



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**Liderin Fiziksel Mesafesi, Sanal Kaytarma ve Sosyal Kontrol ilişkisinde Hiyerarşi Kültürünün Etkisi: Bir Düzenlenmiş Aracılık Modeli**

Arif Selçuk KORKMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2020



# **Liderin Fiziksel Mesafesi, Sanal Kaytarma ve Sosyal Kontrol ilişkisinde Hiyerarşi Kültürünün Etkisi: Bir Düzenlenmiş Aracılık Modeli**

Arif Selçuk KORKMAZ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2020

## ADAMA SAYFASI

Bu çalışmayı bütün belediye emekçilerine ithaf ederim...

## TEŞEKKÜR SAYFASI

Lisans ve yüksek lisans eğitimi süresince, bizi hem mesleki yönden hem de ahlaki yönden yetiştiren Hacettepe Üniversitesi'ne ve İşletme bölümündeki başta Prof. Dr. Semra Güney, Prof. Dr. Mustafa Ömer İpçi, Prof. Dr. Mehmet Baha Karan, Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekçi ve Öğr. Gör. Mustafa Kaya olmak üzere bütün hocalarıma her zaman minnettarım ve onlara teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmada bütün zorluklara rağmen bana her zaman her koşulda yardım eden, birçok süreçte bana yol gösteren, çalışmadaki en problemlili süreçlerde bana sabır gösteren ve güvenen, bana gerçek anlamda akademik araştırma usullerini öğreten ve her daim öğrencisi olmaktan gurur duyduğum değerli hocam Prof. Dr. Azize ERGENELİ' ye en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Yine bu çalışmada analiz konusunda ve diğer bazı süreçlerde verdiği önerilerden ve yardımlardan ötürü Dr. Anıl Boz'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın muhtemelen en zor safhası olan veri toplama esnasında onca sorununa rağmen benden hiçbir yardımını esirgemeyen Şadiye Hordacı' ya teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışma esnasına bana verdikleri manevi desteklerinden ötürü değerli babam, annem ve kardeşlerime en derin saygılarımı da iletirim.

Lisans eğitiminin ilk gününden itibaren her türlü manevi desteğini ve yardımlarını esirgemeyen yol arkadaşım Seda Büşra Saraç'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca en çok problem yaşadığım evrak işleri ve akademik süreçlerde tecrübelerinden yararlandığım ve yardımlarını esirgemeyen değerli araştırmacı arkadaşlarım Halil Sezgi Sözber, Emrehan Küçük, Deniz Güney, Yasin Ergül ve Hakan Yıldız'a teşekkür ederim.

## ÖZET

KORKMAZ, Arif Selçuk, Liderin Fiziksel Mesafesi, Sanal Kaytarma ve Sosyal Kontrol ilişkisinde Hiyerarşi Kültürünün Etkisi: Bir Düzenlenmiş Aracılık Modeli, Yüksek lisans Tezi, Ankara, 2020

Üretkenlik bütün organizasyonların temel amacıdır. Bazı sapkın davranışlar kolay bir şekilde üretkenliği azaltabilir. Sanal kaytarma da bu sapkın davranışlardan biridir. Sanal kaytarma davranışında, personel bilgisayarı iş amaçları dışında kullanır. Bu araştırma da sanal kaytarmayı belli bir kurumda engelleme üzerine odaklanılacaktır. Engellemeyi anlamak için liderin fiziksel yakınlığı, sosyal kontrol ve sanal kaytarma değişkenleri arasındaki aracılık ilişkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi test edilecektir. Belediyedeki 161 büro personelinden veri toplanmıştır. Aracılık testi sonuçlarına göre liderin fiziksel mesafesi sanal kaytarmayı azaltmaktadır ama sosyal kontrol sanal kaytarmayı arttıran bastırıcı değişkenlik yapmaktadır. Düzenleyicilik analizinde ise, hiyerarşi kültürü sosyal kontrol ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi anlamlı bir şekilde düzenlemektedir. Sonuçlar göstermektedir ki sosyal kontrol mekanizması sanal kaytarmayı engelleme de liderin fiziksel mesafesi kadar etkili değildir. Üstelik, bu sosyal kontrol mekanizmaları liderin etkililiğini bastırmaktadır ve hiyerarşi kültür ü bu dolaylı etkiyi güçlendirmektedir.

### **Anahtar Kelimeler**

Sanal kaytarma, sosyal kontrol, liderin fiziksel mesafesi, hiyerarşi kültürü, belediye

## ABSTRACT

KORKMAZ, Arif Selçuk, Effect of Hierarchy Culture on Relationship of Leaders Physical Distance, Social Control and Cyberloafing: A Moderated Mediation Model, Master's Thesis, Ankara, 2020

Productivity is the main goal of every organisation. Some deviant behaviors can easily reduce the productivity in organizations. Cyberloafing is the one of the deviant behaviors. In cyberloafing, personnel use computer work non-work purposes. In this research, we focused on preventing of cyberloafing in the specific municipality. To understand preventing, we test moderated mediation model and in our model, hierarchy culture moderates the relationship of mediation model amongst physical distance of leader, social control and cyberloafing. We gather data from 161 bureau personnel in municipality. According to results of mediation analysis, physical distance of leader can reduce cyberloafing behavior but social control act as a supressor variable that increase the cyberloafing behavior. In moderation process, hierarchy culture significantly moderates the relationship between physical distance of leader and social control. The results show that social control mechanism is not effective than physical distance of leader. Also, These social control mechanisms suppress the leaders effectiveness and hierachy culture increase the indirect effect of social control.

### **Keywords**

Cyberloafing, social control, physical distance of leader, hierarchy culture, municipality

# İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	<b>i</b>
<b>YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ETİK BEYAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>ADAMA SAYFASI</b> .....	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI</b>	
<b>1.1. İŞYERİNDE ÜRETKEN OLMAYAN DAVRANIŞ OLARAK SANAL KAYTARMA</b> .....	<b>4</b>
1.1.1. Üretime Yönelik Sapma .....	<b>5</b>
1.1.2. Kaytarma ve Sanal Kaytarma .....	<b>6</b>
<b>1.2. LİDERİN MESAFESİ</b> .....	<b>12</b>
1.2.1. Liderin Sosyal Mesafesi .....	<b>14</b>
1.2.2. Liderin Fiziksel Mesafesi .....	<b>15</b>
<b>1.3. SOSYAL KONTROL</b> .....	<b>16</b>
1.3.1. Resmi Kontrol .....	<b>19</b>
1.3.2. Gayri-resmi Kontrol .....	<b>20</b>
<b>1.4. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR</b> .....	<b>24</b>
1.4.1. Schein'in Örgütsel Kültür Modeli .....	<b>27</b>
1.4.2. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Modeli .....	<b>29</b>



1.4.3. Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Modeli .....	30
<b>2.BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI</b>	
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	37
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	38
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ .....	39
2.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	41
2.4.1. Hiyerarşi Kültürü Ölçeği.....	41
2.4.2. Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeği.....	42
2.5. BULGULARIN ANALİZİ .....	43
2.5.1. Ön Analizler.....	43
2.5.2. Veri Setinin Kontrolü.....	43
2.5.3. Faktör Analizleri .....	44
2.5.4. Güvenilirlik Analizleri .....	48
2.5.5. Veri Analizi.....	50
2.5.6. Hipotez Testi.....	53
<b>3. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b>	
3.1. KISITLAR VE ÖNERİLER .....	62
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>64</b>
<b>EK 1. ORJİNALLİK RAPORU .....</b>	<b>76</b>
<b>EK 2. ETİK KOMİSYONU ONAY YAZISI.....</b>	<b>77</b>

## TABLÖLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri.....	45
<b>Tablo 2.</b> Hiyerarşi kültürü ölçeğnin Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum Göstergeleri.....	46
<b>Tablo 3.</b> Hiyerarşi Kültürü Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri.....	46
<b>Tablo 4.</b> Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeğinin Model Uyum Göstergeleri.....	47
<b>Tablo 5.</b> Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri.....	48
<b>Tablo 6.</b> Hiyerarşi Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	49
<b>Tablo 7.</b> Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	50
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	51
<b>Tablo 9.</b> Korelasyon Tablosu.....	52
<b>Tablo 10.</b> Test Edilen Düzenlenmiş Aracılık (Process Macro 7) Analizi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 11.</b> Düzenlenmiş Aracılık Endeksi Sonuçları.....	56

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.</b> Robinson ve Bennett- Sapkın Davranışlar Modeli.....	5
<b>Şekil 2.</b> Schein'in Örgütsel Kültür Modeli .....	27
<b>Şekil 3.</b> Hofstede'in Örgütsel Kültür Modeli .....	29
<b>Şekil 4.</b> Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Modeli.....	31
<b>Şekil 5.</b> Araştırma Modeli.....	35
<b>Şekil 6.</b> Test Edilen Aracılık Modeli (Process Model 4).....	54
<b>Şekil 7.</b> Test Edilen Düzenlenmiş Aracılık Modeli (Process Model 7).....	57
<b>Şekil 8.</b> Liderin Fiziksel Mesafesi ve Sosyal Kontrol Arası İlişkide Hiyerarşi Kültürünün Düzenleyici Etkisi .....	58

## GİRİŞ

Dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler ile günümüzdeki bütün organizasyonlar değişmektedir. Genellikle dijitalleşmeden ötürü ortaya çıkan değişimin olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmese de rağmen bazı çalışmalar negatif sonuçlar doğurabileceğini de söylemektedir. Dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin üretkenlik bazında negatif sonuçları üretkenlik paradoksu adı altında incelenmektedir. Bu paradoks, teknolojik gelişmelerin aslında tahmin edilenden daha az üretkenliğe katkı yaptığını savunur. Bunun birçok sebebi olmasına rağmen literatürde en çok karşılaşılan sebeplerinden biri teknolojinin insanlığın karşılaşmadığı yeni sosyal ve psikolojik problemler ortaya çıkarmasıdır (Çıdık, 2019).

Çalışmamızın temelini oluşturan bu paradoksun sosyal sonuçlarından biri ise sanal kaytarma. Sanal kaytarma bilişim araçlarının iş harici alanlarda kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Lim, 2002). Birçok araştırmacı (Mercado ve ark., 2017; Blanchard ve Henle, 2008), sanal kaytarma davranışının organizasyonlarda hem üretkenliği gözle görülebilir biçimde düşürdüğünü hem de organizasyon normlarına aykırı davranışların arttığını belirtmektedir. Anandarajan, Simmers ve İgbaria (2000) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çalışanların günlük iş sürecinde girdikleri sitelerin %90'ının iş dışı siteler olduğunu belirtmişlerdir. Lim (2002), sanal kaytarma olgusunun bir organizasyonda ortalama yüzde %25 verimlilik düşüşüne sebep olduğunu belirtmiştir. Griffiths (2003) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketlerde yaptığı sanal kaytarma çalışmasında, iş saatleri içinde çalışanların neredeyse %59'unun sanal kaytarma davranışında bulunduğunu belirtmiştir. Blanchard ve Henle (2008) organizasyonlarda yapılan internete bağlı illegal davranışların, sanal kaytarma davranışıyla birlikte arttığını belirtmişlerdir.

Literatürdeki çalışmalar genellikle sanal kaytarma olgusuna sebep olan faktörler çerçevesinde incelemektedir (Blanchard ve Henle, 2008; Jia, Jia ve Karau, 2013; Lim, 2002). Literatürde sanal kaytarmayı engellemek adına çok az araştırma bulunmaktadır (Lara, Tacaronte ve Ding, 2006; Ugrin ve diğ., 2013). Engelleme çalışmalarında ise genellikle liderin mesafesi, sosyal kontrol mekanizmaları, çalışan davranışlarını izleme ve ceza korkusu gibi değişkenlerin sanal kaytarma üzerindeki etkileri araştırılmıştır (Lara, Tacaronte ve Ding, 2006; Ugrin ve diğ., 2013).

Bu çalışmanın amacı sanal kaytarma davranışını etkileyen değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri bir kamu kurumunda ele almaktır. Kamu kurumlarının özelliklerinden yola çıkarak, araştırmamızda bir kurumdaki kontrol mekanizmasının başlıca değişkenleri olan liderin fiziksel mesafesi, sosyal kontrol ve hiyerarşi kültürü ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Cameron ve Quinn, 2011; Lara, Tacaronte ve Ding, 2006).

Literatürdeki araştırmalara göre, liderin mesafesi ve sosyal kontrol, sanal kaytarma gibi sapkın davranışları engellemede önemli değişkenlerdir. Nitekim lider çalışana yaklaştıkça etki gücü artmaktadır. Bu etki gücünün artmasıyla birlikte çalışanın sanal kaytarma yapma ihtimali azalmaktadır (Podsakoff, 1984). Benzer şekilde organizasyonda sosyal kontrolün artmasıyla çalışan sanal kaytarma davranışlarında bulunmaktan kaçınmaktadır. Nitekim kontrol edildiğini bilen çalışan belli bir yaptırımla karşılaşabileceğinden korkarak organizasyon normlarına aykırı sapkın davranışlardan uzak durmaya çalışmaktadır.

Bu kontrol mekanizmaları sapkın davranışı engellediği gibi bazen de sapkın davranışları arttırabilmektedir. Organizasyonda liderin bir etki gücü yoksa veya sosyal kontrol etkisiz ise sanal kaytarma artabilir. Literatürde sosyal kontrolün sapkın davranışı arttırabildiğini belirten çalışmalar bulunmaktadır (Marx, 1981; Schrag, 1954). Bu çalışmalarda sosyal kontrolün sapkın davranışları arttırmasının ortak sebebi olarak, genellikle sosyal kontrol uygulamalarının yeterli bir yaptırım gücüne sahip olmaması ve iyice planlanmaması gösterilmektedir (Marx, 1981; Schrag, 1954).

Sosyal kontrol ve liderin mesafesi değişkenleri büyük ölçüde örgütsel kültür değişkeninden etkilenmektedir (Antonakis ve Atwater, 2002; Cameron ve Quinn, 2006). Antonakis ve Atwater (2002) örgütsel kültürün liderin çalışanlarla arasındaki mesafenin uzak veya yakın olma durumunu etkilediğini belirtmiştir. Cameron ve Quinn (2006) tarafından yapılan örgütsel kültür tipolojisinde ise bazı kültür tipolojilerinde kontrol neredeyse yok gibi iken bazı kültür tipolojilerinde ise kontrol aşırı yüksektir. Liderliğin özellikleri de benzer şekilde farklı kültür tiplerine göre değişme göstermektedir.

Bu çalışma, sanal kaytarma davranışının sık görüldüğü ve şikâyetlere sebep olduğu bir büyükşehir belediyesinin ilçe belediye başkanlığında görev yapmakta olan

alışanlarından anket uygulaması yoluyla toplanan veriler üzerinden yapılmıştır. Araştırma için bir ilçe belediyesinin tercih edilme sebebi diğer kamu kurumları ve işletmelerin aksine yerel yönetimlerin sorumlu oldukları alanlar çerçevesinde bütün vatandaşlara neredeyse her gün pek çok farklı nitelikte hizmetler vermekte olmalarıdır. Gerek hizmet verilen konuların çeşitliliği gerek hizmet alanların birçok açıdan birbirlerinden çok farklı olmaları, çalışanların yaptıkları işe tam olarak odaklanmalarını ve işleri aksatmaksızın, kişileri bekletmeksizin görevlerini yapmalarını gerektirmektedir. Belediyede sunulan hizmet kalitesi ve sürati seçimle iş başına gelen st yönetim tarafından da önemsenmektedir. Bu nedenle işlerin yavaşlamasına neden olan sanal kaytarmanın engellenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın literatür taramasında öncelikle sanal kaytarma, siber psikoloji ve teknolojik gelişmelerle ilgili bazı bilgilere yer verilecek sonrasında liderin fiziksel mesafesi, sosyal kontrol ve örgütsel kültür değişkenleri incelenecektir. Daha sonra alan araştırması bölümünde araştırma modeli ve araştırma yöntemine ilişkin bilgiler sunularak hipotez test edilecektir. Son bölümde ise çıkan bulgular doğrultusunda literatür ile karşılaştırmalar yapılarak sonuçlar tartişılacak ve yöneticilere sanal kaytarmayı engelleme konusunda önerilerde bulunulacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

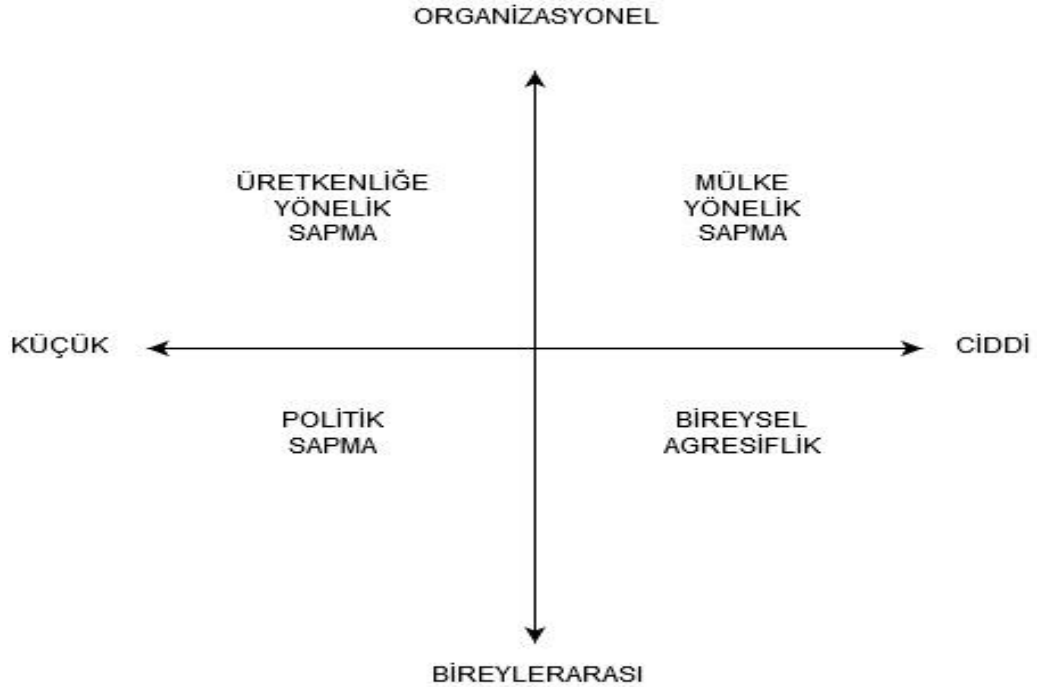
### LİTERATÜR TARAMASI

#### 1.1. İŞYERİNDE ÜRETKEN OLMAYAN DAVRANIŞLARDAN SANAL KAYTARMA

Örgütlerde üretkenlik esastır. Günümüzde örgütlerin önemli sorunlarından biri de üretkenliğin temeli olan performanstır. Artan rekabet koşulları örgütlerin çalışanlardan beklentilerini artırmakta bu durum, çalışan bireylerin istenmeyen davranışlar sergilemelerine sebep olabilmektedir. Üretken olmayan davranışların sorun yaratması insan emeğinin tarihiyle başlamaktadır. Fakat emeğin ücretlendirilmesi ve endüstriyel örgütlerin ortaya çıkmasıyla üretken olmayan davranışlara karşı sistematik çözümler de üretilmeye başlamıştır (Braverman, 1974; Taylor, 1997). Bireyin, içinde yer aldığı örgüte karşı işlediği sapkın davranışlar temelde ikiye ayrılmaktadır: Ciddi ve küçük sapkın davranışlar (Mangione ve Quinn, 1975; Hollinger, 1982; Robinson ve Bennett, 1995). Bu davranışların bazıları gerçekten büyük bir sorun ve hatta suç teşkil ederken, diğer davranışlar pek önemsenmez veya kurumsal uyarılar ile çözülebilir (Hirschi, 1973; Mangione ve Quinn, 1975; Robinson ve Bennett, 1995).

Robinson ve Bennett (1995), bu sapkın davranışların kapsamlı bir biçimde ayrımını yapmıştır. Sapkın davranışlar büyüklük ya da küçüklüklerine ve bireysel ya da örgütsel olmalarına göre farklılaşmakta ve bu iki eksen tarafından dörde ayrılmaktadır. Bu dört sapkınlık türü: Üretime yönelik sapma, mülke yönelik sapma, politik sapma ve bireysel agresiflik olarak dört temel başlığa ayrılmaktadır.

**Şekil 1.** Robinson ve Bennett- Sapkın Davranışlar Modeli



Kaynak: Robinson, S. L.,& Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

### 1.1.1. Üretime yönelik sapma

Sapma davranışları genelde literatürde önemsiz olarak görülmektedir (Mangione ve Quinn, 1975; Robinson ve Bennett, 1995; Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002). Ancak bazı araştırmacılar, bu tür sapkın davranışların kuruma hâkim olması durumunda kurumu vasıfsızlaştırabileceğini ileri sürmektedirler (Griffin ve Lopez, 2005; Vanfleet ve Griffin, 2006). Bu davranışlar, gereksiz mola vermek, bilinçli olarak işi yavaşlatmak, kaynakları boşa kullanmak ve işi erken bırakmak gibi üretime yönelik sapkın davranışlar olarak tanımlanmıştır (Mangione ve Quinn, 1975; Robinson ve Bennett, 1995; Hollinger, 1982). Bir başka ifadeyle, işyerindeki sürenin ve kaynakların verimsizce ve amacı dışında kullanılması olarak tanımlanabilir. Üretime yönelik sapkın davranışlar bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde yapılabilir (Robinson ve Bennett, 2005). Birçok örgütte sıkça karşılaşılan ve literatürde en çok işlenen üretime yönelik sapkın davranış türü



kaytarmadır. Klotz (2013) kaytarmayı en sık görülen ve üretkenliğe yönelik bir sapkın davranış olarak değerlendirmiştir.

### 1.1.2. Kaytarma ve Sanal Kaytarma

Türk Dil Kurumu kaytarmayı;

*"İş yapmaktan kaçmak (TDK, 2019)"*olarak,

Oxford sözlüğü ise kaytarmayı;

*"Özellikle iş yapma zamanında herhangi bir şeyle uğraşmamak"*(Oxford sözlüğü, 2019)olarak tanımlamaktadır.

Kaytarma davranışı sergileyen bireyler bilinçli olarak düşük performans göstermektedirler. Kaytarma literatürde ilk defa Taylor (1903) tarafından "soldiering" tabiriyle (günümüzde "loafing" kullanılmaktadır), işçinin çıktısını yavaşlatması olarak tanımlanmıştır. Bu kaytarma türünde işçi sadece kendi üretim çıktısının hızını yavaşlatmaktadır. Dünyadaki iş süreçleri ve yapısının değişimleriyle yeni kaytarma türleri de ortaya çıkmaktadır.

Grup çalışmalarında sık karşılaşılan kaytarma türü ise sosyal kaytarmadır. Sosyal kaytarma, grup veya kolektif çalışmalarında bazı bireylerin tam performans göstermek yerine grubun toplam performansına göre kendi performanslarını optimize etmeleridir. Sosyal kaytarmanın ilk örneğinin Ringelmann tarafından işlenmesine rağmen, ilk kez sosyal kaytarma kavramını kullanan Latane ve arkadaşları (1979) olmuştur. Sosyal kaytarma, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde yapılabilir (Liden, 2004).

Dijitalleşme süreci ile internetin iş amacıyla kullanılması artmıştır hatta günümüzde neredeyse bütün iş süreçleri internet ile gerçekleşmektedir. Günümüzde internet kullanımının yaygınlaşması sebebiyle dikkat çekici oranda artan bir kaytarma türü de sanal kaytarmadır (Blanchard ve Henle, 2008). İlk çalışmalarda internetin bu şekilde yaygınlaşmasının bazı sosyal ve ekonomik değişikliklere yol açabileceği tahmin edilmekle beraber, bu gelişmenin organizasyonlarda şu an yaşanan problemleri ortaya çıkaracağı tahmin edilmemişti.

Literatürde dijitalleşmenin ve teknolojinin olumsuz sonuçları üretkenlik paradoksu çerçevesinde incelenmektedir (Brynjofsson, 1994; Macdonald, Anderson, Kimbel, 2000; Kumar, 2020). Üretkenlik paradoksu, 70'li yılların sonunda Amerika'daki teknolojik gelişmelerin ve üretim çıktıları arasındaki farklılık sonucunda ortaya çıkmıştır. Robert Solow o dönem bilgisayarlardaki artışın her yerde olmasına rağmen istatistiklerde artışın olmadığını ilk belirtendir. Literatürde bu paradoksun sebebini organizasyonel hatalar, teknik yeteneklerin öğrenilme zorluğu, ekonomik hesaplamaların yanlışlığı ve etkilerin uzun vadede görülmesi gibi unsurlara bağlanmaktadır (Brynjofsson, 1994). Bu çalışma kapsamında organizasyonel hatalar bölümü genişletilecektir. Organizasyonel hatalar genellikle teknolojik değişimin gereksiz olması veya yönetimin bilişim sistemleri ile organizasyonu doğru bir biçimde adapte edememesi olarak belirtilmektedir (Brynjofsson, 1994; Macdonald, Anderson, Kimbel, 2000). Macdonald ve arkadaşları (2000) bu üretkenlik paradoksunun sebebini organizasyonların yapıları ve kültürlerinin göz ardı edilmesine bağlamaktadır. Park ve Lee (2017) de beyaz yakalı çalışanların buldukları hizmet sektöründe özellikle üretkenlik paradoksunun gözlemlendiğini söyler ve başarılı teknolojik sistem altyapılarının kurulması için teknolojik sistemlerin organizasyonel yapılarla uyumlu olması gerektiğini belirtmektedir. Literatürde bu konuyu en kapsamlı çalışan Brynjofsson (1994) ise teknolojik gelişmelerin aşırı hızlı olmasının onun sosyal etkilerinin araştırılmasını engellediğini savunur ve gereksiz teknoloji kullanımının çalışanlarda sistematik bir kaytarmaya sebep olacağını belirtmektedir. Her ne kadar Brynjofsson üretkenlik paradoksundan doğan kaytarma olayından ilk kez bahsetse dahi literatürde kaytarma olgusunu detaylıca incelememiş ve bu olguyu ekonomik bir problemin sonucu olarak görmüştür.

Sanal kaytarma kavramının tarihçesinde işyerindeki teknolojik aletlerin kullanımından yola çıkarak ilk kapsamlı çalışma Guthrie ve Grey (1996) tarafından yapılmıştır ancak çalışmada "sanal kaytarma"(cyberloafing) terimi yerine "junk computing" terimini kullanmışlardır. Nitekim sanal kaytarma; yabancı literatürde, "cyberslacking", "internet abuse", "non-work related computing", "junkcomputing", "personal web use" gibi farklı adlarla da ifade edilmektedir (Guthrie ve Grey, 1996; Lim, 2002; Weatherbee, 2010; Kim, 2011; Anandarajan, Simmers ve D'ovidio,2011). Literatürümüzde bu konu "siber aylaklık", "sanal kaytarma" ve "sanal tembellik" adları altında geçmektedir.

Sanal kaytarma üzerine yapılan çalışmalarda en çok Lim'in tanımı kullanılmaktadır (Lara, Tacorente ve Ding, 2006; Blanchard ve Henle,2011; Liberman ve arkadaşları, 2011). Lim (2002) sanal kaytarmayı; iş saatleri esnasında çalışanın şirketin bilgisayarını kendi kişisel amacı için kullanması olarak tanımlamıştır. Kavramı kapsamlı bir şekilde ilk araştıran Lim (2002) ; sanal kaytarma eylemlerini, şirketin bilgisayarlarını kullanarak internette gezme ve e-posta atma olarak tanımlamıştır. Anandarajan, Simmers ve Igbaria(2000,2004) sanal kaytarmayı amaçsızca ve bireysel çıkarlar için interneti kullanmak olarak ifade etmişlerdir. Block (2001)ise sanal kaytarmayı (cyberslacking olarak ifade etmiştir), iş harici bütün kullanımları içeren bir eylem olarak değerlendirmiş, internette alışveriş yapma, oyun oynama, chat yapma, müstehcen içerikli videolar izleme, haberlere bakmayı da sanal kaytarma olarak sıralamıştır. Teknolojinin hızlı gelişmesiyle sanal kaytarma biçimlerinin de değiştiği görülmüştür (Blanchard ve Henle, 2008). İlk çalışmalarda bilişim sistemlerinin ve internetin o zamanlar kısıtlı ve işlem yönünden sınırlı olmasından dolayı organizasyonel boyutta problemlili bir sanal kaytarma gözükmemekteydi. Özellikle, internetteki uygulama alanlarının gelişmesi ve sosyal medya olgusunun ortaya çıkması bilişim sistemlerinin kullanım boyutlarını değiştirmiştir dolayısıyla sosyal medya kavramı ve internet sanal kaytarmayı büyük ölçüde etkilemiştir (Kaplan ve Haenlein, 2009; Blanchard ve Henle, 2008; Mercado ve ark., 2017). Sanal kaytarma üzerine yapılan çalışmalar önceleri iş yerindeki ekipman üzerinden yapılan sanal kaytarmayı söz konusu ederken (Block, 2001; Lim, 2002; Weatherbee, 2010; Anandarajan, 2011), Kim ve Bryne (2011), çalışanların kullandığı akıllı telefonları da sanal kaytarma kavramına dahil etmişlerdir.

Sanal kaytarma yüzünden birçok örgütün hem üretkenliği düşmekte hem de örgütler yasal sorunlar, siber saldırılar gibi olaylarla karşılaşmaktadırlar (Simmers ve Igbaria, 2000; Lim, 2002; Anandarajan, Kim ve Bryne, 2011). Sanal kaytarmanın teknolojik değişimlerden büyük ölçüde etkilenmesi ve literatürde genellikle bu duruma sebep olarak bireysel faktörlerin işaret edilmesi konunun detaylı bir biçimde incelenmesini engellemektedir (Lim, 2002; Blanchard ve Henle, 2008; Vitak, 2011; Anandarajan, 2011; Liberman, 2011; Jia, Jia ve Karau, 2013).

Literatürde sanal kaytarma araştırmaları kabaca üç kategoride incelenmiştir: Sanal kaytarmaya sebep olan faktörler, işyerine olan pozitif ve negatif etkileri ve sanal

kaytarmaya karşı alınabilecek önlemler. Sanal kaytarmanın başka faktörlerle ilişkisi incelenmesine rağmen sanal kaytarmanın temelleri çok detaylı bir şekilde incelenmemiştir. Ayrıca sanal kaytarmanın internet bağımlılığı ile ilişkili bir kavram olarak ele alınması bu kavramın tek başına incelenmesini de zorlaştırmaktadır (Block, 2001; Kim ve Bryne, 2011; Moody ve Siponen, 2013).

Guthrie ve Grey (1996), işyerinde internetin iş amacı dışında kullanılmasının temellerini; fiziksel çevre, bireyin algıları, yanlış yönetim ve sosyal baskı ile açıklamaktadırlar. Lim (2002), sanal kaytarmayı örgütsel adaletsizliğin bir sonucu olarak tanımlamaktadır. Bazı araştırmacılar ise sanal kaytarmanın iş ortamı, can sıkıntısı ve stres yüzünden yapıldığını düşünmektedirler (Eastin, Glynn ve Griffith, 2007; Kim ve Bryne, 2011; Anandarajan, Simmer ve D'ovidio, 2011; Liberman, 2011). Yapılan ilk çalışmalarda, sanal kaytarmanın örgütsel sebeplerden ötürü gerçekleştiği düşünülmüş; internet bağımlılığından ötürü ortaya çıktığı net bir şekilde belirtilmemiştir (Lim, 2002; Blanchard ve Henle, 2008; Anandarajan, Simmers ve Igbaria, 2000; Guthrie ve Grey, 1996). Ancak sonraki çalışmalarda internet bağımlılığının da sanal kaytarmayı etkileyebileceği düşünülmüş ve belirli bir sürenin üstünde internet kullanımının internet bağımlılığı olarak tanımlanması gerektiği ileri sürülmüştür (Block, 2001; Anandarajan, Simmers ve D'ovidio, 2011; Kim ve Bryne, 2011).

Araştırmacılar bazı demografik özelliklerinde sanal kaytarmayı belirleyici rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Yapılan çalışmalara göre bilgisayar eğitimi yüksek kişilerde sanal kaytarma daha çok görülmektedir (Anandarajan, Simmers ve Igbaria,2000; Garret ve Danziger, 2008). Erkekler kadınlara oranla daha çok sanal kaytarma yapmaktadırlar (Lim ve Chen,2012).

Kavram ilk ortaya atıldığında, sanal kaytarmanın bariz bir şekilde üretkenliği düşürdüğü söylenmiştir. Lim (2002), sanal kaytarmayı üretkenliği düşürdüğü için zarar verici (counter-productive) bir eylem olarak tanımlamıştır. Block (2001) çalışmasında iş yeri internetinin kişisel kullanımı sebebiyle maliyeti olduğunu savunmuştur. Öte yandan Guthrie ve Grey (1996), diğerlerinin aksine, ilk defa sanal kaytarmanın hem olumlu hem olumsuz etkilerinden bahsetmişlerdir. Bu araştırmacılar, sanal kaytarmanın üretkenliği düşürmesine rağmen yaratıcılığı artırdığını stresi düşürdüğünü ileri sürmüşlerdir

(Anandarajan, Simmers ve İgbaria, 2000; Blanchard ve Henle, 2008; Kim ve Bryne, 2011; Lim ve Chen, 2012). Myddleton ve Fullwood (2016) da internet aracılığıyla yapılan iletişimin örgütlerdeki dayanışma ve kurumsal iletişimi artırdığını belirtmişlerdir. Sosyal medya özellikle, bu dayanışma ilişkilerinin kurulduğu önemli platformlardan biridir.

Ancak çalışmalardaki en büyük sorun sanal kaytarmanın farklı biçimde tanımlanmasından ve sanal kaytarma eylemlerinin sınıflandırılmasından kaynaklanmaktadır. Sanal kaytarma olarak değerlendirilen eylemler her çalışmada farklılık göstermektedir (Mastrangelo, Everton ve Jolton, 2006; Blanchard ve Henle, 2008; Kim ve Bryne, 2011). Blanchard ve Henle (2008), sanal kaytarmayı önemsiz (minor) ve ciddi (serious) olarak ikiye ayırmışlardır. Önemsiz sanal kaytarma, internette gezmek ve e- postaya bakmakken, ciddi sanal kaytarma müstehcen sitelere girme, çevrimiçi kumar olarak tanımlanmıştır (Blanchard ve Henle, 2008). Blanchard ve Henle (2008); önemsiz sanal kaytarmada çalışanların algılarının belirleyici bir rol üstlendiğini ve çalışanların çoğunun yaptıklarının iş yerine bir zarar vermediğini ileri sürmüşlerdir (Blanchard ve Henle, 2008). Diğer yandan Mastrangelo ve arkadaşları da sanal kaytarmayı, üretken olmayan sanal kaytarma (non-productive cyberloafing) ve üretime karşı sanal kaytarma (counter-productive cyberloafing) olarak iki ayrı kategoriye ayırmışlardır (Mastrangelo, Everton ve Jolton, 2006). Üretime karşı sanal kaytarmayı; müstehcen içerikleri izleme, kumar ve iş arkadaşlarıyla uygun olmayan ilişkiler kurma olarak tanımlamışlar ve bunların örgütün imajına zarar verebileceğini söylemişlerdir (Mastrangelo, Everton ve Jolton, 2006). Sanal kaytarma davranışlarına ilişkin en kapsamlı çalışmayı yapan Kim ve Bryne (2011), internet bağımlılığını bu eylemlere dâhil etmişlerdir.

Sanal kaytarmanın örgütlerin üretkenliği üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanan araştırmacılar, bunun engellenmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Lara, Tacorente ve Ding, 2006; Blanchard ve Henle, 2008; Lim, 2012). Guthrie ve Grey (1996); hem yönetimdeki sanal kaytarmaya iten uygulamaların değiştirilmesini hem de bilgisayarlarda üretkenliği düşüren işlemleri engelleyen yazılımların uygulanmasını önermişlerdir. Ancak aşırı kontrolün çalışanın yaratıcılığını düşürebileceğini söylemişlerdir. Lara ve arkadaşları (2006), zorlayıcı yöntemlerin, özellikle çalışanların kontrol edildiği algısının, sanal kaytarmayı düşürdüğünü belirlemişlerdir (Lara, Tacorente ve Ding, 2006). Bu

değerlendirmeye göre, çalışanların algıları, sanal kaytarmayı engellemede önemli bir değişkendir. Blanchard ve Henle (2008), örgütlerin sanal kaytarmaya yönelik kontrol politikaları uygulamasının gerekliliğini savunmuşlar, kontrol edileceğini veya yakalanabileceğini bilen bir çalışanın ciddi sanal kaytarmada bulunmayacağını ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan Ugrin ve arkadaşları (2013), caydırma mekanizmalarının etkisinin, çalışanların duygusal durumu ile algılarına bağlı olduğunu; sanal kaytarma yaparken yakalanıp cezalandırılmış bir iş arkadaşını görmeleri durumunda sanal kaytarmaya yönelik eylemlerini azaltabileceklerini iddia etmişlerdir. Liberman (2011) ise sanal kaytarmada sanal uygulamalardan ziyade iş yerindeki ortama odaklanılması gerektiğini, çalışanların işe olan bağlılığının arttırılmasının sanal kaytarmayı azaltabileceğini savunmuştur.

Çalışanların sanal kaytarmaya yönelmesinin salt sosyal ilişkiler tarafından şekillenen bir kavram olmadığı, konunun siber psikoloji ile ilişkisi olduğu ileri sürülmektedir. Irene ve arkadaşlarına göre (2016, syf. 29) siber psikoloji; bireylerin teknolojiyi kullanarak diğer bireylerle nasıl iletişim kurduklarını, teknolojinin insan davranışlarını nasıl etkilediğini, teknolojinin insani ihtiyaçlar çerçevesinde nasıl şekillenmesi gerektiğini araştıran psikolojinin alt dalıdır. Siber psikoloji, insan ve teknoloji etkileşimini incelerken, bilgisayar oyunu, mobil uygulama kullanımı, internet ve internetin gelişimiyle ortaya çıkan unsurlarla daha yoğun ilgilenmektedir. Siber psikoloji iki boyut üzerine kuruludur. Bunlar bireyin teknoloji aracılığıyla diğer bireylerle kurduğu iletişim ve bireyin teknolojik araçlarla etkileşimidir (Irene ve diğ., 2016, syf. 30).

Bireylerin sanal ortamda fiziksel ortamdan farklı davranışlar sergileyeceğini ilk kez Turkle (1995) belirtmiştir. Turkle'a göre (1999) birey, karmaşık bağlantı ilişkilerine sahip internet aracılığı ile ikinci kimliğini oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle fiziksel ortamdaki psikolojik etkiler gibi sanal ortam da bireylerin psikolojilerine belirli etkilerde bulunmaktadır. Turkle (1999), bunların haricinde internet ortamında bireyin fiziksel dünyadaki gibi benliğini sürekli olarak besleyebileceği öğeler olduğunu belirtmiştir. Benzer biçimde Whitty ve Young (2016, syf. 25), sanal psikoloji alanını açıklarken bireyin internet aktivitelerinde daha farklı bir kimliğe büründüğünü ve farklı tavırlar sergilediğini ileri sürmektedirler. Bu farklılığın sebebini ise internetin anonim doğasına bağlamaktadırlar (Whitty ve Young, 2016, syf. 30). İnternetin anonimliği haricinde; Teske

(2002), internetle etkileşimde bulunmanın bireyde zaman ve mekân algısını bile kaybettirdiğini, bunun bir sonucu olarak bireyin fiziksel dünyadaki ilişkilerinde bir kopukluk yaşayabileceğini dile getirmiştir.

Sapkın davranışlar döneme bağlı olarak değişebilmektedir ve yeni sapma türleri ortaya çıkabilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995). Literatürde değinildiği gibi sanal kaytarma dijitalleşen dünyada ortaya çıkmış halen görece yeni ve değişen bir sapkın davranış kavramıdır (Lim, 2001). Bazı araştırmacılar, sanal kaytarmayı örgütlerde karşılaşılan ve üretkenliği azaltan bir sapma olarak göstermektedirler (Robinson ve Bennett, 1995; Kim ve Bryne, 2011). Sanal kaytarmanın üretkenlik karşıtı istenmeyen sapkın davranışlardan biri olarak kabul edilmesiyle sebebiyle bu davranışın engellenmesi ya da en azından azaltılması önem kazanmıştır. Bu amaçla sanal kaytarmayla başa çıkmak için gerekli yöntemleri bulmak adına bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda bireyin kontrol edildiği ve cezalandırılabilceği algısının etkili olduğu belirlenmiştir (Ugrin ve diğ., 2013; Lara ve diğ., 2006). Bu değerlendirmeler organizasyonlarda üst konumunda olan kişilerin yönetim fonksiyonlarından birinin kontrol olması sebebiyle yöneticilerin sanal kaytarmayı engellemekte önemli bir rolü olmasının beklenebileceğini göstermektedir. Ancak literatürde lider davranışları ile sanal kaytarma arasındaki ilişkilere yoğunlaşmış yeterli sayıda çalışma bulunmadığı fark edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada kontrol fonksiyonunu yerine getirmek adına üst konumunda bulunan kişinin çalışanlara yakınlığının sanal kaytarma üzerindeki etkisinin incelenmesi gerektiği düşünülmüştür.

## 1.2.LİDERİN MESAFESİ

Liderlik literatüründe genelde çalışmalar liderin astlarını etkileyen özellikleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Liderin bu özellikleri gösterebilmesi için bazı tamamlayıcı faktörler yerine getirilmelidir ve liderin mesafesi bu faktörlerden biridir. Literatürde, lider ve ast ilişkileri ‘mesafe/yakınlık’ kavramı adı altında incelenmektedir. Bu kavram, lider-ast ilişkilerindeki iletişimin etkililiğini ifade etmektedir.

Mesafe kavramı, TDK' ya göre;

“İki nokta arasındaki uzay ölçümü” (TDK, 2019) olarak tanımlanmaktadır.

Oxford sözlüğünde ise;

*“İki nokta arasındaki alanın uzaklığı”* (Oxford, 2019)

biçiminde ifade edilmektedir. Literatürde mesafe; sosyal mesafe, fiziksel mesafe, yapısal mesafe gibi belirli alt türler altında incelenmiştir (Antonakis ve Atwater, 2002). Sosyal mesafe sosyal ilişkilerdeki gücü belirlemek amacıyla da sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Mesafe kavramını sosyal bilimlerde ilk kez inceleyen kişi olan Park (1924), sosyal mesafe kavramının sosyal toplulukların ilişkilerinde önemli bir etken olduğunu savunmuştur. Lewin (1939) ise, Alan Kuramında alt boyut olarak mesafeyi incelemiştir. Lewin’in çalışmalarıyla subjektif algıların objektif gerçeklerden daha önemli olduğu ileri sürülmüş, böylece literatürdeki çalışmalar bireylerin algıları üzerine odaklanmıştır (Latane,1995). Lewin'den sonraki çalışmalarda, mesafe kavramı genellikle Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik teorilerinin altında incelenmiştir. Bu nedenle mesafe konusunda bütünsel bir teori oluşturulması zorlaşmıştır (Antonakis ve Atwater, 2002, Napier ve Ferris, 1993). Jeremier ve Kerr (1978), liderlik teorilerini karşılaştırdıklarında liderlik teorilerindeki alt boyutların, teorilerin kendisinden daha önemli olabileceğini düşünmüşler ve örgüt, görev ile astlar gibi önemli ortak değişkenlerin liderliğin ikamesi gibi değerlendirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Yazarlar mesafe kavramının da örgütsel bir değişken olarak ele alınmasını önermişlerdir.

Her ne kadar Park (1924) mesafe kavramını direkt olarak incelemiş olsa da Napier ve Ferris (1993); yönetim ve organizasyon literatüründe 90'lı yıllara kadar yapılan birçok çalışmayı temel alarak örgütlerdeki mesafe kavramını bütün yönleriyle ilk ele alanlardandır. Napier ve Ferris (1993) çalışmalarında mesafeyi; psikolojik, yapısal ve fonksiyonel olmak üzere üç gruba ayırmışlar ve psikolojik ve yapısal mesafenin fonksiyonel mesafeyi artırdığını savunmuşlardır. Literatürdeki birçok çalışmada bu üç mesafe türünden bahsedilse de daha ziyade mesafenin psiko-sosyal (genellikle sosyal) ve fiziksel (veya fonksiyonel) olarak ayırımından söz edilmektedir (Shamir, 1995; Antonakis ve Atwater, 2002; Neufeld, 2008; Won, 2017; Meirovich, 2017).

Literatürdeki ilk mesafe çalışmalarında; fiziksel mesafe sosyal mesafenin içinde kullanılan muğlâk bir kavram olarak kalmıştır. Park (1924), sosyal mesafeyi açıklarken fiziksel mesafe kelimesini kullanmamıştır ancak fiziksel etkileşimin sosyal mesafe algısı



sonucu gerçekleştiğini belirtmiştir. Benzer biçimde Triandis (1960) sosyal mesafe algısının, milliyet, ideoloji gibi ayırımlara dayanan sosyal grupların fiziksel etkileşiminde etkili olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle, fiziksel etkileşimler sosyal mesafe sonucu oluşmaktadır.

Bu çalışmada sosyal mesafe, lider ile çalışanlar arasında algılanan fiziksel mesafe kavramı olarak ele alınmaktadır ve insanlar arasındaki sosyal mesafe psiko-sosyal durumlar değişebilmektedir. Mesafe kavramında önemli bir yer tutan sosyal ve fiziksel mesafe kavramları; çalışmamızdaki temel değişkenimiz olan fiziksel mesafeyi, sosyal mesafeden daha iyi ayırt etmek ve açıklamak amacıyla açıklanacaktır.

### **1.2.1. Liderin Sosyal Mesafesi**

Sosyal mesafe literatürde; sosyal, psikolojik veya sosyo-psikolojik mesafe isimleri altında incelenmektedir ve bu bölümde sırasıyla literatürde en çok kullanılan sosyal mesafe tanımlamalarını vereceğiz. Sosyal mesafe kavramını ilk kez Park (1924), farklı sosyal grup (belli bir etnisite veya ekonomik sınıf) üyelerinin birbirleri arasındaki ilişkilerinde bulunan mesafe olarak tanımlamaktadır. Bass (1990, syf. 1174) ise sosyal mesafeyi, sosyo-psikolojik mesafe ismi altında; demografi, güç, statü ve algılanan farklılıkların bireyler arası iletişimi etkilemesi olarak tanımlamaktadır. Literatürdeki mesafe konusunda ilk kavramsal ayırımı yapan Napier ve Ferris (1993); sosyal mesafeyi, demografik, kültürel ve değer sel öğelerin bireyler arası iletişimi psikolojik olarak etkilemesi olarak tanımlamaktadır. Sosyal mesafe tanımlarında; insanların algıladıkları mesafe, psikolojik ve kültürel öğeler tarafından etkilendiğinden, fiziksel mesafe haricinde bilişsel bir mesafe ortamı da söz konusudur (Napier ve Ferris,1993).

Literatürde en çok etnisiteye ve statüye dayanan sosyal mesafelere değinilmektedir. rnek vermek gerekirse, Greenhouse ve arkadaşları (1990) tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki beyaz yöneticiler siyahi çalışanların performansını daha düşük değerlendirdikleri gibi onlara daha mesafeli davranmışlardır. Güç mesafesi literatürde sosyal mesafeyi etkileyen statü farkından doğan kültürel bir değer olarak ele alınmaktadır (Napier ve Ferris, 1993; Antonakis ve Atwater, 2002). Kültürel ve bireysel değerlerden ve demografik değerşkenlerden kaynaklanan farklılıklar mesafeyi artırırken özellikle değerlerin benzerliği sosyal ise

mesafeyi azaltabilmektedir. Nitekim Jablin (1979), ortak değerlere sahip yönetici ve astların benzer tutumlar geliştirdiğini dolayısıyla birbirleriyle daha rahat anlaştıklarını belirtmiştir. Triandis (1972), ortak değerlere ve normlara (subjektif kültür) sahip yönetici ve astların benzer şekilde daha iyi iletişim kurduğunu fark etmiştir.

Örneklerde görüldüğü üzere, sosyal mesafe tamamıyla psikolojik ve kültürel değişkenlerin etkilemesi sonucu oluşmaktadır. Ancak bu faktörlerin mesafe algısını etkilemesine rağmen fiziksel mesafe, sosyal mesafeye temel oluşturmaktadır.

### **1.2.2. Liderin Fiziksel Mesafesi**

Sosyal mesafe gibi fiziksel mesafe de liderin etkililiğini belirleyen önemli mesafe türlerinden biridir. Literatürde fiziksel mesafe ilk kez Lewin'in alan kuramında bir boyut olarak incelenmiştir (Lewin, 1939). Fiziksel mesafe ilerideki bölümde detaylıca anlatılacağı üzere, birçok teoride alt değişken olarak incelenmiştir (Lewin, 1939; Graen,1995, Bass ve Avalio,1993). Fiziksel mesafe; yapısal mesafe, mekânsal yakınlık gibi isimler adı altında incelenmiş ve genelde çalışmalarda gerçek mesafe veya yapıdan doğan mesafe olarak tanımlanmışlardır (Napier ve Ferris, 1993; Antonakis ve Atwater, 2002; Collinson, 2005; Neufeld, 2008). Jeremier ve Kerr (1978), ilk kez fiziksel mesafeyi liderlik ikamesi olarak ele almışlardır fakat fiziksel mesafeyi detaylıca incelememişlerdir. Napier ve Ferris (1993) çalışmalarında, fiziksel mesafeyi başlı başına ele almışlardır. Çalışmada, fiziksel yakınlık belirli bir zamanda ve mekânda, yani fiziksel boyutta etkileşimde bulunan kişiye olan maddesel yakınlık olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar kendilerinden önce çalışma yapan Byrne (1961) ve Triandis'in (1960) araştırmalarına dayanarak, fiziksel yakınlığın arttıkça liderin etkililiğinin de artacağını savunmuşlardır. Blake ve Mouton (1964, syf. 57), tarafından önerilen yönetsel ölçek modelinde göreve yönelik olmaksızın insan ilişkilerine yönelik davranan, 'kulüp yöneticiliği' (1,9) tarzındaki lider davranışı için liderin astlarına karşı dostça, resmi olmayan ve yakın bir fiziksel mesafe içinde olması liderin etkililiği bakımından önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanlarla iletişimde 'anlayış' boyutunu daha fazla önemseyen liderlerin astlara yakın olması kaçınılmaz olmaktadır (Napier ve Ferris, 1983; Decker, 1986; Bass, 1990, syf. 1175).

Fiziksel mesafenin liderin etkililiği için önemli olmasının sebebi, güçlü sosyal ilişkiler kurmanın temel varsayımının fiziksel bir yakınlığı gerektirmesindedir (Antonakis ve Atwater, 2002; Howell, 2008). Fiziksel mesafe; kurumsal tasarım, hiyerarşik emir komuta zinciri, örgütsel yapı ve kültürden etkilenmektedirler (Napier ve Ferris, 1993; Antonakis ve Atwater, 2002). Dolayısıyla her örgütte lider ile astlar arasındaki iletişimde farklı fiziksel mesafeler görülmesi beklenebilir. Kerr ve Jermier (1978); liderlik teorilerini karşılaştırırken, liderin yakınlığının örgütsel yapıya ve işin durumuna göre değişebileceğini belirtmişlerdir.

Ancak bazı çalışmalarda (Latane, 1995; Neufeld, 2008), karizmatik ve otokratik liderlikler için fiziksel bir mesafe olması gerektiği de ileri sürülmüştür. Literatürde, karizmatik liderlik davranışı ile liderin astlarına fiziksel yakınlığı ele alınmıştır. Shamir (1995), karizmatik liderin davranışlarının bireyleri etkilemesi için ast-üst arasında belli bir mesafenin olması gerektiğini ileri sürmüştür. House (1977), karizmatik liderin davranışlarında etkileyici olmasını sağlayan faktörün, astları tarafından değerlendirilmemesi olduğunu belirtmiştir. Astların liderlerini değerlendirmesini engelleyen unsur ise ast ve üst arasında belli bir mesafenin var olmasıdır. Diğer bir anlatımla, Karizmatik Liderlik Teorisi'ne göre, liderin astların gözünde üstün gözükmesi için kendisi ile astları arasında belli bir sosyal ve fiziksel mesafenin bulunması gerekmektedir (Katz ve Kahn, 1978, syf. 546; Antonakis ve Atwater, 2002).

Bu değerlendirmeler liderin fiziksel olarak çalışanlarına yakın olmasının onların kontrol edildiklerine ilişkin algılarını etkileyerek sanal kaytarma gibi istenmeyen davranışlardan alıkoyacağını düşündürmektedir.

Liderin uyguladığı fiziksel mesafenin amacı çalışanları, sosyal düzeni bozacak sapkın davranışlardan alıkoyacak biçimde sosyal kontrol oluşturabilmektir

### **1.3. SOSYAL KONTROL**

Feodal yapıların yıkılması ile monarşilerin modern devlet kurumlarına dönüşmesi ve karmaşık endüstriyel organizasyonların kurulması ile ortaya çıkan yeni endüstriyel toplumlarda, eski kurumların gücünü kaybetmesiyle, bireyin ve toplumun kontrol

edilmesi sorunu ortaya çıkmıştır. Sosyal kontrol kavramı da bu dönüşüm sürecinde ortaya çıkan bu problemi çözmek amacıyla ortaya atılmıştır. Sosyal kontrol kavramı; sosyolojinin en temel kavramlarından biridir.

Oxford sözlüğüne göre sosyal kontrol,

*“Bireylerin ve grupların davranışlarının sosyal süreçlerce düzenlenmesidir”* (Oxford, 2019).

Dönmezer (1982, syf. 286)sosyal kontrolü,

*“...sosyal düzenin devamını sağlamak, sapmayı önlemek için, toplum veya sosyal gruplar tarafından kullanılan mekanizmaların ve araçların bütünü”* olarak tanımlamıştır.

Kavram genelde, sapma veya aykırı davranışları engelleme anlamında kullanılmıştır. Ancak tanımlanmasından sonra kavramın genişliğinden ötürü, ileride bahsedeceğimiz üzere, farklı anlamlarda da kullanılmıştır. Sosyal kontrol kavramının temelleri, Auguste Comte'un pozitivist metotlar ile incelenen toplum bilimi ve yönetimi fikirlerine dayanmakla beraber, sosyal kontrol terimi literatürde ilk defa Small ve Vincent (1894, akt.: Hollingshead, 1941) tarafından kullanılmış ve Ross tarafından ilk kez detaylıca kavramsallaştırılmıştır (Hollingshead, 1941; Laufer, 1997). Tanımı en detaylı kavramsallaştıran Ross'a göre; sosyal kontrol, sosyal hayatta insanları etkileyen ve toplumun kabul ettiği davranışların aksine yapılan davranışları denetlemektir. Tanımlamada görüleceği üzere, kontrol kavramı var olan sosyal faaliyetleri düzenlemekten ziyade toplumsal düzen ile çakışan aktiviteleri düzenleme amacı güden bir eylem olarak tanımlamıştır (Ross, 1896). Diğer bir deyişle sosyal kontrol bir kriz durumunda ortaya çıkan anormal davranışların engellenmesidir. Ross'un sosyal kontrol kavramına odaklanmasının en büyük sebebi, endüstrileşmiş bir toplumda insanların hem topluca (o dönemde büyük şehirleşmeler yeni başlıyordu) hem de birbirleriyle uyumlu bir şekilde yaşamasını sağlayabilmektir (Meier, 1982; Janowitz, 1975).

Literatürdeki bir başka önemli tanımı yapan Homans (1931, syf. 285) ise sosyal kontrolü toplumdaki bireylerin birbirlerine olan duyarlılığı olarak tanımlamıştır. Sosyal kontrolün en önemli parçasının, toplumdaki birbirine bağımlı sosyal yapılar olduğunu belirtmiş ve bu sosyal yapılardaki bağımlılığı bozacak durumlarda, bireyin yapı tarafından gelen bir

dirençle karşılaşacağını öne sürmüştür. Homans belirtilen sosyal kontrol tanımındaki duyarlılığı (1931, syf. 284) ise, birine yapılan iyiliğe karşı gelen eşdeğer iyilik gibi bütün insanlarda bulunabilecek bir ahlaki duyarlılık olarak açıklamaktadır. Homans sosyal kontrol tanımını yaptıktan sonra çalışmasında (1931, syf. 288) sosyal kontrolü ikiye ayırmaktadır. İlk olarak sosyal kontrolü bireylerdeki duyarlılık olarak ifade ederken, toplumdaki din, hukuk ve kolluk güçleri gibi bireyi dışarıdan etkileyen kurumların faaliyetlerini de dışsal sosyal kontrol olarak ifade etmektedir.

Sosyal kontrol kavramını direkt olarak kullananlar haricinde, o dönemdeki başka sosyologlar tarafından başka isimler adı altında da kullanılmaktaydı. Deflem (2019, syf. 25), bu kavramın Durkheim ve Weber tarafından da dolaylı olarak ele alındığını dile getirmiştir. Durkheim çalışmalarında (1984, 2005) sosyal düzen kavramını kullanmıştır. Durkheim'e göre (1984, syf. 164; 2005, syf. 215) toplumlarda ekonomik ilişkiler, hukuk, din ve devlete ait bazı kurumlar yoluyla kurulan bir sosyal bir düzen bulunmaktadır. Weber de Durkheim'a benzer bir şekilde sosyal düzenden bahsetmiş ancak Durkheim'ın aksine, örgütler ve güç yapıları yoluyla kurulan ekonomik ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Weber'in çalışmalarında bürokrasi ve otorite, sosyal düzeni sağlayan önemli unsurlar olarak değerlendirilmiştir (Weber, 1978, syf. 955; O'Neill, 1986). Weber'in bürokrasi kavramı sosyal organizasyonların rasyonel düzenlemeler ile yönetilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Weber, 1978, syf. 955). Bir başka ifadeyle; rasyonel temellere dayanan bürokrasi, toplumda rasyonel kurallar ile sosyal düzeni sağlamaktadır.

Belirtilen tanımlarda, sosyal kontrol kavramı toplumsal düzeni bütünsel bir biçimde ele almaktadır çünkü o dönemlerde (2. Dünya savaşıdan önce) henüz tam anlamıyla endüstriyel bir şehirleşme gerçekleşmemiştir ve araştırmacılar doğal olarak uyumlu bir sosyal hayat (sosyal düzen) üzerine odaklanmışlardır (Meier, 1982; Hollingshead 1941). İlerideki tanımlarda görüleceği üzere sosyal kontrol kavramının literatürdeki tanımı toplumu her yönüyle bütünsel bir ele almaktan ziyade sadece sapkın davranışlara odaklanmaya evrilmiştir.

İkinci Dünya savaşıdan sonra büyük fonksiyonel kamu kurumlarının kurulmasıyla sosyal kontrol tekrar gündeme gelmiştir ve kavram neredeyse yarım asır sonra Talcott Parsons tarafından tekrar kullanılmıştır. Parsons (1951: 170), sosyal kontrol kavramını,

sosyal sistemlerin bir amacı olarak belirtmiştir. Sosyal kontrol mekanizmalarını birçok yapıyla etkileşimde bulunan ve insanların olağandışı davranışlarını engelleyen süreçler olarak ele almıştır.

Literatürde 1950'lerden sonra yapılan çalışmalarda; sosyal kontrolün bütünsel bir etkiden ziyade birçok kurumun etkileşimi ve birey üzerinde etkisi olduğundan yola çıkmışlardır (Meier, 1982). Bu çalışmada, bütünsel bir etkiden ziyade hedef aldığımız belli bir kurumun etkisine odaklanacağız. Dolayısıyla bölüm başında açıkladığımız sosyal kontrol kavramını ve bazı ilişkili kavramları kurumlar çerçevesinde açıklayacağız.

Literatürdeki sonraki çalışmalarda, sosyal kontrol gibi sosyal düzen, birbirine karmaşık ilişkilerle bağlı organizasyonlardan oluşan bir yapı olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla bireyin sosyal kontrol algısı, bu çok boyutlu organizasyonların birey üzerinde uyguladığı resmi ve gayri-resmi sosyal kontrol ile oluşmaktadır. Organizasyonlarda suç işlenmesine karşı yönetim tarafından belirlenen kurallar uygulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle sosyal kontrol bürokratik yöntemler, iş tasarımı ve örgütsel kültür içinde yer alan normlar aracılığıyla sağlanmaktadır (Tanenbaum, 1962; O'Neill, 1986; O'Reily, 1989). Örgüt içinde, birey toplumsal suç boyutunda bir suç işlediğinde kamusal hukuk kurallarını uygulayan kontrol mekanizmaları devreye girmektedir (Tanenbaum, 1962; Hirschi, 1987). Suç haricinde, bireyin dâhil olduğu organizasyonun amaçlarına ters olan ve organizasyonel düzeni bozan davranışlar ise sapkın davranış olarak tanımlanmaktadır ve organizasyonlarda sosyal kontrolün konusu olmuştur (Bordua, 1967).

Hollinger ve Clark (1982) genelde kurumlarda, üretime ve mülke yönelik olmak üzere iki tip sapkın davranış bulunduğunu, bu davranışlara karşı temelde iki tip sosyal kontrol yöntemi bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar, genellikle resmi ve gayri-resmi olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır (Hollinger ve Clark, 1982; Meier, 1982; Deflem, 2009). Hollinger ve Clark (1982), resmi kontrol yöntemlerini açıklarken Weber'in kural ve prosedürlerini, gayri resmi kontrole ise kurumsal normların sosyalizasyon süreciyle içselleştirilmesini örnek vermişlerdir.

### **1.3.1. Resmi Kontrol**

Resmi kontrol; yapısal düzenlemeler, kanunlar, bürokratik prosedürler ve örgütün fiziksel tasarımından oluşmaktadır. Temel resmi kontrol kaynakları; gücü elinde tutan azınlığın,

devlet veya örgütlerin yönetimindekilerin uyguladığı sosyal sistemler, kurallar ve prosedürlerdir (Goldman, 1977; Hollinger, 1982; Meier, 1982). Literatürde işlenen ilk resmi kontrol sistemi, devletin ve devlete bağlı bürokratik yapıların aykırılıkları engellemek amacıyla uyguladıkları hukuk kurallarıdır (Ross, 1896; Durkheim, 1978, syf. 212). Weber (1978, syf. 212), hukuk kanunlarını ve kurumsal prosedürleri, toplumsal normların çiğnenmesini engelleyen ve kurumların rasyonel bir şekilde işlemesini sağlayan kurallar bütünü olarak tanımlamış, bürokrasiyi endüstriyelmiş toplumdaki organizasyonların kontrolünü sağlayan hiyerarşiler olarak belirtmiştir. Bürokrasinin kontrolde etkililiğini sağlayan en önemli unsur güç ve rasyonelliktir. Rasyonellik, endüstriyelmiş yapılarda etkililiği sağlamak adına meşruiyet olarak görülmektedir.

Literatürde resmi kontrol uygulamalarına farklı bir bakış açısı getiren Marksist çalışmalar bulunmaktadır. Marksist görüş (Spitzer, 1975; Goldman, 1977; Meier, 1982), sosyal düzenin toplumdaki güç sahiplerinin çıkarları doğrultusunda oluştuğunu öne sürmektedir. Marksist görüş; güç yapılarının birbirini desteklediklerini savunmakta, örneğin kurumlarda oluşturulan sosyal kontrolün güç sahiplerinin ve hukuk kurallarının desteği olmadan gerçekleşemeyeceğini öne sürmektedir. Diğer taraftan Marksist görüş sosyal kontrol sürecindeki normların oluşması, sosyalizasyon süreci ve kurumların rolü gibi iç süreci detaylıca açıklamamaktadır (Meier, 1982).

İşin kendisi ve düzenlenmesi de bir resmi kontrol yöntemidir. Taylor'un önerdiği iş tasarımı yöntemleri ve disiplin kurmak aslında kontrol sürecinin ilk örneklerini oluşturmaktadır (Taylor, 1998; O'Neill, 1982). Goldman (1977), bürokratik yapılarda bireylerin çalışırken belirlenmiş iş prosedürlere bağlı kalmak zorunda olmalarının, işi gerçekleştirmek üzere alınan kararlara uymak mecburiyetlerinin bireyi özgür karar alma mekanizmasının dışına çıkardığını ve yönetimin kontrol alanına çektiğini ifade etmektedir. Braverman (1975); Taylor ve Ford'un verimlilik için önerdikleri yöntemlerin aslında çalışan işçinin üretim sürecini anlamasını engelleyerek, davranışları üzerinde bir kontrol mekanizması işlevi gördüğünü öne sürmektedir.

### **1.3.2. Gayri- Resmi Kontrol**

Literatürde, ilk kez Ross (1903) toplumda bireyi etkileyebilen gayri-resmi bir sosyal kontrol mekanizması olduğunu belirtmiştir. Gayri-resmi kontrol yöntemleri literatürdeki

en muğlak sosyal kontrol yöntemidir (Hollingshead, 1941). Gayri-resmi kontrol; en genel anlamıyla, yazılı kurallara veya prosedürlere dayanmayan tamamıyla sosyal ilişkilere bağlı kontrol mekanizması olarak tanımlanabilmektedir (Clark, 1965; Gibbs, 1977; Meier, 1982). Literatürde en çok işlenen gayri-resmi sosyal kontrol türü sosyal düzene uyma mekanizmaları veya normların gücüdür. Homans (1931, syf. 281, 284) sosyal kontrol kavramını açıklarken, geleneklerin ve sosyal ilişkilerin de kontrol mekanizması olduğunu belirtmiştir. Homans kontrol mekanizmasının; normların insan davranışını etkilemesiyle oluştuğunu belirterek, sosyal kontrol olgusunu normlar temelinde açıklamıştır. Malinowski de (1952, syf. 92), norm ifadesini kullanmadan gayri-resmi kontrolden sosyal ilişkiler aracılığıyla kurulan bir kontrol mekanizması olarak bahsetmiştir. Bu mekanizmada; sosyal düzene aykırı hareket eden birey, sosyal ilişkiler açısından soyutlanarak psiko-sosyal bir tecrit durumuna düşürülmektedir. Normlar çiğnendiğinde, resmi kontrol mekanizmalarındaki kurallar gibi sabit bir yaptırım yoktur, fakat yaptırımın sabit olmaması kurallara göre daha yumuşak olduğu anlamına gelmez, bazı normların çiğnenmesi kuralların yaptırımlarından daha ağır sonuçları olabilir (Clark ve Gibbs, 1965). Gayri-resmi kontrol önceden belirtildiği gibi bireylerin sapkın davranışlarını veya suçları engellemek amacıyla ortaya atılmıştır. Özellikle çalışmanın odak noktası olan örgütlerdeki; mülke, üretkenliğe ve yapıya aykırı olan davranışları engellemek amacıyla da gayri-resmi sosyal kontrol metotları kullanılmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995).

Liderin fiziksel yakınlığı ile sosyal kontrol arasındaki ilişkilere dair literatürdeki çalışmalar genellikle otorite, itaat, ödül ve ceza gibi konularla beraber işlenmiştir. Bazı çalışmalarda liderin fiziksel mesafesi arttıkça bunun kurumsal kontrol algısını artırdığı ve böylece liderin çalışanlar üzerindeki yaptırım gücünün de arttığı iddia edilmektedir. Literatürde fiziksel mesafenin sosyal kontrolü artırdığına dair en bilinen örnek Milgram deneyidir. Deney insanın otoriteye ne kadar itaat ettiğini ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştır. Deneyde deneklere araştırmanın asıl amacı söylenmemiştir. Deney esnasında, katılımcılardan biri öğrenci rolünde kendisine elektrik şok uygulanmış gibi rol yapmaktaydı. Diğer bir katılımcı ise öğretmen rolünde karşı tarafa soru sormaktaydı. Deneye göre öğrenci soruyu yanlış yanıtlarsa öğretmen rolündeki kişi ona elektrik şoku vermeliydi. Deneyden önce öğretmen rolündeki kişiye düşük düzeyde elektrik şoku verilerek, elektrik şokunu verdiğinde karşı tarafın nasıl hissedeceğini anlaması sağlandı



(Milgram, 1963). Deney esnasında, öğrenci rolündekiler yanlış cevap verdiklerinde öğretmen rolündekilerin onlara her yanlış cevap için giderek artan düzeyde elektrik vermeleri istenmiştir. Bu uygulamada, ilk şoku verdikten sonra devam etmek konusunda tereddüt yaşayan öğretmen rolündeki katılımcılardan başlarında devam etmelerini söyleyen biri olmayanlar deneyi yarım bırakmıştır. Ancak şoku verirken başlarında gözlemci olup bu gözlemciler tarafından devam etmeleri istenenler, buna itaat ederek en ölümcül seviyeye kadar şok vermeye devam etmişlerdir (Milgram, 1963). Milgram tarafından yapılan itaat deneyinde, liderin çalışanlarına fiziksel olarak yakın olmasının kontrol algısını artırdığı ortaya konulmuştur (Milgram, 1974; Helm ve Morelli, 1979).

Konuyla ilgili farklı bir çalışma Schrag (1954) tarafından hapisanelerde yapılmıştır. Çalışma sonucuna göre, mahkûmlara uygulanan sosyal kontrol yöntemlerinin yetersiz ve etkisiz olduğu; ancak hapisanedeki mahkûm liderlerinin daha etkili olduğu belirtilmiştir. Schrag bunun önemli sebeplerinden biri olarak, lider konumundaki mahkûmun diğer mahkûmlara fiziksel olarak sürekli yakın olduğunu ileri sürmüştür, oysa hapisanelerdeki sosyal kontrol mekanizmalarının sadece belli aralıklarla gerçekleştiğini belirtmiştir. Podsakoff ve arkadaşları (1984) ise, ödül ve ceza kavramı ile liderlik arasındaki ilişkiye vurgu yaparak, liderin etkili olabilmesi için astların davranışlarını iyice izlemesi ve astların davranışlarına uyumlu bir ödül-ceza uygulaması gerektiğini önermiştir. Podsakoff ve arkadaşları (1984), liderin fiziksel mesafesinin astların görevlerini kontrol edip değerlendirmede önemli olduğunu savunmuşlardır.

Sosyal kontrol çalışmalarının temel amacı kurumlardaki veya toplumdaki sapkın davranışları engellemektir. Literatürdeki çalışmalarda sosyal kontrol, suç ve uygun olmayan davranışları kontrol altına alma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Hollingshead, 1941; Hollinger, 1982). Buna göre sosyal kontrol yöntemlerinin amacının sapkın veya uygun olmayan davranışları hem engellemek ve hem de düzenlemek olduğu ifade edilmektedir.

Sanal kaytarma ve sosyal kontrol arasındaki ilişkiler literatürde birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Lara, Tacaronte ve Ding, 2006; Liberman, 2011; Ugrin ve ark.,2013). Ugrin ve arkadaşları (2013) çalışanların internet aktivitelerinin denetlenmesiyle ciddi sanal kaytarma türlerinde düşüş olduğunu belirtmişlerdir. Lara, Tacaronte ve Ding'in (2006) üniversite personeli üzerinde yaptıkları çalışmada ise sosyal

kontrol algısının artmasıyla bireylerde sanal kaytarma davranışlarının azalmakta olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarından yola çıkılarak, sosyal kontrol ile sanal kaytarma arasında bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Bazı araştırmacılar sosyal kontrol ve sapkın davranışların iççe (Clark, 1965; Bordua, 1967; Hollinger, 1982) olduklarını kabul etmektedirler. Nitekim sosyal kontrolün sapkın davranışları engelleme konusunda her zaman etkili bir yöntem olmadığı hatta bazı durumlarda hiçbir etkisi olmayacağı ve daha kötü sonuçlar doğurabileceğine ilişkin çalışma sonuçları da bulunmaktadır (Schrag, 1954; Marx, 1981; Laufer, 1997). Bunu destekleyen Marx (1981) da ceza içermeyen sosyal kontrol mekanizmalarının ters sonuçlar ortaya çıkarabildiğini belirtmiştir. Diğer taraftan liderin fiziksel mesafesinin organizasyon tarafından uygulanan sosyal kontrol mekanizmalarından daha etkili olabileceğine dair çalışma sonuçları da bulunmaktadır. Örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde hapishanelerde yapılan bir sosyal kontrol araştırmasında, hapishanelerdeki suçluların liderleri olan kişilerin gruplarına fiziksel olarak yakın olmaları durumunda, hapishane yönetimi tarafından uygulanan sosyal kontrol metotlarının etkilerinin azaldığı tespit edilmiştir (Schrag, 1954). Bu durum liderin fiziken çalışanlarına yakın olmasının sosyal kontrol yöntemi olarak sanal kaytarma üzerinde etkili olabileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle çalışmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. Bu nedenle liderin fiziksel yakınlığı ile sanal kaytarma arasındaki ilişkide çalışanların sosyal kontrol algısının aracılık rolü olabileceği düşünülmektedir.

Diğer taraftan bazı araştırmacılar, sapkın davranışların örgütsel ve bireysel düzeyde incelenmesi ve bu davranışlara karşı uygun sosyal kontrol yöntemlerinin önerilmesini savunmuşlardır (Clark, 1965; Hollinger, 1982; Hirschi, 1987). Bu değerlendirme örgüt kültürünün sosyal kontrol ile ilişkisine işaret etmektedir. Bazı çalışmalarda örgüt kültürünün sosyal kontrol görevi gördüğü de belirtilmiştir (O'reilly ve Chatman, 1996). Öte yandan Schein da liderlik ile örgütsel kültür arasındaki güçlü ilişkiye vurgu yaparak lideri örgütsel kültürü yöneten kişi olarak tanımlamaktadır (Schein, 2016, syf. 101). Dolayısıyla sosyal kontrol ile ilişkili olabileceği düşünülen liderin fiziksel yakınlığının da örgüt kültürü ile bağlantılı olabileceği düşünülebilir. Bu nedenle çalışmada örgüt kültürünün etkisi değerlendirilmek istenmiştir.

## 1.4. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Bu bölümde; örgütsel kültür kavramının literatürdeki gelişimine dayanarak önemli tanımlamalarına, sonra sırasıyla kavramın gelişimine, kavramın araştırılmasında kullanılan metotlara ve tartışma konularına, son olarak popüler modellere yer verilecektir.

Örgütsel kültür kavramının temelleri antropoloji biliminden ve teorilerinden alınmıştır (Meek, 1988; Smircich, 1983). Kavram işletme literatürüne geçerken, işletme bilim dalının amacı doğrultusunda ve araştırılan alanın mikro bir çerçeve olmasından ötürü tanımlamalarda belli değişiklikler olmuştur.

Örgütsel kültürü literatürde ilk tanımlayan Pettigrew (1979); kültürü, belli bir grubun belli bir zaman diliminde kollektif bir biçimde kabul ettikleri anlamlar olarak tanımlar. Kavramı popülerleştiren Deal ve Kennedy (1983) ise örgütsel kültürün soyut ve anlaşılması zor bir kavram olduğunu; işyerindeki günlük davranışları belirleyen temel varsayım, anlamlandırma, genel kabul görmüş kurallar bütünü olarak değerlendirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Örgütsel kültür kavramında en çok kullanılan ve örgütsel kültürü en basit biçimde açıklayan Schein (1988), örgütsel kültürün belli bir gruba ait olduğunu ve tarihsel bir süreç içinde öğrenildiğini belirtmiştir. Schein, ileride görüleceği üzere, diğerlerinden farklı olarak kültür kavramını, çevreden öğrenilen bir unsur olarak fonksiyonalist bir bakış açısıyla tanımlamıştır. Literatürdeki bir başka önemli araştırmacı olan Hofstede (1998) ise kültürün bireylerden ziyade organizasyona ait bir unsur olduğunu ileri sürmüştür.

Örgütsel kültür literatürünün gelişimi, dünyadaki neo-liberal politikaların uygulanması sonucu dev uluslararası şirketlerin ortaya çıkması ve Japon firmalarının başarısının analiz edilmesiyle başlamıştır (Ouchi, 1981, Peters, 1982, Willmott, 1997). Örgütsel kültür literatüründe, kavramın kendisi ortaya çıkmadan önce endüstriyel yapılardaki kültür (endüstriyel alt-kültür) ve kurumsal ritüeller üzerine çalışmalar yapılmaktaydı fakat literatürde ilk defa örgütsel kültür adı altındaki çalışmayı Pettigrew (1979) yapmıştır. Pettigrew (1979), girişimcinin gücünün örgüte dönüşme sürecini anlamak amacıyla kültür ve ritüeller üzerinden uzun vadeli bir analiz tasarlamıştır. Bu analizle beraber, literatürde örgüt çalışmalarına ilk kez farklı bir bakış açısı gelmiştir.

Literatürde kültür üzerine yapılan araştırmaları başlatan bir başka önemli araştırmacı olan Ouchi (1981), örgütleri incelerken kullandıkları metotların yetersiz olduğunu açıklamış ve farklı bir paradigma gerektiğinin altını çizmiştir. Ouchi (1981) makalesinde, Thomas Kuhn'un meşhur eseri “Bilimsel Devrimlerin Yapısı” kitabına atıfta bulunarak bu ihtiyacın zarurietini belirtmektedir. Organizasyon biliminde, organizasyonlar gibi karışık sosyo-ekonomik ilişkilere sahip yapıları daha iyi anlamak için metaforlar kullanılır. Literatürde genellikle, fonksiyonalist bakış açısına ait olan “makine ve sistem” gibi metaforlar kullanılmıştır. Örgütsel kültür bakış açısı ise bu metaforlardan farklı olarak, organizasyonlardaki semboller, ritüeller ve dil gibi kültürel unsurlar çerçevesinde sosyal yapıları inceler (Meek, 1983; Ouchi, 1981; Alvesson, 2002; Deal ve Kennedy, 1983).

Örgütsel kültür çalışmaları, farklı bakış ağılarını literatüre kazandırırken beraberinde bazı metodolojik ve kavramsal tartışmaları da getirmiştir. Örgütsel kültür literatüründe, kavramın antropolojiden alınması ve zaten antropoloji literatüründe kavramın muğlâk olması, örgütsel kültür literatürüne de yansımıştır (Meek, 1983; Gregory, 1983). Bunun sonucu olarak, literatürdeki temel tartışmalardan biri; örgütsel kültür metaforunun nasıl ele alınması gerektiği ve dolayısıyla hangi metotlar çerçevesinde inceleneceğidir. Bu tartışmalardan birinde Schein (1988), örgütsel kültüre ait gözlemlenebilir unsurlarının bulunduğunu ve örgütsel kültürü öğrenmek amacıyla fonksiyonalist bir bakış ağısının seçilmesini savunmuştur. Hofstede (1998), örgütsel kültürün sadece araştırmacılar tarafından ortaya atılmadığını, önceden iyice tanımlanmış kültürel boyutların ölçülebileceğini ileri sürmüştür. Fakat Alvesson’a göre (2002), örgütsel kültürün sosyal gerçekliği anlamak amacıyla metafor olarak varsayılması onun ölçülemez olduğu ve sadece yorumlanabileceği manasına gelmektedir. Bir başka tartışma noktası da kültürün değişime ağıklığı ve değişimin yönüdür. Pettigrew (1979), ilk örgütsel kültür makalesinde kültürün değişebileceğinden bahsetmiştir fakat araştırmanın amacının organizasyonlardaki kültür olgusunun varlığı olduğundan dolayı değişim konusunu detaylıca irdelememiştir. Daha sonraları yönetimsel ve eleştirel görüşe sahip araştırmacılar da kültürün değiştirebileceğini savunmuşlardır. Fakat bu iki görüş değişim konusunda birbirlerinden farklı görüşler belirtmişlerdir. Yönetimsel bakış açısı, kültürleri ekonomik etkililiği bakımından güçlü ve zayıf olarak sınıflandırıp, kültürlerin güçlendirilebileceğini ileri sürmüştür (Ouchi ve Wilkins, 1983; Deal ve Kennedy, 1983).

Ouchi (1981) ilk örgütsel kültür çalışmasını ortaya attığında Amerikan firmalarının kurumsal kültürlerini Japon kültürlerine benzer hale getirebileceğini belirtmiştir. Daha sonraki çalışmalarında (Ouchi ve Wilkins, 1983), verimsiz bürokratik kültürler yerine, Japon firmaları gibi verimli klan kültürlerine geçilebileceğini belirtmiştir. Cameron ve Quinn (2006), ileride detaylıca anlatacağımız üzere, yönetsel görüşten yola çıkarak bazı kurumsal kültürlerin (özellikle hiyerarşi gibi) verimsiz olduğunu savunup kurumların daha agresif ve verimli kültürlerle evrilebileceğini savunmuşlardır.

Yönetsel görüşe zıt görüş beyan eden eleştirel kuramcılar da kültürün değiştirilebilir olduğunu savunmuşlardır. Bu bakış açısı, örgütsel kültür literatüründeki çalışmaların güç dağılımı ve işçi ilişkileri konularını dâhil etmeyip, literatürdeki ilk çalışmaların sadece yönetimi ilgilendiren problemler çerçevesinde şekillendiğini belirtmişlerdir ve yönetsel bakış açısını eleştirmişlerdir (Knights ve Willmott, 1997). Eleştirel kuramcılar; genellikle, kültürün yönetsel bakış açısındaki gibi yönetim tarafından kategorileştirilip belli bir kültüre evrilmesini yöneticilerin çalışanlara karşı uyguladığı baskıcı bir metot olarak tanımlamışlardır (Alvesson, 2002; Willmott, 1993).

Literatürdeki değişim konusunda yapılan bazı çalışmalar ise yukarıdaki görüşlerden farklı olarak örgütsel kültürün yönetim tarafından bütünüyle değişmeyeceğini, değişimin farklı dinamikler tarafından ortaya çıktığını göstermektedir (Martin, 1983; Keys, 1984). Keys (1984) yılında yazdığı makalede, Ouchi'nin makalesindeki Amerikan şirket kültürünün bütünüyle Japon şirket kültürüne dönüşebileceğinin pratik olarak uygulanamaz olduğundan ötürü eleştirmiş ve Japon şirketlerindeki kültürü oluşturan faktörün yönetimden ziyade Japonya'daki sosyal, ekonomik, politik ve dini faktörler olduğunu belirtmiştir. Martin (1983) ise, kurum kültürünün tek bir olgudan oluşmadığını, birbiriyle çatışan çok boyutlu bir yapı olduğundan ötürü yönetim tarafından bütünsel olarak şekillenmeyeceğini, sadece yönetimin değişime yön verebileceğini belirtir.

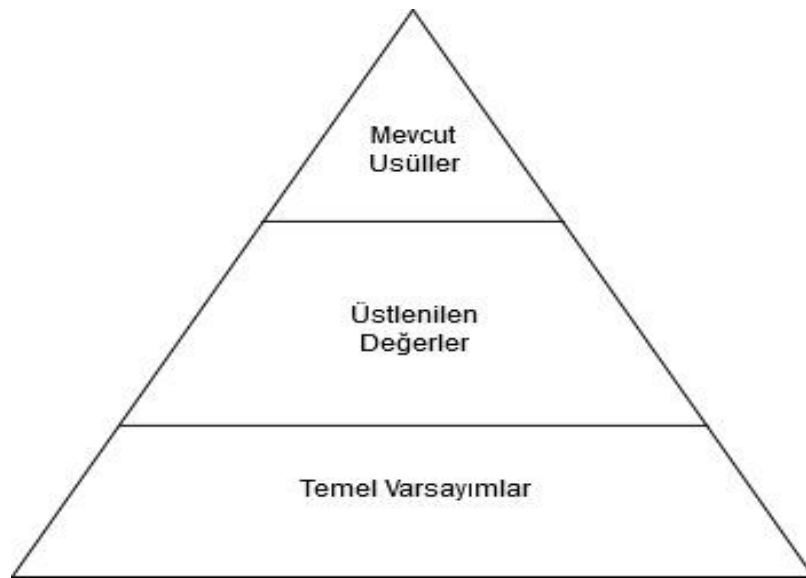
Literatürün gelişmesi ve temel tartışma noktalarının sonucunda ortaya çıkan en önemli konu ise örgütsel kültür kavramının açıklanmasıdır. Örgütsel kültür literatürü önceden belirtildiği üzere, muğlak bir olgudur dolayısıyla kavramın nasıl ele alınacağı ve inceleneceği görüldüğü gibi büyük bir sorun teşkil etmektedir. Literatür incelendiğinde, tanımlayıcı temel çalışmalardan (Ouchi, 1981; Schein, 1988; Hofstede ve ark., 1990;

Pettigrew, 1979) sonra yapılan çalışmalarda kavram açıklanırken genellikle temel çalışmalarda kullanılan modellerden yola çıkılmaktadırlar.

#### 1.4.1. Schein'in Örgütsel Kültür Modeli

Literatürde örgütsel kültürü anlamada kullanılan en açıklayıcı modellerden biri Schein'in örgütsel kültür modelidir. Schein (1988), kültür kavramının karmaşık olduğunu ve onu anlamının en iyi yolunun fonksiyonalist bakış açısı olduğunu iddia etmiştir. Ayrıca Schein, örgütsel kültürü çözümlemede nitel metotları (etnografi ve klinik çalışmaları) savunmuş ancak, boyutların iyi tanımlandıktan sonra nicel olarak da araştırılabileceğini ileri sürmüştür (Lim, 1995).

Şekil 2. Schein'in Örgütsel Kültür Modeli (Schein, 1988)



Kaynak: Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*(Vol. 2). John Wiley & Sons

Modelde örgütsel kültür birbirine hiyerarşik olarak bağlı üç kültür boyutundan oluşmaktadır. İlk boyut olan mevcut usuller, örgütsel kültürün gözlemlenebilen fakat çözümlenmesi organizasyonun dışındaki biri için zor olan unsurlarıdır (Schein, 1988).

Modelin ikinci boyutu ise üstlenilen değerlerdir. Üstlenilen değerler gözlemlenebilen unsurların altında yatan açıklamalardır. Schein bunların genellikle kabullenilmiş hedefler, fikirler, normlar, kurallar ve ahlaki prensiplerden oluştuğunu belirtmiştir (Schein, 1988). Modeldeki son boyut ve örgütsel kültürü çözümlemenin kilit kısmı ise temel varsayımlardır. Schein (1988), temel varsayımların aslında değer olarak ortaya çıktığını fakat zaman ile varsayımlara dönüştüğünü belirtir.

Örgütsel kültürü oluşturan bu boyutlar kültürün çözümlenmesi esnasında da sırasıyla incelenir. Schein (1988); örgütsel kültürü çözümlerken ilk olarak, kültürün içindeki birinin yardımıyla mevcut usullerin (gözlemlenebilen unsurların) kişideki hangi duyguları ve değerleri temsil ettiğinin öğrenilmesi gerektiğini belirtir. Mevcut usullerin altındaki değerler ortaya çıktıktan sonra, kültürün içindeki birine yöneltilen davranış ve değer arasındaki ilişkiyi ölçen gözlemcinin sorusu ile temel varsayımlar ortaya çıkar (Schein, 1988).

Schein; Malinowski'nin Kültür Teorisi'nin temelini oluşturan fonksiyonalist bakış açısına dayanarak, kültür öğelerinin grup tarafından dışarıdaki sorunlara karşı üretilen temel varsayımlar olduğunu ve bu varsayımların öğrenilme yoluyla alınacağını ama kültürün çok boyutlu olmasından ötürü, birçok unsurdan da etkilenip evrilebileceğini söyler (Malinowski,1961; Schein, 1988).

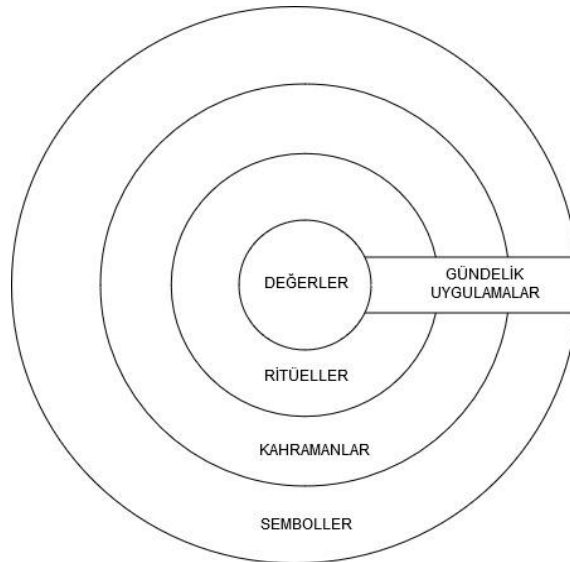
Schein çalışmalarında (1988, 2016), örgütsel kültür kavramını genelde grup dinamikleri üzerinden bütünsel bir şekilde açıklamıştır. Schein, örgütsel kültürü Ouchi'nin açıklamalarına dayanarak ülkenin kendi kültüründen bağımsız olarak sadece öğrenme yoluyla gelişen bir unsur olarak ele almaktadır (Schein, 1983, Ouchi, 1981). Ancak, örgütsel kültür ulusal kültürden tamamen bağımsız olmayıp, o ülkeye ait sosyal ve ekonomik şartlar çerçevesinde ortaya çıkmaktadır (Keys, 1984; Hofstede, 1990). Daha sonraki çalışmalarında Schein da ulusal kültürü çalışmalarında makro kültür olarak tanımlamış ve örgütsel kültürün oluşmasında kemik yapı görevi gördüğünü belirtmiştir (Schein,2016, syf. 66, 70). Schein'in çalışmalarında görülen bir başka farklılık ise Schein'in modelinde örgütsel kültürlerin herhangi bir şekilde sınıflandırılmamasıdır. Schein ileri dönem çalışmalarında, örgütsel kültürü daha iyi analiz etmek için tipolojilerden ve sınıflandırmalardan yararlanılabileceğini belirtmiştir fakat bu

tipolojilerin temel aldıkları boyutların göreceli olduklarını belirtmiştir (Schein, 2016, syf. 201)

### 1.4.2. Hofstede'in Örgütsel Kültür Modeli

Hofstede'in toplumsal kültürel değerlere ilişkin boyutlar konusundaki çalışmaları organizasyon ve işletme literatüründe önemli bir yer tutmaktadır (Minkov ve Hofstede, 2011). Hofstede'in Örgütsel Kültür Modeli, şekil 2'de görüleceği üzere, değer yargılarını temsil eden ve günlük uygulamaları olan semboller, kahramanlar ve ritüeller yoluyla oluşmaktadır (Hofstede ve ark., 1990).

#### Şekil 3. Hofstede'in Örgütsel Kültür Modeli



Kaynak: Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

Modeldeki unsurlardan semboller, örgüt üyeleri tarafından ortak anlam taşıyan her nesne, kavram ve jargonu ifade eder. Üyelerin kullandıkları semboller çok hızlı değişebilmekte ve yeni üyeler tarafından hızlıca kopyalanabilmektedir. Kahramanlar ise, kurum kültürünün değerlerini yansıtan herhangi bir karakterdir. Karakterler hayali veya tarihi kişiler olabilirler önemli olan kahramanların davranışlarıdır. Ritüeller ise yine örgüt üyeleri tarafından birlikte yapılan aktivitelerdir. Her kültürün vazgeçilmez unsurlarından



biridir. Örgütdeki seremoniler, uygulamalar veya iş yemekleri, toplantıların her biri üyelerin gözünde birer ritüeldir (Hofstede ve Minkov, 2010). Hofstede ve Minkov (2010) bu üç unsurun gündelik uygulamaları oluşturduğunu belirterek, dışarıdan herhangi bir gözlemcinin bunların anlamını çözmesinde zorlanacağını belirtmektedirler. Hofstede çalışmalarında ekolojik (ulusa ait kültürel değerler) ve örgütsel kültürü ayırmıştır (Hofstede, 1990, 1985). Modele göre değer yargılarını oluşturan faktörler, Schein'in belirttiği güçlü varsayımlardan ziyade o ulusa ait değer yargıları ve o ülkeye ait kültürel boyutlardır (Hofstede ve ark., 1990). Hofstede ayrıca, her örgütsel kültürün alt kültürlerinin olabileceğini belirtmiştir.

Modele yapılan en önemli eleştiri, belli kültürlere ait önemli boyutların incelenmemesidir. Özellikle; nitel çalışmalarda bulunanlar, modelin nicel metotlarından ötürü, örgüte has bazı önemli boyutları ölçemediğini belirtmişlerdir (Schein, 1988; Lim, 1995).

#### **1.4.3. Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Modeli**

Cameron ve Quinn tarafından ortaya atılan Rekabet Eden Değerler (Competing Values Framework) Modeli hazırlanırken; McKinsey Okulu'nun (Deal ve Kennedy, 1983; Peters and Waterman, 2006) örgütsel kültür konusundaki görüşleri temel alınmıştır (Lamond, 2003). Modelin diğer modellerden farkı, örgütsel kültürü sınıflandırıyor olmasıdır. Bu sınıflandırma yapılırken, Hofstede'in örgütsel kültürü açıklarken kullandığı boyutlara atıfta bulunularak, örgüt içindeki bireyleri etkileyen birçok kültürel boyut ve değer bulunacağı belirtilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006, syf.17).

Model, iç-dış entegrasyon ve esneklik-sabitlik eksenleri tarafından ayrılan; klan, adhokrasi, market ve hiyerarşi kültürlerinden oluşmaktadır (Cameron ve Quinn,2006: 35). Bu kültürleri ayırt etmek için, modelden yola çıkarak 24 maddeden oluşan 7'li Likert tipinde örgütsel kültür değerlendirme aracı oluşturulmuştur. İleride detaylıca bahsedeceğimiz üzere, her kültür literatürdeki çalışmalara dayanarak oluşturulmuştur. Modelde hiyerarşi kültürü tanımlanırken Weber'in görüşlerinden; market ve klan kültürü tanımlanırken ise Ouchi'nin çalışmalarından yola çıkılmıştır (Cameron ve Quinn,2006, syf. 37, 39, 41). Cameron ve Quinn (2006), Ouchi, Peters ve Waterman'ın

(2006)çalışmalarını temel alarak, market ve klan kültürlerinin uzun vadede performans üzerinde daha etkili olduğunu varsaymışlardır.

**Şekil 4.** Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Modeli



Kaynak: Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Bu çalışmada temel alınacak olan bu modele ilişkin kültürler aşağıda sunulmuştur:

#### ***Klan Kültürü***

Cameron ve Quinn (2006), klan kültürünü açıklarken Ouchi'nin temel aldığı Japon şirketlerini örnek göstermişler, bu kültürün etkili olduğu örgütlerin aile şirketleri gibi olduğunu ve bu kültürlerde katılımcılık ve uyumun önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu kültürlerde katı kurallar yerine, dostça bir çalışma ortamı bulunmakta olup, yöneticiler bir baba figürü gibidir (Cameron ve Quinn, 2006, syf. 41). Üyelerin başarısına önem verilen bu kültürlerde en önemli değer sadakattir. Klan kültürlerini tanımlayan en uygun kelime 'geniş bir aile' olmasıdır.

### ***Adhokrasi Kültürü***

Cameron ve Quinn (2006), bu kültürün endüstriyelleşme sonrası geçilen bilgi çağında yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için ideal kültür olduğunu belirtmişlerdir. Yeni bir ürün üreten ya da hizmet sunan işletmelerin kültürü adhokrasi kültürüdür. Yazarlar bu şirketlerde girişimcilik, yaratıcılık ve aktif olmanın en önemli değerler olduğunu, belirtilen bu değerlere ulaşmak amacıyla çalışanlarına organize edilmiş anarşi, disipline edilmiş hayal ve bir gelecek vizyonu kazandırmayı amaçladıklarını öne sürmüşlerdir. Cameron ve Quinn (2006, syf. 45); bu kültüre örnek olarak, NASA ve Apollo 13 projesini yapan birimi vererek, bu tip kültürlere sahip yapıların net bir liderlik, organizasyon yapısı ve kontrol sistemlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu tip kültürlerin, NASA'da olduğu gibi, büyük hiyerarşik yapıların alt yapılarında yer aldıklarını, ancak aşırı kontrol sistemlerini barındıran ve verimlilik ile hesaplanabilirlik ilkelerine dayanan kamusal yapılarda bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

### ***Market Kültürü***

Cameron ve Quinn (2006), market kültürünü açıklarken yine Ouchi ve arkadaşlarının çalışmalarından yararlanmışlardır. Bu kültürün en önemli özelliği dış çevreye göre şekilleniyor olmasıdır. Bu kültürde hiyerarşi kültürü gibi kontrol temelli bir kültürdür. Ancak kontrol, prosedür ve kurallardan ziyade kârlılık ve piyasadaki etkililik gibi pazar mekanizması tarafından belirlenen kriterlere dayanmaktadır. Cameron ve Quinn'e göre (2006, syf. 39), rekabetçilik ve üretkenlik bu kültürün en önemli iki özelliğidir. Bunun bir sonucu olarak, bu kültürün liderleri de katı ve talepkâr kişilerdir. Kültürün en önemli değeri ise başarıdır. Cameron ve Quinn (2006: 39) bu kültüre örnek olarak, General Electric gibi agresif strateji güden şirketleri vermişlerdir.

### ***Hiyerarşi Kültürü***

Cameron ve Quinn (2006), hiyerarşi kültürünü açıklarken Weber'in bürokrasi konusundaki kurallar, uzmanlaşma, hiyerarşi, hesap verilebilirlik gibi tanımlamalarından yararlanmışlardır. Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde, belli hedefler doğrultusunda plan yapma, plana uygun biçimde yürütülen işler ve faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin hesaplamalar yapma ve sonuçların planlananlar bakımından değerlendirilmesi gibi faaliyetlere önem verilmektedir. Bu nedenle bu örgütler daha çok görece sabit bir çevrede

faaliyet göstermektedirler. Bu kültürlerin değerleri; standart karar verme, kurallar ve prosedürler, hesap verilebilirliktir. Nitekim bu kültüre sahip yapılar, standart prosedürlere ve ölçümlere sahiptirler. Dolayısıyla bu örgütlerin yöneticilerinin, genellikle etkili bir planlayıcı olmaları ve organize etme becerilerinin yüksek olması beklenmektedir. Doğal olarak, bu kültür tiplerinde genellikle bir güç noktası bulunur (Franks, 1989). Bu güç noktası hiyerarşinin tepesindeki bir kurul, etkili bir lider veya birkaç farklı ayrı güçlü liderlik yapılarından oluşabilmektedir. Franks (1989), hiyerarşi kültürlerindeki bu güç yapılarının bir sonucu olarak bu kültürlerde güçlü kontrol yapılarının da kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir.

Cameron ve Quinn (2006, syf. 38), bu kültürlere örnek olarak büyük çok uluslu şirketleri ve kamu kurumlarını göstermektedirler. Literatürde genellikle bu kültür tipi verimsiz bir kültür olarak eleştirilmişti (Ouchi, 1981; Deal ve Kennedy, 1983). Fakat, 80'li yıllardaki geliştirilen yöneticilik (Managerialism) fikirleri çerçevesinde kamu kurumları değişim geçirmiştir (Parker ve Bradley, 2000). Geleneksel kamu kurumları daha verimlilik odaklı, inovatif ve proje üreten yapılara dönüşmüştür. Bu çalışmada hiyerarşi kültürü esas alınacağı için bu örgütsel kültür yapısının Türkiye bağlamındaki birkaç önemli özelliğini de belirtmek gerekir. Türkiye'deki hiyerarşik kültür yapısı genellikle kamu kurumlarında daha yoğun görülmektedir. Kaya (2008), Türkiye'deki 45 kamu kurumunun ve 112 özel sektör kurumunun kültür yapılarını incelediğinde hiyerarşik kültürün özel şirketlerden çok kamu kurumlarında daha yoğun görüldüğünü belirtmektedir. Hasanoğlu (2004) ise Türk kamu kurumlarındaki örgütsel kültürün liderin vasıfsızlığından veya kurumdaki bazı yanlış politikalarından dolayı Türkiye'deki birçok kurumda bütünsel olmasa dahi belli başlı verimsizlikler olduğunu belirtmektedir.

Bütün modellerde görüleceği üzere liderlik örgütsel kültürün oluşmasında ve değişmesinde kilit rol oynamaktadır (Deal ve Kennedy, 1983; Schein,1988; Hofstede,2006). Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen modele göre liderin kontrol fonksiyonunu en fazla düzeyde yerine getirdiği örgüt kültürü hiyerarşi kültürüdür.

Ancak liderlerin örgüt kültürü üzerindeki etkisi toplumsal kültürel değerler ile örgütsel değerlerin lider üzerindeki etkisine de bağlıdır, çünkü liderin belirli davranışları, bağlı olduğu ulusal ve örgütsel kültürden etkilenmektedir (Meek, 1988; Hofstede, 2006). Liderin diğer çalışanlara fiziksel yakınlığı ise toplumsal kültürel değerlerden etkilenen ve liderin

etkililiğini belirleyen önemli liderlik davranışlarından biridir. Literatürdeki birçok çalışma, örgütsel kültürün fiziksel yakınlığı arttırdığını veya azalttığını öne sürmektedir. Napier ve Ferris (1993); liderlik mesafesini, liderliğin alt boyutlarından biri olarak belirtmekte, dolayısıyla örgütsel kültürün, liderlik mesafesini de etkilediğini ileri sürmektedirler. Benzer biçimde Bass ve Avalio (1993); dönüşümcü liderliği açıklarken, liderlik olgusunun örgütsel kültür ile süreklilik arz eden bir etkileşim halinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar hem liderin örgütsel kültürü geliştirdiğini hem de örgütsel kültürün liderliği ortaya çıkardığını ileri sürmüşlerdir. Belasen (2008) Cameron ve Quinn'in (2006) rekabet eden değerler modeline dayanarak, kültür olgusunun lideri belli davranış kalıplarına ittiğini belirtmektedir.

Liderin fiziksel yakınlığı ve örgütsel kültür arasındaki ilişkide; Antonakis ve Atwater (2002), örgütsel kültürün fiziksel yakınlık algısını düzenlediğini ifade etmişlerdir. Yammarino ve Waldman (1999) da benzer biçimde, ulusal ve örgütsel kültür kavramlarının lider ile diğer çalışanlar arasındaki mesafeyi etkileyen birkaç faktörden biri olduğunu belirtmişlerdir. Başka araştırmacılar da (Offerman ve Shelman, 1997; Liu ve Liao, 2013; Colinson, 2005), Hofstede'in toplumsal kültürel değerlerden güç mesafesi kavramının fiziksel mesafe kavramını içerdiğini belirterek, güç mesafesi yüksek örgütlerdeki liderlerin çalışan diğer bireylerle aralarında belli bir mesafeyi koyduklarını ileri sürmektedirler.

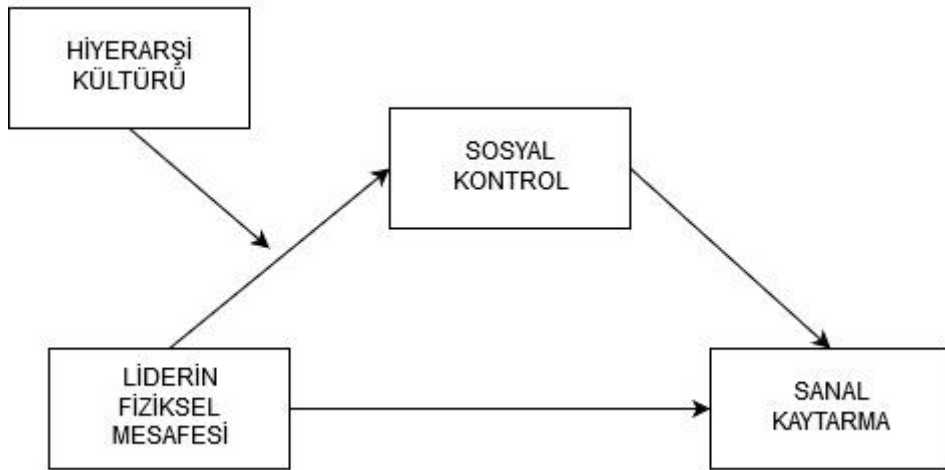
Willmott (1993) da farklı bir şekilde örgütsel kültürün, yönetim tarafından totaliter bir kontrol mekanizmasına dönüştüğünü belirtmiştir. Nitekim Ouchi (1981), Deal ve Kennedy (1983) Japon firmalarının 80'li yıllardaki finansal başarılarından ötürü dönemdeki birçok firmanın klan kültürü gibi olmasını önermiştir fakat daha sonra literatürdeki çalışmalar (Cameron ve Quinn, 1993; Belasen, 2008) örgütlerin farklı kültürlere sahip olmasının normal olduğunu belirtmişlerdir.

Van Maanen ve Barley (1982), iş kültürü tanımı altında bazı mesleklerin yeni üyelerle bazı uygulamalar, değerler, kimlikler ve söz dağarcıklarını paylaştıklarını belirtmiştir. Mesleklerdeki bu sosyalizasyon süreçleri sonucunda bireylerin belli normlara adapte olmaları ve dolaylı yoldan sosyal kontrol mekanizmasının oluşması mümkündür. O'Reilly (1989) de, Van Maanen gibi direkt olarak kültürün bir kontrol aracı olduğunu ileri sürmektedir. Ancak kültürün belli davranış sonuçlarını ölçen resmi bir kontrol

mekanizmasından farklı olarak bazı temel normlara adaptasyon ile sosyal kontrol görevi gördüğünü belirtmiştir. Doğrudan kontrol ifadesini kullanan örgütsel kültür çalışmaları haricinde, örgütsel kültürün açıklaması da sosyal kontrol tanımındaki bireylerin kontrolünü sağlayan temel normları barındırmaktadır. Nitekim örgütsel kültür tanımlarında, örgütteki bireylerin ortak normlara ve değerlere sahip olması ifadesi yer almaktadır (Schein, 1988, Hofstede ve diğ., 1990). Gayri resmi sosyal kontrol yöntemleri de benzer biçimde birey, sosyalizasyon süreçlerinde belli normları kabul ettikçe dayatılan kontrole uyum sağlamaktadır (Tannenbaum, 1962; Milham, 1972; Hollinger, 1982).

### 1.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Örgüt kültürünün gerek lider mesafesi gerek sosyal kontrol üzerindeki etkilerini ortaya koyan çalışmalardan yola çıkarak çalışmanın modeli ve hipotezi oluşturulmuştur.



Şekil-5: Araştırma Modeli

Model, Cameron ve Quinn (1999) tarafından öne sürülen örgütsel kültür modelinin bir bölümüyle, Lara, Tacaronte ve Ding (2005) tarafından öne sürülen sanal kaytarma ve disiplin modelinin bütünleştirilmiş halidir. Model, sanal kaytarma olgusunu bireyin bulunduğu organizasyondaki liderin fiziksel mesafesi, sosyal kontrol ve hiyerarşik kültür gibi değişkenler çerçevesinde ölçecektir.

Kurulan model çerçevesinde liderin fiziksel mesafesi bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır. Zira liderin fiziksel mesafesi, literatürde görüleceği üzere, birçok organizasyon çıktısını etkileyen unsur olarak ele alınmaktadır (Antonakis ve Atwater, 2002; Napier ve Ferris, 1993).

Üretken olmayan bir davranış olan sanal kaytarma bireysel faktörlerden etkilendiği kadar organizasyondaki değişkenlerden de etkilenmektedir (Blanchard ve Henle, 2008, Lara, Tacaronte ve Ding, 2006, Lim, 2001; Kim ve Bryne, 2011). Dolayısıyla, organizasyondaki liderin fiziksel mesafesi ve sosyal kontrol arasındaki ilişki duruma bağlıdır ve bu çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınacaktır.

Sosyal kontrol, sosyal ortamlardaki düzene aykırı, anormal davranışları bastırma veya durdurma mekanizmaları olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu mekanizmalar kendi başlarına bir unsur değildir, başka unsurlar ile birlikte bütünsel bir etki de bulunurlar (Lara, Tacaronte ve Ding, 2006). Bu çalışmada sosyal kontrol algısı, liderin fiziksel mesafesiyle harekete geçen ve etki eden bir aracı değişkendir.

Örgütsel kültür, organizasyonlardaki unsurları etkileyen, hatta organizasyonun birçok kilit unsuruna temel olan bir unsur olarak düşünülmektedir (Smicich, 1983; Antonakis ve Atwater, 2002; Schein, 1988). Nicel olarak tasarlanmış modellerde kültürel değişkenler organizasyonel değişkenleri düzenlemektedir (Cameron ve Quinn, 2005; Parsons, 1972; Antonakis ve Atwater, 2002). Dolayısıyla, bu çalışmada örgütsel kültür düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan hipotez şöyledir:

H1: Hiyerarşi kültürü, çalışanların sosyal kontrol algısının liderin fiziksel mesafesi ile sanal kaytarma arasındaki aracılık etkisi üzerinde düzenleyici role sahiptir, şöyle ki liderin fiziksel mesafesinin sosyal kontrol algısı üzerinden sanal kaytarmaya olan dolaylı etkisi hiyerarşi kültürünün güçlü olduğu durumlarda, zayıf olduğu durumlara kıyasla, daha güçlü olacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde ilk olarak çalışmanın amacı ve önemi incelenecek daha sonra çalışmanın örnekleme ile ilgili araştırmayı destekleyecek bazı bilgiler verilecektir. Bu bilgilerin ardından araştırmanın yöntemi ve hipotez testleri anlatılacaktır.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Literatürdeki ilk çalışmalarda sanal kaytarmayı ele alanlar genellikle üretkenlikten yola çıkmışlardır. Daha sonra literatürdeki çalışmaların artması ve sanal kaytarma olgusunun yaygınlaşmasıyla birlikte araştırmacılar, sanal kaytarma davranışının yüzeysel bir kaytarmadan öte birçok faktör tarafından tetiklenen bir davranış olduğunu fark etmişlerdir (Kim ve Bryne, 2011). Sanal kaytarma literatüründe çalışmalar sanal kaytarma sebebini öğrenmek amacıyla genellikle sanal kaytarma olgusunu kişilik faktörleri, stres, sinizm değişkenleri ile incelemektedirler. Bu çalışmada ise sanal kaytarmayı önlemeye odaklanılacağı için liderin fiziksel mesafesi, sosyal kontrol ve hiyerarşi kültürü gibi değişkenler ile sanal kaytarma arasındaki ilişkilere odaklanılacaktır. Kontrol hiyerarşik organizasyonların önemli niteliklerinden biridir (Ergeneli, 2017: 43). Araştırmaya konu edilen liderin fiziksel mesafesi ve algılanan sosyal kontrol değişkenleri hiyerarşik yapılarda kontrolü sağlayan önemli unsurlardır. Nitekim, bu tip yapılarda lider formel kuralları denetlemek amacıyla astlarına yakın bir mesafede olur. Ülkemizde sadece kontrol çerçevesinde incelenmiş herhangi bir sanal kaytarma çalışmasına rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma Türkiye’de ilk kez sanal kaytarma olgusunu belirtilen değişkenler çerçevesinde inceleyeceği için literatüre katkısı olması beklenen bir çalışmadır. Çalışmanın belli bir organizasyonda yapılmamasının araştırmaya konu edilen değişkenler bakımından uygun olmayacağı düşünülerek çalışmanın internet kullanımı ve sanal kaytarma yapıldığına ilişkin şikâyetlerin olduğu bir organizasyonda yapılmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın hedef organizasyonu olarak bir kamu kurumu seçilmiştir. Zira, literatürde kamu kurumları genellikle kontrol konusunda problemleri davranışların en çok görüldüğü yerlerdir (Hasanoğlu, 2004, Cameron ve Quinn, 2006). Bu çalışmada kaytarma konusunda yanlış varsayımlarda bulunmamak amacıyla hem işin



doğasını hem de yönetim politikalarının net olarak görüldüğü bir kamu kurumu seçilmiştir. Netlik ve işin doğasından kastedilen bazı kamu kurumları işin doğası gereği belli dönemlerde aşırı yoğun çalışırken belli dönemlerde yavaşlamalar göstermektedirler. Dolayısıyla seçilecek kurumda personel sabit bir iş yüküne sahip olmalıdır. Yönetim politikalarının netliğinden kastedilen ise birçok kamu kurumu dev bir bürokratik yönetim ağının bir parçası gibidir. Bu yönetim ağından ötürü kuruma has bir politikanın ortaya çıkması zordur ve bu ağdaki herhangi bir kuruma ağdaki diğer ilişkili kurumlar yok sayılarak bakılamaz. Bu varsayımlardan yola çıkarak belediyeler çalışma için en iyi alandır. Zira belediyelerde dönemselsel bir iş yükü değişmesi görülmez, sabit olarak vatandaşa aynı hizmeti her gün vermektedir. İkinci olarak belediyeler kamu özerk tüzel kişiliklerinden ötürü merkezi otoritenin ağından belli bir uzaklıkları vardır ve kendi kurumlarında kendilerine has personel politikaları izleyebilmektedirler. Kısaca toparlamak gerekirse, bu çalışmada sanal kaytarma davranışının belediyelerdeki hiyerarşik kültür, sosyal kontrol ve liderin fiziksel mesafesi değişkenleri çerçevesinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

## **2.2. Araştırmanın Önemi**

Literatürde sanal kaytarmayı bu çalışmada belirlenen faktörler çerçevesinde inceleyen çalışmalar çok az bulunmaktadır. Ayrıca, ülkemizde sanal kaytarmayı liderin fiziksel mesafesi, sosyal kontrol ve hiyerarşi kültürü çerçevesinde ve kamu kesimi göz önüne alınarak değerlendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunlarla birlikte internet teknolojisinin gelişmesine paralel olarak, dünyadaki birçok faaliyet dijital ortama aktarılmaktadır bu faaliyetlerin internet ortamına geçmesiyle birlikte, birey internette iş harici uğraşacak birçok aktivite ile karşılaşmaktadır. Bu problem gün geçtikçe artmaktadır ve neredeyse bütün organizasyonlar bu sanal kaytarma sonucu büyük bir verimlilik kaybına uğramaktadır. Sanal kaytarma probleminin ciddiyeti ve belirtilen sanal kaytarmanın bürokratik organizasyonun kontrol değişkenleri çerçevesinde belli bir çalışma olmamasından ötürü bu çalışmanın bu konuda literatüre katkıda bulunması hedeflenmektedir.

### 2.3. Araştırmanın Örneklemi

Bu kısımda belediyecilik ile ilgili bazı temel bilgileri, hedef örneklemin kurumsal yapısını ve araştırma sonuçlarında fayda sağlayacak diğer bilgiler verilmiştir.

Liderin fiziksel mesafesi, örgütsel kültür ve sosyal kontrol, belli bir organizasyona ve bu organizasyonun kendi düzenini sağlamak amacıyla oluşturduğu kurallara bağlı olarak ortaya çıkan unsurlardır (Cameron ve Quinn, 2005, Hollinger, 1982; Clark, 1965). Dolayısıyla liderin fiziksel mesafesi, sosyal kontrol ve örgütsel kültür analizi için spesifik bir kurum seçilmelidir. Nitekim bu değişkenler kurumdan kuruma büyük farklılık göstermektedir (Cameron ve Quinn, 2011). Çalışmada ortaya çıkan bulgular seçilen bu kurumun politikaları çerçevesinde değerlendirilecektir. Araştırma örneklemi olarak bir büyükşehir belediyesinin ilçe belediye başkanlığı seçilmiştir.

Belediyeler ülkemizin yönetimindeki kilit kamu kurumlarından biridir. Tarihsel olarak bakıldığında, Osmanlı ve Türkiye Cumhuriyeti'nin otoriter bir merkezi yönetim karakteri olması sebebiyle belediyelerin devlet mekanizması içinde, neo-liberal politikalar uygulanana kadar mahalli birkaç iş haricinde belli bir karar güçleri olmamıştır (Kavruk, 2004; Sadioğlu, Özacit ve Ömürgönülşen, 2016).

Neo-liberal politikalarla birlikte devlet planlı ekonomideki merkezi kalkınma planlarından uzaklaşmış ve neo-liberal politikalar çerçevesinde özel sektörü denetlemeye ve teşvik etmeye başlamıştır (Altan, Aktel ve Kerman, 2008). Bu değişim aşamasında devlet bazı ekonomik faaliyetleri özel sektöre ve yerel yönetimlere devretmiştir. Belediyelerde bu kurumlardan biridir. Özellikle, özel sektörün faaliyetlerini arttıracak altyapı yatırımları belediyelere devredilmiştir. Fakat bu devirle birlikte belediyelerin hem iş alanı genişlemiş hem de nitelikli eleman ihtiyacı artmıştır (Altan, Aktel ve Kerman, 2008). Yine bu süreçte, belediyeler yeni kamu yönetimi (new public management) anlayışını benimsemişlerdir. Bu anlayış çerçevesinde kamu kurumları özel sektör gibi etkililik ve verimlilik çerçevesinde yönetilmeye başlanmıştır (Çetin, 2015).

Seçilen belediye bir ilimizdeki ilk kademe ilçe belediyelerinden biridir. Kurum yapısına bakıldığında yerel yönetimlerde görülen; başkana doğrudan bağlı olarak belediye meclisi, belediye encümenliği, özel kalem müdürlüğü, basın yayın müdürlüğü, teftiş müdürlüğü

bulunmaktadır. Ayrıca 23 müdürlük 4 başkan yardımcısı tarafından idare edilmektedir. Müdürlüklerin her biri ise hiyerarşik bir sistem çerçevesinde yürütülmektedir.

İnsan kaynakları dairesinin ekim ayı personel verilerine göre, kurumda 167 memur, 12 sözleşmeli işçi, 87 sürekli işçi, 8 geçici işçi, 666 adet şirket çalışanı ve 74 güvenlik görevlisi olmak üzere toplam personel sayısı 940 kişidir. Bu çalışanlardan çalışma kapsamına sadece kurumda masa başı iş yapan bir başka ifadeyle iş amacıyla kurum bilgisayarını veya kurumdaki internet ortamını kullanan personel araştırma kapsamına alınmıştır.

Çalışmanın kilit noktası olan kurumun internet politikalarına gelince, kurum internetinde bilgi işlem dairesi tarafından konulan belli engeller bulunmaktadır. Doğrudan wi-fi aracılığıyla site engellemelerinde bulunmaktadır. Güvenlik duvarı (firewall) sistemiyle de uygulama yüklenmesine izin verilmemektedir. Birimlerin yöneticilerinin talepleri doğrultusunda da site engellemelerinde bulunulabilmekte ancak yöneticilerin bilgi işlem dairesine doğrudan talepte bulunmaları mümkün olmamaktadır.

Haberleşme özgürlüğünü kısıtlamamak amacıyla haber siteleri ve müzik hariç; alışveriş, oyun, kumar ve birçok site yasaklanmaktadır. Fakat bazen engeller değişmektedir yani engellenmiş bir sitenin bazen engeli kaldırılmaktadır. Bununla birlikte yeni siteler bilgi işlem dairesinin denetimine takılana kadar engellenmemektedir.

Bu engellerin haricinde, kurumda özel e-postalar kullanılmamaktadır ve her çalışanın bilgisayarında veri kontrolü yapılmaktadır. Kontrol kısıtı kapsamında her personelin belli bir veri işlem limiti bulunmaktadır. Belli bir limitten sonra veri işlemi incelenmektedir. Bu kadar engele rağmen personel talepleri ve görevler doğrultusunda belli sitelere sürekli ve süreksiz olmak üzere erişime izin verilmektedir.

Bu çalışma için veri toplanırken; belediyenin saha hizmetlerinde bulunan birimler haricinde bilgisayar ile işlem yapan başkanlığa doğrudan bağlı olmayan birimler seçilmiştir. Belirtilen birimlerde çalışanların toplam sayısı 280 kişi civarındadır ve bu rakam belediyenin %29' una tekabül etmektedir. Anket belirtilen birimlerde çalışanlara gönüllülük esas çerçevesinde verilmiştir. Dağıtılan 280 anketten 161 adeti doldurularak geri verilmiştir. Geri dönüş oranı %57 olmuştur. Popülasyon göz önüne alındığında,

ulaşılan örneklem büyüklüğü çalışmamızda sağlıklı bilgiler elde etmek için yeterlidir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2007: 212).

## **2. 4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Bu çalışmada nicel bir perspektif benimsenecektir. Nicel araştırma hedefi doğrultusunda, belirlenen anketler ile araştırmadaki sanal kaytarma ile ilişkili değişkenler ölçülecektir.

Araştırmada daha sonra bilgi verileceği gibi sadece katılımcıların profilini ortaya koymak adına bazı demografik sorulara yer verilmiş ancak bu veriler modele dahil edilmemişlerdir.

### **2.4.1. Hiyerarşi Kültürü Ölçeği**

Ölçek, Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilmiştir. Ölçek, bütün organizasyonel yapılarda dört temel kültür tipi olduğunu varsaymaktadır. Organizasyonlarda bu kültür tiplerinden hangisinin baskın olduğu çalışanların örgütlerinin kültürü hakkındaki algılarından yola çıkılarak belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Cameron ve Quinn (2011), temel organizasyon kültür tiplerini ilgili literatürden yola çıkarak oluşturmuşlardır. Her bir kültür 6 temel özellik bakımından değerlendirilmektedir. Bunlar organizasyon ortamı, lider davranışları, yönetilme şekli, organizasyonu bir arada tutan unsur, stratejik hedefler ve başarı kriterleridir. Anket toplam 24 sorudan oluşmaktadır ve sırasıyla klan, adhokrasi, market ve hiyerarşi kültürüne ilişkin temel özellikler 5'li Likert skalası (1= kesinlikle katılmıyorum 2=katılmıyorum 3=kararsızım 4=katılıyorum 5= kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirilmektedir.

Quinn ve Spreizer (1999) tarafından 86 farklı kamu kurumundan seçilen 796 kişi ile yapılan güvenilirlik çalışmasında ölçeğin market kültürü güvenilirliği 0.71, hiyerarşi kültürünün güvenilirliği 0.73, klan kültürü güvenilirliği 0.74, adhokrasi kültürü güvenilirliği 0.79 çıkmıştır.

Ölçeğin, Türkçe'ye uyarlanması ise Yücel ve Koçak (2016) tarafından yapılmıştır. Klan kültürüne ait güvenilirlik katsayısı 0,90, adhokrasi kültürüne ait güvenilirlik katsayısı

0,82, pazar kültürüne ait güvenilirlik katsayısı 0,83, hiyerarşi kültürüne ait güvenilirlik katsayısı ise 0,88 çıkmıştır.

Ancak bu çalışma bir ilçe belediye başkanlığında görev yapan bireyler üzerinde yapılacağından ve kamu kurum ve kuruluşlarında baskın olan kültürün hiyerarşi kültürü olduğuna ilişkin bilgilerden yola çıkılarak araştırma için ölçeğin sadece hiyerarşi kültürüne ilişkin maddeleri kullanılmıştır. Hiyerarşi kültürel boyutunda 6 madde sırasıyla; organizasyondaki kurallılığı, liderin denetimci yönünü, çalışanların uyumunu, kurum politikaların gücünü, etkililik ve verimliliği sormaktadırlar.

#### **2.4.2. Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeği**

Ölçek; Lara, Tacoronte ve Ding tarafından 2005 yılında geliştirilmiştir. Ölçek, sanal kaytarma ve sosyal kontrol, liderin fiziksel mesafesi ve ceza korkusunu incelemek üzere geliştirilmiştir. Ölçek toplam dört bölümden oluşmaktadır; ilk üç bölümü disiplin mekanizmalarını yani liderin fiziksel mesafesi, sosyal kontrol ve resmi ceza korkusunu kapsarken; son bölümünde sapkın bir davranış olan sanal kaytarma yer almaktadır. Ölçek toplam 16 sorudan oluşmaktadır. Liderin fiziksel mesafesi 3, sosyal kontrol ve ceza korkusu 4, sanal kaytarma ise 5 sorudan oluşmaktadır. Anket 7'li Likert skala (1= Hiç Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kısmen Katılmıyorum 4=Kararsızım 5= Kısmen Katılıyorum 6=Katılıyorum 7=Tamamen Katılıyorum) ile ölçülmektedir. Lara, Tacaronte ve Ding (2005) tarafından İspanya'daki kamu üniversitelerinde çalışan 147 kişiye yapılan güvenilirlik çalışmasında liderin fiziksel mesafesinin güvenilirliği 0.65, algılanan sosyal kontrol güvenilirliği 0.73, resmi ceza korkusu güvenilirliği 0.90, sanal kaytarma güvenilirliği 0.84 çıkmıştır.

Sanal kaytarma ölçeğinin Türkçeye uyarlanma aşaması, standart olarak kullanılan yöntemler esas alınarak araştırmacı tarafından yapılmıştır. Bu uyarlanma sırasında çevirmen tarafından ölçek İngilizce 'den Türkçe'ye çevrilmiş, sonra İngilizce 'ye geri çevirisi yapılmış, daha sonra da bu geri çeviri aslı ile karşılaştırılmış ve anlaşılabilirliğini artırmak adına bazı düzeltmeler yapılarak son haline getirilmiştir.

## 2.5. Bulguların Analizi

Analizlerde detaylıca belirtildiği üzere; bu araştırmada doğrulayıcı faktör analizi (CFA), aracılık (Mediation) ve düzenlenmiş aracılık (Moderated Mediation) yöntemleri uygulanacaktır. Belirtilen analizleri yapma amacıyla, SPSS 21 programı, AMOS 22 programı ve SPSS programına kurulabilen Hayes tarafından geliştirilen Process macrosu 3.4 kullanılacaktır.

Araştırma tasarımında öncelikle eksik veri ve veri setinin doğruluğu incelenecek daha sonra ölçeklere doğrulayıcı faktör analizleri uygulanacaktır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Veri seti doğrulandıktan sonra ve faktör analizlerinden geçerli uyum sağlandıktan sonra, model çerçevesinde hazırlanan hipotez test edilecektir (Huck, 2012).

### 2.5.1. Ön Analizler

Hipotezleri test edecek analizler yapılmadan önce, toplanan verilerin analizlere uygun hale getirilmesi amacıyla veri setine Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen sırayla; veri setinin doğruluğu, eksik veri seti analizi, normallik testi, çok değişkenli aykırı değer analizi uygulanmıştır. Daha sonra, araştırma amacı doğrultusunda belirlenen ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

### 2.5.2. Veri Setinin Kontrolü

#### I.Aşama: Veri Seti Doğruluğu

Veri setinin doğruluğunu test etmek amacıyla; verilerin ölçek değerleri aralığında büyüklük ve küçüklüğü, ortalama değerlerinin standart sapmadan büyüklüğü, Z değerlerinin belirtilen (Tabachnick ve Fidell, 2013)  $\pm 3.29$  aralıkta olup olmaması incelenmiştir. Veri seti belirtilen şartları sağlamaktadır.

#### II.Aşama: Eksik Veri Analizi

Veri setinde eksik veriler incelendiğinde; anket maddelerin birçoğunda belirtilen %5 sınırının altında eksik veriye rastlanmıştır ve bu verilerin tesadüfi bir biçimde dağıldığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu maddelerdeki eksiklikler ortalama metoduyla doldurulmuştur. Sadece, liderlik mesafesi ikinci sorusu %10 eksik veri sınırını (Tabachnick ve Fidell, 2013) aştığı için çıkarılmıştır. Demografik değişkenlerde ise yüzde

5 sınırının altında eksik veriye rastlanmıştır. Cinsiyet, pozisyon ve eğitim mod yöntemiyle; çalışma süresi ise ortalama yöntemiyle doldurulmuştur.

### **III.Aşama: Normallik Testi**

Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından dağılımın normalliğini doğrulamak amacıyla önerilen çarpıklık ve basıklık değerlendirildiğinde, çarpıklık (Skewness) ve basıklığın (Kurtosis) önerilen aralıkta (+/- 3) olduğu ve veri setinin normal bir dağılım gösterdiği doğrulanmıştır.

### **IV.Aşama: Çok Değişkenli Aykırı Değer Analizi**

Veri setinin çok değişkenli aykırı değere sahipliğini ölçmek amacıyla yapılan Mahalanobis uzaklık testinde herhangi bir katılımcıda belirtilen ki-kare değerinden büyük bir sonuca sahip olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, hiçbir katılımcı veri setinden çıkarılmamıştır.

#### **2.5.3. Faktör Analizleri**

Bu bölümde kullanılan ölçeklerin öncelikle, farklı faktör yapıları çerçevesinde uyumları incelenmiştir. Sonrasında, belirtilen uyum endeksi temelinde uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirilerek, kullanılacak programın önerdiği revizyonlar uygulanmıştır. Belirtilen analizler SPSS 22 programına ek olarak kullanılan AMOS programıyla yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için, literatür (Hu ve Bentler, 1999) göz önüne alındığında, aşağıdaki kriterler önerilmektedir.

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI \leq .97$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI \leq .95$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$
$\chi^2 / df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.5$	$0.5 \leq RMSEA \leq 0.8$

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index (Normleştirilmiş Uyum İndeksi), GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı),  $\chi^2/df$  = Kikare / Serbestlik Derecesi

### ***Örgütsel Kültür Değerlendirme Ölçeğine Uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi***

Örgütsel kültür değerlendirme ölçeğiyle yapılan çalışmalarda, literatür sıklıkla ölçeğin faktör analizi yönünden güçlü olmadığını ve ölçeği hazırlayanların yapısal eşitlik modeli gibi güçlü bir analiz metodu haricinde, bütün analiz yöntemleriyle ölçeği test ettiklerini belirtmektedir (Helfrich ve ark., 2017; Kalliath, Bludeorn ve Gillespie, 1999). Bu çalışmada sadece hiyerarşi kültürünü inceleyeceğimiz için bu ölçeğe faktör yükü karşılaştırılması yapılmayacaktır.

Çalışma kamu alanında yapıldığı ve kamuda büyük çoğunlukla hiyerarşi kültürü olduğu daha önceki çalışmalarla belirlendiği için kurumsal kültür olarak hiyerarşi kültürü ele alınmıştır. Örgütsel kültür olarak hiyerarşi kültürünün sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Orijinal endeks değerlerinin birçoğu kabul edilebilir seviyede olmasına karşın  $\chi^2$  değeri kabul edilebilir seviyede değildir. Modelin önerdiği modifikasyonlardan kavramsal olarak sakınca bulunmayanlar gerçekleştirilmiş ve model uyum göstergeleri kabul edilebilir seviyelere ulaşmıştır (CFI=.98, GFI=.97, NFI=.97, RMSEA=.07). Tablolardaki uyum değerleri göz önüne alındığında, ölçeğin analizlere uygunluğu kabul edilmiştir.



**Tablo 2.** Hiyerarşi Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum Göstergeleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Model	Edilmiş
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI \leq .97$	.92	.98	
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI \leq .95$	.92	.97	
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$	.90	.97	
$\chi^2 / df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 3$	4,76	1,86	
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.5$	$0.5 \leq RMSEA \leq 0.8$	0.15	.076	

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index (Normleştirilmiş Uyum İndeksi), GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı),  $\chi^2/df$  = Kikare / Serbestlik Derecesi

Ölçeğe ait maddelere baktığımızda, her maddenin ölçtüğü alt boyut ile ilişkileri istatistiksel olarak anlamlıdır. Bundan ötürü, herhangi bir maddenin atılmasına gerek olmadığı düşünülmüştür.

**Tablo 3.** Hiyerarşi Kültürü Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri

	(b)	Standart Hata	(β)	p	
Örgütsel Kültür ölçeği					
Hiyerarşi Kültürü					
1.	Madde	1			
2.	Madde	0,895	0,084	10,664	<.001
3.	Madde	0,911	0,111	8,171	<.001
4.	Madde	0,833	0,083	10,043	<.001
5.	Madde	0,655	0,076	8,667	<.001
6.	Madde	0,668	0,094	7,072	<.001

Not: b= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, β= Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları, p=Anlamlılık

### *Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeğine Uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi*

Sanal kaytarma ölçeği, kültür ölçeğinden farklı olarak, bir boyutu belli alt boyutlarıyla ölçmemektedir, literatürde görüleceği üzere birbirine bağlı üç boyutu ölçmektedir. Bundan ötürü, bu ölçeğe faktör karşılaştırılması yapılmayacaktır.

Üç faktörlü modelin değerleri incelendiğinde revize edilmemiş modelin iyi ( $\chi^2/df=1,9$ ) ve kabul edilebilir (CFI=.95, GFI=.91, NFI=.90, RMSEA= 07) endeks şartlarını sağladığı görülmektedir. Programın öngördüğü modifikasyonlardan sonra, endeks değerlerinde iyileşme görülmüştür. Tablolardaki uyum değerleri göz önüne alındığında, ölçeğin analizlere uygunluğu kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum Göstergeleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI \leq .97$	.95	.95
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI \leq .95$	.91	.92
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$	.90	.91
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 3$	1,9	1,8
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.5$	$0.5 \leq RMSEA \leq 0.8$	.07	.07

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı),  $\chi^2/df$  = Kikare / Serbestlik Derecesi

Güvenilirlik analizi bölümünde değinileceği üzere, iki numaralı maddenin eksik veri kriteri literatürde öngörülen oranı aştığından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğe ait diğer maddelere bakıldığında, her maddenin ölçtüğü alt boyut ile ilişkileri istatistiksel olarak anlamlıdır. Bundan ötürü, kalan herhangi bir maddenin atılmasına gerek yoktur.

**Tablo 5.** Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri

		(b)	Standart Hata	( $\beta$ )	p
Sanal Kaytarma Ölçeği					
Liderin Fiziksel Mesafesi					
1.	Madde	1			<.001
3.	Madde	2,81	1,017	2,763	<.05
Sosyal Kontrol					
4.	Madde	<u>1</u>			<.001
5.	Madde	0,64	0,111	5,742	<.001
6.	Madde	0,929	0,125	7,426	<.001
7.	Madde	0,932	0,123	7,572	<.001
Sanal Kaytarma					
8.	Madde	1			<.001
9.	Madde	1,011	0,092	10,932	<.001
10.	Madde	0,951	0,093	10,271	<.001
11.	Madde	0,977	0,079	12,371	<.001
12.	Madde	0,962	0,086	11,174	<.001

Not: b= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları,  $\beta$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları, p=Anlamlılık

#### 2.5.4. Güvenilirlik Analizleri

##### *Hiyerarşi Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi*

6 sorudan oluşan ve tek boyut ölçen Hiyerarşi kültürü ölçeğinin güvenilirlik düzeyleri istenilen kriterlerde bulunmuştur. Tabloda görüleceği üzere, ölçeğin  $\alpha$  değeri .86 çıkmıştır.

Ölçekte, herhangi bir maddenin atılması durumunda cronbach  $\alpha$  seviyelerinde herhangi bir değişiklik olmayacağından ötürü güvenilirlik analizi sonuçları bu haliyle kabul edilmiştir.

**Tablo 6.** Hiyerarşi Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	$\alpha$	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca $\alpha$
Hiyerarşi ölçeği	.86			
Madde 1		18,8	.67	.84
Madde 2		18,7	.70	.83
Madde 3		19,1	.67	.84
Madde 4		18,8	.70	.83
Madde 5		18,7	.64	.85
Madde 6		18,8	.59	.85

### ***Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi***

12 sorudan oluşan ve 3 boyut ölçen sanal kaytarma ölçeğinin güvenilirlik düzeyleri istenilen kriterlerde bulunmuştur. Önceki bölümde 2.maddenin eksik veri kriterini (%10'dan fazla) aştığından ötürü atıldığı belirtilmişti. Tabloda görüleceği üzere, ölçeğin  $\alpha$  değeri, .82 çıkmıştır. Liderin fiziksel mesafesi, algılanan sosyal kontrol ve sanal kaytarma değişkenlerine ait  $\alpha$  değerleri sırasıyla; .77, .75 ve .90 çıkmıştır. Liderin fiziksel mesafesini ölçen 2.maddenin atılmasına rağmen ölçeğin güvenilirliği (cronbach  $\alpha$ =.77) istenilen seviyededir.

Ölçeğin boyutlarını ölçen herhangi bir maddenin atılması durumunda cronbach  $\alpha$  seviyelerinde herhangi bir değişiklik olmayacağından ötürü güvenilirlik analizi sonuçları bu haliyle kabul edilmiştir.

**Tablo 7.** Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	$\alpha$	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca $\alpha$
Ölçek	.82			
Liderin Fiziksel Mesafesi	.77			
Madde 1		4,5	.63	
Madde 3		4,5	.63	
Algılanan Sosyal Kontrol	.75			
Madde 4		12,6	.57	.68
Madde 5		12,8	.56	.68
Madde 6		11,6	.42	.75
Madde 7		12,5	.63	.64
Sanal Kaytarma	.90			
Madde 8		11,6	.75	.88
Madde 9		11,9	.80	.86
Madde 10		11,3	.70	.89
Madde 11		11,7	.76	.87
Madde 12		11,4	.74	.88

### 2.5.5. Veri Analizi

Bu bölümde demografik veriler, değişkenlerin ve maddelerin ortalamaları ve değişkenler arasındaki ilişkiler araştırma konusunu aydınlatacak bir biçimde incelenmiştir. Öncelikle demografik veriler hakkında bilgi verilmiş, sonrasında kurumdaki örgütsel kültürü tanımlayacak (Cameron ve Quinn, 1991) veriler sunulmuştur. Örgütsel kültür profili çıkarıldıktan sonra, toplanan veriler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

### Demografik Bilgiler

Tablo 8’den de görüleceği üzere araştırmaya katılan çalışanlarda erkekler çoğunluktadır (%=57,8 N=93). Katılımcıların ortalama yaşı 35 civarındadır ve çoğunlukla lisans ve daha üstü seviyede eğitim görmüşlerdir. Katılımcıların kurumda ortalama çalışma süresi 8 yıldır. Katılımcıların neredeyse %70’i belirtilen kurumda en fazla 10 yıl çalışmıştır. Bir başka önemli demografik bilgi ise 40 yaş altındaki belediye çalışanı sayısı neredeyse %70 olmasıdır. Bireylerin internete aşinalığı açısından bu verinin önemli olduğu

düşünülmektedir. Zira internetin Türkiye’de ilk kullanımı 90’lı yılların başına tekabül ederken yaygın olarak kullanılması 2000’li yıllar ile başlamaktadır.

**Tablo 8.** Katılımcıların Demografik özellikleri

	Frekans	%	Ortalama
<b>Cinsiyet</b>			
Kadın	68	42,2	
Erkek	93	57,8	
<b>Yaş</b>			
			35,8
18-25	12	7,5	
26-30	30	18,8	
31-40	75	46,8	
41-50	37	23,2	
51 ve üstü	6	3,7	
<b>Eğitim</b>			
İlkokul	20	12,7	
Lise	39	24,7	
Üniversite	87	57	
Yüksek lisans	12	7,6	
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>			
			7,9
0-5 yıl	66	41	
6-10 yıl	58	36	
11-15 yıl	18	11,2	
16-25 yıl	16	9,9	
26-35 yıl	3	1,9	
	161	100	

### Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde modelimizde kullanacağımız değişkenler arasındaki korelasyonlar verilecektir.

Öncelikle kontrol değişkenlerinin kendi içlerinde ve diğer değişkenlerle olan ilişkileri incelenmiştir. Daha sonra değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

**Tablo 9.** Korelasyon Tablosu

	Değişkenler	n	M	SD	1	2	3	4
1	Hiyerarşi Kültürü	161	3,76	0,81	-			
2	Liderin Fiziksel Mesafesi	161	4,58	1,67	,175*	-		
3	Sosyal Kontrol	161	4,14	1,53	0,009	,396**	-	
4	Sanal Kaytarma	161	2,9	1,6	-0,022	0,004	,366**	-

\*\* . Korelasyon 0.01 anlamlılık seviyesinde(2-kuyruk).

\* . Korelasyon 0.05 anlamlılık seviyesinde (2-kuyruk).

Korelasyon tablosunda hiyerarşi kültürü ile liderin fiziksel mesafesi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $r = .17$ ,  $p < .05$ ).

Liderin fiziksel mesafesi ve algılanan sosyal kontrol arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .39$ ,  $p < .01$ ). Algılanan sosyal kontrol ve sanal kaytarma arasında da pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r = .36$ ,  $p < .01$ ).

### 2.5.6. Hipotez Testi

Araştırmanın hipotezi process makrosu kullanılarak bootstrap metoduyla test edilmiştir. Bootstrap metodu özellikle düşük örnekleme sahip veri setleri için uygundur. Ayrıca yapılan çalışmalarda bootstrap metodunun aracılık analizlerinde daha güvenilir bir yöntem olduğu belirtilmiştir (Malinckrodt ve diğerleri, 2006; Preacher, Rucher ve Hayes, 2007). Bootstrap yöntemi, kısaca simülasyon metoduyla örneklem test etme olarak açıklanabilir. Hipotezler test edilirken %95 güven aralığıyla 5000 bootstrap örneklem metodu tercih edilmiştir.

Hipotez test edilirken sosyal kontrolün liderin fiziksel mesafesi ve sanal kaytarma arasındaki ilişkideki aracılık rolü process programı ile incelenmiştir. Process'te aracılık analizi yaparken, Baron ve Kenny tarafından önerilen 4 aşamalı model yerine Hayes (2018) ve diğer araştırmacılar (Mackinnon,2000; Shrout ve Bolger, 2002) tarafından önerilen aracılık analizi yöntemi benimsenmiştir.

Yapılan araştırmalar, Baron ve Kenny tarafından önerilen 4 aşamalı metodun (nedensel basamaklar metodu) ilk 3 aşamasında ilişki olmamasına rağmen aracılık ilişkisinin söz konusu olabileceğini belirtmişlerdir (Frazier, Ticks ve Barron, 2004; Preacher, Rucher ve Hayes, 2007). Bundan ötürü bu aracılık analizinde, Baron ve Kenny tarafından önerilen ilk aşama olan bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilk ilişkideki (total effect kısmındaki) aracılığa bakılmamıştır. Onun yerine Muller, Judd ve Yzerbyt (2005) tarafından önerilen iki aşamalı model uygulanmıştır. Önce process makrosundaki 4 numaralı model olan aracılık ilişkisi sonra process makrosundaki 7 numaralı model olan düzenleyici aracılık raporlanmıştır. İkinci olarak, aracılığı ölçmek için kullanılan bootstrap metoduna uygun bir biçimde, doğrudan etki (direct effect) ve dolaylı etki (indirect effect) ve düzenlenmiş aracılık anlamlılığı endeksi (moderated mediation index) sonuçları raporlanmıştır.

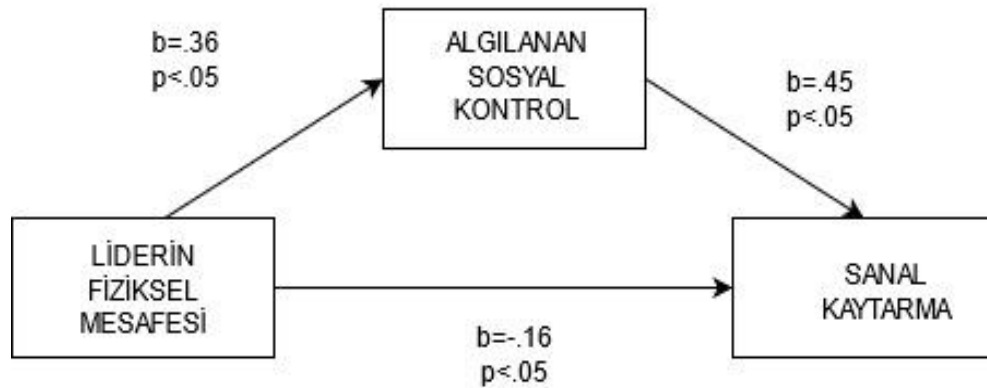
Bootstrap metoduyla process makrosundaki 4 numaralı model ile incelenen ilk aracılık ilişkisi olan liderin fiziksel mesafesi ile sanal kaytarma arasındaki ilişkide algılanan sosyal kontrolün aracılık rolünde doğrudan etki ( $b=-.16$ ,  $SE=.07$ , %95 CI  $[-.31-.01]$ ) ve dolaylı etki anlamlı bulunmuştur ( $b=.16$ ,  $SE=.04$ , %95 CI  $[.08 .26]$  ).



Ancak aracılık modelindeki doğrudan ve dolaylı etki farklı yönlerde (negatif ve pozitif olarak) çıkmıştır. Aracılık literatüründe bu durum, bastırıcı aracılık (suppression effect) olarak tanımlanmaktadır (Mackinnon, 2000). Bastırıcı aracılık literatürde, aracılık ve düzenleyiciliğin sadece tekdüze olmadığını ve farklı durumlarda söz konusu olabildiğini belirtmektedir. Bu durum aracılığın farklı durumları adı altında incelenmiştir (Mackinnon, 2000; Cheung ve Lau, 2007). Bastırıcı aracılık, Mackinnon (2000) tarafından doğrudan ve dolaylı etkinin anlamlı olarak farklı yönlerde çıkması ve aracılığın modele girmesi esnasında bağımsız değişkenin etkisinde bir düşme olmaması olarak tanımlanmıştır. Mackinnon (2000) zıt yönlü anlamlı aracılık ilişkisinin baskılayıcı aracılığı gösteren en belirgin kriter olduğunu ifade etmiştir.

Sonuçlara bakıldığında; liderin fiziksel yakınlığı ve sosyal kontrol arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $b=.36$ ,  $SE=.06$ ,  $t(159) =7.5$ ,  $p<.01$ ). Sosyal kontrol ve sanal kaytarma arasında ise yine pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $b=.45$ ,  $SE=.08$ ,  $t(159)=5,4$ ,  $p<.01$ ). Aracı değişken ile bağımsız değişken beraber modele girdiklerinde, bağımsız değişkenin etkisinde herhangi bir değişme olmamaktadır ( $b=-.16$ ,  $SE=.07$ , % 95 CI [-.31-.01]). Mackinnon (2000) bu durumu yine bastırıcı aracılığın özelliklerinden biri olarak açıklamaktadır.

**Şekil 6.** Test Edilen Aracılık Modeli (Process Model 4)



Modeldeki aracılık ilişkisine genel olarak bakıldığında model varyansın %15'ini açıklamaktadır ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R\text{-sq}=.15$ ,  $p<.001$ ). Aracılık ilişkisindeki diğer önemli kriterlerden biri olan doğrudan etki negatif yönde %95 güven aralığı içinde istatistiksel olarak anlamlıdır ( $b=-.16$ ,  $SE=.07$ , %95 CI [-.31-.01]). Dolaylı etki ise pozitif yönde %95 güven aralığı içinde istatistiksel olarak anlamlıdır ( $b=.16$ ,  $SE=.04$ , %95 CI [.07.26]).

**Tablo 10.** Test Edilen Düzenlenmiş Aracılık (Process Model 7) Analizi Sonuçları

Sonuç değişkenler	Bağımsız değişkenler	B	SE	t	p	%95 CI
Sosyal Kontrol	Sabit	7.09	1.31	5.39	0.00	[4.49, 9.68]
	Liderin Fiziksel Mesafesi	-0.64	0.29	-2.19	0.02	[-1,23, -0,06]
	Bürokrasi Kültürü	-1.21	0.33	-3.60	0.00	[-1.88, -0,54]
	Liderin Fiziksel Mesafesi x Bürokrasi Kültürü	0.26	0.07	3.60	0.00	[0.11, 0.40]
	R-sq	0.22				
	F	14.99***				
Sanal Kaytarma	Sabit	1.78	0.39	4.45	0.00	[0.99, 2.56]
	Liderin Fiziksel Mesafesi	-0.16	0.07	-2.10	0.03	[-0.31, -0.00]
	Sosyal Kontrol	0.45	0.08	5.44	0.00	[0.28, 0.61]
	R-sq	0.15				
	F	14.88***				

N=161, \*\*\* $p<.001$ . Bootstrap örneklem sayısı 5000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı

Kurumdaki dominant kültür olan hiyerarşi kültürünün aracılık ilişkisinde, fiziksel mesafe ve sosyal kontrol ilişkisi yoluna eklendiğinde, aracılık modelinde anlamlılık değişmemektedir. Fiziksel mesafe ve sosyal kontrol yolundaki ilişki incelendiğinde, liderin fiziksel mesafesi ( $b=-.64$ ,  $SE=.29$ ,  $t(157) = -2,19$ ,  $p < .05$ ) ve hiyerarşi kültürü algısı ( $b=-1.21$ ,  $SE=.33$ ,  $t(157) = 3,60$ ,  $p < .01$ ) sosyal kontrolü negatif yönde ve anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

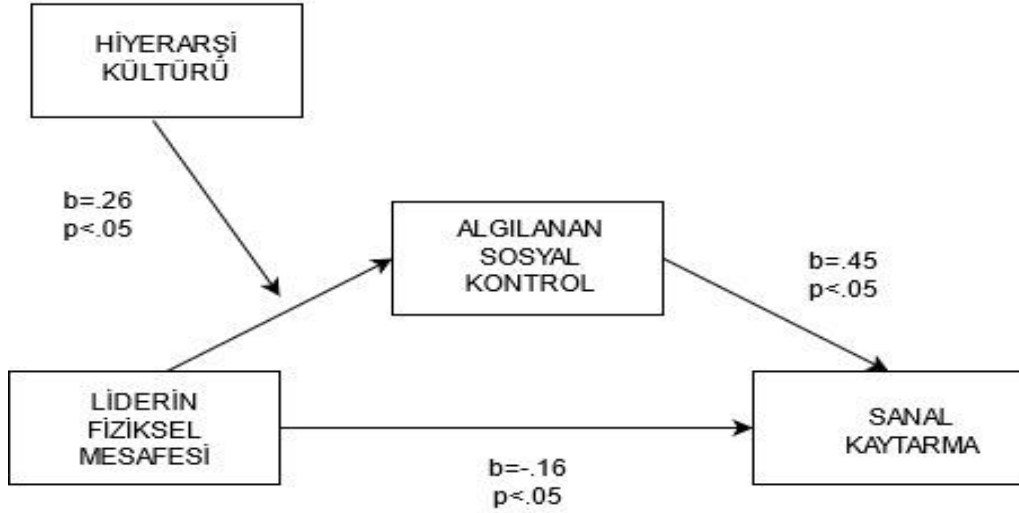
**Tablo 11.** Düzenlenmiş Aracılık Endeksi Sonuçları

Değişkenler	B	SE	%95 CI	
Direkt etki	-0.16	0.07	-0.31	-0.00
Dolaylı etki				
Düşük (M-1SD)	2.83	0.05	-0.04	0.15
Orta (M)	4.00	0.04	0.09	0.28
Yüksek (M+1SD)	4.66	0.06	0.14	0.39
Düzenleyici aracılık endeksi	0,11	0.03	0.04	0.19

*N=161. Bootstrap örneklem sayısı 5000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı*

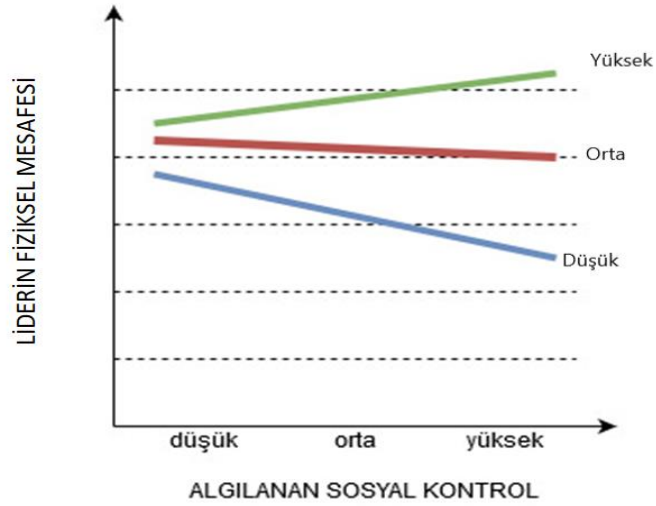
Hiyerarşi kültürü ve liderin fiziksel mesafesinin, sosyal kontrol üzerindeki etkileşimsel düzenleyiciliği ise anlamlıdır ( $b=.26$   $SE=.07$ ,  $t(157) = 3,55$ ,  $p < .01$ ). Düzenleyiciliğin eklendiği aracılık ilişkisi olan process makrosundaki 7 numaralı model ise, aracılık ilişkisi olan liderin fiziksel yakınlığı ile sanal kaytarma arasındaki ilişkide algılanan sosyal kontrolün aracılık rolünde doğrudan etki ( $b=-.16$ ,  $SE=.07$ , %95CI [-.31 -.01] ) ve hiyerarşi kültürünün, liderin fiziksel mesafesi ile sosyal kontrol arasındaki ilişkiyi düzenlediği dolaylı etki orta ve üst seviyede anlamlı bulunmuştur ( $b=.18$ ,  $SE=.04$ , %95CI [.09 .28];  $b=.26$ ,  $SE=.06$ , %95CI [.13 .39] ). Modelin düzenlenmiş aracılık endeksi ise %95 güvenilirlik aracılığı içinde anlamlı bulunmuştur ( $b=.11$   $SE=.03$  %95CI [.04 .19]).

**Şekil 7.** Test Edilen Düzenlenmiş Aracılık Modeli (Process Model 7)



Düzenlenmiş aracılık (Process model 7) eğim (slope) grafiğinde incelendiğinde, liderin fiziksel mesafesi ve sosyal kontrol arasındaki ilişkide hiyerarşi kültürünün düzenleyici rolü düşük seviyede anlamsızdır ( $b=.04$ ,  $SE=.05$ , %95CI [-.04 .15]), fakat orta ( $b=.18$ ,  $SE=.04$ , %95CI [.09 .28]) ve yüksek seviyede ( $b=.26$ ,  $SE=.06$ , %95CI [.13 .39]) düzenleyici ilişki anlamlıdır. Yüksek düzeyde hiyerarşi kültürünün ilişkiyi daha da güçlendirdiği görülmektedir.

**Şekil 8.** Liderin Fiziksel Mesafesi ile Sosyal Kontrol Arası İlişkide Hiyerarşi Kültürünün Düzenleyici Etkisi



Buradan yola çıkarak, hiyerarşi kültürü anlamlı bir şekilde aracılık ilişkisini güçlendirmektedir. Yani, modeldeki dolaylı etki düzenlenmiştir. Dolayısıyla hem aracılık modelinin anlamlı çıkması hem de düzenlenmiş aracılığın anlamlı çıkması sonucunda çalışmanın hipotezi kabul edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın amacı bir kamu kurumunda liderin fiziksel mesafesi ile sanal kaytarma arasındaki ilişki üzerinde sosyal kontrolün aracılık rolü ve hiyerarşi kültürünün aracılık üzerindeki düzenleyici rolünü ölçmektir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde; liderin fiziksel olarak çalışanlara yaklaşması sonucunda çalışanların sanal kaytarma davranışında azalma olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim literatürde de benzer bir biçimde yöneticilerin fiziksel olarak yaklaşması durumunda bireylerin sapkın davranışlardan kaçınacakları belirtmiştir (Podsakoff, 1984; Lara, Tacaronte ve Ding, 2004). Weber, bürokrasi konusundaki çalışmalarında yöneticinin etkililiğini çalışanlarını yakından denetlemesi ile açıklamaktadır. Nitekim bu araştırmanın yapıldığı organizasyon da bir kamu kurumudur ve bürokratik kurallar ile yönetilmektedir. Weber (1978 syf. 953), her bürokratik organizasyonun belli otorite kuralları olduğunu belirtmiştir. Doğal olarak organizasyonlardaki astlar bu otorite kurallarına ve otoriteyi uygulayanlara itaat etmek durumundadırlar. Diğer bir ifadeyle belediye çalışanları da kurumda çalışmaya başladıklarından itibaren, kendinden üst konumda olanların otoritesini ve otoritenin kurallarını kabul etmiş olmaktadır. Bürokratik organizasyonların bir başka önemli özelliği, otoritenin koyduğu kuralları denetlemesidir (Weber, 1978 syf. 958). Organizasyonlardaki yönetim mekanizması hem otoritenin hem de organizasyonun devamlılığı için hayati olan kuralları sürekli denetlemektedir. Doğal olarak, literatürde zaten üretkenliğe aykırı bir sapkın davranış biçimi olarak değerlendirilen sanal kaytarma, bürokratik kurumun otorite kurallarına aykırıdır. Bürokrasinin bu yapısı dâhilinde, yöneticinin çalışanlarına yaklaşması demek, Weber'e göre (1978), otorite gücünün artması ve bunun doğal bir sonucu olarak otoriteye sahip olanın istemediği davranışların azalmasıdır.

Bu çalışmada ayrıca çalışanların sosyal kontrol algılarının, lider yakınlığı ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişki üzerinde aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak sosyal kontrol ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu

anlaşılmiştir. Diğer bir deyişle sosyal kontrolün, sanal kaytarma faaliyetini azaltması beklenirken tersine, artırdığı belirlenmiştir.

Bu aracılık ilişkisinde yönetici, kurumdaki kontrol algısını temsil eden kilit unsurlardan biridir. Literatürde yer alan bazı araştırmalarda, liderin fiziksel olarak yakınlaşmasının bireyde kontrol algısı oluşturduğu ve liderin çalışanlara daha yakın olması durumunun liderin etkililiğini artırdığı belirtilmiştir (Schrag, 1954; Lara, Taraconte ve Ding, 2006; Helm ve Morelli, 1979). Bu çalışmanın bulguları da liderin fiziksel yakınlığının artması sonucunda çalışanların sosyal kontrol algısının arttığını ortaya koyarak literatürle uyum göstermiştir.

Sosyal kontrolün sanal kaytarmayı artırması ve liderin etkililiğini bastırması sosyal kontrol literatüründeki bazı çalışmalarda belirtilmiştir (Schrag, 1954; Marx, 1981; Laufer, 1997). Özellikle, Marx (1981) belli bir yaptırım gücü olmayan sosyal kontrol mekanizmalarının sapkın davranışları artırdığını belirtmiştir. Benzer bir biçimde Podsakoff (1984), kontrol gücünün ödül ve ceza mekanizmasıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Diğer bir anlatımla, sosyal kontrolün özellikleri de önemlidir. Literatürde sosyal kontrolün; kuruma, sapkın davranışta bulunan kişiye ve sapkın davranışın niteliğine göre uygulanması gerektiği belirtilmektedir (Marx, 1981; Tannenbaum, 1962). Belediyede sanal kaytarma bilgi işlem dairesi tarafından kontrol edilmekte, çalışanların ofisteki bilgisayarlardan her siteye ulaşmaları kısıtlanmaktadır. Bu nedenle birim yöneticileri sosyal kontrolü sağlayan birim olan bilgi işlem dairesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olamamakta ancak, dolaylı yollar ile kontrol talebinde bulunabilmektedirler. Diğer taraftan bilgi işlem dairesi de sosyal kontrolü sağlamak amacıyla iş yeri bilgisayarlarından belli sitelere girişleri engellemekten başka bir faaliyette bulunamamaktadır. Hatta engellemeler de internetin yapısı gereği yetersiz kalmaktadır (Teske, 2002). Zira sanal kaytarma davranışlarında internetin yarattığı kuvvetli kopukluk etkisinin de dikkate alınması gerekir. Literatürde sanal ortamla etkileşim sonucu fiziksel dünyadaki eylemlerde bir kopma yaşanacağı birçok kez belirtilmiştir (Teske, 2002; Turkle, 1999). Diğer bir ifadeyle sanal ortamın çalışanların mekân ve zaman algılarını olumsuz yönde etkilemekte olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca engellemeler haricinde kurumda herhangi bir yaptırım da uygulanmamaktadır. Bu durumda, sosyal kontrolün etkisiz olmasının belli başlı sebepleri olarak, yöneticiler ile

bilgi işlem dairesi arasındaki koordinasyon eksikliği ve kurumda bu davranışlara karşı uygulanacak yaptırımların olmaması gösterilebilir.

Bu ilişki ile ilgili önemli bir nokta ise Macdonald ve arkadaşlarının (2000) üretkenlik paradoksu çerçevesinde belirttiği teknolojik adaptasyon sorunudur. Belediyeler Türkiye'nin yıllarca uyguladığı merkeziyetçi yönetim şekline ötürü idari bakımdan sınırlı bir kapasiteye sahiptir. Neo-liberal politikaların hızlıca uygulanmasıyla birlikte belediyelerin idari sahaları bir anda genişlediği halde hem kalifiye eleman hem de yönetsel yeterlilik boyutunda büyük problemler ortaya çıkmıştır (Altan, Aktel ve Kerman, 2008). Belediyelerin bu değişime uyum sağlamakta problem yaşamalarını ve taşradaki kalifiye eleman eksikliğini, Macdonald ve arkadaşlarının (2000) belirttiği adaptasyon sorunuyla birlikte ele aldığımızda bütün bu faktörlerinde sosyal kontrolün etkisizleşmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma modelindeki hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisine gelince, hiyerarşi kültürü anlamlı bir şekilde liderin fiziksel mesafesi ve sosyal kontrol arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bu sonuçlar literatürdeki açıklamalar ile uyumludur (Antonakis ve Atwater, 2002; Cameron ve Quinn, 2006). Antonakis ve Atwater (2002) yaptıkları çalışmada, örgütsel kültürün liderin mesafesini belirlediğini belirtmiştir. Cameron ve Quinn (2006) ise örgütsel kültür tiplerini açıklarken hiyerarşi kültürünün en önemli özelliklerinden birinin kontrol olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim hiyerarşi kültürünün baskın olduğu organizasyonlarda yöneticiler kontrolden sorumlu kişilerdir. Çalışmanın modelinde de hiyerarşi kültürünün yüksek olduğu durumda liderin fiziksel mesafesi ve sosyal kontrol arasındaki ilişkinin güçlendiği tespit edilmiştir. Türkiye'deki kurumlardaki hiyerarşi kültürünün bazı verimsiz ve etkisiz özelliklerinin bu kurumda da var olduğu düşünülebilir. Belediyede yöneticilerin web sitesi engelleme taleplerini doğrudan bilgi işlem dairesi yerine önce üst makamlara iletme zorunlulukları ve bu talebin hemen yerine getirilememesinin, hiyerarşik kültürün bir özelliği olarak, sosyal kontrol algısını zayıflattığı düşünülmektedir.

Her ne kadar analizlere dâhil edilmemiş olsa da bu çalışmaya katılan belediye çalışanlarının cevaplarının ortalamalarına bakıldığında, algılanan sosyal kontrol ile liderin fiziksel mesafesine ilişkin cevapların ortalamasının üstünde; sanal kaytarma davranışlarına dair cevapların ise ortalama seviyenin çok az altında olduğu görülmüştür.



Diğer deyişle katılımcıların yanıtlarında bu kurumda yapılan sanal kaytarmanın üst düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Öte yandan katılımcıların bu kurumda çalışma süresi ortalamasının neredeyse 8 yıl olduğu belirlenmiştir. Uzun sayılabilecek bir süredir aynı kurumda çalışmakta olan kişilerin birbirleriyle yakın bağlar kurmuş olabilecekleri ve bu nedenle sanal kaytarma davranışları konusunda birbirlerine anlayışlı davranabilecekleri düşünülebilir. Buradan yola çıkarak, kurumdaki personelin birbiriyle yakın ilişkiler kurması sosyal kontrol mekanizmasının etkisini azaltmış olabilir.

### **3.1. KISITLAR VE ÖNERİLER**

Çalışmadaki en büyük kısıtlardan biri çalışma konusunun muğlak bir alan olmasıdır. Şöyle ifade dileyebilir ki; sanal kaytarma bireyin işyerindeki interneti kurum dışı amaçlarla kullanılması denilmesine rağmen, bireyi bu amaçlara iten sebepler aşırı karmaşıktır (Lim, 2001; Kim ve Bryne, 2011). İnternet bağımlılığı, işyeri adaletsizliği ve birçok sebep konu araştırılırken göz ardı edilmiştir. Zira kontrol mekanizmalarının etkililiğini ölçmek amacıyla konuyu dağıtmamak ve zaten çalışanların mahrem konularını ilgilendiren araştırma konularına hassasiyeti göz önüne alınınca bunların kısa bir zaman diliminde salt nicel metotlar ile araştırılması kolay değildir.

İkinci bir kısıt ise kullanılan sanal kaytarma ölçeğidir. Muhtemelen ölçeği oluşturan Lara, Tacaronte ve Ding (2005) ölçekte ölçtükleri boyutların başlı başına farklı ve geniş olmalarından ötürü sanal kaytarmanın alt boyutlarını ve liderlik davranışının diğer boyutlarını dâhil etmemişlerdir. Benzer bir biçimde Cameron ve Quinn (2006) tarafından hazırlanan kültür ölçeğinde kültür boyutunu yeterince detaylı olarak değerlendirmemektedir.

Üçüncü bir kısıt ise sanal kaytarmada kullanılan araçlardır. Her ne kadar kurum işyerinde kullanılan bilgisayarları ve internetini denetlese de çalışanlar şahsi akıllı telefonları ve diğer dijital aletleri ile sanal kaytarma yapabilmektedir. Şahsi telefonun organizasyon tarafından denetimi ise uygulanması ve kabul ettirilmesi zor bir konudur. Bu durum haberleşme özgürlüğünün kısıtlanması olarak da değerlendirilebilir. Ancak bu tür şahsi dijital araçlar yoluyla sanal kaytarma yapılması mümkün olduğu halde bu çalışmaya bu araçların kullanımı dâhil edilmemiştir. Diğer yandan katılımcıların sanal kaytarma davranışlarında bulunup bulunmadıklarına ilişkin sorulara verdikleri cevapların

ortalamanın çok az da olsa altında çıkmış olmasının bir sebebi de sanal kaytarmayı iş yeri bilgisayarından çok kendi dijital araçlarıyla yapıyor olmaları da mümkün görünmektedir.

Yöneticilere ilk öneri, yöneticilerin hiyerarşi kültürü baskın organizasyonlarda çalışanları yakından denetlemelerinin sanal kaytarmayı azaltacağını göz önünde bulundurmalarıdır. Ayrıca sosyal kontrolü sağlayacak etkin yöntemler uygulanmalı, sanal kaytarma davranışına uygun cezalar getirilmelidir.

İkinci bir öneri ise internetin doğası çerçevesindedir. İnternet sürekli aktif bir gelişim içinde olduğundan ötürü bütün sabit kontrol mekanizmaları zamanla etkisizleşmektedir. Örneğin, sadece bilgisayarlardan sanal kaytarma yapılırken şu an cep telefonlardan yapılmaktadır. Yöneticiler kaytarma aletlerini insan haklarına müdahale etmeden engelleme mekanizmalarını düşünmelidirler.

Üçüncü bir öneri ise engellemenin kendisiyle ilgilidir. Çalışan belki her zaman, durum ve mekân fark etmeksizin belli bir saat internette vakit geçirmektedir. Dolayısıyla, engelleme yerine belli bir süre internette dolaşıma izni verilmesi durumunda çalışanların gün içinde işyerinde yaptıkları sanal kaytarma oranı azalabilir.

Sanal kaytarma konusunda yapılacak ilerideki araştırmalarda organizasyon yapısını ve bireysel değişkenlerin de çalışma kapsamına dâhil edilmesi önerilebilir. Nitekim literatürde bireysel değişkenlerin sanal kaytarma davranışında önemli rol oynadığı bilinmektedir. Ayrıca sonraki çalışmalara akıllı telefonlar ve diğer dijital iletişim araçlarının da eklenmesi önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.

Kerman, U., Altan, Y., & Aktel, M. (2008). Dönüşen Devlette Yerelleşme Politikaları: Kalkınma Planları Üzerinde Bir Analiz. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(3), 125-152.

Anandarajan, M., Simmers, C., & Igbaria, M. (2000). An exploratory investigation of the antecedents and impact of Internet usage: An individual perspective. *Behaviour & information technology*, 19(1), 69-85.

Anandarajan, M., Simmers, C. A., & D'Ovidio, R. (2011). Exploring the underlying structure of personal web usage in the workplace. *Cyberpsychology, behavior, and social networking*, 14(10), 577-583.

Antonakis J., Atwater I., 2002, Leader distance: a review and a proposed theory, *The Leadership Quarterly* Volume 13, Issue 6, December 2002, Pages 673-704

Armstrong, L., Phillips, J. G., & Saling, L. L. (2000). Potential determinants of heavier Internet usage. *International journal of human-computer studies*, 53(4), 537-550.

Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Coovert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, 36, 510-519.

Bayraktar, S. U. (2007). Turkish municipalities: Reconsidering local democracy beyond administrative autonomy. *European Journal of Turkish Studies. Social Sciences on Contemporary Turkey*.

Belasen, A., & Frank, N. (2008). Competing values leadership: Quadrant roles and personality traits. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 127-143.

Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.

Block, W. (2001). Cyberslacking, business ethics and managerial economics. *Journal of Business Ethics*, 33(3), 225-231.

Boddewyn, J. (1961). Frederick Winslow Taylor revisited. *Academy of Management Journal*, 4(2), 100-107.

Bordua, D. J. (1967). Recent trends: deviant behavior and social control. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 369(1), 149-163.

Borg, M. J. (1997). The structure of social monitoring in the process of social control. *Deviant Behavior*, 18(3), 273-293.

Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital. *New York: Monthly Review*.

Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36(12), 66-77.

Byrne, D. (1961). Interpersonal attraction and attitude similarity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(3), 713.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Candan, H., & İnce, M. (2016). A research on the relationship between cyberloafing and organizational commitment of police department personnel. *Niğde University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 9(1), 229-235.

Clark, A. L., & Gibbs, J. P. (1964). Social control: a reformulation. *Soc. Probs.*, 12, 398.

Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational research methods*, 11(2), 296-325.

Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human relations*, 58(11), 1419-1442.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505.

Decker, W. H. (1987). Managerial humor and subordinate satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 15(2), 225-232.

Deflem, M. (2019). *The Handbook of Social Control*. Wiley-Blackwell.

Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503.

Dönmezer, S. (1982). Sosyoloji (8. Baskı). *Ankara Savaş Yayınları*.

Durkheim, E. (1984). The division of labor in Society.

Durkheim, E. (2005). *Suicide: A study in sociology*. Routledge.

Eastin, M. S., Glynn, C. J., & Griffiths, R. P. (2007). Psychology of communication technology use in the workplace. *CyberPsychology & Behavior*, 10(3), 436-443.

Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel Davranış*. Nobel yayınları

Franks, T. (1989). Bureaucracy, organization culture and development. *Public Administration and Development*, 9(4), 357-368.

Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 51(1), 115.

Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008). On cyberslacking: Workplace status and personal Internet use at work. *CyberPsychology & Behavior*, 11(3), 287-292.

Guthrie, R., & Gray, P. (1996). Junk computing: is it bad for an organization?. *Information Systems Management*, 13(1), 23-28.

- Gibbs, J. P. (1977). Social control, deterrence, and perspectives on social order. *Social Forces*, 56(2), 408-423.
- Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G., & Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, 31(2), 228-238.
- Goldman, P., & Van Houten, D. R. (1977). Managerial strategies and the worker: A Marxist analysis of bureaucracy. *Sociological Quarterly*, 18(1), 108-125.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative science quarterly*, 359-376.
- Griffiths, M. (2003). Internet abuse in the workplace: Issues and concerns for employers and employment counselors. *Journal of Employment Counseling*, 40(2), 87-96.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52(5), 43-60.
- Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter?. *Psychological science*, 24(10), 1918-1927.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Helm, C., & Morelli, M. (1979). Stanley Milgram and the obedience experiment: Authority, legitimacy, and human action. *Political Theory*, 7(3), 321-345.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems [1]. *Journal of management studies*, 22(4), 347-357.
- Hirschi, T., & Gottfredson, M. (1987). Causes of white-collar crime. *Criminology*, 25(4), 949-974.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies*, 19(3), 477-493.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: Mcgraw-hill.

Hollinger ve Clark, 1982, Formal and Informal Social Controlsof Employee Deviance, The Sociological Quarterly 23 (Summer 1982):333-343

Hollingshead, A. B. (1941). The concept of social control. *American Sociological Review*, 6(2), 217-224.

Homans, G. C. (1931). *The human group*. Routledge.

Yuan, K. H., & Bentler, P. (1999). On asymptotic distributions of normal theory MLE in covariance structure analysis under some nonnormal distributions. *Statistics & Probability Letters*, 42(2), 107-113.

Huck, S., Kübler, D., & Weibull, J. (2012). Social norms and economic incentives in firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(2), 173-185.

Jablin, F. M. (1979). Superior–subordinate communication: The state of the art. *Psychological bulletin*, 86(6), 1201.

Janowitz, M. (1975). Sociological theory and social control. *American Journal of sociology*, 81(1), 82-108.

Jia, H., Jia, R., & Karau, S. (2013). Cyberloafing and personality: The impact of the Big Five traits and workplace situational factors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 358-365.

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143-158.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.

Kaplan, M., & Adem, Ö. Ğ. Ü. T. (2012). ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.

Kaplowitz, S. A. (1978). *Towards a Systematic Theory of Power Attribution*. *Social Psychology*, 41(2), 131. doi:10.2307/3033573

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.

Kavruk, H. (2004). The System of Local Government in Turkey. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 181-205.

Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma.

Keesing, R. M. (1974). Theories of culture. *Annual review of anthropology*, 3(1), 73-97.

Kim, S. J., & Byrne, S. (2011). Conceptualizing personal web usage in work contexts: A preliminary framework. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2271-2283.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1963). *Culture: A critical review of concepts and definitions* (No. pE1599 K7).

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.

Lara, Z.M. P., Verano Tacoronte, D., & Ting Ding, J. M. (2006). Do current anti-cyberloafing disciplinary practices have a replica in research findings? A study of the effects of coercive strategies on workplace Internet misuse. *Internet Research*, 16(4), 450-467.



- Latané, B., Liu, J. H., Nowak, A., Bonevento, M., & Zheng, L. (1995). Distance matters: Physical space and social impact. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(8), 795-805.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American journal of sociology*, 44(6), 868-896.
- Laufer, W. S., & Robertson, D. C. (1997). Corporate ethics initiatives as social control. *Journal of Business Ethics*, 16(10), 1029-1047.
- Lamond, D. (2003). The value of Quinn's competing values model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 46-59.
- Lieberman, B., Seidman, G., Mckenna, K. Y., & Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human behavior*, 27(6), 2192-2199.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of management*, 30(2), 285-304.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of organizational behavior: the international journal of industrial, occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5), 675-694.
- Lim, V. K., & Chen, D. J. Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology*, 31:4, 343-353
- Macdonald, S., Anderson, P., & Kimbel, D. (2000). Measurement or management? Revisiting the productivity paradox of information technology. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 69(4), 601-617.
- Malinowski, B. (1961). *Crime and Custom in Savage Society: 7th Impression*. Routledge & Kegan Paul, Limited.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M., & Russell, D. W. (2006). Advances in testing the statistical significance of mediation effects. *Journal of counseling psychology*, 53(3), 372.

Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of applied psychology*, 60(1), 114.

Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36-50.

Marx, G. T. (1981). Ironies of social control: Authorities as contributors to deviance through escalation, nonenforcement and covert facilitation. *Social problems*, 28(3), 221-246.

Mastrangelo, P. M., Everton, W., & Jolton, J. A. (2006). Personal use of work computers: Distraction versus destruction. *CyberPsychology & Behavior*, 9(6), 730-741.

Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization studies*, 9(4), 453-473.

Meier, R. F. (1982). Perspectives on the concept of social control. *Annual Review of Sociology*, 8(1), 35-55.

Meirovich, G. (2017). External and Internal Organizational Distance: Distinction and Relationship, *American Journal of Management*, Vol. 17, Iss. 5, pp. 67-80

Mercado, B. K., Giordano, C., & Dilchert, S. (2017). A meta-analytic investigation of cyberloafing. *Career Development International*, 22(5), 546-564.

Milgram, S. (1963). "Behavioral Study of Obedience". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Cilt 67, s. 371–378

Milgram, S. (1973). The perils of obedience. *Harper's Magazine*, 247(1483), 62-77.

Milgram, S., & Gudehus, C. (1978). Obedience to authority.

- Millham, S., Bullock, R., & Cherrett, P. F. (1972). Social control in organizations. *The British Journal of Sociology*, 23(4), 406-421.
- Moody, G. D., & Siponen, M. (2013). Using the theory of interpersonal behavior to explain non-work-related personal use of the Internet at work. *Information & Management*, 50(6), 322-335.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of personality and social psychology*, 89(6), 852.
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227-246.
- O'Neill, J. (1986). The disciplinary society: from Weber to Foucault. *British Journal of Sociology*, 42-60.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9-25.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior: National values in action. *Journal of cross-cultural psychology*, 28(3), 342-351.
- Ouchi, W. G., & Cuchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge* (Vol. 13). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Özkalp, E., Aydın, U., & Tekeli, S. (2012). Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve iş ilişkilerine etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.
- Park, R. E. (1924). The concept of social distance: As applied to the study of racial relations. *Journal of applied sociology*, 8, 339-334.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*.

Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures Andrew M. Pettigrew. *Administrative science quarterly*, 24(4).

Parsons, T. (1942). Propaganda and social control. *Psychiatry*, 5(4), 551-572.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*(Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: fact or fiction?. *Organizational behavior and human performance*, 34(1), 21-63.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

Ross, E. A. (1896). Social control. *American Journal of Sociology*, 1(5), 513-535.

Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.

Sadioğlu, U., Özacit, İ., & Ömürgönülşen, U. (2015). Yeni büyükşehir belediyesi modeli: Türkiye’de değişen/değişmeyen merkezileşme ve adem-i merkezileşme politikaları. *Yasama Dergisi*, 30, 70-92.

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*(Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schrag, C. (1954). Leadership among prison inmates. *American Sociological Review*, 19(1), 37-42.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.

Spitzer S.,1975, Toward a Marxian Theory of Deviance, *Social Problems*, Vol. 22, No. 5 (Jun., 1975), pp. 638-651

Tannenbaum, A. S. (1962). Control in organizations: Individual adjustment and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 236-257.

Taylor, F. W. (1998). The principles of scientific management. *New York*, 202.

Triandis, H. C. (1972). The analysis of subjective culture.

Triandis, H. C.,& Triandis, L. M. (1960). Race, social class, religion, and nationality as determinants of social distance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61(1), 110.

Turkle, S. (1995). Ghosts in the machine. *The sciences*, 36-40.

Turkle, S. (1999). Looking toward cyberspace: Beyond grounded sociology. *Contemporary Sociology*, 28(6), 643-648.

Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*(Vol. 2). J. Murray.

Ugrin, J. C.,& Pearson, J. M. (2013). The effects of sanctions and stigmas on cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 812-820.

Van Maanen, J.,& Barley, S. R. (1982). *Occupational communities: Culture and control in organizations* (No. TR-ONR-10). ALFRED P SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT CAMBRIDGE MA.

Vitak, J., Crouse, J., & LaRose, R. (2011). Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1751-1759.

Yıldız, H., Yıldız, B., & Ateş, H. (2015). Sanal kaytarma davranışlarının sergilenmesinde örgütsel adalet algısının rolü var mıdır. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(2), 55-66.

YÜCEL, İ. ve KOÇAK, D. (2016) “Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *KAÜİİBFD* 7(12), 1-24.

Waldman, D. A.,& Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of management review*, 24(2), 266-285.

Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*(Vol. 1). Univ of California Press.

Willmott, H. (1997). Rethinking management and managerial work: capitalism, control, and subjectivity. *Human Relations*,50(11), 1329-1359.



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Tarih: 25.04.2019 15:22

Sayı: 35853172-300-E.00000561911



E.00000561911

Sayı : 35853172-300  
Konu : Arif Selçuk KORKMAZ Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 12.04.2019 tarihli ve 12908312-300/00000550667 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden **Arif Selçuk KORKMAZ**'ın **Prof. Dr. Azize ERGENELİ** danışmanlığında yürüttüğü “**Örgütsel Kültür ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkide Örgüt İçinde Algılanan Sosyal Kontrol ve Liderin Fiziksel Yakınlığının Etkisi**” başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 16 Nisan 2019 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır

Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU  
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden b11801d3-50b4-4fe7-9d33-e5526d9026dc kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara  
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet  
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem İLFERİ

