

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**MANTAR YÖNETİM YAKLAŞIMI İLE  
ÇALIŞANLARIN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Mourtada Abdulhamed Abdulwahab ABODAQA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman**

**Prof. Dr. Ali ERBAŞI**

**Konya 2022**

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca akademik bilgisi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren, yoğun iş temposu arasında bana değerli zamanını ayırarak desteğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Ali ERBAŞI'ya teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca beni özenle yetiştiren büyük emeklerini sonsuz sevgilerini hissettiğim, her zaman onur ve gurur duyduğum kıymetli aileme destekleri için teşekkürlerimi sunarım.

Mourtada ABO DAQA



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Mourtada Abbdulhamed Abdulwahab ABO DAQA	
	Numarası	184227011019	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / YÖNETİM ORGANİZASYON	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ali ERBAŞI	
	Tezin Adı	Mantar Yönetim Yaklaşımı İle Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişki	

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın evrenini Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır (N=38000) (KOS, 2021). Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılarak 389 anket toplanmış, 7 anket veri eksikliği nedeniyle kapsam dışı bırakılmış ve 382 anket kullanılarak analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 21 programı ve Amos 21 programı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre mantar yönetim yaklaşımı ile sanal kaytarma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlara ilişkin bir değerlendirme yapıldığında, mantar yönetim yaklaşımı ile (sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan) önemli sanal kaytarma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamıştır. Mantar yönetim yaklaşımı ile (sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan) önemsiz sanal kaytarma arasında istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar, örgütlerdeki mantar yönetim yaklaşımı uygulamalarının çalışanları önemsiz sanal kaytarma davranışlarına yönlendirebileceği ipucunu sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Mantar Yönetim, Sanal Kaytarma, Önemli Sanal Kaytarma, Önemsiz Sanal Kaytarma.



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Mourtada Abbdulhamed Abdulwahab ABO DAQA		
	Numarası	184227011019		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / YÖNETİM ORGANİZASYON		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ali ERBAŞI		
	Tezin İngilizce Adı	The Relationship Between Mushroom Management Approach And Employee Cyberloafing Behavior		

### ABSTRACT

The aim of this research is to examine the relationship between the mushroom management approach and the cyberloafing behaviors of employees. The universe of the research consists of the employees of the enterprises operating in the Konya Organized Industrial Zone (N=38000) (KOS, 2021). Questionnaire technique was used as a data collection tool in the research and 389 questionnaires were collected, 7 questionnaires were excluded due to lack of data, and analyzes were made using 382 questionnaires. SPSS 21 program and Amos 21 program were used in the analysis of the obtained data. According to the results obtained, it was determined that there is a positive and significant relationship between the mushroom management approach and cyberloafing behavior. When an evaluation of the sub-dimensions was made, there is no statistically significant relationship was found between the mushroom management approach and serious cyberloafing (which is a sub-dimension of cyberloafing). A statistically positive and significant correlation was found between the mushroom management approach and minor cyberloafing (which is a sub-dimension of cyberloafing). The results obtained suggest that mushroom management approach applications in organizations can lead employees to minor cyberloafing behaviors.

**Keywords:** Mushroom Management, Cyberloafing, serious Cyberloafing, Minor Cyberloafing.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>I</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>IV</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>i</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>ii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>4</b>
<b>MANTAR YÖNETİM YAKLAŞIMI .....</b>	<b>4</b>
1.1. Mantar Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi .....	4
1.2. Mantar Yönetimin Etkileri.....	8
1.3. Mantar Yönetimin Uygulama Nedenleri .....	9
1.4. Mantar Yönetimin Sonuçları .....	10
1.5. Mantar Yönetimin Boyutları.....	12
1.5.1. Yetersiz Bilgi Paylaşımı.....	12
1.5.2.Yetersiz İletişim .....	13
1.5.3. Güç Kaybı Endişesi.....	15
1.5.4. Katılımcı Yönetim Eksikliği .....	16
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>18</b>
<b>SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI .....</b>	<b>18</b>
2.1. Sanal Kaytarma Kavramı.....	18
2.2. Sanal Kaytarma Davranışları .....	20
2.3. Sanal Kaytarma Davranışlarının Sonuçları .....	21
2.4. Sanal Kaytarma Sınıflandırması .....	23
2.5. Çalışanları Sanal Kaytarma Davranışına Yönelten Faktörler.....	26
2.5.1. Örgütsel Politikalar .....	26
2.5.2. İş veya Görev ile İlgili Etkenler .....	27
2.5.3. Kişisel Özellikler.....	28
2.6. Sanal Kaytarmanın Hukuki Boyutu.....	30

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>33</b>
<b>ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ</b> .....	<b>33</b>
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	33
3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	34
3.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	34
3.4 Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Ölçme Araçları .....	35
3.5 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	36
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>38</b>
<b>ARAŞTIRMANIN BULGULARI</b> .....	<b>38</b>
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	38
4.2. Ölçeklere Ait Geçerlilik Analizleri.....	39
4.3. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri .....	42
4.4. Normallik Testi .....	43
4.5. Hipotez Testlerine Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları .....	44
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>48</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>52</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>66</b>

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1: Mantar Yönetim Yaklaşımı ile İlgili Çalışmalar .....	7
Tablo 2. Sanal Kaytarma Sınıflandırması.....	25
Tablo 3. Belli Evren Sayıları İçin Gerekli Örneklem Büyüklükleri.....	34
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	38
Tablo 5. Mantar Yönetim Yaklaşımı Ölçeğine Ait Uyum İyiliği İndeksleri.....	40
Tablo 6. Sanal Kaytarma Ölçeğine Ait Uyum İyiliği İndeksleri .....	41
Tablo 7. Ölçeklere Ait Güvenirlik Değerleri .....	42
Tablo 8. Normallik Testi Sonuçları .....	43
Tablo 9. Mantar Yönetim Yaklaşımı İle Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları .....	44
Tablo 10. Araştırma Modelinin Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar .....	46

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mantar Yönetiminde Yöneticilerin Hataları.....	5
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	36
Şekil 3. Mantar Yönetim Yaklaşımı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	40
Şekil 4. Sanal Kaytarma Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	41



## GİRİŞ

Yönetim bilimi, modern insan bilimlerinden biridir. Bu bilim, işi başarmanın veya istenen hedeflere daha iyi ulaşmanın en iyi yolunu bulmaya odaklanmaktadır. Yönetim, örgütün arzu edilen hedeflerine en kısa sürede ve en düşük maliyetle ulaşmak için kaynakları en uygun şekilde kullanmak için yöneticinin kullandığı bir dizi kural ve ilke olarak tanımlanmaktadır (Al-zeyyd, 2019, s. 8). Yönetim literatürü; klasik, neoklasik, modern ve postmodern olmak üzere dört farklı yaklaşım üretmiştir. Artan küresel rekabetle birlikte işletmelerin yeni yönetim yaklaşımları ve stratejileri benimsemesi önem kazanmıştır. Buna bağlı olarak mantar yönetim yaklaşımı gibi yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Mantar yönetim, son zamanlarda yönetim bilimlerine dahil olan bir teoridir. Teori “mantar” yetiştirme metaforuna dayanarak, mantarların gübre sağlaması ve büyümesi için karanlıkta bırakılması ve kısa sürede verim alınması şeklinde adlandırılmıştır. Bu yaklaşıma göre bir mantar yöneticisi, çalışanlarına gerekli kaynakları ve araçları sağlar, ancak onlara hangi amaç için çalıştıkları konusunda bilgi vermez ve aynı zamanda tüm karar verme sürecini kontrol etmeye çalışır. İletişim kanalları çoğunlukla kapalıdır ve mantar yöneticisi ekibe danışmadan kararlar verebilir. Zira onlardan sadece performans ve sonuç beklemektedir (Kılıç, 2015, s. 474). Literatür incelendiğinde mantar yönetim yaklaşımı üzerine yapılan çalışmaların olumsuz sonuçlar içerdiği görülmektedir. Mantar yönetim yaklaşımının temelinde, yöneticilerin kendilerini karar verici olarak görmeleri ve çalışanların kendi görüşlerini ifade etmekten korkmaları yatmaktadır. Bu durum çalışanların işyerinde aktif rol almasını engellemektedir. Bu, çalışanların örgüt içinde önemli olmadıklarını düşündükleri için örgütten ayrılmalarına neden olabilir.

Öte yandan internet, insan hayatındaki en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Bugün dünyadaki hemen hemen tüm insanlar istedikleri zaman ve istedikleri yerde internete erişebilmektedir. İnsanlar interneti kullanarak bir şeyler arayabilmekte, bulabilmekte, satabilmekte ve satın alabilmekte, birçok bilgiyi öğrenebilmekte ve paylaşabilmektedir.

Günümüzde sürdürülebilir başarı elde etmek ve dünyadaki diğer örgütler ve bireylerle kolayca etkileşime geçmek için örgütlerde internet kullanmak zorunludur. Ancak işyerinde internet kullanımının sanal kayıtma gibi önemli sorunlara yol açtığı söylenebilir. İnternetin işyerlerinde kullanılması, özellikle pazarlama ve müşterilerle iletişim alanında örgüte bir takım faydalar sağlayabileceği gibi, sanal kayıtma davranışı gibi bazı önemli sorunlara da yol açabilmektedir. Sanal kayıtma davranışı, çalışanları görevlerini yapmaktan alıkoyabileceği için olumsuz bir davranıştır. Ayrıca sanal kayıtma davranışı, çalışanların iş yerinde oluşan baskıyı hafifletmesine veya can sıkıntısını ve rutini azaltmasına yardımcı olduğu için faydalı ve önemli bir davranış olabilir. Bazı sanal kayıtma davranışları, özellikle kişisel bir e-posta göndermek ve almak veya internette sadece birkaç saniye süren futbol skorlarını aramak gibi sınırlı süreliyse, tamamen zararsız olarak kabul edilebilir.

Öte yandan, çevrimiçi alışveriş ve kumar gibi uygulamalar uzun zaman alabilir, üretkenliği azaltabilir veya örgütü yasal yükümlülüklerle maruz bırakabilir. ABD'li işçiler üzerinde yakın zamanda yapılan bir anket, çalışanların işyerinde işle ilgili olmayan faaliyetlere günde ortalama 1,7 saat harcadıklarını ortaya koymuştur. Sanal kayıtma, işverenler için önemli finansal maliyetlerle sonuçlanabilmekte ve ayrıca çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle bu davranışa katkıda bulunan faktörleri anlamak önemlidir. Sanal kayıtma, üretkenlikte azalmalara ve ağ kaynaklarının verimsiz kullanımına yol açarak rekabetçi olmayan bir örgüte neden olabilir. Literatür incelendiğinde (Örneğin: Belanger ve Van Slyke, 2002; Greengard, 2000; Johnson ve Indvik, 2003; Oravec, 2002; Yellowlees ve Marks, 2007), sanal kayıtma ile ilgili bazı çalışmalarda olumlu, bazılarında ise olumsuz sonuçlar ortaya konulmuştur. Dolayısıyla sanal kayıtma, tek boyutlu bir yapıdan ziyade çok boyutlu bir yapı olarak düşünülebilir. Bu nedenle bu çalışmada sanal kayıtma çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır.

Çalışıkları konuların detayları ile ilgili bilgi alamayan, kendisinden bilgi gizlenen, yaptığı işlerin amaçlarını bilmeyen, iletişim kanallarının kapalı olduğu bir ortamda faaliyet gösteren çalışanların rutin ve sıkıcı bir ortam algılayacakları varsayılabilir. Aşırı rutin ve sıkıcı ortamlardaki çalışanların daha çok sanal kayıtma davranışı sergileyecekleri varsayımıyla bu araştırmanın konusu belirlenmiştir. Bu

kapsamda araştırmada mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır.

Bu alışma, kendi içinde dört ayrı bölümden oluşmuştur. Tezin birinci bölümünde mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili kavramsal bir ereve oluşturulmuştur. Literatürde çok az sayıda araştırmaya rastlanan mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili tarihsel gelişim incelenmiş ve tanımlamalar yapılmış; mantar yönetiminin etkileri, uygulama nedenleri, sonuçları ve boyutlarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Tezin ikinci bölümünde sanal kaytarma kavramı, sonuçları, sınıflandırması, sebep olan etkenler ve hukuki boyutları üzerinde durulmuştur. Tezin nc bölümünde ise araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın evreni ve rneklemi, araştırmanın veri toplama tekniği ve lme araçları, araştırmanın modeli ve hipotezleri ele alınmıştır. Tezin dördüncü ve son bölümünde katılımcıların demografik özellikleri, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri, normallik testi ve korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **MANTAR YÖNETİM YAKLAŞIMI**

Bu bölümde, mantar yönetim kavramı ve tarihsel gelişimi, mantar yönetimin etkileri, uygulama nedenleri, sonuçları ve boyutları açıklanmıştır.

#### **1.1. Mantar Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi**

Mantar yönetim yaklaşımı, mantar bitkisinin doğasına, yaşam tarzına ve büyümesine dayalı olarak yönetim bilimlerinde son zamanlarda ortaya çıkmıştır (Tekin ve Birincioğlu, 2017, s. 22). Mantar, iklim koşullarının tamamen veya kısmen kontrol edildiği karanlık ortamlarda yetiştirilmektedir. Bu ortamların bir kısmı mağara gibi doğal bir kısmı da doğal olmayan bodrum gibi ışık almayan sığınaklardır (Kadioğlu, 2015, s. 231). Dolayısıyla mantar yönetim yaklaşımı, çalışanlarından bilgi gizleyen bazı yöneticilerin benimsediği yaklaşım olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda örgütteki yaşam, karanlıkta gelişen mantar yetiştiriciliğinde olduğu kadar gizemlidir (Kılıç ve Olgun, 2017, s. 107). Mantar yönetim kavramı, nitel ve nicel araştırmaların derlenmesiyle keşfedilen yönetim bilimi literatüründeki yeni kavramlardan biridir (Kalfaoğlu, 2020, s. 360).

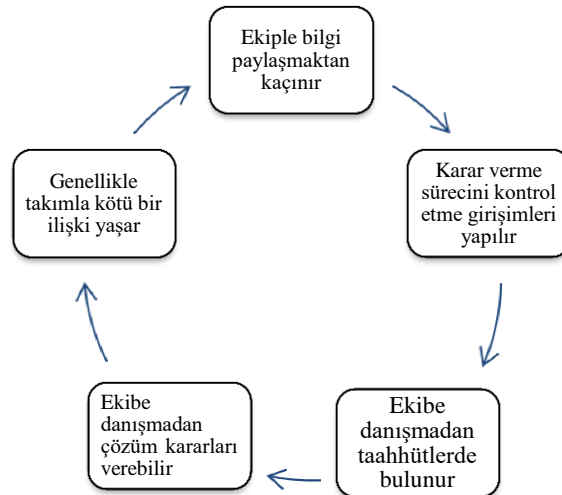
Herman (1997)'a göre mantar yönetim, yöneticilerin çalışanlarını karanlıkta bıraktığı ve onlara yalnızca işleri için ihtiyaç duydukları kaynakları sağladığı bir yaklaşımdır (Kılıç, 2015, s. 474). Mantar yetiştiriciliğinde mantarlar karanlıkta bırakılmakta ve sadece büyümesi için gübre verilmektedir. Mantar yönetimin temel amacı, yöneticilerin çalışanlardan bilgi saklamanın ve onlarla paylaşmamanın çalışan verimliliğini artıracığına inanmasıdır (Çetinkaya ve Altıntaş, 2020, s. 783). Kılıç (2015)'e göre mantar yönetim yaklaşımı, çalışanların örgütün amaç ve fikirlerinden tam olarak haberdar olmadıkları, sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirdikleri, çalışanların kendilerini ve duygularını ifade etmelerinin desteklenmediği bir yönetim yaklaşımıdır (Kılıç, 2015, s. 474). Mantar yönetim yaklaşımı, "Açık Kitap Yönetimi" yaklaşımının zıt özelliklerine sahiptir. Açık kitap yönetimi yaklaşımını benimseyen bir yönetici, demokratik ve katılımcı bir temelde bilgi alışverişinde bulunmak için çalışanlarla güçlü bir ilişki kurmayı benimsemektedir. Mantar yönetim ise otoriter yönetim, bilgi asimetrisi, iletişim eksikliği, katı

hiyerarşik yapı ve katı denetim ile karakterizedir (Kalfaoğlu, 2020, s. 359). Kılıç ve Olgun (2017, s. 107) mantar yönetim yaklaşımının yüksek derecede belirsizlik ve iş prosedürlerine çok az eleştiri ile karakterize edildiğini ileri sürmüşlerdir. Mantar yönetim, bilgi ve kaynakların kaybolduğu bir kara deliğe benzetilebilmektedir (Kılıç ve Olgun 2017, s. 107).

Mantar yönetim yaklaşımını benimseyen yöneticiler, çalışan eleştirilerini önlemek amacıyla yetki ve bilgiyi merkezileştirmektedirler. Başka bir deyişle yöneticiler çalışanlara belirli görevler verir ancak bu görevleri yerine getirme nedenlerini açıklamamaktadır (Şener ve Gündüzalp, 2020, s. 2). Tarcan vd. (2020: 534) yöneticilerin çalışanlarla bilgi paylaşmamasının nedenlerinin, bu bilginin örgüt için stratejik olarak önemli olması ve rakiplerin elde etmesini istememeleri olduğunu belirtmektedir. Diğer bir neden, örgütün mahremiyetini korumak, olası kaosu önlemek ve örgüt için olası olumsuz sonuçlardan kaçınmaktır.

Diğer yandan mantar yönetim yaklaşımının bir sonucu olarak, yöneticiler çalışanlarla olan kötü ilişkileri nedeniyle genellikle çalışanlarıyla sorunlar yaşamaktadırlar. Yöneticiler, örgütte oluşabilecek kötü sonuçlardan çalışanlarını sorumlu tutabilmektedirler (Tarcan vd., 2020, s. 534). Mar (2011)'a göre mantar yönetim yaklaşımını benimseyen yöneticiler, örgütte bir takım hatalar yapabilirler. Bu hatalar Şekil 1'de açıklanmıştır (Çetin, 2021, s. 402).

**Şekil-1: Mantar Yönetiminde Yöneticilerin Hataları**



Kaynak: Çetin, 2021, s. 402.

Şekil 1'de gösterildiği gibi mantar yönetim yaklaşımı uygulayan yöneticiler, çalışanlarını kontrol etmek için kasıtlı olarak bilgi paylaşmamaktadırlar. Yöneticiler tarafından benimsenen mantar yönetim yaklaşımı, çalışanların performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Ergün (2020), mantar yönetiminin olumsuz yönlerini azaltmak için kuruluşların katılımcı bir yaklaşım geliştirmesi ve gerekli bilgileri çalışanlarıyla paylaşması gerektiğini savunmuştur (Çetin, 2021, s. 402).

Mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili çalışmalar doğrultusunda, Hermann (1997)'nin çalışması olan “Mükemmelleşme süreci: yönetici ve süpervizörler için uygulama kılavuzu” mantar yönetim yaklaşımı üzerine yapılan ilk çalışmalardan biri olarak kabul edilmiştir. Mar (2011) ise “Mantar yönetim basit iş rehberi” adlı çalışmasında yeni yüzyılda mantar yönetim yaklaşımını ilk çalışanlardan biri olarak görülmektedir. Uluslararası yazında çok az sayıda araştırmaya rastlanılan mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili ulusal yazında da çok çalışma yoktur. Ancak ulusal yazında kavramın gelişimine yönelik hızlı bir gelişmenin var olduğu söylenebilir.

Mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili ulusal yazında örnek çalışmalar arasında Kılıç (2015) sağlık sektöründe inceleme ve değerlendirmeler yapmıştır. Bir başka çalışmada Kılıç ve Olgun (2017), çalışmalarında mantar yönetim yaklaşımını ölçebilen sekiz boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Diğer yandan Tekin ve Birincioğlu (2017) mantar yönetim yaklaşımını eğitim sektöründe incelemiştir. Birincioğlu ve Tekin (2018), mantar yönetim yaklaşımını ölçmek üzere 4 boyutlu bir ölçek geliştirme çalışması yapmışlardır. Kahya ve Ceylan (2019) mantar yönetim yaklaşımı üzerine tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki farklı büyük işletme üzerinde bir uygulama yapmışlardır. Mantar yönetim yaklaşımı konusunda Türkiye’de ilk yüksek lisans tezini Şen (2019) “Turizm işletmelerinde mantar yönetim yaklaşımı ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi” başlığı ile tamamlamıştır.

2020 yılı mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili en fazla çalışmanın yapıldığı yıl olmuştur. Bu çalışmalar, çalışmanın konusu ile ilgili birçok önemli yönü ele almıştır. Osmanoğlu ve Hanifi (2020), Gençlik ve Spor il müdürlükleri çalışanlarının mantar yönetim algı düzeylerini incelemiştir. Tarcan vd. (2020) mantar yönetim yaklaşımı ve algılanan gözetmen desteğinin çalışan performansına etkisini incelemiştir.

Külekci vd. (2020) iş stresinin ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde mantar yönetiminin aracı rolünü incelemiştir. Şener ve Gündüzalp (2020) okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre mantar yönetim yaklaşımı ile okul liderliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çetin (2021) ise mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolünü inceleyen bir araştırma yapmıştır.

Yukarıdaki bahsedilen mantar yönetim yaklaşımı konusunu ele alan çalışmalar, kronolojik sırasına göre Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo-1: Mantar Yönetim Yaklaşımı ile İlgili Çalışmalar**

<b>Yazar</b>	<b>Çalışmanın Başlığı</b>
Herman (1997)	Mükemmelleşme süreci: yöneticiler ve süpervizörler için uygulama kılavuzu
Mar (2011)	Mantar yönetim basit iş rehberi
Kılıç (2015)	Mantar yönetim kuramı; sağlık sektörü örneği
Kılıç ve Olgun (2017)	Mantar yönetim yaklaşımı
Tekin ve Birincioğlu (2017)	Bilgi çağının odak noktası üniversitelerde mantar yönetim
Birincioğlu ve Tekin (2019)	Mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma
Kahya ve Ceylan (2019)	İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: mantar yönetim
Şen (2019)	Turizm işletmelerinde mantar yönetim yaklaşımı ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi
Tarcan vd., (2020)	Mantar yönetim yaklaşımı ve algılanan öğretmen desteğinin çalışan performansına etkisi
Külekci vd., (2020)	İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde mantar yönetiminin aracılık rolü
Şener ve Gündüzalp (2020)	Okul yöneticilerinin mantar yönetim yaklaşımı ile okul liderliği davranışlarının öğretmen algılarına göre ilişkisi
Osmanoğlu ve Hanifi (2020)	Gençlik ve spor il müdürlükleri çalışanlarının mantar yönetim algı düzeyleri
Çetin (2021)	Mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolü

## 1.2. Mantar Yönetimin Etkileri

Örgütte mantar yönetim yaklaşımını benimseyen yöneticilerin eylemleri, bazı olumsuz ve olumlu etkilerle sonuçlanabilmektedir. Bazı araştırmacılar, bir örgütte meydana gelebilecek bir dizi olumlu ve olumsuz faktör belirlemiştir. Buna göre mantar yönetim yaklaşımı olumsuz gibi görünse de örgüt içinde oluşabilecek bazı olumlu yönleri de vardır.

Mantar yönetim yaklaşımının olumlu yönlerini değerlendiren araştırmaların odak noktasında mantarların yetiştirilme yöntemi vardır. Mantarların karanlıkta büyüyüp çoğaldığı fikrinden hareketle bazı yöneticiler çalışanlarından bilgi saklamanın örgütte çalışan performansının artmasına katkıda bulunacağına inanmaktadır (Çetin, 2021, s. 401). Ayrıca çalışanlara sağlanan bilgi eksikliği, onları daha az sorumlu ve örgütteki baskılardan etkilenmez hale getirmektedir (Kahya ve Ceylan, 2019, s. 3776). Yine mantar yönetim yaklaşımı, yasalara uymak, kişisel bilgilerin açıklanmasını, iç çatışmaları, kaosu ve kafa karışıklığını önlemek için kullanıldığında yararlı bir yaklaşımdır (Kılıç ve Olgun, 2017, s. 107). Son olarak, çalışanların örgütte gerçekleştirdiği sınırlı görevler, harcanan çabayı azaltmanın önemli bir nedeni olabilir (Kalfaoğlu, 2020, s. 360).

Öte yandan mantar yönetim yaklaşımının birçok olumsuz etkisinden de söz edilebilir. Mantar yönetim yaklaşımını uygulayan örgütlerde meydana gelen olumsuz etkilerden ilki yöneticilerin belirli bir iş için emir vermesi ve o görevin neden yapıldığını açıklamaması çalışanların özgüvenini zedeleyebilecek bir durum olmasıdır (Öztürk ve Mehtap, 2021, s. 122). Ayrıca örgüt, düzgün bilgi akışının olmaması veya bilgi tutarsızlığı sorunuyla karşı karşıya kalabilmektedir (Birincioğlu ve Tekin, 2018, s. 171). Bilgi alışverişi, örgütlerin örgütsel performansının ve karlılığının iyileştirilmesinde önemli bir rol oynamasına rağmen (Zaheer ve Trkman, 2017, s. 420), mantar yönetim yaklaşımı uygulayan işletmeler, adil bilgi alışverişinden yoksundur (Kalfaoğlu, 2020, s. 360). Yöneticiler; örgütlerinde neler olup bittiğini bilmek için her şeyi yapabilirler. Örneğin dedikodu gibi olumsuz faaliyetler gerçekleştirebilirler. Bu durum, örgütteki çalışanların performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Birincioğlu ve Tekin, 2018, s. 171). Öte yandan, çok az

sayıda çalışanın kendisine verilen görevlerin farkında olduğu mantar yönetim yaklaşımını yoğun olarak uygulayan örgütlerde, bu durum çalışanların örgütlerine karşı güvensizlik duymalarına veya çalışanların ciddi olarak işten ayrılmayı düşünmelerine neden olabilir (Tekin ve Birincioğlu, 2017, s. 32; Çetin, 2021, s. 403). İşten ayrılma niyeti ise örgütte büyük mali kayıplara neden olabilir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti, operasyonların uygulanmasını engellediği ve kalan çalışanların moralini olumsuz etkilediği için örgüt içinde meydana gelen olumsuz tutumlardan (Hamidiye vd., 2018, s. 268) ve mantar yönetim yaklaşımının en önemli olumsuz etkilerinden biridir.

### **1.3. Mantar Yönetimin Uygulama Nedenleri**

Örgütlerde yöneticileri mantar yönetim yaklaşımını uygulamaya iten belirli nedenler olabilir. Kılıç (2015) yöneticileri mantar yönetimini uygulamaya iten bir dizi neden belirlemiştir. Bu faktörler aşağıdaki gibi ayrılabilir (Kılıç, 2015, s. 475; Kılıç ve Olgun, 2017, s. 108-109; Kalfaoğlu, 2020, s. 359):

**Bilgilerin Gizlilik Düzeyi:** Yöneticiler, özel ve gizli bilgileri tüm çalışanlarla paylaşmamaktadır. Örneğin Coca-Cola firmasının ürettiği kola ürününün formülü sadece firmanın yönetici CEO'su tarafından bilinmektedir. Böylece firma, ürün taklitlerinin önüne geçmektedir.

**Prosedürler Gereği:** Bazı bilgiler, prosedür gereği çalışanlarla paylaşılmamaktadır. Örneğin askeri bilgiler ve sağlık bilgileri gibi örgüte özgü veya çalışanla ilgili bilgiler üçüncü şahıslarla paylaşılmamaktadır.

**İş Görenler Arasındaki Çatışmaları Önlemek:** Çalışanlar veya çalışma gurubu üzerindeki baskıyı azaltmak için çalışanlarla veya çalışma gruplarıyla yapılan özel anlaşmalar herkesle paylaşılmamaktadır.

**Örgütün Prestijini ve Düzenini Korumak:** Örgüt içerisindeki tüm çalışanlar örgütteki çalışan devir oranları, örgütsel başarısızlık, yöneticiler arasındaki çatışmalar gibi bazı bilgiler paylaşılmamaktadır. Bu konular gizli kalmakta ve bu durum çalışanların örgüt hakkında olumsuz hissetmesine neden olabilmektedir.

**Söylentileri ve Yanlış Yorumları Önlemek:** Örgütler bazı durumlarda ekonomik krizler, birleşmeler veya küçülme ile karşı karşıya kalabilir. Bilginin daha düşük seviyelerle paylaşılması dedikodulara yol açabilir ve bu, örgütün üstlenmeyi planladığı operasyonların seyrini etkileyebilir. Bu nedenle stratejik bilgiler çalışanlarla düşük düzeyde paylaşılmamaktadır. Örneğin çalışanlara şirketin iflasa yakın olduğunun söylenmesi, birçok çalışanın istifasına yol açabilir.

**Kaos ve Kargaşayı Önlemek:** En bilinen örneği, Titanic gemisi buzdağında çarptığında mürettebatın sadece birkaç üyesinin geminin batacağını bilmesidir. Kaptan, kaos ve düzensizlikle sonuçlanan durumun ciddiyeti hakkında mürettebatın çoğunu bilgilendirmemiş ve görevlilerini karar alma sürecine dahil etmeden kendi başına hareket etmiştir.

**Merak Uyandırmak:** Teknoloji geliştirme sektöründe faaliyet gösteren örgütler, yeniliklerini sadece kamuoyuna değil çalışanlarına da sunmaktadır. Bu yenilikler, çalışanların ve kamuoyunun merakını uyandırmak amacıyla ara sıra tanıtılmaktadır. Teknolojik yeniliklerin aralıklı olarak sunulmasının diğer amacı, alıcıların pazarlık gücünü etkilemektir.

#### 1.4. Mantar Yönetimin Sonuçları

Mantar yönetim yaklaşımının sonuçları, bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler için çok olumsuz olabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

**Bilgi Akışı Yetersizliği:** Bilgi akışı kavramı, bir konuyla ilgili çeşitli kaynaklardan gelen tüm verilerin işlenip sınıflandırıldıktan sonra yayılarak yararlanıcılara gönderilmesi sürecini ifade etmektedir (Farouk ve Ahmed, 2020, s. 30). Örgütteki bilgi akışı yetersiz ise, hızlı değerlendirme ve hızlı karar vermeyi gerektiren durumlarda çalışanlar doğru tepki veremeyecektir (Kılıç, 2015, s. 376). Geckoboard ve Censuswide (2015) tarafından yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların %50'si bilgi paylaşımı sonucunda örgütün performansının artacağına inanmaktadır (Birincioğlu ve Tekin, 2018, s. 171).

**İş Tatmini:** Mantar yönetim uygulamalarının önemli sonuçlarından biri de iş tatmininin azalmasıdır. İş tatmini, kişinin işine karşı bir dizi olumlu duygu ve

tutumudur, bu duygular kaybolursa kişi işini bırakabilmektedir (Mousazadeh vd., 2018, s. 1). Çetin (2021 s. 398) tarafından yapılan araştırmaya göre mantar yönetim algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide yabancılaşmanın aracı etkisinin olduğu görülmüştür.

**Çalışan Performansı:** Mantar yönetim yaklaşımının örgütlerde yoğun olarak uygulanması, çalışan performansında önemli bir düşüğe yol açmaktadır. Çalışan performansı, çalışanın iş hedeflerine ulaşmasına, beklentilerine ulaşmasına ve iş gereksinimlerini karşılamasına yardımcı olan yetenekleri olarak tanımlanmaktadır (Atatsi vd., 2019, s. 330). Bu yaklaşım uygulandığında beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların performansı farklı şekilde etkilenmektedir (Kahya ve Ceylan, 2019, s. 3773).

**İş Performansı:** İş performansı, çalışanların katıldığı veya elde ettiği ve örgütsel hedeflerle ilgili ve bunlara katkıda bulunan ölçeklenebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Rathnaweera ve Jayatilake, 2020, s. 2). Bilgi paylaşımı eksikliği, güç kaybı endişesi, yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliği gibi mantar yönetim uygulamaları, iş performansını olumsuz etkilemektedir (Tarcan vd., 2020, s. 542).

**İşten Ayrılma Niyeti:** Mantar yönetimin bir başka sonucu işten ayrılma niyetini tetiklemesidir. İşten ayrılma niyeti, bireyin mevcut bir işten ayrılma ve yakın gelecekte yeni bir iş arama planıdır (Selamah, 2020, s. 105). Külekci vd. (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, mantar yönetim yaklaşımının çalışanın işten ayrılma niyetini etkilemede olumsuz bir rol oynadığı bulunmuştur (Külekci vd., 2020, s. 361).

**Erdemli Raporlama:** Mantar yönetim, erdemli raporlama ve alt boyutlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Erdemli raporlama, örgütün etik olmayan, yasa dışı, zararlı veya hileli faaliyetleriyle ilgili bir raporlama sürecidir (Altıntaş ve Özata, 2020, s. 14). Mantar yönetim, erdemli raporlama davranışını olumsuz yönde etkilemektedir. Mantar yönetimin dışsal erdemli raporlamayı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği, içsel erdemli raporlamayı önemli ölçüde olumsuz etkilediği ve kayıtsızlığı olumsuz ve anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir (Çetinkaya ve Altıntaş, 2020, s. 791).

## 1.5. Mantar Yönetimin Boyutları

Mantar yönetim uygulamalarının anlaşılabilmesi için kavramın ölçümüne yönelik çeşitli araştırmalar ortaya çıkarılmıştır. Bu başlık altında mantar yönetim konusunda bugüne kadar geliştirilmiş ölçekler perspektifinde boyutları incelenmiştir. Kahya ve Ceylan (2019), mantar yönetim ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İki farklı büyük tekstil sektöründe faaliyet gösteren örgütte çalışan rastgele seçilmiş 185 işçiye anket uygulanmıştır. Sonuçta mantar yönetimin daha yoğun bir şekilde uygulanması ile çalışan performanslarının azaldığı vurgusu yer almaktadır.

Çetin (2021) mantar yönetim algısının iş tatmini üzerindeki etkisinde yabancılaşmanın aracı rolünü incelemiştir. Ev tekstili sektöründe Bursa ilinden 58, İstanbul ilinden 73 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yabancılaşmanın mantar yönetim algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, yabancılaşmanın iş memnuniyetini azalttığı ve mantar yönetim nedeniyle çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olduğu belirlenmiştir.

Birincioğlu ve Tekin (2018, s. 182) çalışmalarında mantar yönetimi ölçebilmek için bir ölçek geliştirmişlerdir. Elde edilen ölçekte 4 boyut belirlemiştir. Bunlar; güç kaybı endişesi, yetersiz bilgi paylaşımı, katılımcı yönetim eksikliği ve yetersiz iletişim şeklinde ortaya konmuştur. Mantar yönetim yaklaşımının bu 4 boyutuna burada kısaca değinilmiştir.

### 1.5.1. Yetersiz Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, bir tarafın başka bir tarafça toplanan veya tutulan bilgilere erişmesine izin veren iki veya daha fazla taraf arasındaki bilgi alışverişi olarak tanımlanmaktadır (Calo vd., 2012, s. 49). Meacham vd. (2013, s. 481) bilgi paylaşımını, tedarikçiler ve müşterilerle aynı anda kolayca bilgi paylaşabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Yang (2007, s. 85) ise bilgi paylaşımını, bireyin kendi becerilerini geliştirmek için başkalarından bir şeyler öğrenme isteği nedeniyle ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlamıştır.

Bilgi paylaşımı, kişinin sahip olduğu bilginin başkaları tarafından anlaşılabilir ve kullanılabilir bir forma dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Ipe, 2003, s. 340). Kutanis ve Mercan (2015, s. 148) bilgi paylaşımını, iki veya daha fazla kişi arasında bilgi alışverişinin yapıldığı bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Bir örgüt içinde bilgi paylaşımı sürecinde bazı engellerle karşılaşılabilir. Bu engeller arasında, paylaşılan bilgilerin gizliliği, bilgi teknolojilerinin güvenilirliği ve maliyeti, antitröst düzenlemeleri, paylaşılan bilgilerin doğruluğu ve örgütlerin paylaşılan bilgileri etkin bir şekilde kullanmalarına olanak sağlayan yeteneklerin geliştirilmesi sayılabilmektedir (Lotfi, 2013: 302).

Peltokorpi (2006, s. 139-140), bireyler ve kuruluşlar için bilgi paylaşımının önemini şöyle sıralamaktadır:

- Bilgi paylaşımı, bireylerin örtük bilgilerini örgüt için ekonomik ve rekabetçi bir değere dönüştürmeye yardımcı olmaktadır.
- Bilgi paylaşımı, yaygın öğrenmeyi teşvik eder ve kaynak israfı potansiyelini azaltmaktadır.
- Bir örgüt bilgi paylaşımı yoluyla en iyi uygulamaların yayılmasını sağlamaktadır.
- Bilgi paylaşımı, artan sosyal etkileşim ve örtüşen biliş nedeniyle iş tatmini ve motivasyonla ilişkilendirilmiştir.
- Bilgi paylaşımı, etkileşimi artırmaya yardımcı olmakta ve kültürel faaliyetlere katkıda bulunmaktadır.

Yetersiz bilgi paylaşımı, mantar yönetim yaklaşımının en belirgin özelliklerinden biri kabul edilmektedir. Çünkü mantar yönetim yaklaşımı benimsemiş yöneticiler, çalışanlarıyla yeterli bilgi paylaşımında bulunmazlar. Bu ise sürecin iyice derinleşmesine, çalışanlar açısından gizil faktörlerin daha da artmasına neden olmaktadır.

### **1.5.2.Yetersiz İletişim**

Birçok insan, iletişimin günlük yaşamda meydana gelen ve bilinen iletişim araçlarına dayanan basit bir süreçten başka bir şey olmadığı konusunda hemfikirlerdir,

ancak aslında öyle değildir. Çünkü iletişim kavramı, özellikle süreklilik ile karakterize dinamik bir süreç olduğu için birçok insan tarafından kullanımı zor olan karmaşık bir olgudur ve teknolojinin gelişmesiyle giderek daha karmaşık hale gelmiştir (Boukhrachofa, 2015, s. 27). İletişim, ortak amaçlara ulaşmak için her tür ve düzeydeki örgütler içindeki bireyler arasında yazılı veya sözlü olarak bilgi aktarımı veya bilgi alışverişi aracı olarak tanımlanmaktadır (Sayfi, 2014, s. 5). Ayrıca iletişim, gönderen ile muhatap arasında bir anlayış oluşturarak bir veya daha fazla kişi arasındaki bilgi alışverişi olarak da tanımlanmaktadır (Ben Jariyah ve Masoudan, 2019: 3). İletişim aynı zamanda istenilen tepkiyi elde etmek ve üretmek amacıyla bir kişiden diğerine veya bir gruptan diğerine bilgi aktarma, değiş tokuş etme ve anlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Al-Ruwaili, 2019, s. 8).

İletişim sürecini engelleyen ve dolayısıyla iletişimin etkinliğini önleyen faktörler genel olarak psikolojik ve kişisel engeller, dil, kullanılan iletişim kanalları ve kültürel ve sosyal durum olarak sıralanabilir (Ramesh ve Imran, 2015, s. 112).

**Psikolojik ve Kişisel Engeller:** Bir tarafın diğer taraftan bilgi gizlemesi korkusu veya bir tarafın diğer tarafın aktarımına güven duymaması sonucu diğer tarafla iletişim kuramama korkusu anlamına gelir (Agha, (2017, s. 93).

**Dil:** Kelimelerin manalarını anlamak iletişimin etkinliğine yardımcı olan önemli faktörlerden biridir ve birçok insan bu hususta hataya düşmektedir. Ayrıca bireyin kendisi anladığı sürece diğer herkesin de söylediklerini anladığı inancı yanlış bir inançtır. Çünkü gereksiz kelime ve terimlerin sıklıkla kullanılması veya göndericinin kasıtlı veya kasıtsız olarak kelimeleri manipüle etmesine ek olarak bir kelime, farklı eğitim seviyeleri nedeniyle kişiden kişiye farklı şeyler ifade etmektedir (Sayfi, 2014, s. 26).

**Kullanılan İletişim Kanalları:** Uygun olmayan veya zayıf bir iletişim aracı seçildiğinde entegre olmayan veya heterojen iletişim araçlarının bir kombinasyonu seçildiğinde tüm iletişim süreci başarısız olur (Bouhajar, 2016, s. 120).

**Kültürel ve Sosyal Durum:** Bu tür engeller, bir taraf diğerinin gelenek ve görenek farklılıklarına inandığında ortaya çıkmaktadır (Boukhrachofa, 2015, s. 37).

Yetersiz iletişim, mantar yönetim yaklaşımının belirgin bir özelliğidir. Mantar yönetim yaklaşımını benimseyen yöneticiler, çevreleriyle yeterli iletişim kurmazlar. Bu yetersiz iletişimin temel nedenleri yukarıda sayıldığı gibi psikolojik ve kişisel engeller, dil, kullanılan iletişim kanalları, kültürel ve sosyal durum olabileceği gibi bunların dışında bir takım nedenlerden de kaynaklanıyor olabilir.

### 1.5.3. Güç Kaybı Endişesi

Tekin ve Birincioğlu (2018, s. 177) güç kaybetme kaygısını, yöneticinin örgüt içindeki gücünü kaybetme kaygısı olarak tanımlamıştır. Taraflardan birinin diğer tarafın davranışları, tutumları, düşünceleri ve hedeflerini değiştirme ve yönetme yetisine güç adı verilir (Rahim, 1989, s. 545). Kasım (2018, s. 23)'a göre ise bir tarafın bazı hedefleri gerçekleştirmek için diğer tarafı hezimete uğratabilmesidir.

Gücü dört kısma ayırmak mümkündür: Resmi güç (formal power), referans gücü (referent power), ödül gücü (reward power ) ve uzmanlık gücü (expert power).

**Resmi Güç (Formal Power):** Resmi güç, yöneticinin üst makamların onayına başvurmadan karar alma hakkıdır. Aynı şekilde emirleri yerine getirmek, yapılması gereken meşru ya da yasal bir haktır. Planlanan hedefleri gerçekleştirmek için bireyleri yönlendirmek ve onları etkilemek de yasal bir haktır.

**Referans Gücü (Referent Power):** Buna kişisel nitelikler gücü ve hayranlık gücü de denilmektedir. Bunun kaynağı çalışanların yöneticisine itaat etmelerini, onunla olumlu, gönüllü ve istekli bir şekilde etkileşimde olmalarını sağlayan yöneticinin cazip kişiliği ve onun olumlu özellikleridir. Üst düzeyde referans gücü bulunan yöneticiye ise karizmatik yönetici denilmektedir (Aboria, 2020, s. 7).

**Ödül Gücü (Reward Power):** Yöneticinin başkalarına verdiği ödüdür. Bu güç çalışanların ödül alma ihtiyaçları ve isteklerine bağlıdır. Ayrıca onların yöneticiye güvenme derecesine de bağlıdır (Said, 2019, s. 229).

**Uzmanlık Gücü (Expert Power):** Bu güç bireyin farklı bilgi ve yetenek alanlarında donanımlı olması ve ayrıca bireyin toplum içinde nüfuz sahibi olan unsurlarla geniş ilişkisinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla zor durumlarda ve farklı şartlarda çalışma esnasında bireyin başarı fırsatı artmaktadır.

Güç kaybı endişesi, mantar yönetimin temel özelliklerinden biridir. Sahip olduğu gücü kaybetme endişesiyle hareket eden yöneticiler daha da içine kapanmakta ve çalışanlarıyla iletişimlerini en aza indirmektedirler. Bu nedenle güç kaybı endişesi, yöneticileri, uygulamalar hakkında çalışanları bilgilendirmemeye doğru itmektedir.

#### **1.5.4. Katılımcı Yönetim Eksikliği**

Yönetime katılma, rastgele ortaya çıkmış bir uygulama değildir. Katılımcı yönetim uzun bir tarihsel sürecin sonucunda ve birçok deneyimden sonra ortaya çıkarak günümüzdeki aşamaya ulaşmıştır (Dragging, 2021, s. 23). Keith vd. (1991, s. 27)'e göre katılımcı yönetim; örgütte çalışanların sistemli ve somut bir şekilde örgüt politikaları, görevleri ve sorunlarıyla ilgili kararları alma işlerine katılma esasına dayanan bir yönetim tarzıdır. Safiyya (2018) katılımcı yönetimi, çalışanların karar almaları, görüş, fikir ve önerilerini özgürce ifade etmeleri ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaları için bir alan açmak olarak açıklamıştır (Safiyya, 2018, s. 13). Lavafan vd. (2014) katılımcı yönetimi, çalışanların karar alma sürecine katılımı, kaliteyi iyileştirme konusunda herkesi sorumluluk almaya davet etmesi ve iş performansını artıran davranışları ödüllendirmesi olarak tanımlamıştır (Lavafan vd., 2014, s. 1292). Al-Bakri (2016, s. 17)'ye göre katılımcı yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde çalışanların karar alma işine katılmaları ve çalışanların sahip olduğu bilgi ve tecrübelerden istifade edilerek onların örgüt içinde çalışırken karşılaşılabilecek sorunları çözme konularında yöneticileri teşvik eden yönetim tarzlarından biridir. Somech (2003) katılımcı yönetimi, kolektif veya ortak karar alma ya da en azından çalışanların üst yönetim tarafından alınan kararlara katılımı olarak açıklamıştır (Somech, 2003, s. 1004). O zaman katılımcı yönetim, iki taraf (yönetim ve çalışanlar) arasındaki karşılıklı ilişkidir. Bu, örgütte alınan kararlar üzerinde etkin ve güçlü bir etki sağlayarak devamlı bir şekilde örgütün üretimini artırmayı amaçlamaktadır. Bu ise çalışanlar ve yönetim arasında dayanışmanın gerçekleşmesini sağlar (Zawawi, 2019, s. 21).

Öte yandan, katılımcı yönetim bir dizi özellik ile karakterize edilmektedir: Katılımcı yönetimin avantajlarından biri, birey ve grup arasında güçlü bir ilişkinin oluşmasıdır. Katılımcı yönetim, çalışan ve yönetim arasındaki ilişkiyi güçlendiren

dayanışma ve birliği artırmaktadır. Katılımcı yönetim, günlük faaliyetlerin performansı ile organizasyonun gelecek vizyonu arasında bir bütünleşme sağlamaktadır. Katılımcı yönetim, görevleri iyileştirerek performansı iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Son olarak katılımcı yönetim, iş seviyesini iyileştirmek için idari görevleri çalışanlarla paylaşmaya çalışmaktadır (Qalamami, 2019, s. 10-11).

Katılımcı yönetim eksikliği, mantar yönetim yaklaşımının karakteristiklerinden bir diğeridir. Mantar yönetim yaklaşımını benimsemiş yöneticiler, çalışanlarını karar verme süreçlerine dahil etmezler ve bunun faydalı bir uygulama olmadığına inanırlar.



## İKİNCİ BÖLÜM

### SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI

Araştırmanın bu bölümünde sanal kaytarma kavramından bahsedilmiştir. Bu kapsamda sanal kaytarmanın tanımı, sanal kaytarma davranışları, sanal kaytarma faaliyetlerinin sonuçları, sanal kaytarma davranışlarının sınıflandırması, sanal kaytarma davranışlarına sebep olan etkenler ve sanal kaytarmanın hukuki boyutlarına yer verilmiştir.

#### 2.1. Sanal Kaytarma Kavramı

Sanal kaytarma; sanal bilimin, özellikle de *World Wide Web'in* ortaya çıkmasıyla ortaya çıkan yeni bir kavramdır. Sanal kaytarma kavramı *Tony Cummins* (1995) tarafından ortaya atılan ve ilk olarak *The Daily News of New York'ta* yayınlanan bir kavramdır. Bu kavram, *Örgütsel Davranış Dergisi'nde* 2002 tarihinde *Ulusal Singapur Üniversitesi tarafından yayınlanan bir makalede kullanılması ile yaygınlık kazanmıştır* (Jandaghi vd., 2015, s. 336).

İşyerinde işle ilgili olmayan internet kullanımını ifade etmek için çeşitli kavramlar ve terminoloji geliştirilmiştir (Kim ve Bryne, 2011, s. 2271). Örneğin “cyberslacking” (Lavoie ve Pychyl, 2001; Vitak, Crouse ve LaRose, 2011), “cyberbludging” (Mills vd., 2001), “cyberloafing” (Blanchard ve Henle, 2008; Lim, Teo ve Loo, 2002; Lim, 2002) ve “cyberdeviance” (Weatherbee, 2010) gibi. Kavram, Türkiye literatürüne “sanal aylaklık”, “sanal kaytarma”, “siber kaytarma” ve “siber aylaklık” olarak girmiştir (Ergün ve Altun, 2012; Candan ve İnce, 2016; Demir ve Seferoğlu, 2016; Hayıt ve Dönmez, 2016; Kaplan ve Ögüt, 2012; Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012). Türk Dil Kurumu (2020) Güncel Türkçe Sözlükte, “sanal” sözcüğünü “Gerçekte yeri olmayıp zihinde tasarlanan, mevhum, farazi, tahminî”, “aylaklık” sözcüğünü “Aylak olma durumu, işsizlik, avarelik”; “kaytarmak” sözcüğünü ise “iş yapmaktan kaçmak” olarak tanımlamaktadır (Baydar, 2021, s. 12). Ugrin vd (2008)'e göre kavramlar benzer anlamlara sahip olsalar da farklılıklar da vardır. Araştırmacılar arasında bu farklılıklar konusunda fikir birliği yoktur. Tüm bu kavramların ortak noktası, işyerinde internetin etkisiz kullanımı için kullanılmasıdır (Ugrin vd., 2008, s. 77). Bu bağlamda, örgütlerde işle ilgili olmayan internet

kullanımına ilişkin çeşitli yaklaşımlar ve tanımlar geliştirilmiştir. Yaklaşımlardaki farklılıklar, terminolojinin, tanımların ve etiketlerin geniş ve tutarsız kullanımına neden olmuştur (Weatherbee, 2010, s. 36). Lim (2002) sanal kaytarma kavramını ilk tanımlayanlar arasındadır. Lim (2002) sanal kaytarmayı, örgütün internetinin örgütün amaçları için kullanmadan kişisel amaçlar için kullanılması olarak tanımlamıştır (Blanchard ve Henle, 2008, s. 1068). Lim vd. (2002) sanal kaytarmanın işyerinde internetin kötüye kullanılması olduğunu ve çalışanların boş zamanlarında kişisel hedefleri için çalıştıklarını belirtmiştir (Ünal ve Tekdemir, 2015, s. 518). Blanchard ve Henle (2008, s. 1068)'e göre sanal kaytarma, çalışma saatleri içinde e-posta göndermek, müzik indirmek ve çevrimiçi oyun oynamak gibi şeyler için örgüt tarafından sağlanan internetin kullanılmasıdır. Başka bir deyişle sanal kaytarma, örgütün ihtiyaçları dışında interneti kullanan bir çalışanın gerçekleştirdiği bir dizi davranış olarak ifade edilebilmektedir (Askew vd., 2014, s. 510).

Akademisyenler genellikle sanal kaytarmayı bir işyeri üretim sapması olarak nitelendirmektedirler (Lim, 2002; Lim ve Teo 2005). Bunun nedeni, işyerinde çalışma saatlerinde gerçekleştirilen bu sanal faaliyetlerin verimsiz bir zaman kullanımını oluşturması ve çalışanları iş taleplerini yerine getirmekten alıkoymasındadır (Lim ve Chen, 2012, s. 34).

Sanal kaytarma; özel e-postalara erişim, videolar izleme sosyal medyada gezinme, çevrimiçi alışveriş, iş arama, özel finansal işlemlerinde bulunma ve özel bloglar web siteleri yayınlama gibi örnekleri içerir (Lim ve Chong, 2020, s. 4). Bu sayılanlar iş yerinde interneti iş dışı araçlarla kullanım örnekleridir. İnterneti bu şekilde kötüye kullanmak iş yerlerinde yaygın bir durumdur. Bunun sonucunda işletme ve çalışanların üretimi zayıflamaktadır (Weatherbee, 2010, s. 36).

Davis vd. (2002), internet kullanımının bireylerin bilişsel ve davranışsal özellikleriyle ilişkili olabileceğini ve yalnızlık yaşayan çalışanların interneti rahatlama için kullanma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Bu tür durumların örgütler için bazı olumsuz sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir (Güllü ve Serin, 2020, s. 206-207). Soral ve Arayankalam (2020, s. 3)'a göre örgütlerin sanal kaytarma faaliyetlerini, çalışanların üretkenliğini etkilemeden dikkatle ele almaları

gerekmektedir. Çalışan, rutin görevler üzerinde çalışırken sıkılmış ve stresli olabilmektedir. Bu durumlarda sanal kaytarma stresi azaltmakta ve çalışanın işine odaklanmasına yardımcı olabilmektedir. Örgütler, bu davranışların arkasındaki nedenleri anlamak için sanal kaytarma etkinliklerini uygun şekilde izleyerek sanal kaytarma davranışlarını azaltmaya çalışmaktadır (Soral vd., 2020, s. 3).

Tüm bu bulgulardan yola çıkarak sanal kaytarma çalışanın, örgütün çıkarlarını düşünmeden, kişisel refah sağlamak ve iş stresini azaltmak için örgütün internetini kullanması şeklinde tanımlanabilir.

## 2.2. Sanal Kaytarma Davranışları

Bireylerin farklı geçmişleri, değerleri, ilgi alanları ve kişilikleri olduğu için sanal kaytarma davranışları kişiden kişiye değişebilmektedir. Bireyler interneti sörf yapmak, alışveriş yapmak, kişisel iletişim, oyun oynamak veya kişisel iş amaçlarıyla kullanabilmektedirler. Doorn (2011, s. 7)'a göre bir davranış türü olarak sanal kaytarma; geliştirme davranışı, kurtarma davranışı, bağımlılık davranışı ve sapkın davranış gibi dört farklı alt davranışlar oluşmaktadır.

**Geliştirme Davranışı:** Çalışanların bilgi ve becerileri yetersiz kalmakta ve bu nedenle örgütler ve çalışanlar sürekli olarak bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye çalışmaktadır (Momeni vd., 2020, s. 80). Bu açıdan geliştirme davranışı, öğrenme ve kendini geliştirme amacıyla sanal kaytarma eylemlerini kapsar. Bu bağlamda sanal kaytarma, çalışanların gelecekte hem kendileri hem de örgüt yararına kullanılacak yeteneklerini geliştirme ve çeşitlendirme fırsatı sağlamaktadır (Belanger ve Van Slyke, 2002, s. 64).

**İyileştirme Davranışı:** İyileştirme davranışı, özelde çalışanları ve genel olarak örgütü olumlu yönde etkileyebilecek davranışlardan biridir. Bu davranış, çalışanın sağlığını ve rahatını dikkate alır ve iş yerinde onlara eşlik edebilecek kaygıyı azaltmalarına yardımcı olabilmektedir (McLean vd., 2001, s. 225).

**Sapkın Davranış:** Sapkın davranış, örgütsel standartları önemli ölçüde ihlal eden ve örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden davranıştır (Jiang vd., 2020: 359). Bu davranışa göre sanal kaytarma, örgütte motivasyonun ve

üretkenliğin azalması gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Weatherbee, 2010, s. 38).

**Bağımlılık Davranışı:** Bağımlılık davranışı, bireyin zararlı veya istenmeyen bir şeye güçlü bir şekilde bağlı olduğu ve yüksek maliyetine rağmen kullanmaya devam ettiği istenmeyen davranış olarak tanımlanmaktadır (Baumeister ve Vonasch, 2015, s. 3). Günlük yaşamlarında internet bağımlılığı olan çalışanlar, kişisel ve üretken ilişkiler açısından çalışma hayatında sorunlara neden olabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar internet bağımlılığı nedeniyle sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Örgütsel açıdan, bu tür davranışlar, çalışanın işle ilgili memnuniyetini olumsuz etkilediği için istenmeyen bir durumdur (Kasap, 2019, s. 13).

Örgüt yöneticileri için en önemli yönetsel görevlerden biri çalışanın sanal kaytarma davranışını hangi sebeple yaptığını belirlemektir. Bu kapsamda çalışan sanal kaytarmayı kendini geliştirmek veya iyileşme amaçlı olumlu sonuçlar için yapıyor olabilir. Ancak çalışanın sanal kaytarma davranışını sapkın ve bağımlı bir davranış olarak örgüte zarar verecek şekilde yapıyor olabileceği unutulmamalıdır.

### 2.3. Sanal Kaytarma Davranışlarının Sonuçları

Sanal kaytarma davranışının birey ve örgüt için olumlu ya da olumsuz sonuçları olabilmektedir. Fındıklı (2016, s. 38)'ya göre sanal kaytarma davranışı örgütler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilir. Ayrıca bu etkilerin sektöre, görev tanımına ve örgüt yapısına göre belirlenebilmesi mümkündür. Bazı araştırmacılar, sanal kaytarma davranışının örgüt için çok zararlı olduğu ve kesinlikle verimlilik kaybına yol açtığı görüşündedir (Örücü ve Yıldız 2014, s. 100). Kasap (2019, s. 24)'a göre ise sanal kaytarma davranışı, örgüt veya bireyler için daha yüksek üretkenliğe, yaratıcı çalışmaya, artan iş tatminine veya yeni bilgi edinilmesine yol açabilecek olumlu sonuçları olabilen yapıcı davranış olarak görülebilmektedir.

Sanal kaytarmanın daha önceki araştırmaların sonuçlarına dayanarak birkaç olumlu sonucundan bahsedilebilir. Küsmez (2018)'e göre, bazı araştırmacılar sanal

kaytarmanın çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğuna inanmaktadır. Buna göre sanal kaytarma davranışı, stresi ve tükenmişliği azaltmaya yardımcı olur ve örgüt içinde iş tatminini ve yaratıcılığı artırmaktadır (Küsmez, 2018, s. 6). Çalışanın amacı rutin uygulamalardan kaçmak ve kaygıyı bırakmak olduğunda, sanal kaytarma yapıcı bir davranış biçimi haline gelir (Beugre ve Kim, 2006, s. 835). Öte yandan Doorn (2011, s. 15)'e göre sanal kaytarma, çalışanların tükenmişliğinin azalmasına yardımcı olabileceğinden çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. İş gereksinimleri, iş kaynaklarından daha yüksek olduğunda, çalışanların yorgunluğuna neden olabilir, bu nedenle tükenmişliği önlemek için iyileşme gereklidir, kaytarma için bir çözüm olarak sanal kaytarma kullanılabilir. Bu bakış açısına göre çalışan, sanal kaytarma davranışını, faaliyetini yeniden kazandığı ve daha fazla enerji hissettiği kısa bir dinlenme olarak kabul etmektedir. Oyun oynamak veya sosyal paylaşım sitelerini ziyaret etmek, çalışanların yorgunluğunun azaltılmasında ve moralinin yükseltilmesinde faydalı olabilmektedir (Polat, 2020, s. 98). Bu nedenle, araştırmacıların sanal kaytarmanın iş üzerinde nasıl ve ne zaman olumlu bir etkiye sahip olabileceğini, böylece potansiyel faydalarından yararlanılabileceğini incelemeleri zorunludur (Lim ve Chen, 2012, s. 843).

Öte yandan sanal kaytarmanın birçok olumsuz etkisinden de söz edilebilir. Sanal kaytarma genellikle, örgütlerde olumsuz ve istenmeyen davranış olarak görülmektedir (Küsmez, 2018, s. 6). Sanal kaytarmanın üç ana olumsuz boyutu olduğu söylenebilir. Birinci boyut, örgütün verimliliğindeki ve finansal kaynaklarındaki azalma, ikincisi örgütsel kaynakların pasif kullanımı, üçüncüsü ise yasal zorunluluklardır.

Sanal kaytarma, üretkenlikte azalmalara ve örgütün kaynaklarının verimsiz kullanımına yol açarak rekabetçi olmayan bir örgüte neden olabilmektedir (Lieberman vd., 2011, s. 2192). Bu alanda yapılan araştırmalar şunu ortaya koymaktadır: Sanal kaytarma, kurumları yıllık olarak milyar dolarlarla zarara uğratmaktadır. Ayrıca bunun olumsuz etkileri vardır ki bu durum çalışanların üretiminin düşmesine, onların disipline ve yargıya gitmelerine ve onların hukuki soruşturma geçirmesine yol açmaktadır (Weatherbee, 2010, s. 35-36; Kasap, 2019, s. 24). Jandaghi vd., (2015)'e

göre üretimde meydana gelen zararlar, internetle ilgili yaşanan olaylar, hukuki işlemler ve bunlarla ilgili diğer maliyetler dikkate alındığında sanal kaytarmanın kurumları 183 milyar dolar zarara uğrattığı görülmektedir (Kasap, 2019, s. 24). Ayrıca sanal kaytarma davranışı, insan kaynaklarının iyi kullanılamamasına ve ayrıca örgüt için maddi kayıplara mal olabilecek zaman israfına neden olmaktadır (Kaplan ve Ögüt 2012, s. 592).

#### **2.4. Sanal Kaytarma Sınıflandırması**

Sanal kaytarma literatürünün birincil odak noktası, sanal kaytarmanın türlerini belirlemektir. Lim (2002), sanal kaytarmanın sınıflandırılması üzerinde çalışan ilk araştırmacılardan biri olarak kabul edilmektedir. Lim (2002)'e göre sanal kaytarma iki faktörden oluşmaktadır: (1) web'de gezinme ve (2) e-posta gönderme (Askew, 2009, s. 12; Korkmaz, 2019, s. 22). Anandarajan vd. (2004, s. 62) tarafından yürütülen bir araştırmaya göre, sanal kaytarma davranışı dört kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar; yıkıcı davranış, eğlence davranışı, kişisel öğrenme davranışı ve belirsiz davranıştır.

**Yıkıcı (Disruptive) Davranış:** Bu davranış, çevrimiçi oyunlar oynama, video, resim ve müzik indirme, açık artırma sitelerinde alışveriş yapma gibi davranışları içermektedir. Bu davranış, örgütün mali kaybına veya yasal yükümlülükler nedeniyle olabileceğinden veya örgütün bilgisayarlarını virüslere maruz bırakabileceğinden örgüt için önemli olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

**Eğlence (Recreational) Davranışı:** Bu davranış, hafta sonu eğlence veya sosyal etkinlik arama, internette amaçsız gezinme, satın alınmak istenen ürünler hakkında bilgi toplama, hobi ve ilgi alanlarıyla ilgili gezinme gibi eğlence etkinliklerini içermektedir.

**Kişisel Öğrenme (Personal Learning) Davranışı:** Bu davranış, eğitim fırsatlarını araştırma, örgütle ilgili araştırma yapma, mesleki derneklerin web sitelerini ziyaret etme, profesyonel toplulukları takip etme, makale inceleme, güncel olaylar hakkında bilgi edinme gibi faaliyetleri içerir. Çalışanları boş zamanlarında eğitime odaklamak, örgütün verimliliğini de artırabilmektedir.

**Belirsiz (Ambiguous) Davranış:** Bu davranışın örgüt üzerinde ciddi olumsuz etkileri olabilmektedir. Örneğin, bazı çalışanlar rekabet örgütlerinin web sitelerini ziyaret etmekte ve örgütler ile ilgili gizli bilgileri ifşa etmektedir (Anandarajan vd., 2004, s. 62-72).

Lim ve Teo (2005, s. 1085) sanal kaytarma davranışını iki türde incelemiştir. Bunlar; internette gezinme faaliyetleri ve e-posta faaliyetleridir.

**İnternette Gezinme Faaliyetleri:** Örgütün internetinin mesai saatleri içerisinde kullanılması ve örgütle ilgisi olmayan sitelerin gezilmesidir.

**E-posta Faaliyetleri:** E-postayı kontrol etmeyi ve iş saatleri içerisinde işle ilgili olmayan e-postaları gönderip almayı içermektedir (Lim ve Teo 2005, s. 1085).

Blanchard ve Henel (2008), sanal kaytarmanın önemli ve önemsiz boyutlara bölünebilen iki boyutlu bir kavram olduğunu açıklamıştır.

**Önemli Sanal Kaytarma:** Yetişkinlere yönelik siteleri ziyaret etme, bahis, kumar, oyun sitelerini ziyaret etme, sohbet odalarına katılım, müzik indirme, çevrimiçi oyunlar oynama gibi faaliyetleri içermektedir.

**Önemsiz Sanal Kaytarma:** İşle ilgili olmayan e-postaları gönderme alma, finansal siteleri kontrol etme, haber veya spor sitelerini ziyaret etme ve çevrimiçi alışveriş gibi etkinlikleri içermektedir (Blanchard ve Henel, 2008, s. 1068)

Ramayah (2010, s. 296), sanal kaytarmayı kişisel iletişim, kişisel bilgilere erişim, kişisel indirmeler ve kişisel e-ticaret olarak sınıflandırmıştır. Bu çalışmada kişisel indirme, kişisel e-ticaret ve kişisel bilgi araştırma faaliyetlerinin hepsinin iş verimsizliği ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan kişisel temas, işlevsel verimsizlik ile bir ilişki göstermemiştir (Doorn, 2011, s. 6-7). Doorn (2011) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre ise sanal kaytarma faaliyetleri dört gruba ayrılmıştır (Doorn, 2011, s. 7; Jandaghi vb, 2015, s. 339). Bunlar; sosyal aktivite, bilgilendirici aktivite, boş zaman etkinliği ve sanal duygusal aktivitedir. Sosyal aktivite; sosyal etkinlikler ile kendini ifade etmeyi (örneğin; Facebook, Twitter) veya bloglar aracılığıyla bilgi paylaşmayı (örneğin; Blogger) içermektedir. Bilgilendirici

faaliyet; haber sitelerinde veya web sitelerinde bilgi edinmek amacıyla gezinilmesini içerir. Boş zaman etkinliği; eğlence amacıyla çevrimiçi oyun oynama veya müzik indirme (örneğin; Youtube) veya yazılım (Torrent siteleri) gibi etkinlikleri içermektedir. Sanal duygusal aktivite; sanal duygu aktivitesi, diğer aktiviteler içinde kategorize edilemeyen çevrimiçi aktiviteleri tanımlar. Bu etkinliklerin örnekleri, çevrimiçi alışveriş yapmak veya çevrimiçi bir ilişki aramaktır.

Akbulut vd. (2017, s. 90) tarafından yapılan bir araştırmaya göre sanal kaytarma beş türe ayrılmıştır. Buna göre sanal kaytarma davranışları paylaşım (sharing) (örneğin içerik gönderme, sohbet etme, yorum bırakma), alışveriş (forshopping) (örneğin çevrimiçi alışveriş, açık artırmalar, bankacılık), gerçek zamanlı güncelleme (forreal-time updating)(örneğin tweet, retweet), çevrimiçi içeriğe erişme (örneğin müzik, video, uygulama indirme), oyunlar / kumar (örneğin çevrimiçi bahisler, çevrimiçi oyunlar) türlerinden oluşmaktadır. Literatür derlenerek yukarıda aktarılan sanal kaytarma davranışlarının sınıflandırması Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 2. Sanal Kaytarma Sınıflandırması**

Yazarlar	Sanal Kaytarma Sınıflandırması
Lim, 2002	Web'de gezinme, e-posta gönderme
Anandarajan vd., 2004	Yıkıcı davranışı, eğlence davranışı, kişisel öğrenme davranışı, belirsiz davranışı
Lim ve Teo, 2005	İnternette gezinme, e-posta
Blanchard ve Henel, 2008	Önemli sanal kaytarma, önemsiz sanal kaytarma
Ramayah, 2010	Kişisel iletişim, kişisel bilgilere erişim Kişisel indirme, kişisel e-ticaret
Doorn, 2011	Sosyal aktivite, bilgilendirici aktivite, boş zaman etkinliği, sanal duygusal aktivite
Akbulut vd., 2017	Paylaşım, alışveriş, gerçek zamanlı güncelleme, çevrimiçi içeriğe erişme, oyunlar/ kumar

## 2.5. Çalışanları Sanal Kaytarma Davranışına Yönelten Faktörler

Literatür incelendiğinde, sanal kaytarma davranışlarına neden olan faktörlerin örgütsel politikalar, işle veya görevle ilgili faktörler ve kişisel faktörler olarak üçe ayrıldığı görülmektedir.

### 2.5.1. Örgütsel Politikalar

Sanal kaytarma davranışlarını örgütsel politikaların olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini bilmek önemlidir. İnternet kullanma özgürlüğü, kişisel bilgisayar getirme özgürlüğü ve çalışanların esnek saatlerde çalışmasına izin verilmesi bu kapsamda değerlendirilebilecek politikalar arasında sayılabilmektedir (Biçim, 2019, s. 34). Buna göre çalışanları sanal kaytarma davranışına yönelten örgütsel politikalar; internet politikası, yeni çalışma yolları ve kendi bilgisayarını getirme politikası olarak sıralanabilir.

**İnternet Politikası:** Sanal kaytarmanın çalışanlar ve örgütler için olumsuz bir sonucu olup olmadığı konusunda bir fikir birliği olmamasına rağmen birçok örgüt internet kullanımını sınırlamak veya kontrol etmek için internet politikalarını kullanmaktadır. İnternet politikaları, çalışanların davranışlarını düzenlemektedir (Polat, 2020: 91; Lim ve Teo 2005, s. 1082). Bu görüşün aksine Blanchard ve Henle (2008: 1080)'e göre örgütsel politikalar çalışanların sanal kaytarma davranışlarını etkilemeyecektir. Çünkü yöneticilerin sanal kaytarma davranışları sergileyen çalışanları fark etmesi zordur. Bu tür farklı görüşler, çalışanların ortaya koyduğu sanal kaytarma davranışlarıyla nasıl başa çıkılması gerektiği konusunda yöneticilerin aklını karıştırmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin bu fenomeni azaltmak için etkili politikalar ortaya koyması gerekir (Yılmaz, 2018, s. 9).

**Yeni Çalışma Yolları:** Bu politika, iş hayatında zaman ve mekân açısından esneklik kazanma açısından faydalıdır. Çalışanların işlerini yapma şekli üzerinde etkisi vardır. Bu tür bir politikanın dezavantajı ise bazı örgütlerin çalışanlarına kurallar ve olası risklerle ilgili bilgi vermeden böyle bir politika benimsemesidir (Doorn, 2011, s. 10). Diğer taraftan işyerlerinde esnekliğin çeşitli zorlukları vardır. Bunlar Kurland ve Bailey (1999, s. 55) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

Performans izleme, yönetsel kontrol ve iş koordinasyonu. Bu üç faktör, üstlerin astları gözlemlene ve onlara danışmanlık yapma konusunda eksik olduklarını göstermektedir. Bu gözetim eksikliği, sanal kaytarma faaliyetlerinin yaygınlığını artırabilmekte veya çalışanların sanal kaytarma esnasında farklı davranışlar sergilemesini sağlayabilmektedir (Kanık, 2019, s. 25).

**Kendi Bilgisayarını Getirme Politikası:** Bu politika doğrultusunda çalışanlara örgütün kendisi tarafından sağlanan donanım yerine bir bütçeden kendi donanımını satın alma imkânı sunulur. Ancak bu politikanın sanal kaytarma davranışına yol açtığı belirtilmektedir. Nitekim çalışanların örgüt tarafından sağlanan bir sisteme sahip çalışanlara göre kendi donanımlarına sahip olduklarında sanal kaytarma davranışına daha fazla yöneldikleri ortaya konmuştur (Özüdoğru, 2019, s. 16).

### 2.5.2. İş veya Görev ile İlgili Etkenler

Literatürde çalışanları sanal kaytarma davranışına yönelten iş veya görev ile ilgili faktörler üç başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar; işle ilgili talepler ve kaynaklar, iş yükü, iş ve aile etkileşimidir.

**İşle İlgili Talepler ve Kaynaklar:** Genel olarak işte yaşanan gerginlik ve stresin, iş kaynakları ve iş talepleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Buna göre iş kaynakları, bireyin stresli uyarılarla baş etmesi gerektiğinde kullanılacak bir tür enerjisel rezervuarı ifade etmektedir. Hem iş talepleri hem de iş kaynakları bilişsel, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç çeşide ayrılmaktadır (Doorn, 2011, s. 10). Bilişsel talepler ve kaynaklar, bilgi işlemede yer alan bilişsel süreçlere odaklanır. Duygusal talepler ve kaynaklar, kişiler arası işlemler sırasında yaşanan duyguların miktarını ifade eder. Fiziksel talepler ve kaynaklar ise, kas ve iskelet sistemini dikkate alır.

Araştırmalar, çalışanların düşük iş talepleriyle karşı karşıya kaldıklarında sanal kaytarma yapma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu, çalışanın boş zamanından kaynaklanmaktadır. Bu bakış açısına göre çalışanlar yapacak yeterli işleri olmadığında, zaman geçirmek için sanal kaytarma faaliyetlerine

yönelmektedirler (Sarica, 2020, s. 40; Blanchard ve Henle, 2008, s. 1080). Çalışanlar genellikle iş faaliyetlerinden kaçmak için sapkın davranışlarda bulunmaktadır. İş talepleri kriz sınırlarını aşınca bu tür tutumlar ortaya çıkabilmektedir. Bazen çalışan refahı etkilenmektedir. Öyle ki refahı tekrar elde etmek için rahatlık dönemine ihtiyaç duyulmaktadır (Doorn, 2011, s. 11).

**İş Yükü:** İş yükü, bireyin enerjisini aşan fiziksel, psikolojik ve zihinsel yorgunluğa yol açan iş olarak tanımlanmaktadır. Çalışan, yeteneklerini vurgulamanın ve işteki hırsına ulaşmanın bir yolunu bulamadığı için iş yükü, iş eksikliğinden de kaynaklanabilir (Qawadri ve Hadary, 2021, s. 807). Örgütteki kişisel internet kullanımı iş yüküne göre değişiklik göstermektedir (Arslan, 2020, s. 28). Buna göre iş yükü, sanal kaytarma faaliyetlerini farklı şekilde etkileyebilir. Lee (2004, s. 40)'e göre iş yükündeki artış sanal kaytarmayı azaltabilmektedir. Öte yandan, iş yükünden kaynaklanan yorgunluktan kurtulmak için çalışanlar, iş yükünden kurtulmanın ve enerjilerini yeniden doldurmanın bir yolu olarak sanal kaytarma davranışına başvurabilmektedirler.

**İş ve Aile Etkileşimi:** İnternetin gelişmesiyle birlikte iş ve aile etkileşiminin sınırları azalmış ve çalışanlara evde işlerini yapma fırsatı verilmiştir. Janssen vd. (2004, s. 414) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yüksek iş gereksinimlerinin iş ve aile arasındaki dengeyi olumsuz etkileyerek çalışan için yorgunluğa yol açabileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenle iş ve aile arasındaki etkileşimin sanal kaytarma üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkisi vardır (Doorn, 2011, s. 13).

### 2.5.3. Kişisel Özellikler

Literatürde sanal kaytarma davranışları ile ilgili olarak, kişilik özellikleri ile internet kullanımı arasındaki ilişkiye dikkat çekilmektedir. Çünkü kişilik özellikleri, kişisel internet kullanımı gibi işyerinde etkisiz davranışlar hakkında yordayıcı özelliğe sahiptir (Akça, 2013, s. 11). Landers ve Lounsbury (2006), internet kullanımıyla ilgili olarak beş kişilik özelliğine işaret etmektedir. Bunlar dışadönüklük, uyumluluk, vicdanlılık, nevrotiklik ve açıklıktır (Landers ve Lounsbury, 2006, s. 283-293). Tanımlarıyla birlikte beş kişilik özelliği şunlardır (Jandaghi vd., 2015, s. 343-342):

**Dışa Dönüklük:** Dışa dönüklük, içe dönüklüğün aksine başkalarıyla kolayca sosyal ilişkiler kurabilen ve inisiyatif alabilen kişilerin sahip olduğu kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. Sosyal, neşeli, enerjik, iddialı ve pozitif duygusallık gibi özellikleri içermektedir (Leone vd., 2005, s. 1451).

**Uyumluluk:** Bireyler, yüksek düzeyde uyumluluğa sahip kişiler ve düşük düzeyde uyumluluğa sahip kişiler olarak ayrılabilirler. Yüksek düzeyde uyumluluğa sahip bireyler saygı, hoşgörü, nezaket, sempati, bağışlama ve güven ile karakterize edilmektedir (Kanık, 2019, s. 28). Düşük bir uyumluluk düzeyine sahip olan kişiler ise alaycılık, inatçılık, kabalık, saldırganlık ve güvenilmezlikle karakterize edilmektedir (Graziano vd., 1996, s. 828).

**Sorumluluk:** Çalışanların bağlılık, disiplin ve planlı başarıya yönelim gibi kişisel özelliklerinden oluşmaktadır. Yüksek düzeyde sorumluluktan zevk alan kişiler işlerini iyi yapmaktadırlar. Öte yandan yüksek sorumluluk almayan kişiler, işlerini önemsemedikleri için çoğu zaman başarısız olurlar ve kayıtsızlık ilkesine göre hareket etmektedirler (Yılmaz, 2018, s. 14).

**Duygusal Denge:** Duygusal denge, bir kişinin değişen ortamlar, stresli olaylar ve stresli koşullar altında iş stresi ile karşı karşıya kaldığında sakinliğini sürdürme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Leone vd., 2005, s. 1451). Duygusal dengesi yüksek olan kişiler kaygı ve güvensizlikten muzdariptir. Bu nedenle genellikle yüksek düzeyde duygusal davranışlar sergilemektedir. Duygusal dengesi zayıf olan kişiler ise rahat ve sakin bir yaşam sürmekte ve çok yüksek düzeyde duygusal davranış sergilememektedirler (Uzun, 2019, s. 51).

**Deneyime Açıklık:** Açıklık, çalışma ortamına hakim olan zihinsel faktördür. Açıklık, daha açık olan çalışanlar ve daha az açık olan çalışanlar olarak sınıflandırılabilir. Kapalı fikirli çalışanların aksine, açık fikirli çalışanlar daha zeki ve maceracıdır (Bono vd., 2002, s. 320).

Bu sınıflandırma esas alındığında, daha dışa dönük olanların, daha uyumsuz olanların, daha sorumsuz olanların, duygusal açıdan deneyimsiz olanların ve

deneyime açık olanların görece diğer insanlara nazaran daha çok sanal kaytarma davranışı sergileyecekleri varsayılabilir.

## 2.6. Sanal Kaytarmanın Hukuki Boyutu

İnternetin gelişimi, geçmişte elde edilmesi zor olan bilgilerin elde edilmesi olasılığını doğurmuştur. Bununla beraber, çalışma saatleri içinde interneti kullanmanın riskleri vardır. Bir çalışanın örgütün internetini kullanarak e-posta gönderdiği, internette gezindiği veya çevrimiçi sohbet ettiği durumlarda, bu davranış işverenler için bazı yasal sorunlara neden olabilmektedir. Çalışanların kişisel amaçla kurumsal internet kaynakların kullanmaları işverenleri, kurumsal fikri mülkiyet haklarının ve ticari sırların ihlali, gizli bilgilerin sızdırılması veya satılması, cinsel ve ırksal ayrımcılık, iftira gibi durumlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İşveren bu kaynakların sahibi ve sorumluluğunda olduğundan, bu kaynaklarla ilgili ortaya çıkabilecek sorunlardan da sorumludur. Bu nedenle işverenler, kişisel kullanımlarını sınırlamak için bu kaynakları izleyebilmekte ve kontrol edebilmektedir (Connors ve Aikenhead, 2004, s. 186). Örgütler, sanal kaytarma davranışında bulunan çalışanları izlemek için çaba sarf etseler de çalışanların işyerinde internet kullanımıyla ilgili bir takım yasal boşluklar da bulunmaktadır. Buna karşın sanal kaytarma davranışı, örgütleri çeşitli cezai işlemlere kadar varan ciddi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle kanun koyucu, örgütlerin onları bu tür davranışlarından caydırarak, kendi çıkarlarını korumalarına ve örgütün gücünü korumalarına izin vermektedir (Hanaylı, 2020, s. 94).

Türkiye'de, sanal kaytarma ile ilgili çalışanların yasal sorumlulukları ve işyerinde uyulması gereken hususlar 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) ve 4857 Sayılı İş Kanununda (İK) düzenlenmiştir. Ancak yine de sanal kaytarma davranışına ilişkin kanunda çok açık hükümler bulunmamaktadır. DMK, m.125/B/e'ye göre "*Devlete ait resmi araç, gereç ve benzeri eşyayı özel işlerinde kullanmak*" görevlinin kınama cezası, DMK, m.125/C/c'e göre "*Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzerlerini özel menfaat sağlamak için kullanmak*" aylıktan kesme cezası ile sonuçlanabilmektedir. Buna göre örgütün bilgisayarlarının ve internet bağlantısının işyerinde kişisel amaçlarla kullanılması durumunda çalışanlar

disiplin cezasına çarptırılabilir. Ayrıca DMK, m.125/A/a'ye göre “Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kayıtsızlık göstermek veya düzensiz davranmak,” eylemi uyarı, DMK, m.125/B/a'ye göre “Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kusurlu davranmak” kınama cezasına sebep olabilmektedir. Görüldüğü üzere sanal kaytarma davranışı, çalışanların kendilerine verilen görevleri zamanında yerine getirmelerini engelleyecek nitelikte ise, bu tür durumlar disiplin yaptırımlarına yol açmaktadır (Baydar, 2021, s. 23).

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 17.03.2008 tarih, 2007/27583 esas ve 2008/5294 sayılı kararında işyerinde “özel amaçlar dahilinde internet kullanımı ve sonuçları” konusunda şu açıklamalarda bulunmuştur (Legalbank, 2008): “İşçinin, işverenin açıkça yasaklamasına rağmen interneti özel amaçlı kullanması durumunda, önceden ihtara gerek olmaksızın iş sözleşmesi feshedilebileceği gibi; işçinin pornografik resimleri ve videoları işletmenin veri taşıyıcısına indirmesi ve yüklemesi halinde ihtara gerek yoktur. Zira internetin her kullanımı bilgisayarda bir iz bırakır ve uzman üçüncü kişiler hangi internet bağlantısından hangi sayfalara girildiğini rahatlıkla tespit edebilirler. Bu suretle işverenin kamuoyu nezdindeki şöhreti önemli ölçüde zarar görebilir”. Buna göre, örgütün yöneticisi böyle bir durumda çalışanın iş sözleşmesini ihtarsız feshetme hakkına sahiptir. Bu kararların performansı ve verimliliği olumsuz etkilememesi ve yasal olarak çalışanların sorumluluklarını ihlal etmemesi için örgütün düzenleyici ve denetleyici mekanizmalara sahip olması tercih edilmektedir.

Yıldız ve Yıldız'ın (2015) ele almış oldukları “İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi” konulu çalışmalarında 1997 ve 2012 yılları arasındaki sanal kaytarma ile ilgili Yargıtay kararları incelenmiştir (22 emsal karar). Buna göre işletmeler, iş sözleşmesini feshetmek için internetin kişisel kullanımı nedeniyle yazılı ve sözlü uyarılar da dahil olmak üzere farklı

cezalar uygulama yetkisine sahiptir. Sanal kayırmada icra edilen eylemin çeşidine ve yoğunluğuna göre işletmeler farklı düzeylerde zarar görmektedir. “Program çökertme”, “dolandırıcılık”, “telif hakkı problemleri”, “ırksal taciz”, “sanal hırsızlık”, “güvenlik ihlalleri”, “farklı örgüt veya örgütlerin özel verilerine yasal olmayan yollardan ulaşma” işletmeler açısından olumsuz sonuçlara neden olan davranışlardır. Aynı zamanda, bu gibi davranışlar işçileri davalarla karşı karşıya getirmekte ve örgütleri yasal zorluklara sokmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014, s. 101).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın veri toplama tekniği ve ölçme araçları, araştırmanın modeli ve hipotezleri açıklanmıştır.

#### 3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Literatürde mantar yönetim yaklaşımı konusu ile ilgili çok az sayıda çalışma bulunmakta olup, literatürde bu iki kavram (mantar yönetim yaklaşımı ile sanal kaytarma davranışı) arasındaki ilişkiyi ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın literatüre bilimsel katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulguların şu katkıları sağlaması beklenmektedir:

- Bu araştırmanın temel amacı kapsamında yöneticilerin çalışanları ile etkin iletişim kurmasına, danışmasına, uygun kararlar almasına ve çalışan koşullarını iyileştirmesine yardımcı olan bilimsel bir çerçeve sağlaması mümkündür. Bu, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratmadan çalışanların psikolojik durumlarını iyileştirmek için gerekli düzenlemelerin yapılmasına katkıda bulunabilir.
- Bu araştırma mantar yönetim yaklaşımının çalışanların sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi konusunda gelecekteki araştırmacılar için önemli bir referans olabilir.
- Bu araştırma, mantar yönetim kavramı, oluşumuna neden olan faktörler ve sanal kaytarma kavramı ve davranışları hakkında bir literatür oluşturmamıza katkıda bulunabilir.
- Bu araştırma, önceki araştırmacıların önerilerine niteliksel bir katkı sunabilecektir.
- Mantar yönetim, üzerinde çok az sayıda bilimsel çalışmanın olduğu yönetim konularından biridir. Dolayısıyla bu çalışmaya ayrı bir değer ve önem katan, konunun yeniliği ve özgünlüğüdür.

### 3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada, mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişki, Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde (KOS) faaliyet gösteren örgütlerin çalışanları örnekleminde incelenmiştir. Araştırma sadece incelenen alanın çalışanlarını içermektedir. Araştırma evreninin Konya OSB çalışanlarıyla kısıtlanması, araştırmamızın önemli bir sınırlılığdır. Dolayısıyla araştırma sonuçları tüm çalışanlar için genellenemez.

### 3.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde (KOS) faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Konya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki çalışan sayısı yaklaşık 38.000 kişidir (KOS, 2021). Araştırmanın uygulanacağı evren olarak Konya ilinin seçilmesinin başlıca nedenleri şunlardır:

- Araştırmacının Konya'da ikamet etmesi,
- Konya'nın büyük şehir statüsünde olup çok sayıda sanayi bölgesinin bulunması sebebiyle, içerisindeki numunenin dağılımının kolay olması,
- Konya'da araştırma yapmanın zaman kazandıracak ve daha düşük maliyete neden olacak olması,
- Şehir içinde dolaşımın ve sanayi bölgelerine ulaşımın kolay olması.

Tablo 3'te %90, %95 ve %99 güvenirlilik düzeyinde belli evrenlerde gerekli olan örneklem büyüklükleri sunulmuştur.

**Tablo-3: Belli Evren Sayıları İçin Gerekli Örneklem Büyüklükleri**

Evren (N)	Gerekli örneklem büyüklüğü		
	%90 (0.10)	%95 (0.05)	%99 (0.01)
15000	158	375	637
20000	158	377	644
30000	159	379	651
40000	160	381	655

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, (2018, s. 130)

Tablo 3'e göre evren sayısının yaklaşık 38.000 çalışan olduğu bir evren büyüklüğünü %95 güvenirlilik düzeyinde temsil eden örneklem sayısı 379'dur. Araştırmada amaca göre örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma 382 çalışan üzerinde yapılmış olup %95 güvenirlilik düzeyine sahiptir.

### 3.4 Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Ölçme Araçları

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Çok sayıda kişiye ulaşmak için basılı soruların (anket) kullanılması tavsiye edilmektedir. Anket, katılımcıların belirli konulardaki fikirlerini, duygularını ve davranışlarını öğrenmek için oluşturulan yazılı sorular olarak tanımlanmaktadır. Anket, kısa sürede çok sayıda kişiye ulaşabilen etkili bir veri toplama aracı olarak nitelendirilmektedir. Anket çevrimiçi araçlar, e-posta veya basılı versiyonlar aracılığıyla bir örnek olarak dağıtılabilir (Özdemir, 2010, s. 215).

Uygulama için 3 bölümden oluşan bir anket tasarlanmıştır. Birinci bölümde çalışanlara cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon, mevcut iş yerindeki çalışma süresi ve toplam çalışma kıdemi sorulmuştur. İkinci bölümde, mantar yönetimini ölçmek için Birincioğlu ve Tekin (2018) tarafından geliştirilen 19 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı endişesi, yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliği olmak üzere dört boyutu vardır. Birinci boyut altı maddeden, ikinci boyut beş maddeden, üçüncü boyut dört maddeden ve son boyut dört maddeden oluşmaktadır. Anketin üçüncü son bölümünde, sanal kaytarmayı ölçmek için Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen 22 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeği Hanaylı (2020) Türkçe'ye tercüme etmiştir.

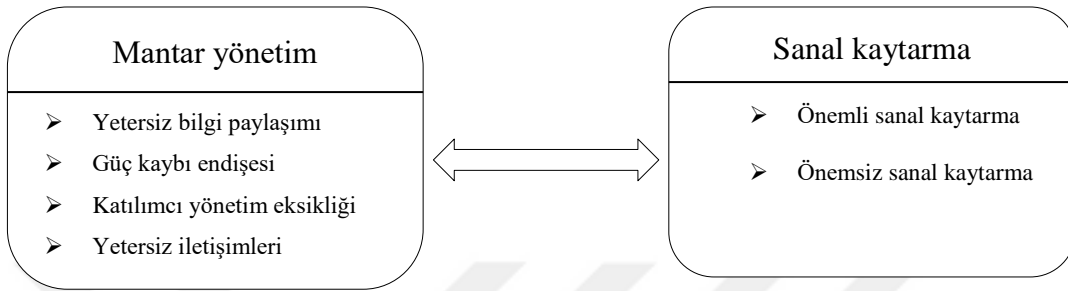
Yapılan çeviri sonucunda dört maddenin Türkçe'de aynı anlama sahip olduğu düşünüldüğü için bu maddeler birleştirilerek iki maddeye indirgenmiştir. Söz konusu dört madde şunlardır: "Hisse senedi veya yatırımla ilgili web sitelerini ziyaret ederim." ile "Bankacılık ve finansla ilgili siteleri takip ederim." ifadeleri aynı konuyu vurguladığından birleştirilmiştir. Ayrıca "Haber sitelerini ziyaret ederim." ile "Haber gruplarını ve ilan panolarını ziyaret ederim." ifadeleri de aynı anlamı çağrıştırdığı için birleştirilerek katılımcılara yöneltilmiştir. Böylelikle toplam 20 maddeden oluşan sanal kaytarma ölçeği elde edilmiştir (Hanaylı, 2020, s. 108). Ölçeğin "önemli sanal kaytarma" ve "önemsiz sanal kaytarma" olmak üzere iki boyutu vardır. Birinci boyut on maddeden ve ikinci boyut on maddeden oluşmaktadır.

Araştırmanın her iki değişkeninde de ölçüm tekniği olarak 5'li Likert (1 "Kesinlikle katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Ne katılıyorum ne katılmıyorum", 4 "Katılıyorum" ve 5 "Kesinlikle katılıyorum") ölçeği kullanılmıştır.

### 3.5 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Mantar yönetim yaklaşımı ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkisinin gösterildiği araştırma modeli Şekil 2'deki gibidir.

**Şekil-2: Araştırma Modeli**



Tekin ve Birincioğlu (2018)'na göre mantar yönetim yaklaşımı, çalışanlarıyla yeterli bilgiyi paylaşmayan, güç kaybı endişesi yaşayan, yeterli iletişim kurmayan ve katılımcı yönetim anlayışının olmadığı bir yönetim yaklaşımıdır. Bu bakış açısıyla çalışanlarıyla yeterli bilgiyi paylaşmayan, güç kaybı endişesi yaşayan, yeterli iletişim kurmayan ve katılımcı yönetim anlayışının olmadığı bir yönetim algısı, çalışanları farklı ve olumsuz örgüt içi davranışlara sevk edebilecektir. Bu bağlamda mantar yönetim yaklaşımı algısının, çalışanları sanal kaytarma davranışına sevk edebileceği varsayımından yola çıkarak  $H_1$  hipotezi geliştirilmiştir:

**$H_1$ . Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

$H_1$  nolu ana hipotez, mantar yönetim yaklaşımının boyutlarına göre 4 alt hipoteze ayrılmıştır. Bu kapsamda geliştirilen alt hipotezler şunlardır:

$H_{1a}$ . Yöneticilerin yetersiz bilgi paylaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

$H_{1b}$ . Yöneticilerin güç kaybı endişesi ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

$H_{1c}$ . Yöneticilerin yetersiz iletişimi ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

$H_{1d}$ . Katılımcı yönetim eksikliği ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişkisi vardır.

Mantar yönetim yaklaşımı ile sanal kaytarma davranışı ilişkisini sanal kaytarmanın alt boyutları açılarından değerlendirebilmek amacıyla H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri geliştirilmiştir. Ayrıca sanal kaytarmanın alt boyutlarını içeren bu hipotezler, ilişkilerin daha derinlemesine inceleyebilmek için mantar yönetim yaklaşımının dört alt hipotezi dahil edilerek dörder alt hipoteze ayrılmıştır.

**H<sub>2</sub>. Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların önemli sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

H<sub>2a</sub>. Yöneticilerin yetersiz bilgi paylaşımı ile çalışanların önemli sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>. Yöneticilerin güç kaybı endişesi ile çalışanların önemli sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2c</sub>. Yöneticilerin yetersiz iletişimi ile çalışanların önemli sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2d</sub>. Katılımcı yönetim eksikliği ile çalışanların önemli sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>. Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

H<sub>3a</sub>. Yöneticilerin yetersiz bilgi paylaşımı ile çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>. Yöneticilerin güç kaybı endişesi ile çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>3c</sub>. Yöneticilerin yetersiz iletişimi ile çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>3d</sub>. Katılımcı yönetim eksikliği ile çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi ve korelasyon analizine yer verilmiştir.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu kısmında anket katılımcılarının demografik özellikleri incelenmiştir. Bu kapsamda 382 çalışanın 6 demografik özelliği (cinsiyet, yaş, pozisyon, medeni durum, mevcut çalışma süresi ve toplam çalışma süresi) incelenmiştir. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo-4: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Özellikler	Kategoriler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	262	68.6
	Kadın	120	31.4
Medeni durumu	Evli	186	48.7
	Bekâr	196	51.3
Yaş	18-24	117	30.6
	25-34	138	36.1
	35-49	110	28.8
	50-65	17	4.4
Pozisyon	Genel Müdür	52	13.6
	Bölüm veya Birim Müdürü	61	16.0
	Uzman	52	13.6
	İnsan kaynakları	63	16.5
	Diğer	154	40.3
İş yerindeki çalışma süresi	1-3	157	39.8
	4-6	104	27.2
	7-9	51	13.4
	10-15	35	9.2
	16-20	28	7.3
	20 yıl üzeri	12	3.1
Toplam çalışma süresi	1-3	44	11.5
	4-6	58	15.2
	7-9	78	20.4
	10-15	71	18.6
	16-20	59	15.4
	20 yıl üzeri	72	18.8

Tablo 4'te görüldüğü gibi, katılımcıların %66,8'i erkek, %33,2'si kadındır. Medeni duruma gelince, bekârların oranı %51,3 evlilerin oranı ise %48,7'dir.

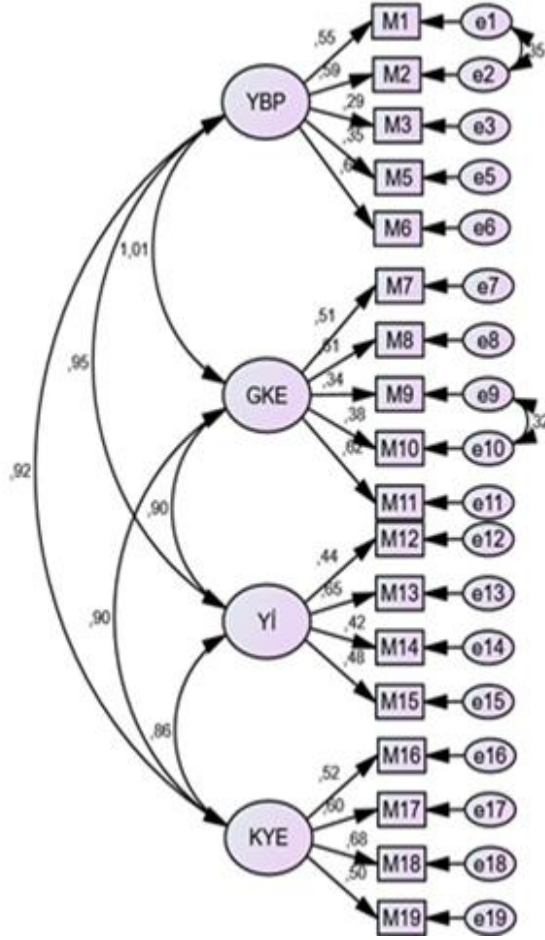
Katılımcıların yaşı incelendiğinde %4,4'ünün 50 ile 65 yaş aralığında, %28,8'inin 35 ile 49 yaş aralığında, %36,1'inin 25 ile 35 yaş aralığında ve son olarak %30,6'sının 18 ile 24 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %13,6'sı genel müdür, %16'sı bölüm veya birim müdürü, %13,6'sı uzman, %16,5'i insan kaynakları, %40,3'ü diğer pozisyonlarda çalışmaktadır. Katılımcıların işyerinde çalıştıkları süreler incelendiğinde %39,5'inin 1-3 yıl, %27,2'sinin 4-6 yıl, %13,4'ünün 7-9 yıl, %9,2'sinin 10-15 yıl, %7,3'ünün 16-20 yıl ve son olarak %3,1'inin 20 yıl üzerinde mevcut işletmede çalıştıkları görülmüştür. Katılımcıların toplam çalışma kıdemlerine bakıldığında ise %11,5'inin 1-3 yıl, %15,2'inin 4-6 yıl, %20,4'ünün 7-9 yıl, %18,6'sının 10-15 yıl, %15,4'ünün 16-20 yıl ve %18,8'inin 20 yıl ve üzerinde çalışma deneyimine sahip oldukları tespit edilmiştir.

#### **4.2. Ölçeklere Ait Geçerlilik Analizleri**

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve açıklayıcı faktör analizi (AFA), ölçek geçerliliklerini incelemeye yaygın olarak kullanılan iki yöntemdir. Bilinmeyen faktörler olması durumunda EFA önerilir, ancak ilgili faktörler ve unsurlar bilinmekte ise DFA yapılması önerilmektedir (Orçan, 2018, s. 414). DFA, özellikle ölçüm modelleriyle, gözlemlenen ölçümler veya göstergeler (örneğin, test öğeleri, test puanları ve davranışsal gözlem derecelendirmeleri) ile gizli değişkenler veya faktörler arasındaki ilişkilerle ilgilenen bir tür yapısal eşitlik modellemesidir (Brown ve Moore, 2012, s. 2). Araştırmada kullanılan mantar yönetim yaklaşımı ölçeği ve sanal kaytarma ölçeğine DFA analizleri yapılmıştır. Orijinal ölçekte 19 madde ve 4 boyuttan oluşan mantar yönetim yaklaşımı ölçeğine uygulanan DFA sonucunda 1 madde (madde 4) için uygun olmayan değerler elde edilmiştir. Ayrıca bazı maddeler arasında kovaryans bağlantıları oluşturulmuş ve Şekil 3'te gösterilen 18 maddeli yapı elde edilmiştir.

Şekil-3: Mantar Yönetim Yaklaşımı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



DFA'da test edilen modelin yeterliliğini belirlemek için çok çeşitli uyum indeksleri kullanılmaktadır. Araştırma raporlarında kullanılacak uyum indeksleri konusunda araştırmacılar arasında fikir birliği yoktur (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 328-329). 4 boyut ve 18 maddeden oluşan mantar yönetim yaklaşımı ölçeğine ait DFA modelinin uyum iyiliği indeksleri incelemiştir. Elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 5'te sunulmuştur.

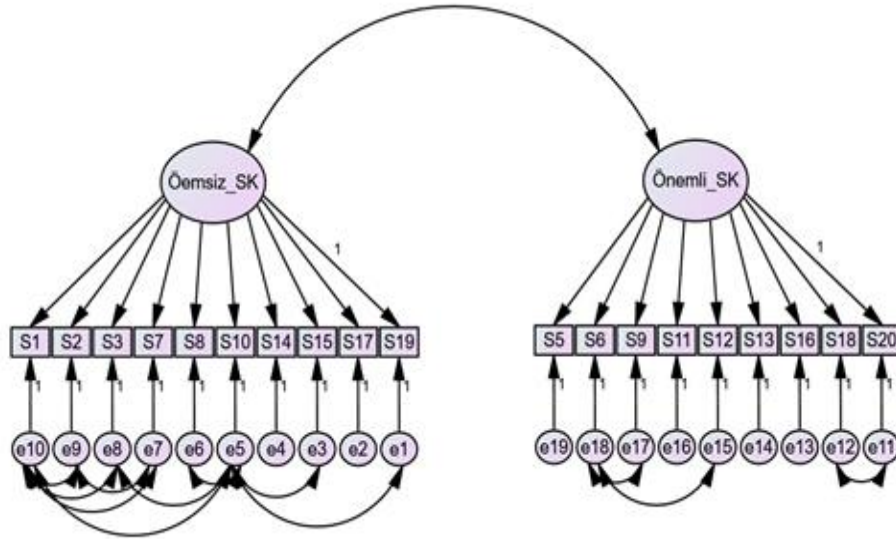
Tablo 5. Mantar Yönetim Yaklaşımı Ölçeğine Ait Uyum İyiliği İndeksleri

İndeks	Sonuç	Yorum
$X^2/df$	2,7	İyi uyum değer olan 3'nin altındadır.
GFI	0,90	Kabul edilebilir değer olan 0,90'ın üzerindedir.
CFI	0,90	Kabul edilebilir değer olan 0,90'ın üzerindedir.
SRMR	0,08	Kabul edilebilir değer olan 0,08'dir.
RMSEA	0,06	Kabul edilebilir değer olan 0.08'in altındadır.

Gürbüz (2019: 34)'e göre Tablo 5'te gösterilen (GFI, CFI, RMSEA, SRMR) değerleri kabul edilebilir aralıklardadır.  $\chi^2/df$  değeri ise, iyi uyum aralıklarında çıkmıştır.

Orijinal ölçekte 2 boyut ve 20 maddeden oluşan sanal kaytarma ölçeğine uygulanan DFA sonucunda 1 madde (madde 4) için uygun olmayan değerler elde edilmiştir. Ayrıca bazı maddeler arasında kovaryans bağlantıları oluşturulmuş ve Şekil 4'te gösterilen 2 boyut ve 19 maddeli yapı elde edilmiştir.

**Şekil-4: Sanal Kaytarma Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi**



2 boyut ve 19 maddeden oluşan sanal kaytarma ölçeğine ait DFA modelinin uyum iyiliği indeksleri incelemiştir. Elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. Sanal Kaytarma Ölçeğine Ait Uyum İyiliği İndeksleri**

İndeks	Sonuç	Yorum
$\chi^2/df$	3,3	Kabul edilebilir değer olan 5'in altındadır.
GFI	0,90	Kabul edilebilir değer olan 0,90'ın üzerindedir.
CFI	0,90	Kabul edilebilir değer olan 0,90'ın üzerindedir.
SRMR	0,01	İyi uyum değer olan 0,05'in altındadır.
RMSEA	0,07	Kabul edilebilir değer olan 0.08'in altındadır.

Gürbüz (2019, s. 34)'e göre Tablo 6'da gösterilen ( $X^2/df$ , GFI, CFI, RMSEA) değerleri kabul edilebilir aralıklardadır. SRMR değeri, iyi uyum aralığında çıkmıştır.

### 4.3. Ölçklere Ait Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçüm aracının tutarlılığını ve ölçüm tekrarlandığında ölçüm aracının sabit kalıp kalmadığını belirlemek için kullanılabilir (Janna ve Herianto, 2021: 6). Ölçüm aracı, aynı evrende farklı zamanlarda ve koşullarda uygulansa bile benzer neticeler vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 159). İçsel tutarlılığın değeri Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) sembolü ile gösterilmektedir. Alpha değeri, güvenilirlik puanlarının analizinde önemlidir ve 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Değer 1'e ne kadar yakınsa, güvenilirlik o kadar yükselmektedir (Özdamar, 2004: 633).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,41 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek güvenilirliği düşüktür.
- $0,61 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek yeterli güvenilirliktedir.
- $0,81 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Gürbüz ve Şahin (2015: 317)'e göre güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerinin sosyal bilimlerde güvenilir sayılabilmesi için 0,60'tan büyük olması gerekmektedir.

Bu çalışmada değişkenlerin ölçek güvenilirliği Cronbach alfa testi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo-7: Ölçklere Ait Güvenirlik Değerleri**

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
<b>Mantar yönetimi</b>	<b>18</b>	<b>,86</b>
Yetersiz bilgi paylaşımı	5	,65
Güç kaybı endişesi	5	,64
Yetersiz iletişim	4	,60
Katılımcı yönetim eksikliği	4	,65
<b>Sanal kaytarma</b>	<b>19</b>	<b>,88</b>
Önemli sanal kaytarma	9	,80
Önemsiz sanal kaytarma	10	,86

Mantar yönetim ölçeğinin güvenilirliği 0,86 olarak bulunmuştur. Mantar yönetimin alt boyutlarından yetersiz bilgi paylaşımı boyutu 0,66, güç kaybı endişesi

0,64, yetersiz iletişim 0,60, katılımcı yönetim eksikliği 0,65 cronbach alpha değerine sahiptir. Bu verilere göre mantar yönetim ölçeği yüksek güvenilir, alt boyutları ise yeterli güvenilir olarak yorumlanabilir. Öte yandan, sanal kaytarma davranışı ölçeğinin güvenilirliği 0,88 olarak bulunmuştur. Sanal kaytarma davranışının alt boyutlarından önemli sanal kaytarma boyutu 0,80 ve önemsiz sanal kaytarma ölçeğinin güvenilirliği 0,86 cronbach alpha değerine sahip bulunmuştur. Bu verilere göre sanal kaytarma ölçeğinin ve iki alt boyutunun yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

#### 4.4. Normallik Testi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını incelemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Gürbüz ve Şahin (2018)'e göre çarpıklık verilerin dağılımını, basıklık ise verilerin yayılımını ifade etmektedir. -1 ile +1 arasındaki çarpıklık ve basıklık katsayıları normal dağılım olarak kabul edilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 214). Bu kapsamda “mantar yönetim yaklaşımı ölçeği” ve “sanal kaytarma davranışı ölçeği” kullanılarak elde edilen veriler normallik testine tabi tutulmuştur. Normallik testi sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8. Normallik Testi Sonuçları**

	Çarpıklık	Basıklık	Ortalama	Standart sapma
<b>Mantar yönetim</b>	-,139	-,525	3,7083	,69987
Yetersiz bilgi	-,273	-,585	3,7188	,83053
Güç kaybı	-,229	-,360	3,7518	,80548
Yetersiz iletişim	-,464	,121	3,8135	,79289
Katılımcı yönetim	-,135	-,411	3,5353	,97343
<b>Sanal kaytarma</b>	-,002	-,719	2,7426	,83344
Önemli sanal kaytarma	,335	-,293	2,3421	,86486
Önemsiz sanal kaytarma	-,064	-,870	3,1031	,99270

Tablo 8'de görüldüğü gibi çarpıklık ve basıklık katsayılarının değerleri -1 ile +1 arasında bulunmuştur. Buna göre verilerin dağılımı normal olup, değişkenler arası korelasyon için pearson korelasyon analizi uygulamak mümkündür.

#### 4.5. Hipotez Testlerine Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon, iki değişken (bağımlı ve bağımsız) veya iki veri seti arasındaki herhangi bir istatistiksel ilişkiyi ifade etmektedir (Jamshidi ve Mohebbalipour, 2014, s. 21). Elde edilen değerler için r değeri 1'e ne kadar yakın ise ilişki o kadar güçlüdür. Başka bir deyişle, r değeri 0.70'den büyük ise ilişki güçlü, r değeri 0.30'dan büyük ise ilişki orta, r değeri 0.30'dan küçük ise ilişki zayıftır (Kalaycı, 2008, s. 11). Değişkenler aynı yönde hareket ettiğinde buna pozitif korelasyon denir. Bir değişken pozitif yönde hareket ettiğinde ve ikinci bir değişken negatif yönde hareket ettiğinde buna negatif korelasyon denir (Jamshidi ve Mohebbalipour, 2014, s. 21).

Araştırmamızı oluşturan mantar yönetim yaklaşımı ve sanal kaytarma davranışı değişkenleri (ve alt boyutları) arasındaki ilişkiyi incelemek için pearson korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo-9: Mantar Yönetim Yaklaşımı İle Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları**

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1.Mantar yönetim</b>	1							
2.Yetersiz bilgi	0,85**	1						
3.Güç kaybı	0,83**	0,60**	1					
4.Yetersiz iletişim	0,78**	0,58**	0,56**	1				
5. Katılımcı yönetim	0,80**	0,57**	0,55**	0,51**	1			
<b>6. Sanal kaytarma</b>	0,11*	0,09	0,02	0,12*	0,14**	1		
7.Önemli sanal kaytarma	0,001	-0,01	-0,03	0,05	0,06	0,86**	1	
8. Önemsiz sanal kaytarma	0,18**	0,16**	0,07	0,19**	0,18**	0,91**	0,59**	1

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. \* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin pozitif, zayıf ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $r= 0,116$ ,  $p= 0,02$ ). Bu bağlamda, söz konusu çalışmanın iki değişkeni arasında zayıf derecede bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Mantar yönetim yaklaşımının alt boyutları ile sanal kaytarma davranışı korelasyon katsayıları ayrı ayrı incelendiğinde yetersiz bilgi paylaşımı  $r = 0,11$

( $p \leq 0,06$ ), güç kaybı endişesi  $r = 0,09$  ( $p \leq 0,5$ ), yetersiz iletişim  $r = 0,12$  ( $p \leq 0,01$ ) ve katılımcı yönetim eksikliği  $r = 0,14$  ( $p \leq 0,00$ ) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre mantar yönetim yaklaşımına ilişkin alt boyutlar (yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliği) ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkide korelasyon katsayılarının pozitif, zayıf ve anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca yetersiz bilgi paylaşımı ve güç kaybı endişesi alt boyutları ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin pozitif, zayıf ve anlamsız olduğu görülmektedir.

Mantar yönetim yaklaşımı ve alt boyutları ile önemli sanal kaytarma davranışı korelasyon katsayıları ayrı ayrı incelendiğinde mantar yönetim yaklaşımı  $r = 0,01$  ( $p \leq 0,97$ ), yetersiz bilgi paylaşımı  $r = -0,01$  ( $p \leq 0,71$ ), güç kaybı endişesi  $r = -0,03$  ( $p \leq 0,47$ ), yetersiz iletişim  $r = 0,05$  ( $p \leq 0,93$ ) ve katılımcı yönetim eksikliği  $r = 0,06$  ( $p \leq 0,19$ ) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre mantar yönetim yaklaşımı ve alt boyutlarına ilişkin alt boyutlar (yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliği) ile önemli sanal kaytarma arasındaki ilişkide korelasyon katsayılarının pozitif, zayıf ve anlamsız düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yetersiz bilgi paylaşımı ve güç kaybı endişesi alt boyutları ile önemli sanal kaytarma arasındaki ilişkinin negatif, zayıf ve anlamsız olduğu görülmektedir.

Mantar yönetim yaklaşımının alt boyutları ile önemsiz sanal kaytarma arasındaki korelasyon katsayıları ayrı ayrı incelendiğinde, yetersiz bilgi paylaşımı ( $r = 0,163$ ,  $p = 0,00$ ), güç kaybı endişesi ( $r = 0,075$ ,  $p = 0,142 > 0,05$ ), yetersiz iletişim ( $r = 0,197$ ,  $p = 0,00$ ), katılımcı yönetim eksikliği ( $r = 0,181$ ,  $p = 0,00$ ) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Mantar yönetim yaklaşımına ilişkin alt boyutları (yetersiz bilgi paylaşımı, yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliği) ile önemsiz sanal kaytarma arasındaki ilişkide korelasyon katsayılarının pozitif, anlamlı ve zayıf düzeyde olduğu görülmektedir. Aynı bağlamda, mantar yönetim yaklaşımının alt boyutu güç kaybı endişesi ile çalışanların sanal kaytarma davranışının alt boyutu önemsiz sanal kaytarma arasındaki ilişkinin ise pozitif, zayıf ve anlamsız bir ilişki olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, bazı hipotezlerin sonuçları kabul edilmiş, bazıları ise reddedilmiştir. Araştırma modelinin hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo-10: Araştırma Modelinin Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar**

Hip. No.	Hipotez	Sonuç
<b>H<sub>1</sub></b>	<b>Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.</b>	Kabul
H <sub>1a</sub>	Yöneticilerin yetersiz bilgi paylaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1b</sub>	Yöneticilerin güç kaybı endişesi ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H <sub>1c</sub>	Yöneticilerin yetersiz iletişimi ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1d</sub>	Katılımcı yönetim eksikliği ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişkisi vardır.	Kabul
<b>H<sub>2</sub></b>	<b>Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların önemli sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.</b>	Red
H <sub>2a</sub>	Yöneticilerin yetersiz bilgi paylaşımı ile önemli sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H <sub>2b</sub>	Yöneticilerin güç kaybı endişesi ile çalışanların önemli sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H <sub>2c</sub>	Yöneticilerin yetersiz iletişimi ile önemli sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H <sub>2d</sub>	Katılımcı yönetim eksikliği ile çalışanların önemli sanal kaytarma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
<b>H<sub>3</sub></b>	<b>Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.</b>	Kabul
H <sub>3a</sub>	Yöneticilerin yetersiz bilgi paylaşımı ile çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>3b</sub>	Yöneticilerin güç kaybı endişesi ile çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H <sub>3c</sub>	Yöneticilerin yetersiz iletişimi ile çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>3d</sub>	Katılımcı yönetim eksikliği ile çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul

Tablo 10'de görüleceği üzere H<sub>1</sub> ve H<sub>3</sub> ana hipotezleri kabul edilirken H<sub>2</sub> ana hipotezi reddedilmiştir. Bu durum, mantar yöntem yaklaşımının önemli sanal kaytarma davranışı ile istatistiksel açıdan anlamlı ilişkisinin olmadığını, önemsiz sanal kaytarma davranışı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Alt boyutlarına ilişkin

değerlendirme yapıldığında yetersiz bilgi paylaşımının önemli sanal kaytarma ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı, önemsiz sanal kaytarma davranışı ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, mantar yönetim yaklaşımının alt boyutu olan güç kaybı endişesi ile sanal kaytarmanın boyutları olan önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yetersiz iletişiminin önemli sanal kaytarma ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı, önemsiz sanal kaytarma davranışı ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı yönetim eksikliğinin önemli sanal kaytarma ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı, önemsiz sanal kaytarma davranışı ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ortaya koymuştur.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatür incelendiğinde mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili az sayıda çalışma (Geckoboard ve Censuswide, 2015; Kılıç, 2015; Çetinkaya ve Altıntaş, 2020; Birincioğlu ve Tekin, 2018; Şener ve Gündüzalp, 2020; Tarcan vd., 2020; Çetin, 2021) bulunmaktadır. Bu çalışmalar mantar yönetim yaklaşımının olumsuz sonuçları olduğunu doğrulamaktadır. Bu tez çalışması ise, mantar yönetim yaklaşımı ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. (N=38000) (KOS, 2021) Analizler, erişilebilir ve değerlendirilebilir 381 anket kullanılarak yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,116$ ,  $p=0,02$ ). Ayrıca mantar yönetim yaklaşımının alt boyutları olan yetersiz iletişim ( $r=0,121$ ,  $p=0,01$ ) ve katılımcı yönetim eksikliği ( $r=0,146$ ,  $p=0,00$ ) ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki belirlenmiştir. Mantar yönetim yaklaşımının alt boyutları olan güç kaybı endişesi ( $r=0,093$ ,  $p=0,06$ ) ve yetersiz bilgi paylaşımı ( $r=0,029$ ,  $p=0,50$ ) ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Ayrıca mantar yönetim yaklaşımı ile sanal kaytarma davranışının alt boyutu olan önemli sanal kaytarma davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r=0,01$ ,  $p=0,979 > 0,05$ ). Mantar yönetim yaklaşımının alt boyutları açısından değerlendirme yapıldığında, yetersiz bilgi paylaşımı ( $r=-0,019$ ,  $p=0,710$ ), güç kaybı endişesi ( $r=-0,037$ ,  $p=0,474$ ), yetersiz iletişim ( $r=0,005$ ,  $p=0,930$ ) ve katılımcı yönetim eksikliği ( $r=0,066$ ,  $p=0,196$ ) ile önemli sanal kaytarma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışının alt boyutu olan önemsiz sanal kaytarma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,184$ ,  $p=0,00$ ). Mantar yönetim yaklaşımının alt boyutları açısından değerlendirme yapıldığında, yetersiz bilgi paylaşımı ( $r=0,163$ ,  $p=0,00$ ), yetersiz iletişim ( $r=0,197$ ,  $p=0,00$ ) ve katılımcı yönetim eksikliği ( $r=0,181$ ,  $p=$

0,00) ile önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güç kaybı endişesi ile önemsiz sanal kaytarma davranışı arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r= 0,075$ ,  $p= 0,142$ ).

Literatürde mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili; iş tatmini (Çetin, 2021), iş stresi ve işten ayrılma niyeti (Külekcı vd., 2020), iş performansı (Kahya ve Ceylan, 2019), erdemli raporlama (Çetinkaya ve Altıntaş, 2020) arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Ayrıca sanal kaytarma davranışı ile ilgili literatürde; iş tatmini (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017), algılanan örgütsel adalet (Kaplan ve Öğüt, 2012), organizasyonlarda sinizm (Örücü ve Hasirci, 2021), işe yabancılaşma (Babadağ, 2018), işgören performansı (Özüdoğru ve 2020), örgütsel vatandaşlık davranışı (Sadıç, 2019) gibi çeşitli kavramsal ilişkileri inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte bu araştırmanın yapıldığı örneklem olan Organize Sanayi Bölgelerinde çalışanlara yönelik mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili (Çetin, 2021; Kahya ve Ceylan, 2019) ve sanal kaytarma davranışı ile ilgili (Özkan ve Erbay, 2021; Çetin ve Akyelli, 2020; Kuznek ve Güzel, 2019; Yıldız vd., 2020) araştırmalar bulunmaktadır. Ancak literatürde mantar yönetim yaklaşımı ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırma sonuçlarını doğrudan karşılaştırma imkânı olmamıştır.

Araştırmanın bulgularından yola çıkarak, iş ve akademik çevrelere yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Mantar yönetim yaklaşımı ve sanal kaytarma davranışı ilişkisini inceleyen bir araştırma rastlanmamış olması nedeniyle başka sektörlerde, diğer illerde veya başka ülkelerde benzer çalışmaların yapılması mümkündür.
- Özel işletmelerde mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili araştırma bulgularının kamu örgütleriyle karşılaştırılması mümkündür.
- Modern teknolojilere dayanan örgütlerde mantar yönetim yaklaşımı uygulanmalıdır.
- Araştırmacılar, mevcut çalışmalara eklemek için farklı değişkenleri dahil edip mantar yönetim yaklaşımının nicel bulgularına daha fazla odaklanmalıdır.

- Mantar yönetim yaklaşımının bağımlı değişken ve aracı değişken ile çalışılması önerilebilir.
- Çalışanların sorunlarını dile getirebilecekleri uygun bir duruma ortam oluşturulmalıdır.
- Çalışanların fikirleri ciddiye alınmalıdır. Çünkü onların fikirlerini ihmal etmek onları demoralize eder ve performanslarını düşürür.
- Yöneticiler, yönetim süreçlerini kolaylaştıracak katılımcı yönetim yaklaşımı başta olmak üzere farklı yönetim tarzlarını benimsemelidir.
- Yöneticiler, örgütün karşı karşıya olduğu büyük sorunları çözmek için bir işbirliği ve takım ruhu ortamı yaratmalıdır.
- Yöneticilerin çalışanlarla örgüt içinde iletişim kurmaya olan ilgilerini artırmaları ve ayrıca onlarla daha fazla bilgi paylaşımları önerilmektedir.
- Yöneticilerin çalışanlara sosyal medya sitelerini kullanmaları ve arkadaşlarıyla veya aileleriyle iletişim kurmaları için sınırlı fırsatlar vermeleri önerilmektedir. Bu durum çalışanların üzerlerindeki stresin azalmasına yardımcı olabilir.
- Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların iş yerlerine saygı duyması gerekir.
- Örgütün başarısını sürdürmek için çalışanlar, örgütün sırlarını rakip örgütlere açıklamamalıdır.
- Çalışanların etkili iletişim sanatında becerilerini geliştirmeleri önerilmektedir.
- Çalışanlara, üst yönetim tarafından verildikten sonra idari kararların ihlal edilmemesi, sadece üst yönetime önerilerde bulunulması önerilmektedir.
- Çalışan, üst yönetimin belirlediği saatler dışında mesai saatleri içinde sosyal medyadan uzak durmalıdır.
- Çalışanlar web sitelerini güvenli ve etkili bir şekilde öğrenmeli ve kullanmalıdır.

- Çalışanlara örgüt mallarını (bilgisayar, telefon vb.) kişisel konularda kullanmamaları önerilmektedir.
- Çalışanlar bilgi ve deneyimlerini diğer çalışanlarla paylaşmak için çalışmalıdır.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklardan ilki, araştırmanın Konya'daki özel sektör örgütlerinden elde edilen verilerle yapıldığı ve katılımcıların anketleri dürüst ve doğru yanıtladığı varsayımdır. Bu sınırlama göz önüne alındığında, araştırma sonuçlarının genelleme gücü zayıf kalmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın sınırlılıkları ve kısıtları göz önüne alındığında, daha büyük bir örneklem sayesinde benzer bir çalışma önerilebilir. Mantar yönetim yaklaşımının kamu kurumları evreninde de çalışılması söz konusu olabilir. Ayrıca bu konuda tarım, inşaat, gıda, eğitim ve teknoloji gibi sektörlerde de araştırmalar yapılabilir. Bu araştırma, yönetsel kararların örgütlerde çalışanların psikolojisi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için farklı çalışan grupları üzerinde de yapılabilir. Son olarak farklı sektörlerde çalışmalar yaparak sektörler arası sonuçları karşılaştırmanın mümkün olduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Aboria, M. (2020). Organizational strength as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness: An applied study on five-star hotels in Sharm El-Sheikh. *Journal of the College of Tourism and Hotels*, 4(2), 1-18.
- Agha, M. (2017). *Proposed image to overcome the obstacles of administrative communication between the secondary school principals and teachers in gaza governorates in the light of contemporary trends of educational supervision*. Master's thesis, Islamic University, Palestine.
- Akbulut, Y., Dönmez, O., & Dursun, Ö. Ö. (2017). Cyberloafing and social desirability bias among students and employees. *Computers in Human Behavior*, 72, 87-95.
- Akça, A. (2013). *Okul yöneticilerinin iş dışı internet kullanım (siber aylaklık) davranışlarının incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Al-Aifa, A. & Marzouki, F. (2021). *Psychological burnout and its relationship to job performance among primary education teachers, a field study in some primary schools in the city of M'sila*. Doctoral dissertation, Mohamed Boudiaf University, Algeria.
- Al-Hamidi, N. Al-Yousifi, A. Al-Issa, A. (2018). The effect of perceived organizational support and job satisfaction on the intention to leave work for telecom service providers in the city of Aleppo. *Al-Quds Open University Journal for Research and Studies*, 43 (1), 262-274.
- Al-Nafi'i, D. (2000). *Job burnout in government service organizations*. Master's thesis, King Abdulaziz University, Saudi Arabia.
- Al-Ruwaili, H. (2019). Islamic rooting for administrative communication. *Journal of Scientific Research in Education*, 20(7 ), 1-28.

- Altıntaş, M. & Özata, M. (2020). Researching The Relationship Between Organizational Health and Whistleblowing Behavior: Education and Health Organizations Version. *Journal of International Health and Sciences and Managemenet*, 6(10), 12-34.
- Anandarajan, M., & Simmers, C. (2005). Developing human capital through personal web use in the workplace: Mapping employee perceptions. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 41.
- 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, *IGI Global*, 61-79.
- Arslan, S. (2020). *Akademik çalışanlarda örgütsel adalet ve sanal kaytarma ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Askew K. (2009), "Testing the Plausibility of a Series of Casual Minor Cyberloafing Models", *Graduate School These and Dissertations*, University of South Florida.
- Askew, K., Buckner, J. Taing, M. Ilie, A., Bauer, J. & Coovert, M. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, 36, 510-519.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 329-350.
- Aytekin, D. (2019). *Örgütsel sosyalizasyon ve sanal kaytarma ilişkisi: türkiye'deki kamu üniversiteleri üzerinde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Azadehdel, M. R., & Naghdıbıbalan, A. (2015). The Relationship Between Managers Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees Burnout: (The Case of Mellat Bank in East of Guilan Province). *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3), 347-356.

- Babadağ, M. (2018). İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 207-239.
- Babaii, M. Sajadi, M. & Askarizadeh, Q. (2015). The relationship between practical commitment to religious beliefs and psychological stubbornness with professional fatigue among teachers in the exceptional schools for children in Kerman city. *Journal of Research in Religion and Health*, 6(1), 47-59.
- Başlar, G. (2013). Yeni medyanın gelişimi ve dijitalleşen kapitalizm. Akademik bilişim 2013 Konferansı. Marmara Üniversitesi, Radyo TV ve Sinema bölümü, İstanbul.
- Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
- Baumeister, R. F., & Vonasch, A. J. (2015). Uses of self-regulation to facilitate and restrain addictive behavior. *Addictive Behaviors*, 44, 3-8.
- Belanger, F., & Van Slyke, C. (2002). Abuse or learning?. *Communications of the ACM*, 45(1), 64-65.
- Ben Jariyah, N. & Masoudan, Y. (2019). *Administrative communication and its relationship to job performance*. Doctoral dissertation, Zian Ashour University, Algeria.
- Beugre, C. & Kim, D. (2006). Cyberloafing: vice or virtue?. *book, Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, 834-835.
- Birincioğlu, N., & Tekin, E. (2018). Mantar Yönetim Ölçeği Geliştirilmesi Üzerine Bir Çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-186.
- Blanchard, A. & Henle, C. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of personality*, 70(3), 311-344.

- Bouhajar, F. (2016). *Obstacles to administrative communication in the Algerian local administration*. Master's thesis, Muhammad Khudair University, Algeria.
- Boukhrachofa, A. (2015). *Administrative communication and its relationship to the process of taking The decision within the public economic institution*. Master's thesis, Larbi Ben M'hidi University, Algeria.
- Brown, T. A., Moore, M. T. (2012). Confirmatory factor analysis. *Handbook of structural equation modeling*, 361-379.
- Chak, K., & Leung, L. (2004). Shyness and locus of control as predictors of internet addiction and internet use. *CyberPsychology & Behavior*, 7(5), 559-570.
- Connors, G., & Aikenhead, M. (2004). Legal Implications of Personal Web Use in the Workplace. In *Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management*, IGI Global, 186-216.
- Çavuşoğlu, S., & Palamutçuoğlu, B. T. (2017). İş tatmininin sanal kaytarma üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-444.
- Çetin, O. (2021). Mantar Yönetim Algısının İş Tatminine Etkisinde Yabancılaşmanın Aracı Rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(33), 398-424.
- Çetinkaya, F. & Altıntaş, M. (2020). whistleblowing (Erdemli raporlama) ve mantar yönetim arasındaki ilişki. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 781-793.
- Chen, H., & Xiao, X. (2012). The Application of SPSS Factor Analysis in the Evaluation of Corporate Social Responsibility. *J. Softw.*, 7(6), 1258-1264.
- Dragging, B. (2021). *The relationship between administrative empowerment and participatory leadership among the heads of professional football clubs in Palestine from the point of view of the members of the administrative body*. Doctoral dissertation, An-Najah National University, Palestine.

- Elciyar, K. (2020). *İşyerlerindeki sanal kaytarmanın kurumsal ve bireysel değişkenler açısından kişilerarası davranış kuramı bağlamında incelenmesi*. Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Farouk, I. & Ahmed, W. (2020). Participation strategy in virtual learning community environments (between groups/within groups) and the effect of its interaction with the information flow pattern (information pull/information push) on developing the skills of analyzing and designing information systems for educational technology students. *Education Technology Studies and Research*, 45(4), 1-87.
- Fındıklı, M. A. (2016). Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 33-62.
- Garrett, R. & Danziger, N. (2008). Disaffection or expected outcomes: Understanding personal Internet use during work. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(4), 937-958.
- Graziano, W. G., Jensen C., Lauri A., ve Hair, E. C. (1996). Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to It: The Case for Agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 820–835.
- Güllü, B. & Serin, H. (2020). The Relationship Between Fear of Missing Out (FoMO) Levels and Cyberloafing Behaviour of Teachers. *Journal of Education and Learning*, 9(5), 205-214.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe - Yöntem -Analiz (2. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (3. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (5. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haberdar, A. (2019). *Sanal kaytarma ve çalışan performansının kişilik özellikleri ile olan ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Hamid, H. (2019). The level of job burnout for secondary school teachers in Buraidah. *Journal of the College of Education (Assiut)*, 35(11.2), 93-125.
- Hanaylı, B. (2020). *Örgütsel bağlılığın sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- İnanç, B., & Yerlikaya, E. (2008). *Kişilik Kuramları*, Pegem Akademi Yayınevi. Ankara.
- Jamshidi, S., & Mohebbalipour, N. (2014). Biodiversity phenotypic and genotypic polymorphism data correlation analysis using SPSS 16.0 software. *In International Conference on Biological, Environment and Food Engineering (BEFE-2014) August, 21-24*.
- Jandaghi, G., Alvani, S. Zarei Matin, H., & Fakheri Kozekanan, S. (2015). Cyberloafing management in organizations. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(3), 335-349.
- Janna, N. M., & Herrianto, H. (2021). Konsep Uji Validitas Dan Reliabilitas Dengan Menggunakan SPSS. 1-12.
- Janssen, P. P., Peeters, M. C., de Jonge, J., Houkes, I., & Tummers, G. E. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 411-429.
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2020). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*. 59(2), 358-371.

- Johnson, G., & Kulpa, A. (2007). Dimensions of online behavior: Toward a user typology. *CyberPsychology & Behavior*, 10(6), 773-780.
- Kadıoğlu, Y. (2015). Korkuteli'nde gelişen yeni bir ekonomik faaliyet kolu: Mantar yetiştiriciliği. *Marmara Coğrafya Dergisi*, (31), 228-242.
- Kahya, V., & Ceylan, E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: Mantar yönetim. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 4(45), 3773-3781.
- Kalfaoğlu, S. (2020). Mantar yönetim. (Editör: Şemşik, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Diken, A.). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Konya: Eğitim Yayınevi, 345-352.
- Kanik, Ö. (2019). *İş özelliklerinin sanal kayıtmaya etkisi: kamu hastanelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kaplan, M., & Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kayıtarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Kasap, Y. (2019). *Cyberloafing Behavior in the Workplaces and Management Practices*. Doctoral dissertation, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Karima, K. (2018). *Organizational strength and its relationship to organizational loyalty in the Algerian institution*. Doctoral dissertation, University of Ahmed Draya Adrar, Algeria.
- Keith, S., Henriques-Girling, R., & Benveniste, G. (1991). Book Reviews: Education, Management and Participation: New Directions in Educational Administration. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 13(2), 203-205.
- Kılıç, T. (2015). mushroom management theory; sample of health sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 14.(11), 474- 480
- Kılıç, T., & Olgun, H. (2017). Mantar yönetim yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.

- Kim, S. & Byrne, S. (2011). Conceptualizing personal web usage in work contexts: A preliminary framework. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2271-2283.
- Korkmaz, R. (2019). *Çalışanların problemleri internet kullanım alışkanlıklarının sanal kayıtarma üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü*. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. 1999. Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2): 53–68.
- Kutanis, R., & Mercan, N. (2015). Bilgi paylaşımı davranışlarının örgüt kültürüyle ilişkisine yönelik bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 147-155.
- Kuznek, E., & Güzel, B. (2019). Sanal kayıtarma ve iş performansı ilişkisi: kuşaklar teorisi yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2729-2746.
- Külekcı, M., Özbozkurt, O., & Bahar, E. (2020). The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave. *Journal of Business Research-Turk*, 12(1), 361-371.
- Landers, R. N., & Lounsbury, J. W. (2006). An investigation of big five and narrow personality traits in relation to internet usage. *Computers in Human Behavior*, 22, 283-293.
- LaRose, R. (2010). The problem of media habits. *Communication Theory*, 20(2), 194-222.
- Lazim, H., Ramayah, T., & Ahmad, N. (2008). Total productive maintenance and performance: A Malaysian SME experience. *International Review of Business research papers*, 4(4), 237-250.
- Legalbank (2008). İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Fesih, Fesihte Ölçülülük İlkesinin Gözetilmesi, İşçiye Yapılan İhtar, İşyerinde İnternetin Özel Amaçlı Kullanımı, İşçinin Davranışlarının Haklı Fesih Sebebi Oluşturması. <http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2007-27583-k-2008-5294-t-17-03-2008-iscinindavranislarindan-kaynaklanan-gecerli-fesih/378326>, (Erişim Tarihi: 02.11.2020).
- Leone, L., Van der Zee, K. I., van Oudenhoven, J. P., Perugini, M., & Ercolani, A. P. (2005). The cross-cultural generalizability and validity of the Multicultural

- Personality Questionnaire. *Personality and individual differences*, 38(6), 1449-1462.
- Leone, L., Van der Zee, K. van Oudenhoven, J. Perugini, M., & Ercolani, A. P. (2005). The cross-cultural generalizability and validity of the Multicultural Personality Questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 38(6), 1449-1462.
- Liberman, B., Seidman, G., McKenna, K. & Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human behavior*, 27(6), 2192-2199.
- Lim, V. K., & 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. (2005). Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing in Singapore: An Exploratory Study. *Information and Management*, 42(8): 1081-1093.
- Lim, V., & Chen, D., (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work?. *Behaviour & Information Technology*, 31(4), 343-353.
- Lee, Z., Lee, Y., & Kim, Y. (2004). Personal Web page usage in organization. in Personal web usage in the workplace: A guide to effective human resources management, *IGI Global*, 28-45.
- Lotfi, Z., Mukhtar, M., Sahran, S., & Zadeh, A. T. (2013). Information sharing in supply chain management. *Procedia Technology*, (11), 298-304.
- Mahatanankoon, P., Anandarajan, M., & Igbaria, M. (2004). Development of a measure of personal web usage in the workplace. *CyberPsychology & Behavior*, 7(1), 93-104.
- Mahmood, Z., Basharat, M., & Bashir, Z. (2012). Review of classical management theories. *International Journal of Social Sciences and Education*, 2(1), 512-522.

- Marinagi, C., Trivellas, P., & Reklitis, P. (2015). Information quality and supply chain performance: The mediating role of information sharing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 473-479.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- McCrae, R.R. & John, O, P. (1992). An introduction to the Five-Factor Model and its Applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McLean, L., Tingley, M., Scott, R. N., & Rickards, J. (2001). Computer terminal work and the benefit of microbreaks. *Applied ergonomics*, 32(3), 225-237.
- Meacham, J., Toms, L., Green, K. W., & Bhadauria, V. S. (2013). Impact of information sharing and green information systems. *Management Research Review*, 36(5) 478- 494
- Mendes Calo, K., Cenci, K. M., Fillottrani, P. R., & Estévez, E. C. (2012). Information sharing. *Journal of Computer Science & Technology*, 12(2) 49-55.
- Momeni, A., Kaffashpoor, A., Malekzadeh, G., & Khorakian, A. (2020). Presenting employees' self-development behaviour pattern. *International Journal of Procurement Management*, 13(4), 578-595.
- Mousazadeh, S., Yektatalab, S., Momennasab, M., & Parvizy, S. (2018). Job satisfaction and related factors among Iranian intensive care unit nurses. *BMC Research Notes*, 11(1), 1-5.
- Oravec, J. A. (2002). Constructive approaches to Internet recreation in the workplace. *Communications of the ACM*, 45(1), 60-63.
- Orçan, F. (2018). Exploratory and confirmatory factor analysis: which one to use first?. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 9(4), 414-421.
- Örücü, E., & Hasirci, I. (2021). Organizasyonlarda Sinizm ile Sanal Kaytarma Davranışı İlişkisinde Çalışan Yaşının Düzenleyici Etkisi. *Yönetim ve*

*Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 23-43.

- Örücü E. & Yıldız H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: Sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1): 99-114.
- Özcan, H. (2019). *Kişilik özellikleri ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkide gelişmeleri kaçırma korkusunun (gkk) rolü*. Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*, Beta Basım Yayın A. Ş, İstanbul.
- Özkalp, E., Aydın, U., & Tekeli, S. (2012). Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve iş ilişkilerine etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.
- Özkan, S., & Erbay, E. Ö. (2021). Örgüt ikliminin çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 145-153.
- Öztürk, İ. & Mehtap, A. (2021). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.
- Özüdoğru, M. (2019). *Sanal kaytarma ve işgören performansı ilişkisinde iş stresinin düzenleyici etkisinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bandırma onyedü eylül üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, Bandırma.
- Özüdoğru, M., & Yıldırım, Y. T. (2020). Sanal Kaytarma ve İşgören Performansı İlişkisinde İş Stresinin Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 467-490.
- Ünal, Ö. F., Tekdemir, S., & Yıldızbaş, S. (2015). Kamu çalışanlarının sanal kaytarma amaçları üzerine ampirik bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 515-534.
- Peltokorpi, V. (2006). Knowledge sharing in a cross-cultural context: Nordic expatriates in Japan. *Knowledge management research & practice*, 4(2), 138-148.

- Pindek, S., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior*, 86, 147-152.
- Polat, G. (2020). *Liderlik tarzlarının sinizm ve sanal kaytarma davranışına etkisi: afyonkarahisar ili belediye çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Qalamami, H. (2019). *The role of participatory management in achieving job satisfaction for employees*. Doctoral dissertation, Mohamed Boudiaf University, Al Algerian.
- Qawadri, F. & Hadary, Dr. (2021). Analysis of the dimensions of work stress and its impact on individual organizational behavior - an applied study at the local employment agency in Chlef. *Journal of the Institute of Economic Sciences*, 24(1), 799-820.
- Ramayah, T. (2010). "Personal web usage and work inefficiency". *Business Strategy Series*, 11(5), 295-301.
- Ramdawi, A. (2016). *Psychological burnout among primary school teachers*, Master's thesis, Saida University, Algeria.
- Ramesh, K. & Imran, A. (2015). *The use of modern communication technology in administrative communication*. Master's thesis, Larbi Ben M'hidi Umm El Bouaghi University, Algeria.
- Rathnaweera, R. & Jayatilake, L. (2020). Construct of Employee Job Performance: Conceptual discussion on definitions and dimensions. *Journal of management*, 2 (4)1-33.
- Restubog, S., Garcia, P. Toledano, L., Amarnani, R., Tolentino, L. & Tang, R. (2011). Yielding to (cyber)-temptation: Exploring the buffering role of self-control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace. *Journal of Research in Personality*, 45(2), 247-251.

- Sadıç, E. (2019). *Sanal kayıtarma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: üniversite çalışanları üzerinde bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Safiya, O. (2018). *Participatory management and its role in achieving organizational loyalty, a case study of the Sonelgaz Foundation Msila*. Master's thesis, Mohamed Boudiaf University, Algerian.
- Said, A. (2019). The role of organizational strength in enhancing leadership integrity: An applied study on the Palestinian Ministry of Education and Higher Education. *Journal of Human Sciences*, 23(2), 1-34.
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. D. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, 12(10), 1-30.
- Saqr, & Zaki. (2021). The role of the manager's organizational strength in influencing institutional performance, an applied study on private universities. *Journal of Business Research*, 43(3), 217-249.
- Sayfi, j. (2014). *Administrative communication and decision making*. Master's thesis, Setif University, Algeria.
- Selamah, R. (2020). The relationship between job immersion and the intention to leave work through the interactive mediating role of mental alertness: a field study. *The Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 7(2), 99-128.
- Slimani, S. (2017). Firm Performance versus Managerial Power in Determining CEO Compensation: A Critical Study. *Economy Dimensions*, 7(2), 565-578.
- Soral, P., Arayankalam, J., & Pandey, J. (2020). The impact of ambivalent perception of bureaucratic structure on cyberloafing. *Australasian Journal of Information Systems*, 24, 1-44.

- Şen, B. (2019). *Turizm işletmelerinde mantar yönetim yaklaşımı ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Yang, J. T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of knowledge management*, 11(2), 83-90.
- Yıldız, H., Yıldız, B., & İyigün, N. Ö. (2016). Psikolojik sözleşme algısının sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 147-165.
- Yousfi, R. & yup, A. (2021). Administrative leadership styles and their impact on employee burnout: a field study in the municipalities of Bouchoqouf district. *Economic Visions Journal*, 11(1), 379-397.
- Zawawi, S. (2019). *The role of organizational development in activating the human resource, a field study at the Condor Foundation*. Doctoral dissertation, Mohamed Boudiaf University, Algerian
- Ziada, R. (2021). The role of job burnout in influencing job satisfaction by applying it to administrators in Asir Central Hospital in Abha city. *The Egyptian Journal of Business Studies*, 44(3), 117-153.

## EKLER

### Değerli Katılımcı;

Bu anket **Mantar Yönetim Yaklaşımı ile Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki** ilişkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarımızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

### Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

<b>Cinsiyetiniz?</b>	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın	<b>Medeni Durumunuz?</b>	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar	
<b>Yaşınız?</b>	<input type="checkbox"/> 18-24	<input type="checkbox"/> 25-34	<input type="checkbox"/> 35-49	<input type="checkbox"/> 50-65		
<b>Pozisyon</b>	<input type="checkbox"/> Firma Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Genel Müdür/Genel Müdür Yrd. <input type="checkbox"/> Şef/Süpervizör/Formen/Ustabaşı <input type="checkbox"/> Bölüm veya Birim Müdürü / Müdür Yrd. <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> İşgören/Çalışan /Memur <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz): .....					
<b>İş yerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız?</b>	<input type="checkbox"/> 1 – 3	<input type="checkbox"/> 4 – 6	<input type="checkbox"/> 7 – 9	<input type="checkbox"/> 10 – 15	<input type="checkbox"/> 16 – 20	<input type="checkbox"/> 20 yıl üzeri
<b>Toplam çalışma hayatınız kaç yıldır?</b>	<input type="checkbox"/> 1 – 3	<input type="checkbox"/> 4 – 6	<input type="checkbox"/> 7 – 9	<input type="checkbox"/> 10 – 15	<input type="checkbox"/> 16 – 20	<input type="checkbox"/> 20 yıl üzeri

Aşağıda yer alan, Mantar Yönetimi ile ilgili ifadelere ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.

**1 = Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum**

<b>Yetersiz Bilgi Paylaşımı</b>					
1. Üstüm (yöneticim) kurumla ilgili stratejik bilgileri benimle paylaşmaktan kaçınır.	①	②	③	④	⑤
2. Üstüm (yöneticim) benimle ilgili bir karar almada benimle bilgi paylaşmaz	①	②	③	④	⑤
3. Üstüm (yöneticim) bazı bilgilerin gizli kalması gerektiğini düşünür.	①	②	③	④	⑤
4. Üstlerimle (yöneticilerimle) düzenli toplantılar yaparız.	①	②	③	④	⑤
5. Üstüm (yöneticim) beni her türlü konuda bilgilendirir.	①	②	③	④	⑤
6. Üstüm (yöneticim) benimle bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak görür.	①	②	③	④	⑤
<b>Güç Kaybı Endişesi</b>					
7. Üstüm (yöneticim) sahip olduğu bilgileri kendisi için bir güç kaynağı olarak görür.	①	②	③	④	⑤
8. Üstüm (yöneticim) bizlere karşı korku kültürü yaymaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
9. Üstüm (yöneticim) kurumda yaptığım iş ile ilgili başarı elde ettiğimde bunu takdir eder.	①	②	③	④	⑤
10. Üstüm (yöneticim) kariyerimde yükselme konusunda beni destekler.	①	②	③	④	⑤
11. Üstüm (yöneticim) kendimi geliştirmem için gerekli imkânları bana sunmaktan kaçınır.	①	②	③	④	⑤
<b>Yetersiz İletişim</b>					
12. Üstüme (yöneticime) işlerle ilgili gerek duyduğum her an ulaşmam mümkündür.	①	②	③	④	⑤
13. Üstüm (yöneticim) tek taraflı bir iletişim sürecini benimser.	①	②	③	④	⑤
14. Üstüm (yöneticim) yaptığım işlerle ilgili benden düzenli rapor ister.	①	②	③	④	⑤
15. Üstüm (yöneticim) bana ulaşırken tek bir iletişim kanalını (telefon, mail, ebys vb.) kullanır.	①	②	③	④	⑤
<b>Katılımcı Yönetim Eksikliği</b>	①	②	③	④	⑤
16. Üstüm (yöneticim) herhangi bir karar alınacağı zaman benim görüşlerimi önemsemez.	①	②	③	④	⑤
17. Üstler (yöneticiler) tarafından verilen talimatları (görevler) sorgulamam istenmez.	①	②	③	④	⑤
18. Üstüm (yöneticim) bana çeşitli yetki ve sorumluluklarını devretmekten kaçınır.	①	②	③	④	⑤
19. Üstümün (yöneticimin) katılımcı yönetim tarzının benimsendiğine inanmıyorum.	①	②	③	④	⑤

Aşağıda yer alan Sanal kaytarma ile ilgili ifadelere ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.

1 = Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum

**Kurumum/Kurumumda; mesai saatleri içerisinde,**

1. İş ile ilgili olmayan şahsi e-postalarımı kontrol ederim.	①	②	③	④	⑤
2. İşten bağımsız konularda e-posta gönderirim.	①	②	③	④	⑤
3. İnternet aracılığıyla haber sitelerini ve bültenleri takip ederim.	①	②	③	④	⑤
4. Borsa, bankacılık, yatırım, finans konularına ilişkin internet sitelerini ve uygulamaları ziyaret ederim.	①	②	③	④	⑤
5. İnternette arkadaş edinme sitelerini ziyaret ederim. (Tinder, Badoo, Siberalem, İnterpals vs.)	①	②	③	④	⑤
6. Sporla ilgili internet sitelerini ziyaret ederim.	①	②	③	④	⑤
7. İşle ilgili olmayan e-postalar alırım.	①	②	③	④	⑤
8. İnternette kişisel ihtiyaçlarma yönelik alışveriş yaparım.	①	②	③	④	⑤
9. Online müzayede, açık arttırma sitelerini ziyaret ederim.	①	②	③	④	⑤
10. Anlık haberleşme uygulamaları aracılığıyla mesaj alırım gönderirim. (Whatsapp, Messenger vs.)	①	②	③	④	⑤
11. Online oyunlar oynarım.	①	②	③	④	⑤
12. Belirli konuların ele alınıp, tartışıldığı online sohbet odalarında vakit geçiririm.	①	②	③	④	⑤
13. Seyahat, tatil gibi organizasyonlar için otellerden ve seyahat şirketlerinden rezervasyon yaptırım.	①	②	③	④	⑤
14. Sanal toplulukları ziyaret ederim. (Ekşisözlük, Uludağ sözlük, Onedio, Donanımhaber vs.)	①	②	③	④	⑤
15. Çeşitli uygulamalardaki (Facebook, Instagram, Twitter gibi) kişisel sayfalarımı göz gezdiririm, düzenlerim ve kontrol ederim.	①	②	③	④	⑤
16. İş aramaya ve yeni iş imkanlarından yararlanmaya yönelik internet sitelerinde vakit geçiririm.	①	②	③	④	⑤
17. İnternette müzik, film, video indiririm.	①	②	③	④	⑤
18. Bahis, kumar sitelerini ziyaret ederim.	①	②	③	④	⑤
19. Blogları okurum. (Blog, insanların bildiği, öğrendiği ve paylaşmak istediği deneyimleri, bilgileri aktarmayı sağlayan mecra.)	①	②	③	④	⑤
20. Yetişkin içerikli sitelerde vakit geçiririm.	①	②	③	④	⑤