



*Araştırma Makalesi / Research Article*

## Yöneticinin Fiziksel Mesafesi İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkide Sosyal Kontrol Algısı ve Kurum Kültürü Etkisi: Bir Düzenlenmiş Aracılık Modeli \*

Arif Selçuk Korkmaz<sup>1</sup>, Azize Ergeneli<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, hiyerarşi kültürünün baskın olduğu kamu kurumlarındaki disiplin araçlarından yöneticinin çalışanlarla arasındaki fiziksel mesafesi ve çalışanların kurumdaki sosyal kontrole ilişkin algısının sanal kaytarma davranışı ile ilişkisini ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle çalışanların kurumlarındaki sosyal kontrole dair algılarının, yöneticinin fiziksel mesafesi ile sanal kaytarma davranışı arasındaki aracılık ilişkisi, ardından da hiyerarşi kültürünün bu ilişkideki düzenleyici etkisi incelenmiştir. Bir belediyenin farklı birimlerinde, bilgisayarla çalışan 161 personelden anket yoluyla toplanan verilerle düzenlenmiş aracılık analizi uygulanmıştır. Aracılık analizi sonucunda çalışanların sosyal kontrole ilişkin algısının, yöneticinin fiziksel mesafesi ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, ancak bu algının, sanal kaytarmayı arttıran bastırıcı bir değişken olduğu anlaşılmıştır. Düzenlenmiş aracılık analizi ise yöneticinin fiziksel mesafesinin sosyal kontrol algısı üzerinden sanal kaytarmaya olan dolaylı etkisinin, hiyerarşi kültürünün güçlü olduğu durumlarda daha güçlü olduğunu göstermiştir. Bu bulguya göre hiyerarşi kültürünün güçlü olduğu durumlarda, yöneticinin çalışanlara yakın mesafede olması, çalışanların sosyal kontrole dair algısı üzerindeki etkisini artırdığı halde bu etki sanal kaytarma davranışını azaltmayı artırmaktadır. Bu sonuç; sosyal kontrol mekanizmalarının sanal kaytarma davranışını nnnnnengellemekte yöneticinin fiziksel mesafesi kadar etkili olmadığını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sanal Kaytarma, Yöneticinin Fiziksel Mesafesi, Sosyal Kontrol Algısı, Hiyerarşi Kültürü, Belediye.

## The Effect of Social Control Perception and Organisation Culture on The Relationship Between Physical Distance of Manager and Cyberloafing: A Moderated Mediation Model

### Abstract

The aim of this study is to understand the relationship between the physical distance of the manager and the employees and, the perception of the employees regarding social control in their organization, among the disciplinary tools in public institutions where the hierarchy culture is dominant. First of all, the mediating effect of employees' perceptions of social control in their organizations between the physical distance of the manager and cyber loafing was examined. Then, the moderating effect of the hierarchy culture on this relationship were investigated. Moderated mediation analysis was applied to the data collected through questionnaires from 161 computerized personnel in different units of a municipality. As a result of the mediation analysis; employees' perception of social control mediates the relationship between the manager's physical distance and cyber loafing, but this perception is a suppressive variable that increases cyber loafing. The moderated mediation analysis, on the other hand, showed that the mediating effect of the social control perception between the manager's physical distance and cyber loafing behavior of the employees is stronger in situations where the hierarchical culture is stronger. According to this finding; in cases where the hierarchy culture is strong, the close proximity of the manager to the employees increases the effect on the employees' perception of social control, but this effect does not decrease but increases the cyber loafing behavior. This result shows that social control mechanisms are not as effective as the physical distance of the manager in preventing cyber loafing.

**Keywords:** Cyberloafing, Manager's Physical Distance, Social Control Perception, Hierarchy Culture, Municipality.

\* Bu çalışma Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Azize Ergeneli danışmanlığında Arif S. Korkmaz tarafından "Liderin Fiziksel Mesafesi, Sanal Kaytarma ve Sosyal Kontrol ilişkisinde Hiyerarşi Kültürünün Etkisi: Bir Düzenlenmiş Aracılık Modeli" başlığı ile tamamlanarak 24.06.20 tarihinde savunulan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar (Corresponding Author), Bağımsız Araştırmacı, [arifskorkmaz@hotmail.com](mailto:arifskorkmaz@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-0486-9806>

<sup>2</sup> Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, [ergeneli@hacettepe.edu.tr](mailto:ergeneli@hacettepe.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-1214-0652>

**Atıf:** Korkmaz, A.S., Ergeneli, A. (2023). Yöneticinin fiziksel mesafesi ile sanal kaytarma arasındaki ilişkide sosyal kontrol algısı ve kurum kültürü etkisi: Bir düzenlenmiş aracılık modeli. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41 (1), 126-146.

## GİRİŞ

Günümüzde, kamu ve özel hemen her alanda internet kullanımının artmasıyla birçok faaliyet dijital ortamdaki yürütülmekte, bu nedenle çalışanların bilgisayar ile etkileşimi artmaktadır. Bilgisayar kullanımı internete erişme imkânı da vererek gerekli bilgilerin elde edilmesini, işlerin daha kolay ve çabuk halledilmesini sağlamaktadır. Ancak internet aracılığıyla birçok içeriğe ulaşılması mümkündür. Bu nedenle çalışanların iş yerindeki bilgisayarlarını ve interneti iş amaçları dışında kullanabilmesi sanal kayıtma olarak isimlendirilmekte ve bu sapkın davranış, başta performans düşüşü olmak üzere örgütte bazı ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Sanal kayıtma sorununun çözümü için önerilen yöntemlerin temelinde, iş ortamının tasarımında çalışanların denetimini sağlayacak önlemlerin alınması gelmektedir. İş ortamı ise fiziksel, psiko-sosyal, ekonomik ve sanal olmak üzere birçok boyuttan oluşmakta ve kontrol, her bir boyuta ait belli araçlar ile sağlanabilmektedir. Fiziksel ve psiko-sosyal boyutlarda denetim sağlamaya yönelik disiplin araçları; yöneticinin çalışanlarla arasındaki fiziksel mesafesi ve çalışanın, kurumdaki sapkın davranışlarını engellemek amacıyla kullanılan süreçleri ve bu süreçlerdeki araçları ifade eden sosyal kontroldür.

Daha önce yapılan araştırmalar, yöneticilerin örgütlerin etkililiğini ve verimliliğini sağlamak amacıyla yaptıkları denetimlerle sanal kayıtma gibi üretkenliğe zarar veren davranışları azaltabileceklerini ortaya koymuştur (Lara vd., 2006). Bazı araştırmacılar, yöneticilerin uyguladıkları yakından denetim yönteminin diğer yöntemlerden daha etkili olduğunu belirtmişlerdir (Lieberman vd., 2011; Ugrin ve Pearson, 2013). Bu durumda yöneticinin çalışanlara fiziksel olarak yakın olmasının çalışanlarda izlenmekte oldukları algısına neden olabileceği düşünülmektedir. Sosyal toplulukların ilişkilerinde önemli bir kavram olan mesafe, Alan Kuramının bir alt boyutu olarak ele alındığında, sübjektif algıların objektif gerçeklerden daha önemli olduğu ileri sürülmektedir (Latane vd., 1995). Dolayısıyla, yöneticinin örgütte merkezi yapının kuralları temsil eden ögesi olması sebebiyle, astlarına yakınlaşmasının, çalışanların denetlendiklerine ilişkin algısını artırmasına sebep olabilir. Bu noktadan hareketle, yöneticinin fiziksel mesafesinin çalışanların kurumdaki sosyal kontrole ilişkin algısını artırarak sanal kayıtma davranışlarını engellemesi mümkün görünmektedir.

Diğer taraftan yönetici ile çalışanlar arasındaki fiziksel mesafe; ortamın fiziksel uygunluğu, işin niteliği, çalışanların özellikleri, örgüt kültürü gibi pek çok unsura bağlıdır. Örgüt kültürü, içinde örgütün amaca uygun biçimde işleyişini sağlamak üzere bireylerin davranışlarını düzenleyecek ve denetleyecek kuralları barındırmaktadır. Cameron ve Quinn'in (2011), ortaya koydukları Örgütsel Kültür Modeli'ne göre hiyerarşi kültürünün temel değerleri katı kurallar ve standart prosedürlerdir. Bu değerler yönetici konumundaki kişilere denetleme yetkisi vererek onları güç odağı haline getirmektedir. Dolayısıyla hiyerarşi kültürünün etkili olduğu durumlarda yöneticilerin çalışanlara daha yakın mesafede olması, çalışanların da sosyal kontrol algısının daha yüksek olması beklenebilir. Özellikle hiyerarşi kültürünün etkili olduğu kamu kurumlarındaki örgütsel yapının işleyişinde var olan komuta-kontrol ilişkisi, üst konumundakilerin çalışanları yakından denetlemelerine imkân vermektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007). Çünkü hiyerarşik kültürlerde denetim ve kurallara uygunluk esastır. Yönetici de bu kuralları denetleyen ve gereğinde cezalandırma yetkisi olan kişidir. Nitekim Devlet Memurları Kanununa göre yöneticiler disiplin cezası verme yetkisini ellerinde bulundurmaktadırlar (Devlet Memurları Kanunu[DMK], 1965). Bu nedenle hiyerarşi kültürünün bulunduğu örgütlerde yöneticinin çalışanlara fiziksel olarak yakın mesafede bulunması ve sanal kayıtma davranışlarını engelleyebilmesi söz konusu olabilir. Ancak bazı araştırmacılar hiyerarşi kültüründe sapkın davranışların sıklıkla görüldüğünü

ifade etmektedirler (Laufer ve Robertson, 1997; Monahan, 2008). Bu durumun bir sebebi olarak hiyerarşi kültüründeki güç eşitsizliği gösterilmektedir (Paternoster vd., 1983). Buna göre güç eşitsizliğinin bir sonucu olarak bazı çalışanların kurallara aykırı davranışları görmezden gelinerek kayırılması durumunda, yeterince denetlenmeyen çalışanların sanal kayıtma gibi sapkın davranışlarda bulunması söz konusu olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, denetim ve sosyal kontrol araçlarının kullanımında başarısız olunması sapkın davranışları güçlendirmektedir (Marx, 1981).

Bu bilgiler ışığında, hiyerarşi kültürünün etkili olduğu kamu kurumlarındaki sanal kayıtma davranışlarının sebeplerinin ortaya konulması amacıyla ve kamuda bu yönde araştırma eksikliği olduğundan hareketle, disiplin araçlarından yöneticinin fiziksel mesafesi ile çalışanların sosyal kontrole ilişkin algısının sanal kayıtma ile ilişkisinin araştırılması gerektiği düşünülmüştür. Dolayısıyla, yöneticinin çalışanlarla arasındaki fiziksel mesafenin, çalışanların sanal kayıtma davranışları üzerindeki etkisinde sosyal kontrol algısının aracılık etkisi ve bu dolaylı etkide hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın sanal kayıtma davranışlarının gözlemlendiği belediyelerde yapılmasına karar verilmiştir. Bunun bir sebebi, bu kurumlarda sanal kayıtmayı denetleme açısından bir çalışma yapılmamış olmasıdır. Diğer bir sebebi ise belediyelerin nitelikli personel eksikliği, teknik eğitim eksikliği ve liyakatsizlik gibi sanal kayıtma davranışını etkileyecek kronik kurumsal sorunlarının var olmasıdır (Erençin, 2017; Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2011; Şen, 2020).

Bu çalışmanın, kamuda hem yöneticinin çalışanlarla arasındaki mesafenin sanal kayıtma ile ilişkisinde sosyal kontrole ilişkin algının aracılık etkisini hem de bu ilişkide hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisini belirlemek adına ilk çalışma olması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın ayrıca sanal kayıtma davranışlarının engellenebilmesinde disiplin araçlarının gereği gibi kullanılmasının önemine işaret etmesi beklenmektedir.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Sanal Kayıtma**

Dünya'da web teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birçok faaliyet alanında etkili olan dijitalleşme ile birlikte, sabit bir zaman diliminde yapılan iş, internetin kolaylığı ile azalmıştır (Anandarajan vd., 2000; Lim, 2002). Bununla beraber, dijitalleşme sürecinin olumlu ve olumsuz etkileri tartışılmaya başlanmıştır. Böylece sanal kayıtma kavramı ilk kez üretkenlik paradoksu araştırmalarında ele alınmıştır. Üretkenlik paradoksu, teknolojik gelişmelere rağmen üretkenlikte düşme olmasıdır (Triplett, 1999). Paradoksun sebebinin üretkenliğe zarar veren örgütsel problemler olduğu belirlenmiştir (Brynjolfsson, 1993; Macdonald vd., 2000;). Bu problemlerden birinin, örgütün teknolojik sisteme adapte edilememiş olması sebebiyle, teknolojik araçların iş amaçları dışında kullanılması olduğu ileri sürülmüştür (Brynjolfsson, 1993). Teknolojinin olumsuz etkilerden biri olarak değerlendirilen sanal kayıtma, örgütün iş için kullanıma koyduğu bilgisayarların veya internetin iş amacı dışında kullanılmasıdır (Lim, 2002).

Sanal kayıtma davranışı ilk gözlemlendiğinde önemsenecek bir durum değilmiş gibi algılanmışsa da, zamanla örgütün tamamında yapılan bir davranış olarak değerlendirildiğinde, ciddi sorunlara sebep olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar, sanal kayıtma davranışının genellikle üretkenliği düşürdüğünü ifade etmişlerdir (Askew vd., 2014; Guthrie ve Grey, 1996; Lim, 2002). Diğer taraftan Weatherbee (2010), üretkenlik kaybı yanında, örgütlerin sanal kayıtma davranışları sebebiyle bazı siber-suçlara karışabildiklerini ve veri tabanlarına saldırılara

da maruz kaldıklarını belirtmiştir. Bu gibi durumlar sanal kaytarmanın nedenleri üzerinde durulmasını gerektirmiştir.

## 1.2. Sosyal Kontrol, Yöneticinin Fiziksel Mesafesi ve Sanal Kaytarma İlişkisi

Sanal kaytarma davranışlarının bir nedeni, disiplin araçlarının etkili kullanılmamasıdır. Disiplin araçlarından biri olan sosyal kontrol, toplumca kabul görmeyen davranışları denetlemektir (Hollingshed, 1941; Laufer ve Robertson, 1997). Sosyal kontrol mekanizmaları; bireylerin sosyal sistemlerdeki kurallara aykırı olan, diğer bir ifadeyle sapkın davranışlar olarak tanımlanan davranışlarını kontrol etmek amacıyla kullanılan süreçler ve bu süreçleri oluşturan araçlardır (Hollinger ve Clark, 1982, Janowitz, 1975; Meier, 1982). Sosyal kontrol, bir sosyal sistemde resmi ve gayri-resmi olmak üzere iki farklı süreçte işlemektedir (Hollinger ve Clark, 1982). Resmi sosyal kontrol, örgütte oluşturulan kurallar vasıtasıyla istenmeyen davranışlarda bulunan bireylerin disipline edilmesini ve sapkın davranışların cezalandırılmasını sağlamaktadır (Clark ve Gibbs, 1964). Bazı araştırmacılar, etkili bir kontrol sürecinin ödül-ceza sistemi ile güçlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Marx, 1981; Macdonald, vd., 2000).

Gayri-resmi sosyal kontrol ise örgütsel normların bireyleri etkilemesiyle ve bu normlardan uzaklaşan bireylerin sosyal düzenden dışlanmasıyla gerçekleştirilmektedir (Hollinger ve Clark, 1982). Resmi sosyal kontrol örgütteki düzeni, bazı kurallar ve disiplin cezaları koyarak sağlamaya çalışırken; gayri-resmi kontrol düzeni, bireyin sosyal ilişkiler ağı ile oluşturmaya çalışmaktadır (Hollinger ve Clark, 1982). Diğer bir ifadeyle, resmi sosyal kontrol mekanizmalarında yer alan kurallar ve cezaların oluşturduğu korku bireyin istenmeyen davranışlara kalkışmasına engel olurken, gayri-resmi sosyal kontrol sürecinde bireyin içselleştirdiği normlar, bireyi sosyal düzen içinde tutarak, sapkın davranışları önlemektedir.

Diğer taraftan bazı araştırmacılara göre, sosyal kontrol mekanizmaları bazen amaçlandığı gibi sanal kaytarma gibi istenmeyen davranışları önlemek yerine artırabilmektedir. Bu durum **sosyal kontrol ironisi** olarak isimlendirilmektedir (Laufer ve Robertson, 1997; Marx, 1981). Bunun engellenmesi için öncelikle istenmeyen davranışın doğru teşhis edilmesi ve engellenmesi için uygun kontrol mekanizmalarının kullanılması gerekmektedir (Bordua, 1967). Ayrıca yaptırımı olmayan sosyal kontrol mekanizmaları, bireydeki sosyal kontrol algısını olumsuz yönde etkileyerek istenmeyen davranışların artmasına da sebep olabilmektedir (Marx, 1981).

Bir diğer disiplin aracı olan yöneticinin davranışları, çalışanlar üzerinde sosyal kontrol algısının oluşturulması açısından önemlidir. Yönetici olarak atanan kişi, sorumlu olduğu sosyal ortamın kontrolünü sağlamakla yükümlüdür. Yöneticinin çalışanlarla arasındaki fiziksel mesafesi gözlem ve denetim yapabilmesi bakımından önemlidir. Antonakis ve Atwater (2002), yöneticinin astlarına yakın mesafede olmasının, onların davranışlarını daha iyi gözlemlemesine ve değerlendirmesine imkân verdiğini ileri sürmüşlerdir. Podsakoff ve arkadaşları (1984) da, yöneticinin fiziksel mesafesinin astların görevlerini kontrol edip değerlendirmesinde önemli olduğunu savunmuşlardır. Bireyler arasındaki mesafenin yakın veya uzak olması, taraflarda ilişkiye dair bazı algıların oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar, yöneticilerin astlara izlenme algısı vermek için aralarında belli bir mesafe oluşturmaları gerektiğini ifade etmişlerdir (Byrne, 1961; Triandis ve Triandis, 1960). Yöneticinin astlarını sık sık denetlemesi ve onlarda internetin verdiği anonimlik hissine rağmen denetlendikleri algısını yaratması gerekmektedir. Nitekim Ugrin ve Pearson (2013), çalışanların internet aktivitelerinin denetlenmesiyle ciddi sanal kaytarma türlerinde düşüş olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticinin, örgütteki idarenin temsilcisi ve kurallarını denetleyen kişisi olması dolayısıyla çalışanlara yakın olmasının sosyal kontrol algısını artırması mümkün görünmektedir. Nitekim bu konuda yapılmış çok az sayıdaki çalışmalarda, yöneticinin mesafesinin sosyal kontrol algısını arttırdığı belirtilmiştir. Bir hapishanede yapılan araştırmada; mahkûmların liderinin, mahkûmlar üzerindeki etkisinin gardiyanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Schrag, 1954). Bu duruma liderinin diğer mahkûmlara fiziksel olarak daha yakın olmasının sebep olduğu belirtilmiştir. Benzer biçimde Milgram tarafından yapılan bir başka çalışmada, gözlemcinin emir alan bireye yakın olması durumunda, bireyin emirlere ve kurallara daha çok itaat ettiği belirlenmiştir (Milgram, 1963). Bu çalışmalar yöneticinin çalışanlarına fiziksel olarak yakın olmasının kontrol algısını artırdığını ortaya koymuştur (Milgram, 1963; Helm ve Morelli, 1979).

Yöneticinin astları ile arasındaki mesafenin azalmasının, çalışanlar üzerinde izlendikleri ve cezalandırılabilir oldukları kaygısıyla sosyal kontrol algısına neden olabileceği, bunun da sanal kaytarmayı engelleyebileceği düşünülmektedir. Nitekim Lara vd. (2006) üniversite personeliyle yaptıkları çalışmada, sosyal kontrol algısının artmasıyla sanal kaytarma davranışlarının azaldığı sonucu elde edilmiştir.

Literatürdeki araştırma sonuçlarından yola çıkılarak, yöneticinin fiziksel olarak astlarına yakın olmasının, çalışanların gözlemlendikleri düşüncesiyle sosyal kontrol algısını artırabileceği ve sonuçta sosyal kaytarma davranışlarını engelleyebileceği düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmanın ilk hipotezi aşağıda sunulduğu biçimde oluşturulmuştur:

**Hipotez 1:** Sosyal kontrol algısının, yöneticinin fiziksel mesafesi ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Diğer taraftan yöneticinin astları ile arasındaki mesafede, örgütün kültürel değerlerinin, hiyerarşik yapısının ve mekânın elverişliliğinin etkileri bulunmaktadır (Napier ve Ferris, 1993). Özellikle, örgütsel kültür ve hiyerarşik yapı, yöneticinin davranışlarını belirlediği için yöneticinin astlarına karşı uyguladığı mesafeyi de büyük ölçüde etkilemektedir (Antonakis ve Atwater, 2002). Waldman ve Yammarino (1999) da benzer biçimde, ulusal ve örgütsel kültürün yönetici ile diğer çalışanlar arasındaki mesafeyi etkileyen birkaç faktörden biri olduğunu belirtmişlerdir.

### **1.3. Hiyerarşi Kültürü, Yöneticinin Fiziksel Mesafesi, Sosyal Kontrol Algısı ve Sanal Kaytarma İlişkisi**

Örgüt kültürü, yöneticinin davranışlarını ve ceza yöntemlerini etkilemesi nedeniyle sosyal kontrol mekanizmalarının tasarım sürecinde göz önünde bulundurulması gereken bir unsurdur (Maxwell vd., 2019). Örgüt kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını etkileyen değerleri büyük ölçüde belirlediklerinden, kontrol mekanizmalarının kültürle uyumlu olması gerekmektedir. Örgütlerde istenmeyen davranışların önlenmesi için geliştirilen araçlar, yöneticiler tarafından uygulansa da araçları asıl oluşturan, örgütteki kültürün kendisidir (Maxwell vd., 2019; O'Reilly, 1989; O'Reilly ve Chatman, 1996). Örgüt kültürünü ilk tanımlayan Pettigrew (1979); bu kavramı, bir grubun belli bir zaman diliminde kolektif bir biçimde kabul ettikleri anlamlar olarak tanımlamıştır. Deal ve Kennedy (1983) ise örgüt kültürünü, işyerindeki günlük davranışları belirleyen temel varsayımlar, anlamlandırmalar ve genel kabul görmüş kurallar bütünü olarak ifade etmişlerdir. Knights ve Willmott (1987)'a göre bu kurallar, örgüt kültürünü özümsemiş her birey için aynı zamanda bir kontrol mekanizması olarak işlemektedir.

Belasen ve Frank (2008), örgüt kültürünün yöneticileri belli davranış kalıplarına ittiğini ileri sürmüşlerdir. Nitekim yöneticinin davranışlarının örgütsel kültür tarafından şekillendiği birçok

çalışmada belirtilmiştir (Antonakis ve Atwater, 2002; Bass ve Avalio, 1993; Napier ve Ferris, 1993). Cameron ve Quinn (2011) geliştirdikleri örgütsel kültür tipolojisinde, bazı kültürlerde katı bir kontrol mekanizması bulunduğunu bazı kültürlerde ise kontrolün yok denecek kadar düşük seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde yöneticilerin bir denetmen veya gözetmen görevi görmeleri beklenmektedir. Kamu kurumları gibi bürokratik yapının etkili olduğu örgütlerde, daha ziyade hiyerarşi kültürü görülmektedir. Kaya (2008), ülkemizde hiyerarşi kültürünün kurumlarda en sık görülen kültür tipi olduğunu ifade etmiştir. Hiyerarşi kültürünün temel değerleri; standartlaşma, merkezi karar verme, yazılı kurallar ve prosedürler, iş tanımları ile hesap verilebilirliktir. Bu kültüre sahip örgütlerdeki bürokratik yapı, yöneticilerin astlarının çalışmalarını kontrol etmesine imkân vermektedir. Dolayısıyla hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, genellikle bir güç noktası bulunmakta ve bunun sonucu olarak bu kültürlerde etkili bir kontrol yapısı görülmektedir (Franks, 1989). Cameron ve Quinn (2011)'e göre yöneticinin kontrol fonksiyonunu en fazla düzeyde yerine getirdiği örgüt kültürü hiyerarşi kültürüdür. Bu nedenle hiyerarşi kültürünün etkili olduğu durumlarda, yöneticinin denetleme görevini yakın mesafeden yapması ve çalışanlarda denetlendikleri izlenimi yaratması mümkün görünmektedir. Diğer bir ifadeyle hiyerarşi kültürünün güçlü olduğu durumda, yönetici çalışanlara fiziksel olarak yaklaştıkça çalışanların sosyal kontrol algısının artması beklenmektedir.

Diğer taraftan bazı araştırmacılar, hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerin genelde büyük ölçekli yapılar olmalarından ötürü denetim mekanizmalarının ağır işlediğini, bu nedenle de sapkın davranışların sıklıkla görüldüğünü ileri sürmüşlerdir (Laufer ve Robertson, 1997; Rosenblatt, 2012). Sapkın davranışların bu tür örgütlerde sıklıkla görülmesinin bir sebebi de kontrol mekanizmalarının yeterince caydırıcı olmamasıdır (Paternoster vd., 1983). Araştırmacılara göre üzerinde durulması gereken diğer bir sebebi ise bu örgütlerdeki güç eşitsizliğinden kaynaklanan kayırmacılık sonucu, kontrol mekanizmasının sadece yönetim haricindeki kesime uygulanmasıdır (Monahan, 2008; Rosenblatt, 2012). Nitekim Kaya (2008), ülkemizde hiyerarşi kültürüne rağmen kurumlarda formallikten uzak davranışlar sergilendiğini ifade etmiştir. Bu durum, kontrol mekanizmalarının varlığına rağmen bunların işlerliğine ilişkin inancı olumsuz etkileyebilmekte ve istenmeyen davranışların sürmesine neden olabilmektedir. Ancak sosyal kontrol mekanizmaları esas olarak örgütsel kültür içinde şekillense de bunların işlerliğini sağlayacak olanlar yönetici pozisyonlarındaki kişilerdir. Bu nedenle yöneticinin davranışlarının sanal kaytarma gibi istenmeyen davranışların engellenmesi üzerinde etkisi olması kaçınılmaz görünmektedir.

Hiyerarşi kültüründe; örgüt içindeki istikrarı sağlamak amacıyla konulan net biçimde tanımlanmış görev ve sorumluluklar, standart kurallar ve prosedürler ile bunlara uyulmasını sıkı biçimde denetlemek üzere oluşturulmuş katı bir emir-komuta düzeni bulunmaktadır (Karakılıç, 2019). Bu nedenle yöneticilerden işleri koordine etmeleri ve çalışanları yakından denetlemeleri beklenmektedir. Yöneticiye astlarını yakından denetleme imkânı vermesi sebebiyle hiyerarşi kültürünün güçlü olduğu durumlarda, yöneticinin çalışanlarla arasındaki fiziksel mesafe azalacağı için bunun çalışanlarda sosyal kontrol algısı oluşturacağı ve sonuçta sosyal kaytarma davranışının engellenebileceği düşünülmektedir. Buna göre çalışmanın diğer hipotezi aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur:

**Hipotez 2:** Hiyerarşi kültürü, çalışanların sosyal kontrol algısının yöneticinin fiziksel mesafesi ile sanal kaytarma arasındaki aracılık etkisi üzerinde düzenleyici role sahiptir.

Şöyle ki, yöneticinin fiziksel mesafesinin sosyal kontrol algısı üzerinden sanal kaytarmaya olan dolaylı etkisi, hiyerarşi kültürünün güçlü olduğu durumlarda, zayıf olduğu durumlara kıyasla, daha güçlü olacaktır.

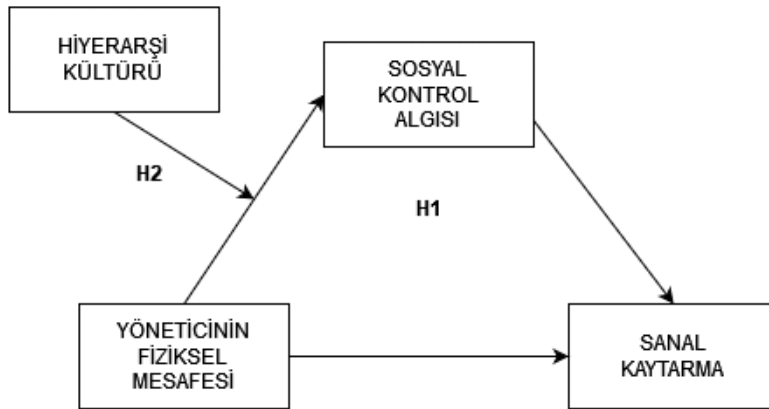
## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın amacı, disiplin araçlarından yöneticinin çalışanlarıyla arasındaki mesafe ile çalışanların kurumlarındaki sosyal kontrol mekanizmalarına ilişkin algılarının sanal kaytarma üzerindeki etkilerini belirlemek, böylece sanal kaytarmanın engellenmesine yönelik değerlendirmeler yapabilmektir. Sanal kaytarma, çalışanların iş yerindeki bilgisayarlar ya da bireysel haberleşme araçlarıyla interneti iş dışı amaçlarla iş saatleri içinde kullanmalarıdır. Bu tür davranışların uzaktan izlenerek tespiti her zaman kolay olmadığından, yöneticilerin astlarının sanal kaytarma yapıp yapmadıklarını belirleyebilmesi ve onları yapmaktan alıkoymasının ancak onları yakından gözlemleyebilmesi ile mümkün olabileceği düşünülmüştür. Ayrıca yönetici ile yakın mesafe içinde çalışıyor olmanın astların izlenmekte olduklarını düşünmelerine neden olarak onlarda sosyal kontrol algısı oluşturarak, sanal kaytarma davranışlarını engelleyebileceği mümkün görünmüştür. Diğer taraftan örgütün güçlü bir hiyerarşi kültürüne sahip olması durumunda, yöneticinin astlarına yakın mesafede bulunmasının mümkün olabileceği, bunun da sosyal kontrol algısı üzerinden sanal kaytarmayı engelleyebileceği varsayılmıştır.

Beklenen bu ilişkinin örgütün güçlü bir hiyerarşi kültürüne sahip olması durumunda ortaya çıkabileceği varsayımından hareketle ve ülkemizdeki kamu kurumlarının çoğunlukla hiyerarşik örgüt kültürüne sahip oldukları bilgisine dayanılarak araştırmanın, bir belediyedeki çalışanlar üzerinde yapılmasına karar verilmiştir. Bu amaçla oluşturulan araştırma modeli aşağıda sunulmuştur:

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 2.2. Araştırma Örneklemi

Bu çalışmanın hiyerarşi kültürünün etkili olduğu bir kamu kurumunda yapılmasına karar verilmiş, bu amaçla bir belediyenin farklı birimlerinde masa başı görevlerde çalışmakta olan bireylerden veri toplanmıştır. Bir yerel yönetim birimi olan belediyeler, medeni ihtiyaçları

karşılama üzere oluşturulmuş kamu kurumlarıdır. 5393 sayılı kanun gereği nüfusu 5000'in üzerinde olan yerleşim yerlerinde belediye kurulabilmektedir. Yerel yönetimler içinde önemli bir yeri olan belediyeler, buldukları çevrede yaşayanların ortak, yerel ihtiyaçlarına yönelik faaliyetleri yerine getirmek üzere kamu tüzel kişiliği olarak kurulmuş, merkezi yönetime göre daha esnek yapıya sahip birimlerdir. Belediyelerin yetki ve görevleri yasalar tarafından belirlenmiş olduğundan, bunların dışına çıkmaları söz konusu olmamaktadır. Yasal mevzuatta hem belediye faaliyetleri için bir sınır çizilmiş olduğundan, hem de bu faaliyetlere ilişkin yöntemler de kısmen belirtilmiş olduğundan örgüt kültürü bu çerçevede şekillenmiş olmaktadır (Gezici, 2012).

Gezici (2012) çalışmasında, Türkiye'de, 'güçlü belediye başkanlığı' modeli bulunduğunu; 1580 sayılı Belediye Kanunu ile belediye idaresinin başında bulunan belediye başkanlarının güçlendirilmiş olduğunu, bu nedenle belediyelerin "adeta tek adam yönetimi" olarak yapılandırıldığını belirtmektedir. Literatürde belediyelerdeki örgüt kültürünü belirlemek adına yapılmış çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak, bazı çalışmalarda günümüzde belediyelerde giderek merkezîyetçi, katı kuralcı, hiyerarşik örgüt kültüründen daha âdemi merkezîyetçi bir yapıya doğru geçiş yapılıyor olunmasından söz edilmesi (Dalgıç, 2007), bu kurumlarda çoğunlukla hiyerarşik kültürünün varlığına işaret etmektedir. Hiyerarşik kültürünün önemli özelliği, örgütsel yapının komuta-kontrol ilişkisi üzerine kurulmuş olması ve üst konumundakilerin çalışanları yakından denetlemeleridir (Gümüştekin ve Emet, 2007). Bununla birlikte hiyerarşik kültürünün bulunduğu kurumlarda yöneticinin çalışanlara fiziksel olarak yakın mesafede bulunması söz konusudur.

Diğer taraftan belediyelerle ilgili iyileştirme çabalarına rağmen, belediyelerde nitelikli personel sayısında ve bu personelin eğitiminde gereken değişimin gerçekleştirilemediğinden söz edilmektedir (Erençin, 2017). Nitekim belediyeler ile ilgili çalışmalardan, örgütsel anlamda yaşanan en büyük sorunun, nitelikli personel ve hizmet içi eğitim eksikliği ile kayırmacılık olduğu anlaşılmaktadır (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2011; Yıldırım, 2019). Hatta bazı araştırmacılar, belediyelerin daha iyi işlemesi için yapılan esnek istihdam politikaları ile de belirtilen sorunların çözülemeyip daha kronik bir duruma geldiğini ifade etmektedirler (Çöpoğlu, 2016; Erençin, 2017). Nitelikli personel ve eğitim eksikliği göz önüne alındığında, sanal kayırmacılığın engellenebilmesi bakımından önemli bir etmen olarak öne sürülen bilinçli internet kullanımının, belediyelerde sorun olması mümkün görünmektedir. Bu sorunun kurumun internet kullanımına ilişkin olarak koyacağı kurallar, bu kuralların yöneticiler tarafından sıkıca denetlenmesi ve ihlallerin uygun cezalar ile önlenmeye çalışılmasıyla bir ölçüde giderilebileceği düşünülmüştür.

Araştırma için seçilen belediyede internet kullanımına dair kurallar, kurum başkanı, bilgi işlem dairesinin bağlı olduğu başkan yardımcısı ve bilgi işlem müdürlüğü tarafından belirlenmektedir. Kurumda haber siteleri hariç e-ticaret, sosyal medya, eğlence, kumar ve müstehcen içerikli bütün siteler güvenlik duvarı (firewall) sistemi üzerinden engellenmekte ve girilen siteler takip edilmektedir. Ancak internetin sürekli genişleyen yapısından ötürü tam bir hâkimiyet sağlanamamaktadır. Yeni web siteleri fark edilip takibe alınana kadar engellenmenin dışında kalmaktadır. Her personelin belli bir internet kotası bulunmaktadır. Bu kotaların dışına çıktıkları anda internet faaliyetleri takibe alınmaktadır, ancak yöneticilerin izni ve talebi doğrultusunda bazı siteler açılmaktadır. Ayrıca genellikle üst yöneticiler ile yardımcılarının interneti tam kullanım izinleri bulunmaktadır.

Çalışmanın evrenini bu kurumun farklı birimlerinde, masa başında görev yapan ve bilgisayar erişimi olan çalışanları oluşturmaktadır. Belediyenin bilgi işlem dairesinin verilerine göre, kurumda internete bağlı aktif bilgisayar sayısı 340 adettir. Hacettepe Üniversitesi Etik



Kurulu'nun 16.4.2019 tarih ve 35853172300-3000 sayılı kararı ile gerekli izinler alındıktan sonra araştırmanın yapıldığı sırada çalışmaya katılmaya istekli ve internet erişimi olan 280 kişiye anket verilmiş, doldurulan anketlerden 161 tanesi analize alınmıştır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada, hiyerarşi kültürünü değerlendirmek üzere Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; pazar, adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürü olmak üzere 4 tip örgüt kültürünü belirlemeye yönelik 24 ifade bulunmaktadır. Her kültür tipi için oluşturulan 6 ifade, 5'li Likert (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) skalası ile değerlendirilmektedir. Türkçe 'ye Yücel ve Koçak (2016) tarafından çevrilen ölçeğin güvenilirlik değerleri; pazar kültürü için 0.83; klan kültürü için 0.90; adhokrasi kültürü için 0.82 ve hiyerarşi kültürü için 0.88 olarak rapor edilmiştir. Bu çalışmada kullanılan hiyerarşi kültürünü değerlendiren ifadelere örnek olarak; "Kurumumda kimin neyi nasıl yapacağı önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere dayanır" cümlesi verilebilir.

Çalışmada sanal kaytarma, yöneticinin fiziksel mesafesi ve çalışanların sosyal kontrol algısı değişkenleri, Lara, Tacaronte ve Ding (2006) tarafından geliştirilen Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçekte sanal kaytarma, sosyal kontrol algısı, ceza korkusu ve yöneticinin fiziksel mesafesi bölümleri bulunmaktadır. Ölçekte yöneticinin fiziksel mesafesi için 3, sosyal kontrol algısı için 4, ceza korkusu için 4 ve sanal kaytarma davranışı için 5 ifade bulunmakta ve 7'li Likert ölçeği ile değerlendirilmektedir (1= Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılmıyorum, 4=Kararsızım, 5= Kısmen katılıyorum, 6=Katılıyorum, 7=Tamamen katılıyorum). Ölçeğin Türkçe 'ye çevirisi ise tarafımızca yapılmış olup bu uyarılma aşamasında standart olan yöntemler esas alınmıştır. Ölçek maddeleri önce Türkçe 'ye çevrilmiş sonra uzman iki kişi tarafından tekrar İngilizce 'ye çevrilmiştir. Sonrasında orijinal metin ile geri-çeviri karşılaştırılarak düzeltmeler yapılmıştır. Ölçeğin anlaşılabilirliğinin tespiti için 60 kişiyle pilot çalışma yapılarak ankete son hali verilmiştir.

Ölçeğin ceza korkusu ile ilgili bölümü katılımcıları rahatsız edecek maddelerden oluştuğundan dağıtılan ankete dâhil edilmemiştir. Ölçekteki değişkenlerin güvenilirlik değerleri, yöneticinin fiziksel mesafesi için 0.77; sosyal kontrol algısı için 0.75 ve sanal kaytarma için 0.90 olarak tespit edilmiştir. Ankette yer alan ölçekteki ifadelerden örnek olarak; yöneticinin fiziksel mesafesi için, "Üstlerimin çalıştığım yerin çok yakınında dolaştığını fark ederim" ifadesi; sosyal kontrol algısı için, "Kurumda kullandığım internetin ve bilgisayarın kurumum tarafından denetlendiğini hissederim" ifadesi ve sanal kaytarma için, "Kurumumda interneti ve e-postayı kişisel amaçlarım için kullanırım" ifadesi verilebilir.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Veri Seti Kontrolü ve Veri Analizi

Veri setine sırasıyla doğruluk, eksik veri analizi, normallik testi ve çok değişkenli aykırı değer analizi uygulanmıştır. Anketteki yöneticinin fiziksel mesafesi ile ilgili sorulardan ikincisine katılımcıların %10'undan fazlasının cevap vermediği görülmüş bu nedenle bu soru çıkartılmıştır.

Amos programı aracılığıyla ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Hiyerarşi kültürü ölçeğinin ilk doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında, orijinal model değerleri (CFI=.92, GFI=.92, NFI=.90, RMSEA=.15,  $\chi^2 /df = 4.76$ ) kabul edilebilir uyum kriterlerinde olmadığı için

modelin önerdiği modifikasyonlar yapılmış ve revize edilmiş modeldeki değerler kabul edilebilir seviyeye gelerek CFI=.98, GFI=.97, NFI=.97, RMSEA=.076,  $\chi^2 /df=1.86$ ) değerlerine ulaşmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda hiyerarşi kültürünün cronbach  $\alpha$  değeri .86 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada sanal kaytarma, yöneticinin fiziksel mesafesi ve sosyal kontrol algısını ölçmek için kullanılan, Sanal Kaytarma ve Disiplin Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde, modeldeki uyum göstergeleri kabul edilebilir seviyede (CFI=.95, GFI=.91, NFI=.90, RMSEA=.07,  $\chi^2/df=1.9$ ) olmasına rağmen yine de programın önerdiği modifikasyonlar uygulanmıştır. Böylece revize edilmiş modelin uyum göstergeleri CFI=.95, GFI=.92, NFI=.91, RMSEA=.07,  $\chi^2/df=1.8$  olarak belirlenmiştir.

**Tablo 1: Korelasyon Tablosu**

Değişkenler	n	M	SD	1	2	3	4
1 Hiyerarşi Kültürü	161	3.76	0.81	-			
2 Yöneticinin Fiziksel Mesafesi	161	4.58	1.67	.200*	-		
3 Sosyal Kontrol Algısı	161	4.14	1.53	.000	.366**	-	
4 Sanal Kaytarma	161	2.9	1.6	-.118	-.033	.312**	-

M=ortalama, SD=Standart sapma

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

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

Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının %57.8'i erkek, %42.2'si kadındır. Yaş ortalaması 35 civarında olan katılımcıların yaklaşık %70'ini 40 yaş ve altı bireyler oluşturmakta, %77'si 10 yıldan fazla süredir kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %64.6'sı lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Korelasyon tablosundan (Tablo 1), hem yöneticinin fiziksel mesafesi ve sosyal kontrol algısı arasında ( $r= .366, p<.01$ ), hem sosyal kontrol ve sanal kaytarma arasında ( $r= .312, p<.01$ ), hem de hiyerarşi kültürü ile yöneticinin fiziksel mesafesi arasında ( $r= .200, p<.05$ ) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.2. Hipotez Testi

Hipotezlerin testi için Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS makrosu model 4 ve model 7 kullanılmıştır.

Çalışmanın ilk hipotezini (Sosyal kontrol algısının, yöneticinin fiziksel mesafesi ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır) değerlendirmek için uygulanan aracılık analizinin (Process Model 4), sonucuna göre; aracılık ilişkisindeki direkt etki ( $b=-.16, SE=.07, \%95$  CI  $[-.31-.01]$ ) ve dolaylı etki ( $b=.16, SE=.04, \%95$  CI  $[.08 .26]$ ) anlamlı bulunmuştur. Aracılık ilişkisinde sanal kaytarmayı negatif yönde etkilemesi beklenen sosyal kontrol algısı değişkeninin sanal kaytarma davranışını artırdığı gözlemlenmiştir. Aracılık ilişkisindeki direkt etki ile dolaylı etki farklı yönlerde sahiptir. Aracılık analizi literatüründe bu durum 'üçüncü değişkenin farklı durumları' başlığı altında işlenen **bastırıcı değişkenlik** durumu olarak tanımlanmaktadır (Mackinnon vd., 2000; Cheung ve Lau, 2008). Çalışmalarda genellikle direkt ve dolaylı etkinin anlamlı bir şekilde zıt kutuplu olması ve aracı olduğu düşünülen değişkenin, bağımsız değişken

üzerindeki etkisinde herhangi bir düşüşe sebep olmaması bastırıcı değişkenliği tanımlamaktadır (Mackinnon vd., 2000). Aracılık modelinde, yöneticinin fiziksel mesafesi ve sosyal kontrol algısı arasında beklendiği gibi pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $b=.36$ ,  $SE=.06$ ,  $t(159) =5.4$ ,  $p<.01$ ). Diğer taraftan beklenenin aksine, sosyal kontrol ve sanal kaytarma davranışı arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $b=.45$ ,  $SE=.08$ ,  $t(159)=5.4$ ,  $p<.01$ ). Aracı değişken ile modele bakıldığında, bağımsız değişkenin etkisinde herhangi bir değişme olmamaktadır ( $b=-.16$ ,  $SE=.07$ , % 95 CI [-.31-.01]). Dolayısıyla, ilk hipotez kabul edilmiştir.

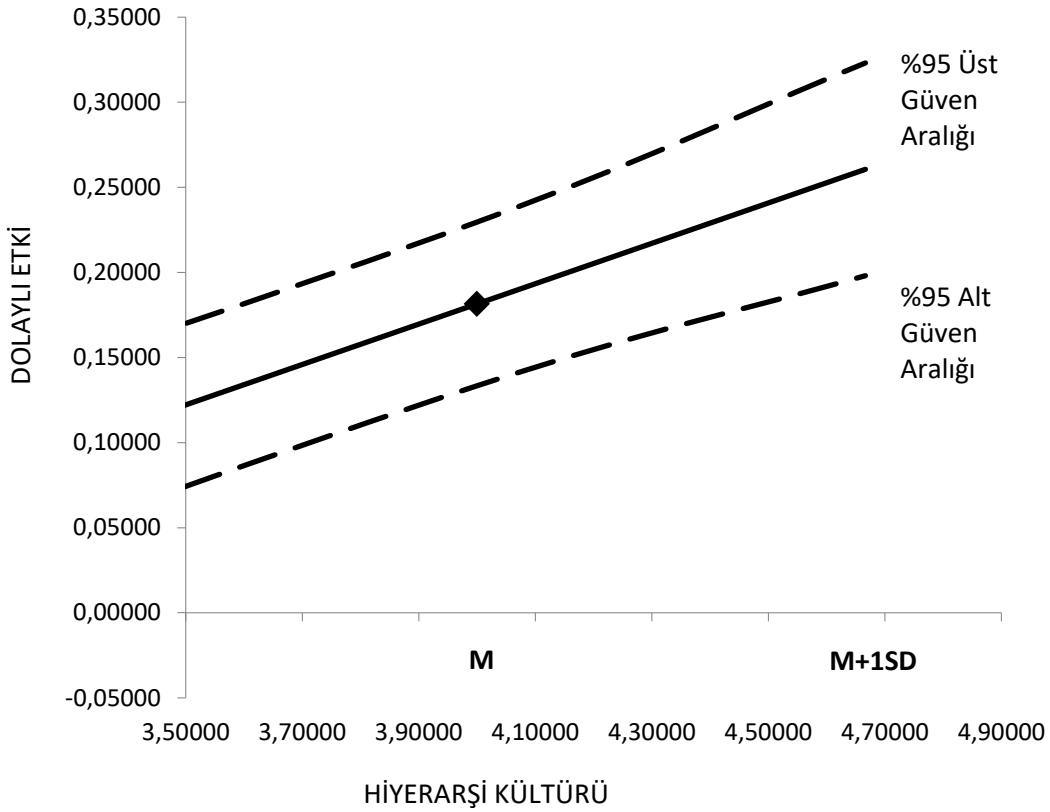
Çalışmanın ikinci hipotezini ( Hiyerarşi kültürü, çalışanların sosyal kontrol algısının yöneticinin fiziksel mesafesi ile sanal kaytarma arasındaki aracılık etkisi üzerinde düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki, yöneticinin fiziksel mesafesinin sosyal kontrol algısı üzerinden sanal kaytamaya olan dolaylı etkisi, hiyerarşi kültürünün güçlü olduğu durumlarda, zayıf olduğu durumlara kıyasla, daha güçlü olacaktır) değerlendirmek üzere uygulanan düzenlenmiş aracılık ilişkisi analizinde (Process Model 7), %95 güvenilirlik aralığı içinde düzenlenmiş aracılık modeli pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $b=.11$   $SE=.03$  %95 CI [.04 .19]). Buna göre, yöneticinin fiziksel mesafesinin sosyal kontrol algısı aracılığı ile oluşan çalışanların sanal kaytarma davranışı üzerindeki dolaylı etkisini hiyerarşi kültürü güçlendirmiştir. Tablo 2’de hiyerarşi kültürü arttıkça dolaylı etkinin artmakta olduğu görülmektedir ( $b_{orta}=4.00$ ,  $b_{yüksek}=4.66$ ). Dolayısıyla, ikinci hipotez kabul edilmiştir.

Düzenlenmiş aracılık ilişkisinin Johnson-Neyman tekniği ile elde edilen grafiği (Şekil 2), düzenleyici etkinin hiyerarşi kültürünün sadece orta (M) ve yüksek seviyelerinde (M+1SD) bulunduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin fiziksel mesafesinin sosyal kontrol algısı üzerinden sanal kaytamaya olan dolaylı etkisi, hiyerarşi kültürünün güçlü olduğu durumlarda, zayıf olduğu durumlara kıyasla daha güçlüdür.

**Tablo 2: Düzenlenmiş Aracılık Analizi**

Sonuç değişkenler	Bağımsız değişkenler	b	SE	t	p	%95 CI	
						Alt	Üst
Sosyal Kontrol	Sabit	7.09	1.31	5.39	.00	4.49	9.68
	Liderin Fiziksel Mesafesi	-.64	.29	-2.19	.02	-1.23	-.06
	Hiyerarşi Kültürü	-1.21	.33	-3.60	.00	-1.88	-.54
	Liderin Hiyerarşi Mesafesi x Kültürü	.26	.07	3.60	.00	-.11	-.40
	R-sq	.22					
	F	14.99***					
Sanal Kaytarma	Sabit	1.78	.39	4.45	.00	.99	2.56
	Liderin Fiziksel Mesafesi	-.16	.07	-2.10	.03	-.31	-.00
	Sosyal Kontrol	.45	.08	5.44	.00	.28	.61
	R-sq	0.15					
	F	14.88***					
	<b>Değişkenler</b>		<b>b</b>	<b>SE</b>	<b>%95 CI</b>		
				<b>Alt</b>	<b>Üst</b>		
<b>Direkt etki</b>		-0.16	0.07	-0.31	-0.00		
<b>Dolaylı etki</b>							
<b>Düşük (M-1SD)</b>		2.83	0.04	-0.04	0.15		
<b>Orta (M)</b>		4.00	0.04	0.09	0.27		
<b>Yüksek (M+1SD)</b>		4.66	0.06	0.14	0.38		
<b>Düzenleyici Aracılık Endeksi</b>		0.11	0.03	0.04	0.19		

Şekil 2: Hiyerarşi Kültürünün Dolaylı Etkisi



#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada elde edilen ilk bulgu, yöneticinin fiziksel olarak çalışanlarına yakın mesafede olmasının çalışanlarda oluşturduğu sosyal kontrol algısı üzerinden sanal kaytarmaya etki ettiğini göstermektedir. Diğer bir anlatımla çalışanların sosyal kontrol algısı, yöneticinin fiziksel mesafesi ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstermektedir. Bu sonuç, daha önce yapılmış çalışma sonuçlarıyla kısmen uyumludur. Literatürde yer alan önceki çalışmalarda, yöneticinin astlarına fiziksel olarak yakın olmasının, çalışanların sosyal kontrol algısını artırdığı rapor edilmiştir (Lara vd., 2006; Antonakis ve Atwater, 2002). Sosyal kontrol mekanizmalarının amacı, çalışanlardan beklenen performansın ve davranışların ortaya konulmasını sağlamak olduğuna göre, yöneticinin sosyal etkileşim yoluyla çalışanları denetleyebilmesi için astlarına yakın mesafede olması gerekebilmektedir. Bu durumda bazı araştırmacıların öne sürdükleri gibi yöneticinin fiziksel yakınlığının, çalışanlarda denetlenme ve cezalandırılma korkusu yaratması mümkün görünmektedir (Podsakoff vd., 1984; Lara vd., 2006; Ugrin ve Pearson, 2013). Nitekim ülkemizde, Devlet Memurları Kanunu ile yöneticilere disiplin cezası verme yetkisi verilmiştir (DMK, 1965).

Bu çalışmadaki aracılık etkisinin literatürdeki bulgularla kısmen uyumlu olmasının sebebi, bu çalışmada da beklenen aracılık etkisinin bulunmasına rağmen, yöneticinin çalışanlara yakın mesafede olmasının çalışanların sosyal kontrol algısı üzerinden sanal kaytarmaya etkisinin azaltıcı değil artırıcı yönde olmasıdır. Oysa önceki çalışmalarda; yöneticinin çalışanlarına yakın mesafede olmasının çalışanlarda yaptırım ve denetim algısı yarattığı için sapkın davranış olan

sanal kaytarmayı azalttığı (Lara vd., 2006; Liberman vd., 2011) sonucu elde edilmiştir. Diğer bir anlatımla, bu çalışmada belediye çalışanlarından elde edilen verilere göre, yöneticinin çalışanlara fiziksel olarak yakın mesafede bulunması, çalışanların sosyal kontrol algısını artırmakta ancak bu durum sanal kaytarma davranışını azaltmak yerine artırmaktadır. Çalışma bulgusu olarak elde edilen, sosyal kontrol algısının sanal kaytarma davranışını artırıyor olması bastırıcı aracılık özelliğidir. Literatürde **sosyal kontrolün ironisi** (Marx, 1981) olarak isimlendirilen bu durum; denetim araçlarının yetersiz veya yaptırımsız olması durumunda ortaya çıkabilmektedir (Marx, 1981). Sapkın davranışa uygun olmayan denetim yapısı ve denetim mekanizmaları bu duruma neden olabilmektedir (Ugrin ve Pearson, 2013). Marx'a göre (1981), sosyal kontrolün ironisi durumunda sapkın davranış, başarısız denetim mekanizmaları tarafından güçlendirilmektedir. Bazı araştırmacılar sosyal kontrol algısının başarılı olamamasının en büyük sebebinin, sosyal kontrol algısını oluşturan mekanizmanın yaptırımının olmamasına bağlamışlardır (Marx, 1981; Liberman vd., 2011).

Çalışmanın bu bulgusu, her ne kadar Devlet Memurları Kanunu ile yöneticilere disiplin cezası verme yetkisi verilmiş ise de yöneticilerin bunu etkili biçimde kullanmadıklarına işaret ediyor olabilir. Nitekim kuralların olması kadar kuralların ihlali durumunda yöneticilerin gereğini yapmaları da önemlidir. Kurumlarda disiplin cezaları büyük ölçüde amirin takdir yetkisine kalmıştır (Kaya, 2008; Akyel, 2009; Bucaktepe, 2014). Ancak Pasa, Kabasakal ve Bodur (2001), Türk kültüründe yöneticilerin çoğunlukla paternalist (babacan) bir davranış göstermeye eğilimli oldukları için, astlarına karşı resmi kuralları kesin olarak uygulayan bir tavır sergilemediklerini, sergileseler dahi kurallar konusunda esnek davrandıklarını belirtmişlerdir. Oysa ceza araçları, denetim mekanizmasının işlevselliğini belirlemektedir (Lara vd., 2006; Lara ve Mesa, 2010; Marx, 1981). Denetim mekanizmalarının incelendiği çalışmalarda, sapkın davranışın cezalandırılabilir olmasının ve bu cezalandırmalarla ilgili örneklerin bulunmasının, sosyal kontrol algısını güçlendirdiği (Liberman vd., 2011), cezasız sosyal kontrol mekanizmalarının ise etkisiz olduğu belirtilmiştir (Lara ve Mesa, 2010).

Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre; yöneticinin fiziksel mesafesinin sosyal kontrol algısı aracılığı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı üzerindeki dolaylı etkisi hiyerarşi kültürü tarafından düzenlenmektedir. Bu sonuç literatürdeki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Antonakis ve Atwater, 2002; Cameron ve Quinn, 2011). Ancak önceki çalışmalardan farklı olarak, belediye çalışanlarının verdikleri cevapların analizinden, yöneticinin çalışanlara fiziksel yakınlığının onlarda sosyal kontrol algısına neden olduğu ancak bu durumun, beklenenin aksine sanal kaytarmayı artırdığı ve bu dolaylı etkinin hiyerarşi kültürünün güçlü olduğu durumlarda daha da güçlendiği anlaşılmaktadır. Hiyerarşik kültürlerde denetim ve kurallara uygunluk esastır. Yönetici de bu kuralları denetleyen kişidir. Bundan ötürü, kamu kurumlarındaki hiyerarşi kültürü sebebiyle yöneticilerin çalışanlar üzerinde denetlendiklerine dair bir algı yaratması kaçınılmaz görünmektedir.

Diğer taraftan bazı yazarlar, hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde sapkın davranışların sıklıkla görüldüğünü belirtmişlerdir (Monahan, 2008; Laufer ve Robertson, 1997). Paternoster vd. (1983), bu durumun sebebi olarak hiyerarşik kültürlerde gücün eşit dağılmadığını, bu nedenle yöneticilerin çoğunlukla denetlenemediğini ve bu denetimsizliğin bireylerin sapkın davranışlarda bulunmalarına ortam hazırladığını ileri sürmüşlerdir. Nitekim bu çalışmanın yapıldığı belediyedeki görüşmede, üst yöneticiler ile yardımcılarının interneti tam kullanım izinleri bulunduğu bilgisi alınmıştır. Bu durumda yöneticilere internet kullanımı konusunda rol model olma sorumluluğu düşmektedir. Ayrıca yine hiyerarşik kültürlerdeki güç

eşitsizliğin bir sonucu olarak, bazı astlara kayırmacılık yapılarak yeterince denetlenmemesinin sanal kaytarma davranışına yol açtığı düşünülebilir. Nitekim Türk kamu kültürlerinde özellikle belediyelerde liyakatsizlik ve kayırmacılık sorunlarının olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2011).

Sanal kaytarmayı azaltmak amacıyla yöneticinin iş ortamındaki varlığının yanı sıra kurumdaki sosyal kontrol mekanizmalarının yaptırım ve denetim algısı yaratması gerekmektedir. Bu çalışma için veri toplanan belediyede yapılan görüşmelerden, kurumda birçok internet sitesinin engellenmekte olduğu, personelin bilgisayarlarının takip edildiği belirlenmiştir. Bazı araştırmacılar, internet kullanımından kaynaklanan sorunlar karşısında, radikal çözümler haricinde internetin durdurulmasının zor olduğunu ileri sürmüşlerdir (Teske, 2002; Turkle, 1999). Araştırmacıların bulguları, kurumlarda çalışanların belli sitelere ulaşımının engellenmesinin ve denetlenmelerinin bilinçlendirme olmadan sanal kaytarmayı engellemede yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. Bu durumda sanal kaytarma davranışlarını engellemekte, çalışanlarda bilinç oluşturma ve norm koymanın önemli olduğu ileri sürülebilir. Nitekim bazı araştırmacılar, sanal kaytarmayı engellemek adına yaptıkları çalışmalarında, uygulanmasına dikkat edilen kuralların konulması kadar, kurumda bir norm ve bilinç oluşturulmasının önemini vurgulamışlardır (Ugrin ve Pearson, 2013). Bu konuda yapılan çalışmalar, yöneticiler tarafından uygulanan sosyal yöntemlerin, öz-denetimin ve güçlü örgütsel normların sanal kaytarma davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Lara vd., 2006; Liberman vd., 2011; Ugrin ve Pearson, 2013;). Nitekim Chen vd. 2008, öz-denetim ve eğitim yoluyla oluşturulan bilincin yöneticiler tarafından yapılan gözlem ve e-posta takibi, uzaktan masaüstü erişimi, internet geçmişi takibi, web sitelerine girişi yasaklama, internet hızını sınırlandırma gibi denetim faaliyetlerinden daha etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan kurumlarda bazen yöneticilerin de dahil olduğu birçok kademede sanal kaytarma konusunda bilinçsizlik olabilmektedir (Garret ve Danzinger, 2008; Liberman vd., 2011). Bu durumda sanal kaytarma davranışında bilinçsiz internet kullanımının etkisi olduğu ileri sürülebilir.

### ***Yöneticilere Öneriler***

Dijitalleşmenin artmasıyla belediyelerde işlemlerin bilgisayarlar aracılığıyla yapılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu durumda kurum bilgisayarları kullanılarak yapılan sanal kaytarmaların engellenebilmesi amacıyla öncelikle hizmet içi eğitimler aracılığıyla bu konudaki bilinçlendirmenin yapılması ve normlar konulması önerilebilir. Diğer taraftan, bilinçlendirme yoluyla sağlanacak öz-denetimin vakit alacak olması sebebiyle o süreç içinde yöneticilerin yine fiziksel olarak astlarını yakından denetlemeye devam etmesi ve kuralları ihlal edenlere yönelik yaptırımları kullanması gerekebilir. Ancak, yöneticilerin de bir rol model olarak sanal kaytarma davranışlarında bulunmamaları, böylece herhangi bir adaletsizlik algısına neden olmamaya özen göstermeleri önerilebilir. Nitekim araştırmalar yöneticilerin sanal kaytarma davranışlarında bulunmalarının, çalışanlarda merkezi denetimin ceza yaptırımını olmadığı düşüncesine neden olduğunu, böylece çalışanlardaki sosyal kontrol algısını zayıflattığını ortaya koymuştur (Lim ve Teo, 2005).

Literatürdeki bazı çalışmalarda önemsiz sanal kaytarma davranışlarının iş yeri sıklığı ve stres gibi faktörleri azalttığı belirtilmektedir (Lim ve Chen, 2012; Pindek vd., 2018). Bu nedenle internette gezinmeyi tamamen yasaklamak yerine çalışanların belli sitelerde belli saatlerde gezinmelerine imkân verebilecek bir düzenin oluşturulması sanal kaytarma davranışlarının azaltılmasına yardım edebilir.

### **Çalışmanın Kısıtları**

Çalışmadaki en önemli kısıt konunun hassasiyetidir. Sanal kayıtma disiplin cezası gerektiren bir konudur ve kurumda bu konuda bazı denetimler yapılmaktadır. Bu nedenle katılımcıları rahatsız etme olasılığının yüksek olacağı düşünülerek ölçekteki ceza korkusu bölümü ankete dâhil edilmemiştir. Buna rağmen, katılımcılar yöneticinin fiziksel mesafesi bölümündeki bir ifadeyi boş bırakmışlardır. Katılımcıların en azından bir kısmının sanal kayıtma davranışında bulunduğunu söylemeye çekindiğini varsaymak mümkündür.

Bu çalışmada sadece kurum bilgisayarlarından yapılan sanal kayıtma dikkate alınmıştır. Sanal kayıtma davranışlarına neden olan mobil araçlar araştırma konusu olarak ele alınmamıştır. Mobil araçların çalışmanın dışında bırakılmasının önemli sebebi, mobil araçların kullanımının engellenmesinin kişilik hakkı ihlali olarak sayılabilesidir. Zira mobil araçlar temel olarak bireyin iletişimini sağladığından bu araçlara uygulanacak herhangi bir engel mekanizmasının bireyin haberleşme özgürlüğünü kısıtlama olarak algılanması mümkündür.

Bu çalışmada önemli ve önemsiz sanal kayıtma davranışı ayırımına gidilmemiştir. Önemsiz sanal kayıtmaların bireylerin iş yoğunluğundan ve işin yeknesaklığından kaynaklanan stresi azaltacağı düşünülebilir. Ancak bu çalışmada her türlü sanal kayıtmaların belediyelerdeki hizmeti aksatabileceği varsayılmıştır.

---

### **YAZAR BEYANI**

#### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

#### **Etik Kurul Onayı**

Bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulu'nun 16.4.2019 tarih ve 35853172300-3000 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

#### **Yazar Katkıları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

#### **Çıkar Çatışması**

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

---

### **KAYNAKÇA**

- 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. <https://doi.org/10.1080/014492900118803>
- Antonakis J., & Atwater I. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Akyel, R. (2009). Yönetimin kontrol fonksiyonunun uygulanmasındaki güçlükler. *Türk İdare Dergisi*, 465(3), 11-25.



- Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Covert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, 36, 510-519. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.006>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>
- Belasen, A., & Frank, N. (2008). Competing values leadership: Quadrant roles and personality traits. *Leadership ve Organization Development Journal*, 29(2), 127-143. <https://doi.org/10.1108/01437730810852489>
- 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. <https://doi.org/10.1177/000271626736900115>
- 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. <https://doi.org/10.1037/h0044721>
- Bucaktepe, A. (2014). Devlet memurluğu ve memurların değerlendirilmesi üzerine düşünceler. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 18(3), 459-490.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Chen, J. V., Chen, C. C., & Yang, H. H. (2008). An empirical evaluation of key factors contributing to internet abuse in the workplace. *Industrial Management & Data Systems*. *Industrial Management & Data Systems*, 108(1), 87-106. <https://doi.org/10.1108/02635570810844106>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1094428107300343>
- Clark, A. L., & Gibbs, J. P. (1964). Social control: A reformulation. *Soc. Probs.*, 12, 398. <https://doi.org/10.1177/144078338902500204>
- Çöpoğlu, M. (2016). Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(1), 163-182.
- Dalgıç D. (2007). Kentsel Karar Alma Süreçlerine Katılım. Yerel Yönetimlerde İş Birliği ve Katılım, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Ankara.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley*, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. *Business Horizons*, 26(2), 82-85.
- Devlet Memurları Kanunu [DMK]. (1965). Kanun Numarası: 657. *Resmi Gazete Tarihi*, 23(07), 1965.
- Elchardus, M. (2009). Self-control as social control: The emergence of symbolic society. *Poetics*, 37(2), 146-161. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2009.01.001>

- Erençin, A. (2017). Büyükşehir Belediyeleri ve Personel Sorunu: 2006-2016 Dönemi. *Yasama Dergisi*, 35, 5-25.
- Franks, T. (1989). Bureaucracy, organization culture and development. *Public Administration and Development*, 9(4), 357-368. <https://doi.org/10.1002/pad.4230090403>
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008). On cyberslacking: Workplace status and personal Internet use at work. *Cyber Psychology & Behavior*, 11(3), 287-292. <https://doi.org/10.1089/cpb.2007.0146>
- Gezici, H. S. (2012). Belediyelerde Örgüt Kültürü Araştırması: Selçuklu Belediyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. YÖK tez merkezinden edinilmiştir (325858).
- Guthrie, R., & Gray, P. (1996). Junk computing: Is it bad for an organization. *Information Systems Management*, 13(1), 23-28. <https://doi.org/10.1080/10580539608906968>
- Gümüştekin, E. G., & Emet C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.
- Hayes, A. F. 820189. Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Helm, C., & Morelli, M. (1979). Stanley Milgram and the obedience experiment: Authority, legitimacy, and human action. *Political Theory*, 7(3), 321-345. <https://doi.org/10.1177/009059177900700303>
- Hollinger, & Clark (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343. <http://www.jstor.org/stable/4106074>
- Hollingshead, A. B. (1941). The concept of social control. *American Sociological Review*, 6(2), 217-224. <https://doi.org/10.2307/2085551>
- Janowitz, M. (1975). Sociological theory and social control. *American Journal of Sociology*, 81(1), 82-108. <http://www.jstor.org/stable/2777055>
- Karakılıç, N. Y. (2019). Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerliliğinin Test Edilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Kim, S. J., & Byrne, S. (2011). Conceptualizing personal web usage in work contexts: A Preliminary framework. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2271-2283. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.07.006>
- Knights, D., & Willmott, H. C. (1987). Organizational culture as management strategy: A critique and illustration from the financial services industry. *International Studies of Management & Organization*, 17(3), 40-63. <http://www.jstor.org/stable/40397069>
- Lara, Z. M. P., & Olivares-Mesa, A. (2010). Bringing cyber loafers back on the right track. *Industrial Management and Data Systems*, 110(7), 1038-1053. <https://doi.org/10.1108/02635571011069095>

- 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. <https://doi.org/10.1108/10662240610690052>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0146167295218002>
- Laufer, W. S., & Robertson, D. C. (1997). Corporate ethics initiatives as social control. *Journal of Business Ethics*, 16(10), 1029-1047. <https://doi.org/10.1023/a:1017965820673>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.06.015>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.161>
- Lim, V. K., & Chen, D. J. Q., (2012). Cyberloafing at the workplace: gain or drain on Work. *Behaviour & Information Technology*, 31(4), 343-353. <http://dx.doi.org/10.1080/01449290903353054>
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study. *Information & Management*, 42(8), 1081-1093. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.002>
- Macdonald, S., Anderson, P., & Kimbel, D. (2000). Measurement or management? Revisiting the productivity paradox of information technology. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 69(4), 601-617. <https://doi.org/10.3790/vjh.69.4.601>
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention science*, 1(4), 173-181. <https://doi.org/10.1023/a:1026595011371>
- 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. <https://doi.org/10.2307/800300>
- Maxwell, L., Taner, E., & Jonathan, G. M. (2019). Digitalisation in the Public Sector: Determinant Factors. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)*, 10(2), 35-52. <https://doi.org/10.4018/IJITBAG.2019070103>
- Mehroof, M., & Griffiths, M. D. (2010). Online gaming addiction: the role of sensation seeking, self-control, neuroticism, aggression, state anxiety, and trait anxiety. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 13(3), 313-316. <https://doi.org/10.1089/cyber.2009.0229>
- Meier, R. F. (1982). Perspectives on the concept of social control. *Annual Review of Sociology*, 35-55. <http://www.jstor.org/stable/2945987>

- Milgram, S. (1963). Behavioral Study of Obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 371–378. <https://doi.org/10.1037/h0040525>
- Monahan, T. (2008). Surveillance and inequality. *Surveillance & Society*, 5(3), 217-226. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-64173>
- Napier, B. J. & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90004-N](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90004-N)
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25. <https://doi.org/10.2307/411665>
- O'reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 18, 157-200
- Pasa, F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00073>
- Paternoster, R., Saltzman, L. E., Waldo, G. P. & Chiricos, T. G. (1983). Perceived risk and social control: Do sanctions really deter? *Law and Society Review*, 457-479. <https://doi.org/10.2307/3053589>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Pindek, S., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior*, 86, 147-152. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.04.040>
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., ve Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: factor fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90036-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90036-9)
- Rosenblatt, V. (2012). Hierarchies, power inequalities, and organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 237-251. <http://www.jstor.org/stable/23324870>
- Schrag, C. (1954). Leadership among prison inmates. *American Sociological Review*, 19(1), 37-42. <https://doi.org/10.2307/2088170>
- Sadioğlu, U., & Ömürgönülşen, U. (2011). Yerel yönetim personel sistemlerinde reform çalışmaları: alman ve türk deneyimlerinden yansıyan eğilimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı dersler. *Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1),129-171.
- Şen, M. L. (2020). Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Sistemsel Sorunları. *Strategic Public Management Journal*, 6(12), 70-85. <https://doi.org/10.25069/spmj.826314>
- Teske, J. A. (2002). Cyberpsychology, human relationships, and our virtual interiors. *Zygon*, 37(3), 677-700. <https://doi.org/10.1111/1467-9744.00445>
- 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. <https://doi.org/10.1037/h0041734>

- Triplett, J. E. (1999). The Solow productivity paradox: what do computers do to productivity? *The Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economique*, 32(2), 309-334. <https://doi.org/10.2307/136425>
- Turkle, S. (1999). Looking toward cyber space: Beyond grounded sociology. *Contemporary Sociology*, 28(6), 643-648.
- Ugrin, J. C., & Pearson, J. M. (2013). The effects of sanctions and stigmas on cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 812-820. DOI:[10.1016/j.chb.2012.11.005](https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.11.005)
- 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. <https://doi.org/10.2307/259082>
- Yıldırım, C. (2019). Türkiye’de Belediye Personel Sisteminin Sorunları Üzerine Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 346-372.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2016) “Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *KAÜ İİBF Dergisi*, 7(12), 1-24. DOI: 10.9775/kauibfd.2016.001
- Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.012>