

Received / Geliş Tarihi: 06.06.2024

Accepted / Kabul Tarihi: 28.06.2024

Published / Yayın Tarihi: 30.06.2024

[Review Article/Derleme Makalesi](#)

Doi: 10.5281/zenodo.13118677

SANAL KAYTARMAYA TEORİK BİR BAKIŞ: ÖNCÜLLER, ARDILLAR VE MALİYETLER

A THEORETICAL VIEW AT CYBERLOAFING: ANTECEDENTS, CONSEQUENCES AND COSTS

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0003-4485-9012, e-posta: ismail.alici@gop.edu.tr

ABSTRACT

Nowadays, the internet is in an indispensable position in terms of making human life easier. In the digitalizing world, almost everything is tried to be solved through the internet. The Internet functions as an ever-changing and transforming interaction tool of the digital world available to people. This functionality has a growing impact on people, businesses and systems around the world. We are in a period where traditional business models are changing, customer diversity is increasing and competition is increasingly intense. Businesses are restructuring themselves by adapting to the digitalization process. However, in this transformation process, businesses are presented with both opportunities and threats. Being prepared for opportunities and taking precautions against threats will make businesses more sustainable. Technologies that increase efficiency and provide competitive advantage will make it easier for businesses to achieve their goals. The use of technology brings with it various challenges. One of these challenges is the phenomenon of cyberloafing in businesses. Cyberloafing, which is defined as employees leaving their business aside during working hours and surfing the internet as a serious or minor counterproductive behavior, stands out as an issue that businesses should pay attention to. This study focuses on the theoretical structure of the concept of cyberloafing, its antecedent factors, causes and its relationship with other related concepts.

ÖZ

Günümüzde insan hayatını kolaylaştırma açısından internet, vazgeçilmez bir konumda. Dijitalleşen dünyada hemen hemen her şey internet vasıtasıyla çözülmeye çalışılmaktadır. İnternet, insanların hizmetine sunulan dijital dünyanın sürekli değişen ve dönüşen bir etkileşim aracı olarak işlev görmektedir. Bu işlevsellik insanların, işletmelerin ve dünya genelindeki sistemlerin üzerinde giderek artan bir etkiye sahiptir. Geleneksel iş modellerinin farklılaştığı, müşteri çeşitliliğinin arttığı ve rekabetin giderek yoğunlaştığı bir dönemdeyiz. İşletmeler, dijitalleşme sürecine uyum sağlayarak kendilerini yeniden yapılandırıyorlar. Ancak, bu dönüşüm sürecinde işletmelere hem fırsatlar hem de tehditler sunulmaktadır. Fırsatlara karşı hazırlıklı olmak ve tehditlere karşı önlem almak işletmeleri daha sürdürülebilir kılacaktır. Verimliliği arttıran ve rekabet avantajı sağlayan teknolojiler, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Teknolojinin kullanımı çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu zorluklardan biri, işletmelerde sanal kaytarma olgusudur. Mesai saatleri içerisinde çalışanların işletmedeki işlerini bir kenara bırakıp önemli veya önemsiz şekilde üretkenlik karşıtı bir davranış olarak internet ortamlarında gezinmesi olarak tanımlanan sanal kaytarma, işletmeler için dikkat edilmesi gereken husus olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışma, üretkenlik karşıtı bir davranış olarak sanal kaytarma kavramının teorik yapısı, öncül faktörleri, nedenleri ve diğer ilgili kavramlarla ilişkisi üzerine odaklanmıştır.

Keywords: Cyberloafing, Internet, Digital World, Counterproductive Behavior.

Anahtar Kelimeler: Sanal Kaytarma, İnternet, Dijital Dünya, Üretkenlik Karşıtı Davranış.

1. Giriş

Teknoloji ve bilgi çağı olarak tasvir edilen günümüz dünyası, işletmelerin verimliliklerini etkileyen çok fazla etkenin olduğu aşikârdır. Bu etkenler, işletmelerin amaçlarına göre değerlendirilmektedir. Çalışma sistemlerinin çeşitlenmesi, iş planlamalarının değişmesi, uygulama süreçlerinin ve işi yürüten personelin farklılaşması nedeniyle iş tasarımının yeniden incelenmesi gereken faktörlere sahip olduğunu göstermektedir.

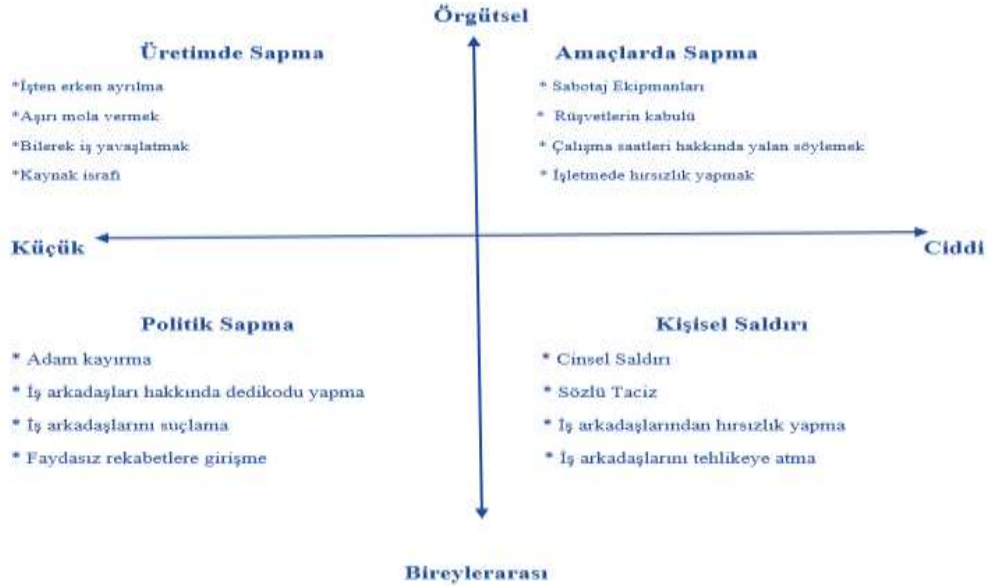
İşletmeler bilgi çağında işlerini kolaylaştırmak adına ve daha fazla kazanç sağlamak için teknolojinin tüm maharetlerinden faydalanmak isterler. Sanayi devrimi sonrasında üretim yöntemlerinin değişmesi ve özellikle pandemi sonrası dönemde çalışma düzenlerinin farklılaşması teknolojinin kullanımını daha önemli hale getirmiştir.

Küreselleşmenin etkilerinin gün geçtikçe daha da arttığı, rekabetin yıkıcı boyutlarının aleni bir şekilde görüldüğü zamanda çalışanların performansını arttırıp verimlilik odaklı sistemler tasarlanmalıdır.

Verimlilik odaklı çalışmalar neticesinde internet kullanımı ve kullanımlar neticesinde ortaya çıkan aksaklıklar üzerine kapsamlı pek çok çalışma yapılmaktadır. Bunlardan bir tanesi, genel internet kullanımı üzerine Meltwater ve We Are Social tarafından her yıl yapılmaktadır. We Are Social Dijital Raporuna göre 2023 yılında dünya nüfusunun internet kullanım oranı %64.4 olarak görülmüştür. Cep telefonu kullananların sayısı 2023 yılı itibarıyla 5.44 milyara ulaşmıştır. Dünya çapında internet kullanan kişi sayısı 5.16 milyar olmuştur. Ülkemizde ise nüfusa göre internet kullanımını benimseme oranı 2023 yılında %83.4 iken 2024 yılında %86.5 olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus internette geçirilen zaman olmuştur. Dünya genelinde (55 ülke) bir gün içinde internette geçirilen zaman geçmiş yıllara nazaran artış göstermiş olsa da 2022 yılı önceki yıla göre düşüş göstermiştir. Pandemi sonrasında reel hayata dönüş etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Ancak 2024 yılında internet kullanım oranında artış görülmüştür. 6 saat 57 dakika olduğu kullanım zamanı, dünya ortalamasının 17 dakika üstünde olmuştur. Yapılan bu çalışma neticesinde gün içinde insanların internette geçirdikleri vaktin arttığı, çeşitli amaçlar doğrultusunda kullanım şekillerinin değiştiği ve iş hayatını etkileyebilecek yeni düzenlemelere gidilmesi gerektiğini gösteren bir tablo karşımıza çıkmaktadır (Digital 2023: Global Overview Report). Ayrıca TÜİK verilerine göre 2023 yılında ülkemizdeki hanelerde internet erişim imkanı %95, internet kullanan bireylerin oranı %87.1 oranına olduğu görülmüştür (Türkiye İstatistik Kurumu, 2023). İnternetin günlük yaşamın her alanına yayıldığı ve insanların günün belirli vakitlerini internette geçirdikleri için dikkat edilmesi gereken bir alan orta çıkmaktadır.

Verim odaklı çalışmalar artıkça verimsizliğe neden olan etmenler de göz önüne alınması gerekmektedir. Tam da bu minvalde işyerinde çalışanların gösterdiği davranışların işletmedeki iş dışı davranışları (sapkın davranışları) gösteren bir tipoloji oluşturulmuştur. Robinson ve Bennett (1995:565) tarafından belirlenen bu davranışlar işyerinde iş dışında gösterilen sapkın kullanım türleri örneklerle ifade edilmiştir (Şekil 1).



Şekil 1*Sapkın İşyeri Davranışı Tipolojisi*

Kaynak: Robinson ve Bennet, 1995.

İşyeri sapkın davranışlarının bu tarz tipolojilerin ifade edilmesi, problemlerin çözümünde uygulanabilecek yol ve yöntemlerin dizaynını kolaylaştıracağı öngörülmektedir. Bu tarz tipolojilerden hareketle iş dışı davranışlar incelenebilecektir.

2. Kavramın Tarihsel Gelişimi Çerçeve

Kamins (1995)'e göre sanal kaytarma düşüncesi 1990'ların ortalarında gündeme gelmeye başlamıştır. Gelişmekte olan ülkeler de dahil olmak üzere pek çok ülkede kaytarma düşüncesi üzerine yeterince dikkatleri çekmemiştir. 2000'li yıllardan sonra işletmelerin dijitalleşme amaçları doğrultusunda pek çok yatırım yapıldığı görülmüştür. Bu yatırımlar neticesinde internet kullanımlarında suistimallerin arttığı araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Wu vd., 2021:98-99).

20. yüzyılın sonlarından itibaren teknolojik olarak belki de insanların yaşamları üzerinde en çarpıcı etkiyi internet bırakmıştır. İşletmeler, geleneksel iş yöntemlerinden farklı olarak hem verimliliği (çalışanların performansı) arttırmaya yönelik hem de farklı iş uygulamalarının denenmesinde kullanılan bir platform aracı olarak internetin sunduğu potansiyeli tespit edip kullanmışlardır (Lim, 2002:675).

Çalışanlar tarafından internetin kötüye kullanılmasıyla ilgili yapılan çalışmaların çoğu teorik olarak eksiklikler içermesi nedeniyle Lim (2002) tarafından Singapur'da bir ampirik çalışma yapılmıştır. Ardından Anandarajan ve Simmers (2002) tarafından yapılan çalışmada internetin kötüye kullanımının işyerindeki verimsizliğe yol açtığı (Mahatanankoon,2015:17) belirtilmiştir. Lim (2002:676-678) tarafından yapılan çalışmayla internetin olumsuz yönü ve işyerindeki anormal (sapkın) davranışların literatürünü genişletmeyi amaçlamıştır. Yapılan bu çalışma ile birlikte sanal kaytarma kavramı ilk kez tasvir edilmiştir.

Lim (2002:678- 680) yaptığı çalışmada sanal kaytarma kavramının ortaya çıkışına dayanak olarak sosyal değişim teorisi ve örgütsel adalet olarak göstermiştir. Çalışanların işyerinde motive olmaları ve daha çok verimli olabilmeleri için sosyal değişim teorisinin gereklerinden olan, kısasa kısa iş dengesi kurulmalıdır. Gösterilen performansın karşılığı olarak ekonomik ve diğer gerekliliklerin işletme tarafından yerine getirilmesi



beklenmektedir. Adil bir yönetim görmeyen ve iş performanslarının karşılığını alamayan bir iş görenin işletmede çeşitli davranışlar göstereceği beklenmektedir. Bu davranışlardan biri de sanal kaytarmadır.

Karataş ve Avcı (2017:2342) ve Koç (2020:127) tarafından yapılan çalışmaya göre sanal kaytarma davranışının açıklanmasında yararlanılabilecek bir diğer teori ise planlı davranış teorisidir. İnsanın sosyal davranışının karmaşıklığından yola çıkarak belirli bağlamı tahmin etmeye çalışmaktadır. Planlı davranış teorisi tutumları, öznel normları ve algılanan davranışsal kontrolü, davranış hakkındaki inançların altında yatan temele kadar izlemektedir. İnsanların davranışlarının altında yatan nedenlerin olduğunu vurgulamaktadır. Ajzen (1991:181-206) tarafından geliştirilen bu teori, insanın davranışının öncüllerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Davranışa yönelik tutumların, öznel normların ve algılanan davranış kontrolün genellikle niyetleri açıkladığı ifade etmiştir. Buradan hareketle sanal kaytarma niyetinin, öznel normlardan ve işletme içindeki davranış kontrollerinden etkilendiği belirtilebilir.

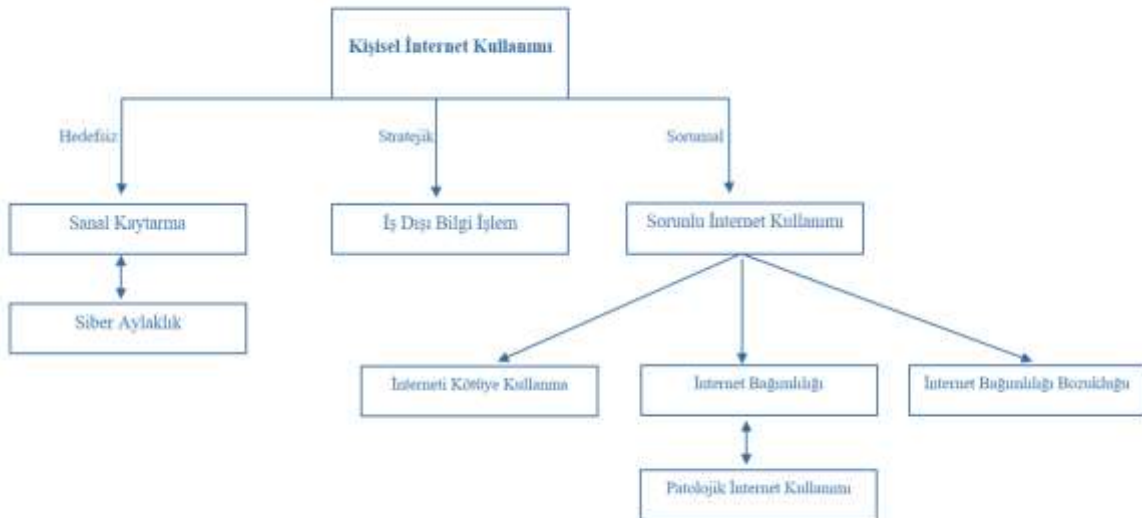
3. Sanal Kaytarma

Teknoloji kullanımının yaygınlaşmasıyla beraber iş hayatımızda verimliliğin arttığı belirtilebilir. Faaliyetlerin sürdürülmesinde üretkenlikle beraber esneklik de kazandırması bakımından internet pek çok yeni kapı aralamıştır. Sınırsız bilgi kaynağına sahip olma ve etkili şekilde erişim olanaklarından yararlanma işletmeler için çok önemli olmuştur. Pek çok işletme yalnızca istedikleri veya ihtiyaç duyabilecekleri bilgilere anında erişim sağlamakla kalmadı, aynı zamanda tüm çalışanları bir ofiste iş görüyormuş gibi koordinasyon sağlamaktadır. Bu durum işletmeler için yeni ufukların açılmasına ve dünyadaki entegrasyon ekonomisine dahil olmasını sağlamıştır (Greenfield and Davis, 2002:351). İnternetin günümüz iş hayatında kullanımının yaygınlaşmasından sonra internet kullanırken geçirilen zamanın çeşitli tasvirleri de yapılmıştır. Kim ve Bryne (2011) tarafından yapılan çalışmada iş yaşamında internet kullanımının şekilleri sınıflandırılmıştır. Mesai saatleri içerisindeki kişisel internet kullanımında birey davranışlarını hedefsiz, stratejik ve sorunsal açıdan irdelemişlerdir. Her bir bakış açısı alt boyutlarıyla beraber Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2

İş’te Kişisel Web Kullanımına İlişkin Kavramsal Çerçeve



Kaynak: Kim & Bryne, 2011: 2280.

Dijital dünyanın hayatımızın her alanında yer almasıyla beraber, çalışanların çalışma saatleri içerisinde interneti kişisel amaçlar doğrultusunda kullanması nedeniyle sanal kaytarma kavramı daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Lim ve Teo, 2022:441).

Türkçe yapılan çalışmalarda sanal sapkınlık, siber aylıklık ve sanal kaytarma olarak ifade edilmesiyle beraber İngilizce yapılan çalışmalarda cyberslacking (Whitty and Carr 2006:237), cyberbludging, “cyberdeviance (Weatherbee, 2010:39) ve cyberloafing (Lim, 2002; Tandon vd. , 2021:56)” olarak ifade edilmektedir. Sanal kaytarma kavramı son yirmi yıl içinde giderek artan bir akademik ilgi çekmiştir (Tandon vd. , 2021:56). Daha çok cyberlacking olarak tasvir edilen siber kaytarma, ofisten uzakta çalışanları (O’Neill, 2014:292) ilgilendirdiği ifade edilmiştir ama tam olarak keskin ayrımlarla belirtmek güçtür. Bu kavramların tasvir için kullandıkları olgular ve kapsam belirsizdir. Haliyle gün geçtikçe yapılan çalışmalar bu belirsizliğin artmasına, kafa karışıklıklarına (Kim and Bryne, 2011:2271) ve aynı zamanda kavramsal çerçevede düzensizliğe yol açmaktadır.

İşgörenlerin örgüt içindeki durumları üzerinde etkileri olduğundan dolayı sanal kaytarma kavramı üzerine pek çok çalışma yapılmasına neden olmuştur. Bu çalışmaların sayısının gün geçtikçe artmasına rağmen hala bütüncül bir yaklaşım hala sağlanamamıştır (Lim ve Teo, 2022:442). Belirsiz sonuçları olması nedeniyle, sanal kaytarma örgütler tarafından üretkenlik karşıtı bir iş davranışı olarak görülmektedir (Pindek vd., 2018:147).

Sanal kaytarma, işgörenlerin mesai saatleri içerisinde işletmenin internet erişimini kişisel amaçlar doğrultusunda zamanı verimsiz şekilde kullanmasıdır (Lim ve Teo, 2005:1081-1083).

Mesai saatleri içerisinde çalışanların işyerinin internetiyle çeşitli web sayfalarında gezinmek ve kişisel e-postaları kontrol etmek için gönüllü olarak eylemlerde bulunulmasına sanal kaytarma olarak tanımlanmıştır (Lim, 2002:676-678).

Sanal kaytarma ile ilgili yazın (bkz. Tablo 1) incelendiğinde üzerinde durulan belirli noktaların olduğu görülmektedir. Tanımlamalar yapılırken baz alınması gereken özellikler;

- i. Mesai saatleri içerisinde olması,
- ii. İşyerinde olması,
- iii. Sanal ortamda vakit geçirmesi,
- iv. Üretkenlik karşıtı olması (iş dışı konularda olmalı),
- v. Çalışanların bilinçli davranışları (hedefe yönelik girişimler),
- vi. Kişisel amaçlar için kullanılması,

Yukarıda bahsedilen temel özellikler dikkate alındığında sanal kaytarma, işletme çalışanlarının işyerinde mesai saatleri içerisinde iş dışındaki herhangi bir kişisel konuyla alakalı internette bilinçli ve istekli olarak vakit geçirmesi olarak tanımlanabilir.

Sanal kaytarma kavramının gelişiminde önemli rol oynayan bazı çalışmalar Wu vd., 2021:99 tarafından derlenmiştir. Bu çalışmalar Tablo 1’de belirtilmiştir.



Tablo 1

Kavramsal Çerçevenin Gelişimi Açısından Önemli Çalışmalar

Araştırma Konusu	Araştırmacılar	Çalışma Yılı
Sanal kaytarma kavramının tanımını ve ölçümü	Lim	2002
	Anandarajan	2002
	Blanchard ve Henle	2008
Sanal kaytarmanın öncülleri	Blanchard ve Henle	2008
	Vitak vd.	2011
	Jia vd.	2013
	O'Neill vd.	2014
Örgütsel düzeyler	Lim	2002
	Garrett ve Danziger	2008
	Henle ve Blanchard	2008
	Andreassen vd.	2014
Potansiyel sonuçlar	Phillips	2006
	Coker	2013
	Stoddart	2016
	Heflin vd.	2017
	Syrek vd.	2017
Sanal kaytarmanın kontrolü ve önlemler	Ugrin ve Pearson	2013

Kaynak: Wu vd., 2021:99.

4. Sanal Kaytarma ile İlgili Sınıflandırmalar

Literatürde sanal kaytarma kavramını ifade etmek için birden fazla tasvir kullanılmıştır. Bu kavramların ölçülmesinde araştırmacılar kendi bakış açılarıyla çeşitli faktörler baz almışlardır. Araştırmacılar tarafından pek çok atıf verilen çalışmalar incelendiğinde kavramın açıklanmasında kullanılan bir takım sınıflandırmaların yapıldığı görülmüştür.

Robinson ve Bennett (1995) tipolojisinden hareketle çalışanlar tarafından iki türlü sanal kaytarma olduğu söylenebilir. Küçük sanal kaytarma (minor cyberloafing) ve önemli sanal kaytarma (serious cyberloafing) olarak iki farklı boyut olarak değerlendirilmiştir. Yapılan bu sınıflandırma sanal kaytarmanın kavramsallaştırılmasına yardımcı olacaktır. Her ne kadar verimliliği düşürse ve uyarılması gereken durumlar olarak ifade edilse de küçük sanal kaytarmalar için kişisel postaları kontrol etme, finans spor tarzda siteleri ziyaret etmek ve kişisel görüşmeleri yapmak örnek olarak gösterilebilir. Bu tür kaytarmalar genel itibarıyla çok fazla zaman almamaktadır. Önemli sanal kaytarma olarak, işletmenin kurallarına uygun olmayan (yasadışı işler, müzik indirme, kumar vs.) ve aynı zamanda zaman alan davranışlar olarak gösterilebilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008:1070).

Blau ve diğerleri (2004:14-15) tarafından sanal kaytarmanın 3 faktörlü ölçümü olduğunu belirtmişlerdir. Lim (2002)'in yaptığı çalışmada internette gezinme ve iş ile alakalı olmayan e-posta aktiviteleri belirtilmişti. Blau ve diğerleri bu faktörlere bir tane daha eklemişlerdir. Ek olarak değerlendirilen faktör, İnteraktif/Etkileşimli sanal kaytarma aktiviteleri olmuştur. Faktörlerin ölçümünün zor olduğu belirten yazarlar, etkileşimli sanal kaytarma ve diğer faktörler arasında hiyerarşik yapının da olabileceğini ifade etmişlerdir. İşle ilgili olmayan bilgileri indirmek, bilgisayar korsanlığı, işletmenin sistemsel altyapısını sabote etme ve çevirim içi oyunları oynamak etkileşimli sanal kaytarmaya gösterilebilecek birkaç örnektir.

Anandarajan, Devine ve Simmers (2004:61) tarafından yapılan çalışmada kişisel internetin kullanımıyla alakalı olarak fırsatlara karşı tehditler ve örgütsel yerine kişilerarası şeklinde sınıflandırma yapmışlardır. Bu iki boyutun temelinde yıkıcı, eğlence amaçlı, kişisel öğrenme ve belirsiz olmak üzere 4 farklı şekilde boyutlandırılmıştır.



Mastrangelo, Everton ve Jolton (2006:738) yaptıkları çalışmayla internetin kullanım şekli ile alakalı sınıflandırmaya gitmişlerdir. Bu sınıflandırma üretken olan ve üretken olmayan etkinlikler olarak ikiye ayrılmıştır. Üretken olmayan internet kullanımı oldukça yaygındır ve sosyal olarak bağlantı kurmak (örn. kişisel e-posta kullanımı, sohbet oturumları) veya işle ilgisi olmayan faaliyetlerde bulunmak (örn. dosya indirmek, çevrimiçi alışveriş yapmak) için harcanan zamandan oluşur. Bu kullanıcıların; erkek, genç çalışanlar ve kompulsif olarak bilgisayar kullanımı özelliği göstermektedir.

Sheikh ve diğerleri (2015:173) yaptıkları çalışma ile sanal kaytarma türlerini küçük ve büyük olarak iki şekilde sınıflandırmışlardır. Yaptıkları bu sınıflandırma ile işyerlerinde farklı şekillerde tezahür edildiğini belirtmişlerdir. Küçük sanal kaytarma sıklıkla görülebilen ve bir şekilde tolere etmesi kolay olan bir yapıda olduğu değerlendirilmiştir. Büyük sanal kaytarma ise sıklıkla görülmeyen ve kültürel yapının normlarını keskin şekilde ihlal ettiği söylenebilir. Örnekle ifade edilecek olunursa, kişisel e-postaların kontrolü küçük sanal kaytarma olurken, işyerinde uzun süreli web sitelerinde gezinmek ve internet üzerinden kumar oynamak büyük sanal kaytarma olarak gösterilebilir. İki durum da işyeri için sapkın davranış olarak görülse de küçük sanal kaytarma daha kabul edilebilir seviyededir. Kaytarma, çalışanların konsantrasyonunu bozarak bağlılık, ciddiyet ve verimlilik eksikliğine yol açmaktadır.

Yukarda belirtilen sınıflandırmaların dışında kalanlar, genel olarak benzerlik göstermektedir. Küçük nüanslar dışında Lim (2002) tarafından belirtilen sınıflandırmaya benzemektedirler. Bu sınıflandırmalar özet olarak şöyle belirtilebilir. Kaytarmanın işletmeler için üretkenliğe katkısının olup olmayacağına göre küçük ve büyük olarak değerlendirilebilir. Çalışanların iş stresinin ve gündelik yaşam içinde yaşadıkları hesaba katılırsa internetin bu kadar yaygın olduğu ortamda kaytarma kaçınılmaz olmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken konu, kaytarmaların işletmeye olan olumsuz etkilerinin bertaraf edilip edilemeyeceğinin belirlenmesidir.



5. Sanal Kaytarmanın Öncülleri

Literatür incelendiğinde yapılan çalışmalarda sanal kaytarmanın birden fazla öncülü olduğu görülmüştür. Bu öncüller kişilik ve durumsal tahmin ediciler olarak Giordano ve Mercado (2023:4) tarafından iki ana başlık altında derlenmiştir;

Durumsal tahmin ediciler: İş yükü, Örgütsel adalet, İşletmede kişilerarası çatışma

Kişilik Tahmin Ediciler: İş tatmini, İşe bağlı bıkkınlık, Davranışta kararlılık, Mantıksal akıl yürütme

Yukarda bahsedilen öncüllerin kavramın tasvir edilmesine yardımcı olmaktadır. Sanal kaytarmanın öncüllerinin yanında ortaya çıkmasına neden olan faktörler de önem arz etmektedir. Sanal kaytarmanın nedenleri Weissenfeld ve diğerleri (2019:1690-1695) tarafından derlenmiştir. Bireysel faktörler ve işletme ile ilgili faktörler olarak iki şekilde boyutlandırılmıştır.

Bireysel Faktörler:

a) Demografik ve kişilik özellikleri: Yaş, Medeni durum, Gelir, Eğitim, Dışadönük, Nevrotiklik

b) Özel hayatlarıyla ilgili faktörlerin: Uyku saatleri, Yorgunluk, Kişisel zaman tercihleri

c) Bireysel inanç ve alışkanlıklar: İnançlar ve öznel normlar, Algılanan fayda, Erteleme

İşletme ile ilgili faktörler:

a) İş ile ilgili faktörler

- İş pozisyonu
- Gelir durumu
- Stres
- Çalışma saatleri
- Amire yakınlık
- Bıkkınlık
- İşin anlamlılığı
- İş tatmini
- İşte kullanılan program
- Üretkenlik
- Geride durma davranışı

b) Örgütler ve örgüt politikaları

- Normlar
- İnternete erişim
- İnternet kullanım politikaları
- Örgütsel adalet
- Performans değerlendirme
- Kariyer gelişimi

6. Sanal Kaytarmanın Diğer Kavramlarla olan İlişkisi

İşletmelerin dijital dünyaya ayak uydurma çabaları iş dünyası için vazgeçilmez temel bir unsurdur (Aksoy, 2023:3). Bilişim sistemlerinin günümüz işletmelerinin her fonksiyonunda kullanıma sunulduğu ve işletmeler tarafından önem gösterildiği görülmektedir. Bu düşünceler araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalara da yansımaktadır. 21. Yüzyılda araştırmacıların şimdiki ve gelecek zaman arasında bağlantı kurulması adına internet olgusu üzerinden gerçekleştirilebilecek faaliyetler ile ilgili çalışmaların yoğunluğunu arttırmışlardır. Bu çalışmalar bize gelecekte işletmelerin yoğunlaşması gereken noktaları daha net gösterecektir.



Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, sanal kaytarma ile işe yabancılaşma (Semiz ve Söyük,2023:1381), örgütsel yabancılaşma (Erbir,2023:200; Altınışık ve Onağ, 2021:205), sosyal sermaye (Erbaşı,2019:29), iş stresi (Wiaştuti,2022:67; Uyanık vd, 2021:81; Özüdoğru ve Yıldırım, 2020:481), sosyal kontrol algısı (Korkmaz ve Ergeneli,2023:139), örgütsel sinizm (Kaya ve Soyalm, 2022:33; Örücü ve Hasırcı, 2021:35), örgüt iklimi algısı (Özkan ve Erbay, 2021:145) ve iş doyumu (Çetin ve Akyelli, 2020: 41) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Ayrıca, sanal kaytarma ile iş motivasyonu (Özel ve Yılmaz, 2023:111), örgütsel özdeşleşme (Sancı ve Dulkadir, 2023:109), etik değerler (Arda ve Fidan, 2022:2012), lider-üye etkileşimi (Paşaoğlu Baş vd, 2022:690), işgören performansı (Özüdoğru ve Yıldırım, 2020:482; Afacan Fındıklı, 2016:33) ve iş tatmini (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017:430) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.

7. Sanal Kaytarmanın Maliyeti

Sanal kaytarma, kavramsal olarak işyerinde mesai saatlerinde başka işlerle meşgul olmaya ve işten kaçınmayı ifade etmektedir (Lim, 2002:676-678). Bu meşguliyetler aslında önceden planlanan işleyişi sekteye uğratmaktadır. Bu iş aksamasının ve sanal ortamda gezinmenin hem işyerine, hem işverene hem de işçiye çeşitli maliyetleri olabilmektedir. Bunlardan bazıları;

Boş zaman işçilik maliyeti: İşletmelerde üretim faaliyetleri sürdürüldüğü zamanlarda farklı nedenlerden dolayı üretim yapılmıyorsa/yapılamıyorsa bir takım giderleri de beraberinde getirecektir. Bu giderlere boş zaman işçilikleri olarak ifade edilmektedir (Öz ve Bozdemir, 2007:353). Çalışanlar, boşa geçen zamanları işletme içinde harcadıkları için ücretlerini almaya hak kazanmış sayılırlar (Güngör, 2017:78). Sanal kaytarmanın olduğu zamanlarda mesai saatleri dikkate alındığından, çalışanların internet ortamında geçirdikleri vakitler de dahil olmak üzere tüm çalışma saatleri muhasebeleştirilip ücretleri ödenmektedir. Bu nedenle sanalda harcanan zamanın da ücreti çalışana ödenmektedir. Harcanan zamanın küçüklüğü ve ya büyüklüğüne bakılmaksızın bu durumun işletmelere maliyet kalemi olarak yansıtacağı düşünülebilir.

İşgücü Kaybı Maliyetleri: İşletmelerin işlerin zamanında bitirilmesi için ödenen ücretlerinin yanında iş gücünün tekrar istenilen seviyelere gelebilmesi için yeni çalışanların alınmasında katlanılan maliyetler olarak gösterilebilir. Sanal faaliyetlerle kaytaran çalışanın yerine veya onun işlerini bitirebilmesi için yeni bir işgören alınması durumunda yeni bir maliyete katlanılmış olur.

İnternet bağımlılık Maliyeti: Pek çok araştırmacı, internet bağımlılığının aşırı olması durumu bir sağlık problemi olarak görmüşlerdir. Çevirim içi olarak oynanan kumar ve diğer oyunların sebep olduğu internet bağımlılığı, teşhis edilebilir bir klinik bozukluklar haline gelebilmektedir (Özler ve Polat, 2012:3). İşletmelerin çalışanlar için yaptığı sigorta harcamaları ve sağlık hizmetleri de bu maliyetler kapsamında değerlendirilebilir.

İnternet Kullanım Maliyeti: İşyerinde kullanılan internet ağının meşgul edilmesiyle üretim yapılırken kullanılan internet ağına zararı olabilmektedir. İşlerin güvenliğini tehlikeye atılması, işletmenin internetini ücretli ödemeler için kullanılması (çevrimiçi alış-veriş) ve internete erişimin sıkıntılı olması nedeniyle ekstra ücretlerin ödenmesi de bu maliyetler içinde gösterilebilir. Kullanılan yazılıma virüs bulaşması veya kötü yazılım kullanılması ve internette uyulması gereken yasal süreçlere (yasadışı bahis, indirme siteleri vs.) uyulmaması da işletmeye maliyet oluşturabilecektir.

Kalite Kaybının Maliyeti: Üretim faktörlerinin bir araya getirilerek yapılan faaliyetler mal veya hizmet olarak çıktı olmaktadır. Bu çıktıların dikkatli üretim süreçlerinden geçmediğinde istenilen kalite seviyesine ulaşamayacaktır. Halihazırda olan üretimin istenilen seviyelere çıkarılabilmesi adına toplam kalite yönetimindeki firma içi ve firma dışı maliyetler kapsamında değerlendirilebilir.

İmaj Zedelenmesi: İşletmenin hem müşteriler açısından hem de çalışanlar açısından imaj kötülenmiş olacaktır. Olması gereken yapılmadığında çalışanların motivasyonu düşecektir ve işletme dışındaki kişilerin gözünde de ertelenen işler yüzünden kötü bir imaj bırakılmış olacaktır.

İşletmelerin asli amaçlarından birisi, girdilerin düşürülmesi ve çıktıların arttırılmasıdır. Bu durumda verimliliği düşüren herhangi bir etmenin gözden kaçırılmaması için üzerinde durulması gerekmektedir. Yukarıda bahsedilen sanal kaytarmanın maliyetlerinden işletmenin verimliliğini düşürebilmesine karşın önlemler alınması gerekir. Lim vd. (2021:498) tarafından yapılan çalışmaya göre sanal kaytarma yapan çalışanın yıllık yaklaşık olarak 4.500 dolarlık bir kayba neden olduğu görülmüştür. Bu maliyetin büyüklüğü kaybın telafisi adına bazı önlemlerin alınması gerektiğini bize göstermektedir.



8. Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin verimliliklerine katkı sağlayan ve sekteye uğratma ihtimali olan her olgu dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Bu olgulardan bir tanesi sanal kaytarma kavramıdır. Bu çalışma ile dijital hayatın günümüzün her alanına yayılması ve işletmeler için önemli bir faktör haline dönüşen internetin bize bakan yüzünü yansıtan kavramlardan biri olan sanal kaytarmanın kavramsal çerçevesine değinilmiştir. Sanal kaytarma, işletmede çalışanların mesai saatleri içerisinde üretime katılım sağlamak yerine sanal ortamda çeşitli etkinliklere katılmasıyla vakitlerini değerlendirmesi olarak ifade edilebilir.

Çalışanlar için bu durum önemsenmeyecek kadar küçük bir aktiviteden ibaret olabilirken işletmeler için önemli bir faktör haline gelebilmektedir. Sanal kaytarmanın yararlı mı yoksa zararlı mı olduğu hakkında genel bir görüş birliği olmamasına (Kurşunmaden, 2022:565) rağmen genel kanı işletmeye zarar verdiği yönündedir. Literatür çalışmaları incelendiğinde bu genel kanıyı destekler niteliktedir.

Günümüzde insanların pek çok araç ve gereçle internet ortamına dahil olduğu görülmektedir. İşyerinde bilgisayar, tablet, telefon ve diğer araç gereçlerin işletmenin amaçları doğrultusunda kullanılmasına dikkat edilmelidir. Çeldiricisi çok olan dijital dünyanın, çalışanlar üzerindeki etkilerini tam olarak kestirebilmek güçtür.

Sanal kaytarma kavramı için hem İngilizce hem de Türkçe yapılan çalışmalarda farklı tanımlamalar dikkatleri çekmektedir. Birden fazla ifade şeklinin olmasının yanında farklı boyutlandırmalara da gidilmiştir. Bu durum kavramsal çerçevenin oluşturulmasında zorluklara sebep olmaktadır.

Bu çalışma ile sanal kaytarma kavramının gelişimi ve günümüzdeki etkileri üzerine bir kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. İşletmelerin bu olgunun farkına varıp yapmayı düşündükleri faaliyetlerinde dikkate almaları onların yararına olacaktır. Örgütsel açıdan verimlilik kaybına (Mills vd., 2001: 34-37) sebep olacağı da unutulmamalıdır.

İşletmeler, neler yapması gerektiğinin cevabını ararken öncelikle çalışanların hangi seviyede internet kullandığını öğrenmeli ve ardından faaliyetlerin ne şekilde yapılacağı ile ilgili düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Bahsedilen faaliyetlerden bazıları şöyle belirtilebilir;

- i. İşyerinde internet kullanımı ile ilgili eğitimler verilebilir
- ii. Belirli internet sayfaları engellenebilir (sosyal medya, indirme siteleri, oyun siteleri vs.)
- iii. İşletmedeki internetin yavaşlama ihtimaline karşı indirmeler için bant genişliği üzerinde değişiklikler yapılabilir.
- iv. Kişisel verileri koruma kanununu da göz önünde bulundurarak çalışanların internette kullandığı içerikler izlenebilir.
- v. İşletme içinde karşılıklı güven ilişkisi inşa ederek mesai saatlerinin verimli kullanımı desteklenebilir.
- vi. Kişisel ihtiyaçların karşılanması için mesai saatleri yeniden düzenlenebilir (Mola vakitleri, zaman esaslı üretime geçiş)
- vii. Önemsiz veya küçük olarak görülebilecek sanal kaytarmaların örgütsel adaleti ve güveni bozmadan kontrol edilebilmesi için dengeyi koruyacak çalışmalar yapılabilir.
- viii. Çalışanların streslerini atabileceği alanlar ve zaman dilimleri tasarlanabilir.



- ix. Çalışanlar bilgilendirilerek gelişim odaklı yeni araştırmalar için sanal kaytarmanın kabul edilebilir seviyelere çekilmesi uygun olacaktır (Günay, 2017:272).

Bilgi çağının olmazsa olmazı internet olarak görülmektedir. İnternetin işletmeler için faydalarını ve zararlarını araştıran çalışmaların artmasıyla birlikte sanal kaytarma kavramı hakkında daha kapsamlı çalışmalar yapılabilecektir. Farklı kavramlarla olan etkileşimleri üzerine yeni ölçümler yapılabileceği gibi aynı zamanda yeni teorilerin geliştirilmesine de yardımcı olacaktır.



Kaynakça

- Afacan Fındıklı, M. (2016). Relationship between cyberloafing and work performance: Comparison of health and textile industry workers. *International Journal of Social Inquiry*, 9(1), 33-62.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin dijital dönüşümü ve dijital liderlik yaklaşımı. *Kalite Ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29. <https://doi.org/10.56682/ksydergi.1364569>
- Altınışik, F. & Onağ, Z. (2021). İş tatmini ve sanal kaytarma davranışının örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 197-207. <https://doi.org/10.25307/jssr.910809>
- Anandarajan, M., Devine, P. & Simmers, C. A. (2004). A multidimensional sealing approach to personal web usage in the workplace. In *Personal web usage in the workplace: A guide to effective human resources management* (61-79). Hershey, PA: IGI Global.
- Arda, A. & Fidan, Y. (2022). The mediating role of perceived organizational punishment in the relationship between ethical values and cyberloafing. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2011-2028.
- Blanchard, A. L. & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: the role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Blau, G., Yang, Y. & Ward-Cook, K. (2006). Testing a measure of cyberloafing. *Journal of Allied Health*, 35(1), 9-17.
- Çavuşoğlu, S. & Palamutçuoğlu, B. T. (2017). İş tatmininin sanal kaytarma üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-444. <https://doi.org/10.20875/makusobed.289250>
- Çetin, C. & Akyelli, N. (2020). Sanal kaytarma ve iş doyumu ilişkisi. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 41-59.
- Erbaşı, A. (2019). Konaklama işletmeleri çalışanlarında sosyal sermayenin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (4), 25-31.
- Erbir, M. (2023). Banka çalışanlarında sanal kaytarma davranışının örgütsel yabancılaşmaya etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 193-206.
- Giordano, C. & Mercado, B. K. (2023). Cyberloafing: Investigating the importance and implications of new and known predictors. *Collabra: Psychology*, 9(1), 1-18.
- Greenfield, D. N. & R. A. Davis (2002), Lost in cyberspace: The Web @ work. *Cyber Psychology and Behavior*, 5(4), 347-353.
- Günay, M. (2017). Sanal kaytarma (Cyberloafing). İçinde 21. *Yüzyılda Örgütsel Davranış*, (Ed.: Sema Polatçı, Kubilay Özyer), Beta Yayınevi, İstanbul.
- Güngör, G. (2017). Çalışmayan kısım giderleri kapsamındaki boşa geçen zamana ilişkin işçi ücret giderlerinin muhasebeleştirilmesi. *Vergi Raporu Dergisi*, 209, 76-79.
- Karataş, A. & Avci, S. (2017). Kamu kurumlarında sanal kaytarma olgusunun değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (Kayfor 15 Özel Sayısı), 2321-2346.
- Kaya, İ. & Soyalm, M. (2022). Örgütsel sinizmin sanal kaytarma üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *İşletme*, 3(1), 33-43.
- Kim, S. J. & Byrne, S. (2011), Conceptualizing personal web usage inwork contexts: A preliminary framework, *Computers in Human Behavior*, 27, 2271-2283.
- Koç, Y. D. (2020). Workplace cysberslacking: An investigation based on the theory of planned Behavior [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Orta Doğu Üniversitesi.



- Korkmaz, A. S., & Ergeneli, A. (2023). Yöneticinin fiziksel mesafesi ile sanal kaytarma arasındaki ilişkide sosyal kontrol algısı ve kurum kültürü etkisi: bir düzenlenmiş aracılık modeli. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41(1), 126-146. <https://doi.org/10.17065/huniibf.1080143>
- Kurşunmaden, F. İ. (2022), Sanal kaytarma kavramına teorik bir bakış, *Academic Social Resources Jurnal*, 7(37), 562-567.
- Lim, P.K., Koay, K.Y. & Chong, W. Y. (2021). The effects of abusive supervision, Emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: A moderated- mediation examination, *Internet Research*, 31(2), 497-518.
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study. *Information & Management*, 42(8), 1081–1093
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2022). Cyberloafing: A review and research agenda. *Applied Psychology*, 73(1), 441-484.
- Lim, V.K.G. (2002). The it way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694. <https://doi.org/10.1002/job.161>
- Mahatanankoon, P. (2015). Internet abuse in the workplace: Extension of workplace deviance model IN *The Internet and workplace transformation* (Ed. Anandarajan M., Teo, T. S. H and Simmers, C. A.), 15-27). Routledge.
- Mastrangelo, P. M., Everton, W. & Jolton, J. A. (2006). Personal use of work computers: Distraction versus destruction, *Cyberpsychology & Behavior*, 9(6), 730-741.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S. & Clay, J. (2001). Cyberslacking! A wired-workplace liability issue, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 34-47.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., & Bercovich, A. (2014). Prediction of cyberslacking when employees are working away from the Office. *Computers in Human Behavior*, (34):291-298.
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2021). Organizasyonlarda sinizm ile sanal kaytarma davranışı ilişkisinde çalışan yaşının düzenleyici etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(1), 23-43. <https://doi.org/10.18657/yonveek.743508>
- Öz, Y. & Bozdemir, E., (2007), Boş zaman işçilik maliyetlerinin ortaya çıkış nedenleri, muhasebeleştirilmesi ve vergi matrahı üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2):353-365.
- Özel, E. T. & Yılmaz, A. (2023). İş motivasyonunun sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi: kamu çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(1), 111-128. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1243829>
- Özkan, S. & Erbay, E. Ö. (2021). Örgüt ikliminin çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 145-153. <https://doi.org/10.47542/sauied.878519>
- Özler, D. E. & Polat, G. (2012). Cyberloafing phenomenon in organizations: Determinants and impacts. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 4(2), 1-15.
- Özüdoğru, M. & Yıldırım, Y. T. (2020). Sanal kaytarma ve işgören performansı ilişkisinde iş stresinin düzenleyici etkisinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 467-490. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.532359>
- Paşaoğlu Baş, D., Rençber, İ., & Osman, A. A. (2022). Lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin aracılık rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 690-707. <https://doi.org/10.36362/gumus.1073214>
- Pindek, S., Krajcevskaja, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior*, 86, 147-152.
- Robinson, S.L. & Bennett, R.J. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling. *Academy of Management Journal*, 38(2): 555–572.



- Sancı, V. & Dulkadir, Ö. (2023). Karabük ilinde çalışan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin sanal kaytarma düzeyleri üzerindeki etkisi. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 13(1), 100-112.
- Semiz, E. & Söyük, S. (2024). The relationship between work alienation behavior and cyberloafing: A study on healthcare professionals. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1381-1411. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1261920>
- Sheikh, A., Atashgah, M. S., & Adibzadegan, M. (2015). The antecedents of cyberloafing: A case study in an Iranian copper industry. *Computers in Human Behavior*, 51, 172-179.
- Tandon, A., Kaur, P., Ruparel, N., Islam, J. U., & Dhir, A. (2021). Cyberloafing and cyberslacking in the workplace: Systematic literature review of past achievements and future promises. *Internet Research*, 32(1), 55-89
- Türkiye İstatistik Kurumu, Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması, 2023
- Uyanık, S., Umat, Ü. G., & Gürdoğan, A. (2021). Marina işletmeciliği çalışanlarının iş stres düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişki: Örnek olay örneği. *Journal of Travel and Tourism Research*, 19(19), 80-101.
- We are social (2023), Digital 2023 global overview report, <https://wearesocial.com>
- Weatherbee, T. G. (2010), Counterproductive use of technology at work: Information and communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*. 20(1), 35-44.
- Weissenfeld, K., Abramova, O. & Krasnova, H. (2019). Antecedents for cyberloafing-A literaturereview, *14th International Conference on Wirtschaftsinformatik*, 1687-1701.
- Whitty, M. T. & Carr, A. N. (2006). New rules in the workplace: applying object-relationstheory to explain problem internet and email behaviour in the workplace. *Computers in Human Behavior*, 22(2):235-250.
- Wiastuti, R. D. (2022). The influence of hotel employee job stress towards cyberloafing. *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 5(1), 65-73.
- Wu, J. N., Song, M., Ugrin, J. C., Liu, L. & Zhu, T. (2021). Cyberloafing research 1997-2019: A citation-based literature review. *Organizacija*, 54(2), 98-111.



Extended Summary

With the proliferation of technology, the number of efforts aimed at enhancing productivity in the workplace has increased. As technology becomes integrated into every facet of business operations, employers and employees are becoming more engaged in the digital realm. In this context, the unlimited communication network provided by the internet and technological advancements have brought forth new opportunities.

Studies indicate a progressive increase in the time individuals spend on the internet (e.g. Digital 2023 Global Overview Report). This trend naturally influences workplace dynamics, particularly during business hours. Therefore, addressing this issue is crucial for mitigating potential productivity losses for employers and employees alike.

As productivity-focused initiatives grow, it is imperative to consider factors contributing to inefficiency. In line with this, a typology has been established to categorize behaviors exhibited by employees in the workplace, delineating non-work-related behaviors (deviant behaviors). Robinson and Bennett (1995:565) identified these behaviors and provided examples of deviant usage types exhibited in the workplace.

In recent years, an increase has been observed in studies concerning businesses' use of the internet and the integration of technology into production processes. The first of these studies was conducted by Lim in 2002, introducing the concept of cyberloafing (Lim, 2002:676). Cyberloafing is defined as the inefficient use of time during work hours when employees access the internet for personal purposes within the business premises (Lim and Teo, 2005:1081-1083).

Upon reviewing the literature on cyberloafing, specific points have been emphasized:

- i. It occurs during working hours,
- ii. It takes place within the workplace,
- iii. It involves spending time in virtual environments,
- iv. It is counterproductive (involving non-work-related activities),
- v. It involves conscious behaviors of employees (initiatives directed towards personal goals),
- vi. It is used for personal purposes.

Lim (2002:678-680) grounded the emergence of the cyberloafing concept in social exchange theory and organizational justice. A key aspect of social exchange theory for motivating employees and enhancing productivity is establishing a fair balance between inputs and outputs in the workplace. Employees expect economic and other types of rewards in return for their performance. It should be noted that if fairness is perceived to be low within the organization, unexpected behaviors from employees may occur. Additionally, according to Ajzen's (1991:181) Theory of Planned Behavior, subjective norms, attitudes, and perceived behavioral intentions explain human behaviors.

While the boundaries of the cyberloafing concept are not clearly defined, it generally refers to non-work-related internet use during working hours. Weissenfeld et al. (2019:1690-1695) illustrated in their study that the antecedents of cyberloafing are shaped by individual



and organizational factors, with organizational factors further categorized into factors related to work and the organization.

Cyberloafing entails various costs for businesses and employees. These costs can be categorized under five different headings: labor loss cost, internet addiction cost, internet usage cost, quality loss cost, and costs resulting from damage to reputation. While there are few studies focusing on these costs in the literature, they are significant considerations alongside the benefits brought by digitalization.

Labor Loss Cost: As noted by Öz and Bozdemir (2007:353), when production activities in businesses are halted for various reasons during operational hours, they incur certain expenses referred to as labor loss costs.

Labor Force Loss Costs: These include the costs incurred by businesses when hiring new employees to bring the workforce back to the desired levels, in addition to the wages paid to ensure timely completion of tasks.

Internet Addiction Cost: Özler and Polat (2012:3) noted in their study that online gambling and other games can lead to diagnosable clinical disorders related to internet addiction. It is essential to consider both direct and indirect costs to businesses due to employees' health problems and the amount of insurance premiums. The costs to the business and employees due to cyberloafing can also be seen as significant issues for us to consider.

Internet Usage Cost: Damage to the internet network used in the workplace during production can occur if the network is occupied. This can jeopardize job reliability, using the company's internet for paid services (online shopping), and paying extra fees due to internet access issues. Costs can also arise from software viruses or malicious software use, as well as failure to comply with legal processes on the internet (illegal gambling, download sites), which may incur costs to the business.

Cost of Quality Loss: Activities conducted by combining production factors result in outputs as goods or services. When these outputs do not undergo careful production processes, the desired quality level may not be achieved. Total quality management within and outside the company can be evaluated in terms of costs to elevate existing production to desired levels.

Damage to Reputation: The company's image can be tarnished both in the eyes of customers and employees if what should be done is not done. Employee motivation will decrease when tasks are postponed, and a poor image will be left in the eyes of people outside the company.

Every phenomenon that contributes to or potentially disrupts business efficiency should be carefully examined. One such phenomenon is cyberloafing. This study addresses the conceptual framework of cyberloafing, reflecting the internet's pervasive influence across various aspects of contemporary life and becoming a critical factor for businesses.

As businesses seek answers to what they should do, they should first determine the extent of employees' internet usage and then make regulations regarding how activities should be conducted. Some of the mentioned activities include:

- i. Providing training on internet usage in the workplace



- ii. Blocking specific internet pages (social media, download sites, gaming sites, etc.)
- iii. Adjusting bandwidth for downloads to prevent potential slowdowns in business internet
- iv. Monitoring the content employees access online, considering data protection laws
- v. Reorganizing working hours to meet personal needs (break times, transitioning to time-based production)
- vi. Implementing measures to maintain balance without compromising organizational justice and trust, controlling insignificant or minor instances of cyberloafing

This study defined the concept of cyberloafing, discussed its causes and consequences, and evaluated cyberloafing as a cost factor, which is one of the study's significant topics.

