



Lider Davranışlarının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma (The Effect of Leader Behaviors on Social Loafing: A Research on the Kitchen Department Employees of Five Star Hotels in Antalya)**

*Kubilay AYDEMİR^a , Yasin KELEŞ^b 

^a Ondokuz Mayıs University, Institute of Social Sciences, Department of Tourism Management, Samsun/Turkey

^b Ondokuz Mayıs University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Guidance, Samsun/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:
09.09.2019

Kabul Tarihi: 18.12.2019

Anahtar Kelimeler

Liderlik

Sosyal kaytarma

Mutfak departmanı
çalışanları

Keywords

Leadership

Social loafing

Kitchen department employees

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

Öz

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinin mutfak departmanı çalışanlarının algıladıkları liderlik davranışlarının, sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Araştırmada nicel yöntem benimsenmiş olup, veriler 2018 yılı Ağustos ayında Antalya'nın Kundu bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanında görev yapan 476 çalışandan elde edilmiştir. Çalışanların liderlik algıları, çalışan odaklı, vizyoner, ilişki odaklı, risk alan ve kontrol odaklı olmak üzere beş boyut olarak ele alınan CEO liderlik ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda, her bir liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Sosyal kaytarma üzerinde en fazla etki oluşturan liderlik davranışı ise kontrol odaklı liderlik davranışdır.

Abstract

The aim of this study is to determine the effect of leadership behaviors perceived by kitchen department employees on social loafing behaviors. The quantitative method was adopted in the research and the data were obtained from 476 employees of the kitchen department of five-star hotels operating in Kundu region of Antalya in August 2018. Leadership perceptions of the employees were measured through the CEO leadership scale, which is considered as five dimensions: employee-oriented, visionary, relationship-oriented, risk-taking and control-oriented. As a result of the analyzes, it was found that each leadership behavior had a significant negative effect on social loafing behavior. Leadership behavior, which has the most effect on social loafing, is control-oriented leadership behavior.

* Sorumlu Yazar

E-posta: kubilayaydemir14@gmail.com (K. Aydemir)

**Bu çalışma, Dr. Yasin KELEŞ danışmanlığında yürütülen Kubilay AYDEMİR'in "Algılanan Liderliğin Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Makale Künyesi: Aydemir, K. & Keleş, Y. (2019). Lider Davranışlarının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 3303-3317.

DOI: 10.21325/jotags.2019.530

GİRİŞ

Turizm sektörünün yapısı gereği gün boyu hizmet sunulması, turizm işletmelerinin bütün faaliyetlerinde en iyiyi yakalamasını zorunlu kılmaktadır. Başka bir bölgeden ulaştırma araçları ile başlayan turizm faaliyetinde çeşitli seçenekler oluşmakta, insanların seyahat eğilimlerine göre seçenekler şekillenmektedir. İnsanların seyahatlerinde alternatifi olmayan hizmetlerden biri yeme-içme hizmeti olup, hangi tür turizm faaliyeti olursa olsun yeme-içme hizmeti, seyahat tatmini açısından ayrı bir yer tutmaktadır.

Gerek restoranlar gerekse otellerin yeme-içme hizmetleri müşterilerin seyahatlerinden duydukları tatmini önemli ölçüde etkileyebildiğinden, yemeklerin malzemelerinin satın alınmasından başlayarak; hazırlanması, pişirilmesi ve servis edilmesine kadar olan süreç oldukça önemlidir. Bu durumda yemeklerin malzemesinin hazırlandığı ortamdaki çalışma ilişkilerinin müşterilerin beklentilerini karşılayacak nitelikte kurgulanması gerektiği de gözden kaçırılmamalıdır. Yemeklerin müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek bir nitelikte olması için, yemeklerin servis edilmesinin yanında hazırlandığı ortamın –mutfağın- çalışma şartları oldukça önemlidir. Mutfak departmanlarında çalışanların performanslarını etkileyen ve verimliliklerini düşüren gerek çevresel gerekse bireysel olmak üzere birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanların performanslarında ve iş sonuçları açısından önemli belirleyicilerden biri de liderlik davranışlarıdır.

Liderlik, amaca ulaşma sürecinde insanları etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Daft ve Marcic, 2011: 381-382). Bir başka ifade ile liderlik, belirli durum ve şartlarda uygulanan kişilerarası bir etkileşim olup iletişim süreci boyunca hedeflere ulaşmak için insanları yönlendirmeyi kapsamaktadır (Tannenbaum ve Massarik, 1957: 3). Liderlik aynı zamanda işletmenin amaçlarına başarıyla ulaşabilmesi için çalışanların davranışlarını belirleme ve yol gösterme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Certo, 2003; Robbins vd., 2011). Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, liderlik davranışlarının çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmektedir. Bu çalışmada liderliğin sınıflandırması, Tsui vd., (2006) tarafından yapılan; çalışan odaklı, vizyoner, ilişki odaklı, risk alan ve kontrol odaklı lider olmak üzere beş ayrı kategoride değerlendirildiği biçimiyle yapılmıştır.

Çalışan odaklı liderler, işgörenlerin isteklerini ön planda tutan, işgörenleri motive eden ve kararlarda işgörenlerin düşüncelerine önem veren özellikler taşımaktadırlar (Tsui vd., 2006: 117). **Vizyoner liderler**, sorumlu olduğu grubu harekete geçirebilmek ve etkileyebilmek için vizyon üreten liderlerdir (Kearney vd., 2019: 2). **İlişki odaklı liderler** işgörenlerle iki taraflı ilişki kurarak aralarında bir duygusal bağ oluşturmaktadırlar (Goleman vd., 2002: 73). **Risk alan liderler**, yeni fikirler geliştirerek işletmenin stratejilerini belirlemekte ve çalışanların risk almalarını ve yenilikçi olmalarını teşvik etmektedirler (Frost vd., 1983: 187; Goleman, vd., 2002: 22). **Kontrol odaklı liderler** ise işgörenlerin performans hedeflerini belirleyerek bunlara uygun hareket edip etmediklerini, kendi kurdukları kontrol sistemleriyle sürekli denetlemektedirler (Tsui vd., 2006: 117).

Liderliğin sınıflandırılması, herhangi birinin diğerinden daha önemli olduğundan ziyade, birbirinden ayrııcı özellikleri ile açıklanabilmektedir. Bu yüzden çalışılan grubun özellikleri ve nitelikleri de hangi tür liderin daha etkin rol oynayabileceğine yönelik farklı sonuçlar oluşturabilmektedir. Konu ile ilgili alanyazında, liderlik davranışının işin kalitesi ile ilgili olduğuna, işle ve çalışanlarla ilgili olumlu ve olumsuz sonuçlara yön verdiğine yönelik

çalışmalarla (Apak ve Gümüş, 2015; Lok ve Crawford, 2004; Özdevecioğlu ve Kanığur, 2009) karőılaőmak mümkündür. Lider davranışlarının yön verdiği örgütsel sonuçlardan biri de sosyal kaytarma davranıőıdır.

Sosyal kaytarma, bireylerin tek başına çalışma isteklerinin, grup olarak çalışma istekleriyle farklılık göstermesi olarak tanımlamaktadırlar (Liden vd, 2004). Daha açık bir ifade ile sosyal kaytarma davranışını, insanların bireysel olarak gösterdikleri çabanın, grup çalışmasında azalma eğilimi olarak tanımlamak mümkündür (Brickner vd., 1986; Earley, 1989; Harcum ve Badura, 1990; Hoigaard vd., 2010; Kanten ve Ülker, 2013; Karau ve Williams, 1993; Latane vd, 1979; Shiue vd, 2010). Sosyal kaytarma davranışı, daha az çaba sarf etme, grup bağlılığının azalması, işi benimsememe, umursamama, tükenmiőlik, iş tatminsizliği, sinizm, verimliliğin düşmesi ve işten ayrılma gibi olumsuz örgütsel sonuçlara yol açabilmektedir (Güçer vd., 2017; Mulvey ve Klein, 1998). Murphy vd., (2003), sosyal kaytarmanın, çalışanların iş arkadaşlarından veya yöneticilerinden hissettiği adaletsizlik duygularına karőı verdikleri tepki olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir. Yine Luo vd (2013), yönetici davranışlarının ve çalışanları ile ilişkilerinin sosyal kaytarmayı azaltmada önemli unsurlar olduğunu öne sürmektedir. Bu durumda örgüt içinde olumlu ve olumsuz örgütsel sonuçlar oluşturan liderlik davranışlarının, sosyal kaytarma davranışının azaltılmasına yönelik önemli bir belirleyici olacağını ifade etmek gerekir. Mutfak departmanının çalışma yapısı dikkate alındığında, takım çalışmasının önemli bir yer tuttuğu, kaytarmanın işin verimliliğine etki edeceği açıktır. Bu durumda liderin davranışlarının, sosyal kaytarmayı en aza indirecek biçimde kurgulanması gerekir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, mutfak departmanı çalışanlarının algıladıkları liderlik davranışlarının sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini belirleyebilmektir.

Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, sosyal kaytarmanın kuramsal temellerini oluşturan bazı kuram ve modellerin, liderliğin sosyal kaytarmayı azaltıcı yönde etki oluşturacağına dayanak oluşturduğu söylenebilir. Örneğin; ortaklaőa çaba modeline göre, grup halinde çalışanlar, işin sonucunda harcadıkları çabanın karőılıđını ayrı ayrı alacaklarını düşünüyorsa, sosyal kaytarma davranışını gerçekteleştirmeyecekleri ifade edilmektedir (Kassin vd, 2013: 306). Buna göre çalışanların işe katkılarını dikkate alan ve çalışma iliőkilerinde adil olan yöneticinin önemi göze çarpmaktadır. Yine çabanın denkliği modeline göre, bireyler kendi gösterdikleri çabayı, gruptaki diğer bireylere göre ayarlamakta ve onlarla aynı çabayı gösterme eğilimi olmaktadır (Jackson ve Harkins, 1985). Kendisinden daha az çaba harcayan çalışanlarla aynı şekilde değerlendirileceğini düşünen çalışanın bu düşüncesini ortadan kaldıracak öncelikli unsur yine yöneticidir. Gerek ortaklaőa çaba modeli gerekse çabanın denkliği modeli, grupların yönetiminde lider davranışlarının etkili olabileceğine işaret etmektedir. Buna göre, işgörenlerin isteklerini ön planda tutan, işgörenleri motive eden ve kararlarda işgörenlerin düşüncelerine önem veren çalışan odaklı liderliğin (Tsui vd., 2006: 117), yönettiği topluluğu harekete geçirebilen vizyoner liderliğin (Kearney vd., 2019: 2), yapılan işleri anlamlı kılan ilişki odaklı liderliğin (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 10), risk alma ve yenilikçi olmaları yönünde çalışanları destekleyen risk alan liderliğin (Goleman, vd., 2002: 22) ve performans hedeflerine göre çalışanları kontrol eden kontrol odaklı liderliğin (Tsui vd., 2006: 117) verimliliği azaltan sosyal kaytarma davranışını önleyici nitelikler taşıdığını ifade etmek mümkündür. Bu durumda araştırmada ele alınan liderlik sınıflandırmasına göre, hipotezler Şu Şekilde geliőtirilmiőtir:

H₁: Çalışan odaklı liderlik davranışının sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Vizyoner liderlik davranışının sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: İlişki odaklı liderlik davranışının sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Risk alan liderlik davranışının sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Kontrol odaklı liderlik davranışının sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

YÖNTEM

Araştırma nicel olup veriler anket formu ile elde edilmiştir. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiş olup, ikinci bölümünde 21 ifadeden oluşan CEO liderlik davranışları ölçeğine, üçüncü bölümde ise 13 ifadeden oluşan sosyal kaytarma ölçeğine yer verilmiştir. Anket formunda yer alan ilk ölçek, temeli Hart ve Quinn (1993)'in çalışmasına dayanan ve daha sonra Tsui vd., (2006) tarafından "risk alma, ilişki odaklılık, çalışan odaklılık, vizyonerlik ve kontrol odaklılık" olmak üzere beş boyut olarak geliştirilen CEO liderlik davranışları ölçeğidir. Bu ölçek Avcı ve Topaloğlu (2009) tarafından kullanılmıştır. Sosyal kaytarma ölçeği ise George (1992) tarafından geliştirilmiş olup, tek boyut ve 10 ifadeden oluşturulmuştur. Bu ölçek daha sonra Liden vd. (2004) tarafından geliştirilerek, 13 ifadeden oluşan tek boyutlu ölçek olarak uyarlanmış; Türkçe'ye Iğın (2010) tarafından geçerlenmiştir. Ankette yer alan her iki ölçek 5'li Likert tipi ile derecelendirmiştir.

Araştırmanın evreninin Antalya'nın Kundu bölgesindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada örnek alma yoluna gidilmemiş olup Kundu bölgesinde faaliyet gösteren 21 adet beş yıldızlı otel işletmesinin mutfak departmanı çalışanları, 2018 yılının Ağustos ayında araştırmacı/lar tarafından görev yerinde ziyaret edilmiş; 600 adet anket bırakılmış ve tam sayıma ulaşılmıştır. Geri dönen anket 538 anket formundan hatalı olanlar çıkarılmış ve anketlerin 476'sı geçerli sayılarak analize dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılan mutfak departmanı çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%	
Cinsiyet	Kadın	120	25,2
	Erkek	356	74,8
Yaş Grubu	20 yaş ve altı	103	21,6
	21 - 25 yaş arası	125	26,3
	26 - 30 yaş arası	97	20,4
	31 - 35 yaş arası	60	12,6
	36 yaş ve üzeri	91	19,1
Medeni Durum	Bekar	264	55,5
	Evli	212	44,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	120	25,2
	Ortaöğretim (Lise)	268	56,3
	Önlisans	56	11,8
	Lisans	32	6,8
İşletmede Çalışma Süresi	1-5 yıl	422	88,7
	6 – 10 yıl arası	37	7,8
	11 yıl ve üzeri	17	3,6
Sektörde Çalışma Süresi	1-5 yıl	269	56,5
	6 – 10 yıl arası	78	16,4
	11 yıl ve üzeri	129	27,1
Aylık Gelir	0 – 2000 TL	164	34,5
	2001 – 3000 TL	201	42,2
	3001 TL ve üzeri	111	23,3

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan işgörenlerin %25,2 si (f=120) kadın, %74,8'i (f=356) erkektir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, %21,6'sının (f=103) 20 yaş ve altında, %26,3'ünün (f=125) 21-25, %20,4'ünün (f=97) 26-30, %12,6'sının (f=60) 31-36 yaş aralığında, %19,1'inin (f=91) ise 36 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %55,5'i (f=264) bekâr iken, %44,5'i (f=212) ise evlidir. Katılımcılar eğitim düzeylerine göre incelendiğinde, çoğunluğunu %56,3 ile (f=268) lise mezunlarının oluşturduğu, bu oranı %25,2 ile (f=120) ilköğretim mezunlarının takip ettiğini, %11,8 ile (f=56) önlisans, %5,7 ile (f=27) lisans ve %1,1 ile (f=5) lisansüstü eğitim alanların oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların işletmede çalıştıkları süre incelendiğinde, %88,72'si (f=422) 1-5 yıl, %7,8'i (f=37) 6 -10 yıl ve %3,6'sı (f=17) ise 11 yıl ve daha uzun süredir aynı işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde, 1-5 yıl arasında çalışanların oranı %56,5 iken (f=269), 6-10 yıl arasında çalışanların oranı %16,4 (f=78)tür. Sektörde 11 yıl ve daha uzun süre çalışanların oranı ise %27,1 (f=129)'dir. Katılımcıların aylık gelirleri incelendiğinde, %34,5'i (f=164) 0-2000TL arası iken, %42,2'si (f=201) 2001 ile 3000 TL arasında ücret almaktadır. 3001 TL ve üzeri ücret alanların oranı ise %23,3 (f=111)'tür.

Geçerliliği ilgili alanyazında kanıtlanan ölçeklerin bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizleri sonuçları, CEO liderlik davranışları ölçeğinin toplam varyansın %71'ini açıklayan 5 boyuttan, sosyal kaytarma ölçeğinin ise toplam varyansın %56'sını açıklayan tek boyuttan oluşan bir yapıya sahip olduğunu ve geçerli olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin boyutlarına ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değerleri %90'nın üzerinde hesaplanmış olup ölçeklerin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile betimlenmiş olup, değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile açıklanmıştır. Araştırmanın hipotezleri ise basit doğrusal regresyon modeli ile test edilmiştir.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, anket uygulanan çalışanların lider davranışları algıları ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon matrisine ve basit doğrusal regresyon analizleri sonuçlarına yer verilmiştir. Öncelikle çalışanların lider davranışı boyutlarına yönelik algıları ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile değişkenler arası ilişkilere yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizine ilişkin bilgiler Tablo 2'de verilmiştir. Tabloda aynı zamanda boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Korelasyon katsayısının 0,30'un altında olması durumunda "düşük", 0,30-0,69 arasında orta ve 0,70 ve daha büyük değerler için "yüksek" şeklinde (Çokluk vd, 2012) değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 2'de de görüldüğü gibi, liderlik davranışları alt boyutları ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Buna göre sosyal kaytarma davranışı ile çalışan odaklı liderlik davranışı ($r = -0,301$) ve kontrol odaklı liderlik davranışı ($r = -0,313$) arasındaki ilişkiler negatif yönlü ve orta kuvvettedir ($0,30 < r < 0,69$). Bununla birlikte sosyal kaytarma davranışı ile vizyoner liderlik davranışı ($r = -0,263$), ilişki odaklı liderlik davranışı ($r = -0,230$) ve risk alan liderlik davranışı ($r = -0,237$) arasındaki ilişkiler negatif yönlü ve düşük kuvvettedir ($r < 0,30$).

Tablo 2: Liderlik Davranışları Boyutlarıyla Sosyal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Kolerasyon Matrisi

	\bar{X}	s.s.	1	2	3	4	5	6
1. Çalışan Odaklı L.	3,45	1,01	-					
2. Vizyoner Liderlik	3,42	1,01	0,754**					
3. İlişki Odaklı L.	3,48	1,03	0,784**	0,734**	-			
4. Risk Alan L.	3,52	1,08	0,753**	0,739**	0,737**	-		
5. Kontrol Odaklı L.	3,67	1,03	0,748**	0,710**	0,703**	0,745**	-	
6. Sosyal Kaytarma	2,94	0,81	-0,301**	-0,263**	-0,230**	-0,237**	-0,313**	-

** $p < 0,001$

Liderlik boyutlarının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacı ile basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 3'te çalışan odaklı liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir:

Tablo 3: Çalışan Odaklı Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	b_j	$s(b_j)$	t	p	R^2	ANOVA
Sosyal Kaytarma	Sabit	3,784	0,127	29,861	0,000**	0,091	F=47,330
	Çalışan Odaklı L.	-0,242	0,035	-6,880	0,000**		p=0,000**

** $p < 0,001$ b_j : Katsayı $S(b_j)$: Standart Hata

Tablo 3'teki bulgulara göre, bağımlı değişken (sosyal kaytarma) ile bağımsız değişken (çalışan odaklı liderlik davranışı) arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon modeli aşağıda verilmiştir.

$$\text{Sosyal Kaytarma} = 3,784 - 0,242 \text{ Çalışan Odaklı Liderlik Davranışı}$$

Tablo 3, çalışan odaklı liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=47,330$; $p < 0,001$). Ayrıca tablo 3'teki belirtme katsayısına (R^2) göre, işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimlerinin %9,1'inin ($R^2=0,091$) çalışan odaklı liderlik davranışlarından kaynaklandığını değerlendirilmektedir. Bu durumda: " H_1 Çalışan odaklı liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi desteklenmiştir. Çalışan odaklı liderlik davranışının sosyal kaytarmayı azaltıcı etkisinin, bu tarz liderlerin işgörenlerin isteklerini ön planda tutmalarından, işgörenleri motive etmelerinden ve kararlarda işgörenlerin düşüncelerine önem vermelerinden (Tsui vd., 2006: 117) kaynaklanabilir. Buna göre, kararlara katılan ve motive olmuş işgörenlerde sosyal kaytarma eğiliminin azaldığını değerlendirmek mümkündür.

Tablo 4’te liderlik davranışları alt boyutlarından vizyoner liderlik boyutunun, sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 4: Vizyoner Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	b_j	$s(b_j)$	t	p	R ²	ANOVA
Sosyal	Sabit	3,674	0,128	28,737	0,000**	0,069	F=35,114
Kaytarma	Vizyoner L.	-0,212	0,036	-5,926	0,000**		p=0,000**

** $p < 0,001$ b_j : Katsayı $S(b_j)$: Standart Hata

Tablo 4’teki bilgilere göre, bağımlı değişken (sosyal kaytarma) ile bağımsız değişken (vizyoner liderlik davranışı) arasındaki ilişkiye yönelik basit doğrusal regresyon modeli şu şekildedir:

$$\text{Sosyal Kaytarma} = 3,674 - 0,212 \text{ Vizyoner Liderlik}$$

Tablo 4’e göre, vizyoner liderlik davranışı boyutunun sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini gösteren basit doğrusal regresyon modeli anlamlıdır (F=35,114; $p < 0,001$). Ayrıca Tablo 4’teki belirtme katsayısı (R²=0,069), işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimlerinin %6,9’unun vizyoner liderlik davranışından kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre, **H₂**: *Vizyoner liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Vizyoner liderlerin gerek işgörenlere yapılacak işlerin işletme ve kendileri açısından ne gibi sonuçlar oluşturacağına yönelik vizyon oluşturmasının gerekse işgörenlerle iki yönlü iletişim kurarak tutarlı ve güvenilir bir ilişki kurmasının (Doğan, 2007: 166), sosyal kaytarma davranışının azalması yönünde etki oluşturduğu değerlendirilebilir.

Tablo 5’te liderlik davranışları alt boyutlarından ilişki odaklı liderlik davranışı boyutunun, sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir:

Tablo 5: İlişki Odaklı Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	b_j	$s(b_j)$	t	p	R ²	ANOVA
Sosyal	Sabit	3,577	0,127	28,059	0,000**	0,053	F=26,565
Kaytarma	İlişki Odaklı L.	-0,181	0,035	-5,154	0,000**		p=0,000**

** $p < 0,001$ b_j : Katsayı $S(b_j)$: Standart Hata

Tablo 5’teki bulgulara göre, bağımlı değişken (sosyal kaytarma) ile bağımsız değişken (ilişki odaklı liderlik davranışı) arasındaki ilişkiye gösteren basit doğrusal regresyon modeli aşağıda verilmiştir:

$$\text{Sosyal Kaytarma} = 3,577 - 0,181 \text{ İlişki Odaklı Liderlik}$$

Tablo 5'e göre, basit doğrusal regresyon analizi anlamlı olduğu ($F=26,565$; $p<0,001$) ve işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimlerinin %5,3'ünün ($R^2=0,053$) ilişki odaklı liderlik davranışlarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Buna göre, **H₃: İlişki odaklı liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**" hipotezi desteklenmiştir. İlişki odaklı liderlik davranışının, çalışanlarda işlerin anlamlı olmasını sağlamasına (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 10) yönelik oluşturduğu düşüncelerden dolayı bu bulgu, işlerine anlam yükleyen çalışanların sosyal kaytarmaya yönelmeyeceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6'da, risk alan liderlik davranışı boyutunun sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir:

Tablo 6: Risk Alan Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	b_j	$s(b_j)$	t	p	R^2	ANOVA
Sosyal Kaytarma	Sabit	3,573	0,124	28,922	0,000**	0,056	F=28,128 p=0,000**
	Risk Alan L.	-0,178	0,033	-5,304	0,000**		

** $p<0,001$, b_j : Katsayı $S(b_j)$: Standart Hata

Tablo 6'daki bulgulara göre, bağımlı değişken (sosyal kaytarma) ile bağımsız değişken (risk alan liderlik davranışı) arasındaki ilişkiye yönelik basit doğrusal regresyon modeli şu şekildedir:

$$\text{Sosyal Kaytarma} = 3,573 - 0,178 \text{ Risk Alan Liderlik}$$

Tablo 6'ya göre, basit doğrusal regresyon modeli anlamlı olduğu ($F=28,128$; $p<0,001$), işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimlerinin %5,6'sının ($R^2=0,056$) ise risk alan liderlik davranışından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu durumda, **H₄: Risk alan liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**" hipotezi desteklenmiştir. Buna göre, çalışanların risk almaları ve yenilikçi olmaları yönünde destekleyici olan risk alan liderliğin (Goleman, vd., 2002: 22), çalışanların işlerine yönelik sorumluluk almalarını sağladığı; bu durumun da sosyal kaytarmanın önüne geçtiği değerlendirilebilir.

Tablo 7'de kontrol odaklı liderlik davranışı boyutunun sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir:

Tablo 7: Kontrol Odaklı Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	b_j	$s(b_j)$	t	p	R^2	ANOVA
Sosyal Kaytarma	Sabit	3,854	0,131	29,369	0,000**	0,098	F=51,545 p=0,000**
	Kontrol Odaklı L.	-0,247	0,034	-7,180	0,000**		

** $p<0,001$ b_j : Katsayı $S(b_j)$: Standart Hata

Tablo 7'deki bulgulara göre, bağımlı değişken (sosyal kaytarma) ile bağımsız değişken (kontrol odaklı liderlik davranışı) arasındaki ilişkiyi gösteren basit doğrusal regresyon modeli aşağıda verilmiştir.

$$\text{Sosyal Kaytarma} = 3,854 - 0,247 \text{ Kontrol Odaklı Liderlik}$$

Tablo 7'ye göre, basit doğrusal regresyon modeli anlamlıdır ($F=51,545$; $p<0,001$). Ayrıca Tablo 7'deki belirtme katsayısına ($R^2=0,053$) göre, işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimlerin %9,8'inin kontrol odaklı liderlik davranışlarından kaynaklandığını görülmektedir. Buna göre, H_5 : *Kontrol odaklı liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*" hipotezi desteklenmiştir. Bu durum performans hedeflerine uygun hareket edip etmedikleri konusunda sürekli denetim halinde olan (Tsui vd., 2006: 117) işgörenlerin, sosyal kaytarma olanağının azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, Antalya ili Kundu bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanı çalışanlarının liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Korelasyon analizi, her bir liderlik davranışı boyutu ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu; başka bir ifade ile sosyal kaytarmanın liderlik davranışlarından olumsuz etkilendiğini ortaya koymuştur. Liderlik davranışı boyutlarının sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkisini belirleyebilmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda, liderlik davranışlarının sosyal kaytarma davranışını azaltıcı yönde etki oluşturduğu ortaya konulmuştur. Sosyal kaytarma üzerinde etkisi en fazla olan liderlik davranışı türleri ise kontrol odaklı ve çalışan odaklı liderlik olarak tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışanların liderlik algılarının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini, durumsal liderlik kuramları ile açıklamak mümkündür. Örneğin, Hersey ve Blackhard (1977)'in durumsallık kuramına göre, sabit bir liderlik özelliği her ortam için geçerli değildir. Buna göre, kontrol odaklı liderlik davranışı modern yaklaşımlara göre sınırlı bir anlayış olarak ortaya çıksa da, mutfak departmanında ön plana çıkan liderlik yaklaşımlarından biri olduğu değerlendirilebilir. Özellikle çalışanların nitelikleri, liderlerin yaklaşımlarını belirlemelerinde ve buna göre bir liderlik tarzı benimsemelerinde (Bowdicht ve Huse, 1997: 124) belirleyici olabilmektedir. Bu doğrultuda, bu araştırmada ankete cevap verenlerin büyük bir çoğunluğunun (%81,5) eğitim düzeyinin ortaöğretim ve daha alt düzeyde olması, genellikle işle ilgili karar vermekten ziyade işi yapan olarak görev aldıklarına işaret etmektedir. Sosyal kaytarma davranışının nedenleri incelendiğinde (Balcı, 2017: 382; Candan, 2017: 9-10; Chen ve Cheng, 2018: 987; Taner ve İştin, 2017: 32; Uslu ve Çavuş, 2014: 52); çalışanların takım halinde çalışırken emeklerinin görülmeyeceği, fark edilmeyeceği, diğer arkadaşlarının sosyal kaytarma eğiliminde olabileceği, kazanımların eşit dağılmayacağı gibi kaygıların yanında; açıklarının diğer arkadaşları tarafından kapatılacağı ve yöneticileri tarafından takip edilmeyeceği gibi düşünceler ön plana çıkmaktadır. Bu durumda çalışanların performans hedeflerini belirleyerek kendi kurduğu sistemle denetleyen kontrol odaklı liderlik davranışı (Tsui vd, 2006: 117) ön plana çıkmaktadır.

Bu araştırmada ortaya çıkan sonuç doğrultusunda uygulamaya ve gelecekteki akademik çalışmalara yönelik bazı öneriler sunulabilir. Örneğin; araştırmada kontrol odaklı liderlik davranışının sosyal kaytarma üzerindeki azaltıcı etkisi daha yüksek olsa da her bir liderlik davranışının sosyal kaytarmayı azalttığı tespit edilmiştir. Bu durumda

liderlik biçimlerinin, çalışanların özellikleri ve iş yapma biçiminin yanında örgüt kültürüne göre şekillenmesi gerektiği söylenebilir. Bununla birlikte çalışanların sosyal kaytarma davranışlarının en aza indirilebilmesi için kontrol odaklı yaklaşımın sıkı bir kontrol mekanizması yerine bireysel sorumluluk verme şeklinde kurgulanabileceği değerlendirilebilir. Aynı zamanda her bir liderlik davranışının sosyal kaytarmayı azalttığı dikkate alındığında, liderlik özelliklerine göre çalışanları ile iyi ilişkiler kuran, güven veren, çalışanlarını kararlara katan, çalışanlarına sorumluluk veren liderlerin sosyal kaytarma davranışlarını azaltabileceğini ifade etmek mümkündür.

Bu araştırmanın en önemli kısıtlarından biri, araştırma evreninin genellikle sezonluk faaliyet gösteren sayfiye otel işletmelerinden oluşmasıdır. Bu durumda sürekli faaliyet gösteren otel işletmelerindeki mutfak departmanlarının yapısını etkileyen farklı değişkenler dikkate alınarak, şehir otelleri üzerinde araştırmayı kurgulamak mümkündür. Ayrıca, araştırma sonucu durumsal liderlik kuramlarına göre açıklandığından, liderlik davranışlarının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Apak, S. ve Gümüş, S. (2015). A Research About The Effect of The Leadership Qualities of Public Administrators on The Motivation of The Employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 368-377.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(16), 1-20.
- Balcı, O. (2017). Kalabalıkta Saklanma: Sosyal Kaytarma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(46), 373-387.
- Bowditch, L. and Huse, E. (1997). *Behavior in Organizations: a System Approach to Managing*, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, 124-125.
- Brickner, M. A., Harkins, S. G. and Ostrom, T. M. (1986). Effects of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications For Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4), 763.
- Candan, D. (2017). Ankara İli Kamu Ortaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Certo, S.C. (2003). *Modern Management: Adding Digital Focus.*, Prentice Hall, New Jersey.
- Chen, J. C. C., and Cheng, C. Y. (2018). Solving Social Loafing Phenomenon Through Lean-Kanban: a Case Study in Non-Profit Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 984-1000.
- Çokluk, O., Sekercioglu, G., ve Buyukozturk, S. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: PegemYayincilik,
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2011). *Management: The New Workplace*. South-Western Cengage Learning, USA.
- Earley, P. C. (1989). Social Loafing and Collectivism: A Comparison of The United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565-581.

- Frost, D., Fiedler, E., and Anderson, J. W. (1983). The Role of Personal Risk Taking in Effective Leadership. *Human Relations*, 36(2), 185-202.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. *Academy of Management Journal*, 35, 191-202.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2002). *Realizing The Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Güçer, E. Pelit, E., Demirdağ, Ş.A. ve Keleş, Y. (2017). Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2) 14-36
- Harcum, E. R., and Badura, L. L. (1990). Social loafing as Response to an Appraisal of Appropriate Effort. *The Journal of Psychology*, 124(6), 629-637.
- Hart, S. L., and Quinn, R. E. (1993). Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, 46, 543-574.
- Hersey, P., Blanchard K. H., and Johnson, D. E. (2007). *Management of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hoigaard, R., Fuglestad, S., Peters, D. M., Cuyper, D., Backer, M., and Boen, F. (2010). Role Satisfaction Mediates The Relation Between Role Ambiguity and Social Loafing Among Elite Women Handball Players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(4), 408-419.
- Ilgın, B. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İlişkisinde, Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jackson, J. M., and Harkins, S.G. (1985). Equity in Effort: An Explanation of The Social Loafing Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199-1206.
- Kanten, P. and Ulker, F. E. (2013). The Effect of Organizational Climate on Counter Productive Behaviors: an Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144-160.
- Karau, S.J., and Williams, K.D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality And Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Kassin, S., Fein, S., ve Markus, H.R. (2013). *Social Psychology: USA: Cengage Learning*.
- Kearney, E., Shemla, M., Knippenberg, D., and Scholz F. (2019). A Paradox Perspective on the Interactive Effects of Visionary and Empowering Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. (in press).
- Latané, B., Williams, K., and 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.
- Liden, R., Wayne, J., Jaworski, A., and Bennett, N., (2004). Social loafing: a Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.

- Lok, P., ve Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Mulvey, P.W., and 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.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., and Erdogan, B. (2003). Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships. *Human Relations*, 56 (1), 61-84
- Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (16), 53-82.
- Robbins, S.P., De Cenzo, D.A., and Coulter, M. (2011). *Fundamentals of Management*, Seventh Edition, Pearson Education, New Jersey.
- Shiue, Y. C., Chiu, C. M., ve Chang, C. C. (2010). Exploring and Mitigating Social Loafing in Online Communities. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 768-777.
- Taner, B., ve İştin, A. E. (2017). Çalışma Ortamında Sosyal Kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 25-41.
- Tannenbaum, R., ve Massarik, F. (1957). Leadership: a Frame of Reference. *Management Science*, 4(1), 1-19.
- Tsui, A.S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R. and Wu, J.B. (2006). Unpacking The Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137.
- Uslu, D., ve Çavuş, F. (2014). Örgütsel Adalet ve Kaytarma davranışları. *Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(9), 51-54.
- Zhenpeng, L., Hailin, Qu., and Marnburg, E., (2013). Justice Perceptions and Drives of Hotel Employee Social Loafing Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 456-464.

The Effect of Leader Behaviors on Social Loafing: A Research on the Kitchen Department Employees of Five Star Hotels in Antalya

Kubilay AYDEMİR

Ondokuz Mayıs University, Institute of Social Sciences, Department of Tourism Management, Samsun/Turkey

Yasin KELEŞ

Ondokuz Mayıs University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Guidance, Samsun/Turkey

Extensive Summary

Introduction

Leadership can be defined as the ability to influence people in the process of achieving the goal (Daft & Marcic, 2011: 381-382). When the related literature is examined, it is seen that leadership behaviors are subject to various classifications. The classification of leadership in this research was done by Tsui et al. (2006); employee-oriented, visionary, relationship-oriented, risk-taking and control-oriented leaders. In the related literature, it is possible to encounter studies that show that leadership behavior is related to quality obtained from work and affects positive and negative results related to work and employees (Apak and Gümüş, 2015; Lok and Crawford, 2004; Özdevecioğlu and Kanıgür, 2009). One of the organizational consequences guided by leader behaviors is social loafing behavior. One of the factors that cause the performance of employees in the kitchen department to decrease is the social loafing behavior that directly damages the teamwork. Social loafing is defined as the difference between individuals' desire to work alone and their desire to work as a group (Liden et al., 2004). Social sobriety behavior can produce negative organizational results such as showing less effort, reduced group loyalty and reduced productivity (Mulvey and Klein, 1998). Murphy et al. (2003) state that social loafing occurs as a response to injustice felt by employees or colleagues. Again, Luo et al. (2013) stated that executive behaviors and relations with employees are important elements in reducing social loafing. In this case, it is necessary to state that leadership behaviors that create positive and negative organizational results within the organization will be an important determinant for reducing social loafing behavior. Accordingly, the aim of the study is to determine the effect of perceived leadership behaviors of the kitchen department employees on social loafing behaviors. The hypotheses of the research are as follows:

H₁: Employee-oriented leadership behavior has a significant effect on social loafing.

H₂: Visionary leadership behavior has a significant effect on social loafing.

H₃: Relationship-oriented leadership behavior has a significant effect on social loafing.

H₄: Risk-taking leadership behavior has a significant effect on social loafing.

H₅: Control-oriented leadership behavior has a significant effect on social loafing.

Research Method

The research was quantitative, and the data were obtained by questionnaire form. The first scale included in the questionnaire was based on the study of Hart and Quinn (1993) and was later developed by Tsui et al. (2006) is the scale of CEO leadership behaviors which proposes five dimensions as employee-oriented, visionary, relationship-oriented, risk-taking and control-oriented leadership. Social loafing scale was developed by George (1992) and consisted of one dimension and 10 expressions. Then Liden et al. (2004) adapted this scale as a one-dimensional scale consisting of 13 expressions. The data obtained in the study were described with frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation values and the relationships between the variables were explained by correlation analysis. The hypotheses of the study were tested by simple linear regression model.

Findings

Significant relationships were found between the sub-dimensions of leadership behaviors and social loafing behaviors ($p < 0.001$). Accordingly, the relationship between social loafing behavior and employee-oriented leadership behavior ($r = -0,301$) and control-oriented leadership behavior ($r = -0.313$) were negative and moderate ($0.30 < r < 0.69$). However, the relationship between social offensive behavior and visionary leadership behavior ($r = -0.263$), relationship-oriented leadership behavior ($r = -0.230$) and risk-taking leadership behavior ($r = -0.237$) were negative and low-strength ($r < 0,30$). Simple linear regression analyzes conducted to determine the effect of leadership dimensions on employees' social loafing behavior show that each leadership dimension has a reducing effect on social loafing behavior. Accordingly, all hypotheses of the study were supported.

Conclusion

It is possible to explain the effect of leadership perception of the kitchen department on social loafing behavior with situational leadership theories. For example, according to Hersey and Blackhard's (1977) Situational Leadership Theory, a constant leadership feature does not apply to all environments. Accordingly, although control-oriented leadership behavior appears to be a limited understanding compared to modern approaches, it can be considered that it is one of the leading approaches in the kitchen department. In particular, the characteristics and qualifications of employees can be decisive for leaders to determine their approach and adopt a leadership style accordingly (Bowdicht and Huse, 1997: 124).

When the reasons of social loafing behavior are examined (Balçı, 2017: 382; Candan, 2017: 9-10; Chen and Cheng, 2018: 987; Taner and Isin, 2017: 32; Uslu and Sergeant, 2014: 52); concerns such as their labor will not be seen and stay unnoticed while working as a team, other colleagues may tend to social loafing, gains will not be distributed equally as well as concerns that their deficits will be closed by other colleagues and they will not be monitored by their managers come to the forefront. In this case, it is concluded that the control-oriented leadership behavior (Tsui et al., 2006: 117), which determines the performance targets of the employees and controls them with the system established by them gains importance.

In line with the research results, some suggestions for implementation and future academic studies may be presented. Recommendations for practitioners are as follows:

- Although the reduction effect of control-oriented leadership behavior on social loafing is higher in the study, each leadership behavior reduces social loafing. In this case, it can be said that leadership styles should be shaped according to the characteristics of the employees and their work-styles.
- In order to minimize social loafing behaviors of employees, it can be considered that the control-oriented approach can be designed as giving individual responsibility.