

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2018 Cilt/Vol: 20/Num:1 Sayfa/Page: 75-95

***Editörler Kurulu / Executive Editorial Group***

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Editör / Editor in Chief***

Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Yayın Kurulu / Editorial Board***

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇAŞGEM)  
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

***Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board***

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

***Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board***

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşımına katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2017

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2017

# İÇİNDEKİLER

Yıl: 2018 / Cilt: 20 Sayı: 1

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	<b>Prof. Dr. Nuran BAYRAM - Ölçme Değişmezliği ve Çoklu Grup Analizleri</b>	5
2	<b>Nihal YAZICI, Doç. Dr. Senay YÜRÜR - Deontolojik Adalet: Örgütteki Kültürel Bağlamın Etkisi</b>	21
3	<b>Doç. Dr. Ali ERYILMAZ, Uzm.Psik.Dan. Ahmet KARA - Öğretmen Adaylarının Kariyer Uyumluluklarının Cinsiyet ve Algılanan Kontrol Açısından İncelenmesi</b>	43
4	<b>Prof. Dr. Enver ÖZKALP, Doç. Dr. Harun YILDIZ - Olumlu ve Olumsuz Sanal Kaytarma Davranışının İşteki Stres Üzerindeki Etkisi</b>	57
5	<b>Dr. Öğr. Üyesi İrem METİN ORTA, Arş. Gör. Elis GÜNGÖR - Sanal Kaytarmanın Öncülleri, Sonuçları ve Kontrolü Üzerine Bir Değerlendirme</b>	79

# SANAL KAYTARMANIN ÖNCÜLLERİ, SONUÇLARI VE KONTROLÜ ÜZERİNE BİR DERLEME

*İrem Metin Orta & Elis Güngör*

*Elis Güngör (Atılım Üniversitesi Psikoloji Bölümü)*

*Dr. Öğr. Üyesi İrem Metin Orta (Atılım Üniversitesi Psikoloji Bölümü)*

*Kızılcaşar Mah. İncek Gölbaşı 06836 Ankara, Türkiye*

*e-posta: irem.metin@atilim.edu.tr*

*Telefon: 0 312 586 8646*

## ÖZET

Son yıllarda teknolojik gelişmelerle birlikte internet kişisel yaşamın ve iş yaşamının vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Buna göre akademisyenler sanal kaytarmayı işyerindeki sapkın davranışlardan biri olarak tanıtmış ve sanal kaytarmayı çalışma saatleri içerisinde çalışanların interneti işle ilgili olmayan amaçlar için kullanması olarak tanımlamıştır. Sanal kaytarma faaliyetleri arasında kişisel e-postaları kontrol etme, işle ilgili olmayan web sitelerini ziyaret etme, internet alışverişi, online oyun ve kumar oynama ve yasal olmayan müzik indirme sayılabilir. Sanal kaytarma kişilerin iyi oluş hali için olumlu etkilere sahip olsa da pek çok araştırma örgütler için verimliliğin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara sebep olduğunu göstermiştir. Bu yazı sanal kaytarma ile ilgili pek çok çalışmanın bir derlemesidir. Özellikle sanal kaytarmanın öncüllerini ve bireysel ve örgütsel sonuçlarını ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütlerde sanal kaytarmanın kontrolü amaçlı çeşitli yollar önermektedir. Dolayısıyla bu derleme ilgili alanda çalışan araştırmacılara ve uygulayıcılara önemli bir kaynak olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** *Sanal kaytarma, kişisel internet kullanımı, sapkın davranış, üretim karşıtı davranış, siber psikoloji*

## ABSTRACT

With the technological advances in the last few decades, internet has become an inevitable part of personal and business life. Accordingly, scholars have introduced cyberloafing as one of the counterproductive behaviors at workplace, and defined it as the employees' voluntary use of internet for non-work related purposes during working time. Activities pertaining to cyberloafing include checking one's personal email, visiting non-work related websites, online shopping, gaming and gambling, and downloading music illegally. Even though cyberloafing may have some positive effects for the individual's well-being, considerable research suggests that it leads to negative consequences including decreased productivity in organizations. The current paper reviews the growing body of literature on cyberloafing. In particular, it identifies the antecedents and consequences of cyberloafing for the individual and organizational well-being. In addition, it discusses several ways in order to manage with cyberloafing in organizations. Thus, this paper contributes to researchers and practitioners in the related area.

**Keywords:** *Cyberloafing, personal internet use, deviant behavior, counterproductive behavior, cyber psychology*

## GİRİŞ

Gelişen teknolojiyle birlikte bilgisayar ve internet gibi elektronik kaynaklar iş hayatında üretim ve verimliliği artırdığı gibi insanların kişisel işleriyle ilgilendikleri bir sanal ortam yaratmıştır. Özellikle son yıllarda internetin işyerinde üst düzey yöneticiler de dâhil olmak üzere tüm çalışanlar tarafından iş dışı amaçlara yönelik kullanımının arttığı görülmektedir. Çalışanlar interneti iş dışında e-posta göndermek veya almak, video izlemek veya indirmek, sosyal paylaşım sitelerinde gezinmek, alışveriş yapmak ve oyun oynamak vb. amaçlara yönelik olarak kullanmaktadır (Blanchard & Henle, 2008; Liberman, Seidman, McKenn, & Bufardi, 2011). Bu durum internetin işyerinde üretimi artıran etkili bir araç olmasının yanı sıra zaman, maliyet ve verimlilik kaybına sebebiyet vererek örgütlerin performansını olumsuz etkileyeceğini düşündürmektedir. Buradan hareketle araştırmacılar *sanal kaytarma (cyberloafing)* kavramını ortaya atmıştır (Lim, 2002; Lim & Teo, 2005).

Sanal kaytarma, psikoloji alanyazında pek çok çalışmaya konu olmuş sosyal kaytarma (*social loafing*) ile ilişkili bir kavramdır. Sosyal kaytarma, insanların grup içerisinde çalışırken bireysel çalışmaya kıyasla çabasını azaltma eğilimi göstermesi anlamına gelir (Latane, Williams, & Harkins, 1979). Bu eğilimin işyerindeki yansımaları olarak karşımıza çıkan sanal kaytarma ise insanların mesai saatleri içerisinde interneti işle ilgili olmayan amaçlarla kullanması olarak tanımlanır (Lim, 2002). Son yıllarda sanal kaytarma ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı giderek artmaktadır. Ancak yerli alanyazında bu konuda yapılan çalışmalar henüz sınırlı sayıdadır (Findıklı, 2016; Genç & Aydoğan, 2016; Kaplan & Ögüt, 2012; Köse, Oral, & Türesin, 2012; Örcü & Yıldız, 2014; Özdem & Demir, 2015; Ünal & Tekdemir, 2015). Bu derlemenin amacı yerli ve yabancı alanyazındaki çalışmaları temel alarak sanal kaytarmanın öncüllerini ve sonuçlarını belirlemek; bununla birlikte işyerinde kişisel amaçlı internet kullanımıyla ilgili alınabilecek önlemleri ve tedbirleri ortaya koymaktır. Dolayısıyla bu derlemenin ileride yapılacak olan sanal kaytarma çalışmalarına ve bu alanda çalışan uygulayıcılara temel bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

## Sanal Kaytarma ve Görgül Çalışmalar

### Sanal Kaytarmanın Tanımı ve Sınıflandırılması

Sanal kaytarma en genel tanımı ile insanların mesai saatleri içinde interneti kişisel amaçlara yönelik kullanmasıdır (Lim, 2002). Alanyazında bu davranış sanal miskinlik/tembellik (*cyberslacking*), sanal aylaklık (*cyberbludging*), on-line kaytarma (*on-line loafing*), problemlili internet kullanımı (*problematic internet use*), işyerinde kişisel internet kullanımı (*personal web usage at work*), internet bağıllığı (*internet dependency*) ve internet sapkınlığı (*internet deviance*) olarak da ifade edilmektedir (Kim & Byrne, 2011, s. 2271; Ünal & Tekdemir, 2015, s. 97; Vitak, Crouse, & LaRose, 2011, s. 1751).

Araştırmacılar sanal kaytarma davranışını farklı şekilde sınıflandırmıştır. Örneğin, geniş yelpazede yer alan bu faaliyetler *tarama faaliyetleri* (örn., işle ilgisi olmayan sayfalarda gezinmek) ve *e-posta faaliyetleri* (örn., işle ilgisi olmayan e-postalar göndermek) olarak iki kategoriye ayrılmıştır (Lim, 2002). Benzer şekilde bir grup araştırmacı sanal kaytarmayı zarar verme potansiyeline göre *üretken olmayan ve üretkenlik karşıtı bilgisayar kullanımı* olarak ikiye ayırmıştır (Mastrangelo, Everton, & Jolton, 2006). Üretkenlik karşıtı bilgisayar kullanımı (örn., yetişkin odaklı sitelerde gezinme) bir örgütü riske veya yükümlülüğe maruz bırakacak davranışları içerirken, üretken olmayan bilgisayar kullanımı (örn., kişisel e-postaları kontrol etme) örgütlere çok az risk oluşturmakta ya da hiç risk oluşturmamaktadır. Bu davranışlar riskli olmamakla birlikte işyerinde geçirilen üretken zamanın kaybına sebebiyet verir.

Bunun yanı sıra sanal kaytarma faaliyetleri birey ve örgüt için önemine göre gruplandırılmıştır. İşle ilgisi olmayan internet sayfalarında gezinmek, e-posta göndermek veya almak, internet üzerinden alışveriş yapmak *önemsiz* (*'minor'*) faaliyetler iken, kumar oynamak, yetişkin odaklı sitelerde ve sohbet sitelerinde gezinmek ve müzik indirmek *ciddi* (*'serious'*) faaliyetlerdir (Blanchard & Henle, 2008). Bu geniş yelpazedeki faaliyetlerden önemsiz olanlar çoğunlukla işyerinde çalışanlar ve yöneticiler tarafından masum olarak değerlendirilir. Diğer yandan uygunsuzluğu ve onaylanmadığı gerçeği çalışanlar tarafından bilinmesine rağmen işyerinde ciddi faaliyetlerin bir türlü önüne geçilememektedir (Blanchard & Henle, 2008).

Araştırmacılar sanal kaytarma davranışlarını amaçlarına göre de sınıflandırmıştır. Bunlar: 1) *'zarar verici veya bozucu/yıkıcı'* davranışlar (örn, yetişkin odaklı sitelere girmek, oyun oynamak, müzik indirmek, vb.), 2) *'rahatlatıcı veya boş zamanları doldurucu'* davranışlar (örn, sosyal aktiviteler ya da hobi-lerle ilgili araştırma yapmak, vb.), 3) *'öğretici'* davranışlar (örn, eğitim imkânları araştırmak, profesyonel kuruluşların sayfalarını ziyaret etmek, güncel olaylarla ilgili okumalar yapmak, vb.) ve 4) *'belirsiz'* davranışlardır (örn, sohbet odalarında kurumlarla ilgili tartışmalara katılmak, onlarla ilgili bilgi edinmek, vb.) (Anandarajan, Devine, & Simmers, 2004, s. 69-72). Son olarak sanal kaytarma davranışları 1) *'iş/aile'* davranışları (çalışanın şahsi işlerini yaparak iş-aile dengesini kurmasına yardımcı olan davranışlar), 2) *'hedonik'* davranışlar (çalışana zevk ve eğlence veren davranışlar), 3) *'kişisel gelişim'* davranışları (çalışanın bilgisini ve üretkenliğini artıran davranışlar) ve 4) *'örgütsel vatandaşlık'* davranışları (örgütün çıkarları için dış çevreyi izleyen, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlayan davranışlar) olarak sınıflandırılmıştır (Anandarajan, Simmers, & D'Ovidio, 2011, s. 580-581).

Sanal kaytarma çalışanların bilinçli olarak örgütsel kuralları çiğnemesinden ve bunun sonucunda hem örgütü hem diğer çalışanları olumsuz etkilemesinden dolayı işyerinde *'sapkın davranış'* (Robinson & Bennett, 1995, s. 556) olarak görülmektedir. Bununla ilgili olarak araştırmacılar işyerinde görülen dört farklı zarar verici davranış sınıflandırması yapmıştır. Bunlar, *üretime yönelik sapkın davranışlar* (örn, uzun mola verme, kaynakları harcama vb.), *kurum malına yönelik sapkın davranışlar* (örn, malzemelere sabotaj yapma, onları çalma, vb.), *politik sapkın davranışlar* (örn, iş arkadaşlarıyla ilgili dedikodu yayma,



bazılarını kayırma vb.) ve *kişisel saldırganlık içeren sapkın davranışlardır* (örn, cinsel tacizde bulunma, iftira atma, vb.) (Robinson & Bennett, 1995, s. 565). Bu sınıflandırmalar arasından Lim (2002) sanal kaytarmayı zarar verici etkisi görece daha az olan *üretime yönelik sapkın davranış* olarak tanımlamıştır. Bunun sebebi sanal kaytarıcıların uzun süreli dinlenme molası ya da öğle arası veren çalışanlara göre işyerini terk etmemesine rağmen internette kişisel amaçlı gezinmesi ve bu ortamdan gelebilecek dışsal tehdit ile üretimi tehlikeye atmasıdır (Lim, 2002). Sanal kaytarmayı sosyalleşmek ve uzun süreli kişisel telefon görüşmeleri vb. kaytarma davranışlardan ayıran en önemli özelliklerden biri gözlenmesinin daha zor olmasıdır. Fiziksel olarak ofiste bulunmaya engel teşkil etmediğinden bilgisayar başında çalışan bir ofis çalışanı sanal kaytarma sırasında dışarıdan gözlemleyen bir kişi için çalışıyormuş imajı çizebilir (Wagner, Barnes, Lim, & Ferris, 2012).

Yukarıda bahsedilen sanal kaytarma davranışlarından hangilerinin daha sık görüldüğü ve daha ciddi algılandığı bir grup araştırmacı tarafından merak edilmiş ve incelenmiştir (Blanchard & Henle, 2008; Lim & Chen, 2012; Lim & Teo, 2005; Ünal & Tekdemir, 2015). Örneğin, bir çalışmada çalışanlar arasında en yaygın kaytarma davranışlarının işle ilgisi olmayan web sitelerinde, haber, eğlence ve spor sitelerinde gezinmek ve işle ilgisi olmayan e-posta göndermek veya almak olduğu gözlemlenirken, en az yaygın olan davranışların yetişkin odaklı sitelerde gezinmek ve internet üzerinden alışveriş yapmak olduğu bulunmuştur. En ciddi algılanan kaytarma davranışlarının ise yetişkin odaklı sitelerde gezinmek, internet üzerinden alışveriş yapmak ve oyun oynamak olduğu görülmüştür (Lim & Teo, 2005). Buna ilave olarak ciddilik algısı ile yaygınlık derecesi arasında olumsuz bir ilişki gözlenmiştir. Ciddi algılanan kaytarma davranışları daha az yaygın iken ciddi algılanmayan (önemsiz) davranışlar daha fazla yaygındır (Lim & Teo, 2005). Bu bulgu diğer çalışmalarla da desteklenmiştir (Blanchard & Henle, 2008; Lim & Chen, 2012; Ünal & Tekdemir, 2015).

### *Sanal Kaytarmanın Sonuçları*

Sanal kaytarmanın çalışanlar ve örgüt üzerine olumlu ve olumsuz etkileriyle ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Genel olarak sanal kaytarmanın işyerinde bireysel/örgütsel performansı ve verimliliği azalttığı, kaynak kaybını ve güvenlik giderlerini artırdığı ileri sürülmektedir (Arandarajan & Simmers, 2004; Blanchard & Henle, 2008; Ozler & Polat, 2012; Örucü & Yıldız, 2014; Page, 2015; Vitak vd., 2011). Bunlara ek olarak yasal yaptırımlar da sanal kaytarmanın olumsuz sonuçları arasında gösterilebilir. Özellikle yetişkin odaklı sitelere girme, sohbet odalarında vakit geçirme, oyun oynama, yatırım yapma ve alışveriş yapma gibi faaliyetler çalışanların yaklaşık %60'ından fazlasının disiplin cezası almasına, %30'undan fazlasının ise işten atılmasına sebep olmuştur (Greenfield & Davis, 2002).

Öte yandan sanal kaytarmanın stresi azaltarak, iş doyumunu artırdığı, öğrenmeye, değişime ve yaratıcılığa zemin hazırladığı da vurgulanmıştır (Anandarajan vd., 2004; 2011; Blanchard & Henle, 2008; Henle & Blanchard, 2008; Lim & Chen, 2012; Ozler & Polat, 2012; Page, 2015; Stanton, 2002; Orvac, 2002). Örneğin, geçmiş bir çalışmada işyerinde interneti sık kullanan çalışanların işe ve çalışanlara yönelik doyum düzeyinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Stanton, 2002). Bir diğer çalışmada ise sanal kaytarmanın iş performansı ve duygular üzerindeki etkisi incelenmiştir ve çalışanların büyük kısmının sanal kaytarmanın işi daha ilginç kılacağı, kişisel sorunlar ve işle ilgili sorunlarla baş etmeyi kolaylaştıracağı ve kendilerinin daha ilginç ve iyi bir çalışan olmasını sağlayacağı konusunda hemfikir oldukları gözlenmiştir (Lim & Chen, 2012). Özellikle yaşları 30-40 arasında olanlar ve tam zamanlı çalışanlar mesai saatleri içerisinde interneti kullanarak kısa süreli ara vermenin stresi azaltıp, üretkenliği artırdığını düşünmektedir (Page, 2015). Bu bulguları destekler nitelikte işle ilgili olmayan web sayfalarında gezinmenin olumlu duygularla ilişkili olduğu bulunmuştur (Lim & Chen,

2012). Ayrıca sanal kaytarmanın rol belirsizliği ve rol çatışmasının yarattığı stresle başa çıkmada etkili olduğu (Henle & Blanchard, 2008) ve uzun süren yorucu çalışma ortamını katlanabilir kıldığı da (Orevac, 2002) belirtilmiştir.

Her ne kadar yukarıdaki çalışmalarda işyerinde çalışanı stresten uzaklaştıran ve zihnin dağılmasını sağlayan kısa süreli faaliyetlerin olumlu etkisinden bahsedilse de sanal kaytarma zamanın iş dışında geçirilmesine neden olduğundan çalışanların işle ilgili görevlerini tamamlamasına ve sorumluluklarını yerine getirmesine engel olmaktadır (Lim & Chen, 2012). Dolayısıyla sanal kaytarma bireyin iş performansının azalmasına ve örgütün finansal kaybına neden olmaktadır. Bu sebeple birey ve örgüt üzerinde olumsuz etkileri olabilen sanal kaytarmanın öncüllerini belirlemek önem arz etmektedir.

### *Sanal Kaytarmanın Öncülleri*

**Açıklayıcı modeller.** Alanyazında sanal kaytarmanın neden yaygın olduğunu, bu davranışın altında yatan motivasyonu ve öncülleri açıklayabilmek için farklı modeller öne sürülmüştür. Bunlardan biri Lim'in (2002) Sosyal Mübadele kuramı, örgütsel adalet ve nötrleştirme kavramlarından yola çıkarak öne sürdüğü kuramsal bir modeldir. Lim (2002) bu modelinde sanal kaytarmanın örgütsel adalet algısının azalmasından kaynaklandığını savunur. Önerilen bu modelin sınındığı çalışmada internet erişimi olan çalışanların sanal kaytarma davranışı, algılanan örgütsel adalet türleri (dağıtım, işlem ve etkileşim) ve nötrleştirme yöntemine başvurup başvurmadıkları ölçülmüştür. Nötrleştirme, insanların sapkın davranışlarına makul gerekçeler bularak kendisini ve başkasını inandırma çabasıdır (Sykes & Matza, 1957). Dağıtım adaleti ödül ve cezaların kişilere adil bir şekilde dağıtılmasıyla ilgili iken işlem adaleti bir örgütte uygulanan metot ve süreçlerin adaletli algılanmasıyla ilgilidir. Son olarak etkileşim adaleti yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin adaletli olarak algılanmasıdır (Özdevecioğlu, 2003). Bulgulara göre algılanan her üç tür örgütsel adalet sanal kaytarmayı nötrleştirme aracılığıyla yordamıştır. Yani, insanlar işyerinde kendilerine gösterilen davranışın adil olmadığını düşündükleri zaman yaptıkları davranışı mazur göstermek, meşrulaştırmak ya da kendilerini haklı çıkarmak amacıyla nötrleştirme yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntem ile sanal kaytarma davranışı daha da artmaktadır (Lim, 2002).

Benzer şekilde aynı çalışmada nötrleştirmenin algılanan örgütsel adalet ve sanal kaytarma ilişkisinde düzenleyici rolü ortaya çıkmıştır (Lim, 2005). Buna göre nötrleştirme tekniğini fazla kullanan çalışanlar arasında sanal kaytarmanın algılanan her üç tür örgütsel adaletle (dağıtım, işlem ve etkileşim) ilişkisi bu tekniği daha az kullanan çalışanlara kıyasla daha güçlüdür. Tüm bu bulgular şu şekilde yorumlanabilir: İşyerinde dengesiz bir ilişkinin olduğunu düşünen insanlar bu dengesizliğin sanal kaytarma ile ortadan kalkacağını düşünmektedir (Lim, 2002, 2005; Lim & Teo, 2005). Bu davranışa başvurmadan önce ise suçluluk hissini nötrleşme yöntemi ile azaltmaktadır. Böylece işte harcadıkları zaman ve çabanın karşılığı olarak internette zaman geçirmenin kendilerine tanınmış bir hak olduğunu düşünmektedir (Lim, 2002, 2005; Lim & Teo, 2005). Örneğin, bir çalışan bu düşüncesini şu sözlerle ifade etmiştir: "İşte interneti kişisel amaçlarım için kullanmak benim için bir sorun teşkil etmez. Nihayetinde fazla mesai yaptığımda bana ekstra ücret ödenmiyor" (Lim, 2002, s. 688). Bu ve benzeri düşünceler sanal kaytarma eğilimini artırmaktadır.

Alanyazında farklı tür örgütsel adalet algısı ve sanal kaytarma arasındaki ilişkileri destekleyen pek çok çalışma yer almaktadır (Kaplan & Ögüt, 2012; Zoghbi, 2006; 2007; 2009). Bunlardan birinde kamu kurumunda görev alan sağlık çalışanları arasında önemsiz sanal kaytarma faaliyetleriyle dağıtım, işlem ve etkileşim adalet algısı arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur (Kaplan & Ögüt, 2012).

Benzer şekilde ciddi sanal kaytarma faaliyetleriyle dağıtım adalet algısı arasında ise negatif yönlü ilişki gözlenmiştir. Kısacası, örgütsel adalet algısının azalmasıyla birlikte sanal kaytarma eğilimi artmaktadır.

Bazı çalışmalar ise algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma ilişkisinde duyguların rolünü incelemiştir. Bunlara göre işyerinde algılanan adaletsizlik çalışanların değersiz hissetmelerine ve örgüte yabancılaşmasına sebep olabilir; bu da çalışanları sanal kaytarmaya daha yatkın hale getirir (Zoghbi, 2007). Örgütteki adalet algısında yöneticinin kullandığı liderlik stili ve örgütsel süreçleri yönetim şekli önemli rol oynamaktadır (Aquino, Tripp, & Bies, 1999). Örneğin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesinin düşük olması çalışanların öfke, dargınlık, stres ve korku gibi olumsuz duygular hissetmesine yol açabilir (Zoghbi, 2006). Bununla birlikte adaletsizlik algısı örgütsel çatışmaya sebep olur ve kişiler bu çatışmayı çözmek için işyeri kurallarına uygunsuz davranmayı seçebilirler (Grover, 2005).

Öte yandan adalet algısı düşük olan her çalışanın işyerinde sapkın davranışlar sergilemediği düşünüldüğünden bazı çalışmalar örgütsel adalet algısı ve sanal kaytarma ilişkisindeki olası aracı ve düzenleyici değişkenleri belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmalar, özellikle sanal kaytarmanın farklı tür adalet algılarıyla ilişkisinde rol oynayan değişkenleri ele almıştır. Bunlara göre sanal kaytarmanın örgütsel adalet algısı ile ilişkisinde örgütle bütünleşmenin düzenleyici rol oynadığı (Zoghbi, 2007), işlem adalet algısı ile ilişkisinde işyeri kurallarıyla ilgili yaşanan çatışmanın aracı rol oynadığı (Zoghbi, 2009) ve etkileşim adalet algısı ile ilişkisinde cezalandırmanın yarattığı tehdidin aracı rol oynadığı bulunmuştur (Zoghbi, 2006).

Sanal kaytarma davranışını açıklayan bir diğer model ise Baumeister ve arkadaşlarının (Baumeister, Muraven, & Tice, 2000) Benlik Düzenleme Modeli kapsamında ele alınan benlik kaynaklarının tükenmesidir (Wagner vd., 2012). Araştırmacılar benlik kaynaklarını insan vücudunda çalıştıkça yorulan ve dinlenince düzelen kaslara benzetir. Bu modele göre kısıtlı ancak yenilenebilir kaynakları tükenen insanlar daha fazla sanal kaytarma davranışı gösterirler (Wagner vd., 2012). Bu modeli sınamak amacıyla laboratuvar ortamında yapılan deneyde kalitesiz, bölünmüş ve az uykunun kişisel amaçlı internet kullanımını artırdığı bulunmuştur. İyi bir uykunun benlik kaynaklarını onarıcı etkisi düşünüldüğünde, uyku eksikliğinin bireylerin benlik kaynaklarının tükenmesine ve bunun sonucunda sanal kaytarmaya daha meyilli hale gelmesine neden olduğu düşünülmektedir (Wagner vd., 2012). Ayrıca bu çalışmada yüksek sorumluluk sahibi kişilerde bölünmüş uyku ve sanal kaytarma ilişkisinin daha zayıf olduğu gözlenmiştir. Yüksek sorumluluk sahibi bireylerin hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda daha az erteleme eğilimi gösterdikleri, zaman yönetimi ve efor düzenleme teknikleri konusunda daha başarılı oldukları öne sürülmüştür ve dolayısıyla bu kişilerin uykusuzluk gibi durumsal faktörlerden daha az etkilenerek sanal kaytarma davranışını daha az gösterecekleri düşünülmüştür (Wagner vd., 2012). Bu görgül çalışma ile benlik kaynaklarının tükenmesinin sanal kaytarma üzerindeki etkisi açıkça ortaya konulmuştur.

Her ne kadar farklı çalışmalarla bu model (örn., Restubog vd., 2011; Ugrin, Pearson & Odom, 2008) desteklenmişse de diğer etmenlerin rolü ve insanların dinlenmiş olduğu zaman gösterdiği kaytarma eğilimi açıklanamamıştır. Bunun üzerine Askew vd. (2014), Planlı Davranış Kuramı (Ajzen, 1985) çerçevesinde sanal kaytarma davranışını açıklayan farklı bir model ileri sürmüştür. Bu modele göre sanal kaytarma davranışını belirleyen etmenler: 1) insanların işyerinde interneti kişisel amaçlı kullanmaya yönelik tutumları, 2) referans gruplarının sanal kaytarma davranışları, 3) insanların sanal kaytarma davranışını gizleme becerisi (Askew, Coovert, Vandello, Taing, & Bauer, 2011) ve 4) bu davranışa yönelik niyetleridir. Önerilen modelin sınanıldığı çalışmada, insanların işyerinde interneti kişisel amaçlı kullanmaya yönelik olumlu tutumlarının, diğer çalışan ve yöneticilerin sanal kaytarma davranışlarının ve insanların sanal kaytarma davranışını gizleme becerisinin bu davranışı artırdığı bulunmuştur. Bu ilişkilerde aracı rol oynayan etmenin ise insanların bu davranışa yönelik olumlu niyetleri olduğu görülmüştür (Askew vd., 2014). Buradan yola çıkarak çalışanların işyerinde diğer insanların sanal kaytarma davranışı

göstermediği ve kendisinin yakalanacağını düşündüğü durumlarda sanal kaytarmaya daha az niyetlendikleri ve böylece bu davranışa daha az başvurdukları söylenebilir. Askew ve arkadaşlarının (2014) bu modeli hem öğrenci ve hem de yetişkin örnekleriyle desteklenmiştir ve benlik kaynaklarının tükenmediği durumları açıklamaktadır.

**Bireysel özellikler.** Sanal kaytarmanın öncüllerini belirlemeye çalışan araştırmacılar çeşitli bireysel özellikleri incelemiştir. Sanal kaytarmayla ilişkilendirilen özelliklerin başında kişilik özellikleri gelir. Örneğin, bir çalışma sanal kaytarmanın sorumluluk, deneyime açıklık ve duygusal açıdan dengeli olma hali ile negatif yönlü, dışa dönüklük ile pozitif yönlü ilişkisini ortaya koymuştur (Jia, Jia, & Karau, 2013). Benzer kişilik özelliklerinin aynı zamanda işyerinde sosyal paylaşım sitelerini kullanmaya yönelik tutum ve davranışlarla da anlamlı ilişkisi bulunmuştur (Andreassen, Torsheim, & Pallesen, 2014). Çalışanların ofis dışında kişisel amaçlı internet kullanımını inceleyen bir başka çalışma ise sanal kaytarmanın erteleme davranışı ile pozitif yönlü; dürüstlük, uyumluluk ve sorumluluk ile negatif yönlü ilişkisini göstermiştir (O'Neill, Hambley, & Bercovich, 2014).

Bunların dışında bazı araştırmacılar (örn., Yellowlees & Marks, 2007) sanal kaytarmayı başarısız benlik kontrolü olarak değerlendirmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar sanal kaytarmanın benlik kontrolü (Restubog vd., 2011; Ugrin vd., 2008) ve kontrol algısıyla (Blanchard & Henle, 2008) anlamlı ilişkisini ortaya koymuştur. Bu çalışmalarda sanal kaytarma davranışlarının benlik kontrolü düşük olan çalışanlar arasında daha fazla olduğu ve benlik kontrolünün algılanan örgütsel adalet ve sanal kaytarma ilişkisinde belirleyici rol oynadığı görülmüştür (Restubog vd., 2011; Ugrin vd., 2008). Buna göre çalıştıkları kurumda adaletsizlik algılayan ve yüksek benlik kontrolü olan bireyler durumu yeniden değerlendirebilir, dürtülerini bastırarak ve sanal kaytarma eğilimini kontrol etmede daha başarılı olabilirler. Benlik kontrolü yüksek olan bireyler internette gezinmenin ve kişisel e-postalarını kontrol etmenin getireceği memnuniyeti benlik kontrolü düşük olan bireylere göre daha kolay erteleyebilirler (Yellowlees & Marks, 2007). Kontrol algısıyla ilgili yapılan bir diğer çalışmada ise ciddi kaytarma davranışlarının dışsal kontrol algısı yüksek olan, şansa fazlasıyla inanan çalışanlar arasında daha yaygın olduğu bulunmuştur (Blanchard & Henle, 2008). Diğer bir ifadeyle, işle ilgili kontrolün kendilerinde olmadığını düşünen insanlar sanal kaytarmaya daha fazla eğilim göstermektedir.

İlgili alan yazındaki çalışmalar genellikle sanal kaytarma davranışının yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum gibi çeşitli demografik özelliklerle ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmalara göre genç çalışanlar arasında sanal kaytarma davranışı daha fazla görülmektedir (Andreassen vd., 2014; Garrett & Danziger, 2008a; Jia vd., 2013; Köse vd., 2012; Örucü & Yıldız, 2014; Ugrin, Pearson, & Odom, 2007; Ünal & Tekdemir, 2015; Vitak vd., 2011). Bu durum gençlerin teknolojiyle daha yakından ilgilenmesi ve teknolojik iletişimin günlük hayatlarında önemli bir yere sahip olmasından kaynaklanabilir. Geçmiş çalışmalar eğitim ve gelir düzeyi düşük çalışanlar arasında ciddi sanal kaytarma faaliyetlerinin, eğitim ve gelir düzeyi yüksek çalışanlar arasında ise önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinin yaygın olduğunu göstermiştir (Örucü & Yıldız, 2014). Ayrıca araştırmalar çalışanların eğitim düzeyi ve pozisyon kıdemi arttıkça sanal kaytarma davranışının arttığını göstermektedir. Buna göre, iyi eğitilmiş ve üst düzey çalışanlar diğerlerine göre işyerinde interneti kişisel amaçlı daha fazla kullanmaktadır (Andreassen vd., 2014; Fındıklı, 2016; Garrett & Danziger, 2008a; 2008b; Örucü & Yıldız, 2014; Ugrin vd., 2007; Ünal & Tekdemir, 2015). Üst düzey çalışanların (örn. yöneticiler) işyerinde daha fazla stres yaşamaları ve bununla başa çıkabilmek için sanal kaytarmaya yönelmesi bir etken olabilir (Ugrin vd., 2007). Ayrıca bu durum üst düzey çalışanların diğerlerine göre sosyal paylaşım sitelerini daha fazla kullanması, işini kaybetmekten daha az korkması veya kariyer alanında ilerlemek için sosyal ilişkilere daha fazla önem vermesiyle açıklanabilir (Andreassen vd., 2014).

Sanal kaytarma davranışında cinsiyete göre fark olup olmadığı araştırmacıların sorduğu ortak bir soru olmuştur. Geçmiş bir çalışma (Lim & Chen, 2012) erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla iş yerinde interneti kişisel amaçla daha sık ve uzun süreli kullandığını ve bu davranışı daha fazla onayladığını göstermiştir. Sanal kaytarma davranışının erkek çalışanlar arasında daha yaygın olduğu pek çok çalışmayla da doğrulanmıştır (Andreassen vd., 2014; Henle & Blanchard, 2008; Jia vd., 2013; Garrett & Danziger, 2008a; 2008b; Restubog vd., 2011; Vitak vd., 2011; Weatherbee, 2010). Bununla birlikte erkek çalışanların sanal kaytarma sonrasında işle ilgili faaliyetlere yönelmesi daha kısa sürerken (örn, 4 dakika), kadın çalışanlarda bu süre daha uzun olabilmektedir (örn, 10 dakika) (Lim & Chen, 2012). İlginç şekilde erkek çalışanlar bu davranışın performanslarına olumlu yansıdığını düşünürken, kadın çalışanlar olumsuz yansıdığını belirtmiştir.

Erkeklerin internet kullanımında kadınlara kıyasla daha bilgili ve yetkin olması sanal kaytarma davranışında gözlemlenen cinsiyet farklılıklarını açıklayabilir (Lim & Chen, 2012). Faaliyet türleri açısından cinsiyet farklarına bakıldığında erkek çalışanların interneti daha çok kişisel ilgi alanına yönelik kullandığı görülmüştür (Garrett & Danziger, 2008b). Yukarıda bahsedilen çalışmalardan farklı olarak birkaç çalışmada ise cinsiyet farkı gözlemlenmemiştir (Stanton, 2002; Ugrin vd., 2008; Örucü & Yıldız, 2014).

Medeni durum açısından ise bekâr çalışanların sanal kaytarma eğilimlerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Örucü & Yıldız, 2014). Yakın ilişkisi olmayan bekar çalışanların Facebook ve Twitter gibi sosyal paylaşım sitelerinde daha aktif olması bu davranışın belli bir sosyal amaca (örn., eş bulmak) hizmet ettiğini gösterebilir (Andreassen vd., 2014).

Son olarak bireyin işyerinde kişisel amaçlı internet kullanımına ve genel amaçlı bilgisayar kullanımına dair tutum ve algısı da sanal kaytarmayı etkileyen bireysel özellikler arasında gösterilmektedir. Geçmiş çalışmalar sanal kaytarmaya yönelik olumlu tutumu olan, işyerinde internet kullanımını alışkanlık haline getiren ('rutin kullanan'), teknolojinin üretime katkı sağlayacağını, diğer bir ifadeyle kendilerini daha üretken ve verimli kılacağını düşünen çalışanların sanal kaytarma eğilimlerinin daha fazla olduğunu göstermiştir (Andreassen vd., 2014; Henle & Blanchard, 2008; Garrett & Danziger, 2008a; Liberman vd., 2011; Vitak vd., 2011).

**Örgütsel özellikler.** Bireysel özellikler dışında sanal kaytarmanın örgütsel normlarla, örgütsel özelliklerle, işe/örgüte yönelik tutumlarla, işe bağlılıkla ve iş doyumuyla ilişkisi çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Bunların birinde iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin kişisel amaçla internet kullanımını onayladığını düşünen çalışanların çoğunlukla önemsiz kaytarma davranışında buldukları görülmüştür (Blanchard & Henle, 2008). Örgütsel özelliklerin sanal kaytarmayla ilişkisini inceleyen bir başka çalışmada ise internet kullanımına dair yönetimin desteğinin, diğer çalışanlarda sanal kaytarma eğiliminin görülmesinin ve çalışanın diğer kaytarma davranışlarında (örn, iş arkadaşlarıyla sohbet etme, işle ilgisi olmayan telefon görüşmelerinde bulunma, uzun yemek molası verme, vb.) bulunmasının sanal kaytarma eğilimini artırdığı görülmüştür (Liberman vd., 2011).

Bazı araştırmacılar sanal kaytarmanın işe yönelik tutumlarla ilişkisini incelemiş ve olumsuz tutuma sahip olan çalışanların sanal kaytarmaya daha meyilli olduğunu göstermiştir (Garrett & Danziger, 2008a). Ayrıca çalışanların işle bütünleşmesine (*job involvement*) ve içsel bütünleşmeye (*intrinsic involvement*) yönelik olumsuz tutumlarının da bu eğilimi artırdığı ortaya konulmuştur (Liberman vd., 2011). Sanal kaytarma davranışıyla ilişkisi olan diğer örgütsel faktörler ise çalışanın işe bağlılığı ve iş doyumudur. Araştırmacılar işe bağlılık duyan bireylerin daha az sanal kaytarma faaliyetinde bulunacağını öne sürmüştür (Garrett & Danziger, 2008a). İş doyumuyla sanal kaytarma ilişkisini inceleyen çalışmalar ise farklı bulgular ortaya koymaktadır. Bu çalışmaların bir kısmı bu iki değişken arasında olumlu ilişki

ortaya koyarken (örn., Stanton, 2002), bir kısmı ise olumsuz ilişki bulmuştur (örn., Mahatanankoon, 2009; O'Neill vd., 2014; Vitak vd., 2011). Bazı araştırmacılar ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (örn., Garrett ve Danziger, 2008a).

Bu bulguların farklılaşması sanal kaytarma faaliyetinin farklı motivasyonlardan kaynaklanmasıyla açıklanabilir. Sanal kaytarmayı bir tür kaçınma stratejisi olarak gören araştırmacılar ise günümüzün rekabetçi iş piyasasında özellikle yeni mezun olmuş ve beklentileriyle uyuşmayan işlerde çalışanların kendilerini kapana kısılmış gibi hissettiğini ve bu sebeple sanal kaytarmaya başvurduğunu belirtmiştir (Ng, Shao, & Liu, 2016). Araştırmacılar sanal kaytarmayı bilinçli olarak yapılan bir sapkın davranış olarak nitelendirenlerden (Lim, 2002) farklı olarak, bu davranışı kişinin kendine yönelik bilinçdışı yaptığı bir tür terapi (*self-therapy*) olarak değerlendirmiştir. Bunlara ilaveten tükenmişlik düzeyi yüksek (Aghaz & Sheikh, 2016) ve performans algısı düşük olan çalışanlarda (O'Neill vd., 2014) da sanal kaytarma faaliyetleri daha fazla gözlenmiştir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar sanal kaytarmanın hangi sektörlerde ya da ne tür işlerde çalışanlar arasında daha fazla görüldüğüyle ilgili çeşitli bulgular ortaya koymaktadır. Örneğin, yaratıcılık gerektiren işlerde çalışanlar arasında sanal kaytarma davranışı daha fazla çeşitlilik gösterirken, tekrarlanan işlerde çalışanlar arasında bu davranış daha sık görülmektedir (Vitak vd., 2011). İşte yapılan faaliyetlerin az çeşitlilik göstermesi çalışanların sıkılmasına yol açar ve onları sanal kaytarma faaliyetlerine teşvik eder (Eastin, Glynn & Griffiths, 2007). Aylık ücret alan çalışanlar ile saat bazında ücret alan çalışanların sanal kaytarma davranışları ise farklılaşmamıştır (Ugrin vd., 2007). Diğer yandan işyerinde strese neden olan etmenlerden fazla iş yükünün çalışanların sosyal paylaşım sitelerini kullanmaya yönelik tutumlarını ve davranışlarını olumsuz etkileyerek (Andreassen vd., 2014) sanal kaytarmayı azalttığı görülürken, rol belirsizliği ve rol çatışmasının bu davranışı artırdığı bulunmuştur (Henle & Blanchard, 2008). İnternetin iş hayatında vazgeçilmez bir rolü olduğu ve sanal kaytarmayı belirleyen yukarıda bahsedilen tüm bu etmenler göz önüne alındığında, işyerinde kişisel amaçlı internet kullanımını tamamen ortadan kaldırmak pek mümkün değildir. Dolayısıyla sanal kaytarma davranışını engellemek ya da azaltmak için atılabilecek adımların belirlenmesi önem arz etmektedir.

### *Sanal Kaytarmanın Kontrolü*

Araştırmacılar çalışanların sanal kaytarma davranışını engellemek ya da minimum düzeye indirmek için birkaç yöntem belirlemiştir. Bunlar: işyerinde internet kullanım politikalarının belirlenmesi, bununla ilgili yasal düzenlemeler getirilmesi ve denetleme sistemlerinin uygulanmasıdır (Mirchandani, 2003; Straub & Welke, 1998). Mahatanankoon (2009) internet kullanım politikasının bireyin iş motivasyonunu düşürmeyecek şekilde planlanması gerektiğinin altını çizmiş ve iş/oyun dengesini sağlamak için üç farklı internet yönetim stratejisi önermiştir. Bunlardan ilki bireysel-örgütsel internet davranışı uyumudur. Bunun sağlanabilmesi için öncelikle örgütler çalışanların bilgi ve etkinliğine uygun yeterli teknolojik destek ve altyapıya sahip olmalıdır. İkincisi bireyin sosyal ilişkilere olan ihtiyacının karşılanmasıdır. Diğer bir ifadeyle, birey işyerindeki genel sosyal normlarla ve kültürle uyumlu olmalıdır. Son olarak örgütsel psikolojik faktörlerin (örn. kariyer imkânları, etik ve ahlak kuralları, çalışanların tutumları) bireyin motivasyonuna uygun olmasıdır. Uyum aşaması sağlandıktan sonra uyarlanabilir internet izleme ve filtreleme politikası belirleme aşamasına geçilebilir. Örgütler çalışanın verimini düşürmediği sürece internetin bireysel kullanımına izin vermek konusunda daha esnek olabilirler; fakat bu uygulamada önemli olan dengenin sağlanabilmesidir. Son aşamada da ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenen politika uygulamaya geçirilir. Mahatanankoon'un (2009) belirttiği adımların izlenmesi çalışanların iş memnuniyeti ve motivasyonunun olumsuz etkilenmemesi açısından önemlidir.

Örgüt tarafından belirlenen politikalar çerçevesinde sanal kaytarmanın önüne geçmek için çeşitli yasal düzenlemeler getirilmelidir. İnterneti kullanması gereken çalışanlar dışında diğerlerine kısıtlı erişime izin verilmesi, yetişkin odaklı sitelere erişimin engellenmesi ya da sadece mesai saatleri dışında internetin kişisel amaçlı kullanımına izin verilmesi bu düzenlemelere örnek olarak gösterilebilir (Lim, 2002; Zoghbi, 2009). Geçmiş çalışmalar internet kullanımıyla ilgili sınırlandırmaların kişisel amaçlı internet kullanımını azalttığını ortaya koymuştur (Andreassen vd., 2014; Jia vd., 2013; Garrett & Danziger, 2008a). Diğer yandan, e-postaların ve internette gezilen web sitelerinin izlenmesi sanal kaytarma davranışlarını azaltmada etkili olabilir (Henle, Kohut & Booth, 2009); ancak bu uygulama çalışanın örgüte yönelik güven duygusunu sarsabileceğinden etkisi halen tartışmalıdır (Lim, 2002; Lim & Teo, 2005). Ayrıca araştırmalar çalışanların büyük çoğunluğunun işyerinde internet kullanımıyla ilgili düzenlemeleri desteklediğini ancak bununla birlikte çalışanların bir kısmının ise bu düzenleme ve yaptırımlardan haberdar olmadığını göstermektedir (Lim & Teo, 2005). Bu hususta tüm çalışanları düzenlemeler konusunda bilgilendirmek, bunlara uyulmasını sağlamak ve aksi takdirde gerekli yaptırımları uygulamak önem arz eder.

Blanchard ve Henle (2008) etkin sanal kaytarma yönetiminin gerçekleşmesi için denetleme faaliyetlerinin disiplin tedbirleri ile birlikte takip edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Denetlemenin sanal kaytarmayı azalttığı, ceza ve yaptırımın ise arttırdığı tespit edilmiştir (Zoghbi, 2006); ancak bazı çalışmalar denetleme politikaları ve sistemlerinin kişilerin internet davranışlarını değiştirmede etkili olmadığını belirtmiştir (Galletta & Polak, 2003; Lee, Lee, & Kim, 2004). Burada dikkat edilmesi gereken husus denetlemenin tek başına yeterli olmayacağı, ceza ve yaptırımla etkileşim içerisinde sanal kaytarmayı önleyebileceğidir (Zoghbi & Oliveres Mesa, 2010). Bu noktada çalışanların denetlendiklerinin ve uygun-suz davranış gösterdiklerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarının farkında olması önemlidir. Sosyal Öğrenme kuramına (Bandura, 1977) göre olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu gözlemlenen davranışların tekrarlanma olasılığı fazlayken, olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu gözlemlenen davranışların tekrarlanma olasılığı azdır (bkz., Henle & Blanchard, 2008). Buradan yola çıkarak işyerinde uygulanan ceza ve yaptırımların özellikle benlik kontrolü düşük olan çalışanlar gibi riskli gruplarda (Ugrin vd., 2008) sanal kaytarma açısından caydırıcı bir etkisi olacağı söylenebilir.

Bunların yanı sıra geçmiş çalışmalar ofis ortamında diğer çalışanların varlığının kişisel amaçlı internet kullanımını azalttığını ortaya koymuştur (Köse vd., 2012). Başkalarının varlığı işe odaklanmayı ve zamanı verimli kullanmayı sağlayarak motivasyonu ve performansı artırmaktadır. Dolayısıyla bireysel ofis ortamı yerine çalışanların bir arada olduğu bir çalışma ortamının sanal kaytarma davranışını azaltmada etkili olacağı söylenebilir. Son olarak yöneticilerin dikkat etmesi gereken birkaç noktayı da vurgulamak gerekir. Bunlar, çalışanların işyerinde yaptıkları faaliyetleri gizleyemeyecekleri (örn., bilgisayar ekranlarının ortak alana baktığı) (Askew vd., 2011; 2014), kişisel işleriyle ilgilenebilecekleri dinlenme zamanının olduğu (König & La Guardia, 2014) ve stresin az olduğu (Henle & Blanchard, 2008) bir çalışma ortamı yaratmaktır.

## Tartışma

Günümüz iş hayatında internet vazgeçilemez bir yere sahiptir. Güncel araştırmalar internetin işyerinde kişisel amaçlı kullanımının stresi azaltarak bireyi olumlu etkilerken, diğer yandan performansı ve verimliliği düşürerek üretim faaliyetlerini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Sanal kaytarma davranışı her ne kadar işyerinde telefonun (makul oranda) kişisel amaçlı kullanılmasına benzese de suiistimale daha açıktır (Lim & Teo, 2005). İlgili alanyazında sanal kaytarma faaliyetleri farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Özellikle 'önemsiz' olarak sınıflandırılan faaliyetler çalışanlar arasında oldukça yaygındır ve işverenler

bu faaliyetleri sıklıkla göz ardı etmektedir (Blanchard & Henle, 2008; Lim & Chen, 2012; Lim & Teo, 2005). İşyerinde hangi çeşit sanal kaytarma faaliyetlerinin yaygın olduğunu bilmek buna yönelik yapılacak düzenlemelerin ve müdahalelerin etkili olması açısından önemlidir (Blanchard & Henle, 2008).

Sanal kaytarmanın yaygın olmasının sebepleri arasında bu davranışların önemsenmemesi, herkes tarafından yapılıyor olduğunun düşünülmesi ve sonuçlarının öngörülememesi gelmektedir (Lim & Teo, 2005). Çalışanlarla yapılan mülakatlar bireylerin sanal kaytarma davranışlarını diğer çalışanların sanal kaytarma davranışlarıyla normalleştirdiklerini (örn, "*Herkes bunu yapıyor*") göstermiştir (Lim & Teo, 2005, s.1087). Bunun yanı sıra çalışanların yaptıkları bu davranışları ya önemini azaltarak (örn, "*Birkaç dakikadan zarar gelmez*") ya da kendilerince adaleti sağlayarak (örn, "*Fazla mesainin karşılığı olarak interneti kullanmamda bir sakınca olmamalı*", "*Eve fazlasıyla iş getirdiğimden işyerinde interneti kullanabilirim*") gerekçelendirdikleri görülmüştür (Lim & Teo, 2005, s. 1088). Bununla ilişkili olarak çalışanların evdeyken vakitlerini işle ilgili faaliyetlerle, işyerinde ise iş dışı faaliyetlerle geçirmesi ev ve işyeri arasındaki ince sınırın geçirgenliği sorusunu akla getirir (Lim & Teo, 2005). Çoğu çalışanın evdeyken işle ilgili e-postaları kontrol etmesi beklendiğinden, buna karşılık işyerinde kişisel e-postaları kontrol etmesi doğal bir durum olarak görülebilir (König & La Guardia, 2014). Benzer şekilde iş yoğunluğunun fazla olduğu mesleklerde işi eve getiren çalışanların, işyerinde de kişisel işleriyle ilgilenmesi beklenen bir durumdur (Page, 2015). Bu husus, evde internetin iş amaçlı kullanımı ile işyerinde kişisel amaçlı kullanımının ayırt edilmesini güçleştirir.

Örgütlerde yaygın olarak gözlemlenen sanal kaytarma davranışını tamamen ortadan kaldırmak pek mümkün olmadığından bunu engellemek ya da azaltmak için alınabilecek önlemlerin belirlenmesi önemlidir. Bunların en başında işyerinde örgütsel adalet algısını sağlamak gelir. İşyerinde adalet algısının azalması ile çalışanların sanal kaytarma eğiliminin artması (Lim, 2002) yöneticilerin örgüt içinde adalet algısını artırmak için önlemler alması gerektiğine işaret eder. Adil bir ödül ve ceza sistemi ile sanal kaytarma eğiliminin azalacağı öne sürülebilir (Kaplan & Öğüt, 2012). Buna ek olarak geçmiş çalışmalardan hareketle (Garrett & Danziger, 2008a; König & La Guardia, 2014; Liberman vd., 2011) çalışanların işe bağlılığını ve işin onlar için anlamını (Jia vd., 2013) artıracak adımların atılmasıyla sanal kaytarmanın azalacağı ileri sürülebilir.

Sanal kaytarmanın önüne geçebilmek için önerilen diğer yöntemler, işyerinde internet kullanım politikalarının belirlenmesi, bununla ilgili yasal düzenlemeler getirilmesi ve denetleme sistemlerinin uygulanmasıdır. Sanal kaytarmayı önlemek için örgütler belirli internet sitelerine erişimi (örn. Facebook, Twitter, Youtube) engelleyebilir; fakat günümüzde akıllı cep telefonları ve tabletlerin yaygınlığı düşünüldüğünde bireylerin bu araçları kullanarak sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunması mümkündür. Bu araçların kullanımının yasaklanması ise bireylerin örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmesine ve iş memnuniyetinin azalmasına neden olabilir. Dolayısıyla sanal kaytarmayı önlemeye yönelik olarak yapılacak çalışmalar bu süreçte rol alan pek çok etmen düşünülerek tasarlanmalıdır.

Bununla birlikte ilgili alanyazındaki çalışmaların büyük çoğunluğu çalışanların işyeri bilgisayarı üzerinden interneti kişisel amaçlı kullanımına odaklanmıştır; ancak yukarıda da bahsedildiği üzere akıllı cep telefonu ve tablet gibi günümüz teknoloji araçlarıyla da internet erişiminin mümkün olması bu davranışın farklı platformları da kapsaması gerektiğine işaret eder (Genç & Aydoğan, 2016; Page, 2015). Dolayısıyla sanal kaytarma kavramının işyeri bilgisayarı ile sınırlandırılmaması; internet erişimi sağlayan tüm teknolojik araçlarını içerecek şekilde genişletilmesi önemlidir.

Gelişen teknolojiyle birlikte çalışanların yanı sıra ortaokul ve lise öğrencilerinin de okul ortamında internete erişimi kolaylaşmış ve internetin sosyalleşme (Baturay & Toker, 2015) gibi çeşitli amaçlara



yönelik kullanımı artmıştır. Bu durum sanal kaytarma kavramının internetin ders dışı amaçlı kullanımını içerecek şekilde genişletilerek (Kalaycı, 2010) araştırmacılar tarafından farklı bağlamlarda incelenmesine yol açmıştır. Yerli alanyazında okul bağlamında sanal kaytarma davranışının öncüllerini, sonuçlarını ve bireysel farklılıkları ortaya koyan öğrenci örneklemeyle yapılmış birkaç çalışma yer almaktadır (Akbulut, Dursun, Dönmez, & Şahin, 2016; Baturay & Toker, 2015; Gökçearslan, Kuşkaya Mumcu, Haşlamam, & Demirarslan Çevik, 2016; Kalaycı, 2010). Bu çalışmalardan birinde, öğrencilerin interneti daha çok sosyalleşmek amaçlı kullandıkları (örn, Facebook'ta gezinmek), ayrıca yaşça büyük olan, internet konusunda daha bilgili, deneyimli ve interneti her gün kullanan öğrencilerin diğer öğrencilere göre daha fazla sanal kaytarma eğiliminde buldukları gözlenmiştir (Baturay & Toker, 2015).

Yetişkin örneklemeden farklı olarak öğrenci örnekleminde yaşla birlikte sanal kaytarma davranışında artış gözlenmesi, yaşça büyük öğrencilerin diğerlerine göre kendilerine daha güvenmeleri, sınıf ortamında kendilerini daha rahat hissetmeleri, dersin öğretim elemanı ve işleyiş şekline aşina olmaları ile açıklanabilir (Baturay & Toker, 2015). Her ne kadar yetişkin örnekleminde benzer şekilde erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre daha fazla sanal kaytarma davranışında bulunduğu görülmüşse de sosyalleşme amaçlı yapılan sanal kaytarmada cinsiyet farkı bulunmamıştır (Baturay & Toker, 2015). Bu durum sosyal paylaşım sitelerindeki faaliyetlerin bilgi ve yetkinlik gerektirmemesiyle açıklanabilir. Eğitim ortamında öğrencilerin interneti ders dışı amaçlı kullanmasının öncülleri, akademik başarıya yönelik sonuçları ve bunun önüne geçebilmek için alınması gereken tedbirler gelecek çalışmaların araştırma konusunu oluşturabilir.

### *Sonuç ve Öneriler*

Bu derlemede ele alınan araştırmalar sanal kaytarmanın kişilik özellikleri, benlik kontrolü, yaş, eğitim gibi çeşitli bireysel değişkenler ile örgütsel adalet algısı, işe yönelik tutumlar, işe bağlılık, iş doyumu ve iş stresi gibi örgütsel değişkenlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. İleride yapılacak çalışmalar sanal kaytarmayla ilişkili olabilecek diğer örgütsel (örn., örgüt iklimi) ve bireysel (örn, benlik saygısı, ahlak, değerler) değişkenleri farklı sektörlerde ve kültürlerde inceleyerek bu kavramın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir. Sınırlı sayıda yapılmış olan kültürlerarası çalışmaların (örn., Ugrin vd., 2007) gelecekte artırılması ile kültürel değerlerin bu davranış üzerindeki etkisi hakkında daha fazla bilgiye ulaşılabılır.

Bununla birlikte geçmiş çalışmaların çoğunda korelasyonel yöntem kullanılmıştır; ancak neden-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarabilmek için deneysel çalışmalar yapılması gerekmektedir (Restubog vd., 2011). Ayrıca boylamsal çalışmalar ile değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi daha iyi ortaya konulabilir. Geçmiş çalışmalar sanal kaytarmanın çalışanların işyerindeki uzun, yorucu ve stresli ortama kısa süreliğine ara vermesini sağlayarak daha verimli bir çalışma ortamı oluşturabileceğine işaret etmektedir (Lim & Chen, 2012; Orevac, 2002; Page, 2015). Bununla ilişkili olarak örgütlerin sanal kaytarma davranışını etkili şekilde kullanması da mümkündür. Örneğin, masa başı çalışılan işler için ortak bir sanal aktivite yapmak (online oyun oynamak gibi) grup harmonisini artırıp iş stresini azaltarak çalışanların performansına katkıda bulunabilir (Orevac, 2002). Bu noktada hem çalışan hem de örgüt için sanal kaytarmanın olumlu etkilerinin neler olabileceği gelecek çalışmalarla daha detaylı araştırılabilir.

Özetle, bu derlemede gelişen teknolojinin işyerinde yarattığı olumsuz durumlardan biri olan, üretime yönelik sapkın davranış olarak da nitelendirilen sanal kaytarma davranışına değinilmektedir. Günümüz iş hayatında internetin rolü düşünüldüğünde işyerinde üretimi ve verimliliği etkileyerek finansal yükün artmasına neden olan bu davranışın tamamen ortadan kaldırılması çok zordur. Ancak bu davranışa sebep olan etmenlerin belirlenmesi bu davranışın yaygınlaşması ve daha ciddi boyutlara

ulaşmasını engelleyebilme açısından önemlidir. Bununla birlikte sanal kaytarmanın öncüllerinin belirlenmesi daha etkili işe alım stratejileri geliştirme konusunda örgütlere katkı sağlayacaktır. Son olarak bu derleme sanal kaytarıma yönelik atılacak adımları planlamada ve alınacak önlem ve tedbirleri belirlemede önemli bir kaynak olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: the effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 52-59.
- Ajzen, I. (1985). *From intentions to actions: A theory of planned behavior* (pp. 11–39). Berlin Heidelberg: Springer.
- Aghaz, A., & Sheikh, A. (2016). Cyberloafing and job-burnout: An investigation in the knowledge intensive sector. *Computers in Human Behavior, 62*, 51-60.
- Akbulut, Y., Dursun, Ö. Ö., Dönmez, O., & Şahin, Y. L. (2016). In search of a measure to investigate cyberloafing in educational settings. *Computers in Human Behavior, 55*, 616-625.
- Anandarajan, M., Devine, P., & Simmers, C. A. (2004). A Multidimensional scaling approach to personal web usage in the workplace. In M. Anandarajan, & C. Simmers, (Eds.). *Personal web usage in the workplace: A guide to effective human resources management* (pp.61-79). Information Science Publishing.
- Anandarajan, M., & Simmers, C. A. (2004). Constructive and dysfunctional personal web usage in the workplace: Mapping employee attitudes. In M. Anandarajan, & C. Simmers, (Eds.). *Personal web usage in the workplace: A guide to effective human resources management* (pp. 1-27). Information Science Publishing.
- Anandarajan, M., Simmers, C. A., & D'Ovidio, R. (2011). Exploring the underlying structure of personal web usage in the workplace. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 14*, 577-583.
- Andreassen, C. S., Torsheim, T. & Pallesen, S. (2014). Predictors of use of social network sites at work: A specific type of cyberloafing. *Journal of Computer-Mediated Communication, 19*, 906-921.
- Askew, K., Covert, M.D., Vandello, J.A., Taing, M.U., & Bauer, J.A. (August, 2011). *Work environment factors predict cyberloafing*. Poster presented at the Annual Meeting of the American Psychological Society. Washington D.C.
- Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Covert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior, 36*, 510–519.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191.
- Baturay, M. H., & Toker, S. (2015). The investigation of the impact of demographics on cyberloafing from an educational setting angle. *Computers in Human Behavior, 50*, 358-366.
- Baumeister, R. E., Muraven, M., & Tice, D. M. (2000). Ego depletion: A resource model of volition, self-regulation, and controlled processing. *Social Cognition, 18*, 130–150.
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norm-sand external locus of control. *Computers in Human Behavior, 24*, 1067-1084.

- Eastin, M. S., Glynn, C. J., & Griffiths, R. P. (2007). Psychology of communication technology use in the workplace. *CyberPsychology & Behavior*, 10(3), 436-443.
- Fındıklı, M. A. (2016). Sanal Kaytarma ve iş performansı ilişkisi: Sağlık ve tekstil sektörü çalışanlarının karşılaştırılması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 33-62.
- Galletta, D. F., & Polak, P. (2003). An empirical investigation of antecedents of Internet abuse in the workplace. *SIGHCI 2003 Proceedings*, 14, 47-51.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008a). Disaffection or expected outcomes: Understanding personal internet use during work. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 937-958.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008b). On cyberslacking: Workplace status and personal internet use at work. *Cyberpsychology & Behavior*, 11(3), 287-292.
- Genç, E., & Aydoğan, E. (2016). İşyerinde sanal tembellik davranışı ve etkin zaman yönetimi ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 558-571.
- Greenfield, D. N., & Davis, R. A. (2002). Lost in cyberspace: The web at work. *CyberPsychology & Behavior*, 5 (4), 347-353.
- Grover, S. L. (2005). The difficulties of telling the truth at work. In R. E. Kidwell & C. L. Martin (Eds.), *Managing Organizational Deviance*. (pp.157-72). CA: Sage Thousand Oaks.
- Gökçearslan, Ş., Kuşkaya Mumcu, F., Haşlaman, T., & Demirarslan Çevik, Y. (2016). Modelling smart phone addiction: The role of smart phone usage, self-regulation, general self-efficacy, and cyberloafing in university students. *Computers in Human Behavior*, 63, 639-649.
- Henle, C. A., & Blanchard, A. L. (2008). The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*, 20 (3), 383-400.
- Henle, C. A., Kohut, G., & Booth, R. (2009). Designing electronic use policies to enhance employee perceptions of fairness and to reduce cyberloafing: An empirical test of justicetheory. *Computers in Human Behavior*, 25, 902-910.
- Jia, H. Jia, R., & Karau, S. (2013). Cyberloafing and personality: The impact of the Big Five traits and work place situational factors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (3), 358-365.
- Kalaycı, E. (2010). *The investigation of relationship between cyberloafing and self regulated learning strategies among undergraduate students*. Unpublished master thesis. Ankara: Hacettepe University.
- Kaplan, M., & Ögüt, A. (2012). Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: Hastane çalışanları örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13, 1-13.
- Kim, S. J., & Byrne, S. (2011). Conceptualizing personal web usage in work contexts: A preliminary framework. *Computers in Human Behavior*, 27, 2271-2283.
- König, C. J., & La Guardia, M. C. (2014). Exploring the positive side of personal internet use at work: Does it help in managing the border between work and nonwork? *Computers in Human Behavior*, 30, 355-360.
- Köse, S., Oral, L., & TÜresin, H. (2012). İş yaşamında sosyal kolaylaştırma kavramı ve sanal kaytarma ile ilişkisi: Araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4, 287-295.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822.
- Lee, Z., Lee, Y., & Kim, Y. (2004). Personal web use in organizations. In M. Anandarajan & C. Simmers (Eds.), *Personal web usage in the workplace: A guide to effective human resource management*. Hershey, PA: Information Science Publishing.
- Lieberman, B., Seidman, G., McKenna, K. Y. A., & Bufardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27, 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, 675-694.
- Lim, V. K. G. (2005). The moderating effect of neutralization technique on organizational justice and cyberloafing. *PACIS 2005 Proceedings*. 18. <http://aisel.aisnet.org/pacis2005/18>
- Lim, V. K. G., & Chen, D. J. Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology*, 31, 343-353.
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study. *Information & Management*, 42, 1081-1093.
- Mahatanankoon, P. (2009). Internet work/play balance. In M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology* (pp. 2205-2215). Hershey, PA: Information Science Reference.

- Mastrangelo, P., Everton, W., & Jolton, J. (2006). Personal use of work computers: Distraction versus destruction. *CyberPsychology & Behavior*, 9(6), 730-741.
- Mirchandani, D., & Motwani, J. (2003). Reducing Internet abuse in the workplace. *SAM Advanced Management Journal*, 68, 22-55.
- Ng, J. C. Y., Shao, I. Y. T., & Liu, Y. (2016). This is not what I wanted: The effect of avoidance coping strategy on non-work-related social media use at the workplace. *Employee Relations*, 38(4), 466-486.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., & Bercovich, A. (2014). Prediction of cyberslacking when employers are working away from the office. *Computers in Human Behavior*, 34, 291-298.
- Oravec, J. A. (2002). Constructive approaches to internet recreation in the workplace. *Communications of the ACM*, 45, 60-63.
- Ozler, D. E., & Polat, G. (2012). Cyberloafing phenomenon in organizations: Determinants and impacts. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 4(2), 1-15.
- Örücü, E., & Yıldız, H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: Sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14, 99-114.
- Özdem, G., & Demir, A. (2015). Okul yöneticilerinde sanal kaytarma davranışı. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 1029-1042.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Page, D. (2015). Teachers' personal web use at work. *Behavior and Information Technology*, 34, 443-453.
- Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R., & 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, 247-251.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling. *Academy of Management Journal*, 38, 555.
- Sykes, G. M., & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22, 664-670.
- Stanton, J. M. (2002). Company profile of the frequent internet user. *Communications of the ACM*, 45, 55-59.
- Straub, D. W., & Welke, R. J. (1998). Coping with systems risk: Security planning models for management decisionmaking. *MIS quarterly*, 441-469.
- Ugrin, J. C., Pearson, J. M., & Odom, M. D. (2007). Profiling cyber-slackers in the workplace: Demographic, cultural and workplace factors. *Journal of Internet Commerce*, 6, 75-89.
- Ugrin, J. C., Pearson, J. M., & Odom, M. D. (2008). Cyber-slacking: Self-control, prior behavior, and the impact of deterrence measures. *Review of Business Information Systems*, 12, 75-88.
- Ünal, Ö. F., & Tekdemir, S. (2015). Sanal Kaytarma: Bir kamu kurumunda ampirik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 95-118.
- Vitak, J., Crouse, J., & LaRose, R. (2011). Personal internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27, 1751-1759.
- Wagner, D. T., Barnes, C. M., Lim, V. K. G., & Ferris, D. L. (2012). Lost sleep and cyberloafing: Evidence from the laboratory and a day light saving time quasi experiment. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1068-1076.
- Yellowlees, P. M., & Marks, S. (2007). Problematic internet use or internet addiction? *Computers in Human Behavior*, 23(3), 1447-1453.
- Zoghbi, P. (2006). Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance? *Journal of Managerial Psychology*, 21, 580-592.
- Zoghbi, P. (2007). Relationship between organizational justice and cyberloafing in the workplace: Has "anomia" a say in the matter? *CyberPsychology & Behavior*, 10, 464-470.
- Zoghbi, P. (2009). Inequality, conflict, and compliance dilemma as causes of cyberloafing. *International Journal of Conflict Management*, 20, 188-201.
- Zoghbi, P. (2012). Reconsidering the boundaries of the cyberloafing activity: The case of a university. *Behaviour & Information Technology*, 31, 469-479.
- Zoghbi, P., & Olivares-Mesa, A. (2010). Bringing cyber loafers back on the right track. *Industrial Management & Data Systems*, 110(7), 1038-1053.