

## Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Belma Keklik<sup>a</sup>

Recep Kılıç<sup>b</sup>

Harun Yıldız<sup>c</sup>

Bora Yıldız<sup>d</sup>

**Öz:** Teknolojinin gelişmesi ile birlikte işletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanılması da yaygınlaşmıştır. Bilgi teknolojileri iş gereği olarak kullanıldığı gibi bazen de amaç dışında internette gezinme, sosyal medya takibi gibi amaçlarla kullanılabilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin işyerinde işletme amaçları dışında kullanımı sanal kaytarma olarak nitelendirilmektedir. Araştırmanın amacı, sanal kaytarma davranışlarının çalışanların örgütsel öğrenme yetenekleri/kapasitesi üzerindeki etkisini ölçmeye yöneliktir. Araştırma sonucunda, önemli sanal kaytarma davranışlarının çalışanların katılımcı karar alma ve dış çevre ile etkileşimden kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum örgütte verimlilik kaybına neden olan kaytarma davranışlarının, örgütsel öğrenme kapasitesine olumlu etkilerinin de olabildiğini ortaya koymuştur. Araştırmanın bilim ve iş dünyasına katkısı yönüyle baktığımızda ise, bu araştırma ile örgütsel öğrenme yeteneklerine katkıda bulunan sanal kaytarma davranışlarının yasaklanmaktan ziyade işletme yararına nasıl yönlendirilebileceği sorusu gündeme gelmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Sanal kaytarma, iş dışı internet kullanımı, örgütsel öğrenme, teknoloji.

**JEL Sınıflandırması:** M10, M12, I20

## An Investigation of the Effect of Cyberloafing Behaviors on Organizational Learning Capacity

**Abstract:** With the improvement of technology, use of information technologies has become widespread in organizations. Information technologies have been used as a matter of course and sometimes could be used out of purpose as surfing on internet and following social media. Use of information and communication technologies out of purpose in offices has been named as cyberloafing. The aim of the research is to measure the effect of cyberloafing on organizational learning capacity of employees. At the end of the research, it has been concluded that important cyberloafing behaviors have affected organizational learning capacity (in terms of participative decision making and interaction with the external environment dimensions) positively. This issue has revealed that cyberloafing behaviors, which have caused the loss of productivity in the organization, could also affect learning capacity positively. When looked through to the research regarding of contribution to science and business world, it has come up with the agenda that how this research could be directed to the organization's benefit than the prohibition of cyberloafing behaviors which has contributed to organizational learning capacities.

**Keywords:** Cyberloafing, use of internet non-work, organizational learning, technology.

**JEL Classification:** M10, M12, I20

<sup>a</sup>Assoc. Prof., Suleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Isparta, Türkiye, belmakeklik@sdu.edu.tr

<sup>b</sup>Assist. Prof., Balikesir University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Balikesir, Türkiye, krecep@balikesir.edu.tr

<sup>c</sup>PhD., dryildizharun@gmail.com

<sup>d</sup>PhD., Gebze Technical University, Department of Business Administration, Kocaeli, Türkiye, dr.borayildiz@gmail.com

## 1. Giriş

Çalışanlar iş hayatı içerisinde günlük faaliyetlerini yürütürken gerek kendi gerekse de iş amaçları kapsamında olan çeşitli bilgi edinme ihtiyaçları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu bilgi edinme ihtiyaçlarını karşılarırken öncelikle başvurulan kaynak çalışanların sosyal sermayesi içerisinde yer alan çalışma arkadaşları gibi kişilerdir. Çalışanlar bu sermaye ile karşılanamayan bilgi ihtiyaçlarını karşılamak veya günlük iş hayatının yoğun atmosferinden kurtulmak amacıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinin kendilerine sundukları olanaklardan faydalanmaya çalışmaktadırlar. Ancak bu yöneliş çalışanların örgüt içerisinde bilerek ya da bilmeyerek çeşitli sanal kaytarma (bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletme amaçları dışında kullanımı) davranışlarında bulunması ile sonuçlanmaktadır. Bu noktada sanal kaytarma davranışlarının işyerinde verimlilik kayıplarına neden olduğu bazı araştırmalarla belirlenmesine rağmen (Greengard, 2000; Whitty ve Carr, 2006; Wheatherbee, 2010; Ugrin, Pearson ve Odom, 2007; Greenfield ve Davis, 2002; Richardson ve Benbunan-Fich, 2011), yeterli öğrenme sistemlerinin bulunmaması nedeniyle çalışanlar sanal kaytarma davranışları sergilerken, bu davranışlar aynı zamanda bir öğrenme mecrası haline gelmektedir. Çünkü bilgi ve iletişim teknolojileri çalışanlara hızlı iletişim, erişim hızı ve bilginin diğer diğer kişilere dağıtım konularında önemli kolaylıklar sağlamaktadır (RuningSawitri, 2012; Liberman, Seidman, McKenna ve Buffardi, 2011). Bu nedenle sanal kaytarma davranışlarının örgütlerdeki neden olduğu maliyet kayıpları ile öğrenme sonucunda elde edilen bilgilerin değerliliği kıyaslandığında ortaya çıkan sonuç belirsiz ve değişken olarak kalmaktadır. Bu maksatla yapılan araştırmada, işyerinde iş amaçları dışında kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Sanal Kaytarma Davranışları

Sanal kaytarma kavramı kavram olarak Türk alan yazınında ilk kez Özkalp, Aydın ve Tekeli (2012) tarafından yapılan araştırmada kullanılmıştır (İnce ve Gül, 2011; Kaplan ve Öğüt, 2012; Kalaycı, 2010; Köse, Oral ve TÜresin, 2012; Kurt, 2011). Uluslararası alan yazında ise ilk kez Robinson ve Bennett (1995) tarafından yapılan sınıflandırma temel alınmak suretiyle Lim (2002) tarafından kullanılmıştır. Sanal kaytarma, genel olarak iş saatlerinde işyerinin sunmuş olduğu internet ve bilgi teknolojilerinin iş amaçları dışında kullanımını ifade etmektedir. Ancak bu kullanıma kişinin kendi kişisel mobil teknolojilerini kullanması da girmektedir (Klotz ve Buckley, 2013: 125). Çünkü sanal kaytarmanın temelleri Robinson ve Bennett (1995: 595) tarafından yapılan sınıflandırmada örgütsel ve önemsiz sapkın davranışları ifade eden üretim sapkınlığı içerisinde yer alan kaynakların boşa harcandığı davranışlara dayanmaktadır (Klotz ve Buckley, 2013: 116; Sezgin, 2015; Lavoie ve Pychyl, 2001; Vitak, Crouse ve LaRose, 2011; Kim ve Byrne, 2011; Restubog vd., 2011; Wheatherbee, 2010; Ugrin vd., 2007). Literatürde sanal kaytarmanın örgüt için zararları ve yararları konusunda iki farklı yaklaşım söz konudur. Bazı araştırmacılar sanal kaytarmanın işletmeler için son derece zararlı ve verimlilik kayıplarına neden olan ve işletmeleri hukuki yaptırımlara maruz bırakan bir olgu olduğunu söylerken (Yıldız ve Yıldız, 2015; Karaoğlan Yılmaz, Yılmaz, Öztürk, Sezer ve Karademir, 2015: 291; Örucü ve Yıldız, 2014; Eivazi, 2011; Flynn, 2001; Mills vd., 2001; Zauwiyah ve Hasmida, 2009), diğerleri ise sanal kaytarma sayesinde elde edilen kişisel gelişim fırsatlarına, üretkenlik artışına ve eşsiz öğrenme fırsatlarına vurgu yapmaktadır (Örucü ve Yıldız, 2014; Anandarajan vd., 2004; Yaşar ve Yurdugül, 2013: 601; RuningSawitri, 2012: 320). Konuya sanal kaytarma davranışlarının örgüte sağladığı faydalar açısından yaklaşıldığında bu yapının son zamanlarda

alan yazında geniş bir yer tutan yapıcı sapkın işyeri davranışları (constructive deviant workplace behaviors) ile benzerlik gösterdiği söylenebilir (Yıldız vd., 2015a; Yıldız vd., 2015b; Yıldız vd., 2015c). Yapıcı sapkın işyeri davranışları, örgütün önemli norm ve kurallarının gönüllü ve kasıtlı olarak örgüte fayda sağlamak niyetiyle ihlal edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Galperin, 2002). İlgili alanyazın incelendiğinde yapıcı sapkın işyeri davranışlarının örgütlere olan faydasına ilişkin birçok çalışmaya rastlanılmaktadır (Galperin, 2003; Galperin ve Burke, 2006; Robbins ve Galperin, 2010; Galperin, 2012; Chung ve Moon, 2011). Ancak, sanal kaytarma davranışlarının kasıtlı olarak yapılmaması, diğer bir ifadeyle çalışanın sanal kaytarma eyleminin yapıldıktan sonra ortaya çıktığı düşünüldüğünde, yapıcı sapkın işyeri davranışlarının sanal kaytarma davranışlarından farklılaştığı düşünülmektedir. Bu görüşü destekleyen diğer bir yaklaşıma göre de yapıcı sapkın işyeri davranışlarını, örgütsel vatandaşlık gibi pasif prososyal davranışlardan ayıran en temel özellik bu davranışların kasıtlılık, gönüllülük ve bilerek yapmak gibi aktif bir yönünün olmasıdır (Speritzer ve Sonenshein, 2004). Bu yönüyle bakıldığında sanal kaytarma davranışlarının yapıcı sapkın işyeri davranışlarına göre daha pasif bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Sanal kaytarma davranışlarının sınıflandırılması hususunda çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan Lim (2002) tarafından yapılan sınıflandırmada sanal kaytarma davranışları e-mail aktiviteleri ve sörf yapma aktiviteleri olarak iki gruba ayrılmıştır. Anandarajan vd. (2004) ise bu davranışları eğlence, zarar verici, kişisel öğrenme ve belirsiz amaçlı yapılan davranışlar olarak sınıflandırmıştır. Benzer şekilde Mastrangelo vd. (2006) bu davranışları üretkenlik karşıtı ve zarar verici sanal kaytarma davranışları olarak ikiye ayırmıştır. Diğer yandan Blau, Yang and Ward-Cook (2006) ise sanal kaytarma davranışlarını tarama ile ilgili, iş dışı e-posta alma, interaktif (online forumlarda yer alma gibi) sanal kaytarma olarak üçe ayırmıştır. Bu açıklamalara ek olarak Blanchard ve Henle (2008) ise, Lim (2002) tarafından yapılan sınıflandırmayı genişleterek sanal kaytarma faaliyetlerini önemsiz ve önemli sanal kaytarma davranışları olarak ikiye ayırmıştır. Buna göre önemsiz sanal kaytarma davranışları genel olarak yapılması önemsiz görülen, kısa süreli ve olağan bir durum olarak karşılanan davranışları kapsamaktadır. Önemli sanal kaytarma davranışları ise önemsiz sanal kaytarma davranışlarına göre uzun süreli ve amacına bağlı olarak da işletmeye zarar vermesi ve hukuki olarak yaptırımlara uğratması olası olan davranışlardır.

## 2.2. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Örgütsel öğrenme kavramı hakkında tanımlamayı yapan kişinin bakış açısı ve savunduğu disipline göre çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme konusundaki ilk araştırmacılardan olan Argyris ve Schön (1978: 20) örgütsel öğrenmeyi “hataların belirlenip ortaya çıkarılması süreci” olarak tanımlamışlardır. Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi sürecidir (Probst ve Büchel, 1997: 15). Uzun vadede örgütün faydasına olacak şekilde, çalışanların birbirlerinin öğrenmelerini cesaretlendirmesi ve desteklemesi ile oluşan bilginin bir araya getirilmesidir (Hodgkinson, 2000: 157). Örgütsel öğrenme kapasitesi, bir örgütün etkinliği ve hızla değişen çevreye uyum sağlaması açısından gerekli (Chiva, R. et al, 2007: 224), aynı zamanda gelişme ve inovasyon için de bir potansiyel olarak görülmektedir (Chiva, R. ve Alegre J., 2009: 323). Bu nedenle pek çok yönetim bilimci, değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri, rekabet edebilirliklerini sürdürebilmeleri, yeniliklere açık olmaları ve performanslarını geliştirebilmeleri için örgütlerde, örgütsel öğrenmeyi tavsiye etmektedirler.

Chiva (2007) örgütsel öğrenme kapasitesini beş boyutta açıklamıştır. Bu boyutlar deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar almadır. Bu boyutların

birleşimi ise işletmelerin/kurumların örgütsel öğrenme kapasitesini oluşturmaktadır. Buna göre deneyim yeni fikir ve önerilere karşı anlayışlı olma ve etkin bir şekilde katılmayı, gelişmeyi ve öğrenmeyi eğitimi içermektedir. Örgütsel öğrenme kapasitesini en çok ifade eden boyuttur. Risk alma belirsiz ve hatalara karşı anlayışlı olmayı içermektedir. Dış çevre ile etkileşim dış çevre ile etkileşimin derecesini ifade etmektedir. Diyalog yapılan faaliyetlerde sürekli iletişim, müzakere, takım çalışmasını esas almayı içerir. Katılımcı karar alma ise örgüt yapısının esnekliğine ve çalışanların tüm süreçlerde işin içine katılmasına vurgu yapmaktadır (Chiva, 2007).

### 2.3. Sanal Kaytarma Davranışları ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Arasındaki İlişki

Dünyanın bilgi ekonomisine erişimi sağlayan (Seymour ve Nadasen, 2007: 544) internetin çalışanlara sunmuş olduğu çeşitli faydalar vardır. Bu faydaların büyük bir çoğunluğu öğrenme ve kişisel gelişimi dolaylı olarak pozitif yönde etkilemektedir. Bu yönüyle internet ve diğer bilgi teknolojileri enstrümanları doğru kullanıldığı sürece insan sinerjisi yapabilen bir kaynaktır. Sanal kaytarma davranışları çalışanların öğrenmesini teşvik etmekte, problemlere yaratıcı çözümler getirmeye itmekte ve iş-yaşam dengesine katkıda bulmaktadır (Murdvee, 2013: 12). Bununla birlikte Stanton (2002) tarafından yapılan araştırmada sık internet kullanan çalışanların iş tutumları (iş tatmini, duygusal bağlılık, destekleyici örgüt, çalışma ve gözetmen memnuniyeti ve promosyon fırsatları) ve örgütsel faktörler (otonomi, ilginç/zorlayıcı iş, çalışma arkadaşları ve yönetimin kalitesi, önemli sorumluluklar, başarıları tanıma ve iş-yaşam dengesi) açısından yüksek puanlar aldığı gözlenmiştir (Stanton, 2002). İnce ve Gül (2011) tarafından yapılan araştırmada çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışlarının, iş performansına olumlu yönde katkı yaptığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir. Ancak bu ilişki çalışanların içsel kontrol odağına sahip olması ile olmaktadır. Mahatanankoon ve Igbaria (2004) tarafından yapılan araştırmada, e-ticaret uygulamalarının iş tatmini ve performansı (verimliliği) artırdığı belirlenmiştir. Seymour ve Nadasen (2007: 543-544) tarafından yapılan araştırmada, bu davranışların bilgiye daha hızlı erişimi sağladığı, bilgi okuryazarlığını artırdığı ve bilinmeyen konuların farklı yönlerinin araştırılmasına imkân tanıdığı belirlenmiştir. Lim ve Chen (2012) tarafından yapılan araştırmada internette sörf yapma aktivitelerinin çalışanların duyguları pozitif olarak etkilediği, çalışanın zihnini canlandırdığı ve böylece çalışanın üretkenliğine katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Rajah ve Lim(2011) tarafından yapılan araştırmada da sanal kaytarma davranışları (özellikle iş dışı e-mail aktiviteleri açısından) artıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak da çalışanların harcadıkları zamanı telafi etmek için daha fazla rol fazlası davranış gösterdikleri ifade edilmiştir. Dijksterhuis, Bos, Nordgren, ve Van Baaren (2006) sanal kaytarma davranışlarının zihni rahatlatacak büyük miktardaki bilginin bilinçaltında tutulmasına imkan verdiğini belirlemiştir. Bu faydalarının yanında bilgi ve iletişim teknolojileri günlük iş stresinden kurtulmak ve iş-yaşam dengesinin kurmak için de önemli bir araç olmaktadır (RuningSawitri, 2014; Yaşar ve Yurdugül, 2013: 601; Ugrin vd., 2007; Lavoie ve Pychyl, 2001; Anandarajan vd., 2004; Stanton, 2002; Oravec, 2001; Block, 2001; Özkalp vd., 2012; Henle ve Blanchard, 2008; Beugre ve Kim, 2006; Kılıç, Yumuşak ve Yıldız, 2013). Bu açılarından sanal kaytarma davranışları, çalışanlara önemli pozitif sonuçları olan sıradan bir davranış olarak (amacına bağlı olarak) da değerlendirilebilir (Yaşar ve Yurdugül, 2013: 601; Blanchard ve Henle, 2008; Beugre ve Kim, 2006; Ozler ve Polat, 2012). Bu nedenle internetin sunmuş olduğu eşsiz öğrenme olanakları, çalışanlara yeni bir bilgi ortamı sağlamakta ve böylece çalışanlar iş hayatı içerisinde daha yaratıcı ve değişim ile eş zamanlı ilerleyen bireyler haline gelmektedirler (Yaşar ve Yurdugül, 2013: 601; Anandarajan vd., 2004; Block, 2001; Greenfield ve Davis, 2002; Stanton, 2002; Blanchard ve Henle, 2008; Köse vd., 2012). Anandarajan vd.

(2004) çalışanların internette kişisel gruplara üye olarak, tartışma forumlarında yer alarak veya örgüt hakkında rekabetçi bilgiler edinerek yaptıkları kaytarma davranışlarını, öğrenmeyi artırıcı sanal kaytarma davranışları olarak belirtmiştir. Bu aktiviteler yaratıcılığı, esnekliği, işbirliğini artırmakta ve bir öğrenme çevresi oluşturarak (Blanchard ve Henle, 2008) genel olarak verimlilik üzerinde dolaylı bir etki yapmaktadır (Seymour, L. ve Nadasen, 2007: 544). Böylece yasaklayıcılıktan ziyade özgürlüğü destekleyen bir kültürün oluşumu, çalışanları daha üretken zihinsel ve sosyal çabalara teşvik etmektedir (Oravec, 2002). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez ileri sürülmektedir:

**H1:** Sanal kaytarma davranışları örgütsel öğrenme kapasitesini etkilemektedir.

### **3. Metodoloji ve Bulgular**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Sanal kaytarma davranışları konusunda alan yazında yapılan araştırmalar genel olarak bu davranışların işletmeler için yarattığı maliyet kayıplarına odaklanmıştır. Ancak özellikle geleneksel yönetim yaklaşımlarından ziyade modern ve modern sonrası yönetim yaklaşımlarına önem veren teknoloji yoğun işletmeler açısından (Google gibi) bu durum böyle değildir. Çünkü bu işletmelerde yaratıcılık ve işe değer katma önemli olduğundan çalışanların bu eylemleri özellikle desteklenmektedir. Böylece, bu anlayışa sahip işletmelerde internet ve bilgi teknolojilerinin (mobil teknolojiler dâhil) sunmuş olduğu eşsiz öğrenme fırsatlarından yararlanılmakta ve sonuç olarak çalışanın öğrenme kapasitesi artmaktadır. Benzer şekilde kuşaklar arasındaki benzerlik ve farklılıkları konu edinen çalışmalar incelendiğinde, özellikle günümüz iş dünyasının genç çalışanları olan Y kuşağı mensupları açısından internet ve bilişim teknolojileri, iş ve sosyal yaşantının ayrılmaz bir parçasını teşkil etmektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında internet ve bilgi teknolojilerinin insan hayatındaki yerinin daha net anlaşılacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda yapılan çalışmanın temel araştırma sorusunu “sanal kaytarma davranışlarının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi” ifadesi oluşturmaktadır. Bu problem esas alınarak sanal kaytarma ile ilgili iki boyutun (önemsiz sanal kaytarma ve önemli sanal kaytarma), örgütsel öğrenme kapasitesi boyutları (deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog, katılımcı karar alma) üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amacın gerçekleştirilmesi ile sanal kaytarma davranışlarının örgütsel öğrenme kapasitesine yaptığı katkı belirlenecek ve bu davranışların sadece işletmelere maliyet kayıpları olan bir davranış olmadığı ortaya konulmaya çalışılacaktır. Böylece bu davranışların işletmelerde hangi düzeylerde nasıl desteklenmesi sorusu gündeme gelecektir. Çünkü mevcut yasalar bu davranışların sadece örtük izin kapsamında yapılabilmesine imkân vermektedir. Örtük izin dışında bu eylemlerin yapılması iş akdinin feshi ile sonuçlanmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014; Yıldız ve Yıldız, 2014; Yıldız ve Yıldız, 2015). Bu noktada insan kaynakları birimlerinde yazılı bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanım politikalarının da yeniden düzenlenmesi gerekecektir (Zauwiyah ve Hasmida, 2010). Ayrıca araştırmada bu etkinin belirlenmesinin gelecekte sanal kaytarma davranışlarının öncülleri ve sonuçları konusunda yapılacak olan araştırmalara yol göstereceği ve alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **3.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma kapsamında önerilen ana ve alt hipotezler aşağıda sunulmuş ve Şekil 1’de gösterilmiştir.

**H1:** Sanal kaytarma davranışları örgütsel öğrenme kapasitesini etkilemektedir.

**H1a:** Sanal kaytarma davranışları (önemli ve önemsiz) deneyimden kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini etkilemektedir.

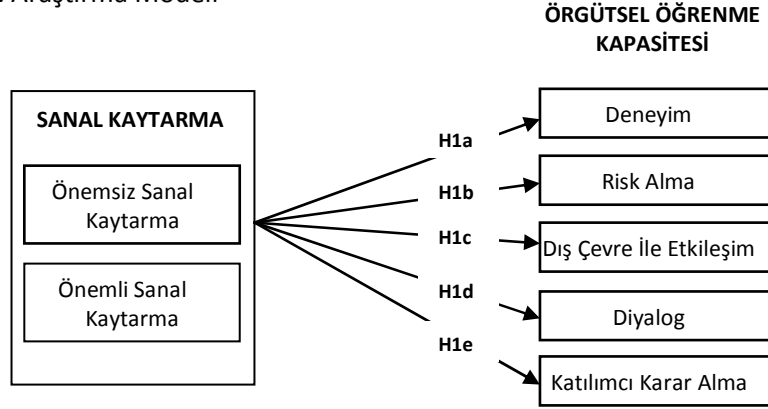
**H1b:** Sanal kaytarma davranışları (önemli ve önemsiz) risk almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini etkilemektedir.

**H1c:** Sanal kaytarma davranışları (önemli ve önemsiz) dış çevre ile etkileşimden kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini etkilemektedir.

**H1d:** Sanal kaytarma davranışları (önemli ve önemsiz) diyalogdan kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini etkilemektedir.

**H1e:** Sanal kaytarma davranışları (önemli ve önemsiz) katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini etkilemektedir.

**Şekil 1.** Araştırma Modeli



### 3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma neden-sonuç ilişkilerini keşfetmek amacıyla deneysel bir modelde tasarlanmıştır. Verilerinin toplanmasında ise anket tekniği kullanılmıştır. Anket formlarının hazırlanmasında “Sanal Kaytarma” bölümü için Lim (2002), Blanchard ve Henle (2008) ve Özkalp, Aydın ve Tekeli'nin (2012) çalışmalarından yararlanılarak hazırlanan 17 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ayrıca anket formuna araştırmacılar tarafından bir ifade (“İnternet üzerinden eğlence amaçlı video seyretmek (YouTube veya zapkolik gibi)”) eklenmiştir. Bu ekleme sonucunda sanal kaytarma ölçeği toplam 18 maddeden oluşmuştur. “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi” boyutları için Chiva, Alegre ve Lepiedra (2007) tarafından hazırlanan 14 maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. İlgili ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan araştırma soruları beşli Likert tipinde hazırlanmış 32 ifadeden oluşmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma örnekleminin seçiminde işyerinde internet ve bilgisayar kullanma imkânına ve bağımsız çalışma ortamına sahip sözleşmeli olmayan çalışanların olmasına özen gösterilmiştir. Çünkü yeterli bilgisayar kullanma becerisine sahip, iş garantisi olan, eğitimli ve bağımsız bir çalışma ortamı olan çalışanların bu davranışları yapmaları ve yapma sıklığı daha yüksektir (Anandarajan vd., 2004; Phillips ve Reddie, 2007; Matanda vd., 2004; Özkalp vd.,



2012; Atkin vd., 1998; Garrett ve Dangizer, 2008; Yıldız ve Yıldız, 2015). Bu maksatla araştırma uygulaması, Isparta ilinde faaliyet göstermekte olan bir kamu üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Ancak çalışanların işyerinde iş dışı amaçlarla internet ve bilgisayar kullandıklarını kabul etmesi ve bunu direkt olarak ifade etmeleri son derece güçtür. Bu nedenle ancak araştırmanın önemi ve amacı çalışanlara aktarıldığında bu kısıtlılık kısmen giderilebilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde rektörlük makamından elde edilen verilere göre rektörlük bünyesinde çalışan 243 idari personel bulunmaktadır. Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak yapılan araştırmada 104 anket toplanmıştır. Geri dönüş oranı yaklaşık olarak %43'dür.

### **3.5. Bulgular**

#### **3.5.1. Demografik Bulgular**

Ankete katılanların %62,5'i erkek, %37,5'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Medeni durum göz önüne alındığında, çalışanların %28,8'i bekâr, %71,2'si evlidir. Yaş aralıkları açısından bakıldığında, ilk sırayı %40,4 ile 31-35 yaş arasındaki çalışanlar alırken, sıralama 26-30, 36-40 ve 25 ve altı ile 45 ve üstü yaş aralıkları olarak devam etmektedir. Eğitim seviyesi açısından ilk sırayı, %36,5 ile lisans düzeyindeki çalışanlar alırken, sıralama lise, yüksekokul ve yüksek lisans olarak devam etmektedir. Gelir düzeyi açısından çalışanların büyük bir bölümü %65,4 ile 1501-2500 TL arasında gelir düzeyine sahiptir. Kıdem açısından ilk sırayı %40,4 ile 5-10 yıl arasında kıdeme sahip çalışanlar almaktadır. Bunu sırasıyla 1-5, 10-15 ve 15 ve üstü kıdeme sahip çalışanlar takip etmektedir. İşyerinde iş dışı internet ve bilgisayar kullanma süresi açısından ilk sırayı %43,3 ile 30 dakikadan az kullanım süresine sahip çalışanlar almaktadır. Bunu sırasıyla 1-3 saat ve 30-60 dakika ile 3 saat ve daha fazla kullanım süresi takip etmektedir.

#### **3.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik**

Güvenilirlik Değerleri: Örgütsel öğrenme kapasitesi için 11 maddeye ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,920; sanal kaytarma davranışları için 15 maddeye ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,924 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik seviyesi için Cronbach's Alpha katsayısının .70 ve üzerinde olması içsel tutarlık açısından yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1951; Hair vd., 2010; Nunnally ve Bernstein, 1994).

Faktör Analizi Sonuçları: İlgili boyutların geçerliliğinin sınanmasında, açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi yapılırken temel bileşenler tekniği ile dik döndürme (orthogonal rotation) yöntemlerinden biri olan maksimum değişkenlik döndürmesi (varimax rotation) yapılmıştır (Hair vd., 2010). Bu döndürme metodunda minimum faktör yükü .40 olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme kapasitesi için yapılan faktör analizinde önemli sanal kaytarma davranışlarına ait 1 madde ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarına ait 2 madde farklı faktörlere dağılması nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Örgütsel öğrenme kapasitesi için KMO ve Barlett testi sonucunda 11 maddeye ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,851 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Faktör yükleri ise .622-.921 arasında değişmektedir. Birinci boyut olan katılımcı karar alma boyutu için açıklanan varyans %21.042, deneyim boyutu için %18.226, diyalog boyutu için %17.564, dış çevre ile etkileşim için %16.502 ve risk alma için %13.176'dır. Toplam açıklanan varyans % 86.510 (Rotasyona 7 yinelemede ulaşılmıştır). Sanal kaytarma davranışları için yapılan faktör analizinde ise dış çevre ile etkileşim boyutuna ait 1 madde ve diyalog boyutuna ait 2 madde farklı faktörlere dağılması nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Sanal kaytarma davranışları için

KMO ve Barlett testi sonucunda 15 maddeye ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,905 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Faktör yükleri ise .441-.936 arasında değişmektedir. Birinci boyut olan önemli sanal kaytarma davranışları için açıklanan varyans %45.347, önemli sanal kaytarma davranışları için %20.173'dür. Toplam açıklanan varyans %65.519 (Rotasyona 3 yinelemede ulaşılmıştır).

### 3.5.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon (Tablo 1) ve regresyon analizi (Tablo 2) sonuçları aşağıda tablo olarak sunulmuştur.

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Field (2009: 170) göre  $\pm 0.10$  korelasyon katsayısı küçük;  $\pm 0.30$  orta düzey;  $\pm 0.50$  ise büyük bir pozitif ilişkiyi temsil etmektedir. Bu noktada önemli sanal kaytarma davranışları ile dış çevre ile etkileşim ( $r = 0.28$ ;  $p < 0.01$ ) ve katılımcı karar almadan kaynaklanan ( $r = 0.35$ ;  $p < 0.01$ ) örgütsel öğrenme kapasitesi arasında yaklaşık olarak orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkiler gözlenmiştir (Tablo 1). Ayrıca önemli sanal kaytarma davranışları ile önemsiz sanal kaytarma davranışları arasında ve örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasında yüksek pozitif ilişkilerin olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 1.** Sanal Kaytarma Davranışı İle Örgütsel Öğrenme Kapasitesi İlişkisi

DEĞİŞKENLER	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7
(1) Deneyim	2.65	1.26	1						
(2) Risk Alma	2.49	1.07	.66**	1					
(3) Dış Çevre ile Etkileşim	2.55	1.12	.49**	.65**	1				
(4) İletişim	2.65	1.18	.45**	.53**	.47**	1			
(5) Katılımcı Karar V.	2.31	1.14	.47**	.61**	.58**	.74**	1		
(6) Önemsiz Sanal K.	2.75	0.98	-.03	.17	.15	-.06	.15	1	
(7) Önemli Sanal K.	1.90	1.04	.03	.19	.28**	.15	.35**	.55**	1

\*\* $p < 0,01$ ;  $n = 104$

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. H1a, H1b ve H1d hipotezleri anlamlı çıkmamıştır ( $p > 0,05$ ). Anlamlı çıkmayan hipotez testleri yer kısıtı nedeniyle tablo halinde gösterilmemiştir. Ancak regresyon analizi sonuçları H1c ve H1e hipotezlerinin kısmi olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (sırasıyla  $F = 4.344$ ;  $p = 0,013$ ;  $F = 7.238$ ;  $p = 0,001$ ). Ayrıca kurulan regresyon modelinde Durbin-Watson değeri  $DW < 2$  (sırasıyla  $d = 1.584$ ;  $d = 1.468$ ) olduğundan otokorelasyon (serial correlation) probleminin olmadığı (Durbin ve Watson, 1950, 1951, 1971) ve VIF (Variance Inflation Factor) değerinin  $VIF < 5$  ( $VIF = 1.431$ ) olmasından dolayı çoklu doğrusallık probleminin olmadığı gözlenmektedir (O'Brien, 2007). H1c hipotezi için bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı için düzeltilmiş  $R^2$  değeri .061 olarak bulunmuştur. Sanal kaytarma davranışları dış çevre ile etkileşimden kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini %6.1 oranında etkilemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre önemli sanal kaytarma davranışları dış çevre ile etkileşimden kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini etkilerken, önemsiz sanal kaytarma davranışlarının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = -0.014$ ,  $p = .905$ ). Önemli sanal kaytarma davranışları ( $\beta = .289$ ;  $p = .013$ ) dış çevre ile etkileşimden kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde aynı yönde %28.9 oranında bir etkiye sahiptir (Tablo 2). Buna göre önemli sanal kaytarma davranışları sonucunda elde edilen bilgi kurumda/işletmede her seviyedeki çalışan tarafından



bilgiyi toplama, getirme ve bu bilgiyi kurumun bilgisi haline getirme süreci ile kurumun bilgisi haline getirilmektedir. Böylece etkileşime yönelik örgütsel öğrenme kapasitesi artmaktadır.

**Tablo 2.** Sanal Kaytarmanın Dış Çevre İle Etkileşimden Kaynaklanan Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	Sig.	Sonuç
Önemli Sanal Kaytarma	.289	2.527	.013*	Desteklendi
Önemsiz Sanal Kaytarma	-.014	-.119	.905	Desteklenmedi
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.061			
F	4.344	p=.015		

\* p<0,05

H1e hipotezi için bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı için düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri .108 olarak bulunmuştur. Sanal kaytarma davranışları katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini %10.8 oranında etkilemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre önemli sanal kaytarma davranışları katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini etkilerken, önemsiz sanal kaytarma davranışlarının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = -.062$ ,  $p = .579$ ). Önemli sanal kaytarma davranışları ( $\beta = .384$ ;  $p = .001$ ) katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde aynı yönde %38.4 oranında bir etkiye sahiptir (Tablo 3). Buna göre önemli sanal kaytarma davranışları ile elde edilen bilgiler katılımcı bir yaklaşımla diğer amir/yönetici ve çalışanlarla paylaşılabilen ve böylece daha sonraki safhalarda da katılımcı kararların alınması için uygun bir zemin yaratılabilmektedir.

**Tablo 3.** Sanal Kaytarmanın Katılımcı Karar Almadan Kaynaklanan Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	t	Sig.	Sonuç
Önemli Sanal Kaytarma	.384	3.452	.001**	Desteklendi
Önemsiz Sanal Kaytarma	-.062	-.556	.579	Desteklenmedi
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.108			
F	7.238	p=.001**		

\*\*p<0,01

Bu sonuçlar aslında sanal kaytarmanın yıkıcı yönleri olduğu gibi önemli yararları olduğunu da gündeme getirmektedir (Lieberman vd., 2011). Benzer şekilde Stanton (2002) Mahatanankoon ve Igbaria (2004), Rajah ve Lim(2011) ve Lim ve Chen (2012) tarafından yapılan araştırmalarda sanal kaytarma davranışlarının duygular, iş tutumları, davranışlar (örgütsel vatandaşlık davranışları) ve bağlamsal faktörler üzerinde pozitif etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Sanal kaytarma amacına uygun yapıldığında (günlük iş rutinlerinden kurtulmak veya gerginliği üzerinden atmak gibi), kişinin bilişsel ve yaratıcı yetenekleri artırarak kurumlara rekabet üstünlüğü sağlayan bir yapıcı davranış haline gelmektedir (Simmers, Anadarajan ve D'Ovidio, 2008; Beugre ve Kim, 2006: 835). Çünkü sanal kaytarma davranışları zihni rahatlatarak büyük miktardaki bilginin bilinçaltında tutulmasına imkan vermekte (Dijksterhuis vd., 2006) çalışanların öğrenmesini teşvik etmekte, problemlere yaratıcı çözümler getirmeye itmekte ve iş-yaşam dengesine katkıda bulmaktadır (Murdvee, 2013: 12).

#### 4. Sonuç

Sanal âlem, işletmelere faydalanmak için eşsiz ve önemli bir ortam sağlamaktadır. Özellikle yeni bilgilerin yaratılması sürecinde örgütün önemli bir varlığını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, önemli sanal kaytarma davranışlarının katılımcı karar almadan ve dış çevre ile etkileşimden kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar önemli sanal kaytarma davranışlarında bulunurken, kurumları hakkında çeşitli blogları ve sanal toplulukları inceleyebilmekte, burada düşüncelerini paylaşabilmekte ve sosyal ağlara katılmak suretiyle yeni bilgiler edinebilmektedir. Kişisel öğrenme amacıyla çalışanlar çalıştığı kurum ve rakip kurumların hakkındaki yenilikleri ve güncellemeleri takip edebilmekte ve kendisine veya işletmesine faydalı olabilecek makaleler ve haberler indirme yoluyla sanal kaytarma davranışlarında bulunulabilmektedirler. İlave olarak chat (sohbet) odalarında kurumu hakkında tartışmalara katılma, sosyal medya aracılığıyla diğer kurumlar hakkında bilgi edinme gibi amaçlarla yapılan sanal kaytarma davranışları ile de kurum için yeni öğrenme ve bilgi edinme fırsatları sağlanabilmektedir (Kaplan ve Çetinkaya, 2014: 26; Anandarajan ve diğerleri, 2004). Böylece elde edilen bilgiler daha katılımcı bir yaklaşımla diğer amir/yönetici ve çalışanlarla paylaşılabilir ve daha katılımcı kararların alınması için uygun bir zemin yaratılabilmektedir. Bu zemin ise her seviyede (özellikle takım seviyesi olmak üzere) çalışanların sürece dahil edilmesini sağlayarak (katılımcı karar alma) kurum içerisinde adaletle yönelik olumlu algıların oluşmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, önemli sanal kaytarma davranışları sonucunda elde edilen bilgi kurumda/işletmede her seviyedeki çalışan tarafından bilgiyi toplama, getirme ve bu bilgiyi kurumun bilgisi haline getirme süreci ile kurumun bilgisi haline getirilmekte ve bunun sonucunda da etkileşime yönelik örgütsel öğrenme kapasitesi artmaktadır.

Ancak sanal kaytarma davranışlarının faydalarından yararlanılması konusunda somut veriler elde edilememesi ve bu denetimin nasıl yapılacağı konusu belirsizliğini sürdürmektedir. Ayrıca sanal âlem iyi yönetilmediği takdirde, bir takım sorunlarla karşılaşılmasının olası olduğu da gözden kaçırılmamalıdır (Whitty ve Carr, 2006). Bu nedenle internet ve bilgisayar kullanım politikaları öğrenmeyi artırıcı şekilde düzenlenirken (Zauwiyah ve Hasmida, 2010), aynı zamanda kurum/işletme amaçlarının da dikkate alınmasında yarar vardır. Çünkü her iki tarafın kurum/işletme hedefleri doğrultusunda uyumlaştırılması, çalışanları —içsel mekanizmaları harekete geçirerek— kurumu/işletmeyi hukuki yaptırımlara maruz bırakabilecek davranışlardan alıkoyabilmektedir.

Araştırma sonucunda önemli sanal kaytarma davranışlarının katılımcı karar verme kapasitesini artırdığı belirlenmiştir. Katılımcı karar alınmasına imkân veren çalışma ortamları çalışma arkadaşları arasındaki güveni tesis etmektedir. İş ortamındaki güven ise inovatif/yenilikçi iş davranışlarda bulunma eğilimini tetiklemektedir (Maurer, 2010). Bu kapsamda gelecekte yapılacak araştırma modellerinde sanal kaytarma davranışları ve inovatif davranışlar yapma eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme kapasitesinin aracılık (mediator) etkisinin incelenmesi önerilmektedir. Diğer bir araştırma önerisi ise örgütsel adalet algısının bağımlı değişken olarak modele dahil edilerek araştırılmasıdır. Çünkü sanal kaytarma davranışları sonucunda katılımcı örgütsel öğrenme kapasitesi artmakta ve bunun sonucu olarak da örgütsel adalet algısı bu durumdan olumlu olarak etkilenmektedir. Ayrıca ortaya çıkan bu ilişkinin her zaman geçerli olmama ihtimali söz konusudur. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda düzenleyici/ilımlaştırıcı (moderator) değişken etkisinin belirlenmesinde yarar vardır (özellikle de sosyo-demografik özellikler açısından).

Araştırma süreci dikkate alındığında araştırmanın bazı sınırlılıkları içerdiği söylenebilir. Bunlardan birincisi araştırmanın kesitsel (cross-sectional) bir araştırma olmasıdır. Bu kapsamda ileride yapılacak araştırmaların araştırmaya daha bütüncül bir bakış açısı katacağı düşünülmektedir. İkincisi, araştırmada ilgilenen değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlandığından, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle araştırma sonuçları eğitim sektörüne genelleştirilemez. Bu kapsamda sektörler açısından değerlendirmeler yapılabilecek araştırma desenlerinin yapılmasında yarar vardır. Üçüncüsü, çalışanların iş dışı internet ve bilgi iletişim teknolojilerini kullanma sıklıkları çalışanların kendileri tarafından belirlenmiştir (self-reported). Bu durum yaygın metot varyansı ihmalini doğurabilmektedir. Bu kısıtlılığın giderilmesi için çok yönlü değerlendirme yapılabilecek (çalışma arkadaşları tarafından gibi) araştırma tasarımlarının yapılmasında yarar vardır. Son olarak araştırma modelinin daha büyük örneklemlerde yeniden sınanmasında yarar vardır.

### **Kaynaklar**

- Anandarajan, M., Devine, P. & Simmers, C. A. (2004). A Multidimensional Sealing Approach to Personal Web Usage in the Workplace. In M. Anandarajan & C. A. Simmers (Eds.), *A Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management* (pp. 61-78). Hensey, PA: Information Science Publishing.
- Argyris, C. ve Schon, D. A. (1978), "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", Addison-Wesley, Massachusetts.
- Atkin, D., Jeffres, L. ve Neuendorf, K. (1998), "Understanding Internet Adoption as Telecommunications Behavior", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 42(4), pp 475-490.
- Beugre, Constant D. ve Daeryong, Kim (2006), "Cyberloafing: Vice or Virtue?", Mehdi Khosrow-Pour (eds.), *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management* (pp. 834-835), London, Idea Group Inc.
- Blanchard A. L. ve Henle C. A. (2008), "Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control", *Computers in Human Behavior*, 24(3), pp 1067-1084.
- Blau, G., Yang, Y. and Ward-Cook, K. (2006), "Testing a Measure of Cyberloafing", *Journal of Allied Health*, 35(1), pp 9-17.
- Block, W. (2001) "Cyberslacking, Business Ethics and Managerial Economics" *Journal of Business Ethics*, 33(3), pp 225-231.
- Chiva, R. ve Alegre, J. (2009), "Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in The Ceramic Tile Industry", *British Journal of Management*, 20 (3), pp 323-340.
- Chiva, R., Alegre, J. ve Lepiedra, R. (2007), "Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce", *International Journal of Manpower*, 28(3/4), pp 224-242.
- Chung, Y. W., ve Moon, H. K. (2011), "The Moderating Effects of Collectivistic Orientation on Psychological Ownership and Constructive Deviant Behavior", *International Journal of Business and Management*, 6(12), pp 65-77.

- Cronbach, L. J. (1951), "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, 16(3), pp 297-334.
- Dijksterhuis, A., Bos, M. W., Nordgren, L. F. ve van Baaren, R. B. (2006), "On Making the Right Choice: The Deliberation-without-Attention Effect", *Science*, 311, pp 1005-1007.
- Durbin, J. ve Watson, G. S. (1950), "Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression, I", *Biometrika*, 37(3-4), pp 409-428.
- Durbin, J. ve Watson, G. S. (1951), "Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression, II", *Biometrika*, 38(1-2), pp 159-179.
- Durbin, J. ve Watson, G. S. (1971), "Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression, III", *Biometrika*, 58(1), pp 1-19.
- Eivazi K. (2011), "Computer Use Monitoring and Privacy at Work", *Computer Law & Security Review*, 27(5), pp 516-523.
- Field, A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Edition, London: SAGE Publications Ltd.
- Flynn, N. (2001), "E-Policy Handbook: Designing and Implementing Effective E-Mail, Internet and Software Policies", 1st Edition, Saranac Lake, AMACOM Books.
- Galperin, B.L. (2002), "Determinants of Deviance in the Workplace: An Empirical Examination of Canada and Mexico", Doctoral Dissertation, Concordia University, Montreal, Canada.
- Galperin, B. L. (2003), "Can Workplace Deviance Be Constructive?", In A. Sagie, S. Stashevsky, & M. Koslowsky (Eds.), *Misbehavior and Dysfunctional Attitudes in Organizations* (pp 154-170), New York: Palgrave Macmillan.
- Galperin, B. L., ve Burke, R. J. (2006), "Uncovering the Relationship between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study", *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), pp 331-347.
- Galperin, B. L. (2012), "Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating A Measure of Constructive Deviance", *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), pp 2988-3025.
- Garrett, R. K., ve Danziger, J. N. (2008), "On Cyberslacking: Workplace Status and Personal Internet Use at Work", *CyberPsychology & Behavior*, 11(3), pp 287-292.
- Greenfield B. N. ve Davis R. A. (2002), "Lost in Cyberspace: The Web @ Work", *Cyberpsychology and Behavior*, 5(4), pp 347-353.
- Greengard S. (2000), "The High Cost of Cyberslacking- employees Waste Time Online", *Workforce*, 79(12), pp 22-24.
- Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010), "Multivariate Data Analysis", 7th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Henle, C. A. ve Blanchard, A. L. (2008), "The Interaction of Work Stressors and Organizational Sanctions on Cyberloafing", *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 383-400.
- Hodgkinson, M. (2000) "Managerial Perceptions of Barriers To Becoming A 'Learning Organization'", *The Learning Organization*, 7(3), 156-167.
- İnce M. ve Gül H. (2011), "The Relation of Cyber Slacking Behaviors with Various Organizational Outputs: Example of Karamanoğlu Mehmetbey University", *European Journal of Scientific Research*, 52(4), pp 507-527.

- İyigün, N. Ö., Yıldız B. ve Yıldız, H. (2014), "Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Psikolojik Sözleşme Algısıyla Açıklanabilir Mi?", Kayseri Melikşah Üniversitesi 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 57-64.
- Kalaycı E. (2010), "Üniversite Öğrencilerinin Siber Aylaklık Davranışları İle Öz Düzenleme Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kaplan, M. ve Çetinkaya, A. Ş. (2014), "Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 2-34.
- Kaplan M. ve Öğüt A. (2012), "Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi 20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss 592-596.
- Karaoğlan Yılmaz, F. G., Yılmaz, R., Öztürk, H. T., Sezer, B. and Karademir, T. (2015), "Cyberloafing as a Barrier to the Successful Integration of Information and Communication Technologies into Teaching and Learning Environments", *Computers in Human Behavior*, 45, 290-298.
- Kaya, Z. (2012), İşveren Tarafından Bilgisayarların Takip Edilmesi ve İnternet Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshi, [http://www.zinnurkaya.av.tr/makale/9/ isVEREN-TARAFINDAN-BILGISAYARLARIN-TAKIP-EDILMESI-VE-INTERNET-SEBEBIYLE-is- SoZLESMESiNiN-FESHi](http://www.zinnurkaya.av.tr/makale/9/isVEREN-TARAFINDAN-BILGISAYARLARIN-TAKIP-EDILMESI-VE-INTERNET-SEBEBIYLE-is-SoZLESMESiNiN-FESHi), Erişim Tarihi: 06.07.2013.
- Keklik, B., Kılıç, R. ve Yıldız, H. (2014) "Sanal Kaytarma Davranışları İş Yerinde Verimlilik Kaybına Mı Neden Oluyor Yoksa Örgütsel Öğrenme Yeteneğini Mi Arttırıyor?", *Selçuk Üniversitesi 22. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 765-770.
- Kılıç, R., Yumuşak, S. ve Yıldız, H. (2013), "Banka Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Bireysel ve Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), ss. 71-92.
- Kim S. J. ve Byrne S. (2011), "Conceptualizing Personal Web Usage in Work Contexts: A Preliminary Framework", *Computers in Human Behavior*, 27(6), pp 2271-2283.
- Klotz, A. C. ve Buckley, M. R. (2013), "A Historical Perspective of Counterproductive Work Behavior Targeting the Organization", *Journal of Management History*, 19(1), pp 114-132.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2012) "İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İle İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma" *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), ss 287-295.
- Kurt M. (2011), "Siber Aylaklık Davranışlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi", *Fırat University 5th International Computer & Instructional Technologies Symposium*, September 22-24, Elazığ.
- Lavoie J. A. A. ve Pychyl T. A. (2001), "Cyberslacking and the Procrastination Superhighway: A Web-Based Survey in Online Procrastination, Attitudes, and Emotion", *Social Science Computer Review*, 19(4), pp 431-444.
- Liberman, B., Seidman, G., McKenna, K. Y. A. ve Buffardi, L. E. (2011), "Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing", 27(6), pp 2192-2199.

- Lim V. K. G. (2002), "The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice", *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), pp 675-694.
- Lim, V. K. G. ve Chen, D. J. Q. (2012) "Cyberloafing at the Workplace: Gain or Drain at Work?" *Behavior & Information Technology*, 31(4), pp 343-353.
- Matanda, M., Jenvey, V. B. ve Phillips, J. G. (2004), "Internet Usage in Adulthood: Loneliness, Computer Anxiety and Education", *Behavior Change*, 21(2), pp 103-114.
- Maurer, I. (2010), "How to Build Trust in Inter-Organizational Projects: The Impact of Project Staffing and Project Rewards on the Formation of Trust, Knowledge Acquisition and Product Innovation", *International Journal of Project Management*, 28(7), pp 629-637.
- Mahatanankoon, P. ve Igbaria, M. (2004), "Impact of Personal Internet Usage on Employee's Well-Being", M. Anandarajan ve C. A. Simmers (eds.), *A Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management*, 1st Edition, Hensey, Information Science Publishing.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S. ve Clay, J. (2001), "Cyberslacking! A Wired-Workplace Liability Issue", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), pp 34-47.
- Murdvee, M. (2013), "Behaviors of Employees in Cyberspace: Dark Side", [http://www.ttu.ee/public/m/mart-murdvee/dWork/Murdvee\\_2013\\_dWork\\_Lecture\\_5\\_-\\_Behaviour\\_of\\_employees\\_in\\_cyberspace.\\_Dark\\_side..pdf](http://www.ttu.ee/public/m/mart-murdvee/dWork/Murdvee_2013_dWork_Lecture_5_-_Behaviour_of_employees_in_cyberspace._Dark_side..pdf), Erişim Tarihi: 24.04.2015.
- Nunnally, J. C. ve Benstein, I. H. (1994), "Psychometric Theory", Newyork, NY: Mc-Graw Hill.
- O'Brien, R. M. (2007), "A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors", *Quality & Quantity*, 41(5), pp 673-690.
- Oravec, J. A. (2002), "Constructive Approaches to Internet Recreation in the Workplace", *Communications of the ACM*, 45(1), pp 60-63.
- Ozler ,D. E. ve Polat, G. (2012), *Cyberloafing Phenomenon in Organizations: Determinants and Impacts*, *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 4(2), 1-15.
- Örücü E. ve Yıldız H. (2014), "İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma", *Ege Akademik Bakış*, 14(1), ss 99-114.
- Özkalp E., Aydın U. ve Tekeli S. (2012), "Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri", *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), ss 18-33.
- Phillips, J. G. ve Reddie, L. (2007), "Decisional Style and Self-Reported Email Use in the Workplace", *Computers in Human Behavior*, 23(5), pp 2414-2428.
- Probst, G. ve Buchel, B. (1997), "Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future", Prentice-Hall, London.
- Rajah, R. ve Lim, K. G. (2011), "Cyberloafing, Neutralization, and Organizational Citizenship Behavior", *PACIS 2011 Proceedings*, Paper 152.
- Restubog S. L. D., Garcia P. R. J. M., Toledano L. S., Amarnani R. K., Tolentino L. R. ve Tang, R. L. (2011), "Yielding to (Cyber)-Temptation: Exploring the Buffering Role of Self-Control in the Relationship between Organizational Justice and Cyberloafing Behavior in the Workplace", *Journal of Research in Personality*, 45(2), pp 247-251.
- Richardson K. ve Benbunan-Fich R. (2011), "Examining the Antecedents of Work Connectivity Behavior during No-Work Time", *Information and Organization*, 21(3), pp 142-160.



- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995), "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 38(2), pp 555-572.
- Robbins, D. L., ve Galperin, B. L. (2010), "Constructive Deviance: Striving toward Organizational Change in Healthcare", *Journal of Management and Marketing Research*, 5, pp 1-11.
- RuningSawitri, H. S. (2012), "Role of Internet Experience in Moderating Influence of Work Stressors on Cyberloafing", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 57, 320-324.
- Seymour, L. ve Nadasen, K. (2007), "Web Access for IT Staff: A Developing World Perspective on Web Abuse", *The Electronic Library*, 25(5), pp. 543-557.
- Sezici, E. (2015), "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü", *International Journal of Economic and Administrative Sciences*, 7(14), pp 1-22.
- Simmers, C., Anandarajan, M. ve D'Ovidio, R. (2008), "Investigation of the Underlying Structure of Personal Web Usage in the Workplace", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp 1–6.
- Spreitzer, G. M., ve Sonenshein, S. (2004), "Toward the Construct Definition of Positive Deviance", *American Behavioral Scientist*, 47(6), pp 828-847.
- Stanton, J. M. (2002), "Company Profile of the Frequent Internet User", *Communications of the ACM*, 45(1), pp 55-59.
- Ugrin J. C., Pearson J. M. ve Odom M. D. (2007), "Profiling Cyber-Slackers in the Workplace: Demographic, Cultural, and Workplace Factors", *Journal of Internet Commerce*, 6(3), pp 75-89.
- Vitak J., Crouse J. ve LaRose R. (2011), "Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking", *Computers in Human Behavior*, 27(5), pp 1751-1759.
- Weatherbee T. G. (2010), "Counterproductive Use of Technology at Work: Information & Communications Technologies and Cyberdeviancy", *Human Resource Management Review*, 20(1), pp 35-44.
- Whitty M. T. ve Carr A. N. (2006), "New Rules in the Workplace: Applying Object-Relations Theory to Explain Problem Internet and Email Behavior in the Workplace", *Computers in Human Behavior*, 22(2), pp 235-250.
- Yaşar, S. ve Yurdugül, H. (2013), "The Investigation of Relation between Cyberloafing Activities and Cyberloafing Behaviors in Higher Education", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 83, pp. 600-604.
- Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2014), "İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi", *Selçuk Üniversitesi 22. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 771-776.
- Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2015), "İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi", *Bandırma İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3) (Basımda).
- Yıldız, B., Alpan, L., Ateş, H. ve Sezen, B. (2015a), "Determinants of Constructive Deviance: The Mediator Role of Psychological Ownership", *International Business Research*. 8(4), pp 107-121.

- Yıldız, B., Yıldız, H., Serhat E. ve Alpkan, L. (2015b), "Risk Alma Eğilimi ile Yapıcı Sapkın Davranışlar Arasındaki İlişkide Ağ Kurma Kabiliyetinin Mediator Etkisi", 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 792-799.
- Yıldız, B., Erat, S., Alpkan, L. ve Yıldız, H. (2015c), "Drivers of Innovative Constructive Deviance: A Moderated Mediation Analysis", World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WCTIE), 28-30-May 2015, Istanbul University, Istanbul-TURKEY
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve Ateş, H. (2014), "Sanal Kaytarma Davranışlarında Örgütsel Adalet Algısının Rolü", İstanbul Medeniyet Üniversitesi 12. International Conference of Information, Economy and Management Bildiriler Kitabı, ss. 771-776.
- Zauwiyah, A. ve Hasmida, J. (2009, June 29-30), "Employees' Attitudes towards Cyberloafing in Malaysia", International Business Information Management Association (IBIMA 12th), Kuala Lumpur, Malaysia, pp 409-418.
- Zauwiyah, A. ve Hasmida, J. (2010, June 16-18), "Computer Usage Policy and Employees' Attitude towards Cyberloafing", Technology Innovation and Industrial Management 2010 Conference, Pattaya, Thailand, pp 39-52.