyonu artırır hem de bireylerin örgüte olan bağlılığını güçlendirir. Ayrıca, takım çalışmasının teşvik edilmesi, bireysel kaytarma davranışlarının ortaya çıkmasını zorlaştırırken çalışanlar arasında sorumluluk bilincini artırır. Diğer yandan, örgütsel dışlanma, çalışanların işten yabancılığın ve sosyal kaytarma eğilimlerinin yükselmesine yol açabilen bir faktördür. Bu durumu önlemek için kapsayıcı liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi büyük önem taşır. Liderlerin, tüm çalışanlara eşit ve adil bir şekilde yaklaşmasını sağlamak, dışlanma hissinin önüne geçerek çalışanların örgütsel aidiyet duygusunu pekiştirir. Bunun yanı sıra, empati geliştirme eğitimleri ve farkındalık atölyeleri düzenlenerek, çalışanların birbirine daha destekleyici ve saygılı bir şekilde yaklaşması sağlanabilir. Böylelikle hem sosyal kaytarma hem de örgütsel dışlanmanın etkileri minimize edilerek daha verimli ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratılabilir.

KAYNAKÇA

- Abashi, K. ve Özdemir, M. (2019). Örgütsel dışlanma ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 265-282.
- Altuntaş, G., Özalp, B. ve Deniz, N. (2015). Örgüt kültürünün sosyal kaytarma davranışına etkisinde işyeri nezaketsizliğinin rolü. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 505-512.
- Ankara Ticaret Odası, (2024). Rakamlarla Ankara. Erişim adresi: https://www.atonet.org.tr/IcerikDetay/48_rakamlarla-ankara/ft.
- Aquino, K. ve Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60, 717-741.

- Avcı, S. (2020). *Küçük ölçekli yiyecek ve içecek işletmelerinde sosyal kaytarma davranışı ve çalışan performansı analizi: Balıkesir ilinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Mendonça, M. (2016). *Kültürlerarası bağlamda örgütler ve yönetim*, Çev. Aylin Kayapalı, Koç Üniversitesi Yayınları, Nisan, İstanbul, s. 201-202.
- Aydemir, K. (2019). *Algılanan liderliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanı çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Aydın, Ş. N. ve Akın, A. (2020). Örgütsel dışlanma ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere göre farklılıkların incelenmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 423-448.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2020), Örgütsel dışlanma: Bir ölçek uyarlama çalışması, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 51-60.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Erarslan, D. (2011). *İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma politikası ve örgüte bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Goldsmith, A. (2015). Race, cognitive skills psychological capital and wages. *The Review of Black Political Economy*, 7- 25.
- Göçer, İ. (2019). Örgüt kültürü ve sınıflandırıcı modeller: Bir literatür taraması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 132-151.
- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 23(1), 1-18.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., ve DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. *Sage*.
- Karabayır, M. (2019). Schneider'in iş performansı modeli: Bir literatür taraması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 22(1), 263-282.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi* (11. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Karau, S. ve Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (4), 681-706.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 819.
- Kline, P. (2015). *A Handbook of test construction: Introduction to psychometric design*. Routledge.
- Latane, B., Williams, K. ve Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L. ve Berdahl, J. L. (2015). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774-793.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge*. Basic Books.
- Özbağ, G. K. ve Çekmecelioglu, H. G. (2019). Sosyal kaytarma ve iş tatmini ilişkisi: Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin aracılık rolü. *International Journal of Human Sciences*, 16(3), 1637-1654.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Free Press.
- Porter ve Lawyer (1968), How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 1-02. Psychological Bulletin, 178.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. ve Wang, W. (2013). Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shepperd, J. A. ve Taylor, K. M. (1999). Social loafing and expectancy-value theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(9), 1147-1158.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H., ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34.
- Ülke Esen, H. (2006). *Kişilik ve adalet algılarının sosyal aylıklık / kişilik ve adalet algılarının sosyal kaytarma üzerindeki rolünün rolünün incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

- Vapur, M. ve Yavuz, E. (2022). Boş zaman katılımının yaşam kalitesine etkisi: boş zaman tatmini ve algılanan stresin aracılık rolü. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 5(3), 1252-1268.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. England: John Wiley Inc.
- Williams, K., Harkins, S. G. ve Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yakın, B. ve Sökmen, A. (2018). Sosyal kaytarmaın örgütsel sinizme etkisinde zorunlu vatandaşlık davranışının aracılık rolü: Sosyal ağ gruplarında bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 399-416.

GENİŞLETİLMİŞ İNGİLİZCE ÖZET

Introduction and Research Questions and Purpose: In the business world, capacity and effectiveness are not based solely on financial performance. In addition, factors such as employee job satisfaction, commitment level and psychological well-being are becoming increasingly important. Therefore, the internal dynamics of the system and the relationships between the employees are a critical requirement for permanent and sustainable success in the environments of the places. An investigation will be carried out accordingly; Attention is drawn to the concepts of socialization and separation.

Problem details; Organizational culture has a significant effect on social loafing behaviors. Second, organizational culture has a significant impact on the perception of exclusion. Finally; The perception of separation and exclusion has a mediating role in the effect of organizational culture on the appearance of social loafing.

Purpose of the Research: The aim of the research is to reveal whether there is an effect of the spread of exclusion and the spread of the organizational culture of the employees within the organizational structure on the spread of social loafing. Another purpose of the programming is to investigate whether the social loafing behavior of employees changes according to demographic factors.

Importance of the Research: When the literature was scanned, no study was found regarding the research topic. At this point, the importance of the study is emphasized. It is envisaged that the examination, which was conducted to determine the relationship between organizational culture and social loafing behavior in line with the aims of the research, will contribute to the awareness of human resources managers and employees.

Methodology: Within the scope of the research, the survey technique, which is one of the quantitative research methods, was used. In addition, ethics committee permissions were obtained, primarily taking into account research and publication ethics, and the employees to whom the survey would be administered were informed and the principle of volunteering was observed. The population of the research consists of accommodation businesses, food and beverage businesses, recreation businesses, entertainment businesses and tourism businesses (travel agencies, etc.) operating in the public and private sectors in Ankara. At the point of creating the study group of the research, the employees of the organizations that include more than 100 employees, including the public and private sector, actually working in Ankara, were taken into consideration. A total of 500 survey forms were obtained within the framework of the determined sample group. 480 of the survey forms obtained met the conditions and were returned during the analysis phase. A total of 452 healthy survey forms that could be included in the data set were obtained and the data set was prepared. The prepared survey consists of four different sections. The first part of the survey form is the personal information form that includes demographic factors. In the second section, there is the organizational culture scale, in the third section, there is the social loafing scale, and in the fourth section, there is the organizational exclusion scale. In this area, there is a personal information form prepared by the researcher. Organizational Culture Scale was adapted from the Cameron and Quinn Organizational Culture Scale of 1999 by Nilüfer Yörük Karakılıç in her study titled "Testing the Reliability and Validity of the Cameron and Quinn Organizational Culture Scale". It includes four different culture types: Clan, Adhocracy, Hierarchy and Market culture. The original statements that make up

the Social Loafing Scale belong to George (1992) and the mentioned scale consists of 7 statements. Taken from Ülke's (2006) master's study titled "Examination of the role of personality and justice perceptions on social loafing / Examining the role of personality and justice perceptions on social loafing". The mentioned scale was adapted to the Turkish language in the study conducted by Ülke Esen (2006). At the consistency and reliability stage of the scale; A pilot study conducted with a sample group of 53 employees was used. The scale used consists of 5-point Likert type expressions consisting of 13 statements. The scale used within the scope of the research was taken from Ülke Esen's (2006) study. The Organizational Exclusion Scale was used from Çalışkan and Pekkan's (2020) study titled "Organizational Exclusion: A Scale Adaptation Study". The original of the mentioned scale was developed by Ferris et al. (2008) and it was aimed to ensure the validity and reliability of Çalışkan and Pekkan (2020). The scale to be used in the research is the scale in Çalışkan and Pekkan's (2020:54) review, developed by Ferris et al. (2008), which is one-dimensional and consists of 10 statements. The answers given to the scales were analyzed with the help of the SPSS program.

Result and Discussion: A moderate, significant and negative relationship was determined between the perception of organizational culture and social loafing behavior. On the other hand, a low-severity, significant and negative relationship was determined between the perception of organizational culture and the perception of organizational ostracism. The determined hypotheses H1, H1a, H1d, H2, H2c, H2b, H3, H4 were supported; The hypotheses "H1b: Adhocracy culture has a significant effect on social loafing behavior" and "H1c: Market culture has a significant effect on social loafing behavior" were not supported. However, the hypothesis "The mediating role of organizational ostracism in the effect of organizational culture on social loafing", which constitutes the title of the study, was not supported. In addition, the striking result of the research; Clan culture, one of the sub-dimensions of organizational culture, causes social loafing behavior within the organizational structure because it takes into account the dimensions of tradition, loyalty, individual commitment, the importance of teamwork, social interaction and self-management. However, the opposite of this is the Market and Hierarchy culture, which is static, attaches importance to high efficiency, and is stable in ensuring that work is organized, and social loafing behavior is not encountered in this structure. Based on this, it is concluded that the rates of shirking decrease as organizational structures become more flexible and untraditional.