

ISSN: 2792-0720



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 4 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2024

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES

www.obstudies.org

OB Studies

Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

Cilt / Volume: 4

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2024

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Nour HUSSEİN

Yazışma Adresi / Mail Address

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü 60500 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 –5187

www.obstudies.org

E-Posta / E-Mail: info@obstudies.org

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI
DERGİSİ**

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (**OBSTUDIES**) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**’nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Organizational Behavior Studies (**OBSTUDIES**) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles in the field of organizational behavior, is to contribute to production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, “Turkish” and “English”. Manuscripts sent to journal for publication should be prepared in accordance with specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in articles published in the journal belong to authors and do not reflect views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying name of our journal.

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır

The indexes and memberships of The Journal of Organizational Behavior Studies are listed here.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu
Members of the Science Board

Prof. Dr. Usman GHANI <i>IM Sciences, Pakistan</i>	Prof. Dr. Hasan GÜL <i>19 Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Prof. Dr. Mesut IDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Kubilay ÖZYER <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Hasan TAĞRAF <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Sema YİĞİT <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Leyla YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA <i>Atırâu Üniversitesi, Kazakistan</i>	Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Mehmet BİÇER <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Musa Said DÖVEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Ufuk ORHAN <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>	Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler

Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Meral Çalış DUMAN <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi</i>	Doç. Dr. Yeliz GEDİK <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi</i>
Dr. Öğr. Üyesi Mesut ARDIÇ <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>	Dr. Öğr. Üyesi Selim ÇAM <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi</i>
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ERİŞEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>	Dr. Öğr. Üyesi Murat Fatih TUNA <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi</i>

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES	
<i>Başarısızlık Korkusu Ölçeği: Türkçe Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması</i> <i>Entrepreneurial Fear of Failure Scale: Validity and Reliability Study in Turkish</i> Murat TOPALOĞLU	1-25
DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES	
<i>Örgütlerde Mesleki Dayanışma</i> <i>Professional Solidarity in Organisations</i> Rafet GEMİCİ	26-43
<i>Sanal Kaytarmaya Teorik Bir Bakış: Öncüller, Ardıllar ve Maliyetler</i> <i>A Theoretical View At Cyberloafing: Antecedents, Consequences And Costs</i> İsmail ALİCİ	44-60

Received / Geliş Tarihi: 09.06.2024

Accepted / Kabul Tarihi: 30.06.2024

Published / Yayın Tarihi: 30.06.2024

Research Article/Araştırma Makalesi

Doi: 10.5281/zenodo.13118632

GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARISIZLIK KORKUSU ÖLÇEĞİ: TÜRKÇE GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI

ENTREPRENEURIAL FEAR OF FAILURE SCALE: VALIDITY AND RELIABILITY STUDY IN TURKISH

Öğr. Gör. Murat TOPALOĞLU

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID: 0000-0001-8640-3596, murat.topaloglu@gop.edu.tr

ABSTRACT

This study includes the Turkish validity and reliability study of the Entrepreneurial Fear of Failure Scale, which consists of 18 items and 6 dimensions. The research was conducted with 242 individuals employed in the IT sector in Türkiye, analyzing their levels of fear of failure in entrepreneurship based on gender, educational attainment, and field of expertise, professional experience, and work style. The findings indicated that the dimension with the highest level of fear of failure was social reputation, whereas the dimension with the lowest level was opportunity costs. The analyses confirmed the validity and reliability of the Turkish version of the scale. The study's findings were evaluated, and recommendations for future research were proposed.

ÖZ

Bu araştırma, 18 madde ve 6 boyuttan oluşan Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu Ölçeği'nin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını kapsamaktadır. Türkiye'de bilişim sektöründe çalışan 242 kişi üzerinde yapılan araştırmada, katılımcıların girişimcilikte başarısızlık korkusu düzeyleri cinsiyet, eğitim düzeyi, uzmanlık alanı, mesleki deneyim ve çalışma biçimi kategorilerine göre incelenmiştir. Katılımcıların girişimcilikte başarısız olma korkusunun en yüksek olduğu boyutun sosyal itibar, en düşük olduğu boyutun ise fırsat maliyetleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analizler, ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerliliğini ve güvenilirliğini doğrulamıştır. Araştırmanın bulguları değerlendirilmiş ve gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Keywords: Entrepreneurship, Fear of Failure, IT Sector.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Başarısızlık Korkusu, Bilişim Sektörü.

1. Giriş

Bir toplumun büyümesi ve zenginleşmesi için, yenilikçi düşünebilen, risk alabilen ve proaktif bir şekilde hareket edebilen kişilere ihtiyaç vardır. Girişimci ruha sahip bu kişiler, değer yaratıcı işlere öncülük ederek ekonomik ve toplumsal gelişmeye katkıda bulunurlar. Bu kişilerin başarılı olmaları için onlara uygun ortamların sağlanması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılıp güçlendirilmesi ve girişimciliği engelleyen faktörlerin ise tespit edilip ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Girişimci kişilerin özellikleri ve onların diğer insanlardan farklı yönleri 18. yüzyıldan beri araştırılmaktadır. Girişimci ile ilgili ilk tanım bu yüzyılda Fransa’da yaşayan iktisatçı Richard Cantillon tarafından ortaya koyulmuştur. Cantillon *Essai Sur La Nature Du Commerce En Général* başlıklı eserinde girişimciyi “kâr elde etmek amacıyla piyasaya giren ve belirsizliğin olduğu bir durumda ticari kararlar veren bir kişi” olarak tanımlamıştır (Landstrom, 2014, s. 25). Daha güncel olan bir tanımda girişimcinin “malların, kaynakların veya kurumların yerini, biçimini ve kullanımını etkileyen sorumluluğu ve kararları alma konusunda uzmanlaşan kişi” olduğu belirtilmiştir (Hebert & Link, 1989, s. 47). Başka bir çalışmada ise girişimcinin “önemli fırsatları değerlendirerek ve bu fırsatlardan yararlanmak için gerekli kaynakları toplayarak kâr ve büyüme elde etmek amacıyla risk ve belirsizliği göze alarak yeni bir iş kuran kişi” olduğu ifade edilmiştir (Scarborough, 2014, s. 4). Yapılan faaliyetin niteliğinin anlatıldığı bir tanımda girişimcinin “belirsizlik, iş kurma, inovasyon, fırsat ve değer yaratma kavramlarının olduğu bir işi yapan kişi” olduğu vurgulanmıştır (Prince vd. 2021, s. 33).

Girişimciliği etkileyen faktörler oldukça çeşitlidir. Yapılan bir araştırmada bu faktörlerin sosyal, kültürel ve ekonomik olmak üzere üç ana gruba ayrıldığından bahsedilmiştir (Castaño vd. 2015). Başka bir çalışmada bu faktörlerin kişilik özellikleri, ekonomik çevre ve kurumsal çevre olduğu belirtilmiştir (Cuervo, 2005). Bu makalede ise girişimciyi bireysel ve sosyal anlamda etkileyebilecek bir faktör olan başarısızlık korkusu hakkında bilgiler sunulacaktır.

Bu çalışmada ilk olarak girişimciliğin önündeki engeller ve girişimcilikte başarısızlık korkusu hakkında kavramsal bilgiler verilecek, ardından girişimcilikte başarısızlık korkusuyla ilgili yapılan araştırmaların sonuçları ele alınacaktır. Başarısızlık korkusunun girişimciler üzerindeki psikolojik ve sosyal etkileri ile birlikte, bu korkunun etkilediği faktörler ve bu korkunun olumsuz etkilerini azaltan stratejilere de yer verilecektir.

Bu çalışmada ayrıca, girişimcilikte başarısızlık korkusu hakkında hazırlanan kavramsal bir inceleme sunulduktan sonra, araştırmanın amaçları, önemi, kısıtları, varsayımları, yöntemi ve kullanılan ölçme araçlarına dair detaylı bilgiler verilecektir. Çalışmanın ilk amacı, literatürde sıkça referans gösterilen bir girişimcilikte başarısızlık korkusu ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılmasıdır. İkinci amacı ise Türkiye’deki bilgi teknolojileri sektöründe çalışan bireylerden oluşan bir örneklemde yola çıkarak bu kişilerin girişimcilikte başarısızlık korkusu düzeylerini belirlemektir. Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların başarısızlık korkusu düzeyleri cinsiyet, eğitim düzeyi, uzmanlık alanı, mesleki deneyim ve çalışma biçimine göre ayrı ayrı değerlendirilecektir.

Araştırma verilerini değerlendirmek için keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, demografik bilgilerin analizi ve tanımlayıcı istatistikler kullanılacaktır. Bu



yöntemler, ölçeğin yapı geçerliğini ve güvenilirliğini belirlemenin yanı sıra katılımcıların profillerini ve farklı gruplar arasındaki başarısızlık korkusu düzeylerini anlamak için de kullanılacaktır.

Araştırmanın son bölümünde ise elde edilen bulgular, derinlemesine bir şekilde analiz edilecek ve araştırmanın genel sonucu ortaya koyulacaktır. Bu çalışmanın literatüre sağladığı katkılar detaylı bir şekilde tartışılacak; özellikle başarısızlık korkusu üzerine yapılan bu çalışmanın mevcut bilgiye nasıl yeni bir bakış açısı getirdiği vurgulanacaktır. Ayrıca, yeni araştırmacılara yönelik tavsiyelerde bulunulacak, onların dikkat etmeleri gereken hususlar üzerinde durulacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Girişimci olmak isteyen kişiler, bireysel, örgütsel veya çevresel düzeyde karşılaştıkları engeller nedeniyle hedeflerine ulaşmakta zorlanabilirler. Bu engellerin araştırılması, erken tespit edilip çözüme kavuşturulması, girişimcilerin başarı şanslarını artırabilir ve sağlam bir girişimcilik ekosistemi oluşturulmasına katkıda bulunabilir. Literatürde yer alan çalışmalarda, bu engellerin neler oldukları ve onların ne tür etkileri olabileceği konularında önemli bilgiler sunmuştur.

Tablo 1

Girişimciliğin Önündeki Engeller Hakkında Yapılan Çalışmalar

Girişimciliğin Önündeki Engeller	Çalışma
Riskten kaçınma, başarısızlık korkusu, kaynak eksikliği, sosyal yoksunluk, stres ve sıkı çalışma	Sandhu vd. 2011
Eğitime erişim, finansal risk ve aile üyelerinden birinin işinin olması (kadınlar için)	Lockyer & George, 2012
Sosyal ve kültürel sermayenin bastırılması, ülkedeki düşük girişimcilik düzeyi	Muhammad vd. 2017
Fonların bulunmaması, riskten kaçınma, başarısızlık korkusu, pazar engelleri, bilgi engelleri, stresten kaçınma ve değişime yönelik tutum	Kebaili vd. 2015
Eğitim eksikliği, girişimcilik desteğinin eksikliği	Shambare, 2013
Başarısızlık korkusu, pazar deneyimi eksikliği, riskten kaçınma, teknik bilgi ve beceri eksikliği, yozlaşmış iş ortamı, kaynak sıkıntısı	Raeesi, 2013
Sosyal ağ eksikliği, dış istikrar eksikliği, riskten kaçınma, girişimciliğe olanak sağlayan bir iş ortamının eksikliği	Bizri vd. 2012
Başarısızlık korkusu, riskten kaçınma, sosyal ağ eksikliği, kaynak eksikliği, siyasi istikrarsızlık ve ekonomik istikrarsızlık	Al Nassai, 2023
Kanunlar, bankacılık sistemi	Nawaser vd. 2011
Güven eksikliği, kişisel sorunlar, beceri eksikliği, başlangıç lojistiği, finansal ihtiyaçlar ve zaman kısıtlamaları	Hatala, 2005
Deneyim, eğitim ve aile desteğinin eksikliği, finansal kaynak edinme problemi	Raghuvanshi vd. 2017

Tablo 1'de yer alan bilgilere göre, girişimciliğin önündeki engellerin üç ana başlık altında toplandığı görülmektedir: Kişinin kendisi ile ilgili olan engeller (sosyal, psikolojik, eğitim ve bilgiyle ilgili faktörler), dış çevresiyle ilgi olan engeller (piyasa koşulları, kanunlar, ülkedeki ekonomi ile ilgili faktörler) ve finansal kaynakla ilgili olan engeller. Ayrıca bu tablodaki bilgilerden başarısızlık korkusunun girişimcilik sürecinde sıkça bahsi geçen bir konu olduğu anlaşılmaktadır.



Başarısızlık korkusu kavramı, ilk olarak motivasyon teorileri bağlamında çeşitli açılardan ele alınmıştır. McClelland vd. (1953) tarafından yapılan erken dönem çalışmalarda bu kavram başarıyı elde etme güdüsü ve başarısızlıktan kaçınma güdüsü ile alakalı bir konu olarak incelenmiştir. Heckhausen (1968) bu kavramı motivasyonun bilişsel düzeydeki yönleri ile ilgili bir konu olarak ele alınmıştır. Daha sonraki dönemlerde ise literatürde bu konuyla ilgili çeşitli tanımlamalar ortaya koyulmuştur.

Girişimcilikte başarısızlık korkusu “yeni bir girişimi başlatma ve yürütme sürecindeki tehdit edici bir engele karşı verilen bilişsel ve duygusal tepki” olarak tanımlanmıştır (Engel vd. 2019, s. 1). Başka bir tanım da ise bu korkunun “başarı bağlamlarında tehdit olarak algılanan çevresel uyaranlara karşı geçici bilişsel ve duygusal tepki” olduğu ifade edilmiştir (Cacciotti & Hayton, 2015, s. 181). Ayrıca, girişimcilikte başarısızlık korkusu çok boyutlu ve farklı yönleri olan bir araştırma konusudur. Bu korkunun ekonomik, sosyal psikolojik ve psikolojik (Cacciotti vd. 2016), fırsatlarla ilgili, ekonomik ve sosyal (Donaldson vd. 2024), finansal, psikolojik ve kariyer ile ilgili (Chua & Bedford, 2016) ve finansal ve psikolojik (Sihalohe vd. 2021) boyutları olduğu farklı çalışmalarda ele alınmıştır. Örneğin, Cacciotti ve Hayton (2015) başarısızlık korkuları arasında müşteriye kaybetme, ödeme almama, zamanında teslim edememe, kontrolsüz nakit akışı gibi işle ilgili korkuların yanı sıra aile ve arkadaşlar ile yeterli vakit geçirememesi gibi sosyal korkuların da yer aldığından bahsetmiştir.

Girişimcilikte başarısızlık korkusunun bir duygu mu, kişilik özelliği mi yoksa bir süreç mi olduğu hakkında farklı görüşler ileri sürülmüştür. Cacciotti ve Hayton (2015) başarısızlık korkusunun bir kişilik özelliği değil bir durum olduğunu belirtmiştir. Başka bir çalışmada bu kavramın başarısızlığı bekleme, başarısızlıkla yüzleşme ve başarısızlığı dönüştürme aşamalarından oluşan bir süreci ifade ettiğinden bahsedilmiştir (Singh vd. 2015). Ayrıca, girişimcilikte başarısızlık korkusu hakkında yapılan çalışmaların bir kısmında bu kavramın riskten kaçınmak olarak ele alındığı, diğer kısmında ise bu kavramın çevresel tehdit algısı sonucu hissedilen olumsuz bir duygu olarak incelendiği belirtilmiştir (Cacciotti & Hayton, 2014). Bu korkunun girişimcilerin yeni bir işe başlama konusunda tereddüt etmesine veya geri çekilmesine neden olan psikolojik bir faktör olabileceği de değerlendirilmiştir (Al Halbusi vd. 2024).

Başarısızlık korkusunun girişimcilik üzerindeki etkilerini araştırmak, girişimcilerin risk alma eğilimleri, yenilikçi fikirleri hayata geçirme cesaretleri, öğrenme yeteneklerinin belirlenmesi ve girişimcilik başarısını etkileyen faktörlerin anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde girişimcilikte başarısızlık korkusunun girişimcilik üzerinde genel olarak olumsuz etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Bu korkunun fırsatları değerlendirme ve onlardan faydalanmayı (Kollman vd. 2017), girişimci davranış sergilemeyi (Liu vd. 2021), girişimcilikte büyüme hedeflerini (Henriquez-Daza vd. 2023), girişimcilerin öznel iyi oluşlarını (Soomro & Shah, 2022), fırsat belirleme yeteneğini (Zhang, 2023) ve girişimci uyanıklığını (Boudreaux vd. 2019) olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Birleşik Krallık ve Kanada’da girişimcilerle yapılan çalışmada, başarısızlık korkusunun insanları girişimci olmaktan alıkoyabileceği gibi, onları başarı için daha fazla çaba harcamaları için motive edebileceğini de ortaya koyulmuştur (Cacciotti vd. 2016). Ayrıca, girişimcinin sonraki dönemlerde girişimcilik sürecini yönlendirmeye yardımcı olmak için gerekli geri bildirimi ve bilgiyi sağlayabileceğinden de bahsedilmiştir (Dutta & Sobel, 2021).



Başarısızlık korkusu girişimcilik yolculuğunda karşılaşılabilen bir durumdur. Ancak, yapılan çalışmalar bu korkunun etkilerini azaltabilecek çeşitli faktörlerin varlığını da ortaya koymuştur. Örneğin, girişimci bir insanı tanımanın (Guelich, 2022), kişiyi yatıştıran ve onun öz saygısını artıran faaliyetlerin (Engel vd. 2021), ekonomik özgürlük düzeyinin yüksek olmasının (Dutta & Sobel, 2021), kişinin çevresinde başarılı bir rol modelinin olmasının (Kong vd. 2020) ve başarılı girişimcileri gözlemlemenin (Wyrwich vd. 2019), bu korkunun girişimci olma isteği üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmada önemli rol oynadığı gösterilmiştir. Ayrıca, risklerin ve belirsizliklerin girişimci adayının korkuya ilişkin bilişsel değerlendirmelerini ve korkuya karşı davranışsal tepkilerini etkileyebildiği de ileri sürülmüştür (Ahmadi & Soga, 2022). Sonuç olarak, başarısızlık korkusu girişimcilikte önemli bir engel olabilir ancak girişimciliği caydırmaktan ziyade, bu korkunun etkilerini azaltabilecek ve girişimcilerin potansiyelini ortaya çıkarabilecek faktörlerin mevcut olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu faktörler, girişimcilik ekosisteminin güçlenmesine ve daha fazla yenilikçi girişimin ortaya çıkmasına katkıda bulunabilir.

3. Araştırmanın Amacı

Girişimcilikle ilgili yapılan araştırmalarda son 30 yılda öne çıkan konular arasında girişimcilik süreci, girişimciliğin çevresel ve dışsal belirleyicileri, değer yaratımı ve performans, araştırma yöntemleri ve teoriler, girişimcilerin psikolojik, bilişsel ve bireysel özellikleri yer almaktadır (Ferreira vd., 2015). Bu çalışma alanları, girişimcilik üzerine geniş bir perspektif sunmakta ve girişimcilerin başarısını etkileyen faktörleri anlamak için önemli bir zemin oluşturmaktadır. Başarısızlık korkusu da girişimcilik literatüründe önemli bir konudur ve bahsedilen çalışma alanları ile oldukça ilişkilidir.

Bu araştırmanın temelde iki amacı vardır. İlki Türkiye’de önemli bir katma değere sahip olan bilgi teknolojileri sektörü alanında çalışan kişilerin girişimcilikte başarısızlık korkusu düzeylerini tespit etmek ve bu düzeylerin cinsiyet, uzmanlık alanı, eğitim seviyesi, mesleki deneyim ve çalışma biçimi kategorilerine göre değişim gösterip göstermediği hakkında bilgi sağlamaktır. Girişimcilerin başarısızlık yaşamalarının nedenlerini demografik değişkenler ile açıklamaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin, literatürde yer alan bir çalışmada girişimcilerin sistematik olarak işten çıkma, daha genç olma, daha az eğitilmiş olma, deneyimsiz olma, ebeveynlerinin bir işe sahip olmaması gibi nedenlerle başarısız oldukları belirtilmiştir (Khelil, 2016). Ayrıca, farklı ülkelerin başarısızlık korkusu düzeylerini gösteren araştırmalar yapılmaktadır (Heber, 2015). Başarısızlık korkusunun girişimciler arasında yaygın bir endişe olduğunu gösteren çalışmalar, bu konunun önemini vurgulamaktadır. Forbes dergisinin verilerine göre, girişimcilerin %40’ından fazlasının başarısızlık korkusu hissettiği belirtilmektedir (Asif, 2022). ABD gibi teknoloji sektörünün gelişmiş olduğu bir ülkede ise bu oran %45 gibi yüksek bir seviyeye ulaşmaktadır (Global Entrepreneurship Monitor, 2024). Peki, Türkiye’de durum nedir? Katma değeri yüksek olan alanlarda başarısızlık korkusunun düzeyi nedir? Bu araştırma ile bu sorulara cevap olabilecek yeni bilgilerin sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın ikinci amacı ise Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu Ölçeği’nin Türkçe olarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılması, literatüre kazandırılması ve araştırmacıların kullanımına sunulmasıdır. Bu iki amacının gerçekleşmesinin neden önemli olduğu, makalenin araştırmanın önemi başlıklı bölümünde anlatılmıştır.



4. Araştırmanın Önemi

Başarısızlık korkusunun araştırılması girişimcilik alanında önemli katkılar sağlayacaktır. Öncelikle bu korkunun girişimcilerin başarılı olma ihtimallerini, hali hazırda içinde bulundukları durumu ve gelecekle ilgili kararlarını etkileyebileceğinden bahsetmek gerekir. Başarısızlık korkusu girişimcilik niyetine zarar verebilecek önemli sosyal sonuçları beraberinde getirir (Ng & Jenkins, 2018). Kişilerin çevresinde başarısız olarak damgalanması, onların davranışlarını etkiler ve onların girişimlerinin çöküşünü hızlandırabilir (Singh vd. 2015). Bu korku ayrıca finansal, psikolojik ve kariyerle ilgili endişeleri ortaya çıkararak onların girişimcilik niyetine engel olabilir (Chua & Bedford, 2016). Girişimcilikte başarısızlık korkusu sadece olumsuz yönde değil, olumlu yönde de girişimcileri etkileyebilir. Bir girişimin başarılı olması için teşvik edici olabileceği, uygun zamanda bu girişimden en az zararla çıkma konusunda yardımcı olabilir (Muñoz vd. 2020). Ayrıca, daha önce bir girişimi batıran bir kişinin yeni bir girişime başlaması konusunda da etkili olabilir (Williams vd. 2020). Türkiye’deki potansiyel ve mevcut girişimciler üzerinde, onların girişimcilikte başarısızlık korkusu düzeylerini ölçmeyi amaçlayan bir çalışmanın faydalı olabileceği tahmin edilmektedir. Böyle bir çalışma girişimcilerin harekete geçmesini engelleyen bariyerlerin neler olduğunun anlaşılmasına ve onların ortadan kaldırılmasına katkı sağlayabilir. Girişimcilerin önündeki bariyerlerin kaldırılması konusunda destek mekanizmaları geliştirilmesine rehberlik edebilir.

Girişimcilikte başarısızlık korkusu ile ilgili bir çalışmanın bilişim gibi önemli bir sektörde gerçekleştirilmesi önemli bilgiler sağlayacaktır. Türkiye’de bilgi teknolojileri sektörü globalden 2 kat daha fazla büyüme göstermiş olan ve son 10 yılda ivme kazanan sektörlerin başında gelmektedir ve bu sektör 2023 yılında Türkiye’ye yaklaşık 3,5 milyar dolarlık bir ihracat geliri sağlamıştır (Gülel, 2024). Bilgi teknolojileri sektörü hızlı değişimin ve rekabetin olduğu, yenilikçiliğin teşvik edildiği ve yeni fikirlerin kısa bir sürede hayata geçirilebildiği bir alandır. Türkiye özelinde ise güçlü bir nitelikli işgücünün olduğu ve yüksek katma değer sağlayan bir sektördür (Berktaş, 2024). Ayrıca, tüm dünyada 10 yıl içinde ekonomide yaratılan yeni katma değerın yaklaşık %70’inin dijital platforma dayalı iş modellerinden elde edileceği ve hâlihazırda küresel ölçekte bu sektörün 38 trilyon dolar olan büyüklüğü göz önüne alındığında (TUBISAD, 2023), Türkiye’de bilişim sektöründe girişimcilerin ortaya çıkması sağlayan ortamın araştırılması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma ile bilişim sektörü çalışanlarının girişimci olmalarının önündeki bir engel olan başarısızlık korkusu hakkında faydalı bilgiler sunulacaktır.

Bu çalışmanın Türkiye’deki girişimciler için önemi ve Türkiye’de bilişim sektörünün araştırılması konusundaki öneminin yanı sıra Türkçe literatür bakımından ayrı bir önemi daha vardır. Öncelikle girişimcilikte başarısızlık korkusu hakkında Türkçe literatürde sınırlı sayıda çalışmanın olduğunu belirtmek gerekir. Bu çalışmalardan bahsetmek gerekirse, Arslan (2018) KOBİ’ler ile yaptığı bir çalışmada başarısızlık korkusunun psikolojik etkilerini incelemiştir. Gülbahar (2019) girişimcilik tutkusunun yenilikçi davranışlar ve başarısızlık korkusu üzerine etkisi hakkında bir doktora tezi hazırlamıştır. Deniz (2019) ise cinsiyetin erken aşama girişimcilik aktivitesi üzerindeki etkisinde başarısızlık korkusunun aracı rolü hakkında bir yüksek lisans tezi hazırlamıştır. Bunların dışında doğrudan bu konuyla ilgili bir çalışma Türkçe literatürde yer almadığı gibi, araştırmacıların tez ve makaleleri için kullanabileceği Türkçe bir ölçek de mevcut değildir. Literatürde güvenilirliği



kanıtlanmış olan bir ölçeğin Türkçe uyarlamasının hazırlanması, araştırmacıların nitelikli veriler toplaması konusunda kolaylıklar sağlayacaktır.

5. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın örnekleme, veri toplama yöntemi, ölçekler için yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, katılımcıların demografik dağılımına dair bilgiler ve tanımlayıcı istatistik bilgilerine yer verilmiş ve analizler için kullanılan programlardan bahsedilmiştir.

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de bilgi teknolojileri alanında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Türkiye’nin bilgi teknolojileri sektörü yıllık ortalama %25 gibi yüksek bir büyüme oranına sahip, yaklaşık 300 bin kişinin istihdam edildiği ve çalışanların yarısından fazlasının 35 yaş altında olduğu, genç ve dinamik bir demografik yapıya ve yüksek katma değere sahip bir sektördür (Yalçın, 2023). Bilgi teknolojileri sektörünün Türkiye’deki iki önemli temsilcisi TÜBİSAD Bilişim Sanayicileri Derneği ve SASAD Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçıları Derneği’dir. 1979 yılında kurulan TÜBİSAD bilgi teknolojileri pazarının %90’ını temsil ederken (TÜBİSAD, 2024), 1989 yılında Milli Savunma Bakanlığı öncülüğünde kurulan SASAD ise üye firmalarının Türkiye’nin son dönemdeki savunma sanayi atılımlarına yaptıkları katkılar ile adını duyurmaktadır (SASAD, 2024). Araştırma kapsamında bu derneklerin üyesi olan 85 farklı firmanın çalışanı ile iletişime geçilmiştir ve bu kişilerden araştırma anketini online olarak doldurmaları talep edilmiştir. Katılımcılarının 296’sı anketlere geri dönüş yapmıştır, ancak bunların arasında 242 kişinin tüm anket sorularına eksiksiz bir şekilde cevap verdiği tespit edilmiştir. Yapılan analizlere sadece eksiksiz doldurulan bu 242 anket dâhil edilmiştir.

Türkiye’de bilgi teknolojileri sektöründe çalışan kişilerin girişimcilikte başarısızlık korkusu düzeylerini tespit etmek için, bu konuda öncü çalışmaları olan Cacciotti vd. (2020) tarafından geliştirilen *Entrepreneurial Fear of Failure* başlıklı ölçeğin Türkçe olarak hazırlanan versiyonu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin orijinal dili İngilizcedir. Bu ölçek 6 alt boyutu temsil eden 18 maddeyi içermektedir. Ölçek maddelerinin Türkçe’ye çevirisi için öncelikle Brislin (1970) tarafından önerilen ters çeviri tekniği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan İngilizce ifadeler ilk olarak hem araştırmacı hem de literatüre hâkim başka birisi tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Bu iki çeviri İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünde akademisyen olan bir kişi tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Böylece ölçek ifadelerinin doğru bir şekilde Türkçe’ye çevrilip çevrilmediği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın ardından ölçekte yer alan ifadelerin son halleri tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket orijinal ölçekte yer alan 18 adet ölçek maddesinin Türkçe karşılıklarından ve katılımcıların demografik bilgisini elde etmek için hazırlanan 5 sorudan (cinsiyet, eğitim düzeyi, uzmanlık alanı, çalışma biçimi ve mesleki deneyim) oluşmaktadır. Bu anket toplamda 23 sorudan oluşan bir ölçme aracı olarak hazırlanmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonunda orijinalindeki gibi 5’li likert tekniği kullanılmıştır. Ölçme ifadelerinin dereceleri ise “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde belirlenerek anket formunda katılımcıların cevabına sunulmuştur. Anket formunda hangi maddenin hangi boyutu temsil ettiğinin bilgisi Tablo 2’de gösterilmiştir.



Tablo 2*Ölçek Boyutları ve Anket Formundaki Madde Numarası*

Boyut	Madde No
Girişimi Finanse Etme Yeteneği (GFE)	1, 2, 3
Fikrin Potansiyeli (FP)	4, 5, 6
Sosyal İtibar Tehdidi (SIT)	7, 8, 9
Fırsat Maliyetleri (FM)	10, 11, 12
Kişisel Yetenek (KY)	13, 14, 15
Finansal Güvenlik (FG)	16, 17, 18

Araştırmanın kısıtları ve varsayımları hakkında bilgi vermek gerekirse, bu araştırmanın verileri Türkiye’de bilişim sektöründe çalışan kişilerden elde edilmiştir ve araştırmanın sonuçları da sadece bu sektör ile ilgili bilgiler sunmaktadır. Araştırma verileri olasılıklı olmayan örneklem tekniklerinden kolayda örnekleme ile elde edilmiştir ve sadece hazırlanan anketteki ifadeler ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, katılımcıların anket formundaki ifadeleri anlayabilecek ve cevap verebilecek eğitim seviyesine ve entelektüel bilgi birikimine sahip oldukları ve anket formlarını hiçbir baskı olmadan, tamamen kendi rızalarıyla doldurdukları varsayılmıştır.

6. Araştırma Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Girişimcilikte başarısızlık ölçeğinin Türkçe versiyonu hazırlanırken geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Geçerli ve güvenilir bir ölçek, araştırma bulgularının doğruluğunu artırırken, bu bulguların bilimsel değeri olduğuna dair güvence sağlayacak, nitelikli bulguların elde edilmesini kolaylaştıracak ve doğru kararlar alınmasına yardımcı olacaktır.

Araştırmada gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizi, demografik bilgilerin ve tanımlayıcı istatistik bilgilerinin analizi ile araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonun tespiti için IBM SPSS programı kullanılmıştır. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi için ise Yapısal Eşitlik Modellemesi yönteminden faydalanılmış ve IBM SPSS Amos programı kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi gizli değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin test edilebilmesini sağlayan önemli bir yöntemdir ve tasarlanan araştırma modelinin veriye uygun olma durumunu gösterir (Alkış, 2016, s. 107).

Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu ölçeğinin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla yapılan örneklem yeterliliği testi, keşfedici faktör analizi (KFA), birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve güvenilirlik analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3*KMO ve Bartlett Testi Sonuçları*

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,734
	Ki-Kare	1418,316
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	153
	p değeri	,000

Tablo 3’te Kaiser-Meyer-Olkin katsayısının 0,734 olduğu görülmektedir. Bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması için yeterli olduğunu ($KMO \geq 0.60$) ifade



etmektedir (Kaiser & Rice, 1974, s. 112). Yapılan analizde ayrıca Bartlett küresellik testinde ki-kare istatistiğinin anlamlı olduğu (χ^2 (sd = 153)) = 1418,316, $p \leq 0,001$) görülmektedir. Bu bulgu ise veri matrisinin ve maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Bartlett, 1950, s. 83).

Araştırma ölçeğinin orijinal hali hazırlanırken 3 farklı örneklem ile çalışma yapılmıştır. Orijinal ölçek ilk çalışmada 6 faktörlü bir yapı olarak, ikinci çalışmada tek faktörlü bir yapı olarak, üçüncü çalışmada ise 7 faktörlü bir yapı olarak incelenmiş ve üç farklı uyum iyiliği değeri elde edilmiştir. En yüksek uyum iyiliği değerleri 6 faktörlü yapı olarak incelenen çalışmada elde edilmiştir (Cacciotti vd. 2020, s. 13). Bu nedenle, Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında, orijinal çalışmadaki gibi 6 faktörlü yapı test edilmiştir ve birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi “önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlem” olarak tanımlanan bir analiz türüdür (Yaşlıoğlu, 2017, s. 78).

Tablo 4

Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Toplamı			Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,021	22,340	22,340	4,021	22,340	22,340	2,254	12,524	12,524
2	2,120	11,780	34,120	2,120	11,780	34,120	2,230	12,391	24,914
3	1,991	11,059	45,180	1,991	11,059	45,180	2,117	11,762	36,676
4	1,686	9,365	54,545	1,686	9,365	54,545	2,007	11,148	47,824
5	1,508	8,376	62,921	1,508	8,376	62,921	1,960	10,891	58,715
6	1,134	6,303	69,224	1,134	6,303	69,224	1,892	10,509	69,224
7	,838	4,653	73,877						
8	,600	3,334	77,211						
9	,572	3,178	80,389						
10	,552	3,067	83,456						
11	,495	2,747	86,203						
12	,458	2,545	88,748						
13	,433	2,406	91,154						
14	,380	2,109	93,263						
15	,365	2,030	95,292						
16	,317	1,763	97,055						
17	,285	1,585	98,640						
18	,245	1,360	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ölçeğin Türkçe geçerliliğinin tespiti amacıyla IBM SPSS programında Varimax Kaiser Normalizasyon Döndürme Yöntemi kullanılarak keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yukarıda yer alan açıklanan toplam varyans tablosuna bakıldığında özdeğerin 1 ve 1’den büyük olduğu, 6 boyuttan oluşan bir faktör dağılımı olduğu anlaşılmaktadır. Varyans açıklama gücünün birinci boyutta %22,340, ikinci boyutta %11,780, üçüncü boyutta %11,059, dördüncü boyutta %9,365, beşinci boyutta %8,376 ve altıncı boyutta 6,303 olduğu görülmektedir. 18 maddelik bu ölçeğin toplam varyansın %69,224’ünü açıkladığı bulgusu elde edilmiştir. Literatürde bir ölçeğin toplam varyansın en az %50’sini açıklaması gerektiği



belirtilmiştir (Streiner, 1994, s. 140). Tabloda gösterilen açıklanan toplam varyans değeri de bu yeterliliği karşılamaktadır.

Tablo 5

Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen					
	1	2	3	4	5	6
FM2	,874	,040	,073	,074	-,001	,072
FM1	,829	,100	,034	,029	,143	,108
FM3	,826	-,009	,180	-,001	,132	-,047
KY2	,026	,843	,044	,102	,069	,081
KY3	,057	,823	,212	,044	-,017	,065
KY1	,048	,814	,060	,120	,037	,003
SIT1	,084	,100	,834	,116	,014	,083
SIT3	,137	,166	,795	,207	-,018	,041
SIT2	,065	,053	,793	-,019	,083	,068
FP1	,015	,136	,040	,769	,203	,058
FP2	,086	,122	,122	,759	,108	,023
FP3	-,008	,019	,114	,745	,237	,113
FG1	,016	,182	,016	,124	,809	,049
FG3	,093	-,039	,073	,191	,808	-,033
FG2	,193	-,051	-,009	,261	,643	-,004
GFE1	,075	,022	,066	,156	-,084	,868
GFE2	,119	-,008	,018	,135	-,039	,863
GFE3	-,100	,241	,181	-,182	,266	,573

Yukarıdaki tabloda belirtilen döndürülmüş bileşen matrisi, faktör yüklerinin ölçeğe uygun olarak 6 boyut altında toplandığını ve her maddenin kendine ait olan boyutun altında toplandığını göstermektedir. Literatürde 0,30'un altındaki faktör yükünün anlamlı olmadığına (Field, 2013, s. 692) ve boyutlama yapılırken 0,50 ve üstü (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014) değerlerin dikkate alınması gerektiğine dair bilgiler vardır. Bu kriterler bağlamında, keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen veriler, Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu ölçeğinin yapı geçerliliğinin sağlandığına işaret etmektedir. Ayrıca araştırmanın analizlerinin altı alt boyut düzeyinde yapılabilmesini de mümkün kılmaktadır.

Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu ölçeğinin Türkçe versiyonunun 18 madde ve 6 boyuttan oluşan yapısının uyum iyiliğinin test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Uyum iyiliği değerleri, bir modelin veya tahminin gerçek verilerle ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirmek için kullanılan değerlerdir (APA Dictionary of Psychology, 2024). Çeşitli istatistik kaynaklarında bahsedilen ve iyi uyumu ifade eden değerler Tablo 6'da bir arada gösterilmiştir.

Tablo 6

Uyum İyiliği Değerleri

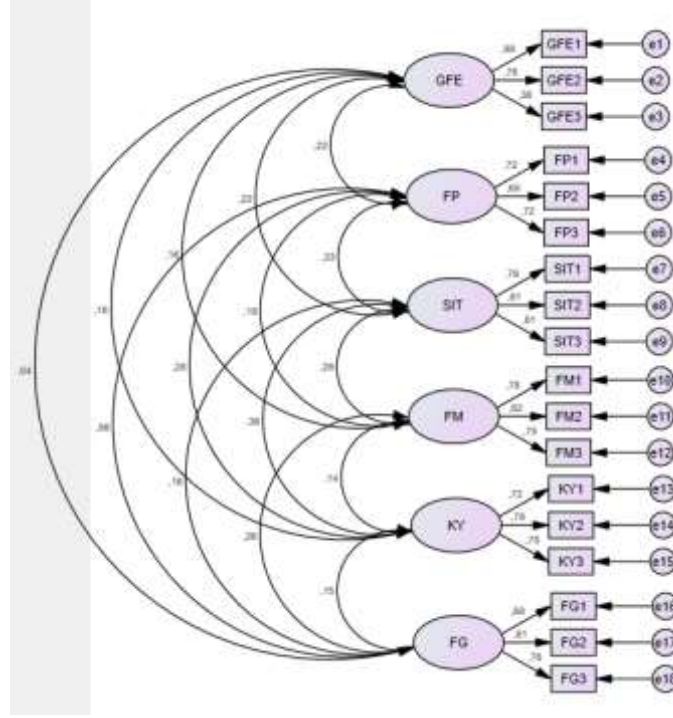
Uyum İyiliği Değeri	Kaynak
$(X^2/sd) \leq 3$	Schermelleh-Engel vd. 2003
$CFI \geq 0.95$	Hu & Bentler, 1999
$GFI \geq 0.90$	Marsh & Grayson 1995
$IFI \geq 0.90$	Bollen, 1989
$AGFI \geq 0.90$	Hooper vd. 2008
$NNFI \geq 0.95$	Bentler & Hu, 1999
$RMR \leq 0.05$	Byrne, 1998
$RMSEA \leq 0.06$	Hu & Bentler, 1999



Ölçeğin Türkçe versiyonunun 18 madde ve 6 boyutta incelenmesi için IBM SPSS Amos programı ile gerçekleştirilen birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi Şekil 1’de gösterilmiştir. Bu analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 7’de yer almaktadır.

Şekil 1

Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 7

Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

x2/sd	CFI	GFI	AGFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
1,187	0,983	0,938	0,912	0,983	0,978	0,036	0,028

Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, onların Tablo 6’da gösterilen referans değerlere uygun olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, hazırlanan Türkçe ölçeğin 18 madde ve 6 faktörlü yapısının model uyumunun iyi düzeyde olduğu ve geçerliliğinin sağlandığı kanıtlanmıştır.

Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin yanı sıra, Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu Ölçeği’nin Türkçe versiyonunun güvenilirliğini ve iç tutarlılığını belirlemek amacıyla yine IBM SPSS programı kullanılarak Cronbach’s Alpha değerinin dikkate alındığı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 8’de yer alan analiz sonucunda ölçeğin toplam güvenilirlik değerinin 0,788 olduğu tespit edilmiştir. Boyutlara ait Cronbach’s Alpha değerlerinin ise 0,695 - 0,826 arasında değiştiği gösterilmiştir. Referans kabul edilen güvenilirlik değer aralığına göre (Taber, 2018), 18 maddeden oluşan bu ölçeğin hem toplam ölçek bazında hem de boyutlar bazında “yeterli” seviyesinde güvenilir olduğu ($0,64 > \alpha > .85$) anlaşılmaktadır.



Tablo 8*Güvenilirlik Değeri*

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Girişimi Finanse Etme Yeteneği (GFE)	3	,695
Fikrin Potansiyeli (FP)	3	,736
Sosyal İtibar Tehdidi (SIT)	3	,777
Fırsat Maliyetleri (FM)	3	,826
Kişisel Yetenek (KY)	3	,802
Finansal Güvenlik (FG)	3	,721
	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Girişimcilikte Başarı Korkusu Ölçeği	18	,788

Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu Ölçeği'ne ait madde toplam istatistik değerleri Tablo 9'da yer almaktadır. Maddelerden herhangi bir tanesinin ölçekten çıkarılmasının, toplam ölçek güvenirliği katsayısında ciddi düzeyde bir artış sağlamayacağı anlaşılmaktadır. Bu işlem ayrıca ölçeğin orijinalindeki madde sayısını azaltacağı ve elde edilmek istenen bilgilerin niteliğini düşüreceği endişeleriyle tercih edilmemiştir.

Tablo 9*Madde-Toplam İstatistikleri*

Madde Toplam İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
GFE1	64,1529	52,030	,293	,784
GFE2	64,0661	52,269	,292	,783
GFE3	64,3512	52,851	,264	,785
FP1	63,9752	51,535	,396	,777
FP2	64,1240	51,819	,409	,777
FP3	63,9628	51,621	,388	,778
SIT1	63,9917	51,461	,420	,776
SIT2	64,0124	52,012	,340	,780
SIT3	63,8388	50,210	,463	,772
FM1	64,8223	49,425	,423	,775
FM2	64,8388	49,795	,384	,778
FM3	64,9174	50,126	,364	,779
KY1	64,5289	50,441	,377	,778
KY2	64,4587	49,444	,399	,777
KY3	64,4504	49,087	,411	,776
FG1	64,2479	51,822	,369	,779
FG2	64,0000	52,075	,310	,782
FG3	64,1736	52,011	,326	,781



7. Araştırmaya Katılanların Demografik Yapısı

Araştırmanın katılımcılarına cinsiyet, eğitim düzeyi, uzmanlık alanı, çalışma şekli ve meslekî deneyim bilgileri hakkında sorular sorulmuştur. Elde edilen verilere göre katılımcıların demografik dağılımları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

Katılımcıların Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Uzmanlık Alanı, Çalışma Şekli ve Mesleki Deneyime Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	93	38,4
	Erkek	149	61,6
	Toplam	242	100,0
Eğitim Düzeyi	Doktora	6	2,5
	Yüksek Lisans	15	6,2
	Lisans	170	70,2
	Ön Lisans	51	21,1
	Toplam	242	100,0
Uzmanlık Alanı	Yazılım Geliştirme	31	12,8
	Grafik Tasarım	36	14,9
	Web Tasarım	26	10,7
	Siber Güvenlik	15	6,2
	Mobil Uygulama Geliştirme	25	10,3
	Oyun Tasarımı	33	13,6
	Ağ Yönetimi	21	8,7
	Veri Tabanı Yönetimi	23	9,5
	Muhasebe ve Finans	13	5,4
	Satış ve Pazarlama	19	7,9
	Toplam	242	100,0
Çalışma Biçimi	Yüz Yüze	138	57,0
	Uzaktan	30	12,4
	Hibrit	74	30,6
	Toplam	242	100,0
Meslekî Deneyim	0-5 Yıl	145	59,9
	6-10 Yıl	82	33,9
	10 Yıl Üzeri	15	6,2
	Toplam	242	100,0



Araştırmaya katılan toplam 242 kişinin %61,6'sının erkek, %38,4'ünün kadın olduğu görülmektedir. Bu kişilerin %70,2'si lisans, %21,1'i ön lisans, %6,2'si yüksek lisans ve %2,5'i doktora düzeylerinde eğitime sahiptirler. Katılımcıların %14,9'u grafik tasarım, %13,6'sı oyun tasarımı, %12,8'i yazılım geliştirme, %10,7'si web tasarım, %10,3'ü mobil uygulama geliştirme, %9,5'i veri tabanı yönetimi, %8,7'si ağ yönetimi, %7,9'u satış ve pazarlama, %6,2'si siber güvenlik ve %5,4'ü muhasebe ve finans alanlarında uzmanlığa sahip olduklarını bildirmişlerdir. Yine bu kişilere çalışma biçimleri sorulduğunda %57'si yüz yüze, %30,6'sı hibrit, %12,4'ü ise online olarak çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Son olarak, çalışanların %59,9'unun 0 ile 5 yıl arasında iş deneyimine, %33,9'unun 6 ile 10 yıl arasında iş deneyimine, %6,2'sinin de 10 yıl üzeri iş deneyimine sahip oldukları tespit edilmiştir.

8. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Girişimcilikte başarısızlık korkusu ölçeğinin ve onun alt boyutlarının ortalama değerleri, çarpıklık ve basıklık değerleri ve standart sapma değerlerine ait tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11*Ortalama Değerler, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	Standart Sapma	İstatistik	Standart Sapma
Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu	3,7808	,41796	-1,381	,156	3,998	,312
Girişimi Finanse Etme Yeteneği	3,8636	,67029	-,860	,156	,592	,312
Fikrin Potansiyeli	4,0331	,61771	-1,156	,156	2,664	,312
Sosyal İtibar Tehdidi	4,1061	,67235	-,785	,156	,333	,312
Fırsat Maliyetleri	3,1942	,89691	,267	,156	-,628	,312
Kişisel Yetenek	3,5744	,88751	-,385	,156	-,919	,312
Finansal Güvenlik	3,9132	,65782	-,626	,156	,637	,312

Araştırmaya katılan kişilerden anket sorularına 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında bir cevap vermeleri istenmiştir. Tüm katılımcılardan girişimcilikte başarısızlık korkusu için elde edilen ortalama değer 3,7808'dir. Bu değişkene ait en yüksek ortalama değere sahip boyut 4,1061 ile sosyal itibar tehdidi, en düşük ortalama değere sahip boyut ise 3,1942 ile fırsat maliyetleridir. Elde edilen bulgulardan katılımcıların ölçek düzeyinde ve boyutlar düzeyinde verdikleri cevapların ortalama olarak 3 (Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle Katılıyorum) değerleri arasında oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 11'deki bulgular, araştırma verilerinin normal dağılım sergileme durumu hakkında da bilgi vermektedir. Bu konunun çalışıldığı bir kaynakta, çarpıklık değerinin -3 ve +3, basıklık değerinin ise -10 ve +10 değerleri arasında olmasının, verilerin normal dağılımı konusunda bir problem oluşturmayacağı belirtilmiştir (Kline, 2011). Bu referans aralığına göre bu araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin, normal dağılım açısından uygun olduğu anlaşılmaktadır.



Tablo 12

Demografik Dağılıma Göre Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu Ortalaması

Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma
Kadın	3,7013	,04638
Erkek	3,8304	,03211
Eğitim Düzeyi	Ortalama	Standart Sapma
Doktora	3,9815	0,1488
Yüksek Lisans	3,7444	0,0747
Lisans	3,7761	0,0333
Ön Lisans	3,7832	0,0566
Uzmanlık Alanı	Ortalama	Standart Sapma
Yazılım Geliştirme	3,8674	,07152
Grafik Tasarım	3,7238	,08003
Web Tasarım	3,6538	,10443
Siber Güvenlik	3,7185	,12297
Mobil Uygulama Geliştirme	3,8244	,08718
Oyun Tasarımı	3,7778	,05893
Ağ Yönetimi	3,7804	,08780
Veri Tabanı Yönetimi	3,7923	,07303
Muhasebe ve Finans	3,8162	,07127
Satış ve Pazarlama	3,8801	,09320
Çalışma Biçimi	Ortalama	Standart Sapma
Yüz Yüze	3,8313	,03351
Uzaktan	3,7444	,08056
Hibrit	3,7012	,05156
Mesleki Deneyim	Ortalama	Standart Sapma
0-5 Yıl	3,7226	0,0350
6-10 Yıl	3,8611	0,0455
10 Yıl Üzeri	3,9037	0,0865

Tablo 12’de demografik dağılıma göre girişimcilikte başarısızlık korkusu ortalama değerleri yer almaktadır. Bu verilere göre başarısızlık korkusunun erkek, doktora derecesine sahip olan, satış ve pazarlama alanında uzmanlığına sahip, yüz yüze çalışan ve 10 yıl üzeri mesleki deneyimi olan katılımcı kategorilerinde, diğer kategorilere kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık, kadın, web tasarım uzmanlığına sahip, hibrit çalışan ve 0-5 yıl mesleki deneyime sahip katılımcı kategorilerinde girişimcilikte başarısızlık korkusunun diğer kategorilere kıyasla daha düşük düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

9. Korelasyon Analizi

Girişimcilikte başarısızlık korkusu ölçeğine ait alt boyutlar arasındaki ilişkilerin gücünün ve yönünün belirlenebilmesi amacıyla IBM SPSS programı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 13’te gösterilen analiz sonucuna göre, bu ölçeğin alt boyutlarının hepsinin birbirleri ile pozitif ama anlamlılık açısından değişken ilişkileri olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13

Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu Ölçeği Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7
1. Girişimi Finanse Etme Yeteneği	1						
2. Fikrin Potansiyeli	,176**	1					
3. Sosyal İtibar Tehdidi	,201**	,245**	1				
4. Fırsat Maliyetleri	,122	,139*	,234**	1			
5. Kişisel Yetenek	,179**	,219**	,276**	,115	1		
6. Finansal Güvenlik	,070	,412**	,122	,219**	,119	1	
7. Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu	,490**	,594**	,596**	,586**	,602**	,536**	1

** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (çift yönlü).

* . Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır (çift yönlü).



Girişimi finanse etme yeteneği ile fikrin potansiyeli arasında ($p<0.01$, $r=0.176$) pozitif ve anlamlı, girişimi finanse etme yeteneği ile sosyal itibar tehdidi arasında ($p<0.01$, $r=0.201$) pozitif ve anlamlı, girişimi finanse etme yeteneği ile kişisel yetenek arasında da ($p<0.01$, $r=0.179$) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Fikrin potansiyeli ile sosyal itibar tehdidi arasında pozitif ve anlamlı ($p<0.01$, $r=0.245$), fikrin potansiyeli ile fırsat maliyetleri arasında pozitif ve anlamlı ($p<0.05$, $r=0.139$), fikrin potansiyeli ile kişisel yetenek arasında pozitif ve anlamlı ($p<0.01$, $r=0.219$) ve fikrin potansiyeli ve finansal güvenlik arasında da pozitif ve anlamlı ($p<0.01$, $r=0.412$) bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sosyal itibar tehdidi ile fırsat maliyetleri arasında pozitif ve anlamlı ($p<0.01$, $r=0.234$), sosyal itibar tehdidi ile kişisel yetenek arasında ise pozitif ve anlamlı ($p<0.01$, $r=0.276$) ve fırsat maliyetleri ile finansal güvenlik arasında pozitif ve anlamlı ($p<0.01$, $r=0.219$) bir ilişki olduğu bilgisi elde edilmiştir.

10. Sonuç ve Öneriler

Girişimcilikle ilgili hem teorik hem de ampirik çalışmaların yapılması, bir yandan araştırmacıların ufkunu açarken, diğer yandan girişimciler, girişimciliği destekleyen şirketler ve girişimcilik ekosistemini güçlendiren kamu kurumları için yol gösterici olmaktadır. Bu araştırma da bu bakış açısıyla hazırlanmış olup, yeni ve faydalı bilgiler sunma amacını taşımaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçları üç ana başlık altında ele almak gerekirse, bunlardan ilki girişimcilikte başarısızlık korkusu hakkında kapsamlı bir literatür taramasının hazırlanması, ikincisi girişimcilikte başarısızlık korkusu ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının gerçekleştirilmesi, üçüncüsü ise Türkiye’de bilgi teknolojileri sektöründe başarısızlık korkusu düzeyinin tespit edilmesidir.

Araştırmada öncelikle girişimcilik konusunda yapılan kapsamlı bir literatür taramasına odaklanmıştır. Bu çalışmada, girişimcinin tanımı, girişimciliği etkileyen temel faktörler, girişimcilikte karşılaşılan engeller, başarısızlık korkusunun tanımı ve etkileri gibi konular ele alınmıştır. Özellikle Türkçe literatürde girişimcilik engelleri ve başarısızlık korkusu üzerine yapılan çalışmalar ve eksiklikler göz önünde bulundurularak, Türkiye’deki akademik bilgi birikimine katkı sağlamak amaçlanmıştır.

İkinci olarak, Cacciotti vd. (2020) tarafından geliştirilen Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu Ölçeği’nin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe dilinde 18 madde ve 6 boyuttan oluşan yapısının geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini sağladığı ortaya koyulmuştur. Ayrıca, Türkçe versiyonda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ölçeğin orijinal halinde ortaya koyulan değerlere üstün geldiği de tespit edilmiştir. Araştırmacıların bu ölçeği orijinal dilinden çevirmelerine gerek kalmadan, güvenilir bir şekilde kullanabilmelerine imkân sağlanmıştır.

Üçüncü olarak bu çalışma ile ilk kez Türkiye’deki bilişim sektörü çalışanlarının girişimcilikte başarısızlık korkusu düzeyi belirlenmiştir. Araştırmaya katılan 242 kişiden elde edilen girişimcilikte başarısızlık korkusu ortalama değerinin 3,78 olduğu öğrenilmiştir. Bu değer sektör çalışanlarının başarısızlık korkusu düzeyinin anketteki 4 (Katılıyorum) düzeyine oldukça yakındır. Ayrıca katılımcıların girişimci olma konusunda en çok endişe



duydukları konuların sırasıyla sosyal itibar tehdidi, fikrin potansiyeli, finansal güvenlik, girişimi finanse etme yeteneği, kişisel yetenek ve fırsat maliyetleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal itibar tehdidinin yüksek olmasının kişilerin başarısızlık durumunda etrafındaki insanların güvenini kaybetme ve onları hayal kırıklığına uğratma korkularının bir sonucu olduğu tahmin edilmektedir. Bunun nedenini öğrenmek için Türk toplum ve aile yapısını inceleyen araştırmaları incelemek faydalı olabilir. Ucbasaran vd. (2013) tarafından hazırlanan çalışma, başarısızlık ve sosyal itibar ilişkisi hakkında bilgiler vermektedir ve bu çalışmanın bulgusunu destekler niteliktedir. Katılımcıların en çok korktukları ikinci şey ise fikrin potansiyelidir. Bu sonuç bireylerin iş fikirlerinin yeterince değerli ve ilgi çekici görülmeceği, ürün veya hizmetlerine ihtiyaç duyulmayacağı endişelerini yansıtmaktadır. Bu konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bir ürün veya hizmetin küçük bir pazarda veya pilot bir bölgede sunulması bilgi elde edilmesi girişimciler için fayda sağlayabilir. Girişimci davranışı ve iş fikri ilişkisi konusunda Obschonka vd. (2012) tarafından yapılan çalışma bu konuyla ilgili önemli bilgiler vermektedir.

Katılımcıların en çok korktukları üçüncü ve dördüncü konular, finansal kaynak bulmanın zorluğu ve işin başarısız olması durumunda parasız kalma endişesidir. Bu endişeleri gidermek için bir girişimi hayata geçirmeden iyi bir kaynak planlaması ve maliyet analizi yapılması tavsiye edilmektedir. Games vd. (2024) tarafından yapılan çalışmada ileri sürülen görüşler, bu çalışmanın parasız kalma korkusu düzeyinin yüksek olduğu bulgusunu destekler niteliktedir. Katılımcıların başarısız olma konusunda en az korku duydukları konulardan biri kişisel yeteneklerdir. Bu bulgu aslında Türkiye'deki bilişim sektöründe çalışan bireylerin, işlerini ve çalışanları yönetmek için gerekli bilgi birikimine sahip olduklarına olan güvenlerini yansıtmaktadır. Tsai vd. (2016) tarafından yapılan çalışma araştırmanın bu bulgusunu destekler niteliktedir. Son olarak, katılımcıların en az endişe duydukları konu fırsat maliyetleridir ve bu girişimciliğin beraberinde getirebileceği uzun, yorucu ve stresli zamanlar nedeniyle kişinin ailesi ve sosyal çevresiyle geçireceği zamanı feda etme endişesini göstermektedir.



Bu araştırma ile girişimcilikte başarısızlık korkusunun demografik özelliklere göre değişiklikleri de incelenmiş ve farklı katılımcı grupları arasında bu konuda farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Analiz sonuçlarından cinsiyet, eğitim durumu, uzmanlık alanı, mesleki deneyim ve çalışma biçimi kategorilerinde katılımcıların başarısızlık korkusu düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmediği anlaşılmıştır. Yine de kadın, web tasarım uzmanlığına sahip, hibrit çalışan ve 0-5 yıl mesleki deneyime sahip katılımcı kategorilerinde başarısızlık korkusunun daha az olduğu bulgusuna rastlanmıştır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, Türkçe olarak girişimcilikte başarısızlık korkusu ölçeğinin farklı sektörlerde ve geniş örneklemelerle tekrarlanması, bu konunun daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasına katkı sağlayacaktır. Özellikle bilişim sektörü bağlamında girişimcilikte başarısızlık korkusunun sosyal ve psikolojik kökenlerini araştırmak amacıyla, çalışmada farklı demografik değişkenler ve bireysel faktörlerin incelenmesi gereklidir. Bu şekilde, kişilerin girişimcilikle ilgili tutum ve davranışları hakkında önemli bilgiler elde edilebilir.

Türkiye'deki bilişim sektörünün dinamizmi, nitelikli iş gücü ve sektörün katma değer potansiyeli dikkate alındığında, bu endişelerin azaltılması için özel sektör ve kamu kurumlarının yapacağı çabaların önemli olacağı düşünülmektedir. Girişimcilik ekosistemine

sağlanacak desteklerin artırılması, girişimci adayları için eğitim, mentorluk ve finansal destek programlarının çeşitlendirilmesi gereklidir. İşverenler ve sektör liderleri tarafından çalışanları destekleyici politikalar geliştirilmesi ve girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması, girişimcilikte başarısızlık korkusu bariyerinin ortadan kaldırılması için faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Ahmadi, A. & Soga, L. R. (2022). To be or not to be: Latent entrepreneurship, the networked agent, and the fear factor. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121281.
- Al Halbusi, H., AbdelFattah, F., Ferasso, M., Alshallaqi, M., & Hassani, A. (2024). Fear of failure for entrepreneurs in emerging economies: Stress, risk, finances, hard work, and social support. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 95-125. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2023-0035>
- Al Nassai, J. M. I. A. (2023). A study on the barriers to entrepreneurship in the UAE. *Journal of Risk and Financial Management*, 16, 146. <https://doi.org/10.3390/jrfm16030146>
- Alkış, N. (2016). Bayes yapısal eşitlik modellemesi: Kavramlar ve genel bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3): 105-116.
- APA Dictionary of Psychology (2024). Goodness of Fit. <https://dictionary.apa.org/goodness-of-fit>
- Arslan, E. T. (2018). Girişimcilerde yaşanan başarısızlık korkusu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 707-725.
- Asif, M. (2022, Ekim 10). Nothing to fear but fear itself: How the fear of failure is holding you back in business. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/10/10/nothing-to-fear-but-fear-itself-how-the-fear-of-failure-is-holding-you-back-in-business/>
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Psychology*, 3, 77-85.
- Berktaş, H. (2024, Şubat 2). Türk yazılım sektörü 3 milyar dolar ihracat gelirin'e ulaştı. *Bloomberg HT*. <https://www.bloomberght.com/turk-yazilim-sektoru-3-milyar-dolar-ihracat-gelirine-ulasti-2346922>
- Bizri, R. M., Kojok, A., Dani, A., Mokahal, M., & Bakri, M. (2012). Barriers to entrepreneurial endeavors in a developing economy. *World Journal of Social Sciences*, 2(6), 79-100.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- Boudreaux, C. J., Nikolaev, B. N., & Klein, P. (2019). Socio-cognitive traits and entrepreneurship: The moderating role of economic institutions. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 178-196. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.08.003>
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Byrne, B.M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications and programming*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cacciotti, G. & Hayton, J. C. (2015). Fear and entrepreneurship: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17, 165-190.
- Cacciotti, G., & Hayton, J. C. (2014). Fear of failure and entrepreneurship: A review and direction for future research. *ERC Research Paper*, 24, 1-61.
- Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Allen, D. G. (2020). Entrepreneurial fear of failure: Scale development and validation. *Journal of Business Venturing*, 35(5), 106041. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106041>
- Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31, 302-325. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.02.002>
- Castano, M.-S., Méndez, M.-T., ve Galindo, M.-Á. (2015). The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 68(7): 1496-1500. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.040>
- Chua, H. S. & Bedford, O. (2016). A qualitative exploration of fear of failure and entrepreneurial intent in Singapore. *Journal of Career Development*, 43(4), 319-334. <https://doi.org/10.1177/0894845315599255>



- Cuervo, A. (2005). Individual and environmental determinants of entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3): 293-311. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-2591-7>
- Deniz, F. (2019). *Cinsiyetin erken aşama girişimcilik aktivitesi üzerindeki etkisinde başarısızlık korkusunun aracı rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Donaldson, C., Neck, H., & Linton, G. (2024). Fearful pathways to social entrepreneurship intention: A fuzzy-set qualitative content analysis. *The International Journal of Management Education*, 22, 100925. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100925>
- Dutta, N. & Sobel, R. S. (2021). Entrepreneurship, fear of failure, and economic policy. *European Journal of Political Economy*, 66, 101954. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101954>
- Engel, Y., Noordijk, S., Spoelder, A., & van Gelderen, M. (2021). Self-Compassion When Coping With Venture Obstacles: Loving-Kindness Meditation and Entrepreneurial Fear of Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(2), 263-290. <https://doi.org/10.1177/1042258719890991>
- Ferreira, M.P., Reis, N.R. & Miranda, R. (2015). Thirty years of entrepreneurship research published in top journals: Analysis of citations, co-citations and themes. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(17), 1-22. <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0035-6>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS, 4th edition*. SAGE.
- Games, D., Sari, D.K., Darlis, V., Hidayat, D., & Albatati, B. (2024). Examining incubated and nonincubated startups from fear of failure and entrepreneurial well-being during crise. *Innovation & Management Review*. <https://doi.org/10.1108/INMR-02-2023-0029>
- Global Entrepreneurship Monitor (2024). Entrepreneurial behaviour and attitudes <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/united-states-2>
- Guelich, U. (2022). Gendered entrepreneurship education and the fear of failure. *International Journal of Instruction*, 15(3), 719-732. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15339a>
- Gülbahar, Y. (2019). *Girişimcilik tutkusunun yenilikçi davranışlar ve başarısızlık korkusu üzerine etkisi: Metanetin aracılık rolü*. (Doktora Tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Gülel, M. H. (2024, Ocak 22). Türk bilişim sektörü, globalden iki kat daha fazla büyüme gösterecek. *Dünya Gazetesi*. <https://www.dunya.com/sektorler/turk-bilisim-sektoru-globalden-iki-kat-daha-fazla-buyume-gosterecek-haberi-716300>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson. R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition (7th ed.)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hatala, J-P. (2005). Identifying barriers to self-employment: The development and validation of the barriers to entrepreneurship success tool. *Performance Improvement Quarterly*, 18(4), 50-70. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2005.tb00350.x>
- Heber, A. (2015, Temmuz 13). Why American entrepreneurs have less fear of failure A new report indicates the countries where business owners are most likely to take risks. *Inc*. <https://www.inc.com/business-insider/fear-of-failure-by-country.html>
- Hebert, R. F., & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49. <https://doi.org/10.1007/BF00389915>
- Heckhausen, H. (1968). Achievement motive research: Current problems and some contributions towards a general theory of motivation. *Nebraska Symposium on Motivation*, 16, 103-174.
- Henriquez-Daza, M. C., Capelleras, J-L., & Osorio-Tinoco, F. (2023). Does fear of failure affect entrepreneurial growth aspirations? The moderating role of institutional collectivism in emerging and developed countries. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Hooper, D., Coughlan, J., ve Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1): 53-60.
- Hu, L.T. ve Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1): 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111-117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>



- Kebaili, B., Al-Subyae, S. S., Al-Qahtani, F., & Belkhamza, Z. (2015). An exploratory study of entrepreneurship barriers: The case of Qatar. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(3), 210-219. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-03-2015-0014>
- Khanin, D., Rosenfield, R., Mahto, R. V. & Singhal, C. (2022). Barriers to entrepreneurship: Opportunity recognition vs. opportunity pursuit. *Review of Managerial Science*, 16, 1147-1167. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00477-6>
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94.
- Klimas P., Czakon W., Kraus S., Kailer N., & Maalaoui A. (2021). Entrepreneurial Failure: A Synthesis and Conceptual Framework of its Effects, *European Management Review*. 18, 167- 182. <https://doi.org/10.1111/emre.12426>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd Ed.)*. Guilford Press.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., & Kensbock, J. M. (2017). Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity - An experimental approach. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 280-301. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.002>
- Kong, F., Zhao, L., & Tsai, C-H. (2020). The relationship between entrepreneurial intention and action: The effects of fear of failure and role model. *Frontiers in Psychology*, 11, 229. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00229>
- Landstrom, H. (2014). A history of entrepreneurship research. A. Fayolle (Ed.), *Handbook of research on entrepreneurship: What we know and what we need to know* içinde. (23-62). Edward Elgar.
- Liu, X., Zhang, Y. & Fan, L. (2021). What prevent you from stepping into the entrepreneurship? Evidence from Chinese makers. *Chinese Management Studies*, 15(1), 68-85. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2019-0390>
- Lockyer, J., & George, S. (2012). What women want: barriers to female entrepreneurship in the West Midlands. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(2), 179-195. <https://doi.org/10.1108/17566261211234661>
- Marsh, H. W. ve Grayson, D. (1995). Latent variable models of multitrait-multimethod data. R. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications* içinde (177-198). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). Toward a theory of motivation. D. C. McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark, & E. L. Lowell (Ed.), *The achievement motive* içinde (6-96). Appleton-Century-Crofts.
- Muhammad, N., McElwee, G. & Dana, L-P. (2017). Barriers to the development and progress of entrepreneurship in rural Pakistan. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(2), 279-295. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-08-2016-0246>
- Muñoz, P., Cacciotti, G., & Ucbasaran, D. (2020). Failing and exiting in social and commercial entrepreneurship: The role of situated cognition. *Journal of Business Venturing Insights*, (14). <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00196>
- Nawaser, K., Khaksar, S. M. S., Shakhshian, P., & Jahanshahi, A. A. (2011). Motivational and legal barriers of entrepreneurship development. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 112-118. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p112>
- Ng, L. & Jenkins, A. S. (2018). Motivated but not starting: How fear of failure impacts entrepreneurial intentions. *Small Enterprise Research*, 25(2), 152-167. <https://doi.org/10.1080/13215906.2018.1480412>
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K., & Schmitt-Rodermund, E. (2012). Explaining entrepreneurial behavior: Dispositional personality traits, growth of personal entrepreneurial resources, and business idea generation. *The Career Development Quarterly*, 60(2), 178-190. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2012.00015.x>
- Prince, S., Chapman, S., & Cassey, P. (2021). The definition of entrepreneurship: Is it less complex than we think? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(9), 26-47. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2019-0634>
- Raeesi, R., Dastranj, M., Mohammadi, S., & Rasouli, E. (2013). Understanding the interactions among the barriers to entrepreneurship using interpretive structural modeling. *International Journal of Business and Management*, 8(13), 56-72. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n13p56>



- Raghuvanshi, J., Agrawal, R., & Ghosh, P. K. (2017). Analysis of barriers to women entrepreneurship: The DEMATEL approach. *The Journal of Entrepreneurship*, 26(2), 220-238. <https://doi.org/10.1177/0971355717708848>
- Sandhu, M. S., Sidique, S. F., & Riaz, S. (2011). Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination among Malaysian postgraduate students. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(4), 428-449. <https://doi.org/10.1108/1355255111139656>
- SASAD (2024). <https://www.sasad.org.tr/hakkimizda>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2): 23-74.
- Shambare, R. (2013). Barriers to student entrepreneurship in South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(7), 449-459. <https://doi.org/10.22610/jebbs.v5i7.419>
- Sihaloho, K. B., Iriyanti, N. I., Rahmawati, R., Irma, E., & Buana, D. M. A. (2021). Fear of failure in entrepreneurship among higher education student. *Psychology and Education*, 58(1), 6142-6149. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.3765>
- Singh, S., Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005>
- Soomro, B. A. & Shah, N. (2022). Is procrastination a “friend or foe”? Building the relationship between fear of the failure and entrepreneurs’ well-being. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14 (6), 1054-1071. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2019-0191>
- Streiner, D. L. (1994). Figuring out factors: The use and misuse of factor analysis. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 39(3), 135-140. <https://doi.org/10.1177/070674379403900303>
- Taber, K. S. (2018). The use of cronbach’s alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273-1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tsai, K. H., Chang, H. C., & Peng, C. Y. (2016). Refining the linkage between perceived capability and entrepreneurial intention: Roles of perceived opportunity, fear of failure, and gender. *International Entrepreneurship Management Journal*, 12, 1127-1145 (2016). <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0383-x>
- TUBISAD. (2023). *Yüksek teknoloji için eylem çağrısı*. <https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/turkiyenin-2-yuzylinda-yuksek-teknoloji-icin-eylem-cagrisi-raporu.pdf>
- TÜBİSAD (2024). <https://www.tubisad.org.tr/tr/tubisad/detay/TUBISAD-Hakkinda/8/1/0>
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202. <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- Williams, T. A., Thorgren, S., & Lindh, I. (2020). Rising from failure, staying down, or more of the same? An inductive study of entrepreneurial reentry. *Academy of Management Discoveries*, 6(4), 631-662. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0047>
- Wyrwich, M., Sternberg, R., & Stuetzer, M. (2019). Failing role models and the formation of fear of entrepreneurial failure: A study of regional peer effects in German regions. *Journal of Economic Geography*, 19, 567-588. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby023>
- Yalçın, F. G. (2023, Kasım 7). Türkiye’de bilgi ve iletişim teknolojileri pazarının büyüklüğü 400 milyar lirayı aştı. *Fintechtime*. <https://fintechtime.com/2023/11/turkiyede-bilgi-ve-iletisim-teknolojileri-pazarinin-buyuklugu-400-milyar-lirayi-asti/>
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46: 74-85.
- Zhang, K. (2023). Social entrepreneurs, market dynamics, and social enterprise innovation: An empirical study based on the Global Entrepreneurship Monitor. *Journal of the Knowledge Economy*, <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01446-y>



Extended Summary

For a society to grow and prosper, it needs individuals who can think innovatively, take risks, and act proactively. These entrepreneurial spirits lead value-creating endeavors and contribute to economic and social development. To ensure their success, it is necessary to provide them with suitable environments, strengthen the factors that encourage them, and identify and eliminate the factors that hinder entrepreneurship. The factors influencing entrepreneurship are quite varied. Studies have shown that these factors can be psychological, social, cultural, and economic. This article provides information on the fear of failure, a factor that impacts entrepreneurs.

The concept of fear of failure in entrepreneurship was first addressed in the context of motivation theories. Various definitions of this concept have since been proposed. One study defined it as the cognitive and emotional response to a threatening obstacle in the process of starting and running a new venture. Different studies have examined the dimensions of this fear, highlighting its economic, social, psychological, opportunity-related, and career-related aspects. This research has two main objectives. The first is to determine the levels of entrepreneurial fear of failure among individuals working in the IT sector in Türkiye. This sector holds significant added value for this country. The second objective is to provide information on whether the levels of entrepreneurial fear of failure vary according to gender, field of expertise, education level, professional experience, and working style categories. Moreover, another aim of the study is to conduct a validity and reliability study of the Entrepreneurial Fear of Failure Scale in Turkish and make it available for researchers' use.

Investigating the fear of failure will provide significant contributions to the field of entrepreneurship. Firstly, it is important to mention that this fear can affect entrepreneurs' chances of success, their current situation, and their future decisions. Such a study can help understand the barriers preventing entrepreneurs from taking action and contribute to removing them. Additionally, it can guide the development of support mechanisms aimed at eliminating these barriers for entrepreneurs.

In Türkiye, the IT sector shown growth that is twice as fast as the global rate and has gained momentum over the past decade. In 2023, this sector was expected to generate approximately \$3.5 billion in export revenue for Türkiye. This sector is also characterized by a highly skilled workforce and high added value. For these reasons, investigating the environment that fosters entrepreneurship in Türkiye's IT sector is of great importance. This study aims to provide useful information about the fear of failure, a barrier for employees in the IT sector to become entrepreneurs.

Additionally, there is no study directly related to this topic in the Turkish literature, nor is there a Turkish scale that researchers can use for theses and articles. Preparing a Turkish adaptation of a scale will facilitate the collection of high-quality data by researchers in Türkiye.

The sample for this research consists of individuals working in the information technology sector in Türkiye. This sector boasts an average annual growth rate of around 25%, employs approximately 300,000 people, and has a young and dynamic demographic, with over half of the workforce being under 35 years old. As part of the research, employees from 85 different firms were contacted and asked to complete the survey online. Of the



respondents, 296 individuals returned the surveys, but only 242 were found to have answered all the questions completely. The analysis included only these 242 fully completed surveys.

In order to determine the levels of fear of failure among individuals working in the IT sector in Türkiye, the Turkish version of the Entrepreneurial Fear of Failure scale developed by Cacciotti et al. (2020) was used. This scale consists of 18 items representing 6 dimensions.

The survey used in the research consists of 18 scale items originally in English, translated into Turkish, and 5 additional questions designed to gather participants' demographic information (gender, education level, specialization area, work style, and professional experience). In total, the survey comprises 23 questions as a measurement tool. The Turkish version of the scale employs a 5-point Likert scale, ranging from '1-Strongly Disagree' to '5-Strongly Agree' for rating the measurement statements.

IBM SPSS software was utilized for exploratory factor analysis, reliability analysis, analysis of demographic information, and descriptive statistics. First order confirmatory factor analysis was conducted using Structural Equation Modeling, employing IBM SPSS Amos software. As a result of the analysis, Kaiser-Meyer-Olkin measure was obtained 0.734. This value indicates that the sample size is sufficient for factor analysis. Furthermore, the analysis shows that the chi-square statistic in Bartlett's test is significant (χ^2 (df = 153)) = 1418.316, $p \leq 0.001$), suggesting that the data matrix and correlations between items are suitable for factor analysis.

During the development of the research scale in its original form, three different samples were used. The original scale was examined as a 6-factor structure in the first study, a single-factor structure in the second study, and a 7-factor structure in the third study, yielding three different goodness-of-fit values. The highest goodness-of-fit values were obtained when examining the 6-factor structure (Cacciotti et al., 2020, p. 13). Therefore, in the Turkish validity and reliability study, a 6-factor structure was tested as in the original study, and first order confirmatory factor analysis was conducted. It has been demonstrated that the model fit of the Turkish version of the scale, consisting of 18 items and 6 factors, is at a good level and its validity has been established. Reliability analysis was also conducted using IBM SPSS. The total reliability coefficient (Cronbach's Alpha) of the scale was found to be 0.788. It was inferred that the scale is can be considered adequate.

The study included a total of 242 participants, with 61.6% male and 38.4% female. Among these participants, 70.2% had a bachelor's degree, 21.1% had an associate degree, 6.2% had a master's degree, and 2.5% had a doctoral degree. Regarding expertise, 14.9% reported expertise in graphic design, 13.6% in game design, 12.8% in software development, 10.7% in web design, 10.3% in mobile app development, 9.5% in database management, 8.7% in network administration, 7.9% in sales and marketing, 6.2% in cybersecurity, and 5.4% in accounting and finance. When asked about their work types, 57% reported working face-to-face, 30.6% hybrid, and 12.4% online. Finally, 59.9% of employees had 0 to 5 years of work experience, 33.9% had 6 to 10 years, and 6.2% had over 10 years of experience.

The average fear of failure score across all participants was 3.7808. The dimension with the highest average score was social esteem threat (4.1061), while the dimension with the lowest average score was opportunity costs (3.1942).



It was revealed that fear of failure is higher among male participants, those with a doctoral degree, expertise in sales and marketing, face-to-face workers, and those with over 10 years of professional experience compared to other categories. Analysis results also showed no significant differences in fear of failure levels among participants in terms of gender, education level, expertise area, professional experience, and work format categories. However, it was found that fear of failure was lower among female participants, those with expertise in web design, hybrid workers, and those with 0-5 years of professional experience.

Future studies should replicate the Entrepreneurial Fear of Failure Scale in Turkish across different sectors and larger samples to contribute to a more comprehensive understanding of this topic. Particularly within the context of the IT sector, it will be necessary to explore the social and psychological origins of fear of failure in entrepreneurship, examining different demographic variables and individual factors. This approach could yield valuable insights into individuals' attitudes and behaviors towards entrepreneurship.

Given the dynamism of Türkiye's IT sector, its skilled workforce, and the sector's potential value added, efforts by both private sector and public institutions to alleviate these concerns are crucial. Increasing support for the entrepreneurial ecosystem, diversifying education, mentorship, and financial support programs for prospective entrepreneurs, developing supportive policies by employers and industry leaders, and promoting an entrepreneurial culture can all contribute to removing barriers related to fear of failure in entrepreneurship.



EK 1**Girişimcilikte Başarısızlık Korkusu Ölçeği**

Lütfen aşağıdaki ifadelere sizin için uygun olan değeri yazınız.

1=“kesinlikle katılmıyorum”; 2=“katılmıyorum”; 3=“ne katılıyorum ne de katılmıyorum”;

4=“katılıyorum”; 5=“kesinlikle katılıyorum”

Boyut	Madde	Değer
GFE1	Şirketimi ileriye taşıyacak yeterli parayı bulamamaktan korkuyorum.	
GFE2	İşletmemi finanse edememekten korkuyorum.	
GFE3	İşletmem için gerekli olan kaynağı bulamamaktan korkuyorum.	
FP1	Ürünüme veya hizmetime kimsenin ilgi göstermemesinden korkuyorum.	
FP2	Değerli bir iş fikrim olmamasından korkuyorum.	
FP3	Ürünüme veya hizmetime ihtiyaç duyulmamasından korkuyorum.	
SİT1	Diğer insanların benden beklentisinden korkuyorum.	
SİT2	Benim için önemli olan insanları hayal kırıklığına uğratmaktan korkuyorum.	
SİT3	Benim için önemli olan insanların güvenini kaybetmekten korkuyorum.	
FM1	İşletmemi yönetmenin diğer aktivitelere ayrılan zamanımı almasından korkuyorum.	
FM2	İşimden dolayı hayatımdaki önemli olayları kaçırmaktan korkuyorum.	
FM3	Aileme ve arkadaşlarıma yeterli zaman ayıramamaktan korkuyorum.	
KY1	İnsanları etkili bir biçimde yönetememekten korkuyorum.	
KY2	İşletmemi etkili bir biçimde yönetememekten korkuyorum.	
KY3	İşimin gerektirdiği tüm görevleri yerine getirememekten korkuyorum.	
FG1	Parasız kalmaktan korkuyorum.	
FG2	Tüm birikimimi harcamaktan korkuyorum.	
FG3	İşletmeme yatırdığım tüm parayı kaybetmekten korkuyorum.	



Received / Geliş Tarihi: 26.05.2024

Accepted / Kabul Tarihi: 27.06.2024

Published / Yayın Tarihi: 30.06.2024

[Review Article/Derleme Makalesi](#)

Doi: 10.5281/zenodo.13118663

ÖRGÜTLERDE MESLEKİ DAYANIŞMA¹

PROFESSIONAL SOLIDARITY IN ORGANISATIONS

Rafet GEMİCİ

Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye

ORCID iD: 0000-0001-8918-072X, mukrafon606@gmail.com

ABSTRACT

ÖZ

Increasing world population leads to changes in organizations and highlights the concept of solidarity. Modern organizations need a strong culture of solidarity and cooperation for sustainable success. This study aims to analyze the functioning and impacts of professional solidarity in modern organizations. The results can provide insights into strategic management, human resources policies, and leadership approaches. Solidarity is critical for success in modern organizations and has positive effects on employee performance and organizational continuity. However, individual and team goals may be misaligned, in which case managers should promote cooperation. There can also be negative aspects of solidarity; strong groups may find it difficult to connect with other groups. The importance of solidarity is particularly emphasized in natural disasters, and in the health and education sectors. Collegial solidarity is an approach that encourages individuals to cooperate. A decrease in workplace solidarity makes it difficult for societies to cope with crises. Professional solidarity strengthens organizational performance and employee commitment. Therefore, organizations should develop policies and leadership approaches that promote solidarity.

Artan dünya nüfusu, örgütlerde değişimlere yol açmakta ve dayanışma kavramını öne çıkarmaktadır. Modern örgütlerin sürdürülebilir başarı için güçlü bir dayanışma ve işbirliği kültürüne ihtiyacı vardır. Bu çalışma, mesleki dayanışmanın modern örgütlerdeki işleyişini ve etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Sonuçlar, stratejik yönetim, insan kaynakları politikaları ve liderlik yaklaşımlarına dair ipuçları sunabilir. Dayanışma, modern örgütlerde başarı için kritiktir ve çalışan performansı ile kurum içi süreklilik üzerinde olumlu etkiler yaratır. Ancak bireysel ve ekip hedefleri uyumsuz olabilir, bu durumda yöneticiler işbirliğini teşvik etmelidir. Dayanışmanın olumsuz yönleri de olabilir; güçlü gruplar diğer gruplarla bağlantı kurmayı zorlaştırabilir. Özellikle doğal afetlerde, sağlık ve eğitim sektörlerinde dayanışmanın önemi vurgulanmaktadır. Meslektaş dayanışması, bireyleri işbirliğine teşvik eden bir yaklaşımdır. İşyerinde dayanışmanın azalması, toplumların krizlerle başa çıkmasını zorlaştırır. Mesleki dayanışma, örgütlerin performansını ve çalışanların bağlılığını güçlendirir. Bu nedenle örgütler, dayanışmayı teşvik eden politikalar ve liderlik yaklaşımları geliştirmelidir.

Keywords: Solidarity, Professional Solidarity, Organization.

Anahtar Kelimeler: Dayanışma, Mesleki Dayanışma, Örgüt.

¹Bu makale, 23-25 Mayıs 2024 tarihlerinde düzenlenen Uluslararası İktisadi ve İdari Çalışmalar Kongresi'nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

1. Giriş

Dayanışma, toplumsal hafızada var olan ve savaşlar, doğal afetler, Covid-19 gibi olaylarla tekrar hatırladığımız evrensel bir harekettir. Yeni dönemde karşılaşılan zorluklar, sürdürülebilir bir dünyada yaşamın devam edebilmesi için her alanda dayanışmanın kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Erhan vd., 2022). Dayanışma ile ilgili benzer kavramlar olarak işbirliği, empati, yardımlaşma, toplumsal bağlılık ve destek sayılabilir. Bu kavramlar, dayanışma ile yakından ilişkilidir ve genellikle birlikte kullanılır veya birbirlerini tamamlayıcı olarak görülürler.

"Dayanışma" teriminin kökleri Roma borçlar hukukuna dayanmaktadır. Burada, bir aile veya başka bir topluluk içindeki her bir üyenin ortak borçları ödemek için sınırsız sorumluluğu "obligatio in solidum" olarak nitelendirilmiştir. Her bireyin topluluğa, topluluğun da her bireye kefil olduğu birey ve toplum arasındaki bu karşılıklı sorumluluk ilkesi, 18. yüzyılın sonlarından bu yana borçlar hukuku bağlamının ötesine geçerek genelleştirilmiş ve ahlak, toplum ve siyaset alanına uygulanmıştır. Öyle ki bu kullanım durumu dört farklı bağ olarak tanımlamak gerekirse; tüm insanlık üyeleri arasındaki evrensel bağ, insanları somut topluluklarda bir araya getiren bağlar, aynı çıkarları paylaşan insanları birleştiren politik bağ ve modern refah devleti vatandaşları arasında yeniden dağıtım mekanizmalarını meşrulaştıran bağ şeklinde sınıflandırılabilir (Bayertz, 1999).

Durkheim (1964), toplumu sıradan bir insan kalabalığından ayıran şeyin, insanların arasındaki derin bağlar, yani dayanışma olduğunu vurgular. Ona göre, toplum, bireylerin bir araya gelişinden ziyade, bu birlikteliğin içindeki dayanışma ruhuyla şekillenir (Tuna, 2021). Örgütlerde de dayanışma önemli bir unsurdur ve başarılı bir iş ortamının temelini oluşturur. Bu öneme örnek olarak takım ruhu oluşturmaları, problem çözme yeteneği kazandırması, stresin azalması, güçlü iletişim, iş performansının artması ve değişime uyum sağlama vb. faydalarından bahsedilebilir.

Günümüzde iş dünyası, hızla değişen ve giderek daha rekabetçi hale gelen bir ortamda varlığını sürdürmektedir. Bu bağlamda, mesleki dayanışmanın örgütler üzerindeki etkilerini anlamak ve bu dayanışmayı teşvik eden yönetim stratejileri geliştirmek, örgütlerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu makale, literatür incelemeleri ve mevcut araştırmalar ışığında, mesleki dayanışmanın örgütler üzerindeki çok yönlü etkilerini kapsamlı bir şekilde analiz etmektedir. Dayanışmanın iş performansı, işyeri atmosferi, ekonomik ve sosyal etkileri ve yönetim üzerindeki rolü incelenecektir.

Mesleki dayanışma, modern örgütlerde sadece bireysel başarı ve tatminin ötesine geçen, geniş kapsamlı etkileri olan bir kavramdır. Bu durum, örgütlerin sadece ekonomik anlamda değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik açısından da başarıya ulaşmalarına katkıda bulunur. Dolayısıyla, mesleki dayanışmanın tüm bu yönlerinin detaylı bir şekilde ele alınması, bu makalenin ana odak noktalarından biri olacaktır.

2. Mesleki Dayanışmanın Tanımı ve Önemi

Mesleki dayanışma, çalışanların iş yerinde birbirlerine destek olmalarını, bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını ve ortak hedeflere ulaşmak için işbirliği yapmalarını ifade eder. Sorunların üstesinden gelebilmek ve mesleğin dışarıdan gelen baskılara karşı korunmasını sağlamak adına, mesleki dayanışmanın önemini ve bu dayanışmaya duyulan ihtiyaç önem taşımaktadır (Erimli, 2014). Bu dayanışma türü, işbirliği ve karşılıklı destekle



şekillenen sosyal bir yapı olarak tanımlanabilir. Mesleki dayanışmanın temel özellikleri arasında güven, iletişim, karşılıklı yardım, bilgi paylaşımı ve ekip çalışması bulunmaktadır.

2.1. Dayanışmanın Örgütsel Hedeflere Katkısı

Mesleki dayanışma, örgütlerin başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynar. İşbirliği ve bilgi paylaşımı, çalışanların daha etkili ve verimli çalışmasına olanak tanır. Dayanışmanın yüksek olduğu işyerlerinde, çalışanlar arasındaki işbirliği ve koordinasyon daha iyidir ve bu da iş süreçlerinin daha verimli bir şekilde yönetilmesini sağlar. Ayrıca, dayanışma, çalışanların örgütsel hedeflere olan bağlılığını artırır. Dayanışmanın güçlü olduğu işyerlerinde, çalışanlar, örgütün başarısını kendi kişisel başarısı olarak görme eğilimindedir. Bu durum, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerini sağlar. Mesleki dayanışma, aynı zamanda, iş doyumunu artırarak çalışanların işten ayrılma oranlarını da azaltabilir (Gürcan, 2019; Uslusoy, 2010; Karasu & Aylaz, 2017), çünkü çalışanlar, destekleyici ve işbirlikçi bir iş ortamında çalışmaktan memnun olurlar. Dayanışmanın güçlü olduğu işyerlerinde, çalışanlar, iş yerinde kendilerini daha değerli ve bağlı hissederler. Bu, çalışanların işyerinde daha uzun süre kalmalarını ve iş değiştirme oranlarının düşmesini sağlar. İşyerine bağlılık, örgütün bilgi ve becerilerini korumasına ve uzun vadeli başarısını sürdürmesine yardımcı olur. Dolayısıyla, dayanışmanın teşvik edilmesi, hem çalışanların hem de örgütün yararına olan bir uygulamadır.

Bir işletmede çalışan bireyler genellikle belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Bu amaç, üretilen ürün veya sunulan hizmette mümkün olan en yüksek verimliliği elde etmektir. Ne kadar iyi bir çalışma ortamı olursa olsun, ne kadar mükemmel teknoloji kullanılırsa kullanılsın, sonuçta tüm girdileri ürüne veya hizmete dönüştürecek olan faktör insan unsurudur (Vural, 2022; Küçükönel & Korul, 2002). Genellikle bireyler iş ortamında herhangi bir başarısızlık yaşadıklarında, kendilerini kötü hissettiklerinde, endişelendiklerinde veya yaşamlarındaki diğer olumsuz olaylarla karşılaştıklarında, yardım, tavsiye veya destek almak için meslektaşlarına yönelirler. Çünkü meslek üyeleri, meslekle ilgili sorunları anlayabilecek ve çözüm için katkıda bulunabilecek kişilerin yine diğer meslek üyeleri olduğunu bilirler (Uslusoy, 2010). Örgütlerin, dayanışmayı teşvik eden bir iş ortamı yaratmaları, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda, işverenlerin ve yöneticilerin, dayanışmayı teşvik eden politikalar ve uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir. Örneğin, takım çalışmasını teşvik eden projeler, bilgi paylaşımını destekleyen platformlar ve çalışanların birbirlerine destek olmalarını teşvik eden ödül sistemleri, dayanışmayı artırmada etkili olabilir (Turgut, 2011).

2.2. Dayanışmanın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Dayanışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri oldukça geniş kapsamlıdır. Dayanışmanın yüksek olduğu işyerlerinde, çalışanlar, işyerindeki ilişkilerinden memnun olurlar ve bu da onların genel iş tatminini artırır. İş tatmini, çalışanların işlerini sevmeye düzeyi ve işlerinden memnun olma durumu olarak tanımlanabilir. İş tatmininin yüksek olduğu işyerlerinde, çalışanlar daha motive olur ve bu da onların iş performansını olumlu yönde etkiler (Şantaş vd., 2024).

Meslektaş dayanışması, çalışma ortamında meslektaşlara yardımcı olma eylemlerini içerir. Bu eylemler arasında, işinde başarısız olan bir meslektaşına yardım etme, sağlık sorunları nedeniyle işe geç kalan bir arkadaşın görevini üstlenme, yeni başlayanlara uyum



sağlama konusunda gönüllü olarak yardım etme, iş yükü ağır olan arkadaşlara yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında meslektaşlara destek olma, ihtiyaç duydukları veya temin edemedikleri materyalleri sağlama, saygılı olma ve sorunları gereksiz yere büyütmemek gibi davranışlar bulunur. Çalışanlar, bu tür davranışları meslektaşlarına yardımseverlik ve nezaketle göstererek dayanışma sergilerler (Çetinkaya Uslusoy vd., 2016).

Dayanışma aynı zamanda, çalışanların stres seviyelerini azaltır. İşyerinde dayanışmanın yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar, karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmada destek alabileceklerini bilirler. Bu, stres seviyelerini düşürür ve çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlar. Kılıç ve Altuntaş (2019) tarafından yapılan araştırmada, meslektaş dayanışması ile örgüt iklimi (örgütsel bağlılık, takım çalışması, destekleyici iklim, stres, olumsuz etkileşim, insan ilişkileri, iş tatmini, hiyerarşi, iletişim, yenilikçi iklim) arasında pozitif ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Frémeaux ve arkadaşlarına (2023) göre dayanışma kültürünün bir organizasyonda gelişebilmesi ve yayılabilmesi için üç aşamadan geçmesi gerekir ki bunları sıralamak gerekirse;

- i. **Dayanışma Misyonunun İnşası:** Organizasyonlar, dayanışma ilkesini misyonlarının bir parçası haline getirirler. Bu aşamada, dayanışma misyonu net bir şekilde tanımlanır ve bu misyon, organizasyonun temel değerleri ve amaçları ile uyumlu hale getirilir.
- ii. **Dayanışmanın Paylaşımı:** Dayanışma değerleri, organizasyon içinde yaygınlaştırılır ve çalışanlar arasında bu değerlere yönelik bir bağlılık oluşturulur. Bu, eğitimler, tartışmalar ve günlük iş uygulamaları aracılığıyla sağlanır.
- iii. **Dayanışmanın Yayılması:** Dayanışma değerleri organizasyonun dışına, toplum ve diğer paydaşlara yayılır. Organizasyonlar, dayanışma pratiğini sadece kendi sınırları içinde tutmayıp, daha geniş bir toplumsal etki yaratmayı hedeflerler.

Bu süreç, bir erdem çemberi oluşturur ve bu çember, organizasyon içindeki ve dışındaki bireylerin özgür, otantik ve tatmin edici bir şekilde gelişmelerini teşvik eder.

3. Mesleki Dayanışmanın Ekonomik ve Sosyal Etkileri

Çalışmanın bu başlığı altında mesleki dayanışmanın ekonomik ve sosyal etkileri hem kavramsal olarak hem de çalışma ortamındaki koşulları açısından incelenecektir.

3.1. Ekonomik Etkiler

Mesleki dayanışma, örgütlerin ekonomik performansını önemli ölçüde etkiler. Dayanışmanın yüksek olduğu işyerlerinde, iş süreçleri daha verimli bir şekilde yönetilir ve bu da maliyetlerin azalmasına ve karlılığın artmasına yol açar. İşbirliği ve bilgi paylaşımı, yenilikçiliği teşvik eder ve işyerindeki problemlerin hızlı bir şekilde çözülmesini sağlar. Bu, işletmenin rekabet gücünü artırır ve pazarda üstünlük sağlar (Avcu, 2016). Ayrıca önceki bölümde de bahsedilen işletmelerde çalışan bağlılığının artması sonucu işten ayrılma azalacağından dolayı yeni işe alım ve eğitim maliyetleri de düşebilecektir.

Ekonomik piyasaların işleyişi, sosyal ve siyasi kontrol mekanizmalarının içine gömülüdür (Eynaud & França Filho, 2023). Bu noktada, Polanyi (1977)'nin tözsel ekonomi anlayışı, sadece ekonomik faaliyetlerin materyalist boyutlarını değil, aynı zamanda insan



yaşamının sosyal ve kültürel bağlamını da dikkate alır. İnsanların sadece fiziksel ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda sosyal ve duygusal gereksinimlerini de karşılayan bir ekonomi anlayışını savunur. Bu bakış açısı, ekonominin sadece pazar mekanizmalarıyla değil, aynı zamanda toplumsal yapı ve ilişkilerle de şekillendiğini vurgular. Örneğin, bir toplumdaki ekonomik ilişkiler, o toplumun kültürel normları, sosyal ağları ve ortak değerleri tarafından derinden etkilenir. Bu bağlamda, tözsel ekonomi, ekonomiyi toplumsal hayatın tüm yönleriyle iç içe geçmiş bir olgu olarak görür ve bu perspektiften bakıldığında, ekonomik süreçler, insanları bir arada tutan sosyal dokunun bir parçası olarak değerlendirilir. Polanyi'nin bu yaklaşımı, modern ekonomik teorilerin sıklıkla göz ardı ettiği sosyal ve insani boyutlara dikkat çekerek, ekonomik faaliyetlerin daha geniş bir sosyal bağlamda anlaşılması gerektiğini ortaya koyar.

Shanahan (2023) tarafından toplumun sağlamlığını yeniden tesis etmenin bir aracı olarak görülen dayanışma kavramı, dayanışma temelli örgütlenmenin doğal bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu doğal süreç günümüze kadar farklı yapılanmalarda karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın konusu olan mesleki dayanışma da benzer doğal yapılardan biridir. O halde neden örgütler ekonomik-politik kaygılar yerine, doğal yapısına katkı sağlayacak olan dayanışma kavramının benimsenmesi için öne çıkan çalışmalar yapmaktan geri durmaktadır sorusu sorulabilir. Ya da kapitalist ortamdaki dayanışma kavramını benimsemiş örgüt yönetimleri, bunun ekonomik etkilerini ölçebilmektedirler mi?

Dayanışma ekonomisi, piyasa ekonomisinin sosyal ve çevresel eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Eynaud ve França Filho (2023), dayanışma ekonomisinin örgüt teorisi ve yönetim uygulamalarında nasıl entegre edilebileceğini araştırdıkları çalışmalarında, mevcut yönetim yaklaşımlarının büyük ölçüde Anglo-Sakson ve piyasa merkezli olduğunu, bu nedenle de dayanışma ilkelerini göz ardı ettiğini savunmaktadırlar. Sonuç olarak, dayanışmanın örgütlerin yönetiminde merkezi bir rol oynaması gerektiğini ve bunun sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik açısından önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında bile, örgütlerin hayatını devam ettirebilmelerinde önemli etkisi olan bir olgu olduğu göz önüne çıkmaktadır.



3.2. Sosyal Etkiler

Dayanışma, işyerinde güçlü sosyal bağların ve bir topluluk hissinin oluşmasına katkıda bulunur. Çalışanlar arasında güven ve karşılıklı destek ilişkileri gelişir ve bu da işyeri atmosferini olumlu yönde etkiler. Dayanışmanın güçlü olduğu işyerlerinde, çalışanlar arasında daha fazla işbirliği ve karşılıklı destek görülür. Bu tür işyerleri, çalışanların kendilerini değerli ve bağlı hissettiği, dolayısıyla daha motive oldukları ortamlardır. Dayanışma olmaksızın toplumun var olması mümkün değildir. Bir diğer deyişle, dayanışma iş bölümü ile toplum da dayanışma sayesinde var olabilmektedir (Sezici, 2023).

Durkheim (1964), toplumsal dayanışmayı negatif ve pozitif olmak üzere iki kategoriye ayırır. Pozitif dayanışmayı da mekanik ve organik olmak üzere iki alt kategoriye ayırır. Mekanik dayanışma, geleneksel toplumlarda benzerliklerin ağır bastığı yapıyı ifade ederken, organik dayanışma modern toplumlarda farklılıkların ve farklı görevlerin olduğu yapıya işaret eder. Onun, "Toplumsal İşbölümü" adlı eserinde açıkladığı maddeler, mekanik ve organik dayanışma arasındaki farkı ortaya koyar. Mekanik dayanışmada birey doğrudan topluma bağlıken, organik dayanışmada birey toplumu oluşturan parçalara bağımlı hale

gelir. Durkheim'a göre, mekanik dayanışmada ortak bilinç baskınken, organik dayanışmada farklılıklara dayalı işbölümü ve bağımlılık ön plandadır. Bu farklılaşma, modern toplumlarda bireylerin farklı görevler aracılığıyla birbirlerine bağımlı olmasını sağlar. Organik dayanışma, farklılıklara dayalı işbirliğinin ve bağımlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Durkheim, modern çağın yeni dayanışma biçimini işbölümü kavramıyla açıklar. Geleneksel mekanik dayanışmanın yerini, farklı görevlerle kendini ortaya koyan bireylerin organik dayanışması almıştır. Bu yeni düzen, bireyin kendini farklı iş kollarında ifade etmesini ve toplumun zorunlu birlikteliğine dayalı olarak işbirliği yapmasını öne çıkarır. Bu şekilde, toplum artık farklı işlerde çalışan ve birbirlerine bağımlı insanlardan oluşur. Durkheim'e göre, farklılıklara dayalı bu işbirliği, bireye daha fazla tatmin ve mutluluk sağlar (Sağlık, 2019).

Bu bağlamda, mekanik dayanışmada yardımlaşmanın, topluluğun doğasından kaynaklandığı kabul edilir. Bu tür toplumlarda, kişiler akrabalık, kan bağı, benzerlik, yakınlık ilişkileri, yüz yüze temas ve ortak değerler gibi unsurlarla birbirlerine koşulsuz ve sorgusuz destek sunarlar. Ortak yaşam alanı, birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır ve zorunlu kılar; benzer yaşam deneyimleri ise empati kurmayı teşvik eder. Akrabalık bağları, kan bağı veya uzun süreli yaşam birlikteliği gibi faktörler, yardımlaşmanın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar. Öte yandan, organik dayanışmacı toplumlarda, heterojenlik (işbölümü), menfaat ilişkileri, bireycilik, sözleşme ve akılcılık gibi unsurlar egemendir. Bu tür toplumlarda, yardımlaşmanın bir karşılığı olması beklenir çünkü işbirliği ve yardımlaşma karşılıklı çıkarlar bağlamında belirlenmiş bir çerçevede özendirilmelidir. Bu nedenle, yardımlaşma ve işbirliğinin karşılıklı bir sözleşmeyle belirlenmesi beklenir (Taburoğlu, 2018). Mekanik dayanışma, genellikle modern öncesi toplumlarda görülen bir tür dayanışma biçimidir. Bu tür toplumlarda, bireyler genellikle benzer roller ve değerler paylaşır ve toplumun bir parçası olmanın gerektirdiği kurallara sıkı sıkıya bağlı kalırlar. Organik dayanışma ise genellikle modern toplumlarda görülür. Bu tür toplumlarda, bireyler farklı uzmanlık alanlarına sahip olabilirler ve toplum içinde birbirlerine bağımlılık ve işbirliği içinde yaşarlar. Bu, toplumun birbiriyle ilişkili ve karmaşık yapısını yansıtır (Uslusoy, 2010).



Modern örgütlerde çalışanlar arasında güçlü bir topluluk hissi ve bağlılık gelişmesi için yöneticiler tarafından olumlu bir işyeri kültürü oluşturulması önemlidir. Sosyal bir ortam olan çalışma ortamlarındaki insanların, işyeri kültürünün temellerinden birisi de meslektaş dayanışmasıdır. Yöneticiler bu etkiyi kullanıp işyerinde bir takım ruhu oluşturarak, çalışanların ortak hedefler doğrultusunda daha etkin bir şekilde çalışmasını sağlayabilir. Takım ruhu, çalışanların birbirlerine güven duymalarını ve birlikte daha verimli çalışabilmelerini sağlar. İşyerinde işbirliği ve koordinasyonun artarak, örgütsel performansın iyileşebileceği öngörülmektedir.

Dayanışma, bireylerin ortak iyiliği hedefleyen, maliyet ve faydaların paylaşıldığı, ihtiyaç anlarında yardım edilen, olumsuz dürtülere karşı direnç gösterilen ve talihsizliklerin telafi edildiği beş ana durumu kapsayan fedakârlık içeren davranışlar olarak tanımlanır (Lindenberg, 1998). Bu sosyal mekanizma, özellikle işyerlerinde büyük bir öneme sahiptir. Dayanışmanın yüksek olduğu işyerlerinde, çalışanlar birbirlerine karşı daha adil ve eşit bir tutum sergilerler. Bu durum, işyerindeki sosyal gerilimlerin azalmasına ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesine neden olur. Örgütler, dayanışmayı teşvik ederek,

işyerinde sosyal uyumu ve adaleti artırabilir, böylece daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilirler.

4. Mesleki Dayanışmanın Yönetim ve Liderlik Üzerindeki Etkileri

Bir örgütün başarı veya başarısızlığında yönetimin etkisi mutlaklıdır. Ayrıca örgütün yapısına ve kültürüne uygun liderlik tarzı da önemlidir. Çalışmanın bu bölümünde mesleki dayanışmanın yönetim ve liderlik üzerindeki etkileri incelenecektir.

4.1. Yönetim Stratejileri ve Yapıları

İş etiği literatüründe “dayanışma”, bireyleri işbirlikçi bir çalışmaya, bir topluluk yararına veya işbirliğe katılım yoluyla kişisel bir iyinin peşinen gitmeye teşvik ederek ortak iyiye ulaşmaya yönelik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Fremaux vd., 2023). Bununla birlikte birçok yazar, işyerinde dayanışmanın azalmasının, içinde bulunduğumuz dönemde toplumların karşı karşıya olduğu çoklu krizlerin anlaşılmasında merkezi bir öneme sahip olduğu konusunda hemfikirdir (Morgan & Pulignano, 2020).

Sahne ve arkadaşlarına (2021) göre, mesleki dayanışma kavramı ile ilgili eczacılar üzerinde yaptığı bir çalışmada dayanışmanın, mevzuat ve eğitim süreçlerinde yoğunluğunun artırılması yönünde ulaştığı sonuçlardan yola çıkarak, bir işletme stratejik planının yapılacağı süreçte, dayanışma kavramının temel taşlarından biri olabileceği söylenebilir. Modern örgütlerin işveren ve yöneticilerinin temel görevi, bireysel ekip üyelerinin hedef ve çıkarlarının tüm ekibin hedef ve çıkarlarıyla birleştiği koşulları yaratmak gibi bir görevi bulunmaktadır. Bireysel hedef ve çıkarların her koşulda ekibin ve kurumun hedef ve çıkarlarıyla paralel olmadığı durumlar olabilir. Benzer şekilde kişinin kendi kariyer fırsatlarını geliştirmek istemesi, kendisini diğer ekip üyelerinden ayırma ihtiyacı duymasını gerektirir. Bu gibi durumlar çalışanların bireysel hedeflerinin ön plana çıkarmakta ve dolayısıyla ekibin çıkarlarının önüne geçmektedir. Bireysel ekip üyelerinin hedef ve çıkarlarının ekibin hedef ve çıkarlarıyla birleştiği durumlar yaratmak için işverenler ve yöneticiler resmi ve gayri resmi yönetim yapılarını benimseyebilir (Sanders et al., 2002). Resmi yönetim yapıları, dayanışmayı teşvik etmek için stratejik araçlar sunar. Örneğin, takım çalışmasına dayalı projeler ve ortak hedefler belirlemek, dayanışmayı artırabilir. Bu tür projelerde, ekip üyeleri birlikte çalışarak bilgi ve becerilerini paylaşırlar ve birbirlerine destek olur.

Gayri resmi yapılar ise, çalışanlar arasında karşılıklı güven ve destek ilişkilerini geliştirir. Örgüt içindeki sosyal ağlar ve gayri resmi etkileşimler, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini güçlendirir ve dayanışmanın doğrudan ve dolaylı etkilerini artırır. Yöneticiler, çalışanların resmi ve gayri resmi yapıların her ikisinden de faydalanarak dayanışmayı geliştirmelerine olanak tanımalıdır. Örneğin, doğum günü, doğum, ölüm, halı saha maçı, altın günü vb. gibi gayri resmi sosyal etkinlikler, çalışanların birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmasına ve dayanışmanın güçlenmesine yardımcı olabilir.

Bunu bir takım çalışmasına da benzetebiliriz. Çünkü takım çalışması, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar ve çalışanlar arasında güçlü bir dayanışma kültürünün oluşmasını sağlar. Yöneticiler, takım çalışmasını teşvik ederek, çalışanların birlikte daha etkili çalışmasını sağlayabilirler (Bulut, 2004). Ayrıca, işbirliğini teşvik eden yönetim



yapıları, çalışanların birbirlerine olan güvenini artırır ve bu da iş süreçlerinin daha verimli bir şekilde yönetilmesini sağlar.

Takım çalışmasıyla ilgili bir çalışma Bektaş (2008) tarafından yapılmıştır. Yüksek performanslı takım yapılandırma ortaya çıkabilecek engeller ve çözümlerin hem kavramsal olarak değerlendirildiği hem de Türkiye’de büyük bir metal işletmesindeki uygulamaların incelenmesini içeren bu çalışma somut ve verimli sonuçlara ulaşmıştır. Bektaş’a göre olumlu sonuçlar elde etmek için başarılı bir yönetim ve liderlik uygulamasının yanı sıra yöneticiler tarafından takım liderlerine yapılan rehberlik ve destek de önemlidir. Meslektaş dayanışması ile ilgili olarak yüksek performanslı takımların temel özelliklerini maddeler halinde incelediğimizde bazı somut olguların yerleşmesi gerçekleşebilecektir. Bu maddeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- i. Ortak bir amacın olması
- ii. Ortak sorumluluk duygusunun olması
- iii. Sağlıklı iletişimin kurulması
- iv. Takım üye olma duygusu
- v. İnisiyatif kullanabilme
- vi. Yaratıcı yeteneğe sahip olma
- vii. Bilgisini paylaşmaya hevesli olma

Her örgüt kendi yapısına ve özelliklerine göre bir mesleki dayanışma sistemi geliştirebilir. Mesleki dayanışma, tek tek ağaçların bir araya gelerek bir orman oluşturması gibi manidardır. Bir Çin atasözünde; “bir zincirin gücü, o zincirin en zayıf halkasının gücüne eşittir” denilmektedir. Mesleki dayanışma sayesinde zayıf halkalar güçlenebilecektir. Örgütlerde mesleki dayanışma kavramına, bu çalışmadaki perspektiflerden bakılarak çeşitli meslek alanlarındaki yapılacak çalışmalar ile tamamlayıcı bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Araştırmacılar için ise yeni bir ilgi odağı olabilecektir.



Çalışmanın bu kısmına kadar ki incelenen bağlamdan yola çıkarak güç kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu da güç ve politika gibi bir olgudan bahsedilmesine sebep olmaktadır. Örgütlerdeki güç ve politika meselesi, bireyselleşme ve mesleki dayanışma açısından hem avantajlar hem de dezavantajlar doğurabilir. İşte bu bağlamda birkaç noktaya dikkat çekebiliriz:

Avantajları üç başlıkta inceleyebiliriz;

- a. Stratejik İşbirliği: Güç ve politika dinamikleri, çalışanlar arasında stratejik işbirliğini teşvik edebilir. Bu, bireylerin kendi çıkarlarını korumaları ve meslektaşlarıyla dayanışma içinde olmaları için fırsatlar yaratabilir.
- b. Kariyer İlerlemesi: Örgüt içindeki politik ortam, bireyselleşmeye olanak tanır ve çalışanların kendi kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunar. Bu durum, çalışanların mesleki dayanışma ağlarına katılarak daha fazla fırsat elde etmesini sağlayabilir.
- c. Öğrenme ve Gelişim: Bireyselleşme ve mesleki dayanışma, çalışanların farklı deneyimlerden ve bakış açılarından öğrenmelerine katkıda bulunur. Bu da örgütteki güç dengelerini daha iyi anlamalarını ve daha etkili stratejiler geliştirmelerini sağlar.

Dezavantajları da üç başlıkta inceleyebiliriz;

- a. Rekabetçi Ortam: Güç ve politika dinamikleri, bireyselleşme eğilimini artırarak rekabetçi bir ortam oluşturabilir. Bu durum, meslektaşlar arasında dayanışmayı zedeleyebilir ve iş birliğini engelleyebilir.
- b. Çatışma: Güç dengesizliği ve politika oyunları, çalışanlar arasında çatışma ve güvensizlik doğurabilir. Bu da mesleki dayanışmanın zarar görmesine ve bireyselleşmenin olumsuz etkilerinin artmasına neden olabilir.
- c. Adaletsizlik Algısı: Örgüt içindeki güç ilişkileri, çalışanlar arasında adaletsizlik algısına yol açabilir. Bu algı, bireyselleşmeyi artırırken mesleki dayanışmayı zayıflatır.

Yukarıdaki analizden de anlaşılacağı üzere, örgütlerdeki güç ve politika meselesi, bireyselleşme ve mesleki dayanışma açısından hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilir. Önemli olan, bu dengeyi iyi yöneterek hem bireysel hem de kolektif başarıyı destekleyecek bir ortam sağlamaktır.

4.2. Liderlik ve Dayanışma

Meslektaşlar, işbirliği yaparak mesleki gelişimlerini destekleyebilir ve mesleklerinin etkinliğini artırabilirler. Dayanışma, toplumsal varoluşu değiştirme, etkileme ve şekillendirme kapasitesine sahip önemli bir güçtür. Dayanışma, toplumsal yapıda daha adil ve eşitlikçi bir yapı kurulmasına katkıda bulunur. Meslektaş dayanışması, kişiler arası yardımlaşma, bilgi ve deneyim paylaşımı, destek ve motivasyon sağlamanın yanı sıra çeşitli biçimlerde ortaya çıkar (Sağlam, 2024). İşyerinde dayanışma, personel yönetiminin önemli bir parçasıdır ve çalışanlar arasındaki iletişimi ve iş ortamını iyileştirir. Liderler, astlar arasındaki dayanışmayı olumlu değerlendirirken, dayanışma gösteren çalışanlar daha yüksek performans değerlendirmeleri almaktadır. Ayrıca, dayanışma ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki, çalışanların işten erken ayrılma kararlarını azaltabilir. Bu sebeple, dayanışmayı teşvik etmek, çalışan bağlılığını ve memnuniyetini artırmak için stratejik bir öneme sahiptir (Matsumo & Gopal, 2019).



Örgüt içindeki dayanışmayı artırmak için liderlerin çeşitli stratejiler geliştirmesi gereklidir. Bu stratejiler, çalışanlar arasında açık ve güvene dayalı iletişimi teşvik ederken, rehberlik sağlayarak ve ödüllendirme sistemleri oluşturarak dayanışma kültürünü güçlendirmelidir. Ayrıca, liderler sosyal bağları kuvvetlendirmek amacıyla etkinlikler düzenlemelidir. Bu bütünsel yaklaşım, çalışanların daha güçlü ilişkiler kurmalarını ve işbirliğini artırmalarını sağlar.

5. Dayanışmanın Karanlık Yüzü

Dayanışma her zaman olumlu bir kavram olarak gözüktüğü de işin içinde insan faktörü ve onun farklı ihtiyaçları olduğunda durum değişebilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde aşırı dayanışmadan kaynaklanan olumsuz yönü incelenecektir.

5.1. Aşırı Dayanışmanın Riskleri

Örgütü oluşturan bütün yapılar, dayanışmacı davranış ile fırsatçı davranış arasında bir seçim yapmak zorundadırlar. Fırsatçı davranış bireysel olarak faydalı ancak ortaklar için zararlıdır. Buradaki önemli husus tarafların dayanışma içinde davranmalarının, fırsatçı davranışa yönelik bireysel cazibelere herkesin boyun eğmesinden daha iyi olacağıdır.

Bu noktaya kadar dayanışmanın pozitif yönlerine vurgu yapıldı. Ancak dayanışmanın birde karanlık yüzü vardır. Bir grup içinde bağlar ne kadar güçlü ve yoğun olursa, grup o kadar dışlayıcı ve kapalı hale gelir ve bu nedenle diğer farklı ama aynı derecede uyumlu gruplarla köprü kurmak o kadar zor ve sorunlu hale gelir (Morgan & Pulignano, 2020). Bu da ancak yöneticilerin modern yönetim becerilerindeki mahareti ile aşılabılır bir durum olarak durmaktadır.

Aşırı dayanışma, örgüt içindeki bireylerin yenilikçi fikirler geliştirmesini ve bu fikirleri uygulamaya koymasını zorlaştırabilir. Bu, örgütlerin rekabet gücünü ve yenilikçilik potansiyelini azaltabilir. Örneğin, bir grup içindeki güçlü bağlar ve sadakat, grup üyelerinin mevcut durumu koruma eğiliminde olmalarına ve yenilikçi fikirleri reddetmelerine neden olabilir. Bu tür bir durum, örgütlerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlamasını zorlaştırır ve uzun vadede başarısızlığa yol açabilir.

Ayrıca, aşırı dayanışma, grup içindeki bireylerin etik dışı davranışlarını görmezden gelme veya bu davranışları örtbas etme eğilimini artırabilir. Bu tür durumlar, örgüt içindeki adalet ve dürüstlük prensiplerini zayıflatır ve çalışanlar arasında güvensizliğe yol açar. Örgütlerin, aşırı dayanışmanın olumsuz etkilerini minimize etmek için dengeli bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir.

Sağlık çalışanları arasında dayanışma, hastalara daha iyi bakım sağlamak için iş birliğini ve bilgi paylaşımını teşvik edebilir; ancak aşırı dayanışma, yenilikçi fikirlerin bastırılmasına neden olabilir. Eğitimciler arasında dayanışma, öğrencilere daha iyi rehberlik ve destek sunmak için iş birliği yapmalarını sağlar; ancak aşırı dayanışma, öğretmenlerin bireysel yeteneklerini sınırlayabilir. İnşaat ve mühendislik alanındaki dayanışma, projelerin daha güvenli ve etkin bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olur; ancak dayanışmanın aşırı olduğu durumlarda, yenilikçi fikirler veya farklı görüşlerin dikkate alınmaması riski vardır. Teknoloji alanında bireyselleşme, yazılım geliştiricilerin özgün projeler ve çözümler üzerinde çalışmasına olanak tanır; ancak aşırı bireyselleşme, ekip çalışması gerektiren projelerde sorunlara yol açabilir. Akademik araştırmada bireyselleşme, araştırmacıların özgün ve derinlemesine çalışmalar yapmasına izin verir; ancak aşırı bireyselleşme, farklı disiplinlerle iş birliği yapma fırsatlarını sınırlayabilir. Toparlamak gerekirse; hangi örgüt yapısında olursa olsun, dayanışmanın faydalı olması için yöneticilerin becerileri muhakkak ki büyük önem taşımaktadır. Dayanışmayı organize etme becerisi olarak farklı bir bakış açısından bakılarak yeni araştırmalar da yapılabileceği düşünülmektedir.



5.2. Dayanışma ve Çeşitlilik Arasındaki Denge

Dayanışmanın temel anlamı psikolojiktir ve nispeten basittir: 'karşılıklı kabul, işbirliği ve karşılıklı destek tutumlarını' destekleyen, birbirine ait olma duygularını ifade eder. Dayanışma kavramının bin yıllık bir tarihi olmasına rağmen, terim ilk kez Pierre Leroux tarafından 1840 yılında, Fransız devriminin sosyal çalkantılarını takiben kullanıldı ve daha sonra 1739 İnsan Hakları Bildirisi'nin 21. maddesinde "toplumun şanssız üyelerini destekleme kutsal görevi" olarak resmileştirildi. Modern dayanışma, bu nedenle dayanışma kavramının, "ihtiyacı olanlara kaynakların yeniden dağıtımını" içeren bir "transfer seti" olarak algılanmasıyla ilişkilendirilir. Aynı zamanda ulusal refah devletiyle de bağlantılıdır ve bu politikaların toplumun çeşitliliğindeki topluluk hissini güçlendirdiği düşüncesine dayanır (Burelli & Camboni, 2023).

Yöneticilerin, dayanışmanın olumsuz etkilerini minimize etmek için dengeli bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir. Dayanışmayı teşvik ederken, aynı zamanda bireysel yenilikçilik ve yaratıcılığı da desteklemelidirler. Bu dengeyi sağlamak, örgüt içinde açık iletişim kanalları oluşturmak ve çalışanlar arasında çeşitliliği teşvik etmekle mümkün olabilir. Böylece, hem dayanışmanın olumlu etkileri maksimize edilir hem de olası olumsuz etkiler minimize edilir.

Dayanışma davranışı olarak anlaşılan davranış, psikoloji ve sosyoloji gibi bilimlerde ilgi çekmektedir. “Örgütsel vatandaşlık davranışı”, “bağlamsal performans”, “prososyal davranış”, “ekstra rol davranışı” ve “işbirliği” ile ilişkilendirilmektedir (Sanders et al., 2002). Çeşitliliğin teşvik edilmesi, örgüt içindeki farklı bakış açılarının ve fikirlerin değerlendirilmesini sağlar. Bu, örgütlerin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olur. "Birlikten kuvvet doğar" düşüncesiyle, meslek üyelerinin birlik ve beraberlik içinde ortak amaçlara ulaşmaları için dayanışma içinde olmaları kaçınılmazdır. Ve açıktır ki bu dayanışmanın asıl amacı, mesleğin icrasını kolaylaştırmak ve ortaya çıkabilecek riskleri en aza indirmek suretiyle meslek üyelerinin birbirlerine destek olmaktır (Uslusoy, 2010). Yöneticiler, çeşitliliği teşvik ederek, çalışanların farklı bakış açılarını ve deneyimlerini paylaşmalarını sağlamalıdır. Bu, örgüt içindeki dayanışmayı ve işbirliğini artırırken, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını teşvik eder.

Dayanışma kavramı olarak biyolojik düzeyden toplumsal düzeye yaşamın tanımını oluşturan tamamlayıcı jestler olduğu düşüncesi hakimdir (Eynaud & França Filho, 2023). Ayrıca, yöneticiler, dayanışmayı teşvik ederken, çalışanların bireysel katkılarını ve yeteneklerini de tanımalıdır. Bu, çalışanların hem dayanışma içinde çalışmasını hem de bireysel yeteneklerini ve yaratıcı fikirlerini ortaya koymasını sağlar (Diş ve Akbaşlı, 2019). Böylece, örgütler, hem dayanışmanın olumlu etkilerinden faydalanır hem de yenilikçi ve rekabetçi kalmayı başarır.



6. Sonuç ve Öneriler

Mesleki dayanışma, modern örgütlerde başarı ve sürdürülebilirlik için vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Dayanışmacı davranışlar, çalışanların iş performansını artırarak ve kurumsal bağlılığı güçlendirerek örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar. Bu bağlamda, örgütlerin, dayanışmayı teşvik eden yönetim yapılarını ve politikaları benimsemeleri gerekmektedir. Bu politikalar, takım çalışmasını teşvik eden projeler, bilgi paylaşımını destekleyen platformlar ve çalışanların birbirlerine destek olmalarını teşvik eden ödül sistemleri gibi uygulamaları içerebilir. Ayrıca, örgütlerin, çalışanların birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmalarını ve dayanışmanın güçlenmesini teşvik eden sosyal etkinlikler düzenlemeleri önemlidir. Bu durumun örgütlerin stratejik yönetiminde, insan kaynakları politikalarında ve liderlik yaklaşımlarında mesleki dayanışma ile ilgili yapılacak her türlü pozitif iyileştirmenin, genele sirayet edeceği düşünülmektedir. Yani meslektaş dayanışması çerçevesinde yapılan bir çalışmanın işletme veya örgüt için ekonomik, sosyal ve çevresel faydaları olabileceği savunulmaktadır.

Örgütlerin, dayanışmayı teşvik etmek için hem resmi hem de gayri resmi yönetim yapılarından yararlanmaları önemlidir. Resmi yapılar, stratejik olarak dayanışmayı desteklemek için kullanılabilirken, gayri resmi yapılar, çalışanlar arasında güçlü ilişkiler

kurarak dayanışmanın doğal bir şekilde gelişmesine yardımcı olabilir. Bu yaklaşım, örgütlerin uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunur.

Ayrıca, örgütlerin, dayanışmacı davranış ile fırsatçı davranış arasındaki dengeyi iyi yönetmeleri gerekmektedir. Dayanışmanın aşırı olduğu durumlarda, örgütler yenilikçilikten ve değişimden uzaklaşabilirler. Bu nedenle, yöneticilerin, dayanışmayı teşvik ederken aynı zamanda bireysel yaratıcılığı ve yenilikçiliği de desteklemeleri önemlidir. Bu denge, örgütlerin hem dayanışmanın olumlu etkilerinden faydalanmasını hem de rekabetçi kalmasını sağlar.

Sonuç olarak, mesleki dayanışmanın teşvik edilmesi, modern örgütlerin başarı ve sürdürülebilirlik için vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Örgütlerin, dayanışmayı teşvik eden politikalar ve uygulamalar geliştirerek, hem çalışanların hem de örgütün yararına olan bir iş ortamı yaratmaları gerekmektedir. Bu yaklaşım, örgütlerin uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunur.

Öneri olarak ise aşağıdaki maddeler sıralanabilir;

i. **Yönetim ve Liderlik:** Yöneticiler, dayanışmayı teşvik eden liderlik stratejileri geliştirmelidir. Bu stratejiler, çalışanların birbirlerine nasıl destek olacağına dair net rehberlik sağlamalı ve dayanışma kültürünü teşvik edecek fırsatlar sunmalıdır. Liderlerin, dayanışmayı teşvik etmek için çalışanlar arasında güçlü ilişkiler kurmaları ve karşılıklı güveni artırmaları önemlidir.

ii. **Takım Çalışması ve İşbirliği:** Örgütler, takım çalışmasını teşvik eden projeler ve işbirliğini destekleyen yapılar geliştirmelidir. Bu tür projeler, çalışanların bilgi ve becerilerini paylaşarak birlikte daha etkili çalışmasını sağlar. Ayrıca, işbirliğini teşvik eden yönetim yapıları, çalışanların birbirlerine olan güvenini artırır ve bu da iş süreçlerinin daha verimli bir şekilde yönetilmesini sağlar.

iii. **Çeşitlilik ve Yenilikçilik:** Örgütler, dayanışmayı teşvik ederken, aynı zamanda bireysel yenilikçilik ve yaratıcılığı da desteklemelidir. Çeşitliliğin teşvik edilmesi, örgüt içindeki farklı bakış açılarının ve fikirlerin değerlendirilmesini sağlar. Bu, örgütlerin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olur.

iv. **Sosyal Etkinlikler ve Bağlar:** Örgütler, çalışanların birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmalarını ve dayanışmanın güçlenmesini teşvik eden sosyal etkinlikler düzenlemelidir. Bu tür etkinlikler, çalışanların birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmasına ve dayanışmanın güçlenmesine yardımcı olur.

v. **Ödül Sistemleri ve Teşvikler:** Örgütler, dayanışmayı teşvik eden ödül sistemleri geliştirmelidir. Bu tür sistemler, çalışanların birbirlerine destek olma ve bilgi paylaşma davranışlarını artırır. Ödül sistemleri, dayanışmanın teşvik edilmesinde etkili bir araç olabilir.

Kaynakça

- Avcu, M. S. (2016). Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Bayertz, K. (1999). Four uses of "Solidarity." In Philosophical studies in contemporary culture, *Springer Netherlands*, 3–28. https://doi.org/10.1007/978-94-015-9245-1_1



- Bektaş, Ç. (2008). *Yüksek performanslı takım yapılandırma: engeller ve çözümler*. Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Bulut, Z. A. (2004). Etkin takım oluşturma ve yönetme. *Mevzuat Dergisi*, 7(77), 22-26
- Burelli, C., & Camboni, F. (2023). The function of solidarity and its normative implications. *Ethics & Global Politics*, 16(3), 1–19. <https://doi.org/10.1080/16544951.2023.2241678>
- Çetinkaya Uslusoy E, Paşlı Gürdoğan & E, Kurt D. (2016) Hemşirelerde mesleki benlik saygısı ve meslektaş dayanışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 7(1):29-35.
- Çetinkaya Uslusoy, E., & Paşlı Gürdoğan, E. (2019). Hemşirelerde empatik eğilim meslektaş dayanışmasını etkiliyor mu?. *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 3(1), 19-29.
- Durkheim, E. (1964). *Division of labour in society*. New York: Free Press.
- Diş, O., & Akbaşlı, S. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları*, 2(2), 86–102. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/783299>
- Erhan, T., Çarıkçı, O., & Öztürk, M. S. (2022). The effect of professional solidarity on internal motivation of professional accountants: an investigation in Isparta. *SDÜ Vizyoner Dergisi*, 13(36), 1117–1131. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1074704>
- Erimli, B. (2014). Gazetecilik meslek ilkelerinin uygulanmasını engelleyen unsurlar ve çözüm önerileri. *İnsan & İnsan*, 1(1), 23–34. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.279975>
- Eynaud, P & França Filho, GC (2023) Solidarity and organization: Toward new avenues for management. Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-031-27567-8. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-27568-5>
- Fremaux, S., Grevin, A. & Sferrazzo, R. (2023) Developing a culture of solidarity through a three-step virtuous process: lessons from common good-oriented organizations. *J Bus Ethics* 188, 89-105. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05314-8>
- Gürçan, T. (2019). *Hemşirelikte meslektaş dayanışmasının iş doyumu ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karasu, F., & Aylaz, R. (2017). X ve Y kuşağı: Hemşirelerin meslek dayanışması ile iş doyumu arasındaki ilişki. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi / Journal of Health Sciences of Professions*. <https://doi.org/10.17681/hsp.296974>
- Kılıç, E. & Altuntaş, S. (2019) *The effect of collegial solidarity among nurses on the organizational climate*. *International Nursing Review* 66, 356–365
- Küçükönel, H. & Korul, V. (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(12), 67–90.
- Lindenberg, S. (1998). Solidarity: Its microfoundations and macro-dependence. A framing approach. *The problem of solidarity: Theories and models*, 61-112.
- Matsumoto, M., & Gopal, B. (2019). Solidarity, job satisfaction, and turnover intent in employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 247–257. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-09-2018-0118>
- Morgan, G., & Pulignano, V. (2020). Solidarity at work: concepts, levels and challenges. *Work, Employment and Society*, 34(1), 18-34. <https://doi.org/10.1177/0950017019866626>
- Polanyi, K. (1977). In H. W. Pearson (Ed.), *The livelihood of man*. Academic Press.
- Sağlam, A. G. (2024). *Öğretmenlerin meslektaş dayanışması ile iş doyumu arasındaki ilişki*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sağlık, C. (2019). Emile Durkheim'in metodolojisi ve sosyolojisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 449-480.
- Shanahan, G. (2023). Management's counter-history: The neglected past and potential futures of solidarity-based organizing. *Organization*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/13505084231207987>
- Sahne, B. S., Deniz, E. U., Kabas, O., Tarhan, N., Arslan, M., & Dagistan, O. A. (2021). Determination of pharmacists' opinions about collegial solidarity/Meslektaş dayanışması konusunda eczacıların görüşlerinin belirlenmesi. *Turkish Journal of Pharmaceutical Sciences*, 18(6), 770-776.
- Sanders, K., H. Emmerik, van & Raub, W. (2002). “Nieuwe vragen voor onderzoek naar solidair gedrag binnen moderne organisaties. [New Research Question Concerning Solidary Behaviour Within Modern Organisations]”, *Gedrag en Organisatie* 15: 184–201.



- https://www.researchgate.net/publication/46623664_Nieuwe_vragen_voor_onderzoek_naar_solidair_gedrag_binnen_moderne_organisaties
- Sezici, N. Ö. (2023). Dayanışma ve yardımlaşma kavramları üzerinden deprem seferberliği. *Ankara Barosu Dergisi*, 81(Özel Sayı), 171–195. <https://doi.org/10.30915/abd.1380939>
- Şantaş, G., Şantaş, F., & Kaya, M. (2024). Meslektaş dayanışması ve iş motivasyonu: Hemşirelere yönelik bir alan araştırması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 933-954. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1261442>
- Taburoğlu, Ö. (2018). *Toplumsal dayanışma, işbölümü ve dilencilik olgusu arasındaki ilişkiler: Almanya ve Türkiye karşılaştırması*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuna, M. (2021). Pandeminin sosyolojisi. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 24(2), 320-348. <https://doi.org/10.18490/sosars.927260>
- Turgut, S. (2011). *Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısının takım bağlılığı üzerindeki etkileri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uslusoy, E. (2010). Hemşirelerde meslektaş dayanışması ölçeği'nin geliştirilmesi ve meslektaş dayanışmasının iş doyumu ile ilişkisi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Vural, N. D. (2022). Personnel management in sports businesses. *Spor, Eğitim Ve Çocuk*, 2(1), 27–34. <https://doi.org/10.5505/sec.2022.08370>



Extended Summary

Solidarity is a universal movement remembered in societal memory through events such as wars, natural disasters, and Covid-19. It is emphasized that solidarity plays a critical role in the sustainability of life in the future (Erhan et al., 2022). Concepts such as cooperation, empathy, mutual aid, social commitment, and support are closely associated with solidarity. The term "solidarity" originates from Roman law on debts and has evolved over time to be used in moral, social, and political contexts (Bayertz, 1999). Durkheim (1964) defines society not just by the unity of individuals but by the spirit of solidarity within it. In organizations, solidarity plays a significant role by fostering team spirit, enhancing problem-solving abilities, and improving job performance. In the modern business world, understanding the critical effects of professional solidarity for organizations and developing management strategies that promote this solidarity are necessary (Tuna, 2021).

Professional solidarity is a crucial social structure shaped around collaboration, support, and knowledge sharing. Defined by Erimli (2014), it strengthens through interactions and collaboration among employees. The presence of professional solidarity in workplaces enhances productivity, job satisfaction, and organizational commitment among employees (Gürçan, 2019; Uslusoy, 2010; Karasu & Aylaz, 2017; Vural, 2022; Küçükönel & Korul, 2002; Turgut, 2011). This structure enables employees to be more effective in their jobs while promoting collaboration and innovation, thereby enhancing organizational performance.

Solidarity is crucial in workplaces as it encourages the establishment of collaborative relationships among employees, thereby enhancing overall job satisfaction. High job satisfaction indicates how satisfied employees are with their jobs and how much they enjoy them. Environments with high job satisfaction motivate employees, positively impacting their job performance (Şantaş et al., 2024). Colleague solidarity manifests as support and collaboration among colleagues, helping each other in situations of failure, health issues, or workload, reducing stress levels and aiding employees in performing their jobs more efficiently (Çetinkaya Uslusoy et al., 2016; Kılıç and Altuntaş, 2019).

Frémeaux et al. (2023) propose a three-stage process for organizations to develop and spread a culture of solidarity: constructing a solidarity mission, internal dissemination of solidarity, and creating societal impact. This process establishes a circle that encourages the development of individuals within and outside the organization.

Professional solidarity significantly affects the economic performance of organizations. Strong solidarity in workplaces leads to more efficient management of business processes, contributing to cost reduction and profitability (Avçu, 2016). Collaboration and knowledge sharing promote innovation and enable rapid resolution of workplace issues. Polanyi's substantive economics emphasizes not only the materialistic dimensions of economic activities but also considers the social and emotional needs of individuals. This perspective underscores the deep interaction of economic relationships with social and cultural structures (Polanyi, 1977). Solidarity economy aims to address the social and environmental deficiencies of market economies. Research indicates that current management approaches often focus on the market, neglecting solidarity principles, highlighting the central role that



solidarity should play in organizations for social, economic, and environmental sustainability.

Solidarity fosters strong social bonds and a sense of community in workplaces. Developing trust and mutual support among employees positively influences the workplace atmosphere, fostering increased collaboration and solidarity. This creates environments where employees feel valued and connected, thereby enhancing motivation (Sezici, 2023). Durkheim distinguishes between mechanical and organic solidarity: mechanical solidarity predominates in traditional societies based on similarities where individuals are directly connected to the community, while organic solidarity in modern societies is based on interdependence of different roles and expertise. This understanding underscores the importance of collaboration and interdependence based on differences (Durkheim, 1964).

In modern organizations, managers play a critical role in developing a positive workplace culture that fosters strong community and commitment. Colleague solidarity encourages trust among employees and effective collaboration towards common goals, improving cooperation and organizational performance. Solidarity is a significant social mechanism that promotes fair behaviors and strengthens social harmony, crucial for healthier and more productive work environments (Lindenberg, 1998).

In business ethics literature, "solidarity" is defined as an approach that encourages individuals towards collaborative work, community benefit, or collaboration beyond personal interests (Fremaux et al., 2023). Understanding the decrease in solidarity is crucial in comprehending various crises faced by contemporary societies (Morgan & Pulignano, 2020). In formulating business strategic plans, solidarity can be identified as a fundamental cornerstone.



In modern organizations, the primary task of leaders is to align individuals' personal goals with the team's and organizations common goals. However, the desire of individuals to develop their own career opportunities may sometimes undermine colleague solidarity and overshadow the common interests of the team (Sanders et al., 2002). Therefore, management structures become important. Formal management structures promote teamwork by encouraging and setting common goals, while informal structures strengthen trust and support relationships among employees, thus contributing to the strengthening of solidarity. Teamwork has a similar effect; especially teams that come together around a common goal enhance solidarity by fostering healthy communication, initiative, and promoting knowledge sharing (Bulut, 2004). In this context, managers need to balance these dynamics and promote collaboration from both management structures.

Leaders evaluate solidarity positively in the workplace and may observe that employees demonstrating solidarity often receive higher performance evaluations. Additionally, a positive relationship exists between solidarity and job satisfaction, which can reduce employees' decisions to leave their jobs prematurely (Matsumo & Gopal, 2019). To increase solidarity within the organization, leaders need to develop various strategies, including promoting open and trust-based communication, providing guidance, establishing reward systems, and organizing activities to strengthen social ties. This holistic approach encourages employees to build stronger relationships with each other and enhances collaboration.

The negative effects of excessive solidarity on organizations should be evaluated from various perspectives. Organizations must strike a balance between solidarity and opportunistic behaviors. Opportunistic behaviors may be individually beneficial but harmful to partners in the long run. In this regard, it is emphasized that solidarity behaviors should prioritize group interests over individual interests. However, excessively strong solidarity bonds can make organizations exclusive and closed. This situation can make it difficult to bridge between different but equally compatible groups. Managers need to open up such closed structures and encourage the evaluation of different perspectives within the organization. Excessive solidarity can hinder the development and implementation of innovative ideas within organizations. Strong bonds and high loyalty within groups may tend to maintain the status quo, which can reduce the competitiveness of organizations. It weakens the ability to quickly adapt to changing market conditions and can lead to long-term failure.

Ignoring or covering up unethical behavior is another risk of excessive solidarity. This can lead to weakening principles of justice and honesty within the organization and create distrust among employees. Managers need to adopt a balanced approach to prevent such situations and strive to maintain ethical norms. Examples from different sectors show that solidarity among healthcare professionals can improve patient care, while excessive solidarity can hinder the development of innovative medical ideas. In the education sector, solidarity among teachers can provide better guidance to students, while excessive solidarity can limit individual talents of teachers.

Professional solidarity holds critical importance for success and sustainability in today's modern organizations. Solidarity behaviors enhance employee job performance and strengthen organizational commitment, playing a crucial role in achieving organizational goals. In this context, organizations need to adopt management structures and policies that promote solidarity. These policies include projects that support teamwork, platforms that encourage knowledge sharing, and reward systems that encourage employees to support and share information with each other.

Organizations should also organize social activities that encourage employees to develop closer relationships and support the strengthening of solidarity within the organization. This approach can enhance the overall impact of any positive improvement related to professional solidarity in organizational strategic management, human resources policies, and leadership approaches.

As a recommendation, organizations should take the following steps:

- i. **Management and Leadership:** Managers should develop leadership strategies that promote solidarity and provide guidance on how employees can support each other.
- ii. **Teamwork and Collaboration:** Organizations should create projects that promote teamwork and structures that support collaboration.
- iii. **Diversity and Innovation:** Promoting individual innovation and creativity along with solidarity helps organizations become more innovative and competitive.



- iv. Social Activities and Bonds: Organize social events that allow employees to develop closer relationships and support the strengthening of solidarity within the organization.
- v. Reward Systems and Incentives: Develop reward systems and incentives that promote solidarity, rewarding behaviors of supporting and sharing information among employees.

These steps will help organizations maximize the positive effects of solidarity while maintaining their innovation and competitiveness.



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.

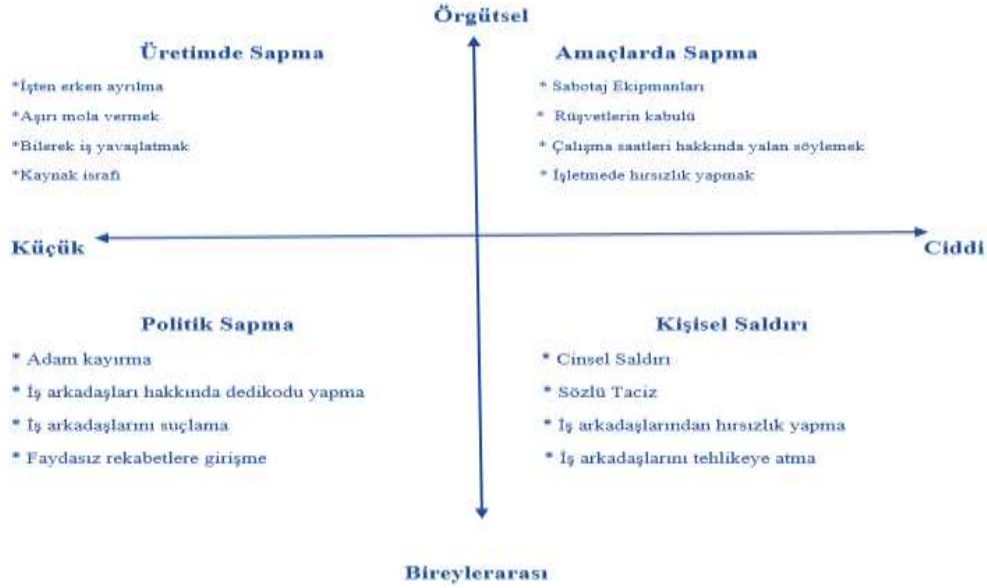
İşletmeler bilgi çağında işlerini kolaylaştırmak adına ve daha fazla kazanç sağlamak için teknolojinin tüm maharetlerinden faydalanmak isterler. Sanayi devrimi sonrasında üretim yöntemlerinin değişmesi ve özellikle pandemi sonrası dönemde çalışma düzenlerinin farklılaşması teknolojinin kullanımını daha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

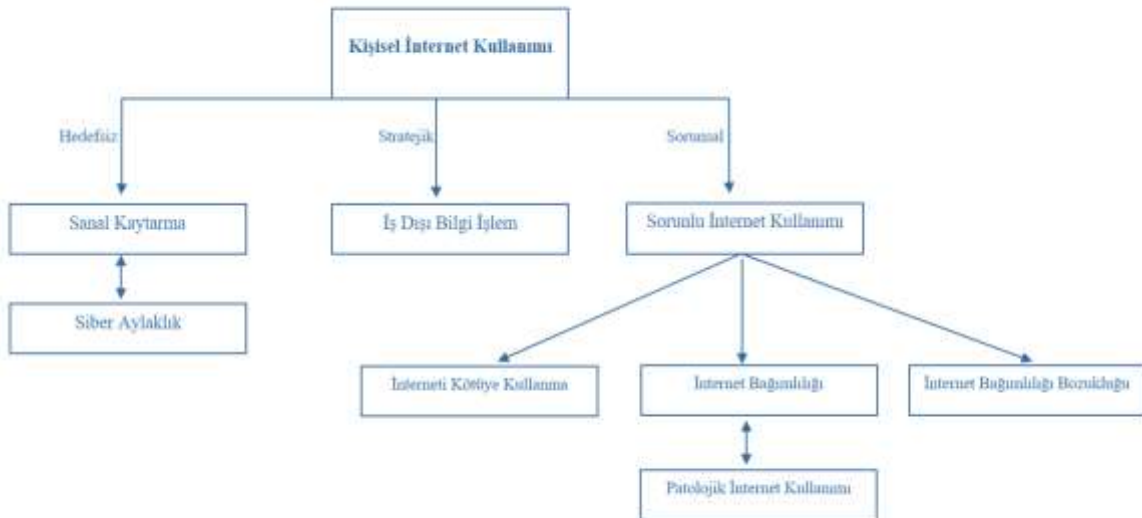
3. Sanal Kaytarma

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 Journal*, 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.

