

## **ESKİ BİR SORUNA YENİ BİR BAKIŐ AÇISI: ZAMAN HIRSIZLIĞI**

### **A NEW OVERVIEW OF AN OLD ISSUE: TIME THEFT**

**Meral BEKTAŐ**

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu*  
*(mbektas@mehmetakif.edu.tr)*  
ORCID: 0000-0002-1616-8065

**Mehmet Ali TAŐ**

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü*  
*(matas@mehmetakif.edu.tr)*  
ORCID: 0000-0001-9714-7188

### **ÖZ**

Zaman hırsızlığı, örgüt yapılarının ortaya çıkıőı kadar eski bir problemdir. Zaman hırsızlığı kavramı da bu probleme ilişkin yeni bir paradigmadır. Bu hırsızlık Őekli, farklı nedenler sonucunda farklı yollarla gerçekteşebilmektedir. Buradan hareketle zaman hırsızlığının ortaya çıkıő nedenlerini ve araçlarını ortaya koymak amacıyla Burdur ilinde bulunan bir kamu kurum çalıőanlarıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak bir araştırma gerçekteşirilmiőtir. Zaman hırsızlığının nedenleri olarak literatürde adı geçen; etik dışı davranışlar, yöneticilerin tutumu, adaletsizlik algısı, sinizm ve mobbing gibi etmenlerin varlığı bu çalışmanın bulgularıyla desteklenmiőtir. Bunun yanında hem bu araştırmanın hem de önceki araştırmaların bulgularından hareketle zaman hırsızlığının gerçekteşme Őekli olarak belirtilen klasik, sosyal ve teknolojik zaman hırsızlığı boyutlarının Türk kültüründe de önemli düzeyde gerçekteştiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Hırsızlık, Zaman Hırsızlığı, Zaman Haydutluğu

### **ABSTRACT**

Time theft is a problem as old as the emergence of organizational structures. The concept of time theft is also a new paradigm for this problem. This type of theft is carried out in different ways and reasons. In order to reveal the reasons and means for the emergence of time theft, a research was carried out with semi-structured interview technique to the employees of a public institution in Burdur province. The reasons mentioned in the literature as the reasons of time theft; The existence of factors such as unethical behaviors, attitudes of managers, perception of injustice, cynicism and mobbing are supported by the findings of this study. In addition, based on the findings of both this study and previous studies, it has been determined that the classical, social and technological time theft dimensions, which are defined as the way time theft takes place, are realized at a significant level in Turkish culture.

**Keywords:** Theft, Time Theft, Time Banditry

## 1. Giriş

Örgütlerin optimum verimle çalışması ve kârını arttırabilmesi için örgütsel kaynaklarını çok dikkatli bir şekilde kullanması gerekmektedir. Özellikle insan ve zaman unsuru, örgütlerin en önemli kaynakları arasında yer almaktadır. Bu nedenle örgütlerde zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecek insan kaynaklarına büyük görevler düşmektedir. Ancak iş hayatında çalışanların zaman zaman işle ilgili sorumluluklarını bırakarak kişisel yani özel uğraşlarına yöneledikleri görülebilmektedir. Zaman hırsızları olarak da ifade edilen bu çalışanlar, tam zamanlı ücret karşılığında yarı zamanlı ya da daha az çalışarak; örgütsel iklimi, diğer çalışanların morallerini, verimliliklerini ve motivasyonlarını baltalayarak, çalışma alışkanlıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedirler (Ketchen vd., 2008: 141; Henle vd., 2010: 54). Örgütlerde zaman hırsızları diye nitelendirilen bu çalışanlar, örgütler için ağır ve pahalı bir yük haline gelebilmektedirler. Dolayısıyla çalışanları bu davranışa iten sebeplerin araştırılması örgütler için gereklilikten ziyade zorunluluk haline gelmiştir. Ancak zaman hırsızlığının ana sebepleri hakkında henüz tam bir bilgiye ulaşılabildiği söylenemez. Üretkenlik karşıtı bir davranış olarak bilinen zaman hırsızlığı, ekonomik maliyetleri beraberinde getirdiğinden dolayı bu tür davranışların çalışanlar arasında yaygınlaşması örgütleri endişelendirmeye başlamıştır (Liu ve Berry, 2013: 73). Bu nedenle etik araştırmacıları tarafından da ele alınmaya başlanan ve zaman hırsızlığı davranışlarını azaltmanın yollarını bulmaya çalışan çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Henle vd., 2010: 53).

Çalışanların, mesai saatleri içerisinde izinsiz olarak iş dışı yani etik dışı işlerle uğraşması anlamına gelen zaman hırsızlığı, örgüt kültürü ile yakından ilişkili bir kavramdır. Çünkü örgüt kültürü, zaman hırsızlığının kabul edilip edilmeyeceğini (Lim, 2002: 689) ya da ne düzeyde kabul edilebileceğini belirleyebilmektedir. Blanchard ve Henle'nin (2008: 1069) yapmış oldukları araştırmaya göre çalışanların %85'i mesai saatlerinde iş ile ilgili olmayan bireysel e-posta aldığı ve gönderdiği saptanmış ve bu e-postalar çalışanlar için kendi özel telefon görüşmelerini yapmak kadar ciddi zaman kaybına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Martin ve diğerlerine göre (2010: 27) zaman hırsızlığının derecesi ve türü yöneticilerin denetimine ve örgüt kültürüne göre değişebilmektedir. Çünkü örgüt politikalarının ne kadar sıkı veya gevşek olduğu zaman hırsızlığında önemli rol oynamaktadır.

Örgüt çalışanları, eğer zamanı örgüt aleyhine kullanmaya niyetlenmişlerse bunun engellenmesi pek de kolay değildir. Ajzen (1991), insanların yapmayı planladığı ve yapmaya niyetlendikleri işleri başarma ihtimallerinin yüksek olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu durum zaman hırsızlığı için de geçerli olabilmektedir. Henle ve diğerleri (2010: 54), zamanı verimli ve örgüt yararına kullanmak isteyen çalışanların zaman hırsızlığına başvurmayacaklarını ifade etmişlerdir. Martin ve diğerleri (2010: 27) ise zaman hırsızlığına bakarak bir çalışanın kötü olduğuna ilişkin bir hükmün verilmemesi gerektiğini vurgulayarak, çalışanları zaman hırsızlığına yönelten nedenlerin yeterli düzeyde araştırılarak çalışanlara yaklaşılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ketchen ve diğerlerine göre (2008: 143- 144), bazı çalışanlar durumsal bağlamları nedeniyle zaman hırsızlığına yönelebilmektedirler. Bu durumsal bağlamlar arasında can sıkıntısı, yönlendirme eksikliği, destek eksikliği veya işteki hayal kırıklığı yer almaktadır. Çünkü çalışanlar, bazen aşırı iş yükü altında ezildikçe kendilerini zaman hırsızlığı yaparken bulabilmektedirler. Bu nedenle zaman hırsızlığının nedeni ne olursa olsun örgütler için maliyeti yüksek bir durum olduğu için örgütlerde eğer yönetim kademesi gerekli tedbirleri zamanında almaz ise; yönlendirme, destek ve denetleme eksikliği nedeniyle bu durum çalışanlar arasında yaygınlaşarak önüne geçilemez bir hal alabilecektir.

Bu araştırmanın temel amacı, kamu kurumlarında yaşanan zaman hırsızlığının hangi yollarla gerçekleştiğini tespit etmek ve zaman hırsızlığının nedenlerini araştırmaktadır. Literatürde bu sorunu araştıran çok fazla çalışmanın olmaması (Babadağ ve Kerse, 2019; Ergül vd., 2017; Özgür Güler ve Veysikarani, 2019; Brock vd., 2013; Gruys ve Sackett, 2003; Owens, 2018; Martin vd., 2010; Ding vd., 2018) bu araştırmanın yapılmasına ışık tutmuş olup aynı zamanda çalışmayı da özgün kılmıştır. Ayrıca elde edilen bulgular literatüre katkı sunarak yöneticilere, iş hayatında gerçekleşen zaman hırsızlığı nedenlerini değerlendirme imkânı sunabilecektir. Böylece yöneticiler tarafından örgütlerde zaman hırsızlığının altında yatan nedenlerin daha iyi anlaşılması beklenmektedir. Bu bağlamda bu çalışma ile örgütlerde, zaman hırsızlığının araştırılmasının bir farkındalık yaratacağı düşünölmektedir. Çünkü zaman hırsızlığı örgütlere zarar veren bir salgın niteliği taşıdığı için örgütlerde, bu salgın hakkındaki farkındalığın artırılması ve uygun müdahale sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

## **2. Zaman Hırsızlığı**

Son zamanlarda yaşanan teknolojik gelişmeler, çalışanların iş ve özel hayatını ayıran çizgiyi bulanıklaştırmış ve zaman hırsızlığını tanımlamayı zorlaştırmıştır (Ergül vd., 2017: 82; Özgür Güler ve Veysikarani, 2019: 481). Üretkenlik karşıtı bir davranış olarak ifade edilen zaman hırsızlığı, çalışanların mesai saatleri içerisinde etik dışı işlerle uğraşması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin onayı olmadan çalışanların iş ile ilgili çalışma saatlerini verimsiz kullanmaları (Brock vd., 2013: 309; Gruys ve Sackett, 2003: 33; Owens, 2018: III; Martin vd., 2010: 26-27; Ding vd., 2018: 1) yani yapmaları gereken işlerin dışında uğraşlara yönelmeleridir. İşe geç gelme, işten erken ayrılma, örgütteyken işle ilgili faaliyetleri yapmama, gereğinden yavaş çalışma, iş başında hayal kurma (Brock vd., 2013: 309-310; Ergül vd., 2017: 81), interneti pazarlama ve kişisel bilgi için kullanma veya öğle yemeğinden geç gelme, bir zaman hırsızlığı ve zaman israfı olarak nitelendirilmektedir (Martin vd., 2010: 27). Kısaca zaman hırsızlığı, mesai saatleri içerisinde çalışanların zamanı kötüye kullanmasıdır (Özgür Güler ve Veysikarani, 2019: 480). Ancak bu masum gibi görünen hırsızlığın örgütler için finansal maliyeti de yüksektir (Babadağ ve Kerse, 2019: 420; Henle vd., 2010: 53). Nitekim alışanlar çalışmadan, emek harcamadan ve gerekli sorumluluklarını yerine getirmeden maaş almış olmaktadır (Babadağ vd., 2018: 198). Zaman hırsızlığı, çalışma ahlâkına ve örgüt normlarına aykırı davranışları içerdii için bu durum çalışanların kazandıkları parayı da gayri meşru kılmaktadır (Liu ve Berry, 2013: 77).

Özellikle Türkiye’de zaman hırsızlığı kavramının halen popüler bir konu olmadığı ve az çalışıldığı ifade edilmektedir (Babadağ ve Kerse, 2019: 421). Temel nedeni ise küçük bir suç olduğu, soyut ve ölçölmesinin nispeten zor olduğu gerekçelerine dayanmaktadır. Bu nedenle zaman hırsızlığı ile ilgili davranışların tanımlı ve kapsamlı bir listesi henüz bulunmamaktadır (Brock vd., 2013: 310). Zaman hırsızlığı; çalışanların mesai saatleri boyunca kişisel kazanç sağlamak için teknolojiyi kullanmakla meşgul olmaları, izin verilenden daha uzun süre mola kullanmaları, aile veya arkadaşlarıyla yaptıkları kişisel telefon görüşmeleri ya da işle ilgili gereksiz konuşmaları (Henle vd., 2010; Owens, 2018: 1), ayrıca işten erken ayrılmaları, izinsiz mola vermeleri, hastalık iznini kötüye kullanmaları gibi çok sayıda davranışın bir şemsiyesi şeklinde ele alınmaktadır (Brock vd., 2013: 310). Tüm bu davranışlar örgüte zarar verirken, gerçekten işine önem veren diğer çalışanların da moralini bozabilmektedir (Babadağ ve Kerse, 2019: 421; Robinson ve Bennett, 1995: 556).

Örgütler için önemli bir sorun olan zaman hırsızlığının ortaya çıkmasında örgütsel, bireysel ve iş ile ilgili birçok faktör etkili olabilmektedir. Örneğin örgüt kültürü ve yöneticilerin tutumu, üretim karşıtı iş davranışlarını teşvik edebileceği gibi zaman hırsızlığını caydıran bir etkisi de

olabilmektedir. Örgüt atmosferinin yarattığı duygusal bulaşıcılık zaman hırsızlığının yanı sıra birçok farklı olumsuz davranışın yayılmasına da zemin hazırlamaktadır (Wimbush ve Shepard, 1994: 637). Öte yandan yöneticilerin çalışanlara karşı kaba ve narsist davranışları, çalışanın psikolojisini olumsuz etkileyerek çalışanlar için daha büyük psikolojik baskıya yol açabilmektedir. Bununla birlikte çalışanların, yöneticiye karşı güven duyguları zedelendiği için bu durum çalışanların pasif direnç duygularını tetikleyebilmektedir. Bu olumsuz duruma tepki olarak çalışanlar, çalışma saatleri içerisinde zaman hırsızlığı davranışına yönelmektedirler (Ding vd., 2018: 3). Bu nedenle, örgütsel sinizm ve zaman hırsızlığı kavramlarının yakından ilişkili kavramlar olduğu görülmektedir. Örgütte sinik davranışlar sergileyen çalışanlar, sapkın davranışlarda bulunarak kendileri için bu durumu dengelemeye çalışmaktadırlar (Lorinkova ve Perry, 2017: 1633; Henle vd., 2010). Çünkü bazı çalışanlar, karşılaştıkları sorunları bizzat kendileri çözmeye çalışmaktadırlar. Çalışanlar bazen misilleme yaparak ya da sessiz kalarak tepkilerini ortaya koyarken bazen de işleyişi bozmamak ve işin aksamasına sebep olmamak için sinik davranarak reaktif şekilde geri çekilmeyi tercih etmektedirler (Bruk-Lee ve Spector, 2006: 146).

Örgütsel adalet de bazen zaman hırsızlığının önemli bir tetikleyicisi olabilmektedir. Çalışanlar bazen kendilerine yapılan haksızlık karşısında adaleti kendileri sağlamaya çalışmaktadırlar. Çünkü adaletsizlik, kişisel kazanımlarını maksimize etmelerini engellemektedir. Bu nedenle çalışanlar kendilerince adalet terazisini dengelemeye çalışmaktadırlar. Bunlardan bir tanesi de zamanı boşa harcamak yani zaman hırsızlığı yapmaktır. Çalışanlar için zaman hırsızlığı, adaletsizliğe karşı verilecek makul cevaplar arasında yer almaktadır. Zaman hırsızlığında açıkça ve ciddi bir şekilde zarar verme niyeti belli edilemez. Bu nedenle diğer sapma davranışlarına göre tespiti nispeten daha zordur (Zoghbi ve Lara, 2006: 581). Zaman hırsızlığının, adaletsizlik durumlarında makul bir intikam niyetiyle ortaya çıktığı görülmektedir (Liu ve Berry, 2013: 74-76). Nitekim adaletsizlik algısı ile üretim karşıtı davranışlar arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir (Colquitt vd., 2006: 110). Örneğin işe alımlarda ve terfilerde nepotizm ve kayırma uygulamaları genellikle çalışanların moralini bozarak adaletsizlik algısına sebep olmaktadır (Babadağ vd., 2018: 420). Zaman hırsızlığı yapan kişiler nedeniyle de diğer çalışanlar daha fazla çalışmak zorunda kalmaktadırlar (Ergül vd., 2017: 81). Bu da adil olmayan bir değerlendirmenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Böyle bir haksızlığa ve adaletsizliğe karşı çalışanlar ses çıkarsa da adaletin sağlanmadığı durumlarda kişisel çıkarlar için çalışmak ya da tembel davranmak gibi zaman hırsızlığına başvurmaktadırlar (Lorinkova ve Perry, 2017: 1638).

Kişilik yapısı da zaman hırsızlığını etkileyen önemli kavramlar arasında yer alabilmektedir. Farklı kişilik yapıları çalışanların örgütsel ortamlarda farklı davranmalarına yol açmaktadır (Babadağ ve Kerse, 2019: 424). Nevrotik kişilik tipine sahip çalışanlar, zaman hırsızlığına daha eğilimli davranmaktadırlar. Çünkü nevrotik kişiliğe sahip bireyler, iş dışında birçok gereksiz işlerle uğraşmakta ve bu bireyler karamsar bir şekilde olayların negatif yönlerine odaklanmaktadırlar. Bu da üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerine zemin hazırlamaktadır (Brock Baskin vd., 2017: 41-42). Dışa dönük insanlar ise sosyal ve gelişmiş bir iletişim yeteneğine sahiptirler. Dışa dönük kişiler, daha fazla iş yeri ziyaretleri yapmakta, arkadaşları ile muhabbet etmeyi sevmekte, dedikodu ve söylenti ağı içerisine girerek sosyal ilişkilerle daha fazla meşgul olmaktadır (Kamdar ve Van Dyne, 2007: 1292; Babadağ ve Kerse, 2019: 424). İşyerlerinde kendiliğinden işlemeye başlayan bu informal kanallar, zaman hırsızlığına davetiye çıkarak birçok çalışanın bu kanallar aracılığı ile zaman hırsızlığı yapmalarına neden olabilmektedir.

Zaman hırsızlığı açısından önemli bir diğer faktör ise vicdandır. Kamdar ve Van Dyne'nin

(2007: 1292) yapmış oldukları çalışmada vicdan ile zaman hırsızlığı arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Barrick ve Mount (1991), vicdani yönü ağır basan çalışanların performansının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Brock ve diğerleri (2013: 314-315), bencillik ve hoşnutsuzluğun da önemli bir zaman hırsızlığı sebebi olabileceğini ifade ederek, bazen fazla kahve/sigara molası vermek gibi davranışların da zaman hırsızlığına yol açtığını vurgulamışlardır. Martin ve diğerlerine göre (2010) işiyle meşgul gibi görünen her çalışanın da verimli çalıştığı ve zaman hırsızlığı yapmadığı düşünülmemelidir. Ketchen ve diğerlerine göre (2008: 142) çalışanlar, bazen iş yapıyormuş gibi gösterip iş dışı faaliyetlere odaklanabilmektedirler. Ergül ve diğerlerine göre (2017: 82) bu durumda diğer çalışanlar daha fazla yıpranarak, mutsuzluk, tatminsizlik ve motivasyon eksikliği ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Zaman hırsızlığını her zaman olumsuz yönüyle ele almak doğru olmayabilir. Çünkü zaman hırsızlığı bazen örgütler için faydalı da olabilmektedir. Bazı zaman hırsızları sosyal ilişki kurmaya eğilimlidirler. Bu durum her ne kadar inanılması güç olsa da aslında örgütler için kabul edilebilir bir düzeyde çalışan hırsızlığı sistemini inşa etmektedir (Brock vd., 2013: 310). Sohbetler, kahvaltılar, sigara molaları gibi birçok sosyal kaynaşma ortamı çalışanların işbirliği yapmasını, ilişkilerini geliştirmesini ve zor durumlarda prososyal davranışlar sergilemelerine zemin hazırlamaktadır. Bir araya gelen çalışanlar, birbirlerinden sosyal destek sağladıkları ve moral buldukları için bazen daha mutlu olmaktadır. Bu mutlulukları da işleri ile ilgili performanslarına olumlu olarak yansımaktadır (Brock Baskin vd., 2017: 40).

Sonuç olarak, tüm zaman hırsızlıkları üretim karşıtı davranışlar olarak algılanmamalıdır. Çünkü burada niyet farklılığı önem arz etmektedir. Zaman hırsızlığı her zaman kasıtlı ve örgüte zarar vermek için yapılmaz. Aksine zaman hırsızlığı bazen can sıkıntısından yani işlerin yoğun olmamasından veya adaletsizlik algısı gibi birçok nedenden ötürü ortaya çıkabilmektedir. Ancak üretim karşıtlığı davranışlarda kötü niyet bulunduğu için bile bile örgüte zarar verme amacı taşımaktadır (Henle vd., 2010: 54).

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında yaşanan zaman hırsızlığının nasıl gerçekleştiğini ve zaman hırsızlığının nedenlerini ortaya koymaktır. Son zamanlarda yapılan çeşitli araştırmalarda insanların mesai saatleri içerisinde birçok farklı işlere vakit ayırdıkları tespit edilmiştir (Babadağ ve Kerse, 2019; Robinson ve Bennett, 1995; Brock vd., 2013; Henle vd., 2010; Owens, 2018). Bu çalışmaya katılan araştırmacılar, hizmet alıcılarının iş süreçlerinin yavaş işlemesi veya görevlileri bürolarında bulamaması nedeniyle çalıştıkları birimlerde personel hakkındaki şikâyetlerin gün geçtikçe arttığını dile getirmişlerdir. Buradan hareketle zaman hırsızlığının nasıl gerçekleştiği merak konusu haline gelmiştir. Diğer taraftan literatürde henüz zaman hırsızlığını araştıran az sayıda çalışmanın olması (Babadağ ve Kerse, 2019; Ergül vd., 2017; Özgür Güler ve Veysikarani, 2019; Brock vd., 2013; Gruys ve Sackett, 2003; Owens, 2018; Martin vd., 2010; Ding vd., 2018) bu sorunun derinlemesine incelenmesini gerekli kılmıştır.

#### **3.1. Katılımcılar**

Bu araştırma, 2019 yılı içerisinde Burdur ilinde bir kamu kurumu çalışanları ile yürütülmüştür. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak 14 çalışandan veri toplanmış olup bu veriler keşifsel bir yöntemle içerik analizine tabi tutularak yorumlanmıştır.

### 3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin temel nedeni ise araştırmanın problemine ilişkin zengin bilgi kaynağı ve durumların saptanmasında etkili bir yöntem olmasıdır. Çeşitli yazarlar bu yöntemin, bireylerin kişisel görüşlerini ayrıntılı olarak aktarmalarına imkân tanıdığı için olgu ve olayların tespiti noktasında faydalı olduğunu ileri sürmektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 111; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 212; Güler vd., 2015: 115). Gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen kavramlar tekrar etmeye başladığı noktada veri toplama işlemine son verilmiştir. Çünkü bu durum, kuramsal doygunluğa ulaşıldığına ilişkin bir işarettir (Corbin ve Holt, 2004). Bu çalışmada da 10'uncu katılımcıdan itibaren yanıtların tekrar etmeye başladığı tespit edilmiş olup 14'üncü katılımcıdan sonra veri toplamaya son verilmiştir.

Veri toplama işlemi araştırmanın amacı doğrultusunda karşılıklı sohbet ortamında gerçekleştirilmiştir. Her görüşme yaklaşık olarak 45-60 dakikada tamamlanmıştır. İlk aşamada katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli kalacağı ve görüşmelerin ses kayıt cihazlarına kaydedilmesi bireysel izinlerine bağlı olduğu, istedikleri zaman görüşmeyi sonlandırabilecekleri ve cevap vermek istemedikleri soruyu geçebilecekleri belirtilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 136). Böylelikle katılımcılara kendilerini güven içinde hissettikleri, esnek ve rahat bir ortam tesis edilmeye çalışılmıştır. Nitekim bu çalışmada ses kaydına izin verilmemiş olup, yanıtlar araştırmacılar tarafından yazılı şekilde toplanmıştır. Görüşmelerde alınan yanıtlara göre yeni sorular sorulmuş (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 215; Güler vd., 2015:119) ve soruların anlaşılmadığı veya katılımcıların eksik bilgi verdiği hissedildiği noktada örtük bilgiye ulaşmak adına ayrıntı ve açıklamaya dönük sorular sorulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 132-133; Güler vd., 2015:116). Ancak katılımcıları yönlendirecek sorulardan da kaçınılmıştır.

### 3.3. Zaman Hırsızlığı ile İlgili Bireysel Görüşme Formunun Hazırlanması

Görüşme formu için sorular oluşturulurken ilk etapta zaman hırsızlığıyla ilgili literatür incelenmiştir (Brock vd., 2013; Brock Baskin vd., 2017; Henle vd., 2010; Ketchen vd., 2008; Kamdar ve Van Dyne, 2007; Zoghbi ve Lara 2006; Liu ve Berry, 2013; Lim, 2002; Blanchard ve Henle, 2008; Gruys ve Sackett, 2003; Owens, 2018; Martin vd., 2010; Robinson ve Bennett, 1995; Wimbush ve Shepard, 1994; Lorinkova ve Perry, 2017; Bruk-Lee ve Spector, 2006; ). Bunun yanında Brock vd., (2013) tarafından zaman hırsızlığına ilişkin hazırlanmış olan ölçme aracının maddelerinden yararlanılmıştır. Ayrıca zaman hırsızlığını daha iyi kavrayabilmek ve görüşme formu sorularını zenginleştirilebilmek için 3 çalışan ile bireysel pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu hazırlıklar sonucunda soruların katılımcılar tarafından anlaşılabilirlik, benzerlik ve kapsam açısından irdelenmesi sağlanmıştır. Katılımcılardan elde edilen cevaplar ve geri dönüşler neticesinde görüşme formunun son hali hazırlanmıştır. Formun son halinde 7'si demografik, 1'i sondaj ve 17'si zaman hırsızlığı ile ilgili olmak üzere toplamda 25 soru belirlenmiştir. Görüşme formundaki maddeler açık uçlu olarak hazırlanarak detaylı bilgiye ulaşılmaya çalışılmıştır.

### 3.4. Araştırma Analizleri

Nitel veri analizi genel itibarıyla tümevarım bir yaklaşım çerçevesinde gerçekliği açığa çıkarmaya ve yorumlamaya çalışmaktadır. İlk etapta veriler incelenmiş ve ayıklama işlemine tabi tutulmuştur. Ardından katılımcılardan toplanan görüşme dökümleri araştırmacılar tarafından dikkatle incelenerek tüm sözcük ve cümleler kodlanmış ve zaman hırsızlığıyla ilgili kavramlar

keşfedilmeye çalışılmıştır. Böylelikle araştırmaya dâhil edilecek veriler ayrılarak kodlanmıştır. Kodlama yöntemi; verilerin süzülmesi, sınıflandırılması ve karşılaştırılması noktasında araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır (Glesne, 2013: 268; Gürbüz ve Şahin, 2015: 390; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 227). Ancak nitel çalışmalarda verilerin kodlanması ve sınıflandırması yetersiz kaldığı bu nedenle temaların oluşturulması gerektiği ileri sürülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 236). Tema oluşturmak için kodlar bir araya getirilerek incelenmektedir. Ardından kodlar arasındaki benzerlikler ve ortak yönler bulunarak tek çatı altında toplanmaya (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 236) ve ilgili temalar karşılaştırılarak aralarındaki ilişkiler ve bağlantılar ortaya konulmaya ve yorumlanmaya çalışılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 402). Tema oluşturulurken benzer anlatımlar dikkate alınarak veriler kendi bağlamından uzaklaşmadan oluşturulmaktadır (Miles ve Huberman, 1994; Aktaran: Gürbüz ve Şahin, 2015: 399).

Bu çalışmada tema oluşturulurken mevcut literatür ve daha önce hazırlanmış olan zaman hırsızlığı ölçeği (Brock vd., 2013) dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu noktada klasik, sosyal ve teknolojik zaman hırsızlığı olmak üzere üç farklı tema oluşturulmuştur. Bu temalar aynı zamanda zaman hırsızlığı ölçeğinin boyutlarını oluşturmaktadır. Bu araştırmada, temaların içerikleri farklı kategorilere ayrılarak incelenmiştir. Klasik boyutta sık sık ve uzun molalar vermek, mümkün olduğunca iş yapmaktan kaçınmak, hastalık veya misafir ağırlamak gibi çeşitli bahaneler uydurmak, işe geç gelmek veya erken ayrılmak, çocuğunu iş yerine getirip onunla ilgilenmek gibi davranışlar yer almaktadır. Bu çalışmanın sosyal boyutunda; uzun uzun iş dışı telefon görüşmeleri, sohbetler, kahvaltı etkinlikleri, arkadaş ziyaretleri ve yönetici ile gereksiz ve uzun konuşmalar gibi davranışlar yer almaktadır. Teknoloji boyutunda ise kişisel e-postalar ile ilgilenmek, film/dizi seyretmek, müzik dinlemek, online ödemeler ve online alışveriş yapmak gibi davranışlar bulunmaktadır (Brock vd., 2013; Peng vd., 2019: 4).

#### 4. Araştırmanın Bulguları

Çalışanlara ilişkin sosyo-demografik bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

		Örneklemin Dağılımı				Örneklemin Dağılımı	
		N	%			N	%
<b>Cinsiyet Dağılımı</b>	Kadın	8	57,1	<b>Eğitim Durumu Dağılımı</b>	Lise	1	7,1
	Erkek	6	42,9		Ön Lisans	4	28,6
<b>Yaş Dağılımı</b>	25 ve altı	1	7,1		Lisans	8	57,1
	26-35	4	28,6		Lisansüstü	1	7,1
	36-45	5	35,7	<b>Çocuk Sayısı</b>	Yok	5	35,7
	46+	4	28,6		1,00	3	21,4
<b>Medeni Durum Dağılımı</b>	Evli	11	78,6		2,00	5	35,7
	Bekâr	3	21,4		3,00	1	7,1
<b>Unvan</b>	Amir	2	14,3	<b>Çalışma Süresi (Yıl)</b>	1-5	1	7,1
	Şef	3	21,4		6-10	3	21,4
	Memur	5	35,7		11-15	6	42,9
	Sekreter	4	28,6		16+	4	28,6

Demografik bulgular incelendiğinde, katılımcıların 8'i (%57,1) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların 5'inin (%35,7) 36-45 yaş aralığında yer aldığı, 11'inin (%78,6) evli, 5'inin memur (%35,7), 8'inin (57,1) lisans eğitim düzeyine sahip, 5'inin (35,7) iki çocuk sahibi ve 6'sının (%42,9) ise 11-15 yıldır çalıştığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların zihinlerinde saklı olan ideal bir memurun profilini ortaya koymak amacıyla katılımcılara "Sizce ideal bir memur nasıl olmalı? Neler yapmalı/yapmamalı?" sorusu yöneltilmiştir. Buna göre ideal bir memurun mesai saatleri içerisinde neler yapması, nelerden kaçınması ve nasıl bir profile sahip olması gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle çalışanların öz değerlendirmelerinden veya çevrelerinde gördüklerinden yola çıkarak bu soruyu cevaplamaları istenmiştir. "Sizce ideal bir memur nasıl olmalı? Mesai saatleri içerisinde neler yapmalı/yapmamalı?" sorusu bir sondaj sorusu olarak belirlenmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar, ideal bir memurun kişisel olarak sahip olması gereken özellikler, mesai saatleri içerisinde işle ilgili yapması ve yapmaması gereken faaliyetler olmak üzere kategorilere ayrılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** İdeal Bir Memur Nasıl Olmalı?, Mesai Saatleri İçerisinde Neler Yapmalı/Neler Yapmamalı?

İdeal Bir Memurun Sahip Olması Gereken Bireysel Nitelikler			
	f		f
Saygılı /kibar olmalı	8	Empati kurmalı	1
Sorumluluk/otokontrol sahibi olmalı	7	Duyarlı olmalı	1
Kendini geliştirmeli	7	İyi niyetli olmalı	1
Düzenli/disiplinli olmalı	5	Özgüvenli olmalı	1
Güven vermeli	3	Sabırlı olmalı	1
İş yerinde iş anlayışı olmalı	3	Olumlu olmalı	1
Yardımsaver olmalı	2	Emirlere itaat etmeli	1
Sosyal olmalı	2	Gizliliğe dikkat etmeli	1
Samimi/Güler yüzlü olmalı	2	Fitne fesat çıkarmamalı	1
Çözüm odaklı olmalı	1	İtici olmamalı	1
Dikkatli olmalı	1		
İşle İlgili Yapılması Gerekenler	f	İşle İlgili Yapılmaması Gerekenler	f
İşe zamanında gelmeli	6	İşi aksatmamalı	5
İşi hakkıyla/tam yapmalı	5	Kaytarmamalı	4
Haddini bilmeli	3	Sanal ortamlarda bulunmamalı	1
İşi benimsemeli	2	Takdir için iş yapmamalı	1
İşi sevmeli	2	Bahane bulmamalı	1
Mesai saatlerinde ofisinde olmalı	3	Erken ayrılmamalı	1
Giyim/kuşama dikkat etmeli	1	Zamandan çalmamalı	1
İlk olarak işine odaklanmalı	1		
Kurumsal e-postaları kontrol etmeli	1		
Hiyerarşiye dikkat etmeli	1		
Aidiyeti olmalı	1		
Arşiv/oda düzenine dikkat etmeli	1		
Telefonları açmalı	1		
İşini takip etmeli	1		



Katılımcılara göre bir memurun sahip olması gereken bireysel özellikler incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğu saygının ve kibarlığın ön planda tutulması gerektiğine işaret etmektedir. İkinci sırada sorumluluk, otokontrol ve kendini geliştirmenin önemli olduğu görülmektedir. Üçüncü sırada düzenli ve disiplinli olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ardından sırayla yardımseverliğe, sosyal olmaya ve samimiyete atıf yaptıkları gözlenmiştir.

İkinci sondaj sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde ise ideal bir memurun mesai saatleri içerisinde neler yapması gerektiğine ilişkin şunları ifade etmişlerdir. İdeal bir memur işe zamanında gelmelidir. İşini tam yapmalı, haddini bilmeli, işi benimsemeli ve sevmelidir. Ardında da mesai saatleri içerisinde ofisinde olmalıdır şeklindeki yanıtların ağırlıklı olduğu saptanmıştır.

Mesai saatlerinde iş dışında yapılmaması gereken faaliyetler olarak, işin aksatılmadan yapılmasına ve işten kaytarılmamasına önem verildiği görülmektedir.

#### **4.1.1. Zaman Hırsızlığıyla İlgili Bulgular**

Zaman hırsızlığının her boyutuna verilen yanıtlar ayrı tablolarda gösterilerek yorumlanmıştır (Bkz. tablo 3, 4 ve 5).

**Tablo 3.** Zaman Hırsızlığının Klasik Boyutuna İlişkin Elde Edilen Bulgular

<b>Bireysel Nedenler</b>	<b>f</b>	<b>Ailevi Nedenler</b>	<b>f</b>
Resmi kurumlardaki işleri yapma	12	Çocuk ile ilgili nedenler	9
Kitap okuma	8	Hastaneye/kontrole gitme (19:00-22:00 arası randevu uygulamasından 8 kişinin bilgisi var)	9
Sigara içme	5	Evde misafir ağırlama	5
Ders çalışma	4	Aile fertlerinin hastalığıyla ilgilenme	5
Sabah geç kalma	3	Cenazelere katılma	4
Çiçeklerle ilgilenme	3	Çocuğu iş yerine getirme	4
Kar yağması/araba bozulması	2	Çocuğu okula bırakma/ alma nedeniyle erken çıkma	3
Şahsi işler (Ev, araba işlemleri, alım-satım işleri)	2	Düğünlere katılma	3
Namaz kılma	2	Çocuk için iş ilanlarını takip etme	1
Sendika işleriyle ilgilenme	1	Hastane Randevuları	
Pencereden dışarıyı seyretme	1	Sabah-öğle arası	8
Kısa kestirmeler	1	Öğleden sonra	4
		Akşam	1
		Yarım günlük izinler	1

Tablo 3'te verilen bulgular zaman hırsızlığının klasik boyutu ile ilgilidir. Zaman hırsızlığının klasik boyutu için katılımcılara; "Çalışanlar, mesai saatleri içerisinde arkadaşlarıyla neler yaparlar?, Sabahları mesaiye başlamadan önce iş yerinde çay/kahve/kahvaltı etkinlikleri oluyor mu? Nasıl karşılıyorsunuz?, Çalışanlar öğle molalarını nasıl değerlendirmektedir? Yemekten döndükten sonra neler yaparlar?, Olumsuz durumlarda (hastalık, okuldan şikâyet, kavga vs.) çocuğuyla ilgilenecek birini bulamayan çalışanlar ne gibi alternatifler kullanmaktadır?, Çalışanlar hangi durumlarda şifahi (resmi olmayan) izin kullanırlar? Çalışanlar hastane randevularını genelde günün hangi saat dilimleri arasında alırlar?" soruları yöneltmiştir. Bu tabloda verilen kodlar

bireysel ve ailevi nedenler olmak üzere iki ana tema altında toplanmıştır. Bireysel nedenler şahsi işlerden veya şahsi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Ailevi nedenler ise kişinin ailesiyle ilgilenmesinden veya ilgilenmek zorunda kalmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeplerden kaynaklanan zaman hırsızlığı Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde ilk önce bireysel nedenler görülmektedir. Buna göre çalışanların zaman hırsızlığına yönelten unsurları tekrarlanma sıklığına göre en yüksekte en düşüğe doğru şöyle sıralanabilir: katılımcıların nerdeyse tümünün mesai saatleri içerisinde resmi izin almadan diğer resmi kurumlarda olan resmi işler için zaman hırsızlığına yöneldiği tespit edilmiştir. Bunun yanında kitap okuduğu, uzun ve sık sigara molaları verdiği, açık öğretim veya lisansüstü eğitimi gören çalışanların ders çalıştığı saptanmıştır. Bazı çalışanlar sabahları işe geç geldiklerini ifade etmişlerdir. Çalışanların bir kısmının odalarında çiçek saksıları bulunmaktadır. Bu çalışanların, çiçeklerin bakımını yaptıkları tespit edilmiştir. Şehir dışında ikamet eden çalışanlar kar yağışının yolu kapatması ve aracın bozulması nedeniyle işe geç gelmek durumunda oldukları olağandışı olaylar nedeniyle işe geç kalabildiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanında bazı çalışanlar alım-satım, araç ve emlak işleriyle ilgilendiklerini dile getirmişlerdir. Bazı çalışanlar ikinci namazını evde kılabildikleri halde iş yerinde abdest vs. hazırlıkları yaptıklarını ve namazı kıldıklarını belirtmişlerdir. Bir kişi temsilcisi olduğu sendika işleriyle uğraştığını, bir kişi işi bırakıp pencereden dışarıyı seyrettiğini ve bir kişi de mesai saatlerinde bazen kısa aralıklarla uyuduğunu ifade etmiştir.

Ailevi nedenler incelendiğinde ise çalışanların en fazla çocuklarıyla ilgili işler ve hastane/kontrol işlemleri nedeniyle zaman hırsızlığı yaptıkları tespit edilmiştir. Çocuğun hastalanması, kavgalara karışması, yaralanması ve diğer olağandışı durumlar için resmi olmayan izinler alınmaktadır. Bunun yanında tablo incelendiğinde dört çalışan annenin çocuğunu iş yerine getirdiği ve mesai saatleri içerisinde çocuğuyla meşgul olduğu görülmektedir. Diğer yandan hastalık nedeniyle gayri resmi izin alanların yoğun olduğu tespit edilmiştir. İzin alanların nerdeyse tümü 19:00-22:00 arası randevu uygulamasından haberi olduğu halde mesai saatleri içerisinde muayene olmaya gittiği tespit edilmiştir. Nitekim hastane randevularını, çalışanlardan sekizi sabah-öğle arası, dördü ise öğleden sonra aldığı görülmektedir. Bunun yanında arkadaş ve yakınlarının cenazelerine katılma, misafir ve ailenin hasta bireyleriyle ilgilenme nedeniyle zaman hırsızlığının önemli düzeyde gerçekleştiği saptanmıştır. Çocuğu iş yerine getirme, okula bırakma nedeniyle işe geç kalma ve okuldan almak için işten erken ayrılma gibi durumlardan kaynaklanan zaman hırsızlığının yanı sıra aile yakını veya arkadaş/tanıdık düşünlerine iştirak etmek üzere mesaiden çalışıldığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların iş ortamında birçok faktörden dolayı zamanı israf ettiğini söylemek mümkündür.

Zaman hırsızlığının sosyal boyutunu incelemek amacıyla katılımcılara; "Bir çalışan amiriyle iş dışında başka hangi konuları konuşur veya paylaşabilir? Çalışanlar sizce mesai saatleri içerisinde, iş dışında kimleri ararlar veya aramak zorunda kalırlar? Mesai saatleri içerisinde çalışanlar arkadaşlarıyla neler yaparlar?" soruları yöneltilmiştir. Katılımcılardan elde edilen yanıtlar ise Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Zaman Hırsızlığının Sosyal Boyutuna İlişkin Elde Edilen Bulgular

<b>Arkadaşlarla İlişkiler</b>	<b>f</b>	<b>Amirle İlişkiler</b>	<b>f</b>
Sohbet/dedikodu yapma	14	Danışma (ev, araba, sağlık, çocuk)	6
Çay/kahve içme	14	Amirle sadece iş ile ilgili görüşme	4
Ziyaretçi ağırlama/ziyaret etme	13	Aile meselelerini konuşma	4
Kahvaltı yapma (bireysel/toplu)	8	şikâyet etme	2
Öğle yemeğinden sonra yürüyüş yapma	3	Dedikodu yapma	2
Bahçeye inme	2	Muhabbet etme	1
Kişisel ihtiyaçları ve şikâyetleri dinleme	1	İzin gerekçelerini ifade etme	1
Bilardo oynama	1	<b>İş Dışı Telefon Görüşmeleri</b>	<b>f</b>
Sabah odaları gezip selamlama	1	Aile, eş, dost, arkadaş, çocuk	14
		Her aramayı açma	4
		Çocuk bakıcısı	2
		Amir	1

Tablo 4'te zaman hırsızlığının sosyal boyutuna ilişkin verilen yanıtların kategorileri yer almaktadır. Çalışanların arkadaşlarıyla ilişkileri bağlamında gerçekteşen zaman hırsızlığı incelendiğinde, tüm çalışanların sohbet ve dedikodu yaptığı ve bunun yanında gerek sabah işe başlamadan gerekse gün içerisinde çay/kahve gibi molalarla zaman hırsızlığına yönelđiđi tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların neredeyse tümünün mesai saatleri içerisinde ziyaretçi kabul ettiği ve aynı zamanda kendileri de diğer arkadaşlarını ziyaret ettiği saptanmıştır. Çalışanların büyük bir bölümünün sabah kahvaltısını iş yerinde yapmak suretiyle mesaiden çaldıkları görölmektedir. Bazı çalışanlar öğle yemeğinden sonra yürüyüş yaptıklarını ve bu nedenle zaman zaman mesaiye geç kaldıklarını belirtmişlerdir. Bazı çalışanların ise can sıkıntısından dolayı bahçeye çıkıp hava aldıkları için ofislerini terk ettikleri tespit edilmiştir.

Amirle ilişkiler bağlamında gerçekteşen zaman hırsızlığı değerlendirildiğinde, çalışanların amirlerinin ev, araba, sağlık ve çocuk eğitimi konusunda tecrübe ve deneyimlerinden faydalanmak amacıyla danıştıkları ve görüş aldıkları tespit edilmiştir. Çalışanların önemli bir kısmı amirleriyle aile meselelerini konuşmak, şikâyetleri dile getirmek ve dedikodu yapmak amacıyla hem amirin hem de kendi zamanlarından çaldıkları görölmektedir.

İş dışı telefon görüşmeleri de önemli bir zaman hırsızlığı unsurudur. Çalışanların tümü, mesai saatlerinde; aile, eş, çocuk, arkadaş ve dost gibi kişiler tarafından telefonla arandıkları ve telefon görüşmeleri yaptıkları tespit edilmiştir. İşle ilgili olmayan aramalar da dâhil her aramayı yanıtlayan kişilerin yanında çocuğun bakıcısını ve iş dışı konular için amirlerini arayanlar da mevcuttur.

Zaman hırsızlığının teknolojik boyutunu incelemek için katılımcılara; "Çalışanlar mesai saatleri içerisinde işleri bittiğinde zamanı nasıl değerlendirirler? Canı sıkılan bir çalışan neler yapar? İş yerinde, internet mecrası iş dışında başka hangi amaçlar için kullanılmaktadır?" soruları yöneltilmiştir. Elde edilen yanıtlar kategoriler şeklinde Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Zaman Hırsızlığının Teknolojik Boyutuna İlişkin Elde Edilen Bulgular

İnternet Mecrasının İş Dışında Kullanım Alanları			
	f		f
Film/dizi izleme ve müzik dinleme	12	Whatsapp grupları	5
Alışveriş yapma	12	Oyun oynama	2
Haberler/güncel olayları takip etme	8	Randevu alma	2
Araştırma yapma	8	E-postaları takip etme	1
Online bireysel bankacılık işlemlerini yapma	8	Yemek tarifi alma	1
Sosyal medyayı takip etme	6	Belgesel izleme	1
Youtube	6		

Tablo 5'te zaman hırsızlığının önemli boyutlarından olan teknoloji boyutuna ilişkin verilen yanıtların kategorik hali gösterilmiştir. Burada çalışanların hemen hemen hepsinin film/dizi izlediği, müzik dinlediği ve online alışveriş yaptıkları tespit edilmiştir. Büyük bir çoğunluğun ise haber ve güncel olayları takip ettiği, araştırmalar ve online bankacılık işlemleri yaptığı, sosyal medyayı ve youtube'u kullandığı görülmektedir. Ardından whatsapp gruplarında sohbet edildiği, oyun oynandığı ve randevu alma işlemlerinin gerçekleştirildiği saptanmıştır.

Önemli bir zaman hırsızlığı etkeni olarak amirlerin olumlu veya olumsuz davranışlarına atıf yapılmaktadır (Lukacs vd. 2009). Bu davranışları belirlemek için katılımcılara "Amirinizi nasıl tanımlarsınız?" sorusu yöneltilmiştir. Amirlerin algılanan davranışlarına ilişkin elde edilen bulgular da kategoriler halinde Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Amirlerin Algılanan Davranışlarına İlişkin Elde Edilen Bulgular

Çalışanların Gözünde Amirlerin Davranışları			
Olumlu	f	Olumsuz	f
İşini iyi bilir/Teçrübeli	5	Tam bir idareci/Yönetici vasfı yok	3
Öğretici/Akıl verir	2	Çalışanları savunmaz	3
Toleranslı/Anlayışlı	2	Zorlayıcı/katı	2
Sorumluluk verir/Teşvik eder	2	Profesyonel değil/İş yaptırmayan	2
İnsancıl	2	İnsani yönü zayıf	2
Özverili	1	Hata arar	2
Esnektir	1	Aşırı iyi niyetli	1
Saygılı	1	Önyargılı	1
İşbirlikçi	1	Adaletsiz	1
Sahip çıkar	1	Kayıрма yapar	1
Sabırlı	1	Mesafeli	1
Araştırmacı	1	Tutarsız	1
		Takdir etmez	1

Tablo 6'da, amirlerin davranışları olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kategoride değerlendirilmiştir. Birinci kategoride olumlu davranışlar ele alınmaktadır. Buna göre amirlerin olumlu davranışları arasında; işini iyi bilmesi, akıl vermesi, toleranslı ve anlayışlı olması, teşvik etmesi, sorumluluk devretmesi ve insancıl davranması şeklinde davranışlar yer almaktadır.

Olumsuz özellikleri arasında da amirin yöneticilik vasfı olmayan, çalışanlarını savunmayan, katı olan, yetki vermeyen, güvenmeyen ve bu nedenle profesyonel davranmayan, kusur arayan ve insani yönü gelişmemiş şekilde yanıtların olduğu tespit edilmiştir. Buna göre amirlerin algılanan davranışları önemli bir zaman hırsızlığı nedeni olarak değerlendirilebilir. Çünkü çalışanlar bazı durumlarda yöneticinin tutum ve davranışlarına tepki olarak (Bruk-Lee ve Spector, 2006: 146) zaman hırsızlığına yönelebilmektedir.

Bu araştırmada, çalışanların kurum içerisinde gerek amirleri gerekse diğeri çalışma arkadaşları tarafından sergilenen etik dışı davranışlarla ilgili düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Nitekim çalışanların algıladıkları etik dışı davranışlar nedeniyle bazen zaman hırsızlığına yönelindikleri belirtilmektedir (Brock vd., 2013). Bu doğrultuda çalışanlara “İş ortamında ne gibi etik dışı davranışlarla karşılaşılıyorsunuz?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Elde edilen yanıtlar ise kategoriler şeklinde Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** İş Yerinde Etik Dışı Davranışlara İlişkin Elde Edilen Bulgular

Çalışanların Karşılaştıkları Etik Dışı Davranışlar			
	f		f
Bağırma/çağırma	4	Dalkavukluk	1
Haksızlık	3	Emirlere direnme	1
Lakaytlık	3	Hesapsız işler	1
Baskı kurma	3	Kılık/kıyafet problemi	1
Bezdirme	2	Saygısızlık	1
Tehdit	2	Aşırı tepkiler	1
Bozuk üslup	2	Dedikodu	1
Kaytarma	2	İş i düğümleme	1
Makam gücünü kötüye kullanma	2	Savsaklama	1
Kayıрма	1	İlgisizlik	1
Hakaret	1	Bahanelerle izin isteme	1
Azarlama	1	İyi niyet suiistimali	1

Tablo 7’de verilen bulgular incelendiğinde çalışanların; bağırma/çağırma, haksızlığa, muhatapların lakayt davranışlarına ve baskıya maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Çalışanlar bezdirici davranışlar, tehditler, gayri resmi üslup, kaytarma ve gücü kötüye kullanma gibi etik dışı davranışlar gözlemledikleri tespit edilmiştir. Bunun yanında ayrıca çalışanlar; kayırma, hakaret, azarlama, dalkavukluk vs. birçok etik dışı davranışların sergilendiğini ifade etmişlerdir.

Çalışanların algıladıkları adaletsizlik karşısındaki tepkilerini ortaya koymak amacıyla “Haksızlığa uğradığınızı düşündüğünüzde bunu düzeltmek için neler yaparsınız?” sorusu yöneltilmiştir. Çünkü zaman hırsızlığının en temel nedenlerinden bir tanesi de haksızlığa bir tepki niteliğinde olan adaleti sağlamaya dönük davranışlardır (Zoghbi ve Lara 2006; Lorinkova ve Perry, 2017; Liu ve Berry, 2013: 74-76). Elde edilen yanıtlar da Tablo 8’de kategoriler halinde sunulmuştur.

**Tablo 8.** Çalışanların Haksızlık Karşısındaki Tepkilerine İlişkin Elde Edilen Bulgular

<b>Aktif</b>	<b>f</b>	<b>Pasif</b>	<b>f</b>
Yüz yüze/açıkça söyleme	8	Öğrenilmiş çaresizlik	4
İma ile belli etme	5	İletişimi kesme	2
Adaleti kendi sağlama	4	Sessiz kalma	2
Tartışma/kavga etme	3	Sinirlenme/ağlama	2
Anında karşı çıkma müdahale etme	1	Duymazlıktan gelme/duyarsızlaşma	1
		Duyguları bastırma	1
		Görevlendirme isteme	1

Çalışanların adaletsizliğe ilişkin tepkileri, aktif ve pasif olmak üzere iki kategoride değerlendirilmiştir. Aktif tepkiler içerisinde haksızlığı açıkça ifade etme ve muhatabına doğrudan söyleme ve düzeltmeye çalışma en fazla görülen tepki şeklindedir. Ardından ima ile belli etme gelmektedir. Bazı çalışanların adaleti kendilerinin sağlamaya çalıştıkları, bazılarının da tartıştıkları, hatta kavga ettikleri tespit edilmiştir. Olayın gerçekleştiği anda karşı çıkıp müdahale ederek olayın büyümesinin önüne geçmeye çalıştıkları da görülmektedir.

Pasif tepkiler içerisinde ise belli bir zaman sonra çalışanların haksızlığa karşı aşırı tepki vermeden işleri yapmaya çalıştıkları veya zaman hırsızlığına yöneldikleri tespit edilmiştir. Nitekim bazı çalışanlar haksızlığa sıklıkla maruz kaldıkları ve tepkilerinin artık fayda etmediğini ileri sürerek öğrenilmiş çaresizliğin içine düştüklerini ifade etmişlerdir. Bazı çalışanların iletişimi keserek işe kapandıkları, ofislerinden çıkmamaya başladıkları, sessizliğe büründükleri ya da sadece sinirlenip ağladıkları tespit edilmiştir. Bazı çalışanların ise haksızlığı duymazlıktan geldikleri, duygularını bastırarak belli etmemeye çalıştıkları görülmektedir. Hatta bir çalışanın işi bir üst noktaya taşıyarak başka bir birime görevlendirme almak için talepte bulunduğunu dile getirmiştir.

Zaman hırsızlığının önemli bir nedeni de görev tanımı dışında verilen görevlerin ve aşırı iş yükünün olduğu ileri sürülmektedir (Martin vd., 2010). Bu bağlamda katılımcılara; "Çalışanlara tanımlanmış görevleri dışında iş veriliyor mu? Bu işleri nasıl yaparlar?" soruları yöneltilmiştir. Elde edilen yanıtlar kategoriler şeklinde Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Çalışanların Görev Tanımı Dışında İş Verilip Verilmediği ve İş Nasıl Yaptıklarına İlişkin Elde Edilen Bulgular

<b>Verilir</b>	<b>f</b>	<b>Verilmez</b>	<b>f</b>
Yaparım. Amirimi, daire başkanlığını, başka birimde çalışanları, daha önce bu işi yapan arkadaşları arayarak veya internette araştırarak	13	Görev tanımı dışında genelde iş verilmez	1
Ceza olarak daha fazla iş verilmesin diye sessizce yapma	2		
Yoğunluk varsa geri çevirme	1		

Tablo 9'da verilen bulgulara göre, çalışanların neredeyse tümü görev tanımı dışında iş verildiğini belirtmişlerdir. İşleri nasıl yaptıkları sorusu karşısında farklı cevaplar alınmıştır. Çalışanların çoğunun görev tanımları dışında bilmedikleri bir iş verildiğinde; amirlerine, daha önce bu işi yapan kişilere sorarak veya internette araştırarak yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında iki çalışan, manidar bir şekilde işi sessizce yaptıklarını ve eğer tepki verilerse daha

fazla iş yüküne maruz kaldıklarını dile getirmişlerdir. Bir çalışan yoğun durumdaysa işi geri çevirdiğini ve bir çalışan da genelde görev tanımı dışında işin verilmediğini ifade etmişlerdir.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Zaman, örgütler için telafisi mümkün olmayan değerli bir sermayedir. Her toplumda çalışanların, zamanı örgüt menfaatine uygun şekilde kullanıp kullanmadıklarını ortaya koyabilmek için belli araştırmaların yapıldığı grlmektedir. Çünkü tüm örgütlerde çalışanlara ilişkin ortak sorunlardan bir tanesi kişisel nedenlerden dolayı ücret aldıkları zamanı gerektiği gibi kullanmamalarıdır. Bu davranışlar zararsız gibi görülse de uzun vadede örgüte ciddi kayıplar ve zararlar verebilmektedir. Amerika'da Salary.com'un yaptığı bir araştırmada ortalama bir çalışanın mesai saatleri içerisinde 2.09 saati boşa harcadığı tespit edilmiştir. Bu durumda çalışanların 8 saatlik bir mesaiden 2 saatten fazla zaman hırsızlığı yapmaktadır. Bunun da Amerikan şirketlerine yıllık 759 milyar dolarlık zarara yol açtığı tahmin edilmektedir (Brock Baskin vd., 2017: 40). Bu nedenle örgütler için zaman değerli bir sermayedir ve bu sermayenin verimli kullanılması gerekmektedir (Martin vd., 2010: 27).

Çalışanlar bazen isteyerek de olsa zamanı verimsiz kullanırken, çoğu zaman istem dış faktörler nedeniyle bunu gerçekleştirmektedirler. Bu noktada vicdan önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Kamdar ve Van Dyne, 2007). Çünkü çalışanların zihinlerinde ve vicdanlarında çizdikleri memurun özellikleri ve mesai saatlerinde yapması gerektiği ile gerçekte yaptığı faaliyetler çelişebilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada katılımcılara ideal bir memurun nitelikleri ve mesai saatlerinde neler yapması gerektiği sorulmuştur. Ardından zaman hırsızlığıyla ilgili yanıtlar incelendiğinde belirtilen memurun nitelikleri ile pratikte ortaya konulan uygulamaların kısmen tutarsız olduğu grlmektedir.

İdeal bir memur ile ilgili yanıtlarda memur işe zamanında gelmeli, işi tam yapmalı, mesai saatlerinde yerinde olmalı, gelen telefonları açmalı, kaytarmamalı, işi aksatmamalı, erken işten ayrılmamalı, zamandan almamalı, izin için bahane bulmamalı gibi yanıtlar verilmiştir. Ancak zaman hırsızlığının klasik, sosyal ve teknolojik boyutlarına ilişkin yanıtlar incelendiğinde önemli düzeyde zaman hırsızlığının yapıldığı tespit edilmiştir. Klasik boyutta çalışanların, film ve dizi izledikleri, müzik dinledikleri, resmi kurumlardaki işleri yapmak için gayri resmi izin aldıkları, sık sık sigara molaları verdikleri, bunun yanında çocukları ile ilgilendikleri, mesai saatlerinde hastaneye gitmek için randevu aldıkları, düğün, cenaze ve misafir için izin kullandıkları ortaya çıkmıştır. Sosyal boyutta ise çalışanların, sohbet ve dedikodu için bir araya geldikleri veya bahçeye çıkarak görev yerlerini terk ettikleri, sık sık çay/kahve molaları verdikleri, iş yerinde mesai saatleri içinde kahvaltı yaptıkları, amirleri ile iş dışı gereksiz ve uzun muhabbete daldıkları, dedikodu yapmak ve şikâyet etmek gibi birçok nedenden dolayı zaman hırsızlığına yöneldikleri görülmüştür. Teknolojik boyutta ise çalışanların internet üzerinden alışveriş yaptığı, online bankacılık işlemleri, araştırmalar yapma, sosyal medyayı takip etme, haberleri okuma, youtube'dan video izleme, Whatsapp gruplarıyla uzun uzun mesajlaşma, oyun oynama, film/dizi izleme gibi araçlarla zamanı iş dışı faaliyetler için kullandıkları tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanlardan beklenen zaman hırsızlığının gerçekleştiği ifade edilebilir.

Çalışanların klasik, sosyal ve teknolojik boyutlar bağlamında zamanı örgütün lehine kullanmamalarının temelinde yatan birçok etmen bulunmakta ve bu durum birçok faktöre ilişkili olabilmektedir. Örgüt atmosferi (Wimbush ve Shepard, 1994), örgütsel sinizm ve örgütsel

sessizlik (Lorinkova ve Perry, 2017; Henle vd., 2010), nepotizm (Babadağ vd., 2018: 202), örgütsel adalet ve haksız muamele (Zoghbi ve Lara 2006; Liu ve Berry, 2013; Colquitt vd., 2006), aşırı iş yükü, belirsiz roller, örgütsel sadakat (Brock Baskin vd., 2017), kişisel çıkarlar ve tembellik (Ketchen vd., 2008), nevroitik ve dışa dönük kişilik yapıları (Brock Baskin vd., 2017), vicdan (Kamdar ve Van Dyne, 2007) ve bencillik ile mutsuzluk (Brock vd., 2013), yöneticiyle ilişkiler (Ergül vd., 2017: 83) ve can sıkıntısı (Martin, 2009) bu etmenler arasında yer almaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarından hareketle, çalışanların zaman hırsızlığına eğilimleri; yöneticilerin davranışları, haksızlık, aşırı iş yükü ve görevlerin tanımlı olmaması nedeniyle hata yapma endişesi, kişiliğin işle uyumlu olmaması, yeteneklerin yetersiz kalması ve etik dışı davranışlar gibi nedenlerden dolayı meydana geldiği düşünülmektedir. Bu etmenler çalışanların motivasyonunun düşmesine, sıkılmasına ve farklı arayışlara girmesine sebep olmaktadır. Nitekim bu tür davranışların önemli ölçüde yaşandığı tespit edilmiştir. Ancak bu nedenlerin yanında her işiyle meşgul görünenin verimli çalıştığı ve zaman hırsızlığı yapmadığı düşünülmemelidir. Bazen çalışanlar iş yaptığını gösterip iş dışı faaliyetlere odaklanabilmektedir (Martin vd., 2010). Çünkü bir çalışan işiyle meşgul olmadığı zaman, işinden kaytarmanın bir yolu olarak zaman hırsızlığına yönelebilmektedir (Ketchen vd., 2008). Ayrıca tanımlanmamış iş rolleri veya aşırı iş yükü bazen çalışanları strese sokarak, hata yapma kaygısına sürükleyebilmektedir. Çalışanların ayrıca örgütlerde yeterince fiziksel ve duygusal destek görememeleri nedeniyle şikâyetleri artmakta ve tepki olarak zaman hırsızlığına yönelmesine zemin hazırlamaktadır. Çalışanların takdir edilmemesi, değer görmemesi, işe anlam katamaması, sorumluluk ve yetki alamaması nedeniyle zaman hırsızlığına sürüklendiği ileri sürülmektedir (Lukacs vd. 2009; Ergül vd., 2017-82-83; Özgür Güler ve Veysikarani, 2019: 481). Diğer yandan günümüzde hayatın her alanında olduğu gibi iş ortamında da yoğun kullanılan teknolojinin zaman hırsızlığına yol açtığı görülmektedir (Zoghbi, 2006). Amirlerle ilişkiler de zaman hırsızlığının önemli bir etmenidir. Narsist, otokratik ve sömüren yöneticiler, üretim karşıtı ve etik dışı davranışları teşvik edebilmektedir. Narsisim, çalışanları duygusal olarak tükenmişliğe sürüklemektedir (Ding vd., 2018: 2). Yöneticilerin adaletsiz davranması, beklentilerini açık şekilde ifade etmemesi, güven vermemesi (Ergül vd., 2017: 87), görmezden gelmesi, hata araması, profesyonellikten uzak olması, üst yönetime karşı dalkavukluk etmesi ve astlarını yüzüstü bırakması çalışanların huzursuzlanmasına sebep olabilmekte ve çalışanlarda hayal kırıklığı yaratabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar, intikam alma niyeti ile iş dışı eylemlere zaman ayırmaya yönelebilmektedir. Bu çalışmada da, benzer nedenlerden dolayı çalışanların mesai saatlerini iş dışı verimsiz birtakım faaliyetlerle doldurdukları görülmüştür.

Zaman hırsızlığı davranışları her zaman ve her kültürde etik dışı bir kavram olarak algılanmamaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarından anlaşıldığı üzere fazla kahve/sigara molası, sabahları iş yerinde mesai saatleri içerisinde kahvaltılar yapmak gibi davranışlar bazı kültürlerde etik dışı kabul edilmese de zaman hırsızlığına yol açmaktadır (Brock vd., 2013). Bu nedenle hangi davranışların etik hangilerinin etik dışı olduğunu da en iyi kültürel farklılıklar belirlemektedir. Bu bağlamda bulguları ilgili toplumun kültürü çerçevesinde incelemenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Ortaklaşa davranışa önem veren Türk kültürü, topluma uyum göstermek ve grup içerisine karışmayı gerekli kılmaktadır (Sargut, 2015). Bu yüzden grup düşünü gereği insanların zaman hırsızlığına yönelmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak bu durum etik dışı sayılmamaktadır (Brock vd., 2013). Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksektir. Çalışanlar aşırı iş yükü ve belirsiz rollerden hoşlanmamaktadır. Risk, yıkıcı bir kavram olarak algılanmaktadır. Bu durum



ısrarla devam ettirilmeye kalkılırsa beraberinde stresi, mutsuzluğu ve kaygıyı getirmektedir. Söz konusu bu durum karşısında çalışanlar kendilerini rahatlatmak adına iş dışı faaliyetlere yönelebilmektedir. Türk kültüründe denetim noktası dışsaldır ve güç mesafesi yüksektir. Güç mesafesi ise kabullenmeyi gerektirmektedir. Unvanların, otoritenin, statülerin ve hiyerarşik yapıların temelinde güç yatmaktadır. Bu nedenle çalışanlar otoriteye itaat etmeye meyillidir. Görev tanımı dışında iş verilse veya etik dışı davranışlara maruz kalsa dahi görevini sürdürmek istemektedir. Ancak bu durum rahatsızlık vermeye başladığında zaman hırsızlığına yol açabilmektedir. Türk toplumunun bireyleri değişime direnç göstermektedir. Dışsal denetim ve belirsizliğe olan anti-tolerans bu duruma sebep olmaktadır. Çatışmadan ziyade uzlaşma önemlidir. Bu nedenle çalışanlar bazen kendilerinden taviz vererek veya pasif tepkiler vererek işi yapma eğilimindedir. Türkiye'deki çalışanlar, liderlerden babacan bir tarz sergilemelerini beklemektedirler. Liderler çalışanların ilgi odağındadır ve liderin çalışanlara karşı kayıtsız kalması hoş karşılanmamaktadır. Dolayısıyla yönetimin tavır ve davranışları çalışanların performansını ve verimliliklerini doğrudan etkilemektedir. Bunun yanında Türk toplumunda geniş bağlam hâkimdir. Mesajları çözebilmek için sadece sözlere odaklanmak yetersiz kalmaktadır. Her şey söylenmez. İncitici söz ve kırılcılıktan kaçınılmaktadır. Çalışanlar da haksızlık karşısında bazen sessiz kalmakta, duygularını doğrudan ifade etmeden içine kapanmakta veya ima ile belli etmeye çalışmaktadırlar (Sargut, 2015). Görüldüğü üzere birçok konuda olduğu gibi zaman hırsızlığının ortaya çıkmasında ve algılanmasında kültürün önemli bir takım etkileri bulunabilmektedir.

Kültür olgusunun aksine demografik faktörlerle zaman hırsızlığı arasında çok az ilişki tespit edilse de (Martin, 2009: 83) X kuşağının teknolojik boyutta zaman hırsızlığının daha az olduğu görülmektedir. Ancak X kuşağının sosyal ve klasik boyutta nispeten daha fazla zaman hırsızlığı gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan erkeklerin zaman hırsızlığına eğilimlerinin daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Martin, 2009: 83). Ancak bu çalışmada kadınların oranının daha fazla olduğu saptanmıştır. Çünkü kadınlar aynı zamanda eş ve anne rolüne sahip oldukları için çocuklarla ilgili nerdeyse tüm işleri üstlendikleri görülmüştür. Çocukları ile ilgili olumsuz durumlar karşısında anne olarak ilk kendilerinin arandığını ifade etmişlerdir. Bazen iş yerine çocukları getirmek zorunda kaldıkları, çay, kahve, sigara molalarını daha fazla verdikleri ve daha sık bir araya gelerek sohbet ettikleri saptanmıştır.

Zaman hırsızlığı örgüt açısından zararlı bir kavram olarak değerlendirilse de diğer kişilere veya kuruluşlara doğrudan zarar vermeyebilir (Ding vd., 2018: 1). Bazen şaşırtıcı şekilde örgüte faydası bile olmaktadır (Martin, 2009). Çünkü bazen sosyal ilişkilerin kurulmasına zemin hazırlayarak, sosyal destek, işbirliği ve yardımlaşma gibi davranışların sergilenmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütler de çoğu zaman bu ortamlara izin verebilmektedir (Brock vd., 2013). Zaman hırsızlığı, çalışanları olumsuz duygu veya koşullarından geçici olarak kaçırmaya teşvik ederek bazen stresi tamponlamaktadır (Ding vd., 2018: 3). Buradan hareketle her zaman hırsızlığı yapan çalışana kötü insan muamelesinin yapılması yanlış bir davranış olabilmektedir. Çünkü tüm çalışanlar, istemli veya istemsiz bir şekilde zaman hırsızlığına yönelebilmektedir. Zira zaman hırsızlığına neden olan faktörlerin örgüt ortamındaki varlığı, çalışana hırsızlık yapmaya zorlayabilmektedir. Örneğin çalışanlar ne kadar boş vakitleri varsa bunu farklı işlerle doldurmak istemeyeceklerdir. Öte yandan günümüzde işlerin birçoğu bilgisayar ve internete bağlı olarak yapılmaktadır. Bu durumun çalışanları, zaman hırsızlığına açık hale getirdiği unutulmamalıdır. Ekipman eksikliği veya süreklili arızalar ve tamiratlar atıl zamanın oluşmasını ve çalışanın da zamanı boşa harcamasına yol açabilmektedir (Martin vd., 2010).

Bu çalışmadan elde edilen bulgular hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar için ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır. Çünkü bireysel ve çevresel faktörlerin önemli düzeyde etkili olduğu zaman hırsızlığının, örgütler için giderek önemli bir sorun haline dönüştüğü saptanmıştır. Bu bulgular ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıda öneriler sunulmuştur.

## Öneriler

İnsanların sergiledikleri davranışların çoğu karmaşık olduğu için bu davranışların tahmin edilmesi kolay değildir. Diğer yandan insanların davranış eğilimlerinin ve davranış biçimlerinin gözlenmesinin daha kolay olduğu ileri sürülmektedir (Martin vd., 2010). Bu nedenle çalışanların zaman hırsızlığı yapıp yapmadığı dikkatlice incelenerek, hırsızlığı bilinçli veya bilinçsizce mi gerçekleştirdikleri konusunda araştırmalar yapılabilir. Bunun yanında örgütlerin ve yöneticilerin zaman hırsızlığını anlayabilmek için uygun bir sistem oluşturmaları gerekmektedir. Gerekli durumlarda önleyici tedbirler geliştirilebilir, eleman seçerken bireysel özelliklere dikkat edilebilir. Örgütlerin, çalışanlarından beklentilerini yazılı hale getirmesi ile hesap verilebilirlik sağlanabilir. Zaman hırsızlığına yardım ve yataklık yapılmadan, zaman hırsızlığına anında müdahale edilmelidir (Ketchen vd., 2008). Bu, çalışanlara örgütün beklentilerinin iletilmesi açısından önem arz etmektedir. Zaman hırsızlığı davranışlarına göz yumulursa ve yönetim gerekli tedbirleri zamanında almaz ise zaman hırsızlığının örgütün tamamına yayılması tehlikesi oluşabilir. Zaman hırsızlığı her ne kadar çalışanların şahsından kaynaklansa da bir yönetim zafiyeti sonucunda da meydana gelebilmektedir. Zaman hırsızlığını tetikleyen öncüllerin, süreçlerin ve sonuçların araştırılması önemli bir konudur. Bunların ortaya konulması ve gerekli tedbirlerin alınmasıyla örgütler faaliyetlerini daha verimli ve etkili yürütecekleri düşünülmektedir.

Zaman hırsızlığının engellenebilmesi için örgütlere özgü olumlu yöntemler kullanılarak, uygulanan tedbirlerin yıkıcı sonuçlara yol açmayacak nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Çalışanlara baskı yaparak, fazla iş vermek suretiyle cezalandırarak, küçük düşürerek, mobbing ve tehdit gibi olumsuz yöntemlerle çalışanları zaman hırsızlığından caydırmaya çalışmak doğru bir çaba değildir. Hatta bu durum bazen zaman hırsızlığını besleyebilmektedir. Yöneticilerin katı olması, sosyal yönlerinin zayıf olması, sürekli kusur aramaları, olumlu geri bildirimler vermemeleri ayrıca kayırmalar, haksız uygulamalar, aşırı iş yükü, hakaret ve ilgisiz yönetimler çalışanların adaletsizlik algısını arttırabilmektedir. Bu durum çalışanları zaman hırsızlığına sevk edebilmektedir. Kurum içi eğitimler, kariyer gelişimi, adilane tutum ve davranışlar, iş zenginleştirme, gecikmeleri önleyebilmek için resmi politikalar ve rotasyonlar aracılığıyla çalışanların dinç kalması sağlanabilir.

Şu da bir gerçek ki çatışmadan kaçınma nedeniyle yöneticiler de zaman hırsızlarıyla mücadele etmede isteksiz davranabilmektedirler. Çünkü zaman hırsızlarıyla mücadele ederken kolayca çatışma durumu ortaya çıkabilmektedir (Ketchen vd., 2008: 145). Zaman hırsızlığına karşı tutumların, zaman hırsızlığına neden olan sosyal baskıların ve zaman hırsızlığını zorlaştıran örgütsel politikaların ve uygulamaların bir çalışanın zaman hırsızlığı yapma eğilimini etkileyeceğine inanılmaktadır. Zaman hırsızlığının yaygınlığı ve sonuçları göz önüne alındığında, yöneticilerin bu arzu edilmeyen iş davranışının oluşumunu nasıl azaltabileceklerini bilmesi önem arz etmektedir (Henle vd., 2010: 54).

Bu çalışma, kamu sektörü çalışanlarına uygulanmıştır. Gelecekteki çalışmalarda örneklem olarak özel sektör çalışanları seçebilir. Zaman hırsızlığı ölçeği Türk toplumuna uygulanabilecek hale getirilerek ölçek uyarlaması ve güvenilirlik çalışması yapılabilir. Çünkü orijinal ve hedef kültür arasında ciddi ölçüde farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle orijinal

ölçeğın maddelerinin birebir çevrilerek uyarlanması Türk toplumuna ve kültürüne uygun olmadığına kanaat getirilmiştir. Ölçeğın maddeleri incelendiğinde çok net ve hassas şekilde zaman hırsızlığını ölçtüğü görülmektedir. Nitekim batı kültüründe düşük bağlam hâkimdir. Yani duygu ve düşünceler doğrudan ve açık şekilde ifade edilmektedir. Türk toplumunda ise yüksek bağlamın baskın olduğu görülmektedir. Diğer yandan batı toplumlarında etik dışı ve üretim karşıtı olarak değerlendirilen bazı zaman hırsızlığı davranışları, Türk kültüründe etik kabul edilebilmektedir. Bu nedenlerden dolayı dil eş değeri, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılırken bu etmenlere dikkat edilmesinde yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

## **Etik Beyanı**

Bu makalede hiçbir insan çalışması sunulmamıştır.

## **Yazar Katkıları**

Yazarlar bu çalışmaya katkıları olduğunu beyan etmişler ve yayın için onaylamışlardır.

## **Çıkar çatışması**

Yazarlar, araştırmanın potansiyel bir çıkar çatışması olarak yorumlanabilecek ticari veya finansal ilişkilerin yokluğunda yürütüldüğünü beyan etmektedirler.

## **Kaynakça**

- 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.
- BABADAĞ, M., KERSE, G. ve KOÇAK, D. (2018). Zaman hırsızlığı ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması ve nepotizm algısı ile zaman hırsızlığı arasındaki ilişki, 10-12 Mayıs 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- BARRICK, M. R., ve MOUNT, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- BLANCHARD, A. L. ve HENLE, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyber loafing: the role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- BROCK BASKIN, M. E., MCKEE V., ve BUCKLEY, M. R. (2017). Time banditry and impression management behavior: prediction and profiling of time bandit types. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 24(1), 39-54.
- 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 Assessment*, 21(3), 309-321.
- BRUK-LEE, V., ve SPECTOR, P. E. (2006). The social stressors-counter productive work behaviors link: are conflicts with supervisors and coworkers the same?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 145.
- COLQUITT, J.A., SCOTT, B.A., JUDGE, T.A., ve SHAW, J.C. (2006). Justice and personality: using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127.
- CORBIN, J., ve HOLT, L.N., (2004). Grounded theory. *Research Methods in the Social Sciences*. In L. Cathy (Eds.), London: Sage Publications.
- 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*

- ERGÜL, A., KARTAL, C. ve GÖKDENİZ, İ. (2017). Çalışanların ses çıkarma davranışının zaman hırsızlığına olan etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), 80-89.
- GLESNE, C. (2013). Nitel araştırmaya giriş. (Çev. A. Ersoy, P. Yalçınoğlu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- GRUYS, M. L., ve SACKETT P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counter productive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- GÜLER, A., HALICIOĞLU, M. B., ve TAŞĞIN, S. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GÜRBÜZ, S., ve ŞAHİN, F. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- 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(1), 53-67.
- İSLAMOĞLU, A. H., ve ALNIAÇIK, Ü. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- KAMDAR, D., ve VAN DYNE, L. (2007). The joint effects of personality and work place social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance". *Journal of Applied Psychology*, 92, 1286-1298.
- 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, 141-150.
- LIM, V. K. (2002). The it way of loafing on the job: cyber loafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5), 675-694.
- LIU, Y., ve BERRY, C. M. (2013). Identity, moral and equity perspectives on the relationship between experienced injustice and time theft. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 73-83.
- 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.
- LUCACS, E., NEGOESCU, G., ve DAVID, S. (2009). Employees misbehavior: formes, causes and what management should do to handle with. *economics and applied informatics. The Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati*, 2, 315-322.
- MARTIN, L. (2009). Time banditry: validation of a measure of counter productive work behavior, Unpublished dissertation of doctor, University Of Oklahoma.
- 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.
- MILES, M.B., ve HUBERMAN, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- OWENS, J. M. (2018). Business owner perceptions of organizational time theft: a phenomenological approach, Unpublished dissertation of doctor, North Central University.
- ÖZGÜR GÜLER, E. ve VEYSİKARANI, D. (2019) Zaman hırsızlığına yönelik bir çalışma: kamu ve özel sektör araştırması, 2. Uluslararası Erciyes Bilimsel Araştırmalar Kongresi Tam Metin Kitabı, Erciyes Üniveristesi, Kayseri.
- PENG, Y., JEX, S., ZHANG, W., ve MATTHEWS R. A. (2019). Elder care demands and time theft: integrating family-to-work conflict and spillover-crossover perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 1-14.
- ROBINSON, S. L. ve BENNETT, R. J. (1995). A typology of deviant work place behaviors: a multidimensional scaling study". *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- SARGUT, A. S. (2015). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi
- WIMBUSH, J. ve SHEPARD J. (1994). Toward and understanding of ethical climate: its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13, 637- 647.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ZOGHBI MANRIQUE DE LARA, P. (2006). Fear in organizations: does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance?. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 580-592.