



Review of Tourism Administration Journal

Journal home page: www.rotajournal.org

Doi: 10.5281/zenodo.8071873

ISSN: 2757-6205

TURİZM İŞLETMELERİNDE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI

Yağmur KAPLAN^a 

^a Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Türkiye (yagmurkaplan007@hotmail.com)

MAKALE GEÇMİŞİ

ÖZ

Gönderim Tarihi:

13.02.2023

Kabul Tarihi:

01.06.2023

Anahtar Kelimeler:

Sosyal kaytarma davranışı
Çaba
Turizm sektörü
Çalışanlar

Sosyal kaytarma davranışı bireylerin grup içerisinde gösterdikleri çabanın, yalnız başına çalıştıklarından daha az çaba göstermeleri sonucunda ortaya çıkar. Turizm sektörü teknolojinin değişimini kabul etmekle birlikte hizmetin sadece insan gücüyle sağlanabileceğini net bir şekilde kabul etmektedir. Özellikle grup çalışmasının yaygın olduğu turizm sektöründe sosyal kaytarma davranışı verimliliğin azalmasına ve iş akışının bozulmasına sebebiyet vermektedir. Bu yüzden turizm işletmelerinin yoğun rekabet ortamında yer alabilmesi adına çalışanların performans kayıplarının giderilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu çalışma kapsamında; literatür taraması yapılarak sosyal kaytarma kavramının ortaya çıkışı ve Ringelmann Etkisi, sosyal kaytarma kavramının oluşum nedenleri, sosyal kaytarma kavramını açıklayan teoriler, turizm işletmelerinde sosyal kaytarma davranışları incelenmiş olup, son olarak da bundan sonra yapılacak olan çalışmaların hangi yönde olabileceğini belirlemek adına önerilerde bulunularak fikir vermesi amaçlanmıştır.

*Sorumlu Yazar: Yağmur KAPLAN

E posta: yagmurkaplan007@hotmail.com

Önerilen atf

Kaplan, Y. (2023). Turizm işletmelerinde sosyal kaytarma davranışı. *Review of Tourism Administration Journal*, 4 (1), 49-57.



Review of Tourism Administration Journal

Journal home page: www.rotajournal.org

ISSN: 2757-6205

SOCIAL LOAFING BEHAVIOR IN TOURISM BUSINESSES

Yağmur KAPLAN^a 

^a Akdeniz University, Social Science Institute, Antalya, Türkiye (yagmurkaplan007@hotmail.com)

ARTICLE HISTORY

Received:

13.02.2023

Accepted:

01.06.2023

Keywords:

Social loafing behavior
Effort
Tourism sector
Employees

ABSTRACT

Social loafing behavior occurs when individuals make less effort in a group than when they work alone. Although the tourism sector accepts the changes in technology, it clearly recognizes that the service can only be provided by manpower. Especially in the tourism sector where group work is common, social loafing behavior causes a decrease in productivity and disruption of work flow. Therefore, it is of great importance to eliminate the performance losses of employees in order for tourism enterprises to take place in an intense competitive environment. Within the scope of this study; the emergence of the concept of social loafing and the Ringelmann Effect, the reasons for the formation of the concept of social loafing, the theories explaining the concept of social loafing, social loafing behavior in tourism enterprises have been examined by reviewing the literature, and finally, it is aimed to give an idea by making suggestions to determine the direction of future studies.

*Corresponding author: Yağmur KAPLAN

E posta: yagmurkaplan007@hotmail.com

Suggested citation

Kaplan, Y. (2023). Turizm işletmelerinde sosyal kaytarma davranışı. *Review of Tourism Administration Journal*, 4 (1), 49-57.

GİRİŞ

Değişimin çok hızlı ilerlediği günümüz dünyasında örgütler bu değişime ayak uydurabilmek adına, çalışanların verimliliğini artırabilmek ve bu verimliliğin azalmasını engelleyebilmek için bir takım stratejiler oluşturmaktadırlar. Bu stratejilerin örgüt içerisinde oluşması, çalışanların yer aldığı sosyal ortamlarda gerçekleşmektedir (Mitchell, Rothman ve Liden; 1985). Bu yüzden çalışanların tek çatı altında toplanıp fayda sağlayabilmesi için çabalarını birleştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Balci; 2017). Bu zorunluluk, bireyin ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Oysa yapılan araştırmalar neticesinde grup içerisinde yapılan işlerin her zaman istenilen sonuca ulaşmadığı yönündedir. Çünkü çalışanların grup içerisinde göstermiş olduğu çabayı belirlemek güçtür.

“Bir elin nesi var, iki elin sesi var” atasözü birlikten kuvvet doğacağı anlamını empoze etmektedir. Öte yandan gerçeğin örgüt içerisinde, çalışanların birlikte iş yapmaları performans zayıflığına sebebiyet verebileceğini düşündürmektedir. Zira, yapılan araştırmalarda çalışanların grup olarak yaptıkları işlerde, tek başlarına yaptıkları işlere oranla çok daha az çaba sarf ettikleri ortaya çıkmıştır (Karau ve Williams, 1997). Çalışanların grup içerisinde çok daha az çaba sarf etmesi sosyal kaytarma olarak ifade edilmektedir (Heuze ve Brunel, 2003). Sosyal kaytarma ya da sosyal aylaklık olarak da ifade edilen bu davranış, grup çalışmasında görülen olumsuz davranış türlerinden biridir.

Yapılan araştırmalar sosyal kaytarmanın bireyin çalışma performansını büyük oranda etkileyen ve yaygın bir davranış olarak karşımıza çıkan performans kurdudur (Karau ve Williams, 1993). Çünkü sosyal kaytarma grup verimliliğini azaltarak, bireysel çabayı minimize eder. Sonuç olarak bu durum grup içerisinde kaytarma eğilimi gösteren çalışanları çatışmaya sevk etmektedir (Jezerkyte ve Zydziunaite, 2005).

Yapılan araştırma neticesinde; sosyal kaytarma kavramının ortaya çıkışı, tanımı ve Ringelmann etkisi, sosyal kaytarmanın oluşum nedenleri, sosyal kaytarma kavramını açıklayan teoriler, bunun yanında sosyal kaytarmanın turizm işletmelerinde ki yeri değerlendirilmiş olup son olarak sonuç ile birlikte sosyal kaytarmayı azaltmaya yönelik yaklaşımlarının neler olabileceğine yer verilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sosyal Kaytarma Kavramının Ortaya Çıkışı Tanımı ve Ringelmann Etkisi

1882-1887 yılları arasında Grand-Jouan Ziraat Okulunda Fransız ziraat mühendisi Maximilian Ringelmann tarafından “Ringelmann Etkisi” olarak ortaya çıkan (Williams ve Karau, 1991:570-581) ancak sonuçlarının 1913 yılında yayımlanmasıyla birlikte literatüre kazandırıldığı bilinmektedir.

Ringelmann 1913 yılında beygirlerin performansını araştırırken tek bir beygirin neredeyse iki beygire karşılık gelen performans sergilediğini görmüş ve bu yaptığı deneyi daha da genişleterek insanlar üzerinde denemiştir.

Grup olarak çalışmanın etkilerini inceleyen Ringelmann bir ip çekme görevinde, ucunda gerginlik ölçer bir aleti olan ipi, deneye katılanlardan, tüm güçleriyle gruplar halinde çekmelerini istemiştir. Deney sonucunda Ringelmann, gruplar halinde ve bireysel olarak çekilen ipin kuvvetlerinin farklı olduğu sonucuna varmıştır. Çünkü bireysel olarak uygulanan deneyin grup olarak gerçekleştiğinde, kuvvetin azaldığını tespit ederek, bunun en önemli etkenlerinden biri olan grup içerisinde göstermiş oldukları bireysel performansın fark edilemeyecek olmasından kaynaklı olduğunu belirlemiştir (Latane, Williams ve Harkins, 1979: 822). Bu durum bireysel ve grup olarak gösterilen çabanın zit

yönlü olduğunu göstermiş ve bunun sonucunda “Ringelmann Etkisi” olarak literatüre geçmiştir (Piezon ve Ferree, 2008: 5).

1970’li yıllarda Ringelmann Etkisi deneylerini tekrar ele alan Steiner, performans zayıflığının; bireysel motivasyon ve koordinasyon kaybı olarak iki sebebe bağlamıştır (İlgin, 2013;241). Steiner (1972) bu sebeplerden biri olan koordinasyon kaybına dikkat çekerek, birlikte hareket etmenin harcanan çaba ve verimlilikteki azalmayı belirlemesi açısından yetersiz kaldığını ifade etmiştir (Karau ve Williams, 1993:700).

1974 yılında tekrar gündeme gelen Ringelmann Etkisi Ingham ve arkadaşları tarafından yeniden araştırılmaya başlanmış ve ip çekme deneyi tekrarlanmıştır. Yapılan deneyde ilk olarak gösterilen çabanın koordinasyon kaybından ayrılmasını hedeflemiş (İlgin, 2013;5) ve gereken önlemler alınmıştır. Alınan bu önlemler neticesinde ip çekme deneyinin, grup içerisinde birlikte hareket etmenin verdiği güven sonucunda gereken çabayı göstermediği tespit edilmiştir (Kravitz ve Martin, 1986; Simms ve Nichols, 2014).

1979 yılında Latane, Williams ve Harkins tarafından gerçekleştirilen deneyde ise, iki, dört ve altı kişilik gruplar oluşturulmuş ve deneye katılanlardan kuvvetli bir şekilde el çırpılarak ses çıkarmaları istenmiştir. Yapılan deney sonucunda deneklerin yalnız olarak el çırpıtıklarında grup olarak el çırpmalarının çok daha sesli olduğu sonucuna varılmıştır. Gruptaki kişi sayısının artmasıyla birlikte çıkardığı sesin azaldığı görülmüştür (Kağıtçıbaşı, 2008: 301). Bundan yola çıkarak Latane, Williams ve Harkins (1979), bireyin grup içerisindeki gösterdiği çabanın azalmasından dolayı bu durumu “sosyal kaytarma” olarak nitelendirerek literatüre kazandırmıştır (Harkins ve Petty, 1982: 1214).

Sosyal kaytarma kavramını birçok farklı bilim insanı, grup çalışmasındaki performansları nitelendirebilmek adına bu kavramı tanımlamaya çalışmışlardır. Bireyin tek başına harcadığı zamana karşı, gruplar halinde göstermiş olduğu çabanın azalmasını ortaya koyan (Harkins, 1987; Karau ve Williams, 1993; Kidwell ve Robie, 2003; Latané vd., 1979; Mulvey ve Klein, 1998; Williams ve Karau, 1991), ortak çabayı tehdit olarak niteleyen (Hardy ve Latané, 1988), çalışanın moralini, grup performans ve üretkenliğini azaltan (Jassawalla vd., 2008; Blaskovich, 2008), örgütsel verimliliğin etkilenmeyeceğini düşünen (Weiten, 2014), başkalarının çalışmalarından yarar sağlamayı düşünerek kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen (Dommeier, 2007), kasıtlı olarak (Kerr, 1983), grup düzenini reddeden (Alnuaimi vd., 2010) aynı zamanda verimli olmayan bir iş davranış biçimi olarak ifade etmişlerdir (Hoon ve Tan, 2008).

Sosyal Kaytarma Davranışının Oluşum Nedenleri

Bireylerin “sosyal kaytarma” diğer bir adıyla “sosyal aylaklık” davranışının oluşum nedenleri olarak şunlar bilinmektedir (Hitt ark., 2009; Moorhead ve Griffin, 2010; McShane ve Von Glinow, 2010; Robbins ve Coulter, 2009; Karau ve Williams, 1997; Earley, 1989; Plaks ve Higgins, 2000’den Akt. Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012: 58):

- Latane tarafından 1891 yılında ortaya çıkan sosyal etki (Social Impact), sosyal kaytarma kavramının oluşum nedenlerini açıklayan bir teoridir. Sosyal etki teorisi, diğer bireylerin sergilemiş olduğu davranışlardan dolayı, bir birey; kişisel duygularında, zaaflarında, inançlarında ve davranışlarında önemli seviyede farklılıklar göstermektedir (İlgin, 2013:244).
- Bireylerin grup içerisinde sergilemiş olduğu çabanın kimse tarafından fark edilemeyeceğini düşünmesi,

- Grup içerisinde yer alan çalışanların bireysel davranışlarının tespit edilebilir olmadığını düşünmesi,
- Bireyler, grupta bulunan diğer kişilerin kaytarma davranışı sergileyebileceğini düşünebilir ve bundan dolayı da kendi çabalarını azaltarak egale edebildiği gözlemlenebilir,
- Grupta bulunan kişilerin, sorumlu oldukları görevleri yapmadıklarında ortaya çıkan eksikliğin diğer bireyler tarafından kapatılabileceğini varsayabilirler,
- Grup üyelerinin bir görev üzerinde çalışırken, kimi bireylerin yapacakları katkının faydasız ve eksik olabileceğini düşünebilirler,
- Grupta bulunan kişiler tek bir şey üzerinde emek sarf ediyorsa daha az çaba sergileyebilirler.

SOSYAL KAYTARMA KAVRAMINI AÇIKLAYAN TEORİLER

Sosyal kaytarma kavramının sorgulanmasına başlanması ile nedenlerinin hangi sebeplerden ötürü ortaya çıktığı çeşitli teorilere dayandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Sosyal Etki Teorisi

İnsan yapısı gereği sosyalleşmeye ihtiyaç duyan bir varlık olmasının yanında toplum içerisinde göstermiş olduğu tutum ve davranışlar da tartışma konusudur. İnsanlar özüne bakıldığında her zaman aynı tutum ve davranışı sergilediğini beyan eder, başkalarını görür ama asla aynayı kendilerine çevirmezler. Aslında bizler etrafımızda bulunan bireylerin toplamından ibaret değil miyiz? Toplum içerisinde zamanla etrafımızda bulunan kişilerden etkilenip şekil almaz mıyız? İşte Latane ve arkadaşları tarafından 1981 yılında ortaya çıkarılan “Sosyal Etki” (Social Impact) teorisi sosyal kaytarmaya entegre edilmesiyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Latane ve arkadaşları (1981) sosyal etki teorisini üç temel teoriyle bağdaştırarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

- Bir birey sosyal etkinin hedefi haline gelmişse, etrafındaki kişilerin sayısı arttıkça bireye olan etki sonucunda sosyal baskı artar.
- Bireyin çabası fark edilebilir durumda değilse, birey daha az çaba gösterebilmektedir.
- Bireyin gerçekleştirdiği iş bölümlere ayrılıyor ve elde edeceği ödül azalıyorsa, bu birey daha az çaba gösterebilir.

Tüm bunlara bakıldığında bireylerin birbirlerinden etkilenmeleri sonucunda duygu, düşünce davranış hatta inanışlarında sosyal etki sonucunda fark edilir değişimler gözlemlenebilir.

Beklenti Değer Teorisi

Beklenti değer teorisi (expectancy value), grup çalışmasında yapılan işlerde gösterilen çabanın anlaşılmasını ve öngörülebilmesini sağlayan bir yapı sunmaktadır ve üç ögeden oluşmaktadır (Porter ve Lawler, 1968; Vroom, 1964; Karau ve Williams, 1993). Beklenti, araçsallık ve değer.

Beklenti ögesi, çaba gösterilmiş olan performansla doğru orantılıdır. Çünkü bireyler kendilerinin göstermiş olduğu çabayı başkalarıyla kıyaslayarak beklenti içerisine girecektir. Araçsallık, gösterilen performans sonucunda sağlanan yarardır. Performanstan sağlanan verim araçsallığa örnek olarak gösterilebilir (Ilgın, 2013). Değer ise, bireyin göstermiş olduğu performans verimliliği ve maliyetler arasındaki farkı açıklamaktadır.

Araştırmalar sonucunda, bireyler grup içerisinde çaba gösterirken daha rahat davranışlar sergileyebilirler. Aynı zamanda göstermiş oldukları çaba sonucunda bir beklenti içerisine girerek bunun karşılığını alma düşüncesinden kaynaklı sosyal kaytarma yada sosyal katılım sağlayabilirler.

Ortaklaşa Çaba Teorisi

Karau ve Williams sosyal kaytarmayı açıklayabilmek adına 1993 yılında, beklenti değer teorisini genişleterek “Ortaklaşa Çaba Teorisi”ni (Collective Effort Model – CEM) oluşturmuşlardır. Karau ve Williams’ın yaptığı araştırmalar neticesinde, bireyler göstermiş oldukları çabanın istekleri doğrultusunda daha verimsiz bir hal alabilmesi için sosyal kaytarma eğilimi gösterebilirler (Schippers, 2014: 64) yada grup çalışmasında bireylerin menfaatleri doğrultusunda daha fazla çaba içerisine girebileceğini düşündürmektedir.

Ortaklaşa çaba modelinde beklenti; çabanın verimliliği sonucunda oluşan performans, yararlılık; görevin sonucunda elde edilen verimliliğin derecesi, değerlilik; gösterilen performans sonucu neticesinde arzu edilen fark edilme derecesi olarak temellendirilmiştir (Hildreth, 2015: 2).

TURİZM İŞLETMELERİNDE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI

Turizm sektöründe teknolojinin sınırlı bir güce sahip olmasından dolayı insan faktörünün önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Bu öneminden dolayı çalışanların tecrübelerinden en üst düzeyde fayda sağlanması amaçlanmaktadır.

Turizm sektörünün en önemli özelliklerinden birinin müşteriye sunulan hizmetin kalitesidir. Hizmetin kaliteli bir şekilde müşteriye yansıtılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması, turizm sektörünün birincil görevleri arasındadır. Bu görevin yerine getirilebilmesi için hizmet sektörünün hangi aşaması olursa olsun (yiyecek, içecek, konaklama) grubun bir arada hareket etmesiyle gerçekleşeceği bilinmektedir. Çünkü müşteriye sunulan hizmetin kalitesi çalışanların göstermiş olduğu çabayla doğru orantılıdır. Ancak insan doğası gereği her zaman uyum sağlama konusunda başarılı değildir. Çünkü grup içerisinde bulunan bazı çalışanların beklenenin aksine performans sergilemesi diğer çalışanların iş yükünü artırarak performans düşüklüğüne sebebiyet vermektedir. Bu durumu fark eden diğer çalışanlarında sosyal kaytarma davranışı sergilediği görülmektedir.

Turizm sektöründe göze çarpan en önemli sosyal kaytarma davranışı, ilgili departmanda çalışan personelin yeni bir personelin işe alınmasıyla gerçekleştiği yapılan araştırma neticesinde ortaya çıkar. Çünkü eski personel yapılması gereken işi yeni personele yaptırarak kaytarma eylemini gerçekleştirmiş olur. Bu sosyal kaytarma davranışını azaltmak veya yok edebilmek için grup içerisinde bulunan çalışanların bağlılığını artırmak ve küçük gruplar oluşturarak işin paylaşımını sağlayabilmekle mümkün olabileceği düşünülmektedir (Taner ve Ercan İştin, 2015).

Turizm sektöründe sosyal kaytarma davranışını örneklendirecek olursak; grup içerisinde çalışan personelin malzeme temin edeceğini dile getirmesi, tuvalet ihtiyacı, sigara molası, önemli telefon görüşmesi, hastalık bahanesi ile rapor alınması gibi birçok kaytarma eylemini gerçekleştirmesiyle, yapılacak olan işi diğer arkadaşına devretmesi sonucu sosyal kaytarma eylemini gerçekleştirir. Peki bu kaytarma eylemini gerçekleştiren çalışanlar diğer çalışanlarda nasıl bir iz bırakır? Bu işletmeyi ben mi kurtaracağım diye düşünür yoksa çalışma arkadaşının iş yükünü de üzerine alarak işletmeye fayda sağlama düşüncesi içerisine mi girer? Bu bağlamda çalışanların grup içerisindeki çalışma arkadaşına duyduğu güven derecesi ve iş yükünün anlamlılığı sosyal kaytarmanın telafi edilmesinde önemli bir öncüdür ((Williams ve Karau, 1991: 575).

SONUÇ

“Toplumsal bir hastalık” olarak adlandırılan sosyal kaytarma; grup içerisinde performans ve motivasyon kayıplarından dolayı verimliliğin azalmasına sebebiyet vermektedir (Latane, Williams ve Harkins; 1979: 825). Çünkü sosyal kaytarma, çalışanların grup içerisinde sergilemiş oldukları verimliliğin anlaşılmayacağına düşündükleri için sergilemiş oldukları davranış biçimlerindedir.

Türkiye’de turizm sektöründe sosyal kaytarma davranışının çok az çalışıldığı yapılan incelemeler sonucunda anlaşılmaktadır. Bu yüzden sosyal kaytarma davranışı bu araştırmada tek boyutlu bir şekilde ele alınarak incelenmiştir. Yıllar önce turizm sektöründe mutfak departmanında bir çalışanın patateslerin yarısını çöpe attığını ve soyulacak patateslerin çok daha önce bittiğini dile getirmişti. Aslına bakılırsa çalışanın yaptığı bu davranış hem kaytarma davranışını gerçekleştirme hem de işletmeye yapılan zararı gözler önüne sermektedir. Bu durumdan yola çıkarak turizm işletmelerinde çalışanların kaytarma davranışlarının çok çeşitli olabileceği düşünülmektedir.

Sosyal kaytarma davranışı turizm işletmeleri içerisinde performans ve verimliliğin azalmasına sebebiyet vermesinden dolayı sektörde istenmeyen bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iş akışının bozulmasında ve diğer çalışanlara davranışın tekrar edilebilir hale gelmesinde etken bir davranış olarak nitelendirilebilir. Sosyal kaytarma davranışının diğer çalışanlar tarafından tekrar edilmesi iş yükünü artırarak sektöre olan bağlılığın azalmasına neden olabilir.

Grup içerisinde sosyal kaytarma davranışını sonlandırabilmek için, grup içerisindeki çalışanların anlaşabilmeleri ve grubun büyüklüğü önemlidir. Grup içerisindeki çalışanların anlaşabilmelerini sağlayan ve grubun olabildiğince küçük olmasını hedefleyen turizm işletmelerinde sosyal kaytarma davranışının azalacağı düşünülmektedir (Ilgın, 2013).

ÖNERİLER

- Bu araştırma sonucunda, turizm sektöründe sosyal kaytarma davranışının nitel ve nicel yöntemler kullanılarak araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Turizm sektöründe bir çok işbölümü olmasından dolayı farklı turizm alanlarındaki sosyal kaytarmaların neler olabileceğinin araştırılması bundan sonra yapılacak olan araştırmalara ışık tutacaktır.
- Sosyal kaytarma davranışı sosyolojik bir teori olan “Dramaturjik Teori” nin turizm sektörüne uyarlanarak çalışılması literatüre kazandırılabilir.
- Çalışanın verdiği çaba sonucunda elde edeceği ödülün sosyal kaytarma davranışını ne derecede azaltacağı tespit edilmeye çalışılabilir.
- Sürdürülebilirliğin sosyal kaytarmayla bağdaştırılması sonucunda çalışan davranışlarının nasıl şekil aldığı literatüre kazandırılabilir.

Yukarıda belirtilen öneriler bundan sonra araştırma yapacak bilim insanlarının yol haritasını belirlemelerinde etkin bir rol yaratacağı ve bu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal Of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.

Balcı, O. (2017). *Kalabalıkta Saklanma: Sosyal Kaytarma*. Akademik Sosyal Araştırmalar.

- Blaskovich, J. L. (2008). Exploring the effect of distance: An experimental investigation of virtual collaboration, social loafing, and group decisions. *Journal of Information Systems*, 22(1), 27-46.
- Doğan A., Bozkurt S. & Demir R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 53-80.
- Dommeyer, C. J. (2007). Using the diary method to deal with social loafers on the group project: Its effects on peer evaluations, group behavior and attitudes. *Journal of Marketing Education*, 29 (2), 175-188.
- Hardy, C. J., & Latané, B. (1988). Social loafing in cheerleaders: Effects of team membership and competition, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 109-114.
- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23(1), 1-18.
- Harkins, S.G. & Petty, R.E. (1982). Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness On Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214-1229.
- Hildreth, Richard (2015). Strategies for Leaders to Counter Social Loafing Through The Use of Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review, *The Compass*, 1(2), 1-13.
- Hoon, H., & Tan, T. M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108
- İlgin, B. (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270.
- Jassawalla, A. R., Malshe, A., & Sashittal, H. (2008). Student perceptions of social loafing in undergraduate business classroom teams. *Decision Sciences, Journal of Innovative Education*, 6(2), 403-426.
- Jezerkyte, E. & Zydziunaite, V. (2005). Comparing Teamwork Competencies of the School Administration and Educators: the Aspects of Groupthink (Avoidance) and Social Loafing. *Social Science / Socialiniai Mokslai*, 3(49), 87-95.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2008). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*, İstanbul, Evrim Yayınevi.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(2), 156-168.
- Karau, S. J. & Williams, K.D. (1993). Social Loafing: A Meta – Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality And Social Psychology*, 45(4), 819-828.
- Kidwell, R. E., & Robie, C. (2003). Withholding effort in organizations: Toward development and validation of a measure. *Journal of Business And Psychology*, 17(4), 537-561.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936-941.

- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Mitchell, T. R., Rothman, M., & Liden, R. C. (1985). Effects of normative information on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 48-55
- Mulvey, P. W., & Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 62-87.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa, Aktüel Yayınları.
- Schippers, C. M. (2014). Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 62-81.
- Simms, A., & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58-67
- Taner, B. & Ercan İştin, A. (2017). Çalışma Ortamında Sosyal Kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (3) , 25-41.
- Weiten, W. (2014). *Psychology: Themes and Variations*. Australia, Wadsworth Cengage Learning
- Williams, K. D. ve Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.