



## KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ROLÜ

### THE ROLE OF CYBERLOAFING BEHAVIORS ON THE WORK PERFORMANCE IN THE PROCESS OF INSTITUTIONALIZATION

Cem KAHYA\*

#### Öz

Her kurum, performans açısından başarılı olmayı ve bu başarıyı sürdürmeyi arzu eder. Sürdürülebilirlik noktasında kurumların elini güçlendiren önemli bir olgu kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma ile kurumlar, başarılı yapılarını geleceğe taşımak amacıyla iş ve davranış standartları geliştirirler. Ancak bunun içinde bulunulan zamanın koşullarına uyumlu bir şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Son yıllarda internet kullanımı tüm dünyada hızla yaygınlaşmış ve kurumlar ve özellikle de insanlar için adeta vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Her ne kadar olumlu bir gelişme olarak görülse de çalışan insanların iş saatleri içerisinde gerçekleştirdikleri internet kullanımının, onların performansını ne yönde etkilediğiyle ilgili bazı kaygılar ortaya çıkmıştır. Sanal kaytarma olarak ifade edilebilecek olan bu durumun kurumsallaşma sürecinde dikkate alınarak, çalışanların performansına anlamlı bir etki yapıp yapmadığının araştırılmaya değer bir konu olduğu söylenebilir. Bu nedenle, yapılan çalışmanın temel amacı, kurumsallaşma sürecinde çalışanların sanal kaytarma davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere, Bayburt Üniversitesi'nde çalışan toplam 212 akademisyen üzerinde bir anket çalışması yürütülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre; kurumsallaşma sürecinin, hem sanal kaytarma davranışları, hem de iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken; sanal kaytarma davranışlarının da, kurumsallaşma süreci ve iş performansı arasındaki ilişkide anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma Süreci, Sanal Kaytarma Davranışları, İş Performansı.

#### Abstract

Each organization wishes to be successful in terms of performance and maintain this success. At the point of sustainability, an important factor that strengthens the hand of the institutions is institutionalization. With the institutionalization, institutions develop standards of work and behavior in order to carry their successful structures to the future. However, this needs to be developed in accordance with the conditions of the current time. In recent years, the use of internet has become widespread all over the world and has become an indispensable element for institutions and especially for people. Although it is seen as a positive development, there are some concerns about how the internet usage of the working people during their working hours affects their performance. Considering this situation, which can be expressed as cyberloafing, in the institutionalization process, it can be said that it is worth researching whether the employees have a significant effect on their performance. Therefore, the main purpose of this study is to reveal the effect of cyberloafing behaviors of the employees on the work performance in the institutionalization process. In order to realize this purpose, a survey was conducted on 212 academicians working at Bayburt University.

According to the research results; the institutionalization process has a significant effect on both cyberloafing behaviors and work performance; cyberloafing behaviors have a significant effect on the relationship between institutionalization process and work performance.

**Keywords:** Institutionalization Process, Cyberloafing Behaviors, Work Performance.

## 1. GİRİŞ

Telekomünikasyon araçları, bilgisayar ve internet kullanımlarının yaygınlaşması, örgütsel hayatta çok önemli değişimlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, yaşanan bu değişimler, daha rekabetçi ve hızla dönüşen bir çevreyi de beraberinde getirmekte ve örgütlerin çehresini de yenilemektedir (Wallace, 2004, 3).

Son on yılda, belki de insanların yaşamları üzerinde dramatik bir etkiye sahip olan tek teknoloji internettir. Özellikle kurumlar, geleneksel olmayan yollarla faaliyetlerini sürdürmek için bir platform olarak ve çalışanların performansını arttırmak için bir araç olarak internetin sunduğu potansiyeli değerlendirmekte ve kullanmaktadır. İnternet, kurumsal ürün ve hizmetlerin daha etkin bir biçimde gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Anandarajan vd., 2000, 69). Ancak internetin bu faydalarına rağmen, çalışanların interneti iş ile ilgili olmayan amaçlar için de kullanabildiğini gösteren interneti kötüye kullanım raporları yaygınlaşmıştır (Lieberman vd., 2011, 2192). Bu yaygınlaşma beraberinde sanal kaytarma kavramını gündeme getirmiştir.

\* Doç. Dr., Bayburt Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.



Sanal kayıtarma, bir çalışanın, özellikle internet kullanımı yoluyla elektronik ortamda gerçekleştirdiği ve özellikle yöneticisinin iş ile ilgili olduğunu düşünmediği bir dizi davranış olarak ifade edilmektedir (Askew vd., 2014, 510).

Sanal kayıtarmanın işverenler için önemli bir maliyeti olabilir ve çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle bu davranışa katkıda bulunan faktörleri anlamak önemlidir. Sanal kayıtarma, verimlilikte azalmaya ve ağ kaynaklarının verimsiz kullanımına neden olabilir ve bu süreç, rekabet gücü zayıflayan bir organizasyonla sonuçlanabilir (Lieberman vd., 2011, 2192). Bu sorunun üstesinden gelebilmek için kurumsal değerlerin mutlaka oluşturulması ve kurum içinde yaygın hale getirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda söz konusu kurumsal değerlerin oluşturulması ve sistemli bir biçimde kurum içerisinde yaygınlaştırılması noktasında kurumsallaşma sürecinin önemli bir rol oynayacağı söylenebilir. Çünkü kurumsallaşmanın en önemli özelliği yapılan faaliyetlerde teknik gerekliliklerin de ötesinde değerlerin işletme içinde oluşturulması ve yayılmasıdır. Burada önemli olan nokta, kurumların yeni çevre ve taleplere cevap vermek için yapılarını ve uygulamalarını değiştirmeye hazır olmaları ve kurumlarda geliştirilecek değerlerin iyi belirlenmesidir (Apaydın, 2007, 7). Kurumsallaşmada amaç, kurumun sahip olduğu bütün özellikleri ve yetenekleri kullanmak suretiyle rekabetçi bir yapıya kavuşabilmesini sağlayabilmektir (Taş, 2002, 13). Dolayısıyla kurumsallaşan örgütlerde sanal kayıtarma gibi iş performansını anlamlı bir şekilde etkileyebileceği öngörülen davranışların kontrolünün sağlanabileceği ve hatta bu davranışların iş performansına da olumlu katkılar yapma noktasında etkin şekilde yönetebileceği düşünülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak, bu çalışmadaki temel amaç, kurumsallaşma sürecinde sanal kayıtarma davranışlarının iş performansı üzerinde nasıl bir etki yarattığını ortaya çıkarmaktır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma olgusu, en sade şekliyle konu ayırt etmeksizin her çeşit etkileşim ve iletişim süreçlerinde belirli kuralların var olması anlamına gelmektedir. Başka bir anlatımla bireysel yaşantıdan aile yaşantısına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkiler de dahil olmak üzere tüm süreçlerde belirli kuralların hakim olmasıdır (Fındıkcı, 2005, 82).

Kurumlar için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir kurumun kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer kurumlardan farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004, 45). Kurumsallaşma teorisi, örgütsel varlığın ve devamlılığın nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanır (Carney ve Gedajlovic, 2002, 2) ve kurumsallaşma sürecinin en kritik unsuru insandır (Ulukan, 2005, 37).

Kurumsallaşma sürecinde ilgili kurum ve çevresi arasındaki uyum öne çıkmaktadır. Kurumsallaşma süreciyle birlikte değer kazanan ve çevresiyle daha dengeli bir yapıya sahip olan kurumlar, yaşamlarına devam ederken, aynı zamanda süreklilik hedeflerine de ulaşmaktadır. Dolayısıyla bir kurumun kurumsallaşma sürecini tamamlamış olması, söz konusu kurumun çevresi tarafından onaylanmış olduğu ve yine o çevrede süreklilik kazandığı anlamına gelmektedir (Dilbaz, 2005, 64).

Örgütsel sistemler, kurallar ve normların oluşturulması yoluyla ortaya çıkmaktadır ve bu sistemlerde kurumsallaşmadan bahsedebilmek için o örgütsel sistemi meydana getiren bireylerin oluşturulan kural ve normları kabul etmeleri, onlara değer vermeleri ve onları rutin olarak kullanmaları gerekmektedir (Horton vd., 2000, 16).

Kurumsallaşma olgusu üzerine önemli çalışmaları olan Selznick (1957), kurumsallaşmanın, bir kurumun üyeleri ve çevrenin özelliklerinden etkilenen bir dizi karar yoluyla ayırt edici bir karakter yapısı geliştirdiği bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Meyer ve Rowan'a (1977) göre, kurumsal yapının bir örgüt üzerinde yapacağı temel etki, meşruiyet kazanmak, kaynaklara erişim ve istikrar elde etmektir. Böylece örgüt, hayatta kalma umutlarını arttırmak için örgütsel kuralları örgüt içindeki tüm süreçlere entegre edecektir (Alpay vd., 2008, 435-436). Bundan sonra önemli olan şey ise örgütsel kural ve norm ağının sürekliliğinin sağlanması olacaktır. Süreklilik, kurumsallaşmanın olmazsa olmaz öğelerinden birisidir. Elbette kurumsallaşma süreci, birden bire gerçekleşebilecek bir durum değildir. Bu nedenle kurumsallaşmanın devam eden bir süreç olduğu bilinmeli ve bu süreçte örgüt tarafından atılacak adımların



sürekli gözden geçirilip çevrede meydana gelen değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni durumlara ayak uydurmak gerekmektedir (Baykal, 2002, 214).

Bir örgütte kurumsallaşmanın olmaması, örgüt içinde sorunların ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu bağlamda özellikle etik ve sosyal açıdan bazı davranış bozuklukları görülebilir. Tüm bu olumsuz durumlar, örgütlerin rekabet gücünü olumsuz bir biçimde etkileyebilir. Aynı zamanda örgütün kontrolünün de zorlaşabileceği söylenebilir. Kurumsallaşma sürecine girmeyen örgütlerde örgütsel faaliyetler ve uygulamalar örgüt yöneticilerinin bireysel gayretleriyle gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin performansı, örgüt yöneticilerinin yönetsel yeteneklerine göre değiştiğinden, söz konusu yöneticilerin değişmesi de örgütler için önemli bir sorun haline gelmektedir. Bu nedenle kişisel çabalar ile örgütün hedef ve amaçlarının birbirinden ayrılması gerekmektedir ve bunun yolu da kurumsallaşmadan geçmektedir. Örgütsel hedef ve amaçların somut bir biçimde belirlenmesi ve örgüt üyeleriyle paylaşılması kurumsallaşmanın önünü açmaktadır (Apaydın, 2007, 8).

## 2.2. Sanal Kaytarma Davranışı

Sanal kaytarma, bir çalışanın, mesai saatleri içinde çalıştığı kurumun internet bağlantısını kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullanması şeklinde ifade edilmektedir (Lim, 2002, 675). Başka ifadeyle sanal kaytarma, çalışma saatlerinde örgütün herhangi bir kaynağının, mevcut işin gerektirdiği faaliyetler haricinde kullanılarak gerçekleştirilen online web davranışlarıdır ve bu davranışlar örgütün menfaatlerinin aksine kişilerin kendi menfaatlerini gerçekleştirmek amacıyla sergiledikleri kasıtlı davranışlardır (Anandarajan ve Simmers, 2004, 19; Anandarajan vd., 2011, 578).

Sanal kaytarma ile ilgili iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki, sanal kaytarmanın örgütlerin verimliliklerinin düşmesine neden olduğu, ikincisi ise sanal kaytarmanın örgütler için son derece olumlu bir katkıda bulunduğudır. Birinci yaklaşıma göre sanal kaytarma davranışları, bireyin verimli zamanını boşa geçirdiği ve böylelikle örgüte zarar verdiği gibi nedenlerle uygunsuz davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008, 1068-1069). Mesai saatleri içinde bilgisayar ve internet teknolojilerinin kişisel menfaate dayalı olarak kullanılması, bireysel verimlilik ile birlikte örgütsel verimliliğin de azalması, buna ek olarak yaşanan maddi kayıplar, yasal yaptırımlar ve internet hatalarının yoğunluğu gibi nedenler zamanın verimli kullanılmamasına yol açmaktadır (Lieberman vd. 2011, 2192). Bunun aksine ikinci yaklaşıma göre ise sanal kaytarma davranışları, bireye yaratıcılık, esneklik, ahenkli işbirliği ve öğrenme ortamı sağladığı için tamamen zararlı kabul edilemez (Blanchard ve Henle, 2008, 1069). İnternetin sunduğu eşsiz öğrenme fırsatları, çalışanlara yeni bilgilerle dolu bir öğrenme ortamı sağlamaktadır. Böylece çalışanların, iş hayatında daha yaratıcı bireyler haline gelmeleri ve hızla değişen dünyaya daha kolay uyum sağlayan bireyler olmaları sağlanabilir. Çalışanlar, internet yoluyla kişisel gruplara üye olarak, tartışma forumlarında yer alarak ya da örgütsel konular ile ilgili bilgi sahibi olarak örgütsel verimliliğe katkıda bulunabilir, stres düzeylerini azaltabilir, daha yüksek düzeyde bir iş tatmini elde edebilir ve zihinsel ve sosyal üretkenliğe teşvik edilebilir (Ünal ve Tekdemir, 2015, 99).

İster olumsuz, isterse de olumsuz olarak nitelendirilsin, Aftab'a (2003) göre çalışanların işyerinde bu şekilde sanal kaytarma davranışları göstermelerinde işyerindeki internetin bağlantı hızının yüksek olması, daha az kesintiye uğraması ve yüksek kapasiteli film, müzik ve dosya indirme durumunda kota aşımı sorunu yaşanmaması etkili olabilmektedir (Yağcı ve Yüceler, 2016, 532).

Sanal kaytarma davranışları, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Lim (2002) sanal kaytarma davranışlarını e-mail faaliyetleri ve sörf yapma faaliyetleri şeklinde iki başlık altında sınıflandırmıştır. Anandarajan, Devive ve Simmers (2004) sanal kaytarma davranışlarını eğlence amaçlı, zarar verme amaçlı, kişisel öğrenme amaçlı ve belirsiz amaçlı olmak üzere dört sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Mastrangel, Everton ve Jolton (2006) ise üretkenlik karşıtı davranışlar ve zarar verici davranışlar olmak üzere sanal kaytarma davranışlarını iki farklı sınıflandırmayla ifade etmiştir. Blau, Yang ve Ward-Cook (2006) da sanal kaytarma davranışlarını web tarama, işle ilgisi olmayan e-posta ve interaktif sanal kaytarma olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır. Son olarak Blanchard ve Henle (2008) ise, Lim (2002)'nin sınıflandırmasını genişleterek sanal kaytarma davranışlarını önemsiz ve önemli olmak üzere iki sınıf altında toplamıştır (Keklik vd., 2015, 131). Bu çalışmada Blanchard ve Henle'nin (2008) sınıflandırması dikkate alınmıştır.

## 2.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Araştırmanın Modeli

Kurumsallaşmanın, formal örgüt yapısının tasarımında önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Örgütler kurumsallaştıkça denetimler kolaylaşır ve işbölümü daha etkin hale getirilerek örgütün bir bütün olarak uyumlu çalışması sağlanır (Genç vd., 2008, 370). Başka bir ifadeyle, kurumsallaşma sayesinde örgütler



çevreleriyle uyumlu hale gelmektedir ve bu uyum ile örgütün performansı arasında anlamlı bir ilişki kurulabilir (Scott, 1987, 493).

Kurumsallaşma, çevreye uyum sağlamanın ve hayatta kalmanın anahtarı olarak görülmektedir. Örgütsel yapı, kurumsal ihtiyaçlara uyum sağlarsa, belirli norm ve değerler yerine getirilirse, kurumsal bir mantık ile örgüt performansını artıracaktır (Christansen ve Molin, 1995, 89).

Sanal kaytarma davranışları potansiyel olarak üretkenlik üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Sanal kaytarma davranışlarının iş performansını nasıl etkilediğiyle ilgili ampirik çalışmalar olmasına rağmen, literatürde çok fazla spekülasyon olmuştur ve bu da dört farklı bakış açısının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Askew, 2012, 19).

Birinci bakış açısı, sanal kaytarma davranışlarının, çalışma süresi kaybına neden olacağı ve bunun da daha düşük bir iş performansı ile sonuçlanacağını ileri sürmektedir. Bu bakış açısına göre, sanal kaytarma davranışları ile harcanan süre, harcanacak süre ve iş kaybı süresinin üretkenlik kaybına dönüşeceği tahmin edilmektedir (Barlow vd., 2003; Foster, 2001).

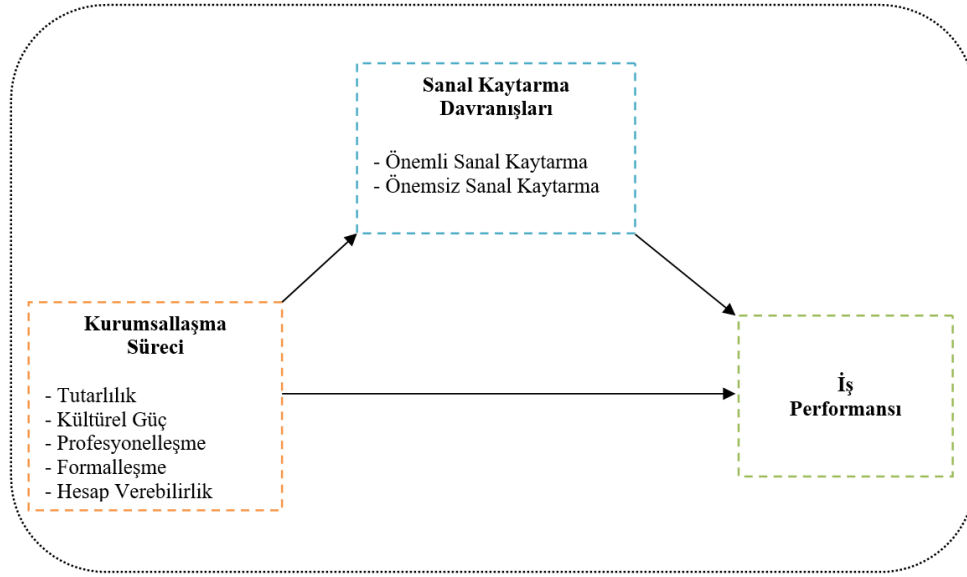
İkinci bakış açısı, belirli türdeki sanal kaytarma davranışlarının, üretkenlik konusunda diğer sanal kaytarma davranışlarından daha fazla zarar verici olduklarıdır. Lim ve Chen (2009, 3), sosyal davranışların üretkenliğe daha zararlı olduğu yönündeki bakış açısını ele almıştır. Çünkü bu faaliyetlerin ilişki yapısı daha fazla enerji, zaman ve bilişsel kaynak gerektirmektedir. Çalışanların bu türden faaliyetlere olan taleplerinin, webe göz atma gibi sosyal davranışlara kıyasla işle ilgili görevlere geri dönmelerini zorlaştırdığını ileri sürmektedir. Blau ve arkadaşları (2004) ise sosyal davranışlar ve online oyunları içeren interaktif davranışlar için benzer bir görüş ileri sürmüşlerdir.

Sanal kaytarma davranışlarına ilişkin olarak üçüncü bakış açısı ise daha olumludur. Bu bakış açısına göre, sanal kaytarma davranışları, çalışanın işten bir müddet uzaklaşmasını sağlamakta ve böylece onun verimliliğini artırmaktadır (Belanger ve Van Slyke, 2002; Block, 2001). Bu noktada işten uzaklaşan bu süredeki sanal kaytarma davranışları ile çalışanın, herhangi bir üretkenlik kaybının üstesinden gelebilecek şekilde olumlu etkilendiği varsayılmaktadır (Mirchandani ve Motwani, 2003). Bu etkinin arkasında şu vardır: İşle ilgili görevlerin yapıldığı sırada bilişsel kaynaklar boşaltılır ve sanal kaytarma ile meşgul olmak, çalışanın daha üretken bir hale gelmesine imkan tanıyan bu kaynakları kurtarır. Ayrıca sanal kaytarma yapılarak geçirilecek kısa molalar, üretkenlikteki artışlarla ilişkilendirilebilir.

Sanal kaytarmanın dördüncü bakış açısı, sadece aşırı durumlarda iş performansını etkilemesidir (Blanchard ve Henle, 2008). Bu bakış açısına göre, insanlar belli bir süre çalışırlar ve zaman bulduklarında ise sanal kaytarma davranışları sergilerler. Bu görüş, çalışanların eşit derecede üretken olduğunu göstermemekle birlikte, her çalışanın istediği belirli bir iş standardına sahip olduğunu ve arta kalan zamanda sanal kaytarma davranışları sergilemek için zaten yaterince çalıştıklarını ileri sürmektedir. Bu bakış açısı doğruysa, sanal kaytarma davranışları ve iş performansı arasında herhangi bir ilişki ya da çok az bile olsa bir ilişki olmamalıdır. Ayrıca eğer sanal kaytarma davranışlarının fazla yapıldığında zararlı olduğu söz konusu ise, bu durumda uzun süreli sanal kaytarma sürelerinin iş performansını olumsuz olarak etkilediği tahmin edilmelidir.

Kurumsallaşma, örgütlerde güçlü bir kültürün oluşmasını sağlamaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü de örgüt hedeflerinin ve amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır (Pelham ve Wilson, 1996, 29). Böylesi güçlü ve destekleyici örgüt kültürü içerisinde sergilenen sanal kaytarma davranışları, belli bir seviyeye kadar çalışanları üretken zihinsel ve sosyal çabalara teşvik eden bir araç olarak kabul edilmektedir (Oravec, 2002). Aynı zamanda gerçekleştirilecek bilinçli uygulamalarla birlikte sanal kaytarma davranışı, bireysel ve örgütsel performans üzerinde pozitif etkiler yaratabilmektedir (Anandarajan vd., 2004).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle araştırmanın modeli şekil 1'de gösterilmiştir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeline dayanarak test edilecek hipotezler ise aşağıda verilmiştir:

H1= Kurumsallaşma süreci, sanal kaytarma davranışlarını anlamlı biçimde etkilemektedir.

H2= Kurumsallaşma süreci, iş performansını anlamlı biçimde etkilemektedir.

H3= Kurumsallaşma süreci ile iş performansı arasındaki ilişkide sanal kaytarma davranışları anlamlı bir etkiye sahiptir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, Bayburt Üniversitesi'nde çalışan toplam 450 akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere bu evren içerisinde basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre 208 kişilik bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu sayıya ulaşabilmek için 220 adet anket formu basılmış ve akademik personele dağıtılmıştır. Anket formu 220 akademisyen tarafından doldurulmuştur. Eksik ve hatalı anket formlarının analiz dışı bırakılmasının ardından toplamda 212 anket formu analize dahil edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %96 olarak hesap edilmiştir.

Tablo 1: Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

| Değişkenler  | Gruplar             | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------------------|---------|-----------|
| Cinsiyet     | Erkek               | 132     | 62,3      |
|              | Kadın               | 80      | 37,7      |
| Yaş          | 30'dan küçük        | 86      | 40,6      |
|              | 30-40 arası         | 104     | 49,1      |
|              | 40'dan büyük        | 22      | 10,4      |
| Medeni Durum | Evli                | 118     | 55,7      |
|              | Bekar               | 94      | 44,3      |
| Unvan        | Doçent              | 8       | 3,8       |
|              | Dr. Öğretim Üyesi   | 70      | 33,0      |
|              | Öğretim Görevlisi   | 22      | 10,4      |
|              | Araştırma Görevlisi | 112     | 52,8      |
| Görev Süresi | 5 yıldan az         | 80      | 37,7      |
|              | 5-10 yıl arası      | 102     | 48,1      |
|              | 10 yıldan fazla     | 30      | 14,2      |
| Toplam       |                     | 212     | 100,00    |

Tablo 1'de araştırma için oluşturulan örneklem grubuna ait istatistiksel bilgiler verilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların %62,3'ünün (132 kişi) erkek, %37,7'sinin (80 kişi) ise kadın olduğu;



katılımcıların %40,6'sının (86 kişi) 30 yaşından küçük bireylerden, %49,1'inin (104 kişi) 30-40 yaş arası bireylerden, geri kalan %10,4'lük (22 kişi) kısmının ise 40 yaşından büyük bireylerden oluştuğu; katılımcıların %55,7'sinin (118 kişi) evli ve geri kalan %44,3'ünün (94 kişi) ise bekar olduğu; yine katılımcıların %3,8'inin (8 kişi) doçent ünvanına, %33'ünün (70 kişi) yardımcı doçent ünvanına, %10,4'ünün (22 kişi) öğretim görevlisi ünvanına, %52,8'inin (112 kişi) araştırma görevlisi ünvanına ve geri kalan %0,9'luk iki ayrı kısmının ise okutman (2 kişi) ve uzman (2 kişi) ünvanlarına sahip olduğu; son olarak katılımcıların %37,7'lik (80 kişi) kısmının 5 yıldan daha az görev süresine sahip olduğu, %48,1'lik (102 kişi) kısmının 5-10 yıl arası görev süresine sahip olduğu ve geri kalan %14,2'lik (30 kişi) kısmının ise 10 yıldan daha uzun görev süresine sahip olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kurumsallaşmayı ölçmek için Karaçınar (2014)'ün çalışmasında kullandığı kurumsallaşma sürecine ilişkin 34 maddeden ve beş boyuttan oluşan bir ölçüm aracından yararlanılmıştır. Bu boyutlardan ilki olan formalleşme boyutu, kurumsal yapının, kurum faaliyetlerinin, kurum içindeki ilişkilerin tanımlanıp, tüm bunların kurallarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılmasını ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenerek tümünün yazılı hale getirilmesini ifade etmektedir (Apaydın, 2007, 46). İkinci boyut olan profesyonelleşme boyutu, yönetim işinde profesyonel çalışanların istihdam edilmesini, kurum ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesini ve kurumun sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunmasını ifade etmektedir (Kostova, 1999, 312). Üçüncü boyut olan kültürel güç boyutu, kurum kültürünün kabul edilme düzeyini ve kurum içinde yaygın olarak paylaşılmasını ifade etmektedir (Apaydın, 2007, 63). Dördüncü boyut olan hesap verebilirlik, kurumların meşruluk kazanmak adına çeşitli kurumların baskıları sonucunda faaliyetleriyle ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgili kişilere aktarmalarını ve böylece topluma açık hale gelmelerini, aynı zamanda faaliyetlerinin neden olduğu sonuçların sorumluluğunu üstlenmelerini ifade etmektedir. Son boyut olan tutarlılık boyutu ise, kurumların verdikleri sözü tutmalarını, misyon, strateji ve faaliyetler arasındaki uyumu ve aynı faaliyet dalında yer alan kurumlara benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri vermeyi ifade etmektedir (Jaworski, 1988, 36). Araştırmada kullanılan bir diğer ölçüm aracı Blanchard ve Henle'nin (2008) çalışmalarında kullandıkları, sekiz maddesi Lim (2002)'den alınan, diğer maddeleri ise literatür taraması sonucunda söz konusu araştırmacılar tarafından geliştirilen toplam 22 madde ve iki boyuttan oluşan sanal kayıtma ölçeğidir. Ölçek boyutlarından ilki önemsiz sanal kayıtmadır ve bu boyut, işyerinde hemen herkesin yapabileceği, anlık mesajlar gönderme ve alma vb. gibi önemsiz sanal kayıtma davranışlarını ifade etmektedir. Diğer boyut olan önemli sanal kayıtma davranışı ise, kumar ve bahis sitelerine girme vb. gibi ciddi sorun yaratabilecek sanal kayıtma davranışlarını ifade etmektedir. Araştırmada kullanılan son ölçüm aracı ise Karaçınar (2014) tarafından kullanılan işgören performansını ölçen toplam 10 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçektir.

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerini tespit edebilmek amacıyla elde edilen veriler üzerinde açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ulaşılan sonuçlar ise şöyledir:

Kurumsallaşma ölçeğinin KMO ve Bartlett küresellik test değerleri sırasıyla ,835 ve ,000 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu ve veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma veri seti için yapılan temel bileşenler analizi ve varimax dik döndürme tekniği ile toplam açıklanan varyansı %67 olan beş boyutlu bir yapıya ulaşılmıştır. Ancak bu noktada belirtilmesi gereken şey, toplam 10 maddenin faktör yükünün ,40'ın altında kalması ve bir maddenin ise, maddeler arası korelasyon değerinin %50'nin altında olması nedeniyle analiz dışı bırakıldığıdır. Kurumsallaşmanın alt boyutlarına bakıldığında, birinci boyut olan *tutarlılık boyutu* için açıklanan varyans %18, ikinci boyut olan *kültürel güç boyutu* için açıklanan varyans %14, üçüncü boyut olan *profesyonelleşme boyutu* için açıklanan varyans %13, dördüncü boyut olan *formalleşme boyutu* için açıklanan varyans %12 ve beşinci boyut olan *hesap verebilirlik boyutu* için açıklanan varyans %10 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla boyutsal anlamda bakıldığında elde edilen bu yapının, kurumsallaşma ölçeğinin orijinal yapısı ile örtüştüğü sonucuna varılabilir.

Kurumsallaşma ölçeğinin ölçeğinin tamamının ve alt boyutlarının güvenilirliklerini belirlemek için yapılan Cronbach's Alpha analizi sonucunda güvenilirlik katsayıları; kurumsallaşma ölçeğinin tümü için %92, tutarlılık boyutu için %82, kültürel güç boyutu için %76, profesyonelleşme boyutu için %83,



formalleşme boyutu için %77 ve hesap verebilirlik boyutu için de %72 olarak hesap edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak, kurumsallaşma ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Sanal kaytarma ölçeğinin KMO ve Bartlett küresellik test değerleri sırasıyla ,739 ve ,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre araştırma örneklemini yeterli ve veri seti de faktör analizine uygundur. Sanal kaytarma ölçeğinin orijinal yapısına uygun biçimde yapılan temel bileşenler analizi ve varimax dik döndürme tekniği sonucunda toplam varyansın %42'sini açıklayan iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktörlerden ilki *önemli sanal kaytarma boyutuna* ilişkin maddeleri kapsamakta ve probleme ilişkin varyansın %23'ünü açıklamakta ve ikinci faktör ise *önemsiz sanal kaytarma boyutuna* ilişkin maddeleri kapsamakta ve varyansın %19'unu açıklamaktadır.

Sanal kaytarma ölçeğinin tümü ve alt boyutları için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda ise güvenilirlik katsayıları ölçeğin tümü için %90, önemli sanal kaytarma boyutu için %88 ve önemsiz sanal kaytarma boyutu için de %81'dir. Bu bulgular ile sanal kaytarma ölçeğinin güvenilir olduğu sonucuna varılabilir.

Son olarak çalışmada kullanılan üçüncü ölçek olan işgören performansı ölçeği için KMO ve Bartlett küresellik test değerleri sırasıyla ,730 ve ,000 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, analiz biriminin yeterli olduğunu ve veri setinin de faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. İşgören performansı ölçeği için yapılan temel bileşenler analizi ve varimax dik döndürme tekniği sonucunda ise toplam varyansın %40'ını açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bununla birlikte iki maddenin faktör yükü %40'ın altında çıktığı için söz konusu maddelerin analizden çıkartıldığını belirtmek gerekir.

İşgören performansı ölçeğinin yapı geçerliliğinin ispatlanmasının ardından güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve %76 olarak tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerinin ortaya konulmasının ardından sonraki analizlerde yöntem seçimi (parametrik veya parametrik olmayan analiz yöntemleri) için gerekli olan, veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadıklarını belirlemek için çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda ise tüm verilerin -2 ile +2 değerleri arasında olduğu görülmüştür. Bu bulgu ile araştırma verilerine parametrik test yöntemlerinin uygulanabileceği görülmüştür (Trochim ve Donnelly, 2006; Field, 2000-2009; Gravetter ve Wallnau, 2014).

### 3.3. Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine İlişkin Algı Düzeyleri

Araştırmaya katılanların araştırma değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini ortaya koymak ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla pearson korelasyon analizi yardımıyla araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama değerler ve korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Analiz verileri tablo 2'de sunulmuştur. Bu aşamada özellikle araştırma verilerine ilişkin ortalama değerleri yorumlayabilmek amacıyla bir skala geliştirilmiştir. Geliştirilen skala şöyledir:

- 1,00-2,33 arası = Düşük düzey  
2,34-3,67 arası = Orta düzey  
3,68-5,00 arası = Yüksek düzey

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| DEĞİŞKENLER                        | N   | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------------------------|-----|----------|----------------|
| <b>KURUMSALLAŞMA SÜRECİ</b>        | 212 | 3,37     | ,62            |
| - Tutarlılık                       | 212 | 3,23     | ,84            |
| - Kültürel Güç                     | 212 | 3,30     | ,72            |
| - Profesyonelleşme                 | 212 | 3,29     | ,84            |
| - Formalleşme                      | 212 | 3,53     | ,81            |
| - Hesap Verebilirlik               | 212 | 3,62     | ,79            |
| <b>SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI</b> | 212 | 2,40     | ,61            |
| - Önemli Sanal Kaytarma            | 212 | 2,16     | ,70            |
| - Önemsiz Sanal Kaytarma           | 212 | 2,68     | ,68            |
| <b>İŞ PERFORMANSI</b>              | 212 | 3,70     | ,57            |

Tablo 2'de araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılanların genel kurumsallaşma algıları orta düzeyde yer almaktadır (Ort.= 3,37).



Boyutsal açıdan bakıldığında ise, kurumsallaşma boyutlarının da orta düzeylerde oldukları görülmektedir. Katılımcıların sanal kaytarma algı düzeylerine bakıldığında ise genel olarak sanal kaytarma davranışlarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Ort.= 2,40). Boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise, olumsuz sanal kaytarma davranışlarının düşük düzeyde, olumlu sanal kaytarma davranışlarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların iş performansına ilişkin algı düzeylerine bakıldığında, yüksek düzeyde bir performans algısının olduğu görülmektedir (Ort.= 3,70).

**Tablo 3.** Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

| DEĞİŞKENLER                 | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6       | 7       | 8       | 9      | 10 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|----|
| <b>1. KURUMSALLAŞMA S.</b>  | 1      |        |        |        |        |         |         |         |        |    |
| 2. Tutarlılık               | ,840** | 1      |        |        |        |         |         |         |        |    |
| 3. Kültürel Güç             | ,806** | ,600** | 1      |        |        |         |         |         |        |    |
| 4. Profyonelleşme           | ,848** | ,646** | ,552** | 1      |        |         |         |         |        |    |
| 5. Formalleşme              | ,635** | ,406** | ,338** | ,464** | 1      |         |         |         |        |    |
| 6. Hesap Verebilirlik       | ,707** | ,476** | ,637** | ,529** | ,268** | 1       |         |         |        |    |
| <b>7. SANAL KAYTARMA D.</b> | -,074  | -,097  | -,146* | -,006  | ,067   | -,155*  | 1       |         |        |    |
| 8. Önemli Sanal Kaytarma    | -,087  | -,088  | -,150* | -,047  | ,104   | -,218** | ,907**  | 1       |        |    |
| 9. Önemsiz Sanal Kaytarma   | -,034  | -,079  | -,101  | ,053   | ,007   | -,036   | ,855**  | ,557**  | 1      |    |
| <b>10. İŞ PERFORMANSI</b>   | ,208** | ,083   | ,189** | ,154*  | ,242** | ,162*   | -,189** | -,187** | -,145* | 1  |
| ** p < ,01<br>* p < ,05     |        |        |        |        |        |         |         |         |        |    |

Tablo 3'e bakıldığında, araştırmaya dahil edilen değişkenlerin hem kendi aralarındaki, hem de boyutlarıyla aralarındaki ilişkileri ortaya koyan korelasyon değerleri bulgularına yer verildiği görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre ilk önce boyutsal açıdan değerlendirilecek olunursa, kurumsallaşma değişkeni ile boyutları arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişkiler ağı bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte sanal kaytarma ile boyutları arasında da yine yüksek düzeylerde ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın temel değişkenleri arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında ise, genel olarak kurumsallaşma ile sanal kaytarma davranışı arasında bir ilişki ortaya çıkmamış olsa da ( $r = -,074$  ve  $p > ,05$ ), boyutsal açıdan bakıldığında kültürel güç boyutu ( $r = -,150$  ve  $p < ,05$ ) ve hesap verebilirlik boyutu ( $r = -,218$  ve  $p < ,01$ ) ile olumsuz sanal kaytarma boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin var olduğu görülmektedir. Burada analize boyutsal açıdan yaklaşılmasının, araştırma değişkenleri arasındaki muhtemel ilişkilerin daha detaylı bir biçimde ortaya konulabilmesi noktasında daha yararlı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte yine kurumsallaşma ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu ( $r = ,208$  ve  $p < ,01$ ) tespit edilmiştir. Boyutsal açıdan ise, tutarlılık hariç, kültürel güç ( $r = ,189$  ve  $p < ,01$ ), profesyonelleşme ( $r = ,154$  ve  $p < ,05$ ), formalleşme ( $r = ,242$  ve  $p < ,01$ ) ve hesap verebilirlik ( $r = ,162$  ve  $p < ,05$ ) boyutları ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu ortaya konulmuştur. Son olarak genel anlamda sanal kaytarma davranışı ile iş performansı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülürken ( $r = -,189$  ve  $p < ,01$ ), boyutlar yönünden de hem olumsuz sanal kaytarma ( $r = -,187$  ve  $p < ,01$ ), hem de olumlu sanal kaytarma ( $r = -,145$  ve  $p < ,05$ ) ile iş performansı arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

**Tablo 4.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

| MODEL                  | 1. Aşama              |                        | 2. Aşama       | 3. Aşama       |
|------------------------|-----------------------|------------------------|----------------|----------------|
|                        | Önemli Sanal Kaytarma | Önemsiz Sanal Kaytarma | İş Performansı | İş Performansı |
| Tutarlılık             | -,050                 | -,138                  | -,201*         | -,214*         |
| Kültürel Güç           | -,067                 | -,142                  | ,221*          | ,204*          |
| Profyonelleşme         | ,062                  | ,214*                  | ,031           | ,047           |
| Formalleşme            | ,180*                 | ,010                   | ,156*          | ,203**         |
| Hesap Verebilirlik     | -,233*                | ,004                   | ,076           | ,016           |
| Önemli Sanal Kaytarma  | -                     | -                      | -              | -,257***       |
| Önemsiz Sanal Kaytarma | -                     | -                      | -              | -              |
| R <sup>2</sup>         | ,081                  | ,037                   | ,085           | ,145           |





|                            |       |       |       |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | ,059  | ,013  | ,062  | ,120  |
| F                          | 3,623 | 1,562 | 3,807 | 5,806 |
| p                          | ,004  | ,172  | ,003  | ,000  |
| *** p < ,001               |       |       |       |       |
| ** p < ,01                 |       |       |       |       |
| * p < ,05                  |       |       |       |       |

Tablo 4'te araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tamamı üç aşamadan oluşan ve her aşamasında çoklu regresyon modeli kurulan bu analizin ilk aşamasında, bağımsız değişken olarak belirlenen ve kurumsallaşma sürecini temsil eden boyutların, aracı değişken olarak belirlenen ve sanal kaytarma davranışlarını temsil eden boyutlar üzerindeki etkileri sorgulanmıştır. İki adet çoklu regresyon modelinin kurulduğu bu aşamada elde edilen bulgulara bakıldığında, geliştirilen ilk çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu görülürken (F= 3,623 ve p<,01), ikinci modelin ise anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (F= 1,562 ve p>,05). Bu bulguya göre, araştırmanın birinci hipotezi, yani kurumsallaşma sürecinin sanal kaytarma davranışlarını anlamlı yönde etkilediğine ilişkin hipotez doğrulanmıştır. Her ne kadar profesyonelleşme boyutunun önemsiz sanal kaytarma üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olsa da ( $\beta = ,214$  ve p<,05) modelin istatistiksel olarak anlamlı bir yapıya sahip olmadığı tespit edildiğinden, bundan sonraki aşamalarda analize önemli sanal kaytarma davranışı ile devam edileceği görülmüştür. İlk modelin detayına inildiğinde ise, kurumsallaşmayı temsil eden boyutlar arasında sadece ikisinin önemli sanal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bunlardan ilki olan formalleşme boyutu, önemli sanal kaytarma üzerinde pozitif bir etkiye sahip iken ( $\beta = ,180$  ve p<,05), diğer boyut olan hesap verebilirlik boyutu ise önemli sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir ( $\beta = -,233$  ve p<,05).

İkinci aşamada, yine kurumsallaşma sürecini temsil eden boyutların, bağımlı değişken olarak belirlenen iş performansı üzerindeki etkileri ölçülmüş ve önerilen çoklu regresyon modelinin yüksek düzeyde anlamlılığa sahip olduğu görülmüştür (F= 3,807 ve p<,01). Modelin detayına inildiğinde, tutarlılık boyutunun önemli sanal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu ( $\beta = -,201$  ve p,05), kültürel güç ( $\beta = ,221$  ve p<,05) ve formalleşme ( $\beta = ,156$  ve p<,05) boyutlarının ise yine anlamlı ve pozitif yönlü etkilere sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, araştırmanın ikinci hipotezi, yani kurumsallaşma sürecinin iş performansını anlamlı biçimde etkilediği hipotezi doğrulanmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizinin son aşamasında ise önemli sanal kaytarma boyutu analize dahil edilerek, araştırmanın temel amacı doğrultusunda kurumsallaşma süreci ve iş performansı arasında sanal kaytarma davranışlarının anlamlı bir etkisinin olup olmadığı sorgulanmıştır. Bu aşamada geliştirilen modelin oldukça yüksek bir anlamlılık düzeyine sahip olduğu görülmüştür (F= 5,806 ve p<,001). Modelin detayına inildiğinde, önemli sanal kaytarma boyutunun bir önceki modele dahil olmasıyla birlikte iş performansı üzerinde negatif ve oldukça yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır ( $\beta = -,257$  ve p<,001). Önemli sanal kaytarmasının modele dahil edilmesiyle birlikte tutarlılık ( $\beta = -,214$  ve p<,05) ve kültürel güç ( $\beta = ,204$  ve p<,05) boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin azaldığı görülürken, formalleşme boyutunun etkisinin ise arttığı tespit edilmiştir ( $\beta = ,203$  ve p<,01). Bu bulguya dayanarak, araştırmanın üçüncü hipotezi, yani kurumsallaşma süreci ile iş performansı arasındaki ilişkide sanal kaytarma davranışlarının anlamlı bir etkiye sahip olduğu hipotezi doğrulanmıştır.

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Temel amacı, kurumsallaşma ile iş performansı arasındaki ilişkide sanal kaytarma davranışlarının anlamlı bir etkisinin olup olmadığının araştırıldığı bu çalışmada, gerekli analizlerin gerçekleştirilmesiyle elde edilen bulgulara dayanarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında yapılan öneriler aşağıda sunulmuştur:

Çalışma, Bayburt Üniversitesi'nde görev yapan toplam 212 akademisyen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu akademisyenlere dağıtılan anket formları yardımıyla akademisyenlerin kurumsallaşma sürecine, sanal kaytarma davranışlarına ve iş performansına ilişkin algıları ölçülmüştür.

Öncelikle katılımcıların, kurumlarının kurumsallaşma düzeyine, kurum içi sanal kaytarma davranışlarına ve gösterdikleri performans düzeylerine ilişkin algı ortalamaları hesaplanmış ve belirlenen bir puan aralığı yardımıyla yorumlanmıştır. Buna göre, araştırmaya katılanlar, kurumlarının kurumsallaşma düzeyini orta seviyelerde görmektedir. Bu bulgu ile katılımcıların, kurumlarının kurumsallaşma düzeyini yeterli görmedikleri sonucuna varılabilir. Bu durumu ortaya çıkaran sebeplerin başında ise, araştırma örnekleminin çalıştıkları kurumun henüz birkaç yıllık bir üniversite olması olduğu söylenebilir.



Kurumsallaşma sürecini daha net ortaya koymak açısından bu süreç, boyutsal anlamda değerlendirilmiştir. Kurumsallaşma süreci, bu çalışma kapsamında beş boyut kapsamında ele alınmıştır. Bu boyutlar: Tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme, formalleşme ve hesap verebilirliktir. Yapılan değerlendirmede söz konusu boyutların tümü için katılımcıların orta düzeyde bir ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Bu bulgulara dayanarak, tutarlılık boyutu açısından, üzerinde analiz yapılan kurumun misyon, vizyon ve strateji uyumluluğu, verilerin sözlerin tutulması, gerçekleştirilen faaliyetler ve benzer durumlara verilen tepkiler vb. örgütsel konularda orta düzeylerde tutarlı davranışlar sergilemekte olduğu söylenebilir. Kültürel güç boyutu açısından, söz konusu kurumun bir kurum kültürü yaratılabilmesi ve bunu çalışanlarına aktarabilmeye ilişkin eylemlerinin orta düzeylerde olduğu söylenebilir. Profesyonelleşme boyutu açısından, ilgili kurumda gerçekleştirilen faaliyetlerdeki profesyonellik düzeyi, alanında uzman kişileri istihdam etme ve bunlara verilen özerklik vb. konular kapsamında orta düzeylerde faaliyetler sergilendiği söylenebilir. Formalleşme boyutu açısından, iş yapma süreçlerini yazılı iletişime dayandırılması, personelin iş, görev ve sorumluluk tanımlamalarının yazılı hale getirilmesi ve işlerin yazılı prosedürlere göre gerçekleştirilmesi konularında yapılan faaliyetlerin orta düzeylerde olduğu söylenebilir. Hesap verebilirlik boyutu açısından, ilgili kurumun faaliyetlerinin çevresel normlara uygunluğu, bu faaliyetlerdeki daydamlığı ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi konularda orta düzeylerde olduğu söylenebilir.

Kurum içindeki sanal kaytarma davranışlarına bakıldığında ise, bu tarz davranışların genel olarak orta düzeylerde olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak bu durumu daha net bir biçimde açıklayabilmek için sanal kaytarma davranışları iki boyut açısından değerlendirilmiştir. Bunlar önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarıdır. Önemli sanal kaytarma davranışının kurum içinde düşük düzeylerde olduğu, önemsiz sanal kaytarma davranışlarının ise orta düzeylerde olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın yapıldığı kurumda, çalışanların gerek kendilerine, gerekse de kurumlarına zarar verecek tarzda sanal eylemler sergileme düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, çalışanların sanal ortamda kısa süreli ve olağan olarak kabul edilen eylemleri orta düzeyde sergiledikleri sonucuna varılabilir.

İş performansı açısından bir değerlendirme yapılacak olunursa, katılımcıların performansa ilişkin algılarının yüksek düzeylerde olduğu görülmüştür. Buradan katılımcıların, işlerini ve görevlerini verimli bir biçimde yaptıklarına inandıkları söylenebilir.

Araştırmada ileri sürülen hipotezlerden kabul edilenlere ilişkin değerlendirme ve öneriler aşağıda sunulmuştur:

Kurumsallaşma sürecini temsil eden formalleşme ve hesap verebilirlik boyutlarının önemli sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı etkileri söz konusudur. Formalleşmenin önemli sanal kaytarma üzerinde pozitif bir etkisi varken, hesap verebilirliğin etkisi ise negatiftir. Bu duruma göre, kurum içinde formalleşme arttıkça önemli sanal kaytarma davranışları da artmaktadır. Buradan hareketle, kurum içinde biçimselleşmenin, yani yazılı prosedürlerin artmasının çalışanlar üzerinde aşırı ölçüde baskı yaratması dolayısıyla çalışanları önemli sanal kaytarma davranışları sergilemelerine neden olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, kurum içinde hesap verebilirlik arttıkça, önemli sanal kaytarma davranışlarının azaldığı görülmektedir. Bu sonuca dayanarak, kurumsal faaliyetlerin çevresel normalara uygun olarak gerçekleştirilmesi, işlerde saydam olunması ve özellikle de çalışanlara sosyal sorumluluk bilincinin kazandırılmasının işyerinde önemli sanal kaytarma davranışlarının önüne engel olacağı söylenebilir.

Kurumsallaşma sürecinin önemsiz sanal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Bunun nedeni ise, "kaytarma" kavramının katılımcılar tarafından başlı başına olumsuz bir olguyu çağrıştırmaması olabileceği düşünülmektedir.

Yine kurumsallaşma sürecini temsilen tutarlılık, kültürel güç ve formalleşme boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada, tutarlılığın iş performansı üzerinde etkisi negatif iken, kültürel güç ve formalleşmenin etkileri ise pozitiftir. Bu bağlamda, tutarlılığın iş performansı ile negatif yönde etkileşimin olması, kurum tarafından benzer durumlarda benzer tepkilerin verilmesinin sıklığı ile açıklanabilir. Dolayısıyla benzer durumların sayısının artması çalışanlarda rutinleşme problemini ortaya çıkararak, bireysel performans üzerinden iş performansını azalmasına yol açabilir. Buna ilave olarak, kurum içinde herkesin değer yargılarına hitap eden birleştirici bir kurum kültürü oluşturulması ve bunun uyulması gereken standartlar haline getirilmesinin iş performansının artmasına katkıda bulunduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın temel amacı doğrultusunda, sanal kaytarma davranışlarının kurumsallaşma süreci ile iş performansı arasındaki ilişki üzerindeki etkisine bakıldığında ise, önemli sanal kaytarma davranışının



anamlı bir etkisinin olduğu görülrken, önemsiz sanal kaytarma davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu noktada, kurumsallaşma sürecine ilişkin olarak tutarlılık ve kültürel güç boyutlarının iş performansı üzerindeki etkileri analize önemli sanal kaytarma davranışının ilave edilmesiyle birlikte azalmış, bunun aksine formalleşme boyutunun etkisi ise artmıştır. Dolayısıyla sanal kaytarma davranışlarının kurumsallaşma süreci ile iş performansı arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna dayanarak, bir kurumda işlerin rutin hale gelmesi ve sürekli aynı tepkilerin verilmesi gibi nedenlerin iş performansında yarattığı olumsuz etkinin, çalışanların önemli sanal kaytarma davranışları sergilemeleri ile daha da artacağı söylenebilir. Bununla birlikte, bir kurumun güçlü bir kurumsal kimliğe ve kültüre sahip olmasının iş performansı üzerinde yarattığı pozitif etkinin, önemli sanal kaytarma davranışlarının devreye girmesiyle azalacağı da söylenebilir. Yine kurum içinde çalışanlar tarafından sanal kaytarma davranışları sergilenmesi durumunda örgüt yönetiminin biçimselleşme yolunu tercih ederek daha çok yazılı kurallar yardımıyla örgütsel uyumu sağlamaya çalıştığı söylenebilir.

Yukarıdaki sonuçlar ışığında kurumlar için aşağıdaki öneriler yapılmıştır:

1- Kurumlarda aşırı formalleşmenin uygulanması, biçimselleşmeyi artırmak yoluyla çalışanlar üzerindeki baskı ve stres ortamının artmasına neden olabilir. Dolayısıyla kurumların, örgütsel uyumu sağlama ve istikrarlı bir yapıya kavuşma noktasında formalleşme unsurundan yararlanırken, aşırı formalleşme anlayışından kaçınmaları ile kurum içinde sergilenen önemli sanal kaytarma davranışları önlenabilir.

2- Kurumlarda hesap verilebilirlik unsurunun geliştirilmesinin, onlara yasal zeminde meşruluk kazandırmakta olduğu ve güven duygunu geliştirdiği söylenebilir. Meşruluğun ve güven duygusunun artması da kurum içindeki önemli sanal kaytarma davranışlarını azaltabilir.

3- Kurumsal meşruluk ve güven ilişkilerine olumlu yönde etki eden bir diğer unsur olan tutarlılık, eğer örgütsel faaliyetlerde ve eylemlerde sürekli benzer tepkiler göstermek şeklinde meydana gelirse, bu durum çalışanlarda tek düzelik duygusu yaratabileceğinden, örgütsel performans bundan olumsuz etkilebilir. Dolayısıyla kurumların örgütsel çevrelerinden sürekli aynı tutum ve tepkilerden kaçınmaları ve daha yaratıcı eylemlerde bulunmaları, örgüt performansının yükselmesi sonucunu doğurabilir.

4- Kurumlarda tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir kurum kültürü oluşturmak, birlikte hareket etme bilincini teşvik edebileceğinden iş performansını yükseltebilir.

5- Kurumlar, aşırı biçimselleşmeye gitmeden sadece gerekli olan konularda kurallar ve normlar geliştirebilirse, iş performansını yükseltebilirler.

6- Örgütsel faaliyet ve eylemlerde esnek ve değişken tutum ve davranışlar sergileyen kurumlarda olumsuz sanal kaytarma davranışları azalabilir ve bu durum iş performansı üzerinde yükseltici bir etki yaratabilir.

7- Çalışanları arasında güçlü bir kurum kültürünü meydana getirebilen kurumlarda önemli sanal kaytarma davranışları azalabilir ve bu da iş performansını arttırabilir.

Tüm bilimsel çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışmada da bazı kısıt ve engeller olduğu söylenebilir. Gerek zaman, gerekse de çalışmaya gönüllü katılım olmaması gibi gerekçeler, çalışmada elde edilen sonuçların daha dar bir alanda değerlendirilmesine neden olmuştur. Ancak gelecek çalışmalarda araştırma örnekleminin daha geniş tutulmasının ve hatta başka kurum ve kuruluşlar ile yapılacak mukayeseli çalışmaların, daha genel değerlendirmeler yapabilmenin önünü açacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Alpay, Güven, Bodur, Muzaffer, Yılmaz, Cengiz, Çetinkaya, Saadet, Arıkan, Laçın (2008). Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43(4), s. 435-448.
- Anandarajan, Murugan, Simmers, Claire (2004). Constructive and Dysfunctional Personal Web Usage in the Workplace: Mapping Employee Attitudes, in *Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management*, M. Anandarajan ve C. Simmers (Eds.), (s. 1-27), Hershey, PA: Information Science Publishing.
- Anandarajan, Murugan, Simmers, Claire A., D'Ovidio, Rob (2011). Exploring The Underlying Structure of Personal Web Usage in the Workplace. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(10), s. 577-583.
- Anandarajan, Murugan, Simmers, Claire, Igarria, Magid (2000). An Exploratory Investigation Of The Antecedents and Impact of Internet Usage: An Individual Perspective. *Behaviour & Information Technology*, 19(1), s. 69-85.
- Apaydın, Fahri (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü S.B.E., Kocaeli.



- Askew, Kevin L. (2012). *The Relationship Between Cyberloafing and Task Performance and An Examination of The Theory of Planned Behavior As A Model of Cyberloafing*. Unpublished Doctoral Dissertation, Department of Psychology College of Arts and Sciences University, South Florida.
- Askew, Kevin, Buckner, John E., Taing, Meng U., Ilie, Alex, Bauer, Jeremy A., Coovert, Michael D. (2014). Explaining Cyberloafing: The Role of The Theory of Planned Behavior. *Computers In Human Behavior*, 36, s. 510-519.
- Barlow, Judith, Bean, LuAnn, Hott, David D. (2003). Employee "Spy" Software: Should You Use It?. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(4), s. 7-12.
- Baykal, Adnan N. (2002). *Babalar, Oğullar, Kızlar, Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları (1. Baskı)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Belanger, France, Van Slyke, Craig (2002). Abuse or Learning?. *Communications of The ACM*, 45(1), s. 64-65.
- Blanchard, Anita L., Henle, Christine A. (2008). Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), s. 1067-1084.
- Blau, Gary, Yang, Yang, Ward-Cook, Kory (2006). Testing A Measure of Cyberloafing. *Journal of Allied Health*, 35(1), s. 9-17.
- Block, Walter (2001). Cyberslacking, Business Ethics and Managerial Economics. *Journal of Business Ethics*, 33(3), s. 225-231.
- Carney, Karen M., Gedajlovic, Eric (2002). The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region. *Organization Studies*, 23(1), s. 1-29.
- Christensen, Soren, Molin, Jan (1995). Origin and Transformation of Organizations: Institutional Analysis of The Danish Red Cross. in *The Institutional Construction of Organizations*, W. R. Scott ve S. Christensen (Eds.), (s. 67-90), Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dilbaz, Sümeyra (2005). *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Fındıkcı, İlhami (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Field, Andy (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for Beginners (Introducing Statistical Methods Series)*. London: Sage Publications.
- Field, Andy (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- Foster, Mike (2001). Be Alert to The Signs of Employee Internet Addiction. *National Public Accountant*, 46(9), s. 39-40.
- Genç, Nurullah, Kocasarac, Sertan, Doğan, Müslüm (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi. *Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Gravetter, Frederick J., Wallnau, Larry B. (2014). *Essentials of Statistics for The Behavioral Sciences (Eighth Edition)*. CA: Wadsworth.
- Horton, Douglas, Mackay, Ronald, Andersen, Anders, Dupleich, Luis (2000). *Evaluating Capacity Development in Planning, Monitoring, and Evaluation: A Case from Agricultural Research (ISNAR Research Report No. 17)*. The Hague: International Service for National Agricultural Research.
- Jaworski, Bernard J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), s. 23-39.
- Karaçınar, Hanifi (2014). İşletmelerde Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Keklik, Belma, Kılıç, Recep, Yıldız, Harun, Yıldız, Bora (2015). Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 6(3), s. 129-144
- Kostova, Tatiana (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), s. 308-324.
- Lieberman, Benjamin, Seidman, Gwendolyn, Mckenna, Katelyn Y.A., Buffardi, Laura E. (2011). Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6), s. 2192-2199.
- Lim, Vivien K. G. (2002). The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), s. 675-694.
- Lim, Vivien KG., Chen, Don JQ. (2012). Cyberloafing at The Workplace: Gain or Drain on Work?. *Behaviour & Information Technology*, 31(4), s. 343-353.
- Mirchandani, Dinesh, Motwani, Jaideep (2003). Reducing Internet Abuse in The Workplace. *SAM Advanced Management Journal*, 68(1), s. 22-26
- Oravec, Jo Ann (2002). Constructive Approaches to Internet Recreation in The Workplace. *Communications of the ACM*, 45(1), s. 60-63.
- Pelham, Alfred, Wilson, David T. (1996). A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Strategy, and Market Orientation on Small-Firm Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), s. 27-44.
- Scott, Richard W. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), s. 493-511.
- Taş, Yunus. (2002). *Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Yönelimli Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Yaklaşımı ile Tasarımı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Trochim, William M. K., Donnelly, James P. (2006). *Research Methods Knowledge Base (Third Edition)*, OH: Atomic Dog.
- Ulukan, Cemil (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, s. 29-42.
- Ünal, Ömer F., Tekdemir, Songül (2015). Sanal kaytarma: Bir kamu kurumunda Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), s. 95-118.
- Wallace, Patricia (2004). *The Internet in the Workplace: How New Technology is Transforming Work (1st Edition)*. New York: Cambridge University Press.
- Yağcı, Melek, Yüceler, Adnan (2016). Cyberloafing With Its Conceptual Aspects. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (2), s. 531-540.