



KAMU LİDERLİĞİ ROLLERİNİN KAMU PERSONELİNİN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TRA1 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Adnan KARATAŞ¹

ÖZET

Bilgi iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimine paralel olarak, bunların çalışma yaşamındaki kullanımı oldukça fazla artmıştır. Ancak bunların hızla artan kullanımı, bir takım olumsuz örgüt davranışların oluşmasına neden olmuştur. Bu davranışlardan en dikkat çeken sanal kaytarma olgusudur. Bu çalışma kapsamında kamu kurumlarında sanal kaytarma olgusu önemli ve önemli boyutları itibarıyla irdelenmektedir. Ayrıca kamu kurumlarının özel sektörden farklı olarak kendine özgü dinamiklerinden kaynaklı olarak ortaya çıkan bir takım liderlik türleri/rolleri bulunmaktadır. Bunlar üzerinde de durulmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı kamu kurumlarının kendine özgü liderlik rollerinin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinin araştırmaktır. Bu doğrultuda TRA1 bölgesinde görev yapan ve çalışma süreçlerinin çoğunu bilgisayar başında geçiren akademik personel üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Bu bölgede yer alan dört devlet üniversitesinde çalışan akademik personelin sanal kaytarma davranışlarında kurum yöneticilerinin sahip oldukları roller araştırılmıştır. Araştırma sonucunda liderlik rollerinin tamamının sanal kaytarma türleri üzerinde çeşitli yönlerde ve seviyelerde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sanal Kaytarma, Liderlik, Kamu Kurumları, Kamu Liderliği Roller

THE EFFECT OF PUBLIC LEADERSHIP ROLES ON CYBERLOAFING BEHAVIORS OF PUBLIC STAFF: A RESEARCH IN TRA1 REGION

ABSTRACT

In parallel with the rapid development of information communication technologies, its use in working life has increased considerably. However, their

¹ Arş. Gör. Adnan KARATAŞ, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, adnan.karatas@atauni.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2399-8013

rapidly increasing use has led to the formation of some negative organizational behaviors. The most striking of these behaviors is the phenomenon of cyberloafing. Within the scope of this study, the phenomenon of cyberloafing in public institutions is examined in terms of its important and important dimensions. In addition, public institutions have a number of leadership types/roles that arise from their unique dynamics, unlike the private sector. These are also emphasized.

The main purpose of this study is to investigate the effect of specific leadership roles of public institutions on cyberloafing behaviors. For this purpose, a survey was conducted on the academic staff working in the TRA1 region that spend most of their working processes on the computer. The roles of institution administrators in cyberloafing behaviors of academic staff working at four state universities in this region were investigated. As a result of the research, it was concluded that all leadership roles are effective on virtual loafing types in various directions and levels.

Keywords: *Cyberloafing, Leadership, Public Institutions, Public Leadership Roles*

1. GİRİŞ

Günümüzde bilgisayar ve internet teknolojilerinin kamu hizmetlerinin üretilmesi ve sunulması konusunda oldukça önemli bir konuma gelmesinden dolayı, kamu çalışanları görevlerinin büyük çoğunluğunu bu araçları kullanarak yerine getirmektedir. Ancak bu gelişmeler kimi zaman çalışanlar tarafından suiistimal edilebilmekte ve örgütlerin maliyetini azalması beklenen bu araçların yanlış kullanımı, örgütlerin maliyetlerini artırabilmektedir (Greengard, 2000: 22). Çalışanların örgütlerin sahip olduğu bu teknolojik aletleri ve altyapıyı suiistimal ederek bilinçsizce kullanması örgüte; insan kaynağı, zaman ve maddi açılardan çeşitli maliyetler yüklemektedir. Dolayısıyla örgütlerin maliyetleri arasına çalışanların yanlış/bilinçsiz internet kullanımı da eklenmektedir. En genel ifadesiyle “sanal kaytarma” olarak adlandırılan bu durum, hem kamu hem de özel kuruluşlar açısından oldukça önemli izlenilmesi gereken bir konudur. Nitekim literatürde örgüt yönetimi ve yönetim bilimi çalışmaları yapan araştırmacıların üzerine eğilmeleri sonucu bu olgunun bir takım öncülleri ve sonuçları ortaya konulmuştur. Ayrıca bu olgunun çeşitli özelliklere sahip türleri de ortaya konulmuştur. Ancak sanal kaytarma ve liderlik konusunda oldukça az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır (de-Lara ve Olivares-Mesa, 2010; Erkutlu ve Özdemir, 2018). Bu çalışmalarda da liderlik konusu yeni kamu işletmeciliği anlayışıyla özel sektörle benzer şekilde algılanıp çalışılmıştır. Ancak liderlik konusunda kamu ve özel sektör bakımından farklılıkların ortaya konulması gerekmektedir. Buna bağlı olarak çalışma kapsamında yabancı

literatürde ilgi gören kamu liderliği rollerinden faydalanılmıştır. Bu rollerin/modellerin çalışanları sanal kaytarma bakımından nasıl etkilediği araştırılmıştır. Hesap verebilir liderlik, kuralları takip eden liderlik, siyasi sadakat gösteren liderlik ve ağ yönetişimi liderliği şeklinde ayrıma tabi tutulan kamu liderliği rolleri özel sektör kaynaklı liderlik ayrımlarından ve yaklaşımlarından farklı bir zeminde yer almaktadır (Tummers ve Knies, 2016). Bu çalışmada kapsamında bu liderlik türleri ulusal literatüre tanıtılması amacıyla ölçeğinin uyarlaması yapılarak, geçerlilik ve güvenilirliği analiz edilmektedir. Böylelikle hem liderlik hem de sanal kaytarma konusunda bu çalışmanın bulgularıyla çeşitli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın ana hedefi kamu liderliği rollerinin sanal kaytarma türleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Dört farklı kamu liderliği rolü ve iki sanal kaytarma davranışı türü üzerinde hem kavramsal hem de ampirik araştırmalar yapılarak, hedeflenen bu amaca ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın kavramsal çerçevesinde liderlik ve kamu liderliği konusu üzerinde durularak, liderliğin kamu kurumları açısından önemi ve özel sektörler farklılığı değerlendirilmiştir. Ayrıca kamu kurumlara özgü liderlik rollerinin kuramsal temelleri analiz edilmiştir. Bu bölümde ayrıca sanal kaytarma olgusu üzerinde durularak, sanal kaytarmanın nedenleri ve sonuçları ayrıntılı literatür taramasıyla ortaya konulmaktadır

Çalışmanın temel hedefini gerçekleştirmek amacıyla yapılan TRA1 bölgesinde yer alan kamu çalışanları üzerinde anket çalışması yapılması hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda çalışma süreçlerini çoğu zaman bilgisayar başında geçiren akademik personel üzerinde araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir. Bu bölgede yer alan dört devlet üniversitesindeki akademik personel üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda tüm kamu liderliği rollerinin çeşitli boyut ve yönlerde sanal kaytarma türlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle yönetim ve hesap verebilirlik olgularını daha fazla sahiplenen liderlik rollerinin çalışanların sanal kaytarma davranışlarına daha fazla etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu liderlik rollerinin örgütler açısından zararlı olan önemli sanal kaytarma davranışlarını azaltırken; önemsiz sanal kaytarmayı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışma kapsamında ilk olarak kamu kurumlarındaki liderlik rolleri/modellerinin kamu kurumlarına özgü biçimlerinin neler olduğu konusu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları üzerinde durulduktan sonra bunların kamu kurumlarındaki

görünümleri değerlendirilmektedir. Ayrıca liderlik ile ilgili olarak ideal birer rol/model olan dört farklı kamu liderliği rolleri/modelleri analiz edilmektedir. İkinci olarak bu çalışmanın diğer temel değişkeni (bağımlı değişkeni) olan sanal kaytarma olgusu ve davranış biçimleri değerlendirilmektedir. Ayrıca sistematik bir literatür taraması yapılarak; sanal kaytarma olgusunun öncülleri ve sonuçları değerlendirilmektedir.

2.1. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Lider kavramı çoğu zaman yönetici, kılavuz, rehber, önder gibi kavramlarla aynı anlam taşıyormuşçasına kullanılmasına karşın, bu kavramlardan oldukça farklı ve kapsamlı akademik çalışmalara konu olan bir olgudur. Nitekim liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, bu olguyu tanımlaya çalışan araştırmacıların nerdeyse tümünün kendine özgü bir tanım ortaya attığı görülmektedir (Stogdill, 1974: 259).

Liderlik konusunda öncü araştırmacılardan olan Burns'e (1978: 425) göre liderlik; bireylerin ekonomik, siyasal vb. güç ve değerleri kullanarak, belirledikleri temel hedeflere ulaşmak amacıyla diğer bireyleri hareket etmeye teşvik etmek ve yönlendirme sürecidir. Konunun öncülerinden bir diğeri olan Bass'a (2009) göre ise liderlik; grup üzerine odaklanma süreci, kişisel bir özellik, insanlar arasında uyumu gerçekleştirebilen bir ikna sanatı, başkalarını etkileme çabası, güç ilişkisi, amaca ulaştıran bir araç, bir yapının başlangıcı gibi oldukça farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Shrivastava ve Nachman, 1989: 52). Ulusal literatürde ise oldukça rağbet gören tanımı yapan Koçel'e (2014: 583) göre liderlik, belli koşullar dâhilinde, belli bireysel veya grup hedeflerine ulaşmak amacıyla, bir bireyin diğerlerinin faaliyetlerini, davranışlarını etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı ya da yapmadığı şeylerle ilgili olan faaliyetlerin ve süreçlerin bütünü olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

Bu tanımlardan da yola çıkarak liderlik tanımlarının ortak noktasının birey/ler tarafından belirlenen ortak hedefe ulaşmak için diğerlerini etkilemesi sürecidir. Nitekim bir etkileme sürecinin varlığından dolayı, sosyal bir sistemin varlığı gerekmektedir. Bu sosyal sistem içerisinde lider/ler ortak hedefleri ve temel stratejileri belirlemeyi, bunlara ulaşmak için ise diğer bireyleri motive etmeyi ve kendi aralarında bilgi aktarımını sağlayan bir sosyal sistemin varlığı bu tanımlardan çıkarılacak birincil ortak noktadır (Cogliser ve Brigham, 2004: 778).

Liderlikle ilgili yapılan tanımlamaların bir diğer ortak noktası, bu sürecin gerçekleşebilmesi için grubun varlığının gerekli olmasıdır. Dolayısıyla lider ve lideri takip edenlerin olduğu bir grubun varlığı

gerekmektedir (Sosik, 1997: 460). Bir diğer ortak nokta liderin hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan faaliyetleri yapan diğer grup üyelerine rehberlik etmesi gerekmektedir (Lussier ve Achua, 2004: 6). Son olarak liderlik tanımlarının ortak noktası, grup içerisinde formel yada informal bir hiyerarşinin varlığına işaret etmektedir (Nahavandi, 2009: 4). Nitekim grup içerisinde liderin gücü/otoritesi her zaman yasal otoriteden değil kimi zaman karizmatik veya geleneksel otoriteden kaynaklanabilmektedir.

Yapılan tanımlamalardan ve ortaya konulmaya çalışılan ortak noktalardan görüldüğü üzere liderlik çok boyutlu ve oldukça değişken bir olgudur. Dünya genelinde yaşanan ekonomik, teknolojik, siyasal ve toplumsal gelişmelere bağlı olarak liderlik olgusu ve lidere yüklenen anlamlarda değişime uğramaktadır (Şişman, 2002: 1). Bundan dolayı bir süreç olarak liderlik değişim içerisinde ve kendisi de sürekli değişmektedir. Dahası her durum, kurum veya yapılanma için farklı liderlik türlerinin, süreçlerinin ortaya çıkması oldukça normaldir.

Liderlik olgusunun örgütler ve sosyal yapılar bakımından taşıdığı önem oldukça yüksek olmasından dolayı konuyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların neticesinde liderliğe ilişkin birçok kuram ortaya çıkmıştır. Bu kuramlarında da etkisiyle 20. yy'ın başından itibaren bilimsel olarak tartışılan liderlik olgusu çok farklı şekillerde tanımlanmaya başlanmış ve farklı türde liderliklerin olduğu iddialarının doğmasına yol açmıştır (Garfield, Hubbard ve Hagen, 2019).

Liderlik konusunda kronolojik olarak farklı dönemlerde farklı önerilerin ve tartışmaların ortaya atılması farklı kuramların veya kuram gruplarının oluşumunu meydana getirmiştir. İlk olarak “özellikler kuramı” liderin sahip olduğu kişisel özellikler üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlerin sınırlı ve tanımlanabilir özellikleriyle diğer insanlardan kolayca ayırt edilebilecektir (Koçel, 2014). Liderliğin doğal bir olgu olduğunu ve doğuştan getirilen ve bir kısım sonradan kazanılan özelliklere sahip olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşımın liderliği açıklama konusunda yetersiz kalmasında dolayı, liderliğin ortaya çıkışından ziyade etkinliğini inceleyen davranışsal liderlik kuramları ortaya çıkmıştır (Szilagyi ve Wallace, 1990: 390-392). Bu yaklaşımların özünde lider ve lideri takip eden grup üyeleri arasındaki etkileşimin incelenmesi yer almaktadır.

Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım, her durum veya örgüt için geçerli ve doğru liderlik tarzlarının bulunabileceğini iddia etmektedir. Ancak belirlenen her bir özelliğin veya her bir davranışın en iyi sonuca ulaşmada yardımcı olmadığı anlaşılınca; durumsal liderlik

yaklaşımı ile hangi durumda hangi liderlik davranışının daha etkili olabileceği tespit edilmeye çalışılmıştır. Aynı liderlik davranışının sergilendiği farklı gruplarda farklı sonuçların elde edilmesiyle grupların da durumlarının incelenmesi gerekliliği ortaya çıkarmıştır (Zel, 2001). Durumsal liderlik teorileri kapsamında yapılan araştırmalar; Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi, House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi, Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Teorisi şeklinde sıralanabilir.

Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımların küreselleşen dünyada ve sürekli değişen çevre şartlarında liderliği açıklama konusunda yetersiz kalmasında dolayı modern liderlik kuramları ortaya atılmıştır. Modern dönemde ortaya çıkan ve etkisini gösteren başlıca liderlik teorileri şunlardır: Karizmatik Liderlik, Stratejik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Ahlakî Liderlik, Hizmetkâr Liderlik ve Süper Liderlik (Daft, 1997: 514-517). Günümüzde ise Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimsel Liderlik üzerinde durulmaktadır.

2.2. Kamu Yönetiminde Liderlik

Kamu yönetimi disiplini içerisinde kamu kuruluşlarında liderlik üzerine çok sayıda önemli çalışma yapılmıştır (Fernandez, 2004; Wright, Moynihan ve Pandey, 2012; Jacobsen ve Bøgh Andersen, 2015). Bununla birlikte, psikoloji ve işletme yönetimi gibi ilgili disiplinlerle karşılaştırıldığında, kamu yönetimi literatürü liderlikle ilgili çalışmalar açısından geride kalmaktadır. Hansen ve Villadsen (2010: 247), yapmış oldukları çalışmada diğer disiplinlere göre liderlik teorisinin genel olarak kamu yönetimi araştırmalarında çok az ilgi gördüğü sonucuna ulaşmışlardır. Kamu liderliği üzerine yakın zamanda yapılan bir literatür taramasında; alanda konuyla ilgili olarak önemli gelişmeler olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, liderlik olgusuyla ilgili olarak kuramsal parçalanma ve çelişen adlandırmanın daha karmaşık bir düzeyde sorun olmaya devam ettiğini de belirtilmektedir (Van Wart, 2013: 538). Ayrıca, Vogel ve Masal (2015: 15) tarafından yapılan çalışmada kamu liderliğiyle ilgili yapılan araştırmada vurgunun hala "kamusal" unsurdan ziyade "liderlik" yönünde olduğu ve dolayısıyla "kamu liderliği" üzerine yapılan araştırmaların kamusal vurguya ihtiyaç duyduğu öne sürülmektedir.

Diğer taraftan genel bir liderlik kavramları kullanılarak kamu sektöründe çeşitli liderlik çalışmaları da yapılmaktadır. Örneğin, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik (Vigoda-Gadot, 2007; Kroll ve Vogel, 2014), Lider-Üye Değişimi (Ritz ve diğer., 2012; Tummars ve Knies, 2013), etik liderlik (Hassan, Wright ve Yukl, 2014) ve hizmetkâr

liderlik (Miao ve diğ., 2014). Bu kavramlar ve yapılan çalışmalar çok değerlidir ve kamu liderleri için çok önemlidir. Nitekim konuyla ilgili öncü çalışmalardır. Ancak, kamu kuruluşlarında liderliğin kamusal yönlerini ortaya koyma konusunda yeterli değildir. Çünkü kamu kurumlarının kendi dinamiklerinden kaynaklı liderlikle daha az ilgilenilmektedir.

Ayrıca ağlar ve liderlik (Currie, Grubnic ve Hodges, 2011) ve hesap verebilirlik liderliği (Kearns, 1996) gibi belirli kamu sektörü liderlik rollerini hesaba katan bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar, kamu sektöründeki liderliğin belirli özelliklerini ortaya çıkardığı ve vurguladığı için değerlidir. Bununla birlikte, bu çalışmaların kavramsal olması veya geçerlilik ve güvenilirlik sağlamayan ölçekler kullanması gerçek anlamda bir kamu liderliği çalışması olmadığı göstermektedir. Dolayısıyla geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış bir kamu liderliği modeli ve bunları ölçebilecek bir ölçeye ihtiyaç duyulmaktaydı. Bu ihtiyaçtan hareket eden Tummars ve Knies (2016) dört farklı kamu liderliği türü olduğunu teorik olarak ortaya atıp bunu nicel veriler kullanarak bir ölçek haline getirip kanıtlamıştır. Hesap verebilirlik liderliği, kurallara bağlı liderlik, politik sadakat liderliği ve ağ yönetişim liderliği şeklinde dört farklı liderlik modeli ortaya konulmuştur. Bu dörtlü model kamu yönetimi disiplini açısından ve kamu kurumlarındaki liderliğin incelenmesi bakımından sağlam bir çerçeve sunmaktadır.

2.3. Kamu Liderliği Rollerini

Kamu kurumlarında liderliğin türlerine ilişkin literatürde sınırlı sayıda araştırma olmasından dolayı; bu çalışma kapsamında en çok dikkat çeken ve çeşitli ampirik testlerle kanıtlanmış verilere dayanan liderlik rolleri/modelleri üzerinde durulmaktadır. Tummars ve Knies (2016) tarafından kurumsal ve ampirik olarak test edilmiş dört kamu liderliği rolü bu çalışma kapsamında ele alınmıştır. Ancak bu modellerin kısmi bir görüşünün olduğunu kabul edilmelidir. Kamu liderleri, kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmek, değişimi yönetmek ve çeşitliliği sağlamak gibi görevleri gerçekleştirmek için bu rollerde açıklananlardan çok daha fazlasını yapmalıdır. Nitekim ölçülebilir bilgi elde edebilmek amacıyla bu tarz sınırlandırmalar yapılması gerekmektedir.

Kamu liderliği rollerinden ilki olan Hesap Verebilir Liderlik, kamu yönetimi açısından oldukça önemli olan hesap verebilirlik olgusuna dikkatleri çekmektedir. Aslında, kamu sektörü kuruluşlarının çeşitli paydaşlara karşı hesap verebilir olması gerektiğinden dolayı bu tür liderlerin de olması gerekmektedir. Nitekim özel sektör kuruluşlarda, liderler öncelikle kuruluşun hissedarları ve bazı önemli paydaşlar

tarafından sorumlu tutulurken; kamu kuruluşlarının yerel, bölgesel ve ulusal politikacılar, medya, vatandaşlar, sivil toplum kuruluşları ve küçük işletmeler gibi birçok ilgili paydaşı vardır. Dolayısıyla kamuda liderlerin hesap vermesi gereken birçok paydaş vardır (Karsten, 2015). Bu nedenle hesap verebilir lideri, çalışanları eylemlerini paydaşlara açıklamaya ve doğru hareket etmeye teşvik eden lider olarak tanımlanmaktadır (Tummers ve Knies, 2016: 8). Örneğin, liderlerin, çalışanlarını kendi eylemlerini ve kuruluşun eylemlerini vatandaşlarla açıkça konusunda teşvik etmesi ve çalışanların vatandaşlardan gelen sorularını cevaplamasının önemli olduğunu vurgulaması hesap verebilir liderliğin en önemli göstergeleridir.

İkinci kamu liderliği rolü/modeli, Kurallara Bağlı Liderliktir. Yasalara ve hükümet düzenlemelerine uymak, kilit bir kamu yönetimi değeridir (DeHart-Davis, 2009). Nitekim Kamu yönetiminin özünde hukukun üstünlüğünü uygulamak vardır (Lane, 1994: 144). Buna bağlı olarak kurallara uymanın oldukça önemli bir diğer kamu sektörü değeri olduğunu öne sürülebilir (Van der Wal, De Graff ve Lasthuizen, 2008). Bu kapsamda, kurallara bağlı liderlik, çalışanlarını yasalara, hükümet kurallarına ve düzenlemelerine uygun hareket etmeye teşvik eden liderler olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, kamu örgütlerindeki liderlerin önemli bir rolü, çalışanlarını hükümet kurallarına ve düzenlemelerine uymaya teşvik etmek ve onları çığnemelerini önlemektir.

Üçüncü liderlik rolü/modeli, Siyasi Sadakat Gösteren Liderliktir. Kamu kurumlarında bir değeri olarak sadakat (siyasi üstlere) kurum yöneticileri açısından yüksek öncelikli sıralarda yer almış olabilir (Van der Wal ve diğ., 2008: 472). Nitekim çoğu zaman politikacılar ve kamu yöneticileri arasındaki ilişki, bir asil-vekil ilişkisi (vekâlet kuruma perspektifinden bakıldığında) olarak nitelendirilebilir. Kamu çalışanları ve politikacılar söz konusu olduğunda, sadakat, kamu çalışanları açısından fedakârlık yapmak zorunda olmaları anlamı da taşıyabilir. Örneğin, kamu yöneticileri kendi idealleri veya çıkarları ile çatışsa, kişisel risklerle sonuçlanacak veya kendi kurumu olumsuz etkileyecek olsa bile politikacıların talimatlarını takip edebilirler. Bu nedenle, politik sadakat liderliğini, çalışanlarını eylemlerini politikacıların çıkarlarıyla (bu kendileri için maliyetli olsa bile) uyumlu hale getirmeye teşvik eden liderler olarak tanımlanmaktadır (Tummers ve Knies, 2016: 9).

Son liderlik rolü olan Ağ Yönetişim Liderliği, ilk üç rolün aksine, ağ yönetişimi liderliği kamu yönetiminin tarihsel kökleriyle daha az uyumludur. Bununla birlikte, bütçe tasarrufları, ekonomik ve mali kriz ve hükümetlerin azalan meşruiyeti gibi gelişmeler, memurları çağdaş

toplumun sorunlarının üstesinden gelmek için diğer paydaşlarla birlikte çalışmaya teşvik etmektedir (Sørensen ve Torfing, 2011). Bu aynı zamanda "yönetim" den "yönetişim" e geçişle de uyumludur. Kamu kuruluşları politikaların geliştiricisi ve uygulayıcısı görünümünün yanı sıra işbirliğine dayalı ağlardan oluşan karmaşık bir yapıdır. Bu, kamu çalışanlarından farklı davranışlar gerektirir. Dolayısıyla liderlerin, çalışanlarını ağlar geliştirmeye ve mevcut ağlara aktif olarak katılmaya ne ölçüde teşvik ettiğini oldukça önemlidir. Bu liderliğini çalışanlarını paydaşlarla aktif bir şekilde bağlantı kurmaya teşvik eden liderler olarak tanımlayabiliriz. Bir liderin, çalışanları diğer paydaşlarla bağlantı kurmaya, bağlantıları sürdürmek için zaman harcamaya ve meslektaşlarını kendi bağlantılarıyla tanıştırmaya teşvik etmesi ağ yönetişimi liderliğini özellikleridir.

2.4. Sanal Kaytarma Olgusu

Bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler örgütlere yaptıkları işlerde ve personel yönetiminde oldukça kolaylıklar sağlamaktadır. Üstelik birçok maliyet faktörünü (parasal ve zamansal) azaltmaktadır. Nitekim e-devlet gibi yönetim anlayışlarının ortaya çıkması, kamu kurumlarının vermiş olduğu hizmetlerin çoğu zaman bilgisayar ve internet teknolojileri kullanılarak verilmesini sağlamıştır. Bu gibi uygulamalar, çalışanların iş yüklerini azaltmakta ve dolayısıyla daha az sayıda çalışanla daha fazla hizmetin sunulmasının yolunu açmaktadır. Böylece sanal dünya içerisinde sanal kamu kurumları faaliyet göstermektedir. Ancak bu gelişmeler kimi zaman insan faktörüne bağlı olarak suiistimal edilebilmekte ve örgütler açısından maliyet azalması gerekirken maliyetleri artırabilmektedir (Greengard, 2000: 22). Çalışanların örgütlerin sahip olduğu bu teknolojik aletleri ve altyapıyı suiistimal ederek bilinçsizce kullanması örgüte; insan kaynağı, zaman ve maddi açılardan çeşitli maliyetler yüklemektedir. Dolayısıyla örgütlerin maliyetleri arasına çalışanların yanlış/bilinçsiz internet kullanımını da eklenmektedir. Ancak bu maliyet unsurunu geliştiren teknolojik aletlerin (akıllı telefonlar, tabletler vb.) bulunduğu günümüz çalışma ortamında yönetmek oldukça zordur. Böyle bir sorunun ortaya çıkması, örgüt yönetimi ve yönetim bilimi araştırmacılarının dikkat çekmiştir.

Türkçe literatürde sanal kaytarma, sanal sapkınlık, sanal aylaklık, siber aylaklık, siber sapkınlık, siber kaytarma gibi isimlendirmeler (Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012; Örucü ve Yıldız, 2014; Candan ve İnce, 2016) yapılan bu soruna, çoğunlukla "sanal kaytarma" ismi kullanıldığı görülmektedir. İş ile ilgili olmayan internet ve bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılmasını açıklamak amacıyla yabancı literatürde de

birçok terim kullanılmıştır. Yabancı literatürde “Cyberloafing” (Lim, 2002; Blanchard ve Henle, 2008; de-Lara ve Olivares-Mesa, 2010), “Cyberslacking” (Block, 2001; Vitak, Crouse ve LaRose, 2011), “Personal Internet Use” (Garrett ve Danziger, 2008), “Personal Web Usage” (Jiang ve Tsohou, 2014), “Non-WorkRelated Computing”, “Junk Computing”, “Internet Abuse”(Griffiths, 2010), “Workplace Internet Deviance” (de-Lara ve Olivares-Mesa, 2010) gibi terimler kullanılmaktadır.

Genel olarak “sanal kaytarma” şeklinde tanımlanabilecek olan bu durum; örgütün, örgütsel faaliyetler için çalışanlarına sağladığı bilgi iletişim teknolojilerinin, bilgisayarların ve özellikle de internetin, çalışanlar tarafından bilinçli bir şekilde işten kaytarmak veya kişisel işlerini yapmak amacıyla kullanmasıdır (Lim, 2002: 677). Bir diğer tanımıyla sanal kaytarma örgütlerdeki bilgi iletişim teknolojilerini müzik dinlemek, film izlemek ve alışveriş yapmak gibi eğlence amaçlı kullanılmasıdır (Vitak ve diğ., 2011). Bazı tanımlamalarda ise sanal kaytarmanın çalışanın yaratıcılığını artırabileceğini, ona olayları farklı açılardan inceleme ve öğrenme fırsatı ve esneklik kazandırabileceği belirtilerek örgütler açısından bütünüyle olumsuz bir durumu teşkil etmediği, aksine çalışanların gelişimine katkı sağladığı öne sürülmektedir (Blanchard ve Henle, 2008). Aynı şekilde başka bir çalışmada sanal kaytarmanın öğretici bir niteliğinin de olduğu savunulmaktadır (Anandarajan ve Simmers, 2004).

Çalışanların çalışma saatleri içerisinde kurum internetinin ve/veya bilgisayar teknolojilerini oyun oynamak, bahis sitelerine girmek ve şahsi yazışmalar için kullanmak sanal kaytarma olarak tanımlanabilmektedir (Weatherbee, 2010: 36). Bu tanımlamada dikkat edilecek temel hususlar; kurumun interneti ya da bilgisayarının kullanılması, mesai saatleri içerisinde olunması ve kişisel amaçlı kullanılmasıdır. Ancak bu tanımlamaya çalışanların kendi akıllı telefonları ve mobil verilerini kullanarak kişisel işlerini mesai saatlerinde yapmalarına dahil edilemeyebilecektir. Fakat bu tarz bir davranış yine sanal kaytarma olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Nitekim çalışanın işiyle değil kişisel işleriyle ilgilenmesi asıl odak nokta olmalıdır (Piotrowski, 2012: 259). Dolayısıyla çalışanların iş saatlerinde cep telefonlarındaki veya tablet bilgisayarlarıyla interneti kullanarak (kurum interneti veya kendi internetleri) zaman geçirmeleri de sanal kaytarma davranışı olarak kabul edilmektedir (Klotz ve Buckley, 2013: 125).

Bazı araştırmacılar (Niaei, Peidaei ve Nasiripour, 2014: 59-60) bilgi iletişim teknolojilerinde ve internette yaşanan çok ciddi gelişmelere

bağlı olarak küresel ağların ve ilişkin kanallarının oluştuğu ve oluşması gerektiğinden yola çıkarak çalışanların iş yerinde, iş saatinde bu ağlardan kaynakları ilişim kurulmasını doğal olduğu ve yasak getirilmemesi gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla bu görüşü savunlar için çalışanların kişisel amaçlı internet kullanması bir gerekliliktir ve bunlar işten kaytarma ya da sapkın bir davranış, üretkenlik karşıtı bir davranış değildir. Nitekim yapılan çalışmalar göstermektedir ki; sanal kaytarmanın farklı türleri vardır. Örgütsel açıdan bazıları olumsuz bazıları olumludur.

Yapılan sanal kaytarma tanımlarından yola çıkarak; bu tür davranışların üç temel özelliğinin olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar; (1) çalışanın bilinçli ve istekli bir şekilde davranması, (2) kişisel amaçları gerçekleştirme için yapılması, (3) davranışların iş saatlerinde gerçekleşmesi şeklinde sıralanabilir.

2.5. Sanal Kaytarma Türleri

Sanal kaytarmanın tanımlamalarındaki farklılıklarından (Lim, 2002; Beugre ve Kim, 2006; Lim ve Chen, 2012) anlaşılacağı üzere, konuyla ilgilenen araştırmacıların sanal kaytarma farklı açılardan yaklaşımları, sanal kaytarma davranışlarının farklı özelliklere sahip çeşitli türlerini olduğunu göstermiştir. Bazı araştırmacılar sanal kaytarma sınıflandırmalarına dar bazıları ise geniş bir bakışı ile yaklaşmaktadırlar. Bu sınıflandırmalardan bazıları şunlardır:

Bu olguya ilişkin ilk sınıflandırma Robinson ve Bennet (1995) tarafından yapılmıştır. Bu öncü sınıflandırma çalışmasına dayanarak diğer araştırmacılar da bir takım sınıflandırmalar yapmışlardır. Robinson ve Bennet'in yapmış oldukları sınıflandırmada sanal kaytarma davranışları önemli ve önemsiz şekilde iki farklı türde değerlendirilmektedir. Önemli sanal kaytarma davranışları örgütün verimliliğini azaltan ve hukuki sonuçlara yol açan davranışlardır. Telif hakları olan doküman veya videoları indirmek, ahlaki açıdan olumsuz içerikler barındıran sitelere (cinsel içerikli siteler, kumar siteleri vb.) girmek bu türden davranışlardır. Önemsiz sanal kaytarma davranışları ise örgüte için daha az zararlı kabul edilen; internette alışveriş yapmak, haber sitelerine girmek ve internette kitap okuma gibi faaliyetlerdir (Robinson ve Bennett, 1995: 565).

İkinci sınıflandırma Lim (2002) tarafından yapılmıştır. Sanal kaytarmayı; üretkenliği azaltan, örgütün amaçlarına uymayan ve çalışanların enerjilerini ve zamanlarını boş yere harcanmasına sebep olan davranışlar şeklinde tanımlayan Lim (2002: 677), sanal kaytarmayı internet sitesi faaliyetleri ve e-posta faaliyetleri şeklinde iki türde

sınıflandırmaktadır. İnternet sitesi faaliyetleri olarak sanal kaytarma davranışları, cinsel içerikli sitelere girme, alışveriş yapma, sosyal ağlara katılma gibi davranışları içermektedir. E-posta faaliyetleri türündeki sanal kaytarma davranışları ise çalışanların kişisel e-posta işlerini ile işyerinde ve iş saatlerinde yapmasıdır.

Üçünü sanal kaytarma sınıflandırması Blanchard ve Henle (2008) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar sanal kaytarmaya bütünüyle pejoratif olarak bakmayarak; sanal kaytarmanın olumlu yanlarını da ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışanların sanal kaytarma davranışları sayesinde yeni bilgiler de öğrenebileceğini ve bunları kendi işlerinde kullanabileceklerini öne sürmektedirler. Dolayısıyla sanal kaytarmanın hem olumlu hem de olumsuz yanlarının olduğundan hareket ederek Robinson ve Bennet'in sınıflandırmasına benzer şekilde sanal kaytarmayı önemli ve önemsiz şekilde sınıflandırmasını yapmışlardır. Önemsiz sanal kaytarma davranışları, E-posta işlemleri, olumsuz içeriği olmayan internet sitelerine girmek, gazete ve haber okuma, alışveriş sitelerine girmek, kitap, dergi okuma vb. şekilde sınıflandırmışlardır. Önemli sanal kaytarma davranışları ise internet üzerinden kumar oynamak, telif hakkı olan müzik, film indirmek ve cinsel içerikli siteleri ziyaret etmek vb. şekildedir.

Dördüncü sınıflandırma Anandarajan ve diğ. (2004) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma da diğerleri gibi sanal kaytarmaya bütünüyle olumsuz olarak bakmamaktadır. Sanal kaytarma davranışlarını üç aynı sınıfta incelemektedirler. İlk türü "zarar verici sanal kaytarma davranışlarıdır. Bu davranışlar bahis/kumar sitelerine girmek, oyun oynamak, telif hakkı olan materyal indirmek ve cinsel içerikli materyal izlemek/indirmek şeklindedir. İkinci türü yaratıcı ve boş zamanları dolduran sanal kaytarma davranışlarıdır. Bunlar alışveriş sitelerine girmek ve yasal olarak sınırlandırılmamış olan sitelere (haber siteleri vb.) girmektir. Üçüncü türü öğretici sanal kaytarma davranışlarıdır. Bunlar ise blog sitelerini okumak, kitap okumak, bilimsel araştırmaları incelemek şeklindedir. Bu sitelerin kişilerin kendi işiyle ilgili olmasa bile kişisel gelişimlerine katkı sağlayacağı için öğretici niteliği vardır.

Beşinci sınıflandırma ise Mastrangelo ve diğ. (2006) tarafından yapılan bilgisayar kullanım şekli üzerinden yapılan bir sınıflandırmadır. Bu araştırmacılara göre sanal kaytarma, çalışanların bilgisayarını kullanarak örgütsel verimliliği artırmayan ya da zarar veren davranışlarıdır. Buna göre ilk sanal kaytarma türü verimsiz bilgisayar kullanımıdır. Bu davranışlar, kitap okumak, bankacılık işlemlerini

yapmak şeklindeki faaliyetleri kapsamaktadır. İkinci türü ise zarar verici bilgisayar kullanımındır. Bu tür davranışlar ise hukuki açıdan yaptırımları olan faaliyetleri sanal ortamda yapmak ya da yasal olamaya sitelere girmektir.

2.6. Sanal Kaytarmanın Öncülleri ve Sonuçları

Sanal kaytarma olgusunun çalışanlar ve örgüt performansı olumsuz etkilemesinden, örgütlere fazladan maliyet eklemesinden ve yayın bir hal almasından dolayı (Lieberman ve diğ., 2011), konuyla ilgili birçok araştırma yapılarak, bu olgunun nedenleri ve sonuçları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca örgütsel politikaların geliştirilebilmesi için de bu faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir (Lim ve Teo, 2005).

Sanal kaytarma davranışlarına neden olan faktörlerin neler olduğuyula ilgili oldukça geniş literatür taramalarının yapılmış, bu taramalardan yola çıkarak sanal kaytarmanın öncüllerini şu şekilde sıralayabiliriz: bireysel algı ve tutumlar; kontrol odağı, yalnızlık, bunalım, çekingenlik, özsaygı, saldırganlık, özdenetim ve güçsüzlük; bağımlılık; cinsiyet; yaş; eğitim düzeyi; statü, kıdem; adalet algısı; iş tatmini; Nevrotizm, dışadönüklük, deneyime açıklık, uzlaşa bilirlilik, sorumluluk; psikolojik sözleşme; iş-aile çatışması.

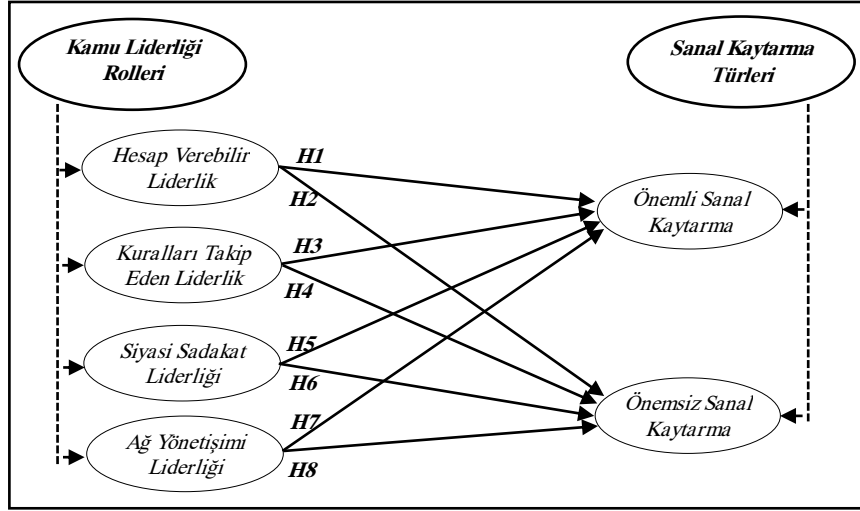
Sanal kaytarma davranışlarının sonuçları ise negatif ve pozitif etkiler şeklinde iki farklı grupta toplayabiliriz. Pozitif etkileri: Can sıkıntısından, yorgunluktan ya da stresten, iş tatmini ya da yaratıcılığından kurtulma, mutluluk, canlanma ve iyileşme ve genel olarak daha mutlu çalışanlar; İş tatmini; Üretkenlik artışı (internet kullanımında); Rutin uygulanmalardan kaçınma ve aksiyete (kaygı) riskinin azalması; Yaratıcılık sağlanması ve iş stresini azalması; Verimlilik artışı; İş performansının artması. Negatif etkileri: disiplin cezaları, işten çıkarılma veya işten çıkarılma, kurumsal gizlilik ihlalleri ve itibar kaybı veya kişisel mahremiyet, kişisel ve örgütsel sorumluluk ve ilgili yasal maliyetler ve kayıp üretkenlik; üretkenlikteki azalmaya ve ağ kaynaklarının verimsiz kullanımına neden olarak, rekabetsiz bir organizasyona yol açabilir. Ayrıca bilgi sistemleri güvenliği ve bant genişliği tıkanması, casus yazılım bulaşması ve görev erteleme gibi genel uygun işlevler, çalışanları sapkın davranışlara yöneltmesi ve örgüt için yıkıcı olması, örgüt normlarının ihlal edilmesine; bilişsel düşünceye yok etmesi, yaratıcılığı azaltması, iş verimliliği kaybı, iş performansı azalması, sistem performansını ve internet hızını yavaşlaması, tükenmişlik.

3. KAMU LİDERLİĞİ ROLLERİNİN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı kamu çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerinde liderliğin etkisinin araştırılmasıdır. Sanal kaytarma olgusunun çoğu zaman işletme bilimi altında ve özel sektör kuruluşlarında araştırmasına rağmen; kamu kurumları açısından da oldukça önemli bir konudur. Nitekim kamusal kaynakların kamu yararı doğrultusunda etkin ve verimli kullanılabilmesinde, çalışanların doğru yönlendirilmesi oldukça önemlidir. Nitekim örgütlerin en değerli kaynağı olan insan kaynağının verimlilik karşıtı olan davranışlardan uzaklaştırarak kamu yararı olgusu gerçekleştirilebilir. Bu noktada kamu yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Dolayısıyla bu yöneticilerin sahip oldukları niteliğin sanal kaytarma davranışları üzerinde nasıl bir etkiye neden olduğu konusu önem kazanmaktadır. Bu hedef doğrultusunda yapılan araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Bu amacın yanı sıra liderlik olgusunun kamu kurumları açısından özel sektöre göre farklı olduğu vurgu bu çalışmanın hedeflediği bir diğer farkındalık oluşturma hedefidir. Nitekim kamu kurumu yöneticilerinin özel sektör yöneticileri gibi dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik gibi liderlik yaklaşımlarından farklı ve kendine özgü liderlik yaklaşımlarına sahip olması gerekmektedir (Tummers ve Knies, 2016). Dolayısıyla kamu kurumu yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özelliklerinin akademik alanda farkındalık oluşturarak daha fazla araştırılması hedeflenmektedir. Bu çalışmayla ulaşılmak istenen bir diğer amaç (alt hedef) yabancı literatürde kabul görmüş kamu liderliği rolleri ölçeğinin ulusal alanda kullanılarak uyarlamasının yapılması ve ulusal literatüre katkı yapılmasıdır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Sanal kaytarma olgusu merkeze alınarak yapılan bu çalışmada, sanal kaytarma olgusunun öncülleri ve sonuçları çok kapsamlı şekilde araştırılmış ve çok fazla kaynağa başvurulmuştur. Liderlik ve Sanal Kaytarma ilişkisinin araştırıldığı çalışmaların (de-Lara ve Olivares-Mesa, 2010; Erkutlu ve Özdemir, 2018) özel sektör liderlik türleri (otantik liderlik, dönüşümcü liderlik) şeklinde isimlendirebileceğimiz liderlikler üzerinde yapıldığı tespit edilmiştir. Ancak kamu kurumlarının kendine özgü yapısından dolayı bu tür liderlik türlerinin kamu liderliği olarak kabul edilmesi tartışmalıdır. Nitekim kamu yönetimi disiplininin her ne kadar işletmeciliğe yaklaşması gibi bir durum olsa bile, kendine özgü dinamikleri ve inceleme nesnesinin varlığından dolayı, liderlik çalışmalarının da kendine özgü şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Dolayısıyla kamu kurumlarında kamu liderliği konusunun araştırılması ve sanal kaytarmayla ilişkisinin araştırılması konusunda; daha önceki yapılan çalışmalara göre özgün bir nitelik taşımaktadır. Buna bağlı olarak kamu yönetiminde liderlik ve sanal kaytarma konularına yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Çalışmada kamu liderliği konusu araştırıldığından dolayı kamu kurumları hedef evrem olarak el alınmıştır. Kamu kurumları açısından belli bir sınırlaması yapmak için AB uyum süreci kapsamında oluşturulan ve kalkınma ajanslarının görev alanlarını kapsayan bölgelerin kullanılması tercih edilmiştir. Bu doğrultuda TRAI alt bölgesindeki

kamu çalışanları üzerinde araştırma yapılması hedeflenmiştir. Ancak her kamu kurumundan bilgi alınabilmesi ve anket yapılabilmesinin oldukça zor olmasından dolayı (özellikle pandemi dönemi ve uzaktan çalışma uygulamaları) bu bölgede çalışan akademik personel üzerinde çalışma yapılması kararlaştırılmıştır. Nitekim akademik personeli yapmış olduğu iş gereği çalışma süresinin büyük çoğunluğunu bilgisayar başında geçirmesinden dolayı bu çalışma açısından oldukça etkili sonuçlara yansıtacağı düşünülmektedir. TRA1 bölgesinde (Erzurum, Erzincan, Bayburt) 4 devlet üniversitesi bulunmaktadır. Bu üniversitelerde çalışan akademik personel sayıları YÖK'ün istatistiklerinden elde edilmiştir. Ayrıca her üniversite için örneklem hesaplaması yapılarak kaç kişiyle anket yapılması gerektiği tespit edilmiştir. YÖK'ün güncel öğretim elemanı istatistikleri temel alınarak Atatürk Üniversitesinde 2760, Erzurum Teknik Üniversitesinde 301, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesinde 1084 ve Bayburt Üniversitesinde 417 öğretim elemanı olduğu belirlenmiştir (YÖK, 2020). Toplamda 4562 akademik personel için yapılan örneklem hesaplaması %95 güven düzeyinde yapılarak 354 örneklem sayısına ulaşılmıştır (Sample Size Calculator, 2020). Ancak anketler yapılırken her bir üniversitenin akademik personel sayısı ile doğru orantılı şekilde veri toplanmıştır.

Bu çalışma kapsamında kamu liderliği rollerinin ve sanal kaytarma olgusunun ampirik olarak araştırılmasında nicel veriler üzerinden değerlendirme yapılmasına karar verilmiştir. Nicel ölçümünün yapılması hedeflendiğinden dolayı veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Bundan dolayı araştırmanın iki temel değişkeni ölçmek için kamu kurumları açısından en uygun ölçek yapılarının tespit edilebilmesi amacıyla ilgili değişkenlerle ilgili olarak yerli ve yabancı literatürdeki kuramsal ve ampirik araştırmalardan oluşan geniş bir yayın taraması yapılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu üç bölümden oluşacak şekilde hazırlanmıştır. Birinci bölümde demografik özelliklerini saptamak amacıyla iki soru yöneltilmiştir. Bunlar cinsiyet ve mesleki deneyime ilişkin sorulardır. Ayrıca anket formlarının toplandığı üniversitelerin isimleri de anket formları bilgisayar programına aktarılırken bir diğer demografik faktör olarak eklenmiştir. Bu soruların hazırlanmasında ve üniversitelerin birbirlerinden ayrılmasındaki temel amaç örneklemle ilgili genel bir fikir oluşturmak ve toplanan verilerin bu faktörler bakımından dengeli olmasını sağlamaktır.

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan kamu liderliği rolleri ölçeği, Tummers ve Knies (2016) tarafından geliştirilen ölçekten

uyarlanmıştır. Araştırmada kullanılmasına kara verilen ancak dili İngilizce olan ölçeklerde yer alan ifadeler bir İngilizce uzmanı yardımıyla önce tercüme (İngilizce'den Türkçe'ye) daha sonra geri tercüme (Türkçe'den İngilizce'ye) edilerek ölçek ifadelerinin Türkçeye uyarlanması yapılmıştır. Diğer taraftan ölçekte yer alan ifadelerin kültürel açıdan orijinal dilinden farklı bir anlama neden olmamasına dikkat edilmiştir. Ayrıca ölçeğin örneklem grubuna yönelik olması üzerinde önemle durulmuştur. Sonuç olarak ölçekteki tüm ifadelerin dilbilimsel açıdan anlamlarını korumalarına özen gösterilmiş ve anket formuna son hali verilmiştir. Bu ölçek 4 farklı liderlik rolünü belirlemek için tasarlanan 21 ifadeden oluşmaktadır. Bunlardan ilk altı ifade Hesap Verebilir liderliğe ilişkin, 4 ifade kuralları takip eden liderliğe ilişkin, 5 ifade siyasi sadakat gösteren liderliğe ilişkin ve 6 ifade ağ yönetişimi liderliğine ilişkindir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, ... , 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Anket formunun üçüncü bölümünde yer alan sanal kaytarma ölçeği hazırlanırken; hem ulusal hem de yabancı literatürdeki ölçekler incelenmiş (Lim, 2002; Blanchard ve Henle, 2008; Özkalp ve diğ., 2012; Örucü ve Yıldız, 2014) ve bunlardan faydalanılarak; önemli ve önemsiz sanal kaytarma şeklinde iki boyutlu olarak hazırlanmıştır. Sanal kaytarma ölçeği 8 önemli sanal kaytarma alt boyutlu ve 6 önemsiz sanal kaytarma alt boyutlu toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1= Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Çoğu Zaman, 5=Her Zaman).

3.3. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliği

Anket formlarının SPSS programına aktarılmasının ardından analiz edilemeyecek nitelikteki formlar analiz kapsamından çıkarılmıştır. 380 anket formu dağıtılmış ya da mail olarak gönderilmiştir. Geri dönüş alınan anketlerden özensiz şekilde doldurulanlarda çıkarıldıktan sonra 337 anket formu analiz kapsamına dâhil edilmiştir. Dolayısıyla hedeflenen örneklem sayısı (354) %95 oranında yakalanmıştır.

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eder. Bu çalışmada 0 ve 1 arasında olan "Cronbach Alfa" güvenilirlik ölçütü kullanılmaktadır. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için genellikle bu değer 0,70 veya daha büyük bir değere sahip olması önerilir (Pallant, 2017). Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin ve bu ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre tüm liderlik rollerinin ve sanal

kaytarma türlerinin güvenilirliğini 0,90 düzeyinden yüksek olduğu ve dolayısıyla güvenilirliğine ilişkin sorun olmadığı görülmüştür.

Tablo 1: Ölçeklerinin Güvenilirlik Katsayıları

ÖLÇEK	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Kamu Liderliği Rollerini Ölçeği	21	,916
• Hesap Verebilir Liderlik	6	,984
• Kurallara Bağlı Liderlik	4	,974
• Siyasi Sadakat Gösteren Liderlik	5	,986
• Ağ Yönetişim Liderlik	6	,987
Sanal Kaytarma Ölçeği	14	,674
• Önemli Sanal Kaytarma	8	,979
• Önemsiz Sanal Kaytarma	6	,965

Ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla da faktör analizi yapılarak, yüzeysel, yakınsama ve ayrışma geçerliliği incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3’de verilmiştir. Tablo 2 ve Tablo 3’teki veriler incelendiğinde KMO katsayısının 0,921 ve 0,950 olduğu görülmektedir. 0,60’dan büyük olması gereken bu oran, faktör analizi için araştırmada belirlenen örneklem büyüklüğünün uygun olduğunu göstermektedir. Her iki Bartlett Küresellik Testine bakıldığında ki-kare değeri $p < 0.05$ önem seviyesinde anlamlıdır (Sig.=0,000). Kamu Liderliği ölçeğini uygulanan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın %93,72’sini açıklayan 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Sanal kaytarma ölçeğinin faktör analizi sonucunda ise toplam varyansın %86,45’ini açıklayan 2 faktörlü yapı ortaya çıkmıştır. Nitekim bu sonuç teorik olarak oluşturulan ölçeklerin istatistiksel olarak da anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Üstelik ilk defa Türkçeye uyarlanan kamu liderliği ölçeği açısından da olumlu bir sonuca sahiptir.

Tablo 2: Kamu Liderliği Ölçeği Faktör Analizi

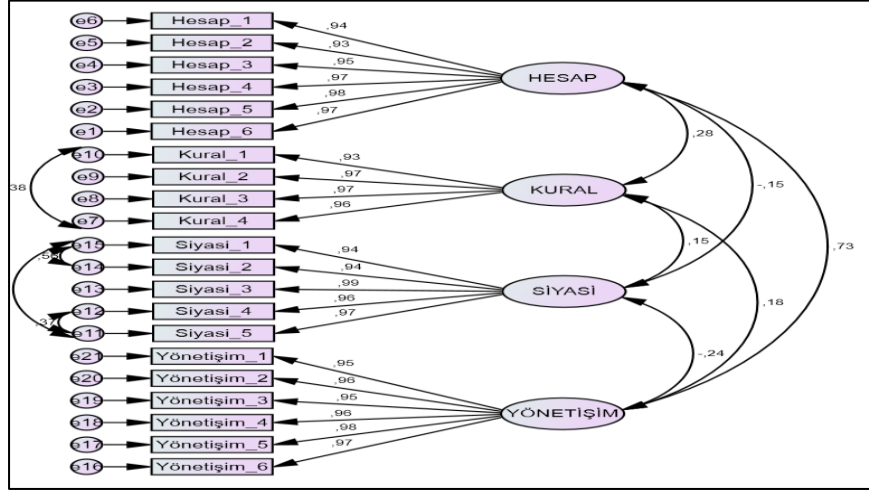
Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri				Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Hesap Verebilir Liderlik	Hesap_1	,403	,849	-,070	,140	3,44	1,26
	Hesap_2	,392	,848	-,107	,086	3,52	1,29
	Hesap_3	,382	,869	-,035	,121	3,54	1,26
	Hesap_4	,372	,886	-,083	,112	3,40	1,27
	Hesap_5	,348	,906	-,056	,135	3,44	1,27
	Hesap_6	,367	,885	-,049	,178	3,43	1,28
Kuralları Takip Eden Liderlik	Kural_1	,092	,112	,063	,932	3,81	1,02
	Kural_2	,090	,162	,065	,955	3,80	1,01
	Kural_3	,055	,080	,058	,971	3,78	1,02
	Kural_4	,054	,148	,138	,940	3,79	1,05
Siyasi Sadakat Gösteren Liderlik	Siyasi_1	-,129	-,071	,952	,090	3,67	1,06
	Siyasi_2	-,123	-,063	,955	,068	3,69	1,07
	Siyasi_3	-,088	-,054	,972	,077	3,68	1,07
	Siyasi_4	-,101	-,067	,964	,051	3,73	1,07
	Siyasi_5	-,104	-,055	,965	,060	3,67	1,06

Ağ Yönetişimi Liderliği	Yönetişim 1	,884	,354	-,156	,048	3,56	1,23
	Yönetişim 2	,873	,391	-,106	,070	3,64	1,24
	Yönetişim 3	,854	,401	-,179	,075	3,58	1,27
	Yönetişim 4	,880	,381	-,105	,093	3,60	1,22
	Yönetişim 5	,893	,387	-,118	,070	3,58	1,22
	Yönetişim 6	,900	,358	-,096	,078	3,57	1,27
Kaiser-Meyer-Okin Testi (KMO)							,921
Bartlett Küresellik Testi					Approx. Chi-Square		13546,623
					Df		210
					Sig.		,000

Tablo 3: Sanal Kaytarma Ölçeği Faktör Analizi

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	
Önemli Sanal Kaytarma	Önemli_1	,877	-,291	2,15	1,20	
	Önemli_2	,848	-,278	2,18	1,10	
	Önemli_3	,893	-,311	2,11	1,18	
	Önemli_4	,898	-,257	2,15	1,18	
	Önemli_5	,894	-,306	2,06	1,17	
	Önemli_6	,896	-,299	2,12	1,16	
	Önemli_7	,900	-,306	2,11	1,15	
	Önemli_8	,896	-,276	2,12	1,16	
Önemsiz Sanal Kaytarma	Önemsiz_1	-,302	,859	3,23	1,11	
	Önemsiz_2	-,240	,882	3,25	1,18	
	Önemsiz_3	-,240	,896	3,30	1,23	
	Önemsiz_4	-,326	,882	3,31	1,16	
	Önemsiz_5	-,334	,867	3,31	1,18	
	Önemsiz_6	-,292	,873	3,33	1,13	
Kaiser-Meyer-Okin Testi (KMO)					,950	
Bartlett Küresellik Testi				Approx. Chi-Square		6732,327
				Df		91
				Sig.		,000

Kamu liderliği ölçeğinin ilk defa Türkçe uyarlanmasından dolayı, Cronbach Alfa ve Açımlayıcı Faktör analizinin yanı sıra AMOS programıyla ölçeğin Doğrulamalı Faktör Analizi de yapılmıştır. Doğrulamalı faktör analizine ilişkin model Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2: Kamu Liderliği Rollerini Doğrulamaya Yönelik Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Model dört adet düzeltme indisi üretmiştir ve hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltmeler modele eklenmiştir. Ayrıca ölçek modelinin model uyum değerleri literatürde kabul edilen uyum iyiliği değerlerine göre kıyaslandığında; değerlerin sorunsuz olduğu, tüm indekslerin uyumlu olduğu görülmüştür. Tablo 4’de ölçeğin doğrulamaya yönelik faktör analizine ilişkin model uyum indeksi sonuçları literatürde kabul edilen uyum iyiliği (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003) değerleriyle karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.

Tablo 4: Kamu Liderliği Rollerini Ölçeği Doğrulamaya Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Model Uyum Kriterleri	Referans Değerleri		Ölçüm Modeli
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF (X2/df)	0,00 < --- ≤ 3,00	3,00 < --- ≤ 5,00	2,737
RMR	0,00 < --- ≤ 0,05	0,05 < --- ≤ 0,08	0,038
GFI	0,90 ≤ --- ≤ 1,00	0,85 ≤ --- < 0,90	0,892
AGFI	0,90 ≤ --- ≤ 1,00	0,85 ≤ --- < 0,90	0,852
NFI	0,95 ≤ --- ≤ 1,00	0,90 ≤ --- < 0,95	0,967
IFI	0,95 ≤ --- ≤ 1,00	0,90 ≤ --- < 0,95	0,979
NNFI (TLI)	0,95 ≤ --- ≤ 1,00	0,90 ≤ --- < 0,95	0,973
CFI	0,97 ≤ --- ≤ 1,00	0,95 ≤ --- < 0,97	0,979
RMSEA	0,00 < --- ≤ 0,05	0,05 < --- ≤ 0,08	0,072
AIC			462<585<13911
BIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model<Bağımsız Model		826<1344<13992
CAIC			889<1575<14013

3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

3.4.1. Demografik Bulgular

Anket formunun birinci bölümündeki iki soruya (cinsiyet ve mesleki deneyim) ve anket formlarının toplandığı üniversitelere göre belirlenen demografik faktörler Tablo 5’te gösterilmektedir. Hem cinsiyet hem de mesleki deneyim açısından tüm değişkenler açısından dengeli bir anket verisi elde edilebilmiştir. Ayrıca üniversitelerin akademik personeli sayılarının da örnekleme için uygun olarak doğru orantılı şekilde veri toplanmaya çalışılmıştır. Nitekim bu demografik faktörler bakımından farklılık analizi yapılmayacağından dolayı, buradaki amaç tamamen dengeli ve evreni temsil gücü yüksek örnekleme yapabilmektir.

Tablo 5: Demografik Bulgular

Faktörler	Değişken	F	%
Cinsiyet	Kadın	149	44,2
	Erkek	188	55,8
Mesleki Deneyim	1 Yıdan Az	51	15,1
	1-5 Yıl	75	22,3
	6-10 Yıl	89	26,4
	11-15 Yıl	65	19,3
	16 Yıl ve Üzeri	57	16,9
Üniversite	Atatürk Üniversitesi	202	59,9
	Erzurum Teknik Üniversitesi	25	7,4
	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	80	23,7
	Bayburt Üniversitesi	30	8,9

3.4.2. Hipotez Testleri ve Bulguları

Çalışma kapsamında araştırmanın modelinde de gösterildiği üzere 8 farklı hipotezin cevabı aranmaktadır. Bu hipotezlerin tamamında kamu liderliği rollerinin önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarına etkisinin varlığı araştırılmaktadır. Bu liderlik türlerinin tümünün sanal kaytarma üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu iddiasından ziyade elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak yorumlamaların yapılması planlanmaktadır. Nitekim her kamu liderliği türünün sanal kaytarmayı artıracak ya da azaltacağını iddia etmek bilimsel açıdan sorunlu bir durumdur. Bunun yerine kamu liderliği rolleri ve sanal kaytarma türleri arasındaki ilişki incelenecek ve devamında liderlik rollerinin önemli ve önemsiz sanal kaytarmaya etkileri değerlendirilecektir. Dolayısıyla ilk olarak korelasyon analizi ve devamında regresyon analizleri yapılmıştır.

Korelasyon analizi en temel ifadesiyle iki değişken arasındaki ilişki yönünü ve derecesini belirlemek için yapılır. Değişkenler arasında bir ilişki “r” harfi ile gösterilen korelasyon katsayısı – 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Tablo 6’da korelasyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 6: Kamu Liderliği Rollerine ile Sanal Kaytarma Türleri Arasındaki İlişki

	Önemli Sanal Kaytarma	Önemsiz Sanal Kaytarma
Hesap Verebilir Liderlik	-,671**	+,692**
Kuralları Takip Eden Liderlik	-,170**	+,109**
Siyasi Sadakat Göstere Liderlik	+,410**	-,182**
Ağ Yönetişim Liderliği	-,729**	+,676**

** : Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre sanal kaytarma davranışlarıyla kamu liderliği rolleri arasında yönü ve kuvvetleri farklı olmakla birlikte %99 anlamlılık düzeyinde ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre önemli sanal kaytarma ile sadece siyasi sadakat gösteren liderlik arasında pozitif yönde bir ilişki varken; önemsiz sanal kaytarmayla ise siyasi sadakat gösteren liderlik dışındaki liderlik rollerinin pozitif yönde ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Belirli ilişkilerin tespit edilmesinin devamında araştırmanın modelindeki hipotezlerin testine geçilmiştir. Yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Kamu Liderliği Rollerinin Sanal Kaytarma Üzerine Etkisi

Hip	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Adj. R ²	F	β	t	Sig.
H1	Hesap Liderlik	Önemli	,450	,449	274,328	-,671	-16,563	,000
H2	Hesap Liderlik	Önemsiz	,479	,477	307,966	,692	17,549	,000
H3	Kural Liderlik	Önemli	,029	,026	9,992	-,170	-3,161	,002
H4	Kural Liderlik	Önemsiz	,012	,009	4,054	,109	2,014	,045
H5	Siyasi Liderlik	Önemli	,168	,166	67,649	,410	8,225	,000
H6	Siyasi Liderlik	Önemsiz	,033	,030	11,441	-,182	-3,382	,001
H7	Yönetişim Ldr.	Önemli	,532	,531	381,069	-,729	-19,521	,000
H8	Yönetişim Ldr.	Önemsiz	,456	,455	281,277	,676	16,771	,000

Yapılan regresyon analizi sonuçlarından yola çıkarak kamu liderliği rollerinin tümünün sanal kaytarma türleri (önemli ve önemsiz) üzerinde 7 hipotez için %99 önem düzeyinde 1 hipotez için ise %95 önem düzeyinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu etkilerin bütünü pozitif yönde ve güçlü birer etki olduğu söylenemez. Bazıları negatif yönde bazı etkiler ise düşük düzeyde kalmıştır.

İlk olarak önemli hesap verebilir liderlik ile sanal kaytarma davranışları arasındaki regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda hesap verebilir liderliğin çalışanların önemli sanal kaytarma davranışları üzerinde %99 önem düzeyinde (p=,000) negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla hesap verebilir liderlik özelliklerinin 1 birimlik artması durumunda önemli sanal kaytarma davranışlarında 0,67 birimlik bir azalış beklenmektedir (β=-,671). Bu liderlik rolünün

önemsiz sanal kaytarma üzerinde ise %99 önem düzeyinde ($p=,000$) pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=,692$). Dolayısıyla hesap verebilir liderlik rolünün ya da bu tür özelliklerin 1 birimlik artışı önemsiz sanal kaytarma davranışlarında 0,69 birimlik artışa neden olacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

İkinci kamu liderliği rolü/modeli olan kuralları takip eden liderlik modelinin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisine baktığımızda, hesap verebilir liderlikle benzer yönde etkilerin varlığı tespit edilirken bunların derecesinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bu liderlik türünün önemli sanal kaytarma davranışları üzerinde %99 önem düzeyinde ($p=,002$) negatif yönlü ve düşük düzeyli bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir ($\beta=-,170$). Bu sonuca göre kuralları takip eden liderlik rolündeki bir birimlik artışın önemli sanal kaytarmanın 0,17 birimlik azalmasına neden olacağı söylenebilir. Bu liderlik türünün önemsiz sanal kaytarma üzerinde ise %95 önem düzeyinde ($p=,045$) pozitif yönde ancak yine düşük düzeyde bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir ($\beta=,109$). Dolayısıyla kuralları takip eden liderlik rolündeki bir birimlik artış önemsiz sanal kaytarma davranışlarının 0,10 birimlik artmasına yol açmaktadır.

Üçüncü kamu liderliği rolü/modeli olan siyasi sadakat gösteren liderliğin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisine baktığımız ise hesap verebilir liderlik ve kuralları takip eden liderliğin tam zıt yönde etkilerinin varlığı tespit edilmiştir. Bu liderlik türünün önemli sanal kaytarma davranışları üzerinde %99 önem düzeyinde ($p=,000$) pozitif yönlü ve orta düzeyli bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir ($\beta=,410$). Buna göre siyasi sadakat gösteren liderlik rolündeki ya da liderdeki bu tür özelliklerin bir birimlik artışında önemli sanal kaytarma davranışları 0,41 birimlik artış göstermektedir. Diğer taraftan önemsiz sanal kaytarma üzerinde ise %99 önem düzeyinde ($p=,001$) negatif yönde ve düşük düzeyde bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir ($\beta=-,182$). Dolayısıyla siyasi sadakat gösteren liderlik rolündeki bir birimlik artış önemsiz sanal kaytarma davranışlarının 0,18 birimlik azalmasına yol açmaktadır.

Dördüncü kamu liderliği rolü/modeli olan ağ yönetişimi liderliğinin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisine baktığımız ise hesap verebilir liderlik ve kuralları takip eden liderliğin sanal kaytarmaya etkileriyle aynı yönde; siyasi sadakat gösteren liderlikle zıt yönde etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Bu liderlik türünün önemli sanal kaytarma davranışları üzerinde %99 önem düzeyinde ($p=,000$) negatif yönlü ve yüksek düzeyli bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir ($\beta=-,729$). Buna göre ağ yönetişimi liderliği rolündeki ya da bu tür özelliklerin bir

birimlik artışında önemli sanal kaytarma davranışları 0,72 birimlik azalmaktadır. Diğer taraftan önemsiz sanal kaytarma üzerinde ise %99 önem düzeyinde ($p=,000$) pozitif yönde ve orta düzeyde bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir ($\beta=,676$). Dolayısıyla bu liderlik rolündeki bir birimlik artış önemsiz sanal kaytarma davranışlarının 0,67 birimlik artmasına yol açmaktadır.

Sonuç olarak hesap verebilir, kuralları takip eden ve ağ yönetişi liderliği rollerinin çalışanları sanal kaytarma davranışları bakımından olumlu yönde etkilediği; siyasi sadakat gösteren liderliğin ise olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular günümüzde giderek artan bilgi iletişim teknolojilerinin çalışma ortamlarında ve çalışma saatlerinde iş dışı amaçlar için kullanılması olarak adlandırılan sanal kaytarma olgusunun yönetilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Sanal kaytarma davranışları çoğu zaman örgütler açısından olumsuz bir durum şeklinde algılanmakla birlikte, sanal kaytarma türlerine bakıldığı aslında tüm sanal kaytarma davranışlarının örgütler açısından olumsuz sonuçlarının olmadığı görülmektedir. Hatta önemsiz sanal kaytarma olarak adlandırılan davranışların örgüt ve çalışanlar açısından faydalı olduğu dahi savunulmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995; Lim, 2002; Anandarajan ve diğer., 2004; Mastrangelo ve diğer., 2006; Blanchard ve Henle, 2008). Önemsiz sanal kaytarma olarak düşünölen davranışların genellikle çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlayabilecek ya da kendilerini motive edecek faaliyetler olduğu düşünölmektedir. Bu tarz davranışlar, internet üzerinden bankacılık işlemlerini yapmak, haberleri okumak, e-posta almak/göndermek gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Nitekim çalışanların bu faaliyetleri iş saatlerinde yapabiliyor olması (bankacılık işlemleri gibi) çalışanların bu tarz işlemleri için işyerlerinden çıkmalarını ve dolayısıyla zaman kayıplarını en aza indirmektedir. Dolayısıyla çok basit bir para transferi işlemini işyerinde çok kısa sürede yapabilecekken; bu işlem için çalışanın bankaya gitmesi daha fazla zaman alıcı bir durumdur. Aynı şekilde çalışanın kurumuyla ya da kendi alanıyla ilgili haberleri veya yeni gelişmeleri takip etmesi işlemlerini yaparken daha kolay ve doğru yapmasına yardımcı olacaktır. Sonuç olarak önemsiz sanal kaytarma davranışlarının çalışanların kişisel gelişimleri ve iş motivasyonları açısından oldukça etkili olduğu söylenebilir. Bu çalışma kapsamında da sanal kaytarma önemli ve önemsiz şekilde iki farklı türde incelenerek; önemli sanal kaytarma davranışlarını (sosyal medyaya girmek, film/video izlemek, oyun

oyynamak) örgüt için zarar veren davranışlar olarak kabul ederken; önemsiz sanal kaytarma davranışlarını ise çalışana ve örgüte faydası olabilecek faaliyetler olarak düşünülmektedir.

Bu çalışma kapsamında; ulusal alanda ilk defa kullanılan kamu liderliği rolleri ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve yüksek geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerine sahip olmasından dolayı, ulusal literatüre liderlik konusunda kamu kurumları açısından farklı bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır. Nitekim özel sektör örgütleri ve kamu kurumlarının sahip olduğu farklı dinamiklere bağlı olarak, farklı tür/rol/model liderliklerin oluşması olası bir durumdur. Bundan dolayı kamu liderliği rollerinin özellerinin ayrıntı şekilde değerlendirilmesi ve bu rollere/modelleri belki yeni modellerin eklenmesi liderlik çalışmaları açısından oldukça önemlidir. Bu çalışma kapsamında ele alınan 4 farklı liderlik rolünün dışında farklı roller/modeller de ilerleyen çalışmalarda ortaya konulabilecektir. Dolayısıyla bu rollerin ulusal literatürde ilgi görmesi açısından kullanılan ölçekler EK’de sunulmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda 4 farklı liderlik rolünün 2 farklı sanal kaytarma davranış türleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara genel olarak bakıldığında tüm hipotez testleri sonucunda liderlik rollerinin sanal kaytarma üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak olumlu ve olumsuz sanal kaytarma türleri üzerinde farklı yönde etkilerin olması oldukça normaldir. Nitekim örgüte zarar verecek önemli sanal kaytarma davranışlarını azaltan bir liderlik rolünün kişisel gelişime katkı sağlayacağı düşünülen önemsiz sanal kaytarmayı artırması beklenir.

Hesap verebilir liderlik ve ağ yönetişimi liderliğinin önemli sanal kaytarmayı ciddi oranlarda azaltıcı etkileri varken; önemsiz sanal kaytarmaya da olumlu yönde etki etmektedir. Kuralları takip eden liderlik modelinin ise bu iki liderlik rolüyle aynı yönlü olmakla birlikte; sanal kaytarma davranışları üzerinde daha az etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kuralları takip eden liderliğin önemli sanal kaytarmayı çok az azalttığı ve önemsiz sanal kaytarmayı ise çok az artırdığı görülmektedir. Diğer taraftan siyasi sadakat gösteren liderlik rolünün diğer rollerin aksine önemli sanal kaytarmayı orta düzeyde artırırken; önemsiz sanal kaytarmayı daha düşük seviyede kalmasına neden olacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Analizler sonucunda elde edilen bu bulgular yöneticilerin hesap verebilirliğe, paydaşlara bilgi aktarmaya, diğer kuruluşlarla bağlantılı hareket etmeye ve hukuk kurallarına önem vermeye ne kadar dikkat ederlerse, çalışanların da olumsuz sanal kaytarmaya o kadar az meyil

ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışanların paydaşlara bilgi vermek, paydaşlardan bilgi toplamak, yaptığı işlemlerle ilgili kuralları, yasaları ya da yeni gelişmeler takip etmek ve diğer kuruluşlarla ortak hareket etmek niyetinde olan yöneticilerden kaynaklı olarak, önemsiz sanal kaytarmaya meyil ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, kamu liderlerinin hem kurumları hem de kurumun sahip olduğu en değerleri varlığı olan insan kaynağını daha etkin ve verimli kullanabilmesi açısından sahip olması gereken rollerin, hesap verebilirlik, yönetim ve kuralları takip etmek olduğu söylenebilir. Bu rollere bağlı olarak çalışanların örgüte zarar veren davranışları azalttığı ve faydası olan davranışları ise yapmaya meyil ettiği sonucuna varılmıştır. Kamu liderliğinin sanal kaytarma üzerindeki etkisi bu şekilde tespit edilmekle birlikte, bu rollerin daha fazla çalışma yapılarak kamu kurumlarında örgütsel davranış konuları bakımından yarattığı sonuçlara bakılabilir. Böylelikle hem liderlik çalışmalarında hem de örgütsel davranış konularına çeşitli katkılar sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Anandarajan, M., Devine, P., Simmers, C. A. (2004). "A multidimensional scaling approach to personal web usage in the workplace". Anandarajan M ve S. C (Eds.), *Personal web usage in the workplace: A guide to effective human resources management* içinde. Hershey: Information Science Publishing.
- Anandarajan, M., Simmers, C. A. (2004). "Constructive and destructive personal web use in the workplace: Mapping employee attitudes". Anandarajan M ve S. C (Eds.), *Personal web usage in the workplace: A guide to effective human resources management* içinde. Hershey: Information Science Publishing.
- Bass, B. M., Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.
- Beugre, C. D., Kim, D. (2006). "Cyberloafing: Vice or virtue". M. Khosrow-Pour (Ed.), *Emerging trends and challenges in information technology management* (1. bs.) içinde. Herhsey: Idea Group Inc.
- 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.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper ve Row Publishers.

- Candan, H., İnce, M. (2016). "Siber kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik emniyet çalışanları üzerine bir araştırma". *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 229-235.
- Cogliser, C. C., Brigham, K. H. (2004). "The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned". *The Leadership Quarterly*, 15 (6), 771-799.
- Currie, G., Grubnic, S., Hodges, R. (2011). "Leadership in public services networks: Antecedents, process and outcome". *Public Administration*, 89 (2), 242-264.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. New York: The Dryden Pres.
- de-Lara, P. Z.-M., Olivares-Mesa, A. (2010). "Bringing cyber loafers back on the right track". *Industrial Management & Data Systems*, 110 (7), 1038-1053.
- DeHart-Davis, L. (2009). "Green tape: A theory of effective organizational rules". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (2), 361-384.
- Erkutlu, H. V., Özdemir, H. Ö. (2018). "Otantik liderlik ve sanal kaytarma arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolü". *Social Sciences*, 13 (2), 119-125.
- Fernandez, S. (2004). "Developing and testing an integrative framework of public sector leadership: Evidence from the public education arena". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 197-217.
- Garfield, Z. H., Hubbard, R. L., Hagen, E. H. (2019). "Evolutionary models of leadership". *Human Nature*, 30 (1), 23-58.
- Garrett, R. K., Danziger, J. N. (2008). "Disaffection or expected outcomes: Understanding personal Internet use during work". *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (4), 937-958.
- Greengard, S. (2000). "The High Cost of Cyber Slacking". *Workforce*, 79 (12), 22-24.
- Griffiths, M. (2010). "Internet abuse and internet addiction in the workplace". *Journal of Workplace Learning*, 22 (7), 463-472.
- Hansen, J. R., Villadsen, A. R. (2010). "Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context". *International Public Management Journal*, 13 (3), 247-274.
- Hassan, S., Wright, B. E., Yukl, G. (2014). "Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems". *Public Administration Review*, 74 (3), 333-343.

- Jacobsen, C. B., Bøgh Andersen, L. (2015). "Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance". *Public Administration Review*, 75 (6), 829-841.
- Jiang, H., Tsohou, A. (2014). "The dual nature of personal web usage at workplace: impacts, antecedents and regulating policies". *Proceeding of the European Conference on Information Systems*, 1 (1), 1-16.
- Karsten, N. (2015). "Scrutinize me, please! The drivers, manifestations and implications of accountability-seeking behaviour". *Public administration*, 93 (3), 684-699.
- Kearns, K. P. (1996). *Managing for accountability: Preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Klotz, A. C., Buckley, M. R. (2013). "A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization". *Journal of management history*, 19 (1), 114-132.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (16. bs.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kroll, A., Vogel, D. (2014). "The PSM–leadership fit: A model of performance information use". *Public Administration*, 92 (4), 974-991.
- Lane, J.-E. (1994). "Will public management drive out public administration?". *Asian journal of public administration*, 16 (2), 139-151.
- Liberman, 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.
- Lim, V. K. (2002). "The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice". *Journal of Organizational Behavior*, 23 (5), 675-694.
- Lim, V. K., Chen, D. J. (2012). "Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work?". *Behaviour & Information Technology*, 31 (4), 343-353.
- 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.
- Lussier, R., Achua, C. (2004). *Leadership: Theory, application, skill development*. Ohio: Thomson/South-Western.

- Mastrangelo, P. M., Everton, W., Jolton, J. A. (2006). "Personal use of work computers: Distraction versus destruction". *CyberPsychology & Behavior*, 9 (6), 730-741.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., Xu, L. (2014). "Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China". *Public Administration*, 92 (3), 727-743.
- Nahavandi, A. (2009). *The art and science of leadership*. New Jersey: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- Niaei, M., Peidaei, M. M., Nasiripour, A. A. (2014). "The relation between staff cyberloafing and organizational commitment in organization of environmental protection". *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33 (2534), 1-13.
- Örücü, E., Yıldız, H. (2014). "İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma". *Ege Akademik Bakis*, 14 (1), 99-114.
- 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.
- Pallant, J. (2017). *SPSS kullanma kılavuzu: SPSS ile adım adım veri analizi* (Çev.: S. Balcı ve B. Ahi, 2. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Piotrowski, C. (2012). "Cyberloafing: A content analysis of the emerging literature". *Journal of Instructional Psychology*, 39 (3-4), 259-262.
- Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., Arshoff, A. S. (2012). "Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector". *International Public Management Journal*, 15 (2), 160-185.
- 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.
- Sample Size Calculator. (2020). Creative Research Systems This Sample Size Calculator. Erişim Tarihi 06.10.2020, <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures". *Methods of psychological research online*, 8 (2), 23-74.
- Shrivastava, P., Nachman, S. A. (1989). "Strategic leadership patterns". *Strategic Management Journal*, 10 (1), 51-66.
- Sørensen, E., Torfing, J. (2011). "Enhancing collaborative innovation in the public sector". *Administration & Society*, 43 (8), 842-868.

- Sosik, J. J. (1997). "Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups". *Group & Organization Management*, 22 (4), 460-487.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Szilagyi, A. D., Wallace, M. J. (1990). *Organizational Behavior and Performance*. Illinois: Scott Foresman Company.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tummers, L., Knies, E. (2013). "Leadership and meaningful work in the public sector". *Public Administration Review*, 73 (6), 859-868.
- Tummers, L., Knies, E. (2016). "Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles". *Public Administration*, 94 (2), 433-451.
- Van der Wal, Z., De Graff, D., Lasthuizen, K. (2008). "Whats Valued Most? A comparative empirical study on the differences and similarities between the organizational values of the public and private sector". *Public Administration*, 86 (2), 465-482.
- Van Wart, M. (2013). "Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years". *Public Administration*, 91 (3), 521-543.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). "Leadership style, organizational politics, and employees' performance". *Personnel Review*.
- Vitak, J., Crouse, J., LaRose, R. (2011). "Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking". *Computers in Human Behavior*, 27 (5), 1751-1759.
- Vogel, R., Masal, D. (2015). "Public leadership: A review of the literature and framework for future research". *Public Management Review*, 17 (8), 1165-1189.
- Weatherbee, T. G. (2010). "Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy". *Human Resource Management Review*, 20 (1), 35-44.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2012). "Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence". *Public Administration Review*, 72 (2), 206-215.
- YÖK. (2020). Yüksek Öğretim Bilgi Yönetim Sistemi. Erişim Tarihi 06.10.2020, <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Ankara: Seçkin yayıncılık.

EK: Araştırmada Kullanılan Kamu Liderliği Ölçeği

Hesap_1: Yöneticim bana ve çalışma arkadaşlarıma yapmış olduğumuz işleri, kurum paydaşlarına (Vatandaşlar, Öğrenciler vb.) açıklamayı teşvik eder.

- Hesap_2:** Yöneticim, paydaşlarımıza çalışma şeklim hakkında bilgi vermeyi teşvik eder.
- Hesap_3:** Yöneticim, bize yaptığımız işleri kurum paydaşlarına açıklama olanağını sağlar.
- Hesap_4:** Yöneticim, vatandaşların sorularını cevaplamamızın önemli olduğunu vurguluyor.
- Hesap_5:** Yöneticim, bizim birimimizin açıkça ve dürüst bir şekilde diğer birimlerle bilgi paylaşmamız için gayret gösterir.
- Hesap_6:** Yöneticim, kurumun aldığı kesin kararları paydaşlara bildirmemizi teşvik eder.
- Kural_1:** Yöneticim, bana ve çalışma arkadaşlarıma kanunları takip etmenin önemini vurgular.
- Kural_2:** Yöneticim benim ve çalışma arkadaşlarımda hükümet kurallarını ve düzenlemelerini doğru bir şekilde izleyebilmemize olanak sağlar.
- Kural_3:** Yöneticim, benim ve çalışma arkadaşlarımda hükümet politikalarını doğru bir şekilde yürütmemizi tavsiye eder.
- Kural_4:** Yöneticim kuralları ve prosedürleri doğru bir şekilde izlememizi sağlar.
- Siyasi_1:** Yöneticim, beni ve çalışma arkadaşlarımda, paydaşlar tepki gösterse bile siyasi kararları desteklemeye teşvik eder.
- Siyasi_2:** Yöneticim, benim ve çalışma arkadaşlarımda, çeşitli riskleri olmasına karşın, siyasi liderlerle olan ilişkilerimizi bozmamamızı tavsiye eder.
- Siyasi_3:** Yöneticim, beni ve çalışma arkadaşlarımda, ekstra sorumluluk olmamız gerekse bile politik kararları uygulamamızı teşvik eder.
- Siyasi_4:** Yöneticim, benim ve çalışma arkadaşlarımda, hataları olsa bile siyasi kararları savunmamızı teşvik eder.
- Siyasi_5:** Yöneticim, benim ve çalışma arkadaşlarımda, olumsuzlukları olsa bile siyasi kararları desteklememizi teşvik eder.
- Yönetişim_1:** Yöneticim, benim ve çalışma arkadaşlarımda diğer kuruluşlarla çok sayıda bağlantı kurmamızı teşvik eder.
- Yönetişim_2:** Yöneticim, benim ve çalışma arkadaşlarımda yeni bağlantılar geliştirebilmemiz için yüksek enerji harcamamızı teşvik eder.
- Yönetişim_3:** Yöneticim, beni ve çalışma arkadaşlarımda kendi ağımızdaki insanlarla düzenli olarak çalışmamızı tavsiye eder.
- Yönetişim_4:** Yöneticim, beni ve çalışma arkadaşlarımda, kendi bölümümüz dışındaki birimlerle ilişki kurmaya teşvik eder.
- Yönetişim_5:** Yöneticim, beni ve çalışma arkadaşlarımda, kendi ilişki ağımızı başka insanlara tanıtmamızı teşvik eder.
- Yönetişim_6:** Yöneticim, bana ve çalışma arkadaşlarımda farklı kurumlar arasında “köprü/bağlantı pimi” (bağlantı sağlayan kişi) olmamızı tavsiye eder