

## Siber Kaytarma

Vildan Bayram<sup>1</sup>

### Özet

Teknolojideki gelişmeler çalışma yaşamında da önemli değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Özellikle bilişim sistemlerindeki gelişmeler sonucu sağlanan kolaylıklar, örgütler ve çalışanlar açısından önemli faydalar sağlamaktadır. Çalışma yaşamında bilgisayar ve internetin kullanımının yaygınlaşması, fayda sağlamanın yanısıra olumsuz işyeri davranışlarına da yol açabilmektedir. Siber kaytarma, çalışanların iş saatleri sırasında kişisel veya iş dışı nedenlerle bilgisayar, akıllı telefon ve internet teknolojilerini kullanarak sosyal medyaya ve diğer web sitelerine erişmesidir. Siber kaytarma, fayda ve zarar sonuçlarına yol açabilen davranışlar bütünüdür. Çalışanların verimini ve iş gücünü olumsuz etkilemekle birlikte, çalışanların sosyalleşmesine, rahatlamasına, yeni şeyler öğrenmesine ve yaratıcılığını geliştirmesine de katkı sağlayabilir. Bu nedenle, siber kaytarmanın iyi analiz edilmesi ve örgütler tarafından bu davranışların etkilerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir. Bu kitap bölümünde siber kaytarma kavramı ele alınmış, Siber Kaytarma Davranışları Sınıflandırılmış, siber kaytarma nedenlerine, fayda ve zararlarına yer verilmiştir. Çalışma siber kaytarma konusunda önemli bir kaynak oluşturmaktadır ve ileriki araştırmalara rehberlik etmesi düşünülmektedir.

### Giriş

İnternet teknolojilerinin gelişmesi, iş süreçlerini hızlandırarak verimliliği artırmasına rağmen, iş dışında kişisel amaçlarla kullanımını da beraberinde getirmiştir. Çalışma saatleri içindeki kişisel amaçlarla internet kullanımı süresi her geçen gün artmakta ve önemli bir ekonomik sorun haline gelmektedir. Greengard (2002), Griffiths (2003) ve Young (2010) gibi araştırmacılar, bu durumun yaygınlaştığını ifade etmişlerdir. Lim (2002) “siber kaytarma” olarak adlandırılan bu durumun, iş saatleri içinde kişisel e-posta, internette

1 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, vildanbayram@aydin.edu.tr  
ORCID: 0000-0001-7526-6485

gezinme ve online alışveriş gibi faaliyetleri kapsadığını ifade etmiştir. İş yerinde kişisel amaçlar için internet kullanımının %56-64 arasında değiştiği ve e-postaların %30-40'ının iş dışı olduğu belirtilmiştir (Kilpatrick, 2003). Griffiths (2010) Birleşik Krallık'ta günlük 57 dakikalık bir ortalama bahsederken, ABD'deki araştırmalar bu sürenin haftalık 6 saat ile günlük 2,5 saat arasında değiştiğini göstermektedir (Firoz-Taghi vd., 2006; Greenfield-Davis, 2002; Mills-Hu vd., 2001; Lim, 2002). Bu durumun maliyeti Robbins (2001)'e göre 54 milyar dolar, Websense (2005)'e göre ise 178 milyar dolardır (Yan-Yang, 2014).

Siber kaytarma literatürde “siber kaytarma” ve “kişisel web kullanımı” gibi çeşitli isimlerle anılmaktadır (Lim, 2002; Young-Case, 2004; Anandarajan-Simmers vd., 2011; Fitchner-Strader vd., 2013). Mobil cihazların yaygınlaşmasıyla bu durum daha da karmaşıklaşırken (İyigün-Yıldız vd., 2014), artan siber kaytarma olayları işverenleri endişelendirmektedir (Andreassen-Torsheim vd., 2014). Yöneticilerin çoğu, iş dışı internet kullanımının verimliliği düşürdüğünü düşünse de (Roman, 1996), bazı araştırmacılar ve çalışanlar, bu kullanımın yapıcı olabileceğini ve olumsuz sonuçlar doğurmayabileceğini, hatta iş-yaşam dengesini sağlayarak stresi azaltabileceğini, yaratıcılığı ve iş tatminini artırabileceğini savunmaktadır (Anandarajan-Simmers vd., 2011; Vitak-Crouse vd., 2011; Stanton, 2002; Garrett-Danziger, 2008; Beugre-Kim, 2006; Coker, 2011; Anandarajan ve Simmers, 2003; Lim-Teo, 2005). Siber kaytarma, bazı durumlarda sanal zorbalık veya uygunsuz içerikli sitelere erişim gibi potansiyel olarak yasadışı eylemleri de kapsayabilmektedir (Piotrowski, 2013). Siber kaytarma, bilgisayar sistemlerine ve ağlara yetkisiz erişim sağlayan ve bunları bozan kötü niyetli eylemleri de içermektedir.

Bu kitap bölümünün amacı, siber kaytarma kavramını, siber kaytarma davranışlarının sınıflandırılmasını, nedenlerini, faydalarını ve zararlarını incelemektir. Bu inceleme, siber kaytarma davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayarak örgütlerin daha etkili politikalar geliştirmesine, çalışanların ise daha bilinçli davranmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, konunun fayda ve zararlarını değerlendirerek daha dengeli bir yaklaşım sunacaktır.

## **1. Siber Kaytarma Tanımı ve Kapsamı**

İşyerlerinin dijitalleştirilmesi ve internet tabanlı iletişim platformlarının yaygın olarak kullanılması, çalışanların iş dışı faaliyetler için bu teknolojileri yoğun bir şekilde kullanmalarına neden olmaktadır. Çalışanların iş saatleri içinde sosyal medya ve diğer web sitelerine erişimini içeren davranışları, siber aylıklık veya siber tembellik olarak adlandırılmaktadır (Farid vd., 2024).

Bu eğilim, çalışanlar üzerinde ve kurumsal üretkenlik üzerindeki olumsuz etkileri nedeni ile gittikçe artan oranda endişelere neden olmaktadır.

Siber kaytarma, İngilizce “cyberloafing” (Lim, 2002), “cyberslacking” (Blanchard ve Henle, 2008), “cyber deviance” (Vitak, Crouse ve Larose, 2011) kavramlarıyla ifade edilmektedir. Siber kaytarma, çalışanların iş saatleri içinde kurumsal internet erişimini kişisel amaçlarla kullanması olarak tanımlanmaktadır (Lim, 2002). Siber kaytarma iş yerinde kişisel internet kullanımı, interneti kötüye kullanma, sanal bağımlılık, problemlili sanal kullanım, online kaytarma ve işle ilgili olmayan bilgisayar kullanımı faaliyetlerini kapsayan bir kavramdır (Tandon vd., 2022). Siber kaytarma, Türkçede “siber aylaklık” veya “sanal kaytarma” olarak ifade edilmektedir (Soyalın, 2021).

Siber kaytarma davranışının dikkat çekici yönü, çalışanların iş saatlerini kişisel internet kullanımıyla geçirmelerine rağmen bu durumun iş arkadaşları, yöneticileri veya işverenleri tarafından genellikle fark edilmemesidir. Çalışanlar, işlerini yaptıkları ortamda, hatta masalarında, kendi bilgisayarlarını ve kulaklıklarını kullanarak, çevrelerindekiyle fark ettirmeden siber kaytarma faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Blanchard ve Henle (2008) siber kaytarma davranışının üç unsuru olduğunu ifade etmişlerdir. Bu unsurlar:

- İstemli olarak internet kullanımı,
- İnternet kullanımının kişisel amaçlarla yapılması ve
- İnternet kullanımının çalışma saatleri içerisinde yapılması olarak sıralanabilir.

Kaplan ve Ögüt (2012) siber kaytarma davranışının işyerinde mesai saatleri içinde internetin iş dışında ve bilinçli olarak kişisel sebeplerle kullanılması şeklinde tanımlamışlardır. Siber kaytarma davranışları, internet erişimini kötüye kullanma, işle ilgili olmayan web sitelerinde gezinme, oyun oynama, video ve müzik indirme gibi faaliyetleri içermektedir. Çalışanların siber kaytarma davranışları, iş verimini azaltabileceği gibi, kurumların maliyetlerini de artırabilmektedir (Jandaghi vd., 2015). Bu nedenle, siber kaytarma davranışlarına karşı kurumların dikkatli strateji ve politikalar geliştirmeleri önem taşımaktadır.

İşyerinde bilişim teknolojilerinin iş dışı amaçlarla kullanımının tamamen yasaklanması da gerçekçi görünmemektedir. Çalışanların, işlerine bağlılık düzeyinden bağımsız olarak, düşük düzeyde de olsa kişisel kullanımlar yapma eğiliminde olmaları doğaldır. Bu durum, “ileri düzeyde” ve “basit düzeyde” siber kaytarma olarak literatürde sınıflandırılan bir davranış yelpazesi oluşturur Blanchard ve Henle (2008). Siber kaytarma, dijital ortamların

başkalarını aldatmak veya manipüle etmek amacıyla kötüye kullanılmasını içerir ve bu amaçla kullanılan yöntemler teknolojinin ilerlemesiyle sürekli gelişmektedir. Bu bağlamda, çalışanların iş dışı bilişim teknolojisi kullanımını tamamen ortadan kaldırmak yerine, bu davranışın düzeyini ve etkilerini anlamak ve kontrol altına almak daha gerçekçi bir çözüm tercihi olacaktır.

## 2. Siber Kaytarma Davranışlarının Sınıflandırılması

Siber kaytarma davranışları sadece kişisel olmayıp örgütün tamamının üzerinde etkisi olan olumsuz işyeri davranışlarından biridir. Literatürde siber kaytarma davranışları, araştırmacılar tarafından farklı açılardan sınıflandırılmıştır. Bazı yaygın sınıflandırma yaklaşımları şunlardır:

Lim (2002), siber kaytarma davranışlarını internet ve e-posta etkinlikleri olarak sınıflandırmıştır:

- **İnternette Faaliyet Göstermek:** Çalışanların iş saatlerinde, sosyal ağlarda etkileşimde bulunma, sanal alışverişler, eğlence ve cinsel içerikli siteleri ziyaret etme, online oyun oynama vb. davranışlar yapmaları.
- **E-Posta Faaliyetlerinde Bulunmak:** İş saatlerinde bireysel e-posta alma ve gönderme davranışlarında bulunmak. Bu davranış sık tekrar eden bir davranışa dönüştüğünde, çalışanların etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

Mahatanankoon ve diğerleri (2004) siber kaytarma davranışlarını beş grupta incelemişlerdir. Bunlar:

- **Satın alma ve kişisel işler:** Bireysel faaliyetler, bireysel yatırım işleri ve bankacılık faaliyetlerini yapmak, online bireysel amaçlı alışverişler, bireysel seyahat ve eğlence planlamak.
- **Bireysel amaçlarla bilgi arama ve görüntüleme:** Çevrimiçi haberleri okumak, bireysel olarak mal ve hizmet araştırması yapmak, bireysel hobi ve eğlenceye yönelik ürün ve hizmetleri araştırmak, iş aramak gibi davranışlar.
- **Kişilerarası ilişki ve iletişim:** Aile üyelerine ve sosyal çevresindeki kişilere hediye, çiçek gibi ürünleri internet aracılığıyla gönderme, e-postaların kullanılması.
- **Çevrimiçi zaman geçirme:** İnternette sohbet etmek, açık artırmalara katılmak, oyun oynamak, zaman geçirmek.
- **Bireysel amaçlarla dosya veya yazılımlar indirmek:** Bireysel isteklerle video, görüntü, ses ve dosya indirme/görüntüleme, yazılım indirme.

Anandarajan ve diğerkleri (2004) yaptıkları çalışmada, çalışanların sergiledikleri siber kaytarma davranışlarını dört başlıkta ele almışlardır:

- *Suistimal yaratabilecek siber kaytarma (disruptive cyberloafing)*, çalışanlara sunulan internetin örgüt açısından zararlı ve olumsuz kullanımını ifade eder ve bazı kaynaklarda “internet istismarı” olarak da adlandırılır (Mills, Beldone ve Clay, 2001). Bu tür faaliyetler, genellikle şirketin sağladığı interneti iş dışı amaçlarla kötüye kullanmayı içerir. Bu davranışlar arasında cinsel içerikli siteleri kullanma, online bahis ve kumar oynama, müzik indirme gibi yasa dışı veya uygunsuz içeriklere erişim yer alır (Piotrowski, 2013). Ayrıca, sosyal medya platformlarında aşırı zaman geçirme, özel sohbetlere katılım, forumları ve blogları takip etme, kişisel web siteleriyle ilgilenme, işle ilgisi olmayan e-postalar gönderme/alma, online finansal işlemler yapma, anlık mesajlaşma, internet reklamlarına bakma, online alışveriş sitelerinde vakit geçirme, haber ve eğlence sitelerinde gezinme, online oyun oynama, video izleme ve kişisel araştırmalar yapma gibi davranışlar da bu kategoride değerlendirilir (Candan ve İnce, 2016). Bu tür siber kaytarma faaliyetleri, çalışanların dikkatini dağıtarak verimliliği düşürebilir, örgütün itibarını zedeleyebilir ve güvenlik risklerine yol açabilir (Çavuşoğlu ve Pamukçuoğlu, 2014).
- *Dinlence amaçlı siber kaytarma (Recreational Cyberloafing)*, çalışanların boş zamanlarını geçirmek ve eğlenmek amacıyla interneti kullanmasını ifade etmektedir (Lim ve Chen, 2012). Bu tür faaliyetler, genellikle yasal sınırlamaların olmadığı ve yasaklanmamış sitelerde gezinmeyi içerir. Çalışanlar bu kategori altında, hafta sonları veya boş zamanları için sosyal ve eğlence planları yapabilir, online alışveriş yapabilir veya fiyat araştırması yapabilir, internette amaçsızca gezinebilir, iş arayabilir, tatil rezervasyonu yapabilir ve bilet satın alabilir, ürün araştırması yapabilir, organizasyonlar hakkında bilgi edinebilir, ilgi duydukları alanlarla ilgili araştırmalar yapabilirler (Blanchard ve Henle, 2008). Bu tür faaliyetler, genellikle örgüt için doğrudan zararlı olarak görülmez ve çalışanların iş dışı vakitlerini geçirmelerine yardımcı olur. Ancak, bu faaliyetlere aşırı zaman harcanması durumunda iş verimliliğini olumsuz etkileyebileceği ve çalışanların dikkatini dağıtabileceği unutulmamalıdır (Oravec, 2002).
- *Öğretici sanal kaytarma (personal learning cyberloafing)*, çalışanların kişisel gelişimleriyle ilgili ve bazı durumlarda kuruma olumlu katkılar sağlayabilecek internet kullanımlarını ifade etmektedir (Oravec, 2002). Bu tür davranışlar, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve

mesleki bilgilerinin artırmalarına odaklanır. Bu kapsamda, tartışma forumlarına katılım, kurumun haberlerini inceleme, eğitimle ilgili araştırma, çeşitli kuruluşları araştırma gibi faaliyetler yer almaktadır (Lim ve Chen, 2012). Ayrıca, gündemi takip etme, meslek sitelerini inceleme, adres, telefon numarası, yol tarifi gibi bilgilere ulaşma gibi günlük yaşamı kolaylaştırıcı ve kişisel bilgi düzeyini artırıcı faaliyetler de bu kategoriye girmektedir (Blanchard ve Henle, 2008). Bu tür siber kaytarma, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olarak uzun vadede kurumun da yararına olabilir.

- *Belirsiz faaliyetlerle sanal kaytarma (ambiguous cyberloafing)*, en amaçsız ve net bir yönü olmayan siber kaytarma türünü ifade etmektedir (Oravec, 2002). Bu tür davranışlar, çalışanların interneti kullanırken belirli bir amacı olmaksızın, daha çok rastgele ve belirsiz faaliyetlerde bulunmasını içerir. Bu faaliyetlere örnek olarak, sohbet odalarında kurumla ilgili tartışmalara katılmak, resmi kurum sitelerine girerek diğer örgütlerle ilgili bilgi toplamak verilebilir (Lim ve Chen, 2012). Bu davranışlar ne tamamen işe yönelik ne de tamamen kişisel amaçlıdır, bu nedenle faaliyetlerin örgüt için faydalı mı yoksa zararlı mı olduğu net değildir (Blanchard ve Henle, 2008). Bu tür siber kaytarmanın, çalışanların dikkatini dağıtarak verimliliği düşürebileceği gibi, bazı durumlarda kurum hakkında bilgi edinmeye veya sektördeki gelişmeleri takip etmeye de yardımcı olabileceği düşünülmür. Ancak bu fayda, genellikle planlı ve bilinçli bir amaçtan ziyade, tesadüfi bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Mastrangelo ve diğerleri (2006), siber kaytarma davranışları çalışanın örgütün bilgisayarını kullanmak yoluyla, örgütle ilgisi olmayan, verimliliği artırmayan ve verimliliği negatif yönde etkileyen davranışlar olarak ifade etmişler ve verimlilik odaklı iki tür sınıflandırma yapmışlardır:

- *Verimli olmayan bilgisayar kullanımı*: Örgüt açısından verimsiz bir şekilde bilgisayar kullanılarak yapılan bankacılık işlemleri, kitap okuma gibi işlemler.
- *Zarar veren bilgisayar kullanımı*: Örgüte doğrudan zarar verecek şekilde yasa dışı ve hukuki yaptırımları olan sitelerin ziyaret edilmesi.

Eğer davranış, ahlaki ve etik değerlere aykırı ise bu tarz davranışlar “önemli siber kaytarma” grubunda yer alırken, diğerleri ise “önemsiz siber kaytarma” grubunda yer almaktadır.

Siber kaytarma davranışları Blanchard ve Henle (2008) tarafından belirlendiği üzere iki ana grupta incelenmektedir. Bunlar:

- *Basit düzeyde (Minor) siber kaytarma*: Haber okuma, çevrimiçi alışveriş yapmak, e-posta alıp göndermek, internette gezinmek, kitap okuma. Bu davranışların işletmeye zarar vermediği düşünülmektedir.
- *Ciddi düzeyde (Major) siber kaytarma*: Sosyal medya, cinsel içerikli siteler, video veya müzik indirme, kumar oynamak, yasadışı müzik indirmek. Bu davranışların çalışana ve örgüte zarar verdiği düşünülmektedir.

### 3. Siber Kaytarma Davranışlarının Nedenleri

Çalışanların örgüt içinde siber kaytarma davranışına yönelmesine sebep olan çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlerin anlaşılması ve giderilmesi, örgütlerin verimliliğini artırma çabaları açısından büyük önem taşır. Çalışma saatlerinde internet yoluyla işle ilgisi olmayan faaliyetler gerçekleştirmek, çalışma saatlerinin boşa harcanmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu durum bir süre sonra alışkanlığa neden olabilmektedir. Siber kaytarma davranışları pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Siber kaytarma davranışlarının nedenleri literatürde incelenmiş olsa da bu davranışların kesin nedenleri tam olarak belirlenememiştir. Örgütsel, işle ilgili ve bireysel etkenler de bu davranışların ortaya çıkışında rol oynayan önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Doorn (2011) bu nedenleri dört grupta incelemiştir. Bunlar:

- *Geliştirme davranışları (development behaviour)*: Geliştirme davranışları, kişilerin siber kaytarma davranışlarını kendilerini geliştirmek ve öğrenmek amacıyla yapmasıdır.
- *Yenilenme davranışları (recovery behaviour)*: Yenilenme davranışları, kişilerin siber kaytarma davranışlarını kendini iyileştirme amacıyla yapmasıdır.
- *Sapkın davranışlar (deviant behaviour)*: Sapkın davranışlar, istenmeyen ve olumsuz etkileri olan siber kaytarma davranışlarıdır.
- *Alışkanlık davranışları (addiction behaviour)*: Alışkanlık davranışları, çalışanların bu problemleri davranışları alıştıkları ve bağımlı oldukları için yapmalarıdır.

Çalışanların siber kaytarma davranışlarının nedenleri arasında örgütsel faktörler, işle ilgili faktörler ve bireysel faktörler yer almaktadır. Özellikle esnek internet politikaları, çalışanları bu davranışlara yöneltebilirken, işten çıkarılma korkusu ise caydırıcı bir etken olabilmektedir. Algılanan örgütsel adaletsizlik de siber kaytarmayı artırmaktadır (Lim, 2002; Ugrin ve Pearson, 2013; Van Doorn, 2011).

Yeni işe giren çalışanlar, deneyimli çalışanlara göre daha fazla kişisel internet kullanımını eğiliminde olabilirler. İşyerinde yaşanan can sıkıntısı, siber kaytarmayı bir kaçış yolu olarak tetikleyebilir (Pindek vd., 2018). İş doyumu düşük olan çalışanlar daha çok siber kaytarma davranışı gösterirken (Kaya vd., 2021), gelir düzeyi ve ücret algısı gibi faktörlerin ise siber kaytarma davranışıyla ilişkisi konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir (Garrett ve Dangizer, 2008; Rajah ve Lim, 2011).

Bireysel etkenler, siber kaytarma davranışlarında önemli bir rol oynar. Bu etkenler arasında kişilik özellikleri ve demografik özellikler öne çıkar. Kişilik özellikleri (sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge, dışa dönüklük, deneyime açıklık) çalışanların siber kaytarma eğilimlerini etkileyebilir. Örneğin, sorumluluk sahibi, duygusal dengesi yüksek ve açık görüşlü çalışanlar daha az siber kaytarma davranışı gösterirken, dışa dönük ve nevroitik çalışanlar daha fazla bu davranışlara yönelebilirler (Jia vd., 2013; Örücü ve Aksoy, 2018).

#### **4. Siber Kaytarmanın Etkileri**

Siber kaytarma davranışını etkileyen örgütsel ve işle ilgili faktörler çeşitlilik gösterir. Bazı işyerleri esnek internet politikaları uygularken, bazılarında kişisel cihaz ve internet kullanımını kısıtlamaktadır. İşletmeler, internet kullanımına yönelik filtreleme ve denetimlerle siber kaytarmayı düzenlemeye çalışsa da bu politikalar caydırıcı olmayabilir. Siber kaytarma davranışlarında örgütsel adalet algısı da önemli bir faktördür. Adaletsiz davranışlar algılandığında çalışanlar daha fazla siber kaytarma eğilimi göstermektedir (Güngör, 2016). Bilişim teknolojileri ve internetin işin bir parçası haline gelmesi, çalışanların bu araçları kişisel amaçlar için kullanmasını kolaylaştırmaktadır. Yönetimsel destek ve yaygın kullanım, internetin çalışanlar için rutin hale gelmesine ve siber kaytarma davranışlarının artmasına yol açabilir.

Siber kaytarma, örgütler için hem zararlı hem de yararlı olabilecek farklı sonuçlara yol açabilir. Siber kaytarma, özellikle bilgisayarlı çalışma döneminde verimsizliğin önemli bir göstergesi olarak görülmektedir. Örgüt yöneticilerinin siber kaytarmanın etkilerini yönetebilmesi ve önlem alabilmesi için öncelikle bu davranışın doğasını anlaması gerekmektedir. Bazı araştırmalar, kişisel veri indirme, e-ticaret ve kişisel bilgi araştırmasının iş verimsizliğiyle ilişkili olduğunu ortaya koyarken, kişisel iletişimin bu yönde bir ilişkisi bulunmamıştır (Ramayah, 2010). Mailleşme ve chat gibi faaliyetlerin de performansla negatif bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Bock ve Ho, 2009; Li ve Chung, 2006). Ancak bazı araştırmacılar siber



kaytarmanın mevcut bilginin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayarak olumlu sonuçlar da doğurabileceğini belirtmişlerdir (Belanger ve Van Slyke, 2002).

İş meşguliyeti ve siber kaytarma arasındaki ilişki tam olarak anlaşılammış olsa da bazı araştırmalar, internette gezinmenin iş meşguliyetini artırabileceğini, mailleşmenin ise azaltabileceğini göstermiştir (Lim ve Chen, 2012; Van Doorn, 2011). Öte yandan, siber kaytarma, iş taleplerinin fazla olduğu durumlarda bir dinlenme aracı olarak görülebilir ve bu da çalışanın sağlığı üzerinde olumlu etkiler yaratabilir (Bakker vd., 2005; Oravec, 2002). Tükenmişlik siber kaytarmanın nedeni olarak görüldüğü gibi tükenmişlikten kurtulmak için bir araç olarak görülebilir. İş yoğunluğu, stres, yorgunluk ve uykusuzluk gibi tükenmişliğe yol açan etkenler, çalışanların siber kaytarma davranışlarına yönelmesine neden olabilir. Tükenmişlik, çalışan performansını olumsuz etkileyerek verimlilik kaybına yol açmaktadır (Wu vd., 2020). Yöneticilerin tükenmişliği fark etmesi ve buna yönelik düzenlemeler yapması, bu sorunu azaltmaya yardımcı olabilir.

Siber kaytarma davranışlarının, bazı durumlarda örgüte fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Organizasyonlar, siber kaytarma davranışlarını verimliliği artıracak şekilde yönetebilir ve bu davranışları fırsata çevirebilirler. İş dışı amaçlı internet ve bilgisayar kullanımı, çalışanların iş problemlerini çözmelerine, duygu durumlarını iyileştirmelerine ve iş performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, örgütler çalışanların iş dışı çevrimiçi aktiviteler için belirli kurallar çerçevesinde şirket internetini kullanmalarına izin vermelidir (Güngör, 2016). Araştırmalar, kişisel nedenlerle internet kullanan çalışanların çoğunun bu durumun işlerine yardımcı olduğunu veya daha az stresli hale getirdiğini gösteriyor. Siber kaytarma, çalışanların moralini yükseltmek için bir ödül olarak da değerlendirilebilir ve tıpkı mola vermek gibi belirli bir süreye kadar izin verilebilir bir davranış olarak kabul edilebilir (Kasap, 2019).

Siber kaytarmanın işletmeler açısından çeşitli zararları bulunmaktadır. Bunlar arasında üretim kayıpları, finansal zararlar, şirket kaynaklarının kötüye kullanımı ve yasal sorumluluklar yer almaktadır. Çalışanların mesai saatlerinde iş dışı internet kullanımı, verimlilik kaybına yol açmakta ve bu davranışlar genellikle gizlenmeye çalışılmaktadır. Siber kaytarmanın olumsuz sonuçları arasında örgütün güvenilirliğinin ve itibarının zarar görmesi, kişilerin ve örgütlerin mahremiyetinin zedelenmesi, yasal sorumlulukların ortaya çıkması, disiplin cezaları ve iş kayıpları bulunmaktadır (Zeren ve Yalçın, 2021). Ayrıca, lisanssız yazılım kullanımı, düşmanca söylemler ve yalan beyanlar gibi durumlar da yasal sorunlara yol açabilir.

Siber kaytarma, çalışanların sosyalleşmesine, rahatlamasına, yeni şeyler öğrenmesine ve yaratıcılığını geliştirmesine

katkı sağlayabilir. Bu nedenle, siber kaytarmanın iyi analiz edilmesi ve örgütler tarafından bu davranışların etkilerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir. Aşağıda Tablo 1’de siber kaytarmanın fayda ve zararlarına yer verilmiştir.

*Tablo 1. Siber Kaytarmanın Fayda ve Zararları*

SİBER KAYTARMA	
FAYDALARI	ZARARLARI
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kişinin ailesi ve çevresi ile iletişim kurmasını kolaylaştırır.</li> <li>-Çalışanın kendisini daha özgür ve bağımsız hissetmesine yardımcı olur.</li> <li>-Çalışanlar arasında yaratıcılığı, esnekliği ve <u>işbirliğini</u> artırır.</li> <li>-Çalışanın, işi ile ilgili çözümler yapmasına ve sosyal yaşamına ait sorunların çözümüne katkı sağlar.</li> <li>-Çalışanı motive eder.</li> <li>-Çalışanın, özel işlerini internet üzerinden <u>gerçekleştirebilmesi</u> hem iş hem de özel hayatı açısından kendisine zaman kazandırır.</li> <li>-Çalışanlara işi ile ilgili konularda ve özel <u>hayatında</u> yeni öğrenme imkânları sunar.</li> <li>-Çalışanların işe bir süreliğine ara vererek <u>yenilenmesini</u> ve rahatlamasını sağlar.</li> <li>-Çalışanların yurt ve dünya gündemini takip etmesine imkân verir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yapılan işin kalitesinin azalmasına neden olur.</li> <li>-Çalışanın <u>üretkenliğinin/verimliliğinin</u> azalmasına sebep olur.</li> <li>-İşe odaklanmayı ve yoğunlaşmayı olumsuz yönde etkiler.</li> <li>-İşletmeler açısından yüksek meblağlarda maddi kayıplara neden olur.</li> <li>-Çalışanların uygunsuz internet kullanımı, organizasyonları yasal yaptırımlara uğratabilir.</li> <li>-İşletmeye ait kaynakların kullanımı, internet bağlantısını yavaşlatır ve işlerin yavaşlamasına sebep olabilir.</li> </ul>

Kaynak: Güngör, 2016.

### *Sonuç ve Öneriler*

Teknolojinin sunduğu kolaylıklar, özellikle internetin yaygınlaşmasıyla, bilgiye erişimi kolaylaştırmış ve örgütlere verimlilik, hız, kalite, pazarlama ve rekabet gibi konularda büyük katkılar sağlamıştır. Ancak bu gelişmeler, kurumlar tarafından sağlanan internetin, çalışanlar tarafından kişisel amaçlar için kullanılması gibi sorunları da ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışma, siber kaytarma davranışlarını teorik bir bakış açısıyla ele alarak, konuyla ilgili mevcut literatürü incelemiştir. Siber kaytarmanın “önemli” olarak nitelendirilen türlerinin örgütlere zarar verdiği, “önemsiz” olarak değerlendirilen siber kaytarma davranışlarının, çalışanların verimliliğini

artırabileceği ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumların siber kaytarma davranışlarını değerlendirirken, bu davranışların ne kadar sık yapıldığını ve “önemli” mi yoksa “önemsiz” mi sınıfına girdiğinin belirlemesi büyük önem taşımaktadır. Örgütler siber kaytarma konusuna tek bir bakış açısıyla yaklaşmamalı, bu davranışların olası zararlarını ve faydalarını göz önünde bulundurmalıdır. Siber kaytarma davranışları hem olumlu hem de olumsuz yönlerini dikkate alan dengeli bir yaklaşım benimsemeyi gerektirir.

İşletmeler, çalışanların internet kullanımını tamamen yasaklamak yerine, belirli sınırlar ve politikalar çerçevesinde izin vererek verimliliği artırmayı ve çalışanların motivasyonunu yüksek tutmayı hedefleyebilirler. Bu bağlamda, çalışanların interneti kişisel gelişimleri veya stres yönetimi için kullanmalarına olanak tanınmalı, ancak kötüye kullanım ve uygunsuz faaliyetler konusunda net sınırlar çizilmelidir. Ayrıca, çalışanlara siber kaytarma davranışlarının nedenleri ve sonuçları hakkında düzenli eğitimler verilerek, bu konuda farkındalık yaratılmalıdır. Yöneticilerin, çalışanların iş yükünü ve tükenmişlik düzeylerini dikkate alarak, esnek çalışma düzenlemeleri ve destekleyici bir iş ortamı yaratmaları da önemlidir. Siber kaytarma davranışlarını ölçmek ve değerlendirmek için düzenli olarak anketler ve geri bildirim mekanizmaları kullanılarak, sorunlu alanlar belirlenmeli ve iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

## Kaynakça

- Anandarajan, M., & Simmers, C. (Eds.). (2003). *Managing web usage in the workplace: A social, ethical and legal perspective*. IGI Global.
- Anandarajan, M., Devine, P. and Simmers, C. (2004). A multidimensional sea-ling approach to personal web usage in the workplace in. M. Anandarajan and C. Simmers (Eds), *A personal web usage in the workplace: a guide to effective human resources management*. Hensey, PA: Information Science Publishing.
- Anandarajan, M., Simmers, C. A ve D'Ovidio, R. (2011). "Exploring the Underlying Structure of Personal Web Usage in the Workplace". *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14 (10), 577-583.
- Andreassen, C. S., Torsheim, T. ve Pallesen, S. (2014). Predictors of Use of Social Networks Sites at Work- A Specific Type of Cyberloafing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, 906-921. Bakker vd., 2005;
- Belanger, F., ve Van Slyke, C. (2002). "Abuse or learning?", *Communications of the ACM*, 45, 64-65.
- Beugre, C. D. and Kim, D. (2006). "Cyberloafing: Vice or Virtue?" in Mehdi Khosrow-Pour-Ed.book, *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, pp.834-835.
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external constraints. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2236-2251.
- Bock, G.W. & Ho. S.L. (2009). "Non-Work Related Computing (Nwrc)". *Communications of The Acm.*, 52, 124-128
- Candan, B. & İnce, M. (2016). *Siber Kaytarma ve Örgütler Üzerindeki Etkileri. İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 27-47.
- Coker, B.L.S. (2011). "Freedom To Surf: The Positive Effects of Workplace Internet Leisure Browsing". *NewTechnology, Work and Employment*, 26,3, 238-247.
- Çavuşoğlu, G., & Pamukçuoğlu, O. (2014). *Siber Kaytarma Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. *Ege Akademik Bakış*, 14(3), 393-405.
- Doorn, O. N. (2011). *Cyberloafing: A multi- dimensional construct placed in a theoretical framework* . Yüksek lisans tezi. Eindhoven University of Technology, Department of Industrial Engineering and Innovation Sciences. Eindhoven
- Farid, F., Akkas, N., & Mande, H. (2024). Cyberloafing behavior on employee performance. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 390-398.

- Firoz, N. M., R. Taghi and J. Souckova: 2006, "E-mails in the Workplace: The Electronic Equivalent of 'DNA' Evidence", *Journal of American Academy of Business*, 8, 71-78. Fitchner-Strader vd., 2013).
- Garrett, R. K., ve Danziger, J. N. (2008). "On Cyberslacking: Workplace Status and Personal Internet Use at Work", *CyberPsychology & Behavior*, 11, 287-292. Greenfield-Davis, 2002;
- Greengard, S. (2002). "The high cost of cyberslacking". *Workforce*, 12(December), 22-24. Griffiths (2003),
- Griffiths, M. (2010). "Internet Abuse and Internet Addiction in the Workplace". *The Journal of Workplace Learning*, 22(7), 463-472.
- Güngör, M. (2016). Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: kamu ve özel sektör üzerine bir araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İyigün, N. Ö., Yıldız. B. ve Yıldız, H. 2014). "Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Psikolojik Sözleşme Algısıyla Açıklanabilir mi?" 2. Örgütsel Davranış Kongresi, ss.57-64.
- Jandaghi, G., Alvani, S. M., Zarei Matin, H., & Fakheri Kozekanan, S. (2015). Cyberloafing management in organizations. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(3), 335-349.
- Jia, H., Jia, R. and 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 Ögüt, A. (2012). "Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Kasap, Y. (2019). *Cyberloafing behavior in the workplaces and management practices* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kaya, E. B., Gürtürk, M. & Güçlü, B. (2021). Sanal Kaytarma Davranışının Grup Çatışması ve Yaratıcı Davranış Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Parion Akademik Bakış Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Kilpatrick, I. (2003). "Employee Guidance for Email and the Web." *Logistics & Transport Focus*, May, 47-49.
- Li, S., and Chung, T. (2006). "Internet Function and Internet Addictive Behavior", *Computers in Human Behaviour*, 22, 1067-1071.
- Lim, V. K. G., & Chen, D. J. Q. (2012). Cyberloafing at work: Antecedents and consequences. *Behaviour & Information Technology*, 31(12), 1187-1201.
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). "Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study". *Information and Management*, 42, 1081- 1093.

- 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.
- Mahatanankoon P, Anandarajan M, Igbaria M. (2004). "Development of a measure of personal web usage in the workplace". *CyberPsychology and Behavior*, 7, 93-104.
- Mastrangelo P. M., Everton W., Jolton J. A. (2006). "Personal use of work computers: distraction versus destruction". *CyberPsychology and Behavior*, 9 (6), 730-741.
- Mills, J. E., Beldone, S. J., & Clay, S. A. (2001). *Cyberloafing: A Review of the Literature*. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), D1-D6.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S., & Clay, J. (2001). "Cyberslacking! A liability issue for wired workplaces." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 34-47.
- Oravec, J. A. (2002). *Constructive cyberloafing: A new concept and the implications for workplaces*. *First Monday*, 7(4).
- Örücü, E., & Aksoy, M. (2018). The relationship between cyberloafing and the big five personality traits. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 30, 265-282.
- Pindek vd., 2018;
- Piotrowski, C. (2013). *Cyberloafing in the Workplace: A Review*. *Organization Development Journal*, 31(3), 75-84.
- Rajah, R., & Lim, V. K. (2011). *Cyberloafing, neutralization, and organizational citizenship behavior*. *AIS, e-Library, PACIS 2011 Proceedings*. 152.
- Ramayah, T. (2010). "Personal web usage and work inefficiency". *Business Strategy Series*, 11(5), 295-301.
- Robbins, S. (2001). "Organizational Behavior" (9th Ed.), Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall
- Roman, L. A. (1996). "Survey: employees traveling in cyberspace while on the clock". *Memphis Business Journal*. 10, 2-3.
- Soyalın, M. (2021). Psikolojik güvenlik ve sanal kaytarma arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(41), 279-290.
- Stanton, J. M. (2002). "Company profile of the frequent Internet user". *Communications of the ACM*, 45, 55-59.
- Tandon, A., Kaur, P., Ruparel, N., Islam, J. U., & Dhir, A. (2022). Cyberloafing and cyberslacking in the workplace: systematic literature review of past achievements and future promises. *Internet Research*, 32(1), 55-89.

- Ugrin, J. C., J., Pearson, M. and Odom, M. D. (2007). "Profiling Cyber- Slackers in the Workplace: Demographic, Cultural and Workplace Factors", *Journal of Internet Commerce*, 6 (3), 75-89.
- Van Doorn, O. N. (2011). "Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework". Department Industrial Engineering and Innovation Sciences Eindhoven University of Technology, Unpublished Master Thesis, Eindhoven: Netherlands
- Vitak, J., Crouse, J. ve LaRose, R. (2011). "Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking", *Computers in Human Behavior*, 27, 1751-1759.
- Wu, J., Mei, W., Liu, L., & Ugrin, J. C. (2020). The bright and dark sides of social cyberloafing: Effects on employee mental health in China. *Journal of Business Research*, 112, 56-64.
- Yan, J. and Yang, J. (2014). "Trait procrastination and compulsive Internet use as predictors of cyberloafing". 11. International Conference on Service Systems and Service Management, pp.1-4.
- Young, K. (2010). "Killer Surf Issues: Crafting an Organizational Model to Combat Employee Internet Abuse." *Information Management*, Jan./Feb., 34-38.
- Young, K. S., & Case, C. J. (2004). "Internet abuse in the workplace: New trends in risk management". *Cyberpsychology & Behavior*, 7, 105-111
- Zeren, H. E., & Yalçın, N. (2021). Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışları ve Kişilik Özellikleri İlişkisi: Aydın Adliyesi Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 110-122.

