

## Kamu Kurumlarında “Sanal Aylaklık” Sorunu Konusunda Yönetici Görüşleri: Bir Durum Çalışması

Hasan TUTAR\*

Sevilay GÜLER\*\*

Geliş Tarihi (Received): 21.01.2020 – Kabul Tarihi (Accepted): 13.03.2020

### Öz

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, genel olarak insanların ve özel olarak işgörenlerin yeni alışkanlıklar edinmelerine neden olmaktadır. Özellikle, hyperlinkler aracılığıyla bağlanılan web sayfalarından oluşan ve tam bir etkileşim imkânı vermeyen, statik web içeriklerinden, karşılıklı etkileşim özelliği güçlü web 2.0. tabanlı internet altyapısı, işyerlerinde sanal aylaklığa neden olmaktadır. Bu çalışmada işyerinde verimlilik kaybına neden olduğu varsayılan “sanal aylaklık” konusunda yönetici görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması desenine göre tasarlanmıştır. Araştırmanın örnekleme amaçsal örnekleme tekniklerinden ölçüt örnekleme tekniğine göre belirlenmiştir. Araştırma verileri kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda olan 14 kişilik bir çalışma grubundan elde edilmiştir. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Toplanan veriler içerik analizine göre analiz edilerek çeşitli yorum ve önerilerde bulunulmuştur. Araştırma bulgularına göre “sanal aylaklık” kamu kurumlarında yaygın bir sorundur ve ne yazık ki bir çözüm bulmakta kolay olmamaktadır. Bilgisayar ve cep telefonu gibi mobil cihazların işyerinde amacı dışında kullanılması zaman, performans ve verimlilik kaybına neden olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu yönetimi, sanal aylaklık, sanal kaytarma, verimlilik, etkinlik.

---

\* Prof.Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, [hasantutar@ibu.edu.tr](mailto:hasantutar@ibu.edu.tr)

\*\* Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, [dsg\\_888@hotmail.com](mailto:dsg_888@hotmail.com)

## **Manager Opinions on the Cyberloafing Problem in Public Institutions:**

### **A Case Study**

#### **Abstract**

Developments in information and communication technologies cause people in general and employees in particular to acquire new habits. Especially, the web 2.0, which consists of web pages linked through hyperlinks and does not allow full interaction, is static web content, with strong interaction feature based internet infrastructure causes cyberloafing in workplaces. In this study, it is aimed to examine the opinions of managers about cyberloafing which is assumed to cause productivity loss in the workplace. The research was designed according to the case study design, one of the qualitative research designs. The sample of the study was determined according to the criterion sampling technique, which was one of the purposive sampling techniques, and the research data were obtained from a working group of 14 people in public institutions. Semi-structured interview form was used to collect data. The collected data were analyzed according to content analysis and various comments and suggestions were made. According to the research findings, cyberloafing is a common problem in public institutions and unfortunately it is not easy to find a solution. Misuse of mobile devices such as computers and mobile phones causes loss of time, performance and productivity at the workplace.

**Keywords:** Public administration, cyberloafing, Cyberslacking, productivity, efficiency.

## Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, yaşamın diğer alanlarıyla birlikte kurumsal yapı ve işleyişte de önemli değişimlere neden olmaktadır. Yönetimin tüm unsur ve fonksiyonlarının internetle entegre edilmesi, kamu bürokrasisinin gerçek ortamlarda değil, sanal ortamlarda yürütülmesi (e-bürokrasi) sonucunu doğurmaktadır. Bununla birlikte her gelişme, her değişim ve farklılık beraberinde bazı sorunları da getirmektedir. Bu sorunların başında gelenlerden biri de “sanal aylaklık” denilen ve kurumsal verimliliğin ve etkililiğin önünde önemli engellerden biri olarak görülen internet tabanlı teknolojilerinin amacı dışında kullanımına elverişli yapısından kaynaklanan sorundur. İnternet sayesinde dijital cihazlar aracılığıyla yapılan toplantılar, uzaktan çalışma, ev ofis, ırak iş, uzak iş, kâğıtsız ofisler gibi farklı isimlerle anılan bu yeni nesil bürokrasi, sanal aylaklık gibi kendine özgü bazı sorunları beraberinde getirmektedir. IAB (2017)’ın yapmış olduğu Türkiye dahil 18 ülkeden 200 er katılımcıyla gerçekleştirilen “Always On: A Global Perspective of Mobile Consumer Experience” isimli araştırmaya göre, dünya üzerindeki akıllı telefon kullanıcılarının yaklaşık 2/3’ten fazlası (%63), telefonlarını her yarım saatte bir; 1/5’inden fazlası (%22) her beş dakikada bir kontrol etmektedir. Türkiye’de ise kullanıcıların %62’si her yarım saatte bir akıllı telefonlarını kullanmaktadırlar. Türkiye’deki kullanıcıların %33’ü günde 1-3 saat, %20’si ise günde altı saatten fazla zamanı akıllı telefonda geçirmekte olduğu ortaya çıkmıştır. Günün 24 saat olduğu düşünülüğünde ve bunun ortalama 1/3’ünün mesai saati olduğu hesaba katıldığında, dijital bağımlılığın çok önemli bir sanal aylaklık sorunu olduğu ileri sürülebilir.

İnternetin ve dijital cihazların insan yaşamında bu ölçüde merkezi bir yere sahip olması, örgütlerde işlerin programlanması sayesinde daha kolay ve verimli biçimde yürütülmesini sağladığı gibi, iletişimi kolaylaştırması, zamandan tasarruf sağlaması, ulaşımın ve erişimin kolaylaştırılması gibi önemli kolaylıklar sağladığı alternatif bir düşünce olarak ileri sürülmektedir. Ancak çalışanların mesai saatlerinde interneti ve mobil cihazları amacı dışında kullanımından kaynaklanan sanal aylaklık sorununun kamu veya özel sektör kuruluşlarında önemli verim kaybına neden olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Lim vd. 2002:67). Aslında insanlar ilk bürokrasinin ortaya çıktığı zamanlardan ve endüstrileşmeden bu yana işten kaytarma konusunda farklı yol ve yöntemlere başvurumaktadırlar, fakat internet erişiminin günümüzde yaygınlaşması, işte olup iş yapmadan zaman öldürme gibi işten kaytarmaya yeni boyutlar kazandırmıştır. Sanal aylaklık kamu veya özel, tüm kurum ve kuruluşlarda yaşanan, üretim ve performans kayıplarına neden olan yaygın bir sorundur. Konu üzerine yapılan araştırmalarda sanal aylaklığın sadece alt düzey çalışanlarda görülen üretkenlik karşıtı bir sorun olmadığı, ancak üst kademelerde sanal aylaklığın alt kademedeki çalışanlara göre daha fazla

olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca konu üzerine yapılan araştırmalara göre eğitim düzeyi arttıkça merak duygusunun gelişimine bağlı olarak sanal aylaklık davranışları artmaktadır (Kaplan ve Çetinkaya, 2014: 26; Jia vd., 2013:358). Bu durum sanal aylaklığın “eğitim” sorunu değil, “bilinç” sorunu olduğunu göstermektedir.

İnsanların davranışları üzerinde çevresel faktörlerin önemi büyüktür. Söz konusu çevresel faktörlere göre kişinin kendine özgü bir örgüt iklimi algısı oluşur. Davranışı belirleyen veya en azından etkileyen söz konusu çevrenin algılanma biçimidir. Buna göre davranış insanın örgütte algıladıkları çevresel faktörlerin fonksiyonudur. Lewin’in geliştirdiği ve bu çalışmanın kuramsal çerçevesinin dayandırıldığı “alan teorisi”ne göre çevresel değişkenlerin değişmesiyle birlikte insanın davranışları da değişir Lewin kişinin içinde bulunduğu psikolojik alanın (çevrenin) onun davranışları üzerinde etkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Örgütlerin bugün internet tabanlı bilgi ve iletişim teknolojilerine göre yapılandırıldığı düşünüldüğünde, bu yeni nesil örgüt tasarımının önemli sonuçlarından birinin de sanal aylaklık veya sanal kaytarma olarak ifade edilen yeni bir örgütsel davranış biçimidir (Burnes, 2004: 981). Nihayet alan kuramına göre davranışı temsil eden temel faktör bireyin içsel psikolojik durumunun yanında, içinde bulunduğu ve kendi içsel süreçlerine göre tanımladığı “alan”dır. Bu bağlamda internet tabanlı dijital araçlarla tasarlanan örgütsel yapılar, işgören için farklı çevresel faktörler sunmakta, dolayısıyla insanın bu farklı yapılarda sanal aylaklık gibi farklı davranışlar göstermesi beklenen bir durum olmaktadır. Sanal aylaklık genel bir işgören davranışı değil, psikolojik ve fiziksel alanı kendi psikolojik dünyasında (alanında) yeniden kuran işgörene göre farklı olmaktadır. Araştırmanın dayandırıldığı diğer bir kuram ise üretkenlik karşıtı iş davranışları kuramıdır. Bu kuram, örgütlerde olumsuz çalışan davranışlarını anlamak ve açıklamak amacıyla geliştirilmiş bir kuramdır. Üretkenlik karşıtı davranışlar kuramı, işgörenin kasıtlı olarak ve sistematik bir biçimde örgütsel yarar aleyhine ortaya koyduğu her tür zararlı davranışlardır. Bu tür davranışlar, etik iklimi bozmakta, işgören performansını düşürmekte ve örgütte verimliliği azaltmaktadır (Sackett ve De Vore, 2009: 179; Colbert vd., 2004: 603; Dunlop ve Lee, 2004: 73). Bu tür davranışlar birey veya informel grupların bilinçli bir şekilde yerleşik örgüt normlarına karşı gelerek, örgüte zarar veren tüm davranışlardır (Spector ve Fox, 2002: 272). Sanal aylaklık da örgütte yöneten-yönetilen, çalışan ilişkilerine ve bireysel performansın ve örgütsel verimliliğin azalmasına neden olan bir tür üretkenlik karşıtı davranıştır.

Geliştirilen her teknoloji fayda ve zararları tartışmasını da beraberinde getirmektedir. Bu araştırmada teknolojik gelişmelerin alan yazına soktuğu kavramlardan biri olan “sanal aylaklık” olgusu fayda ve zarar açısından tartışılmaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmaların

bir kısmında sanal aylaklığın işgörenler için motive edici ve kurumlarda verimliliği artırıcı bir yönünün olduğu ileri sürülürken, diğer bir kısmında sanal aylaklığın kurumun olanaklarını amacı dışında kullanma, işi aksatma, dikkat dağınıklığı, verimliliği ve etkinliği azaltma, güvenlik açıkları gibi birçok zararları olduğu ileri sürülmektedir. Sanal aylaklık konusunda yapılan bazı araştırmalarda dijital teknolojinin yararları konusunda çeşitli düşünceler ileri sürülmektedir. Bu konuda ileri sürülen düşüncelere göre, sanal aylaklığın çalışanları rutinlikten ve iş stresinden uzaklaştırdığı dolayısıyla motive edici bir yönünün olduğu, verimliliği artırdığı, ölçülü kullanılması halinde çalışanları rahatlatarak kuruma karşı olumlu duyguları desteklediğini, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı, örgütsel öğrenmeye destek olduğu ve örgütsel esnekliği, çalışanların yaratıcılığını, iş doyumunu, çalışan memnuniyetini ve örgüte olan duygusal bağlılığı artırdığını ifade etmektedirler (Seymour ve Nadesan, 2007; Blanchard ve Henle, 2008; Laconi vd., 2014). Sanal aylaklığı olumsuz bir davranış olarak gören yaklaşımlara göre ise “sanal aylaklık”; kurumlarda zamanın ve kaynakların etkin kullanımını engellediği, üretkenlik ve verimliliği azalttığı, mali kayıplara neden olduğu, güvenlik açığı ve gizlilik ihlaline neden olduğu, bilişim suçu işlemeye teşvik ettiği gerekçeleriyle verimlilik kaybına neden olduğu ileri sürülmektedir (Lim, 2002; Whitty ve Carr, 2006; Ugrin, Pearson ve Odom, 2007; Garrett ve Danziger 2008; Eivazi, 2011; Yıldız ve Yıldız, 2015; Yağcı ve Yüceler, 2016). İster olumlu ister olumsuz bakış açısıyla ele alınsın sanal aylaklığın, örgütlerde yönetilmesi ve buna uygun stratejilerin geliştirilmesi gereken önemli bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

### **1. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar**

İşyerinde “aylaklık” veya “kaytarma”, zamanın üretici olmayan biçimde tüketimi (Veblen 2005: 58), mesai saatlerinde iş yapmadan zamanı bir tür gizli işsizlik türüyle öldürmektir. Buradan hareketle sanal aylaklık, kurumlarda internette iş dışı amaçlarla dolaşarak çalışmadan zaman tüketimi anlamına gelmektedir. Literatürde “sanal aylaklık”, “siber aylaklık”, “sanal kaytarma” veya “siber kaytarma” şeklinde kullanılan bu kavram, çalışanların mesai saatleri içinde, işyerinde amaçsız biçimde interneti dolaşmak anlamına gelmektedir (Lim 2002: 677). Başka bir tanıma göre “sanal aylaklık”, işgörenlerin mesai saatlerinde amacı dışında, işle ilgili olmayan bir şekilde online-web sayfalarında gezinmeleridir (Anandarajan ve Simmers, 2004: 19). Çalışanların, işle ilgili kullanımlar için tahsis edilen internet erişimini, kişisel amaçları için kullanarak ve çalışıyormuş görüntüsü vererek işyerinde üretim dışı zaman tüketimidir (Askew vd. 2014:510; Lim vd., 2002: 67)). Sanal aylaklık, internet ve mobil cihazların işten kaytarmanın aracı kılınarak uygulanan yeni nesil bir kaytarma biçimidir.

İşyerlerinde internet erişiminin olması, her çalışanın sanal aylaklık yaptığı anlamına gelmemekte; ancak internet erişimi sanal kaytarma için elverişli bir ortam sunmaktadır. Sanal aylaklık, çalışanların işyerindeki asli görevlerini yerine getirmelerini ve verimli olmalarını engellemektedir. Literatürde sanal aylaklık konusunda yapılan tanımlamalar ve kavramın anlam içeriği dikkate alındığında bir davranışın sanal aylaklık kapsamında değerlendirilebilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekmektedir:

- İşyeri tarafından sağlanan teknolojik imkânlarla veya kendi mobil cihazlarıyla yapılması,
- Sanal aylaklığın mesai saatleri içinde yapılması,
- İnternette dolaşmanın örgütsel amaçlar için değil kişisel amaçlar için yapılması,
- Davranışın bireyin kendi özgür iradesiyle ortaya konması,
- Davranışın üretim ve performans kayıplarına neden olması.

İşgörenlerin niçin sanal aylaklık davranışı gösterdiğine dair bireysel ve örgütsel birçok faktör olmakla birlikte literatürde sanal aylaklık ile en çok ilişkilendirilen kavramın örgütsel adalet olduğu görülmektedir. Konu üzerine yapılan görgül araştırmalara göre işgörenler örgütlerde adil olmayan davranışlarla karşılaştıkları zaman rövanşist duygularla sanal aylaklık davranışına yönelerek, üretim kapasitelerinin altında kalmayı tercih etmektedirler (Lim 2002; Lim ve Teo 2005; Blau vd. 2006; Askew vd. 2014). Bu yönüyle sanal aylaklık ölç alma duygusuyla üretkenlik karşıtı davranışa dönüşmektedir. Nitekim İyigün ve arkadaşlarının (2016:147)'nin psikolojik sözleşme ile sanal aylaklık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, psikolojik sözleşme ile sanal aylaklık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri yaparak ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yöneldikleri tespitini yapmışlardır. Ayrıca çalışanın psikolojik sözleşme ihlalinin örgüte, yönetime ve iş arkadaşlarına karşı bir güvensizliğe neden olduğu, işgörenlerin örgüte güveni azaldıkça sanal aylaklık davranışlarına yöneldikleri (Marcus ve Schuler, 2004:1; Qui ve Peschek, 2012:27) tespit edilmiştir. Ayrıca, sanal aylaklığın nedeni söz konusu edilen örgütsel davranışların dışında, işgörenin “dijital bağımlılık” sorunundan da kaynaklandığı çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Dijital bağımlılık ve sanal aylaklık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda internet bağımlılığı ve sanal aylaklık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu tespiti yapılmıştır (Öztürk U.,2015: 629; Demir ve Seferoğlu, 2016: 1) söz

konusu araştırmalarda internet bağımlılığı görece yüksek olan çalışanların sanal aylaklık gösterme eğilimlerinin de fazla olduğu anlaşılmıştır. Nitekim Van Doorn (2011: 22)'nin sanal aylaklık sınıflandırmalarından biri de internete dayalı olarak gösterilen bağımlılık davranışlarıdır. Dolayısıyla sanal aylaklık sorunu sadece bir örgütsel davranış sorunu değil, aynı zamanda olumsuz bir bireysel bir davranış sorunudur.

Van Doorn (2011: 22), sanal aylaklık konusunda yapmış olduğu çalışmasında sanal aylaklık davranışlarını dört boyutta incelemiştir. Bunlar; gelişim davranışları, yenilenme davranışları, suistimal davranışları ve bağımlılık davranışlarıdır. Gelişim davranışları, çalışanların kendilerini geliştirmek ve öğrenmek amacıyla gerçekleştirdiği sanal aylaklık sürecidir. Çalışanların internette araştırma yapması veya bilgi edinme amacıyla gezinmesi iş streslerini azaltma yanında, öğrenme süreçlerine katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir. Yenilenme davranışları, çalışanların sanal aylaklığı zihinsel yorgunluktan kurtulmak, molaları değerlendirmek amacıyla yapılması durumunda mazur görüleceği ileri sürülmektedir. Suistimal davranışları ise çalışanın işi savsaklamak ve her tür üretkenlik karşıtı sanal aylaklıklar olarak sınıflandırılmaktadır. Bağımlılık davranışları ise çalışanın sanal aylaklığı internet bağımlılığından dolayı yapmasıdır. İnternet bağımlılığı tedavi edilmesi gereken, psikolojik bir rahatsızlık olarak kabul edilmektedir. Ancak burada yapılan ve bazı türleri mazur görülebilir gibi gösterilen sanal aylaklık konusunda yapılmış araştırmalar, bu yeni nesil işten kaytarma biçiminin hiçte mazur görülebilir bir yanının olmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim Mysammy (2013) şirketi tarafından yapılan geniş katılımlı araştırmaya göre mesai saatleri içinde işgörenlerin %77'sinin işyerinde kendilerine tahsis edilen bilgisayarlarda sık aralıklarla "Facebook" hesaplarını kontrol ettikleri, erkek çalışanların %20'sinin pornografik içerikli sitelerde dolaştıkları, erkek çalışanların %4'ünün işte ortalama 1-2 saat kumar oynadıkları, işgörenlerin %56'sının günde yarım saatlerini bahis havuzları aramak için harcadıkları, işverenlerin futbol oyunu fantezisi yüzünden 6.5 milyar dolar kaybettiği, gelin adayı kadın işgörenlerin %77'sinin düğünlerini iş saatleri içinde planladıkları, işgörenlerin %49'unun alışverişlerini online olarak işyerinde yaptıkları tespiti yapılmıştır. Konuyla ilgili diğer bir dikkat çekici araştırma olan Salary.com (2014)'un 3200 katılımcı ile gerçekleştirdiği araştırmaya göre, işgörenlerin %64'ünün çalışma saatlerinde iş dışı internet kullanımını yaptıkları ve katılımcıların mesai saatleri içinde internette geçirdiği vakitlerin %41'ini sosyal medyada geçirdikleri anlaşılmıştır. Veriler sanal aylaklığın, kamu veya özel tüm kurum ve kuruluşlarda yaygın bir biçimde yaşanan üretkenlik karşıtı bir davranış olduğu gibi, verimlilik ve performans düşüklüğünün başlıca nedenleri arasında olduğunu göstermektedir.

Alan yazın incelendiği zaman sanal aylaklık davranışlarının farklı biçimde ortaya konduğu anlaşılmaktadır. Kavramla ilgili ilk çalışmayı yapan Lim (2002: 66)'in sınıflandırmasına göre sanal aylaklık davranışları e-mail hareketleri ve internette sörf olmak üzere iki tipte ortaya çıkmaktadır. Anandarajan vd., (2004) ise sanal aylaklığı, yıkıcı, eğlence odaklı, kişisel öğrenme ve belirli amacı olmayan davranışlar olmak üzere dört farklı türde incelemiştir. Buna göre çalışanın internette bahis siteleri üzerinden kumar oynama ve pornografik içerikli sitelerde gezinme gibi davranışları yıkıcı sanal aylaklık kapsamına girerken; internet üzerinden alışveriş yapma, müzik dinleme, sosyal medya sitelerinde gezinme gibi davranışlar eğlence odaklı sanal aylaklık davranışlarıdır. Kişisel öğrenme türünde sanal aylaklık ise, çalışanın kişisel gelişimine katkı sağlayan olumlu olarak kodlanabilecek aylaklık biçimidir (Anandarajan vd., 2004: 61). Sanal aylaklık konusunda en çok kabul gören sınıflandırmanın Blanchard ve Henle (2008: 1069)'nin yapmış olduğu önemli ve önemsiz sanal aylaklık davranışları olmak üzere sınıflandırdığı aylaklık biçimidir. Bu davranışlardan işyerindeyken kişisel gerekçelerle e-posta göndermek ve almak gibi eylemler önemsiz ve mazur görülebilir sanal aylaklık davranışı olarak kabul edilirken; online kumar oynamak, müstehcen ya da pornografik içerikli sitelerde sörf yapmak gibi davranışlar önemli (sorunlu) sanal aylaklık davranışları kapsamına girmektedir. Konu üzerine önemli araştırmalar yapan Lim (2002: 678) sanal aylaklık davranışlarının tümünü üretkenlik karşıtı sapkın davranışlar olarak nitelirmektedir.

Kişilerin işyerlerinde ve iş saatlerinde akıllı telefonları ve mobil internet erişimi üzerinden sanal aylaklık yapabileceği düşünüldüğünde, sanal aylaklığın sınırları bulanıklaşmaktadır. Bu nedenle sanal aylaklığı çalışanların işyerinin sağladığı veya kendilerine ait internet erişim imkânı üzerinden gerçekleştirdikleri işten kaytarma davranışı olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Ayrıca yeni iş yapma biçimlerinin getirdiği “esneklik” kavramının zamansal ve mekânsal sınırları ortadan kaldırdığı dikkate alındığında sanal aylaklığı sadece örgütsel ortam ile sınırlandırmanın doğru bir yaklaşım olmayacağı ileri sürülebilir. Sonuç olarak kapsamı ve sınırları ne kadar belirsiz olursa olsun sanal aylaklık, kurum ve kuruluşlar için internet tabanlı bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği ve yönetilmesi gereken sorunlardan biridir. Bu çalışmada sanal aylaklık konusundaki yönetici görüşleri incelenerek bu sorunlu örgütsel davranışa çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır. Alan yazında sanal aylaklık konusunun yönetici görüşleri üzerinden araştırıldığı çalışmaya rastlanmadığı düşünülünce, araştırmanın alana katkı sağlamak bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Kurum ve kuruluşlarda yaygın olarak yaşandığı varsayılan “sanal aylaklık



sorunu üretkenlik karşıtı önemli bir örgütsel sorun mudur” sorusu yönetici görüşleri üzerinden analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla araştırmada sanal aylıklık konusunda yönetici görüşlerinin incelenmesi amacıyla temel soruya bağlı olarak aşağıdaki alt soruların cevaplandırılması amaçlanmaktadır:

1. Memurların mesai saatleri içinde bilgisayarı amacı dışında kullanıp kullanmadıkları konusunda ne düşünüyorsunuz?

2. Memurlarınızın mesai saatleri içinde internette haber okumaları, alışveriş yapmaları, borsa ve yatırım işlemleri ile uğraşmaları, sosyal medya ve sohbet sitelerine girmeleri, kişisel e-posta gönderip/almaları, bahis sitelerine girmeleri gibi “sanal kaytarma” davranışları hakkında ne düşünüyorsunuz?

3. Çalışanların işyerinde internet kullanmalarının verimlilik kayıplarına neden olup olmadığı konusunda ne düşünüyorsunuz?

4. Cep telefonlarının ve bilgisayarların mesai saatlerinde amacı dışında kullanımı konusunda ne tür önlemler alınabilir?

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırma Deseni

Araştırmada sanal aylıklık konusunda yönetici görüşlerinin incelenmesi ve konunun derinlemesine araştırılmasına gerek duyulduğu için araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması (örnek olay) desenine göre tasarlanmıştır. Durum çalışması deseni, gerçek yaşamda yaşanan “güncel” ancak değişkenleri üzerinde araştırmacının kontrolünün olmadığı “güncel durum”ların nedenlerini ve sonuçlarını anlamaya, betimlemeye ve yorumlamaya uygun olması (Creswell, 2016: 12; Yin, 2014: 27) nedeniyle tercih edilmiştir. Durum çalışmasının tercih edilmesinin diğer gerekçeleri; özellikle olgu ve bağlam arasındaki sınırların kesin olmadığı durumların (Yin, 2014: 32) incelenmesine uygun olması, bu desenin keşfetmeye, zengin betimlemeye, bağlamsal analize, bir olgunun çeşitli yönlerinin bir arada ve kendi bağlamı içinde derinlemesine incelenmesine elverişli olmasıdır (Cohen ve Manion, 2000: 227; McMillan, 1996: 56; Creswell ve Poth, 2017: 48; Hancock ve Algozzine, 2006: 34). Ayrıca, araştırmacının betimlemeleri okurken kendi deneyimlerini aktif bir aktör olarak sürece dahil etmesine izin vermesi (Merriam, 2015: 39; Berg, 2001: 27) nedeniyle araştırmanın durum çalışması olarak desenlenmiştir.

## **2.2. Çalışma Grubu**

Örneklem belirlemede katılımcıların araştırmacının sorularını cevaplama yeterliliğinde olması arzu edildiği için, araştırma amaçlı örnekleme tekniğine göre belirlenmiştir (Neuman, 2007: 23; Patton, 2014: 231). Araştırma problemiyle ilgili olarak belirlenen özelliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ve durumlardan veri toplamaya elverişli olması nedeniyle araştırmada amaçlı örnekleme tekniklerinden ölçüt örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır (Marshall ve Rossman, 2014: 46). Burada ölçüt olarak; kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda bulunmak, kurumda internet tabanlı bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması, sanal aylıklık konusunda tecrübeye sahip olmak ve sanal aylıklık olgusunu deneyimleme sürecinin devam ediyor olması gibi ölçütler kullanılmıştır.

## **2.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Formda katılımcıların soruları tam olarak anlayabilmesi için sanal aylıklığın ne olduğu kısaca belirtilmiş, böylece katılımcıların soruları daha iyi değerlendirebilmeleri için sanal aylıklık konusunda bilinçlenmeleri sağlanmıştır. Bu teknik, araştırılan konunun önceden sınırlandırılarak katılımcılarla yapılan görüşmelerle kapsamlı ve sistematik olarak veri toplamaya uygunluğu nedeniyle (Büyüköztürk vd., 2008: 45; Patton, 2014: 36) tercih edilmiştir. Görüşme formunda kişisel bilgilerin belirlenmesinin yanında, araştırmacının genel amacına göre kuramsal çerçeveden üretilen açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Veri analizinde görüşme notlarından çeşitli kavramlar ve görüşler ortaya çıkarılmak amaçlandığı için, konunun bağlamına ilişkin katılımcı yöneticilerden kapsamlı veriler toplanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla katılımcı yöneticilerden bazılarının bizzat verilerle, bazılarının ise görüşme formları adreslerine gönderilerek soruları cevaplandırmaları sağlanmıştır. Durum çalışması belirli bir veri toplama tekniği, aracı ve veri analiz yöntemini şart koşmadığı için bu araştırmada birden fazla kaynaktan çeşitli istatistiksel bilgilerin yanında, görüşme formu ve gözleme dayalı veriler toplanmıştır.

## **2.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Araştırmanın geçerliliği; kuramsal verilerden, araştırmacıların tecrübelerinden ve görüşme notlarından, kısaca çoklu veri kaynaklarından (veri çeşitlemesi-triangulation) yararlanılarak artırılmaya (Creswell, 2016: 243; Merriam, 2015: 199; Patton, 2014: 541; Yin 2014: 3) çalışılmıştır. Nitel araştırmalarda geçerlilik iç geçerlilik ve dış geçerlilik şeklinde olabildiği için bu araştırmada dış geçerlilik, elde edilen sonuçların aktarılabilirliği, çoklu veri

kaynaklarından yararlanılarak (Büyüköztürk vd., 2014: 34) artırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca kaynak çeşitlemesi ve analizci çeşitlemesi ile dış geçerlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan betimsel ifadelerden doğrudan alıntılara yer vermek suretiyle araştırmanın dış geçerliliğinin artırılması amaçlanmıştır. İç geçerlik (inanırlık) ise katılımcı teyidi, uzun süreli etkileşim, derin odaklı veri toplama, yeterli katılımcı ve uzman incelemesi yoluyla sağlanmaya çalışılmıştır (Creswell, 2016: 243; Merriam, 2015: 199; Patton, 2014:541; Merriam ve Tisdell, 2015: 27). Araştırmanın güvenilirliği ise iç ve dış güvenilirlik yoluyla sağlanmaya çalışılmıştır (Fraenkel ve Wallen, 2008: 32). İç güvenilirlik tutarlık incelemesi, dış güvenilirlik ise teyit incelemesine başvurularak sağlanmaya çalışılmıştır.

## 2.5. Veri Analizi

Verilerin analizinde, görüşme notları yazılı metin haline getirilerek içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. İçerik analizi “belirli kurallara dayalı kodlamalarla, bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik, kod, kategori ve temaları şeklinde özetlendiği sistematik bir teknik” (Mason, 2002: 54; Patton, 2014: 429; Rubin ve Rubin, 1995: 78; Creswell, 2016:179 Büyüköztürk vd., 2010: 45) olması nedeniyle bu araştırmanın amacına ve problemin çözümüne uygun olduğu gerekçesiyle tercih edilmiştir. Araştırmada veri tabanlı kodlama tercih edildiği için önceden belirlenmiş kodlar olmadan analize başlanmış ve kodlar analiz sürecinde katılımcı ifadelerine göre belirlenmiştir (Brinkmann, 2013: 56). Böylece birbirlerine benzeyen betimsel ifadeler belirli kavramlar, kodlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanmaya (Fraenkel ve Wallen, 2000: 76) çalışılmıştır. Bu amaçla yönetici katılımcıların sanal aylıklık konusunda zihin haritaları çıkarılmaya çalışılmıştır. Veri analizinde görüşme notlarındaki cümleler alt alta yazılarak, benzerlik ve farklılık gösteren ifadeler bir araya getirilmiş, daha sonra betimsel ifadelerden “kavram”lara, oradan “kod”lara, kodlar arasındaki benzerliklerden “alt tema”lara, sonra anlam içeriğini yansıtabilecek “ana tema”lara ulaşılmaya çalışılmıştır (Creswell, 2016: 180). Kod, alt tema ve ana temalarda tutarlılığı sağlamak için Miles ve Huberman (2015) tarafından geliştirilen;  $Güvenirlik = \frac{Görüş\ Birliği}{(Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı)} \times 100$  formülüne göre kodlayıcılar arası uyum katsayısına bakılmıştır. Miles ve Huberman bu oranın %70 düzeyinde olmasını yeterli görmektedir. Bu araştırmada uyum katsayısı %97 düzeyinde gerçekleşmiştir. Araştırmada literatüre katkı sağlamak (bilgi üretmek) amaçlandığı için tümevarımsal analiz yönteminden yararlanılmıştır (Patton, 2014: 430). Her katılımcı K1, K2, K3 ..... Kn şeklinde işaretlenmiş ve katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1.’de sunulmuştur

### 3. Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin kişisel bilgiler aşağıda Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Katılımcı kodu		Yaş		Cinsiyeti		Yöneticilik tecrübesi	
K1	K8	57	52	Erkek	Erkek	13	10
K2	K9	53	55	Erkek	Erkek	22	12
K3	K10	52	44	Erkek	Erkek	25	8
K4	K11	59	49	Erkek	Kadın	14	11
K5	K12	36	46	Kadın	Erkek	5	9
K6	K13	49	55	Erkek	Erkek	8	16
K7	K14	41	56	Kadın	Erkek	9	19

Araştırmanın ilk sorusu, yöneticilerin işyerinde sanal aylaklığın önemli araçlarından biri olan kendilerine görevleri ile ilgili işleri yapmak amacıyla tahsis edilen bilgisayarları amacı dışında kullanıp sanal aylaklık yapıp yapmadıkları ile ilgilidir. Sanal aylaklığa neden olan dijital teknoloji kullanımıyla ilgili sorunların kurumlarda akıllı cihaz kullanım sorunları ana teması altında toplandığı görülmüştür. Soruyla ilgili olarak katılımcı yöneticilerin görüşleri Tablo 2.'de betimsel ifadeler şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 2: Memurların Mesai Saatleri İçinde Bilgisayarı Amacı Dışında Kullanıp Kullanmadıkları Konusunda Yönetici Görüşleri

Betimsel ifadeler	Katılımcılar	<i>f</i>	Kod	Alt-tema	Ana tema
Kurumda bilgisayarların amaç dışında kullanılmaması için <i>filtre</i> uygulanıyor. Bir <i>otomasyon</i> sistemi var ve internete onun üzerinden bağlanıp sadece <i>izinli sitelerden</i> giriş yapabiliyorlar. Memurlarımız sistem üzerinden <i>tanımlı kimlikleriyle</i> sadece işle ilgili sitelere girebilmektedirler.	K8, K6, K11, K9, K2, K13, K7, K13	8	Filtre Otomasyon İzinli siteler Tanımlı kimlik	Filtre uygulaması	<b><i>Kurumlarda akıllı cihaz kullanım sorunları</i></b>

Memurlar mesai saatleri içinde kamu görevini ifa etmek amacıyla verilen bilgisayarları <i>amacı dışında kullanmaktadırlar</i> . İnternet ortamında girilen sitelerden bilgisayarlara <i>zararlı</i> veriler bulaşıyor. Memurların yüzde doksanının <i>akıllı telefonları</i> var. İşlerine konsantre olamıyorlar, bu yüzden işlerinde çok fazla yanlış yapıyorlar.	K1, K3, K5, K14	4	Amacı dışında kullanım Zararlı siteler Akıllı telefon	Dijital cihaz kullanım sorunları	
--	-----------------	---	---	----------------------------------	--

Katılımcıların yarısından fazlası (%57) mesai saatlerinde bilgisayarların amacı dışında kullanılması için bazı önlemlerin alındığını, herkese açık internet yerine sadece kurumun kendi iç iletişimi sağlayan “intranet”e izin verildiğini, ayrıca filtre uygulamasıyla internetin amacı dışında kullanılmasının önüne geçilmeye çalışıldığını belirtmişlerdir. Memurların sisteme kişisel bilgileriyle girerek sakıncalı sitelerde dolaşmalarının engellenmeye çalışıldığı gibi, mesai saatlerinde bilgisayarları işleriyle ilgili olmayan yani amacı dışında kullanmalarının önüne geçilmeye çalışıldığını ifade etmişlerdir. Soruyla ilgili olarak katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*İnternet ortamında bazı sitelerden gizliliği bulunan bilgisayarlara zararlı verilerin yüklenmesi sisteme zarar verebilmektedir. K4*

*Bilgisayarlar amaç dışında kullanılmaması için kısıtlanmış olduğundan memurlar bilgisayarları amaç dışı kullanamıyor. K8*

*Memur arkadaşların yüzde doksanının akıllı telefonları var. Akıllı telefonlar işlerini aksatmalarına neden oluyor. İşlerine konsantre olamıyorlar çok fazla maddi hata yapıyor. K5*

*Kurumumuzdaki bilgisayarlardan internet erişimi kısıtlıdır. Bilgisayarlardan amacı dışında internet kullanımı engellenmektedir. Memurlar sistem üzerinden tanımlı kimlikleriyle sadece işle ilgili sitelere girebilmektedir. K2*

Katılımcı yöneticilerin dördü (%28), memurların mesai saatleri içinde asli görevlerini ifa etmek amacıyla verilen bilgisayarları amacı dışında kullandıklarını, dolayısıyla sanal ayaklık yaptıklarını belirtmişlerdir. Bunun bazen bilgisayarlara virüs gibi zararlı programların

bulaşmasına, dolayısıyla sadece sanal aylaklık zaman kaybı, dikkat dağınıklığından kaynaklanan yanlışlıklar sebebiyle verimlilik kayıpları değil, maddi kayıplara da neden olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticilere göre sanal aylaklık söz konusu olduğu zaman bilgisayarlardan daha çok memurların yüzde doksanında bulunan cep telefonlarının neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili bazı katılımcı görüşleri şunlardır:

*Memurların hepsi mesai saatleri içinde cep telefonuyla uzun zaman kaybediyorlar. Sosyal medyada çok fazla zaman kaybediyorlar. K3*

*Memurlar mesai saatlerinde kamu görevinin gereğini yapmak yerine, bilgisayarları amacı dışında kullanmaktadırlar. K5*

*Filtresi olmayan bilgisayarlarda girilen siteler nedeniyle bilgisayarlara virüs bulaşıyor. K1,*

*Memurların en az yüzde doksanının akıllı telefonları var ve bilgisayarlarda sanal aylaklık yapmadıkları zaman cep telefonlarını bu amaçla kullanmaktadırlar. K14*

Araştırmanın ikinci alt sorusu, memurların sosyal medyada gezinmelerinden dolayı ortaya çıkabilecek sanal aylaklık olgusu karşısında neler düşünüldüğü ile ilgilidir. Bu amaçla yönetici görüşlerini belirlemek için; “memurlarınızın mesai saatleri içinde internette haber okumaları, alışveriş yapmaları, borsa ve yatırım işlemleri ile uğraşmaları, sosyal medya ve sohbet sitelerine girmeleri, kişisel e-posta gönderip/almaları, bahis sitelerine girmeleri konusunda ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruyla ilgili yönetici görüşlerine dayalı olarak yapılan “kod” ve “alt tema”lardan sorunun işyerinde dijital bağımlılık ana teması altında toplandığı görülmüştür. Araştırmanın ikinci alt problemle ilgili olarak yönetici görüşleri Tablo 3.’te verilmiştir.

Tablo 3: Memurların mesai saatleri içinde internette haber okumaları, alışveriş yapmaları, borsa ve yatırım işlemleri ile uğraşmaları, sosyal medya ve sohbet sitelerine girmeleri, kişisel e-posta gönderip/almaları, bahis sitelerine girmeleri gibi sanal aylıklık davranışları hakkında yönetici görüşleri

Betimsel ifadeler	Katılımcılar	F	Kod	Alt-tema	Ana tema
Maalesef memurlar tahsisli bilgisayarlarla yapmasalar bile, <i>cep telefonu</i> ile sorudaki tüm eylemlerde bulunuyorlar. Özellikle <i>sosyal medya</i> kullanımı yaygın. İş yapıyor gibi görünüp instagramda, facebookta gezenler var. İş saatlerinde alışveriş yapma, bahis oynama, yatırım işleriyle uğraşma gibi kaytarmalar oluyor. Cep telefonunda neyle uğraştığını takip edemeyiz. Mesai saatleri içinde cep telefonu kullanımı <i>dikkatlerinin dağılmasına</i> ve işten kopmalarına neden oluyor. Tekrar dikkat toplayıp işe odaklanmak zaman kaybına ve verimsizliğe neden oluyor.	K6, K4, K7, K13, K10, K8, K2, K5, K3	9	Cep telefonu, Sosyal medya, Dikkat dağınıklığı	İş yerinde mobil teknoloji sorunları	<i>İşyerinde dijital bağımlılık sorunu</i>
Haber okunması, maillere bakılması, <i>alışveriş</i> yapılması neyse, <i>oyun oynayan</i> var mesai saatlerinde. Elbise bakıyor ayakkabı bakıyor sahibinden.com da arabaları inceliyor. Kesinlikle sanal aylıklık davranışı çok yaygın. Özellikle genç kuşakta bu ciddi bir problem ve kontrol edilmesi çok zor. İşlere karşı <i>ilgisizlik</i> var, <i>dikkatleri dağınık</i> , toplantılarda konuya odaklanmıyorlar.	K1, K3, K11, K4, K5, K9, K12,	7	Oyun, alışveriş İlgisizlik, dikkat dağınıklığı	İşe karşı ilgi ve dikkat kaybı	

Katılımcıların dokuzu (%64), memurların tahsisli bilgisayarlarla yapmasalar bile cep telefonlarıyla sorudaki; haber okuma, alışveriş yapma, borsa ve yatırım işlemleri, sohbet sitelerine girme, sosyal medyada gezinme gibi sanal kaytarma davranışları yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticilerin ifadelerinden en yaygın sanal kaytarma biçiminin sosyal medyada amaçsızca dolaşmak olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcı yöneticiler cep telefonlarının dikkat ve verimlilik kayıplarına neden olduğunu ayrıca bunun kontrolünün de neredeyse imkânı olmadığını belirtmişlerdir. Soruyla ilgili olarak bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*Maalesef memurlar çalışma saatleri içinde cep telefonu aracılığıyla soruda belirtilen tüm davranışları yapıyorlar. Özellikle sosyal medya kullanımı popülerleştikten beri bu eylemlere çok sık biçimde rastlıyorum. Gün içerisinde neredeyse memurların hepsi cep telefonlarını kurcalıyor ve bu artık o kadar normalleşti ki her kullanımda uyarı yapmak olmuyor. K6*

*Özellikle sosyal medya ve sohbet siteleri, mesai saatleri içinde alışveriş yapılması gibi durumlar çok oluyor. İş yapıyormuş ya da önemli bir şey okuyormuş gibi görünüp instagramda, facebookta gezinmeler çok yaygın. K13*

*Mesai saatleri içinde cep telefonu kullanımı dikkatlerinin dağılmasına ve işten kopmalarına neden oluyor. Tekrar dikkat toplayıp işe odaklanmak daha çok zaman kaybına ve verimsizliğe neden oluyor. Gün içinde herkes whatsapta online. Yüzyüze konuşulamayan şeylerde mesai saatleri içinde whatsaptan konuşuluyor. K8*

Katılımcı yöneticilerin yedisi (%50), memurların internette haber okuma, maillere bakma, alışveriş yapma bir yana, oyun sitelerinde oyun oynayarak büyük zaman ve verimlilik kayıplarına neden olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların kamu kurumlarında yönetici oldukları, kanaatlerini değil tespitlerini ifade ettikleri dikkate alınınca, kamu kurumlarındaki verimlilik ve performans kayıplarının önemli ölçülerde olduğu anlaşılmaktadır. Memurların alışveriş sitelerinde önemli zaman öldürdükleri de yöneticilerin tespitleri arasında bulunmaktadır. Bütün bu durumlardan kurumlarda sanal aylaklığın yaygın bir örgütsel davranış sorunu olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticilere göre özellikle genç kuşakta işlerine karşı ilgisizlik sorunu var ve bu dikkat dağınıklığına neden olmaktadır. Bu sorunla ilgili bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*Haber okunması, maillere bakılması, alışveriş yapılması bir tarafa oyun oynayan var mesai saatlerinde. Düşünün bu memur o kadar boş ki oyun oynuyor. Elbise bakıyor ayakkabı bakıyor sahibinden.com da arabaları inceliyor. Kesinlikle sanal aylaklık davranışı çok yaygın, buna birçok kez şahit oldum. K9*

*Bunlar bir devlet memuruna yakışmayan davranışlar ama maalesef yapılıyor. Burada amme hizmeti veriyoruz. Özellikle genç memurlarımızın bu davranışlarda bulunduğunu görüyorum ve bu beni üzüyor. K11*



*Bunlar insanı meşgul eden şeyler. Eğer boş vakitleri varsa maillerine baksınlar haber okusunlar. Ama insanın normalde çalışmak isteyen insana iş çok. Ne zaman boşa çıkmış bir memur görsem elinde cep telefonu. Bazen uyarıyoruz ancak her kullanımı uyaramayız. K7*

Araştırmanın üçüncü alt sorusu ile memurların işyerinde sanal aylaklık yapması nedeniyle verimlilik ve performans kayıpları konusunda yönetici düşüncelerini tespit etmek amaçlanmıştır. Yöneticilerin sanal aylaklık sorununu verimlilik açısından değerlendirmeleri amacıyla; memurların işyerinde internet kullanmalarının verimlilik kayıplarına neden olup olmadığı konusunda ne düşünüyorsunuz sorusu sorulmuştur. Soruya verilen cevaplardan aşağıda Tablo 4.'te gösterildiği gibi “kod”, “alt tema” ve “ana tema”ya ulaşılmıştır. Soruyla ilgili yönetici görüşlerinin internet teknolojisi ve verimlilik ana teması altında toplandığı görülmüştür.

Tablo 4: Çalışanların İşyerinde İnternet Kullanmalarının Verimlilik Kayıplarına Neden Olup Olmadığı ile İlgili Yönetici Görüşleri

Betimsel ifadeler	Katılımcılar	f	Kod	Alt-tema	Ana tema
<i>Dikkatlerini dağıtıyor, hata yapmalarını artırıyor, zamandan kayıp yaşıyor. Zamandan, üretkenlikten verimlilikten iş ahlakından kayıplar veriyoruz. Memurluğun saygıdeğerliğine gölge düşürüyor. Şimdiki memurlar işlerini pek ciddiye almıyor. Bazıları sanki çalışmaya gelmemiş gibi yüzsüzce tüm gün telefonda oynuyor. Akıllı telefonlar üretkenliği azaltıyor. Çalışanlar fiziksel olarak kurumda ama psikolojik olarak dışarda veya akılları ve kalpleri cep telefonunda olduğu için işler zamanında bitmiyor ve bitenler çok hatalı oluyor. Birbirine bağlı tüm işler yavaşlıyor. Sosyal medyada</i>	K1, K10, K11, K8, K7, K12, K9, K14	8	Dikkat dağınıklığı, yüksek hata oranı, Ciddiyetsizlik Aidiyet hissi sorunu	İşyerinde verimsizlik	<b>İnternet teknolojisi ve verimlilik</b>

biraz daha dolaşmak için her yolu deniyorlar.				
Teknoloji çağında İnternet kullanımı kaçınılmazdır. Ancak bu durumun olumlu ve olumsuz yönleri vardır. İş yerinde <i>bilgisayar kullanımı</i> personelin görevlerini daha hızlı yapmalarına ve motivasyonun arttırılması katkı sağlıyor. İnternette gezinmek memurların zihinsel yorgunluklarını alıyor. <i>Motivasyonlarını</i> yükseltiyor ve iş tatminlerini artırıyor. Daha neşeli olmalarını sağlıyor.	K2, K5, K4, K14	4	Bilgisayar kullanımı Moral, motivasyon	Dijital teknoloji ve motivasyon

Katılımcıların sekizi (%57), mesai saatlerinde bilgisayarın ve cep telefonu gibi mobil cihazların amacı dışında kullanılmasının, dikkatlerin dağılmasına, hata yapma oranlarının artmasına, iş kayıplarının dolayısıyla verimsizliğe neden olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan sanal aylıklık nedeniyle yaşanan, üretkenlik ve verimlilik kayıplarının yanında, her tür kaytarmanın olduğu gibi sanal aylıklığın da bir iş ahlakı sorunu olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticiler, işinin başında sürekli cep telefonu ile uğraşan memurların görevin saygınlığına gölge düşürdüğünü belirtmişlerdir. Bütün gün cep telefonuyla uğraşanların kötü örnek olduğuna ilişkin tespit diğer bir sanal aylıklık sorunudur. Sosyal medyanın renkli dünyası nedeniyle memurların fiziksel olarak kurumda, ama psikolojik olarak başka yerlerde olduğu tespiti önemli bir saptama olarak vurgulanmıştır. Yönetici ifadelerinden sanal aylıklığın bireysel bir sorun değil, birbirine bağlı tüm işlerin yavaşlaması nedeniyle önemli bir verimsizlik sorunu olduğu anlaşılmaktadır. Bu sorunla ilgili bazı yönetici görüşleri aşağıdaki betimsel ifadelerde verilmiştir:

*Sosyal medyada dolaşmak ve bilgisayarı amacı dışında kullanmak dikkatleri dağıtıyor, hata yapma olasılıklarını artırıyor, zaman ve verimlilik kayıplarına neden oluyor. Bu teknolojiler nedeniyle zamandan, üretkenlikten ve verimlilikten kayıplar veriyoruz. K11*

*İnternette takılanlar dikkatlerini işlerine veremiyor ve verimlilik kaybına neden oluyor. Bazıları sanki çalışmaya gelmemiş gibi tüm gün telefonda oynuyor. Akıllı telefonlar işyerinde üretkenliği azaltıyor. K10*

*Dikkat dağınıklığı nedeniyle iş ya uzuyor ya da yarına kalıyor. Akli sosyal medyada neler olduğunda kalan bir insan düşünün. Böyle biri işini ne kadar dikkatli yapabilir ki. İşle ilgili hatalar yapılıyor ya da iş başkasının üzerine atılıyor. K8*

Bu soruyla ilgili olarak katılımcı yöneticilerin dördü (%28), günümüz bilgi ve teknoloji çağında internet kullanımının sınırlandırılmasının söz konusu edilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Söz konusu katılımcılar diğerlerinden farklı olarak mesai saatleri içinde internet kullanımının olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte düşünülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Onlara göre bilgisayar kullanımı personelin görevlerini daha hızlı yapmalarına ve motivasyonlarının dolayısıyla iş tatminlerinin artmasına katkı sağlamaktadır. Memurlar yaptıkları rutin ve monoton işlerin yorgunluğundan internette gezinerek zihinsel yorgunluklarından kurtulmaktadırlar ve bu durum, aslında mesai saatlerinde internette gezinmenin çalışan verimliliğini düşürmeyeceği görüşünü ileri sürmektedir. Bu yaklaşımı destekleyen görgül bulgular bulunmaktadır. Nitekim alan yazında sanal aylaklığın, işgörenleri motive edici olduğu ve kurumlarda verimliliği artırıcı bir işlev gördüğü şeklinde tespitler bulunmaktadır. İnternette gezinmenin çalışanların rutinlikten ve iş stresinden uzaklaşmalarına katkı sağlamanın etkili olduğu tespitleri yapılmıştır. Kimilerine göre molalarda internette gezinmenin verimliliği artırdığı, dengeli kullanıldığı müddetçe çalışanları rahatlatarak kuruma karşı olumlu duyguları desteklediği, örgütsel öğrenmeye destek olduğunu, öğrenme fırsatlarını, esnekliği ve yaratıcılığı artırdığını belirtmişlerdir (Mahatanankoon ve Igbaria, 2004; Anandarajan ve Simmers, 2004; Blanchard ve Henle, 2008; Kim ve Byrne, 2011; Laconi vd., 2014; McBride vd., 2015; Greenfield ve Davis, 2002: 347; Stanton, 2002: 57). Sanal aylaklığın adının yönlendirdiği gibi her zaman olumsuz olmayacağına ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

*İnternet kullanımı teknoloji çağında olduğumuz günümüzde kaçınılmaz bir gerçektir. Önemli olan bu durumu yönetebilmektir. K2*

*İşyerinde internet kullanımı olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte göz önüne alınmalıdır. K5  
İş yerinde personelin görevini yapmasına ve motivasyonun arttırılmasına yönelik internet kullanımı verimliliği arttırmaktadır. K14*

Araştırmanın son sorusu verimsizliğe neden olduğu varsayılan sanal aylaklığa karşı işyerlerinde ne gibi önlemlerin alınabileceği ile ilgilidir. Bu amaçla katılımcı yöneticilere “cep telefonlarının ve bilgisayarların mesai saatlerinde amacı dışında kullanımı konusunda ne tür önlemler alınabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Soruya ilişkin yönetici görüşleriyle ilgili belirlenen

kod ve alt temalar bilinç, iş ahlakı ve eğitim ana teması altında toplanmıştır. Soruyla ilgili betimsel ifadeler, kod, alt tema ve ana tema Tablo 5.'te verilmiştir.

Tablo 5: Dijital Teknolojilerin Mesai Saatlerinde Amacı Dışında Kullanımı ile İlgili Olarak Alınabilecek Önlemler Konusunda Yönetici Görüşleri

Betimsel ifadeler	Katılımcılar	f	Kod	Alt-tema	Ana tema
Ne yazık ki bazı memurlar kamu kurumlarını kendi işleri gibi görmedikleri için ne kadar işten <i>kaytarırsam</i> o kadar kardayım gibi bakıyorlar. Mesai saatleri içinde <i>cep telefonu kullanımı yasaklanabilir</i> ama bu o kadar kolay değil cep telefonu kullanımını kontrol etmek çok zor çünkü herkesin elinde. Sanal kaytarmaya karşı uyarıların ciddiye alınması için bunun bir <i>yaptırımı</i> olmalı.	K12, K9, K13, K6, K7	5	İşe saygı, İşten kaytarma, Telefon yasağı Yaptırım	Kaytarmaya karşı yaptırım	<b>Bilinç, iş ahlakı ve eğitim</b>
Memurların cep telefonu ve bilgisayarları amacı dışında kullanmamaları için <i>bilinçlendirilmeleri</i> gerekir. Bilgisayarlara bazı programlar yazılarak memurların <i>kişisel gelişimle</i> ilgilenmeleri sağlanabilir. Cep telefonları kurumda cemir gibi frekans kapatıcılarla kapatılması gerekir. Bilgisayarlara yapılan kısıtlama mesai saatleri içinde cep telefonlarına da yapılabilir. Sanal kaytarma konusunda uyarı yetersiz kalıyor. Çalışanların caydırıcı cezalar verilmeli. Cep telefonlarını <i>engellemek, iletişim özgürlüğüne</i> terstir. İnternet artık bir <i>kültür</i> haline geldiği için engellenmesi kolay değil, bunu bir değişim olarak görüp herkesin bu yeni duruma adaptasyon sağlaması gerekir. Her tür aylaklığın çözümü <i>eğitimidir</i> .	K1, K2, K3, K4, K5, K8, K10, K11, K6	9	Bilinçlendirme, Kişisel gelişim, İletişim engeli, İletişim özgürlüğü, İnternet kültürü Eğitim.	Eğitim ve bilinç	

Katılımcıların beşi (%35) ister dijital ister konvansiyonel hangi araç kullanılırsa kullanılsın veya hangi yöntemle veya araçla iş yapılırsa yapılsın aslında yaşanan durumun bir iş ahlakı sorunu olduğunu belirtmişlerdir. Yönetim esas olarak işyerine alınan insanların tutum

ve davranışını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmeden ziyade, işlerin verimli ve etkin biçimde yapılmasıyla ilgili bir etkinliktir. Söz konusu etkinlikte, insanların sürekli kendilerine müdahale edilmesini, tutum ve davranışlarını kontrol etmeyi gerektiren bir durum var ise bu yanlış insanlarla işlerin yapıldığı, ortada yanlış istihdam politikalarının olduğu anlamına gelir. Bu durum aslında personel tedarikinden, seçme ve yerleştirmeye kadar tüm süreçlerin yeniden gözden geçirilmesini gerektiren bir durumdur. Yöneticilerin üçte birinden fazlası (%35), “memurlar kamu kurumlarını kendi işleri gibi görmedikleri için ne kadar işten kaytarırsam o kadar kârdayım gibi bakıyorlar” düşüncesini paylaşıyorlar. Bu aslında bir internet teknolojisi sorunu değil, temel bir iş ahlakı ve eğitim sorundur. Yöneticilerin sanal kaytarmanın önlenmesi konusunda da oldukça umutsuz oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcı yöneticilere göre “mesai saatleri içinde cep telefonu kullanımı yasaklanabilir ama bu o kadar kolay değil, cep telefonu kullanımını kontrol etmek çok zor” diyerek bu yeni verili duruma göre artık herkesin bir zihinsel dönüşüm yaşaması ve mevcut durumu bir olgu olarak içselleştirmesi gerektiğine inandıkları şu ifadelerinden anlaşılmaktadır:

*Cep telefonu işten kaytarmak için... bulunmaz bir nimet! Bu yüzden önce bunlara bunun ahlaki olarak sorunlu bir davranış olduğu eğitimlerle anlatılmalı daha sonrasında da idari cezalandırmalar ve çeşitli yaptırımlar uygulanmalıdır. K12*

*Bence internet artık bir kültür haline geldiği için internet kullanım dersleri insanlara çocukluktan verilmeli ve bunun amacı dışında işyerinde kullanımının etik olmadığı anlatılmalı. Çünkü uyarı ile bunun önüne geçemiyoruz. Daha ciddi bir yaptırım gelse bu sefer iş arkadaşlarımızla ilişkilerimiz bozulacağından bu yetkiyi kullanmak istemeyiz. Bana göre bunun çözümü eğitimidir. K10*

*Bundan artık kurtuluş yok gibi çünkü internet hayatımızın her yerinde. K9*

*Önem olarak ben şahsen uyarıyorum ama uyarı yetersiz kalıyor. Birde birbirlerine bakarak bu davranışı daha da artırıyorlar. K13*

*Bu bence her şeyden önce ahlaki bir yükümlülüktür. İş ahlakı olan insan iş dururken internetle oynamaz. Ama maalesef böyle olmuyor. Uyarı hafif kalıyor. K7*

Dijital teknolojiler marifetiyle yaşanan sanal aylıklıkla ilgili olarak yöneticilerin önemli bir kısmı (%64) memurların eğitimlerle bilinçlendirilmelerinin gerektiğine inanmaktadırlar. Diğer taraftan bazıları sosyal medya veya yararsız siteleri de gezinmenin önüne, bizzat

memurların kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak programlar yazılarak memurların işyerinde boş zamanlarında kendilerini söz konusu programlarla geliştirmelerinin sağlanabileceğini belirtmektedirler. Bazıları ise sorunu elektronik sinyal bozucu (jammer) cihazlarla iletişimin engellenmesi yoluna gidilmesinin kestirme bir çözüm olacağını düşünmektedir. Kimileri ise sorunun bir itaatsizlik ve bir tür iş bırakma olduğunu düşünerek sanal aylaklığa karşı çalışanlara caydırıcı cezalar verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Kimileri daha önce de ifade edildiği gibi cep telefonlarını engelleme ile iletişim özgürlüğüne aykırı olduğunu düşünmekte ve internetin artık bir kültür olduğunu düşünerek durumu vazgeçilmez ve tersine döndürülemez bir değişim olarak görüp herkesin bu yeni duruma adaptasyon sağlaması gerektiği şeklindeki düşüncelerini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler:

*Cep telefonları için frekans kapatıcı, sistemde mesai saatlerinde kurumların siteleri hariç diğer sitelere girişin yasaklanması gerekmektedir. K5*

*Bilgisayarlara yapılan kısıtlama mesai saatleri içinde cep telefonlarına da yapılabilse. Kurumsal olarak filtre kullansak bile kendi şahsi internet erişimlerini kesme şansımız yok. Uyarı yetersiz kalıyor. Çalışanların daha ciddiye alacağı cezalandırmalar olabilir. K8*

*Çalışanlara bunun iş ahlakına uygun olmadığı ayrıca sağlıklarına da zarar verebileceği şeklinde eğitimlerle anlatılmalı. K11*

*Cep telefonlarının iletişim aracı olarak kullanılması nedeniyle herhangi bir kısıtlama yapılması uygun olmayacaktır. Artık herkes bu yeni durumu kabullenmeli. K2*

#### **4. Sonuç ve Tartışma**

Tüm dünyada ve ülkemizde internet erişiminin gittikçe yaygınlaşması bürokraside de dijitalleşmeye yol açmış ve bu gelişmeler kamu kurumlarında “sanal aylaklık” denilen yeni bir örgütsel davranış sorununu beraberinde getirmiştir. Her geçen gün artan sanal aylaklık davranışlarını önleyebilmek amacıyla kamu kurumları, çalışanların işyerinde internet kullanımlarını sınırlandıran özel uygulamalar kullanmaktadır. Bu uygulamalar çalışanların sanal aylaklık yapmasından dolayı kurumların karşılaşılabileceği riskleri en aza indirmek için çeşitli sitelere girmeyi engelleyen yazılım programları ve filtrelerden oluşmaktadır. Ancak katılımcı ifadelerinden anlaşıldığı üzere bu tür uygulamaları kullanmak sorunu tam olarak ortadan kaldırmamaktadır; çünkü çalışan kişisel akıllı telefonu ve kendine ait internet erişimi

üzerinden sanal aylaklık yapmaya devam etmektedir. Bu durum kamu kurumlarında üretkenliği azaltmakta, zamanın etkin kullanımını engellemekte, çalışmada dikkat dağınıklığı sebebiyle işlerin aksamasına neden olmakta, performansı düşürerek verimliliği azaltmaktadır.

Kamu kurumlarında sanal aylaklığın üretkenlik ve performans üzerindeki etkisini araştıran görgül çalışmalar da bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir. Bilgin ve arkadaşları (2017)'nin çalışanların sanal kaytarma davranışlarının işte üretkenliklerine etkisi üzerine bir kamu kurumunda yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre sanal aylaklık davranışları oranı yükseldikçe çalışanların işteki üretkenliklerinin azalmaktadır. Fındıklı (2016)'nın sanal kaytarma ve iş performansı ilişkisi üzerine bir kamu kurumunda yapmış olduğu araştırmaya göre ise çalışanların sanal kaytarma davranışı ile bireysel iş performansı arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre çalışanların sanal kaytarma davranışları arttıkça bireysel iş performansları düşmektedir. Yapılan kuramsal ve görgül çalışmalar sanal aylaklık davranışlarının kamu kurumlarında üretkenlik karşıtı ve performans düşürücü önemli bir sorun olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları, yöneticilerin sanal aylaklığın artık başa çıkılması kolay olmayan bir olgu olduğu kanaatinde birleşmeleri, araştırmanın teorik arka planını destekler niteliktedir. K. Lewin'in alan kuramına göre davranışlar fiziksel alanı bireyin kendi kafasında nasıl psikolojik alana dönüştürdüğü ile yani nereye baktığıyla değil, nereden baktığı ile ilgilidir. Dolayısıyla aynı iş ortamı ve ekipman çalışanların kafasında farklı bir biçimde yeniden tasarlanmakta ve davranışlar bireyin psikolojik alanına göre ortaya çıkmaktadır. Bu alan kişiyi çevreleyen şeyler ve kişinin bu gerçekliği algılama biçimine göre farklılaşmaktadır. Kurumlarda, bürokraside, özel ve kamusal bireyi çevreleyen tüm yaşam alanlarında dijital araçların kullanılması eğitim, etik ve bilinç sorunu olarak kendini göstermektedir. Dijital veya sanal ofisler denilen yeni nesil ofisler artık bir verili durumdur ve yöneticilerin mevcut duruma kendilerini daha hızlı adapte etmeleri gerekmektedir. Aksi halde sorun yasaklarla üstesinden gelinemeyecek kadar yaygın bir sorundur. Söz konusu sorunla başa çımada kurumlarda işgörenlerin internet ve dijital araçları kullanımına ilişkin davranış standartlarının oluşturulması ve bunu örgüt kültürü haline getirilmelerinin katkı sağlayacağı bir öneri olarak ileri sürülebilir. Ayrıca kurumlarda yöneticilerin mesai saatlerinde dijital araçlar ve internet kullanım politikalarını çalışanlara benimsetmesi amacıyla eğitimlerle çalışanlarda davranış değişikliği oluşturmaya çalışmaları sanal aylaklığı önlemeye katkı sağlayabilir. Diğer bir uygulama da yöneticilerin kendilerinin iyi örnekler (prototip) olarak temsil yeteneklerini başarılı bir şekilde yerine getirmeleridir.

Yukarıdaki ifade edilen yönetici görüşleri ve kuramsal çerçeve birlikte değerlendirildiği zaman konunun eğitim, iş ahlakı, bilinçlendirme ve bazı teknik önlemler alınmasını gerektiren bir sorun olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırma sorunu bizzat yaşayan yönetici görüşleri üzerinden açıklaması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca nicel çalışmalardan olduğu gibi, kanaatleri değil bizzat yaşanmışlıkları, tecrübe ve tespitleri anlatması bakımından önemlidir. Araştırma nitel bir araştırmadır ve sınırlı sayıda bir katılımcı ile yürütülmüştür. Sanal aylaklık sorununun tüm tarafların katılımıyla daha geniş platformlarda tartışılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Konuyla ilgili sorunlara daha etkili çözümlerin üretilmesi ve mevcut sorunların daha detaylı analiz edilebilmesi için bu çalışmada ortaya çıkan temalardan yola çıkılarak daha fazla sayıda kişiye ulaşılması, sorunun görgül ve karma araştırmalarla irdelenmesi, alışkanlığın biyolojik temellerinin sorgulanması mevcut “durum”un daha iyi resmedilmesine katkı sağlayacaktır.



## Kaynakça

- Anandarajan, M., Devine, P. & Simmers, C. A. (2004). A Multidimensional Sealing Approach To Personal Web Usage İn The Workplace. M. Anandarajan & C. A. Simmers (Ed.), *Personal web usage in the workplace: a guide to effective human resources management* (61-78), Information Science Publishing.
- Anandarajan, M., Simmers, C.A. (2004). Constructive And Dysfunctional Personal Web Usage İn The Workplace: Mapping Employee Attitudes, M. Anandarajan, C. Simmers (Ed.), *Personal web usage in the workplace: a guide to effective human resources management* (1-27), Information Science Publishing.
- Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Jeremy, A.B, & Coovert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: the role of theory of planned behavior. *Computers İn Human Behavior*, 36, 510-519.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences* (4th ed.). Ma, Abd: Allyn And Bacon.
- Bilgin, D.İ., Ürek, D. ve Uğurluoğlu, Ö. (2017). Sağlık çalışanlarının sanal kaytarma davranışlarının işte üretkenliklerine etkisi, *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 8(30), 291-303.
- Blanchard, A. L., Ve Henle, C. A., (2008), Correlates of different forms of cyberloafing: the role of norms and external locus of control, *Computers İn Human Behaviour*, 24, 1067–1084.
- Blau G., Yang Y., & Ward-Cook, K. (2006). Testing a measure of cyberloafing. *Journal Of Allied Health*, 35(1),9-17.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing: Understanding qualitative research*. New York: Oxford University Press
- Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, *Journal of Management Studies* 41:6, 977-1002.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, O. E., Karadeniz, S., ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cohen & Willis (1985) Stress, Social Support, And The Buffering Hypothesis, *Psychological Bulletin*. 98, 310-357.
- Cohen, L., & Manion, K. (2000). Action Research. L. Cohen, L. Manion & K. Morrison (Ed.), *Research Methods İn Education* (5 Ed., 226-244). London: Routledge-Falmer.

Colbert, a. E., Mount, m. K., Witt, l. A., Harter, j. K. Ve Barr,ck, M. R. (2004), Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 599-609.

Cresswell, J. W. (2017). *Karma Yöntem Araştırmalara Giriş. (M. Sözbilir Çev).* Ankara: Pegem

Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni. (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.).* Ankara: Siyasal.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches.* Los Angeles: Sage Publications.

Demir, Ömer, Seferoğlu, Sadi (2016), Bilgi Okuryazarlığı, İnternet Bağımlılığı, Sanal Aylaklık ve Çeşitli Diğer Değişkenlerin Sanal Zorbalık ile İlişkisinin İncelenmesi, *Online Journal Of Technology Addiction & Cyberbullying*, 3(1), 1-26.

Doorn, O.V.N. (2011). *Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed In A Theoretical Framework. (Masters Thesis)*, Eindhoven University Of Technology, Eindhoven.

Dunlop, P.D., Lee, K. (2004), Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67–80.

Eivazi K. (2011), Computer Use Monitoring And Privacy At Work, *Computer Law & Security Review*, 27(5), 516-523.

Fındıklı, A. Mine (2016). Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık Ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması, *International Journal of Social Inquiry*, 9(1), 33-62.

Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2000). *How to Design And Evaluate Research in Education.* Boston: McGraw-Hill.

Garrett, R.K., Danziger, J.N. (2008). Disaffection Or Expected Outcomes: Understanding Personal Internet Use During Work. *Journal Of Computer-Mediated Communication*, 13, 937-958.

Greenfield, B.N.ve Davis, R.A. (2002) Lost in Cyberspace: The Web@Work. *Cyberpsychology and Behavior*, 5(4):347-353

Hancock, D.R. Ve Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research: A Practical Guide For Beginners Researchers.* New York: Teachers College.

Iab (2017), *Always On: A Global Perspective Of Mobile Consumer Experience*, Erişim tarihi: 10.11.2019, <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2017/06/2017-IAB-Global-Mobile-Experience-Study.pdf>

İyigün, Öykü., Yıldız, Bora Ve Yıldız, Harun (2016). Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47,147-165.

Jia, H., Jia, R., & Karau, S. (2013). Cyberloafing And Personality: The Impact Of The Big Five Traits And Workplace Situational Factors. *Journal Of Leadership&Organizational Studies*, 20(3), 358-365.

Kaplan, M. Ve Çetinkaya, A. Ş. (2014), Sanal Kaytarma Ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 26-34.

Laconi, Stephanie, Rodgers, R. Florence ve Chabrol, Henri (2014). The Measurement Of Internet Addiction: A Critical Review Of Existing Scales And Their Psychometric Properties, *Computer In Human Behavior*, 41, 190-202.

Lim, V. K. G. (2002). The It Way Of Loafing On The Job: Cyherloafing, Neutralizing And Organizational Justice, *Journal Of Organizational Behavior*, 23, 675-694.

Lim, V.K.G., Teo, T.S.H., Loo, G.L. (2002). How Do I Loaf Here? Let Me Count The Ways. *Communications Of The Acm*, 45(1), 66-70.

Marcus, B., Schuler, H. (2004), Antecedents Of Counterproductive Behavior At Work: A General Perspective, *Journal Of Applied Psychology*, 89(4),1-31.

Marshall, C. & Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. New York: Sage

Mason J. (2002). *Qualitative Researching*. London: Sage

Mcbride, D. L, Levasseur, S. A Ve Li, Dongmei (2015). Non-Work-Related Use Of Personel Mobile Phones By Hospital Registered Nurses, *Jmir Mhealth And Uhealth*, 3(1), 1-5.

Mcmillan, J. H. (1996). *Educational Research: Fundamentals For The Consumer*. New York: Harper Collins College Publishers.

Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayın.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide To Design And Implementation (4th ed.)*. San Francisco, CA: Wiley & Sons.

Miles ve Huberman, A.M.(1984), *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods*. London:SAGE

Mysammy (2013), Erişim tarihi: 17.11.2019, <https://Www.Mysammy.Com/Personal-Internet-Use-At-Work-Cyberloafing>.

Neuman, L. W. (2007). *Basics of social research qualitative and quantitative approaches*. Bos-ton: Pearson Education

Öztürk, U. Can (2015), Bağlantıda Kalmak Ya Da Kalmamak İşte Tüm Korku Bu: İnternetsiz Kalma Korkusu Ve Örgütsel Yansımaları, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(37), 629-638.

Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma Ve Değerlendirme Yöntemleri*. (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Ankara: Pegem Akademi .

Penney, L. M., Spector, P. E. VE Fox, S. (2003), Stress, Personality and Counterproductive Work Behavior, A. Sagie, S. Stashevsky & M. Koslowsky (Ed.), *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations (194-210)*, Palgrave Macmillan.

Piotrowski, C. (2013), Cyberloafing: A Content Analysis Of The Emerging Literature, *Journal Of Instructional Psychology*, 39(4), 259-261.

Qiu, T., Peschek B. S. (2012), The Effect Of Interpersonal Counterproductive Workplace Behaviors On The Performance Of New Product Development Teams, *American Journal Of Management*, 12(1), 21-33.

Rajah, R. Ve Lim, K., (2011), Cyberloafing, Neutralization, And Organizational Citizenship Behavior, Pacific Asia Conference On Information Systems. PACIS 2011 Proceedings, 152.

Rubin, H. & Rubin, I. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: Sage

Sackett, P., De Vore, C. (2009), İşyerinde Amaç Karşıtı Davranışlar, N. Anderson, D. S. Öneş, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (Ed.), *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, Cilt 1, İstanbul: Literatür Yayınları.

Salary (2014), Erişim tarihi: 19.11.2019. <http://Www.Salary.Com/2014-Wasting-Time-At-Work/>

Seymour, L. Ve Nadasen, K. (2007), Web Access For It Staff: A Developing World Perspective On Web Abuse, *The Electronic-Library*, 25(5), 543-557.

Spector, P. E., Fox, S. (2002), An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.

Stanton, J.M. (2002). Company Profile of the Frequent Internet User, *Communications of the ACM*, 45(1):55-59

Ugrin, C. J., Pearson, M. J. and Odom, M. D., (2007) Profiling Cyber-Slackers In The Workplace: Demographic, Cultural, And Workplace Factors, *Journal Of Internet Commerce*, 6(3), 75 -89.

Veblen, Torstein (2005). *Aylak Sınıfın Teorisi*, (Z. Gültekin, C. Atay, Çev.), İstanbul: Babil Yayınları.

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), 235-250.

Yağcı, M., Yüceler, A. (2016). Kavramsal Boyutlarıyla Sanal Kaytarma. *International Journal Of Social Sciences And Education Research*, 2 (2), 531-540.

Yıldız, Bora, Yıldız, Harun, (2015). İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi, *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 1-17.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Methods: Design And Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks: Sage Pbc.