



# DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

## DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal>

### MAKYAVELİST LİDERLİK VE ZAMAN HIRSIZLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ARACILIK ROLÜ

#### *THE MEDIATORY ROLE OF ORGANIZATIONAL OPPOSITION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN MACHIAVELIST LEADERSHIP AND TIME THEFT*

Esra UYAR<sup>(1)</sup>

**Öz:** Günümüzde işletmelerin rekabet edebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için birçok faktörü dikkate almaları gerekmektedir. Bu faktörlerden birisi, işletmelerin zamanı iyi bir şekilde değerlendirmesidir. Zamanı iyi bir şekilde değerlendiren işletmeler rekabet edebilirliklerini yükseltirken, zamanı iyi bir şekilde değerlendiremeyen işletmeler başarılı olma konusunda büyük zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu kapsamda çalışanların çalışma sürelerinde zamanı etkin ve verimli kullanmalarını olumlu veya olumsuz etkileyen faktörler oldukça önemlidir. Çalışmada, Makyavelist liderlik ve zaman hırsızlığı arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolü araştırılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 23 ve SPSS PROCESS Programları kullanılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, Makyavelist liderliğin örgütsel muhalefet ve zaman hırsızlığı üzerinde pozitif etkisinin olduğu, ayrıca örgütsel muhalefetin Makyavelist liderlik ve zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Makyavelist Liderlik, Zaman Hırsızlığı, Örgütsel Muhalefet

**Abstract:** Today, it is an undeniable fact that businesses must be managed by taking into account many factors in order to compete and survive. One of these factors is that businesses make good use of time. While businesses that make good use of their time increase their competitiveness, businesses that cannot make good use of their time face great difficulties in being successful. In this context, factors that positively or negatively affect employees' ability to use time effectively and efficiently during their working hours emerge as an important issue. In the study, the relationship between Machiavellian leadership and time theft and the mediating role of organizational opposition in this relationship was investigated. SPSS 23 and SPSS PROCESS Programs were used to analyze the data. According to the findings of the study, it was concluded that Machiavellian leadership has a positive effect on organizational opposition and time theft, and that organizational opposition plays a mediating role in the relationship between Machiavellian leadership and time theft.

**Keywords:** Machiavellian Leadership, Time Theft, Organizational Dissent

**JEL:** D23, M12

<sup>(1)</sup> Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Domaniç Hayme Ana MYO, Mülkiyeti Koruma ve Güvenlik Bölümü; esra.uyar@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1264-7544

Geliş/Received: 21-11-2023; Kabul/Accepted: 05-03-2024

## 1. Giriş

Liderlik, üzerinde uzun yıllardır çalışılan bir konu olmasına rağmen günümüzde de halen üzerinde fazlaca durulan bir konu olarak güncelliğini devam ettirmektedir. Sahip oldukları kişilik özellikleri ve yetenekleri ile izleyicilerini etkileyen ve onları değişim yoluyla belli hedeflere yönlendirebilen liderler genel olarak bu pozitif yönleri ile ön plana çıkmış ve birçok çalışmaya konu olmuştur. Fakat son zamanlarda bazı yönetsel sorunlardan kaynaklanan ve çalışanları performansları, iş tatminleri vb. bazı yönlerden olumsuz etkilemesi, liderlik kavramının farklı yönlerden de araştırılmasını gerekli kılmıştır.

Hogan ve Kaiser (2005) kişilik ve liderliği, liderin iyi ve kötü yönü olarak ele almış ve liderliğin, ekiplerin, grupların ve organizasyonların performansıyla ilgili olduğunu ve liderliğin iyi yönünün, etkili ekip ve grup performansını teşvik ettiğini ve bunun da çalışanların refahını artırdığını; liderliğin karanlık yönünün ise onunla ilişkili herkesin yaşam kalitesini düşürdüğünü ifade etmiştir. Karanlık yöneticiler, yıkıcıdır ve astlarını etkilemek için zararlı stratejiler kullanırlar. Bu nedenle, Makyavelist liderlerin köklerinin karanlık tarafta olduğu ve fırsatçı, manipülatör ve hilekar olarak algılandığı düşünüldüğünde bu kavram liderlerin karanlık tarafını araştıran liderlik ve yönetim literatürünün ilgi konusu haline gelmiştir.

Müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve işletmelerin başarıya ulaşabilmesi, çalışanların performansına bağlıdır. Çalışanların üretkenlik karşıtı bir davranış olan zaman hırsızlığı davranışını sergilemesi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması noktasında olumsuzlukları beraberinde getirecek ve işletmelerin maliyetlerinin artmasına ve başarısız olmasına sebep olacaktır. Bu noktada çalışmada, Makyavelist liderlerin çalışanların zaman hırsızlığı davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel muhalefetin aracılık rolü incelenmektedir.

## 2. Makyavelizm ve Makyavelist Liderlik

Makyavelizm, bu kavramı ilk inceleyen psikologlar olan Christie ve Geis (1970) tarafından alaycı bir dünya görüşüne, etik olmayan bir şekilde davranma isteğine ve kişinin kendisinin güç ve kazanımlarını güvence altına almak için kullanılabilecek bir manipülatif taktikler listesine sahip olmaktan bahseden bir bireysel farklılık olarak tanımlanmaktadır (Dahling, Kuyumcu ve Librizzi, 2012: 183). Makyavelist bireyler, kişilerarası ilişkide göreceli bir ilgi eksikliği, geleneksel ahlakla ilgilenmeme, düşük bağlılık gibi özelliklere sahip olma eğilimindedir (Exline, Thibaut, Hickey ve Gumbert, 1970: 54). Bununla birlikte, Makyavelist bireyler kendi zayıflıklarını saklarken (Jones ve Paulhus, 2009: 97) diğerlerini suçlama eğilimindedir ve başkalarının zayıflıklarını ortaya çıkarırlar (Wai ve Tiliopoulos, 2012: 794).

Karanlık kişilik özellikleri sergileyen liderlerin örgütlerde çalışma yaşamının kalitesi ve örgütsel sonuçları açısından nasıl etkileri olduğu birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu karanlık kişilik özelliklerinden biri olan Makyavelizm, İtalyan politikacı Niccolo Machiavelli'nin "Prens (The Prince)" isimli eserine bağlı olarak ortaya çıkmıştır ve ilgili kitapta Machiavelli'nin devlet yönetimine dair yöneticilere tavsiyeleri bulunmaktadır. Amaca ulaşmak için her yolun meşru olduğunu belirten önerilerinde

devletin sürekliliğini sağlamak için yöneticilerin zalim olması, yalan söylemesi, dini siyasi amaçlara göre kullanması yönünde öğütlerine rastlanmaktadır (Şanal ve Dağtekin, 2018: 319). Ayrıca bu tavsiyelere göre Makyavelcilik, maliyeti ne olursa olsun kaynaklarını ve ayrıcalıklarını koruyabilen verimli bir lideri karakterize etmesi gereken bir kişilik özelliğidir; bu nedenle böyle bir lider pragmatik, taktiksel ve stratejik olmalı, aynı zamanda etik dışı davranışlar sergileyebilmeli, manipülatif ve alaycı olmalıdır (Rogoza ve Ciecuch, 2020: 1288). Yüksek Makyavelist niteliklere sahip kişiler olaylara genelde daha dikkatli ve rasyonel bir şekilde yaklaşmaktadır. Ayrıca başkalarını etkileme konusunda becerikli, güçsüz yapısal durumlardan faydalanmaya çalışan, kişisel amaçları için başkalarına kolaylıkla yalan söyleyebilen bireylerdir (Çetin ve Basım, 2019: 109). Bu kapsamda Makyavelist liderlik, bireylerle birlikte ortak çıkarlar için çalışmaktan ziyade liderin bireyleri kendi kişisel hedeflerine ulaşması için etkileme sürecidir. Servetlerini ve güçlerini korumak veya artırmak için her şeyi yapmaya hazır zalim liderlere verilmiş bir sıfattır (Ledeen, 1999: 9). Makyavelist yöneticiler diğer bireylerin duygularına, haklarına ve ihtiyaçlarına bakmaksızın kendi amaçlarına ulaşmak için agresif, sömürücü, manipülatif ve aldatıcı yöntemler kullanan kişilerdir ve bu şekilde hareket eden bireylerin etik olmayan davranışlarda bulunma eğilimi yüksektir (Tang, Chen ve Sutarso, 2008: 248).

### 3. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet, “bir tutuma, görüşe, davranışa karşı olma durumu” olarak ifade edilmektedir (TDK, 1998). Örgütsel muhalefet kişinin örgütünden ayrı hissetmesini ve kişinin örgütü hakkında fikir ayrılığını ve karşıt görüşleri ifade etmesini içeren bir süreçtir (Kassing, 1997: 312). Muhalefet, birçok nedenden kaynaklanabilir ve bu nedenlerden en önemlisi, örgüt yöneticileri tarafından verilen kötü ve örgüt üyelerini kızdıracabilecek kararlardır (Redding, 1985: 246).

Muhalefet, çalışan sesi kavramsallaştırmasıyla yakından ilgilidir. Çalışanların örgütlerinin herhangi bir yönünden memnun olmadıklarında iki seçenekleri vardır. Örgütten ayrılabilirler veya memnun olmadıkları bazı durumlara karşı ses çıkarırlar (Garner, 2009: 35). Kassing (1997), örgütlerde açıkça ifade edilmiş, gizli ve yerinden edilmiş muhalefet olmak üzere üç tür muhalefet önermiştir. Açıkça ifade edilmiş muhalefet, etkili örgüt üyeleri ile açık iletişimi ifade etmektedir. Gizli muhalefet, çalışanlar fikirlerini dile getirmek istediklerinde, fakat kendilerini etkili bir şekilde ifade etmek için yeterli yollardan yoksun olduklarında ortaya çıkar (Kassing ve Avtgis, 1999: 103) ve fikirleri ve düşünceleri örgütte güce sahip üstlere değil etkisiz bireylere (iş arkadaşları) agresif bir şekilde iletmeyi içermektedir. Yerinden edilmiş muhalefet ise, dış izleyicilere (arkadaşlara, aileye, önemli diğer kişilere) örgüt hakkındaki eleştirileri ifade etmeyi içermektedir.

Örgütsel muhalefet süreci içerisinde örgüt çalışanları, yönetimle fikir ayrılığı yaşarken bir yandan da bu fikir ayrılıklarını ifade etme eğilimini göstermektedirler (Kassing, 2008: 343). Örgütsel muhalefet, olumsuz örgütsel uygulamalar gibi bazı tetikleyici olaylarla ortaya çıkmakta ve örgüt üyelerini bu olumsuzlukları ve bu durumdan duydukları memnuniyetsizlikleri dile getirme zorunluluğu hissetmelerine neden olur (Kassing ve Armstrong, 2002: 43). Bu kapsamda Kassing ve Armstrong (2002), örgütsel muhalefete yol açan olayları; *örgüt çalışanlarına yönelik olumsuz davranışlar, örgütsel değişim, etkisiz uygulamalar, yönetimdeki karar alma şekilleri,*

*sorumluluk, kaynakların temin edilmesi ve kullanılması, etik konusundaki uyumsuzluklar, performans değerlendirme yöntemleri, çalışma ortamında tehlikenin ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek zararların önlenmesine ilişkin tedbirlerin olmayışı* şeklinde 9 durum olarak sıralamıştır.

#### **4. Zaman Hırsızlığı**

Örgütler, oldukça yaygın, örgüt için maliyeti yüksek ve etik suistimal olan davranışları azaltmak için yollar aramaktadır. Bu kapsamda ele alınan üretkenlik karşısı iş davranışlarının bir çeşidi olan zaman hırsızlığı davranışı, çalışanların çalışma süresi içerisinde yaptıkları işle ilişkisi olmayan faaliyetlerde bulunma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Martin, Brock, Buckley ve Ketchen, 2010: 26). Bu anlamda zaman hırsızlığı, işe geç gitme veya işten planlanandan daha erken ayrılma, kabul edilebilir olandan daha uzun molalar verme, kişisel nedenlerle internet kullanımı ve iş başında hayal kurma gibi davranışları içermektedir (Henle, Reeve ve Pitts, 2010: 53). Bir çalışan çalışma süresi içerisinde onaylanmamış veya etik olmayan iş dışı faaliyetler sürdürdüğünde zaman hırsızlığına karışmış olmaktadır (Brock, Martin ve Buckley, 2013: 309).

İşverenin zamanının ve mülkünün çalışan tarafından kötüye kullanılması olarak tanımlanan zaman hırsızlığı on dokuzuncu yüzyıl Taylorist yönetim yaklaşımındaki zaman yönetimi ve verimlilik anlayışına dayanır (Snider, 2001: 105). Sanayi devriminin ilk zamanlarında geliştirilen fikirler, zamanı değer atfedilecek ölçülebilir bir meta haline getirmiş ve böylece zaman hırsızlığını düşünülebilir hale getirmiştir. Bilim ve teknolojinin gelişimiyle birlikte işverenlerin işçilere saat başı ödeme yapmaya başlamasını ve verimliliğin değerlendirilebilmesini mümkün kılmıştır (Snider, 2002: 92).

Zamanı iyi bir şekilde değerlendirmede zayıf kalan örgütlerin günümüz rekabet ortamında rekabette geride kalması ve yaşamlarını devam ettirebilme konusunda zorluk yaşamaları kaçınılmazdır. Bu nedenle örgütlerde zamanın ne kadar etkin şekilde kullanıldığı ve çalışanların zamandan çalıp çalmadığı konusu örgütler için hayati öneme sahiptir (Babadağ, 2019: 33). Tüm örgütlerin başarması gereken görevleri başarmak için ellerinde sabit miktarda kaynak vardır ve zaman hırsızları örgütlerin misyonlarının zorluklarıyla baş edebilme yeteneklerini baltalamaktadır. Ayrıca zaman hırsızları, çalışmaktan kaçan ve zamandan çalan yapısıyla diğer örgüt çalışanlarının da üretkenliğini ve motivasyonlarını düşürmekte ve çabalarını azaltmasına neden olmaktadır (Ketchen, Craighead ve Buckley, 2008: 141). Brock ve diğerleri (2013), zaman hırsızlığını geleneksel, teknolojik ve sosyal zaman hırsızlığı olmak üzere 3 türe ayırmışlardır.

##### **4.1. Geleneksel Zaman Hırsızlığı**

Geleneksel zaman hırsızlığı, uzun çay, kahve molaları vermek, kendisine zaman ayırmak için bir işi bitirebileceği süreden daha fazla süreceğini söylemek, hasta olduğu yalanını söyleyerek işe gitmemek gibi klasik davranışları içermektedir (Babadağ, 2019: 36).

##### **4.2. Teknolojik Zaman Hırsızlığı**

Teknolojik zaman hırsızlığı, literatürde siber aylıklık olarak da ele alınmaktadır. İş yerinde internet kullanımı, iletişimi kolaylaştırma ve gereksiz işlemlerin azaltılmasına imkan veren yapısıyla çalışan verimliliğini daha fazla artırma amacına yöneliktir. Fakat iş yerlerinde bilgisayar ve internetin kullanımının yaygınlaşması, işleri kolaylaştırmanın yanında çalışanların teknolojiyi kendi kişisel işleri için kullanma ihtimalini de artırmaktadır (Yağcı ve Yüceler, 2016: 664). Bu kapsamda teknolojik zaman hırsızlığı, teknoloji kullanımının bireylerin iş ve özel yaşamlarının daha büyük bir parçası haline gelmesiyle yıllar içinde ortaya çıkan bir zaman hırsızlığı türüdür (Brock ve diğerleri, 2013: 310). İnternette gezinme, sosyal ağ sitelerinde sohbet etme ve çevrimiçi alışveriş, oyun oynama, kişisel e-postalar alma gibi işle ilgili olmayan davranışları içermektedir (Ugrin, Pearson ve Odom, 2008: 77).

### 4.3. Sosyal Zaman Hırsızlığı

Sosyal zaman hırsızlığı ise, insanın sosyal bir varlık olması ve diğer kişilerle iletişim kurmak ve vakit geçirmek istemesi gibi insan doğasıyla ilgili bir davranıştır. İş saatleri içerisinde iş arkadaşları ile muhabbet etmek, kişisel telefon görüşmeleri yapmak gibi davranışları içermektedir (Babadag, 2019: 38).

## 5. Teori ve Hipotezler

### 5.1. Lider-Üye Etkileşimi (LMX)

Çalışma, liderlerin çalışma ortamlarında her çalışanla farklı nitelikte ilişkiler geliştirdiği (Akar, 2023: 484) ve bu ilişkilerin niteliğinin farklı örgütsel sonuçları beraberinde getirdiğini ifade eden lider-üye etkileşimi (LMX) teorisine dayandırılmıştır. Bu teoriye göre, liderler çalışanlarının bazılarıyla güvene ve saygıya dayalı yüksek kalitede ilişkiler kurarken, diğer çalışanlarla görev tanımıyla sınırlı daha düşük kalitede ilişkilere sahip olma eğilimindedir (Yu ve Liang, 2004: 252). Lider-üye etkileşimi, liderler ve takipçiler arasında gelişen değişim ilişkisinin kalitesine odaklanır. Bu kapsamda lider-üye etkileşimi (LMX) bir lider ve bir takipçi arasındaki değişim ilişkisinin kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Lussier ve Achua, 2015: 234). Yüksek kalitede LMX ilişkisinde yöneticiler, karar alma sürecini kontrol eder ve karar verme yetkisini sadece olumlu bir değişim ilişkisine sahip oldukları kişilere devredebilir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 269). Lider-üye değişimi teorisi (LMX), yaygın liderlik teorilerinden bir sapmayı temsil eder ve liderler ve takipçiler arasındaki kişisel özelliklerden etkilenebilecek ilişkilere odaklanır. Teorinin temel kavramı, etkili liderlik süreçlerinin, liderler ve takipçilerin karşılıklı etkileşimle yüksek nitelikte ilişkiler geliştirebildikleri ve bu ilişkilerin getirdiği birçok faydaya erişebildikleri zaman ortaya çıktığıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225).

### 5.2. Makyavelist Liderlik ve Zaman Hırsızlığı İlişkisi

Makyavelist liderler, amaçlarına ulaşmak için aldıkları kararlarda, bu kararların duygusal sonuçlarını değil karar sonucunda kazanacakları menfaatlerini önemserler (Saltoğlu ve Uysal Irak 2020: 44). Makyavelizm, manipülasyonla ilgili bir özelliktir ve bu özelliğe sahip liderler, başkaları üzerinde kontrol uygulama ve güçlerini kötüye kullanma ihtiyacını hissederler. İzlenim yönetimi taktiklerini kullanırlar,

örgütsel kaygı güdülerinden ve toplum yanlısı değerlerden kaçınırlar (Judge, Piccolo ve Kosalka, 2009: 867).

Çalışanlara yönelik müdahalelerin olumsuz sonuçlara yol açabileceği daha önceki çalışmalarda ortaya konulmuştur (Akar, 2022: 389). Müdahaleler sonucu çalışanların zamanla işlerine yönelik olumsuz algıya sahip olmaları ve performans düşüşü yaşamaları muhtemeldir (Akar ve Bekar, 2022: 24). Bu kapsamda yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde; Rehman ve Shahnawaz (2018), Makyavelcilik ve üretken olmayan iş davranışı arasındaki ilişki ve iş özerkliğinin iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici olarak hareket edip etmediği incelemiştir. Bu çalışmada, Makyavelizm ile üretken olmayan iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, fakat iş özerkliğinin ikisi arasında moderatör olarak hareket etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yine Gkorezis, Petridou ve Krouklidou (2015) yaptıkları çalışmada, Makyavelci liderlik ile örgütsel sinizm ve duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi incelemiş ve Makyavelist liderliğin duygusal tükenme ve sinizm üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Özsoy (2019)'un yaptığı çalışmada, karanlık liderlik özelliklerinin çalışanların tükenmişlik seviyelerine etkisi araştırılmış ve Makyavelizmin çalışanların tükenmişlikleri üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu alanda yapılan çalışmalardan yola çıkarak çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

**H1: Makyavelist liderlik ve zaman hırsızlığı arasında pozitif bir ilişki vardır.**

H1a: Makyavelist liderlik ve geleneksel zaman hırsızlığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1b: Makyavelist liderlik ve teknolojik zaman hırsızlığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1c: Makyavelist liderlik ve sosyal zaman hırsızlığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**5.3. Makyavelist Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Zaman Hırsızlığı İlişkisi**

Liderlik, örgütlerdeki koordinasyonun sağlanmasında, çalışanların bireysel hedefleri ile örgütsel amaçlarının bütünleştirilmesinde, örgütsel performans ve başarıda son derece önemli bir etkidir (Çoban, 2022: 50). Liderlik araştırmaları uzun süredir iyi liderlik biçimlerine (örneğin dönüştürücü, etkileşimci, otantik, hizmetkar ve etik liderlik) odaklanmış fakat liderliğin karanlık tarafı ihmal edilmiştir. Çeşitli karanlık kişilik özelliklerinin güç ve egemenlik elde etme ihtiyacından dolayı liderlik pozisyonlarında da bulunabileceği ve bunların örgütsel etkileri, yapılan çalışmalarla ortaya konmaya çalışılmıştır (Hogan ve Hogan, 2001). Fakat yine de liderliğin karanlık tarafı ve örgütsel sonuçları yeterince incelenmiş durumda değildir.

Karanlık yöneticiler, yıkıcıdır ve astlarını etkilemek için zararlı stratejiler kullanırlar. Genel olarak çalışanların, yöneticileriyle yüksek kalitede bir lider-üye etkileşimi ilişkisi kurduklarında yardım etme ve seslerini duyurma olasılıklarının daha yüksek olacağı söylenebilir (Van Dyne, Kamdar ve Joireman, 2008: 1195). Düşük kalitede lider-üye etkileşimine sahip çalışanların, örgüte bağlılığının azalarak daha sinik bir tutumla gizli muhalefet geliştirebileceği ve bundan dolayı da

üretkenlik karşıtı bir iş davranışı olan zaman hırsızlığı davranışı geliştirme ihtimalinin yüksek olabileceği öngörülmektedir.

Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

**H2: Örgütsel muhalefet, Makyavelist liderlik ile zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder.**

H2a: Açık muhalefet, Makyavelist liderlik ile geleneksel zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H2b: Açık muhalefet, Makyavelist liderlik ile teknolojik zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H2c: Açık muhalefet, Makyavelist liderlik ile sosyal zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H2d: Gizli muhalefet, Makyavelist liderlik ile geleneksel zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H2e: Gizli muhalefet, Makyavelist liderlik ile teknolojik zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H2f: Gizli muhalefet, Makyavelist liderlik ile sosyal zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

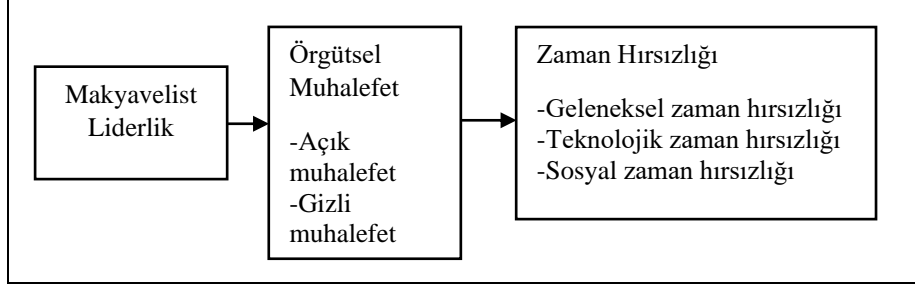
## 6. Araştırmanın Yöntemi

### 6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde örgütlerin faaliyetlerini devam ettirirken sürdürülebilir rekabet sağlayabilmek, verimliliklerini ve etkinliklerini artırmak için birçok faktörün önem arz ettiği söylenebilir ve bu görevleri başarabilmek için ellerinde sabit miktarda kaynak vardır. Çalışanların iş yeri hırsızlığı (finansal, fikri mülkiyet vb.) gibi, iş zamanından çalma davranışları da örgütlere maliyetleri gibi olumsuz etkileri düşünüldüğünde üzerinde önemle durulması gereken bir faktör olarak görülmektedir. Bu bağlamda çay-kahve molalarını uzatmak vb. (geleneksel zaman hırsızlığı), interneti iş dışında kendi kişisel amaçları için kullanmak vb. (teknolojik zaman hırsızlığı) ve iş arkadaşları ile iş saatlerinde vakit geçirmek, muhabbet etmek vb. (sosyal zaman hırsızlığı) gibi bazı davranış türlerini tek bir çatı altında toplayan zaman hırsızlığı konusu ile ilgili uluslararası yazında yapılan çalışmalar (Henle ve diğerleri, 2010; Ding, Liu, Zhang ve Wang, 2018; Kiho, 2018; Lorinkova ve Perry, 2017; Snider, 2002; Ketchen ve diğerleri, 2008; Martin ve diğerleri, 2010; Brock, 2010; Snider, 2001; Brock ve diğerleri, 2013) mevcutken bu konu ulusal yazında (Babadag ve Kerse, 2019; Ergül ve diğerleri, 2017) yeterli düzeyde çalışılmamıştır. Örgütlere olumsuz etkileri (maliyetleri, performansın düşmesi vb.) göz önüne alındığında bu kavramın Makyavelist liderlik algısı bağlamında ve literatürde nispeten yeni bir kavram olan örgütsel muhalefet ile birlikte ele alınmasıyla bu kavramlar ilk defa bir arada tartışılacak olup farklı bir perspektiften ele alınmış olacaktır. Bu noktada örgütsel davranış alanında ulusal yazına katkı sağlayacağı, bu alanda çalışan akademisyenlere ve yöneticilere ışık tutacağı düşünülmektedir.

### 6.2. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1'deki modele göre, Makyavelist liderliğin çalışanların zaman hırsızlığı davranışlarını artıracığı varsayımından hareket edilmiştir. Aracı değişken olarak ele alınan örgütsel muhalefetin ise bu ilişkiyi kendi üzerinden sağladığı öngörülmektedir.

### 6.3. Örneklem

Çalışmanın örneklemini Kütahya'daki özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda çevrimiçi anket uygulanan katılımcıların seçiminde kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Anketler 300 kişiye gönderilmiş fakat anketlere 261 kişi tarafından dönüş sağlanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo-1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Değişkenler	(%)		Değişkenler	(%)
Cinsiyet	Erkek	47,9	İşteki Pozisyon	İşçi	13,6
	Kadın	52,1		Alt Kademe Yönetici	38,4
Medeni Durum	Evli	61,3		Orta Kademe Yönetici	42,2
	Bekar	38,7		Üst Yönetici	5,8
Eğitim	Lise	2,7	Gelir	5.000 TL - 7.500 TL	4,6
	Önlisans	16,9		7501 TL - 10000 TL	22,6
	Lisans	62,7		10.001 TL - 12.500 TL	51,0
	Y. Lisans	14,6		12.501 TL - 15.000 TL	14,9
	Doktora	3,1		15.001 TL ve üzeri	6,9
Yaş	18-25 yaş arası	8,4	İşyerinde Çalışma Süreleri	1 - 5 yıl	5
	26-35 yaş arası	41,8		6 - 10 yıl	27,2
	36-45 yaş arası	34,9		11 - 15 yıl	45,2
	46-55 yaş arası	12,6		16 - 20 yıl	21,1
	56 yaş ve üzeri	2,3		21 yıl ve üzeri	1,5

### 6.4. Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler, daha önce Türkçe'ye uyarlanıp geçerlik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiş ölçeklerdir. Ölçeklerdeki değişkenler 5'li Likert tipi ölçek (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) vasıtasıyla ölçülmüştür.



**Makyavelist liderlik ölçeği**, Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilen her biri 4'er maddeli narsisizm, Makyavelizm ve psikopati boyutlarını içeren 12 maddeli kısaltılmış Karanlık Üçlü Ölçeğinden alınmıştır. Özsoy, Rauthmann, Jonason ve Ardıç (2017) tarafından ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçekte, "Yöneticim istediğini elde etmek için başkalarını manipüle etmeye eğilimlidir", "Yöneticim amaçlarına ulaşmak için yalana ve hileye başvurur" şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Karanlık Üçlü Ölçeğinin güvenilirliğinin tespiti açısından Cronbach Alpha katsayısına bakılmış ve  $\alpha=0,944$  olarak belirlenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizine ait sonuçlar, bu ölçeğin Makyavelist liderliği ölçmede iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır ( $\chi^2/df=1,502$ ;  $GFI=0,976$ ;  $CFI=0,950$ ;  $IFI=0,950$ ;  $AGFI=0,891$ ;  $RMR=0,022$ ;  $RMSEA=0,041$ ).

**Örgütsel muhalefet ölçeği**, Kassing tarafından 2000 yılında geliştirilen 18 maddeli açık muhalefet ve gizli muhalefet olmak üzere iki boyuttan oluşan bir ölçektir. Ölçekte, "Çalıştığım işyerinde soru sormaya veya yeni bir fikir ortaya atmaya tereddüt ederim", "Çalıştığım işyerindeki problemleri çalışma arkadaşlarıma şikâyet ederim" şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet ölçeğinin güvenilirliğinin tespiti açısından Cronbach Alpha katsayısına bakılmış ve  $\alpha=0,817$  olarak belirlenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre model ile veri arasında yeterli uyum vardır ( $\chi^2/df=2,625$ ;  $GFI=0,971$ ;  $CFI=0,956$ ;  $IFI=0,956$ ;  $AGFI=0,920$ ;  $RMR=0,032$ ;  $RMSEA=0,053$ ).

**Zaman hırsızlığı ölçeği**, Brock ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Babadağ ve Kerse (2019) tarafından gerçekleştirilen 15 ifadeli geleneksel, teknolojik ve sosyal zaman hırsızlığı olmak üzere üç boyuttan oluşan bir ölçektir. Ölçekte, "İşe gitmek istemediğimde hasta olmasam bile işyerini arayıp hasta olduğumu söylerim", "İş yerinde işle ilgisi olmayan e-mail gönderirim", "İş saatleri içerisinde iş arkadaşlarımla dedikodu yapar veya aileleri hakkında konuşurum" şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Bu ölçeğin Cronbach Alpha Değeri = 0,815'tir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre model ile veri arasında yeterli uyum olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df=2,289$ ;  $GFI=0,955$ ;  $CFI=0,980$ ;  $IFI=0,980$ ;  $AGFI=0,921$ ;  $RMR=0,040$ ;  $RMSEA=0,068$ ).

## 6.5. Bulgular

Araştırmada ulaşılan verilerin testlerinde SPSS 23 ve SPSS PROCESS paket programları kullanılmıştır. Parametrik veya parametrik olmayan testlerin hangisinin uygulanması gerektiğine karar verilmesi için OneSampleKolmogorov-Smirnov Testi ile normal dağılım test edilmiştir. Yapılan teste göre; ölçekteki ifadelerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu bağlamda verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

### 6.5.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon analizine ait bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonlar**

	Ort.	ss	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Makyavelist Liderlik	2,48	1,21	1					
2. Açık Muhalefet	3,57	1,32	-,920**	1				
3. Gizli Muhalefet	3,12	,85	-,277**	,302**	1			
4. Geleneksel Z.H.	1,30	,46	,188**	-,065	,050	1		
5. Teknolojik Z.H.	2,26	,66	,082	-,039	,057	,317**	1	
6. Sosyal Z.H.	1,65	,74	,210**	-,134*	,138*	,545**	,572**	1

$N=261$ . \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Araştırmada bağımsız değişken Makyavelist liderlik ile aracı değişken olarak ele alınan açık muhalefet ( $r = -0,920$ ,  $p = 0,01$ ) ve gizli muhalefet ( $r = -0,277$ ,  $p = 0,01$ ) arasındaki ilişkilerin anlamlı ve negatif olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişken Makyavelist liderliğin, bağımlı değişken olarak ele alınan geleneksel zaman hırsızlığı ( $r = 0,188$ ,  $p = 0,01$ ) ve sosyal zaman hırsızlığı ( $r = 0,210$ ,  $p = 0,01$ ) ile arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif olduğu; teknolojik zaman hırsızlığı ( $r = 0,082$ ,  $p > 0,05$ ) ile arasındaki ilişkinin ise anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

### 6.5.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmada yer alan modelde Makyavelist liderliğin zaman hırsızlığı üzerine etkisine bakılmıştır. Modeldeki bağımsız değişken Makyavelist liderlik; bağımlı değişken zaman hırsızlığıdır. Modele kontrol değişkenler olarak demografik özellikler ile aracı değişken örgütsel muhalefet de eklenilerek regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Zaman hırsızlığının boyutlarından biri olan geleneksel zaman hırsızlığının bağımlı değişken olarak ele alındığı ilk adımda, Tablo 3'te de belirtildiği üzere, bağımsız değişkenlerin geleneksel zaman hırsızlığı üzerine etkisini ele alan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ( $F = 0,191$ ,  $p < 0,001$ ). Kontrol değişkenlerinden cinsiyet ( $Beta = 0,150$ ,  $p = 0,015$ ) ve gelirin ( $Beta = 0,216$ ,  $p = 0,008$ ) geleneksel zaman hırsızlığı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmada Makyavelist liderliğin geleneksel zaman hırsızlığını doğrudan etkilediği tespit edilmiştir ( $Beta = 0,651$ ,  $p = 0,000$ ). Buna göre "Makyavelist liderlik ve geleneksel zaman hırsızlığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır" biçimindeki hipotez 1a kabul edilmiştir. Araştırmadaki aracı değişken örgütsel muhalefetin açık muhalefet ( $Beta = 0,533$ ,  $p = 0,001$ ) ve gizli muhalefet ( $Beta = 0,046$ ,  $p = 0,050$ ) boyutlarının da geleneksel zaman hırsızlığına etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu ortaya konulmuştur.

Zaman hırsızlığının bir diğer boyutu olan teknolojik zaman hırsızlığının bağımlı değişken olarak ele alındığı ikinci adımda, Tablo 3'te belirtildiği üzere teknolojik zaman hırsızlığı üzerinde bağımsız değişkenlerin etkisini ele alan model anlamlıdır ( $F = 0,059$ ,  $p = 0,026$ ). Kontrol değişkenlerinin teknolojik zaman hırsızlığı üzerinde

anamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Çalışmada Makyavelist liderliğin teknolojik zaman hırsızlığını doğrudan etkilediği tespit edilmiştir ( $Beta = 0,203$ ,  $p = 0,019$ ). Buna göre “Makyavelist liderlik ve teknolojik zaman hırsızlığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” biçimindeki hipotez 2a kabul edilmiştir. Araştırmadaki aracı değişken örgütsel muhalefetin açık muhalefet ( $Beta = 0,129$ ,  $p = 0,032$ ) ve gizli muhalefet ( $Beta = 0,041$ ,  $p = 0,030$ ) boyutlarının da teknolojik zaman hırsızlığına etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu ortaya konulmuştur.

Zaman hırsızlığının üçüncü boyutu olan sosyal zaman hırsızlığının bağımlı değişken olarak ele alındığı üçüncü adımda, Tablo 3’te de belirtildiği üzere kontrol değişkenlerden yalnızca gelirin sosyal zaman hırsızlığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $Beta = 0,268$ ,  $p = 0,001$ ). Çalışmada Makyavelist liderliğin sosyal zaman hırsızlığını doğrudan etkilediği tespit edilmiştir ( $Beta = 0,378$ ,  $p = 0,015$ ). Buna göre “Makyavelist liderlik ve sosyal zaman hırsızlığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” biçimindeki hipotez 3a kabul edilmiştir. Araştırmadaki aracı değişken örgütsel muhalefetin açık muhalefet ( $Beta = 0,172$ ,  $p = 0,041$ ) ve gizli muhalefet ( $Beta = 0,164$ ,  $p = 0,008$ ) boyutlarının da sosyal zaman hırsızlığına etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu ortaya konulmuştur.

**Tablo 3: Makyavelist Liderliğin Zaman Hırsızlığı Üzerine Etkileri Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Geleneksel Zaman Hırsızlığı (Bağımlı Değişken)			Teknolojik Zaman Hırsızlığı (Bağımlı Değişken)			Sosyal Zaman Hırsızlığı (Bağımlı Değişken)		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
Cinsiyet	,150	2,442	,015	,074	1,122	,263	,180	2,917	,004
Yaş	-,026	-,396	,693	-,088	-1,258	,210	-,028	-,428	,669
Gelir	,216	2,684	,008	,161	1,852	,065	,268	3,316	,001
Eğitim	-,010	-,108	,914	,057	,583	,560	-,004	-,040	,968
Çalışma Süresi	,012	,164	,870	,001	,014	,989	-,021	-,295	,769
Pozisyon	,004	,053	,958	-,066	-,876	,382	-,071	-1,009	,314
Medeni Hâl	-,173	-2,785	,006	-,038	-,565	,572	-,093	-1,501	,134
M. Liderlik	,651	4,254	,000	,203	1,232	,019	,378	2,456	,015
Açık Muhalefet	,533	3,511	,001	,129	,787	,032	,172	1,127	,041
Gizli Muhalefet	,046	,754	,050	,041	,630	,030	,164	2,667	,008
R <sup>2</sup>	,191			,059			,184		
R	,437			,243			,429		
F	5,887			1,570			5,645		
p	,000			,026			,000		

N = 261. Standardized regression coefficients

Çalışmadaki bağımsız ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide aracı değişkenin sahip olduğu etkinin ölçümü için SPSS analiz programında PROCESS uygulaması kullanılmıştır. Hipotezlerin analizi, SPSS PROCESS uygulamasındaki Model 4 yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Makyavelist liderlik ile zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık etkisinin gösterildiği Tablo 4 aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4. Örgütsel Muhalefetin Aracılık Etkisi Sonuçları**

		Açık Muhalefet	Gizli Muhalefet
Geleneksel Zaman Hırsızlığı (Bağımlı Değişken)	Effect	,65	,03
	(SE)	,20	,02
	LLCI	,94	,07
	ULCI	,16	,00
Teknolojik Zaman Hırsızlığı (Bağımlı Değişken)	Effect	,22	,02
	(SE)	,14	,02
	LLCI	,48	,06
	ULCI	,05	,01
Sosyal Zaman Hırsızlığı (Bağımlı Değişken)	Effect	,36	,06
	(SE)	,14	,02
	LLCI	,61	,10
	ULCI	,06	,02

Hayes (2013) tarafından Alt (LLCI) ve üst (ULCI) değerler arasında sıfır (0) değeri olmadığı sürece varsayılan ilişkilerin anlamlı olduğu ileri sürülmektedir. Tablo 4'te görüldüğü gibi aracı değişkenin anlamlı olup olmadığı, dolaylı etkinin alt (LLCI) ve üst (ULCI) sınırlarda hesaplanan güven aralığı değerlerine bakılarak belirlenmektedir. Makyavelist liderlik ve geleneksel zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide açık muhalefet alt (LLCI: ,94) ve üst (ULCI: ,16) değerleri, Makyavelist liderlik ve teknolojik zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide açık muhalefet alt (LLCI: ,48) ve üst (ULCI: ,05) değerleri, Makyavelist liderlik ve sosyal zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide açık muhalefet alt (LLCI: ,61) ve üst (ULCI: ,06) değerlerinin her ikisinin de pozitif olması varsayılan modelin aracılık ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Makyavelist liderlik ve geleneksel zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide gizli muhalefet alt (LLCI: ,07) ve üst (ULCI: ,00) değerleri, Makyavelist liderlik ve teknolojik zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide gizli muhalefet alt (LLCI: ,06) ve üst (ULCI: ,01) değerleri, Makyavelist liderlik ve sosyal zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide gizli muhalefet alt (LLCI: ,10) ve üst (ULCI: ,02) değerlerinin her ikisinin de pozitif olması varsayılan modelin aracılık ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4'te görüldüğü üzere, Makyavelist liderlik ve geleneksel zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin boyutu olan açık muhalefetin aracılık rolü anlamlıdır ( $B = ,65, p = ,00$ ). Dolayısıyla, açık muhalefetin, Makyavelist liderlik ile geleneksel zaman hırsızlığı arasındaki sahip olduğu aracılık etkisi doğrulanıp, “açık muhalefet, Makyavelist liderlik ile geleneksel zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder” biçimindeki Hipotez 2a kabul edilmiştir. Çalışmada Makyavelist

liderlik ile teknolojik zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide açık muhalefetin aracılık etkisi de anlamlıdır ( $B = ,22, p = ,05$ ). Dolayısıyla, açık muhalefetin, Makyavelist liderlik ile teknolojik zaman hırsızlığı arasındaki sahip olduğu aracılık etkisi doğrulanıp, “açık muhalefet, Makyavelist liderlik ile teknolojik zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder” biçimindeki Hipotez 2b kabul edilmiştir. Ayrıca Makyavelist liderlik ile sosyal zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide açık muhalefetin aracılık etkisi de anlamlıdır ( $B = ,36, p = ,02$ ). Dolayısıyla, açık muhalefetin, Makyavelist liderlik ile sosyal zaman hırsızlığı arasındaki sahip olduğu aracılık etkisi doğrulanıp, “açık muhalefet, Makyavelist liderlik ile sosyal zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder” biçimindeki Hipotez 2c kabul edilmiştir.

Tablo 4’te görüldüğü üzere, Makyavelist liderlik ile geleneksel zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin bir diğer boyutu olan gizli muhalefetin aracılık etkisi anlamlıdır ( $B = ,03, p = ,04$ ). Dolayısıyla, gizli muhalefetin, Makyavelist liderlik ile geleneksel zaman hırsızlığı arasındaki sahip olduğu aracılık etkisi doğrulanıp, “gizli muhalefet, Makyavelist liderlik ile geleneksel zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder” biçimindeki Hipotez 2d kabul edilmiştir. Çalışmada Makyavelist liderlik ile teknolojik zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide gizli muhalefetin aracılık etkisi de anlamlıdır ( $B = ,02, p = ,05$ ). Dolayısıyla, gizli muhalefetin, Makyavelist liderlik ile teknolojik zaman hırsızlığı arasındaki sahip olduğu aracılık etkisi doğrulanıp, “gizli muhalefet, Makyavelist liderlik ile teknolojik zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder” biçimindeki Hipotez 2e kabul edilmiştir. Ayrıca Makyavelist liderlik ile sosyal zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide gizli muhalefetin aracılık etkisi de anlamlıdır ( $B = ,06, p = ,03$ ). Dolayısıyla, gizli muhalefetin, Makyavelist liderlik ile sosyal zaman hırsızlığı arasındaki sahip olduğu aracılık etkisi doğrulanıp, “gizli muhalefet, Makyavelist liderlik ile sosyal zaman hırsızlığı arasındaki ilişkiye aracılık eder” biçimindeki Hipotez 2f kabul edilmiştir.

## 7. Sonuç ve Öneriler

Günümüz yoğun rekabet ortamında ve oldukça dinamik olan çalışma koşullarında liderlik tarzının örgütsel sonuçlarının örgütler açısından oldukça önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel sonuçları açısından çok önemli bir yeri olan liderlik konusu, çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda liderlik tarzının, örgütlerdeki çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olduğu söylenebilmektedir. Bu davranışlardan birisi olan ve çalışanların çalışma saatleri içerisinde yönetimin onaylamadığı, işle ilgisi olmayan davranışlarda bulunma eğilimini ifade eden zaman hırsızlığı, işletmeler için çok büyük verimlilik kayıplarına yol açan önemli bir faktördür. Çalışanların zaman hırsızlığı davranışı, aslında yaygın bir şekilde görülmesi, sebep olduğu yüksek maliyet ve işletmeler için önemine rağmen literatürde gerektiği kadar yer almamaktadır. Çalışmada, lider üye etkileşimi teorisi çerçevesinde, liderliğin karanlık tarafında yer alan Makyavelist liderliğin zaman hırsızlığı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca, zaman hırsızlığının öncülü olarak ele alınan Makyavelist liderlik ile zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolünü oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Bu çalışma, Makyavelist liderliğin, örgütsel muhalefet yoluyla çalışanların zaman hırsızlığına katılımını etkileyen önemli bir öncülü temsil edebileceğini öne sürmüştür.

Çalışma sonuçlarına göre, geleneksel zaman hırsızlığı üzerinde Makyavelist liderliğin (Beta = 0,651, p = 0,000), örgütsel muhalefetin açık muhalefet (Beta = 0,533, p = 0,001) ve gizli muhalefet (Beta = 0,046, p = 0,050) boyutlarının pozitif ve anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Makyavelist liderliğin (Beta = 0,203, p = 0,019) ve örgütsel muhalefetin açık muhalefet (Beta = 0,129, p = 0,032) ve gizli muhalefet (Beta = 0,041, p = 0,030) boyutlarının teknolojik zaman hırsızlığına etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu ortaya konulmuştur. Makyavelist liderliğin (Beta = 0,378, p = 0,015) ve örgütsel muhalefetin açık muhalefet (Beta = 0,172, p = 0,041) ve gizli muhalefet (Beta = 0,164, p = 0,008) boyutlarının sosyal zaman hırsızlığına etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu ortaya konulmuştur. Elde edilen bu sonuçlara göre, liderliğin karanlık tarafının çalışanların olumsuz örgütsel davranışlarını da beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür. Nitekim literatürdeki bazı çalışmalarda, olumsuz liderlik tiplerinin yıldırma davranışları, istismarcı, manipülatif ve otoriter kişiliklerinin çalışanların olumsuz birçok örgütsel davranışına sebep olduğu ifade edilmektedir. Bazı çalışmalarda, çalışan personellerin Makyavelist liderliğe yönelik algılarının duygusal tükenme, iş stresi, çalışan sessizliği, örgütsel sinizm, muhalefet, mobbinge yönelik algılar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ve yıkıcı örgütsel davranışları artırdığı ve iş tatmini, kariyer başarıları ve performanslarını da olumsuz yönde etkilediği yönünde benzer sonuçlar elde ettiği görülmektedir (Gkorezis ve diğerleri, 2015; Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015; Volmer, Koch, ve Görirtz, 2016; Lorinkova ve Perry, 2017; Kiho, 2018; Erkutlu ve Chafra, 2019; Naktiyok, Zengin ve Yıldırım, 2019; Zengin, 2019; Özsoy, 2019; Üngör, 2021; Hammali ve Nastiezaie, 2022; Uğurlu, 2022; Işık ve Kızıltuğ, 2022). Özetle, çalışanların olumsuz çalışma ortamları ve yönetim tarzlarından olumsuz bir şekilde etkilendiği ve tepki olarak olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebileceği ifade edilebilir.

Çalışma sonuçlarına göre ayrıca makyavelist liderlik ile geleneksel zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide açık muhalefet (B = ,65, p = ,00) ve gizli muhalefetin (B = ,03, p = ,04) aracılık rolünü üstlendiği görülmüştür. Makyavelist liderlik ile teknolojik zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide açık muhalefet (B = ,22, p = ,05) ve gizli muhalefetin (B = ,02, p = ,05) aracılık rolünü üstlendiği görülmüştür. Makyavelist liderlik ile sosyal zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide açık muhalefet (B = ,36, p = ,02) ve gizli muhalefetin (B = ,06, p = ,03) aracılık etkisi de anlamlıdır. Bu kapsamda Ding, Zhang ve Wang (2018)'ın, narsist liderliğin zaman hırsızlığı üzerindeki etkisinde çalışanların tükenmişliklerinin aracılık rolü üstlendiği sonucunu elde ettikleri çalışma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir.

İşletmelerin başarısı için oldukça önemli olan zaman hırsızlığı davranışını azaltmak için kurumsal etik programlarla etik iklim oluşturulabilir. Örgütlerde çalışanlarla ilişkilere önem veren ve bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılabilmesini sağlayabilecek bir yönetim politikası izlenebilir. Ayrıca örgütler tarafından, çalışanların zaman hırsızlığı davranışını göstermesini engelleyen denetim faktörleri uygulanarak zaman hırsızlığı yönetilebilir.

Araştırmada zaman hırsızlığının öncülü olarak karanlık liderlik tarafında değerlendirilen Makyavelist liderlik ele alınmıştır. Literatürü geliştirmek adına zaman hırsızlığı kavramının farklı liderlik türleri ile ele alınması önerilebilir. Zaman hırsızlığı kavramının, çalışanların kişilik özellikleri ile birlikte değerlendirilmesi

önerilebilir. Ayrıca, zaman hırsızlığı kavramının örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, işe yabancılaşma, örgütsel sinizm vb. kavramlarla birlikte ele alınması önerilebilir. Son olarak zaman hırsızlığının öncülleri ya da örgütsel sonuçları olarak ele alınabilecek olan kavramlar arasındaki ilişkilerin boylamsal olarak incelenmesi literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

## Referanslar

- Akar, V. (2022). Ailenin kişinin iş yaşamına müdahalesinin sonuçları: bireycilik ve belirsizlikten kaçınmanın moderatör etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 29(2), 389-410. <https://doi.org/10.18657/yonveek.1058755>
- Akar, V. (2023). Örgütlerde yetenek yönetiminin çalışanların iş performansına etkisi: Örgütsel vatandaşlık davranışının aracı ve işsizlik kaygısının düzenleyici rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 477-497. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1080788>
- Akar, V. ve Bekar, F. (2022). İşin anlamlılığının iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı covid-19 korkusunun düzenleyici rolü. *Journal of Economic & Social Research (2148-1407)*, 9(17).
- Babadağ, M. (2019). Zaman hırsızlığı. C. N. Karabey ve G. Kerse (Ed.), *Örgütsel davranış düzleminde güncel kavramlar* (ss. 31-64). Ankara: Gazi Yayınevi.
- Babadağ, M. ve Kerse, G. (2019). Zaman hırsızlığı ölçeğinin Türkçe uyarlamasının geçerliliğinin yeniden değerlendirilmesi ve kişilik özellikleri ile zaman hırsızlığı arasındaki ilişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 419-438.
- Brock, M. E. (2010). *Investigating the antecedents of time banditry: Climate, personality and commitment*. Oklahama of University. Doctoral Dissertation.
- Brock, M. E., Martin, L. E. ve Buckley, M. R. (2013). Time theft in organizations: The development of the time banditry questionnaire. *International Journal of Selection and Assesment*, 21(3), 309-321. <http://dx.doi.org/10.1111/ijsa.12040>
- Christie, R. ve Geis, F. L. (1970). Implications and Speculations. R. Christie ve F. L. Geis (Ed.), *Studies in Machiavellianism* içinde (339-358 ss.). New York: Academic Press.
- Çetin, F., ve Basım, H. N. (2019). Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler. Ü. Sığı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (93-135 ss.). Beta Yayıncılık.
- Çoban, C. (2022). The dark side of leadership: A conceptual assessment of toxic leadership. *Business Economics & Management Research Journal*, 5(1), 50-61.
- Dahling, J. J., Kuyumcu, D. ve Librizzi, E. H. (2012). Machiavellianism, unethical behavior, and well-being in organizational life. R. A. Giacalone ve M. D. Promislo (Ed.), *Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Individual Well-Being* içinde (183-194 ss.). M.E. Sharpe, Inc.
- Ding, Z., Liu, W., Zhang, G. ve Wang, H. (2018). Supervisor narcissism and time theft: Investigating the mediating roles of emotional exhaustion and the moderating roles of attachment style. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-10. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02215>

- Üngör, J. E. (2021). Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi. *Business and Management Studies: An International Journal*, 9(1), 126-136. <http://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1738>
- Ergül, A., Kartal, C. ve Gökdeniz, İ. (2017). The effect of employee voice on time stealing. *İş'te Davranış Dergisi*, 2 (1), 80-89.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2019). Leader Machiavellianism and follower silence: The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 323-342. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2018-0097%0A>
- Exline, R. V., Thibaut, J., Hickey, C. B. ve Gumbert, P. (1970). Visual interaction in relation to Machiavellianism and an unethical act. R. Christie ve F. L. Geis (Ed.), *Studies in Machiavellianism* içinde (53-75 ss.). New York: Academic Press.
- Garner, J. T. (2009). Strategic dissent: Expressions of organizational dissent motivated by influence goals. *International Journal of Strategic Communication*, 3, 34-51. <https://doi.org/10.1080/15531180802606471>
- Gkorezis, P., Petridou, E. ve Krouklidou, T. (2015). The determinantal effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 619-631. <http://dx.doi.org/10.5964/ejop.v11i4.988>
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hammali, A. ve Nastiezaie, N. (2022). The effect of Machiavelli leadership on destructive organizational behaviors through mediation job stress. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(2), 272-282. <https://dx.doi.org/10.52380/ijpes.2022.9.2.319>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York, NY: Guilford Publications, Inc.
- Henle, C. A., Reeve, C. L. ve Pitts, V. E. (2010). Stealing time at work: Attitudes, social, pressure, and perceived control as predictors of time theft. *Journal of Business Ethics*, 94, 53-67. <https://www.jstor.org/stable/40665199>
- Hogan, R. ve Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal Of Selection And Assessment*, 9(1/2), 40-51. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Işık, M., ve Kızıltuğ, S. (2022). Karanlık liderlik algısının işgören performansı ve iş tatminine etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 307-326.
- Jonason, P. K., ve Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.
- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. M. R. Leary & R. H. Hoyle (Ed.), *Individual differences in social behavior* içinde (93-108 ss.). Guilford.



- Judge, T. A., Piccolo, R. F., ve Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M., ve Arslan, R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşısı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 365-391.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115. <https://doi.org/10.1177/0893318999131004>
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355. <https://doi.org/10.1080/01463370802240825>
- Ketchen, D. J., Craighead, C. W. ve Buckley, M. R. (2008). Time bandits: How they are created, why they are tolerated, and what can be done about them. *Business Horizons*, 51, 141-149. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.11.005>
- Kiho, M. (2018). *Time banditry at work and its predictors*. Tallinn University of Technology School of Business and Governance Department of Business Administration. Master Thesis.
- Ledeen, M. A. (1999). *Machiavelli on modern leadership*. St.Martin's Press.
- Lorinkova, N. M. ve Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654. <https://doi.org/10.1177/0149206314560411>
- Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, Application and Skill Development*. USA: Cengage Learning.
- Martin, L. E., Brock, M. E., Buckley, M. R. ve Ketchen, D. J. (2010). Time banditry: Examining the purloining of time in organizations. *Human Resource Management Review*, 20, 26-34. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2009.03.013>
- Naktiyok, S., Zengin, Y., ve Yıldırım, S. (2019). Yöneticilerin karanlık kişiliklerinin işe adanmışlık ve örgütsel muhalefete etkisi: Bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2472-2491. <http://dx.doi.org/10.20491/isarder.2019.753>
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K. ve Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of the Turkish versions of dark triad dirty dozen (DTDD-T), short dark triad (SD3-T), and single item narcissism scale (SINS-T). *Personality and Individual Differences*, 117, 11-14.

- Özsoy, E. (2019). Yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 194-203.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400185>
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258. <https://doi.org/10.1080/03634528509378613>
- Rehman, U. ve Shahnawaz, M. G. (2018). Machiavellianism, job autonomy and counterproductive work behaviour among Indian managers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 83-88.
- Rogoza, R. ve Ciecuch, J. (2020). Dark triad traits and their structure: An empirical approach. *Current Psychology*, 39, 1287-1302. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-018-9834-6>
- Saltoğlu, S., ve Uysal Irak, D. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati. *Türk Psikoloji Yazıları*, 23(45), 42-58.
- Snider, L. (2001). Crimes against capital: Discovering theft of time. *Social Justice*, 28, 3(85), 105-120. <https://www.jstor.org/stable/29768099>
- Snider, L. (2002). Theft of time: Disciplining through science and law. *Osgoode Hall Law Journal*, 40(1), 89-112.
- Şanal, M., ve Dağtekin, H. (2018). Y kuşağında Makyavelizm ve girişimcilik üzerine bir inceleme. *Social Sciences Studies Journal*, 4(13), 317-328. <http://dx.doi.org/10.26449/sssij.342>
- Tang, T. L., Chen, Y. J. ve Sutarso, T. (2008). The love of money Machiavellianism, risk tolerance, and unethical behavior. *Management Decision*, 46(2), 243-263. <https://doi.org/10.1108/00251740810854140>
- TDK (Türk Dil Kurumu) (1998). Genel Açıklamalı Sözlük. Ankara: TDK Yayınları.
- Ugrin, J. C., Pearson, J. M. ve Odom, M. D. (2008). Cyber-slacking: Self-control, prior behavior and the impact of deterrence measures. *Review of Business Information Systems*, 12(1), 75-88. <http://dx.doi.org/10.19030/rbis.v12i1.4399>
- Uğurlu, F. (2022). Makyavelist liderliğin örgütsel sinizm ve mobbinge etkisi: Hatay ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 822-836. <https://orcid.org/0000-0003-1852-8797>
- Van Dyne, L., Kamdar, D., ve Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195–1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.6.1195>
- Volmer, J., Koch, I. K., ve Göritz, A. S. (2016). The brights and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.
- Yağcı, M., ve Yüceler, A. (2016). Kavramsal boyutlarıyla sanal kaytarma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(2), 663-673.
- Yu, D. ve Liang, J. (2004). A new model for examining the leader–member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264. <https://doi.org/10.1080/1367886042000243826>

- Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(9), 310-337. <http://doi.org/10.9775/kauibfd.2019.013>
- Wai, M. ve Tiliopoulus, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52, 794-799. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.008>