



*Araştırma Makalesi / Research Article*

## İş Yeri Yalnızlığının İki Yüzü: Sanal Kaytarma ve Yenilikçi İş Performansı

Anıl Boz Semerci<sup>1</sup>, Azize Ergeneli<sup>2</sup>, Zübeyde Yılmaz<sup>3</sup>

### Öz

Çalışmada öncelikle, çalışanların iş yeri yalnızlığının sanal kaytarma davranışları ve yenilikçi iş performansları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi, sonrasında sanal kaytarma davranışının iş yeri yalnızlığı ile yenilikçi iş performansı arasındaki aracılık rolünün ortaya konması amaçlanmıştır. İş yerinde yalnızlık yaşayan bireyler, gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri ve internet erişiminde yaşanan kolaylıkların da etkisi ile mesai saati içerisinde zamanlarının çoğunluğunu şahsi amaçlarla bilgisayar ve internet kullanımına ayırabilmektedir. Sanal kaytarma davranışı olarak adlandırılan bu davranışlar, çalışanların performansları ile ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla iş yeri yalnızlığı ve sanal kaytarma davranışlarının işletmeler için önemli çıktılardan biri olan çalışanların yenilikçi performansı üzerindeki etkilerinin açıklanması ve gerekli düzenlemelerin yapılması hem yöneticiler hem de çalışanlar için önem arz etmektedir. Bu doğrultuda kartopu yöntemi ile makine mühendisi ve endüstriyel tasarımcı olarak çalışan 136 çalışandan; iş yeri yalnızlık algılarını, sanal kaytarma davranış sıklıklarını ve yenilikçi iş performanslarını ölçmek amacıyla veri toplanmıştır. Bulgular hem iş yeri yalnızlığının hem de sanal kaytarmanın yenilikçi iş performansı üzerindeki pozitif etkileri ile sanal kaytarmanın bu değişkenler arasındaki aracılık rolünü ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İş yeri yalnızlığı, sanal kaytarma, yenilikçi iş performansı.

## Two Faces of Workplace Loneliness: Cyberloafing and Innovative Work Performance

### Abstract

This study has been designed to primarily determine the effects of workplace loneliness on employees' cyberloafing behaviors and innovative work performance, and thus to reveal the mediating role of cyberloafing between workplace loneliness and innovative work performance. Individuals who experience loneliness in their workplaces can devote most of their time to computer and internet use for personal purposes during working hours with the effect of developing information and communication technologies and the ease of internet access. These behaviors, which are called cyberloafing behaviors, are also associated with employees' performance. Therefore, it is important for both managers and employees to explain the effects of workplace loneliness and cyberloafing behavior on the innovative work performance of employees, which is one of the important outcomes for businesses. The data were collected from a sample including 136 mechanical engineers and designers via the snowball sampling technique. The findings have revealed the positive effects of both workplace loneliness and cyberloafing on innovative work performance and the mediating role of cyberloafing between those variables.

**Keywords:** Workplace loneliness, cyberloafing, innovative work performance.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar (Corresponding Author), Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [anilboz@hacettepe.edu.tr](mailto:anilboz@hacettepe.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-9690-8122>

<sup>2</sup> Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [ergeneli@hacettepe.edu.tr](mailto:ergeneli@hacettepe.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-1214-0652>

<sup>3</sup> Kalite Yönetim Temsilcisi, Pi Makine Otomotiv İnş. Mak. Paz. İhr. İth. San. ve Tic. Ltd. Şti., [zubeydevilmaz@yandex.com](mailto:zubeydevilmaz@yandex.com), <https://orcid.org/0000-0001-6509-0615>



## GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan, gerek özel gerekse profesyonel hayatında diğer insanlarla etkileşim içerisinde. Bireyin ihtiyaç duyduğu sosyal ilişkilere yeterli düzeyde erişemediği durumlarda yaşadığı ve onda huzursuzluk yaratan psikolojik durum yalnızlık olarak tanımlanmaktadır. Modern kent yaşamı, değişen değerler, ön plana çıkan bireysellik ve teknolojik ilerlemeler ile yalnızlık kavramı giderek daha fazla karşılaşılan ve dolayısıyla öncülleri ve sonuçları üzerine incelemeler yapılması gereken bir konu haline gelmektedir. Yalnızlık, bireyin genel yaşam düzeninde hissettiği bir rahatsızlık olabileceği gibi, iş yerinde karşılaştığı bir durum da olabilir. Günümüzde çalışan bireylerin zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirdikleri düşünülürse, iş yerinde sosyal ilişkilerde yaşadıkları aksaklıkların onlarda olumsuz duygular oluşturması, bunun da performanslarına yansımaları kaçınılmaz görünmektedir.

Bu makalede iş yeri yalnızlığı ile sanal kaytarma ve yenilikçi iş performansı arasındaki ilişki araştırılırken bu değişkenlerle yapılmış yeterli çalışma olmadığı belirlenmiş ve konuya iki farklı açıdan yaklaşılabileceği düşünülmüştür. Bunlardan ilki iş yeri yalnızlığının sanal kaytarmaya neden olabileceği, diğeri ise iş yeri yalnızlığı ile yenilikçi iş performansı ilişkisidir.

İş yeri yalnızlığı literatürde kısaca, çalışanın diğer çalışanlarla istediği düzeyde ilişkiler kuramaması olarak ifade edilmektedir. İş yeri yalnızlığı görece yeni bir konu olduğundan her yönüyle ele alınmadığı anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmalar daha ziyade işten ayrılma niyeti (Demirbaş ve Haşit, 2016; Ghadi, 2017), tükenmişlik (Aşık, 2016; Seppala ve King, 2017), örgütsel sinizm (Ay, 2015) gibi örgüt açısından olumsuz çıktılarla alakalıdır. Bu çalışmaların çıkış noktası; işte yalnızlık yaşayan bireylerin aktif ve yaratıcı olmaktan ziyade çekingen bir tutum içinde olmalarıdır. Yalnız hisseden bireyler genellikle iletişim kurmakta zorlanan, öz-saygıları düşük, diğer bireylere güven duymayan ve olumsuz duygular içinde olan kişiler olarak ifade edilmektedir (Bastian vd., 2015). Morahan-Martin (1999), bu bireylerin iletişim kurma becerilerini güçlendirme ve yalnızlıktan kurtulma şanslarının düşük olduğunu ileri sürmüştür. Bu durumun kendilerini yalnız hisseden bireyleri internette daha çok vakit geçirmeye ve online platformlarda sosyal ilişkiler kurmaya yönlendirebileceği düşünülebilir. İnternet her ne kadar yalnızlık algısının oluşumunda etkin bir faktör olarak düşünülse de yalnız hisseden bireyler için iletişim kurup, paylaşımlarda bulunabilecekleri bir kaçış noktası olarak da değerlendirilebilir. Sanal ortamlar bireylere, gerçek hayata kıyasla, kendilerini daha çok kontrol sahibiymiş gibi hissettikleri iletişim ve paylaşım ortamları sunmaktadır. Bu ortamlarda bireyler istedikleri kişiyle, istedikleri şekilde ve istedikleri zaman iletişim kurabilme özgürlüğüne sahip olduklarından, özellikle yalnız bireyler için, internet kullanımı oldukça önemli bir konu haline gelebilmektedir. Bu doğrultuda bu araştırmanın amaçlarından biri, iş yerinde yalnızlık hissetmekle mesai saatleri içerisinde kişisel amaçlar için internet kullanımını ifade eden sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Literatürdeki hiçbir çalışma iş yeri yalnızlığının olumlu örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini ele almamıştır. Oysa yenilikçi iş performansı tercih edilen bir örgütsel çıktıdır. Bu makalenin özgün tarafı da budur. Yenilikçi iş performansı çalışana verilen görevlerin olması gerektiği gibi yerine getirilmesinden ziyade, çalışanın göreve ve örgüt içerisindeki süreçlere yaratıcı bir bakış açısı ile bakmasını ve yaratıcı yöntemlerle iş yerinde değişim gerektiren uygulamaların hayata geçirilmesini ifade etmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010). Dolayısıyla yenilikçi performans sadece sahip olunan yaratıcı fikirler değil, aynı zamanda bu fikirlerin hayata geçirilmiş ve performansa dönüşmüş uygulamalarıdır. Ancak alan yazında yaratıcı ve yenilikçi performansın bazen aynı anlamda ya da birbirleri yerine kullanıldıkları görülmektedir.

Diğer taraftan alan yazında zaten az sayıda olan çalışmaların daha ziyade yaratıcı performans ile ilgili olarak yapıldıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada alan yazındaki yaratıcı performans ile ilgili çalışma sonuçlarının bu çalışmaya ışık tutabileceği düşünülmüştür.

Her ne kadar yalnız bireylerin kişilik olarak çekingen olduklarını belirten çalışmalar varsa da yenilikçi iş performansının özünü yaratıcılık oluşturmaktadır. Yaratıcılık üzerine yapılmış çalışmalar çok kısıtlı sayıda olup, bunlar daha çok çocuk ve gençler üzerinde yapılmış araştırmalardır. Bu çalışmalardan bazılarında yaratıcılık için ekip çalışmasının gerekliliği, diğer bir deyişle başkaları ile iletişimde bulunmanın önemi

vurgulanırken (Peng *vd.*, 2017), diğerlerinde yaratıcılığın yalnız olmayı gerektirdiği ileri sürülmektedir (Tick, 1988). Yaratıcı performansın odaklanmayı ve derin düşünmeyi gerektiren bir faaliyet olduğunu vurgulayan araştırmacılar bunun gerekçesi olarak; içe dönük olup dikkat dağıtıcı bir çevre ortamından uzak kalmanın yaratıcılık için gerekli olan derin düşünmeyi sağlayacağını ileri sürmektedirler. Yaratıcılığın derin düşünme olarak ifade edilen kuluçka döneminin yalnızlığı gerektiriyor olduğuna inanılarak bu makalede iş yeri yalnızlığı ile yenilikçi iş performansı arasında olumlu bir ilişki olacağı beklenmiştir. İş yeri yalnızlığı ile yenilikçi iş performansı arasındaki pozitif yönlü ilişki beklentisinin Telafi Etme Kuramına (Compensation Theory-Staines, 1980) da dayandırılabilceği düşünülmüştür. Bu kuram, bireyin bir alanda hissettiği tatminsizlik duygusunu bir başka alandaki başarısıyla dengelemek isteyebileceğini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, yalnız bireyin yalnızlığını bir anlamda telafi etmek ve kendini görünür kılmak adına yenilikçi performans sergilemeye çalışabileceği varsayılmıştır. Bununla beraber iş yerinde kendini yalnız hisseden bireylerin mesai saatleri içerisinde kişisel internet kullanımı davranışını daha çok sergileyeceği ancak bu vasıtayla işinde kullanabileceği birçok farklı fikirlere de ulaşabileceği, sonuçta iş yeri yalnızlığının hem doğrudan hem de sanal kaytarma davranışı üzerinden yenilikçi performansı etkileyeceği düşünülmektedir.

İşletmelerin günümüzün çalkantılı ortamında hayatta kalmaları, rekabet avantajı sağlamaları ve sürdürülebilirlikleri çalışanların göstereceği bu yenilikçi performanslarla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle yaratıcı ve yenilikçi iş performansını doğrudan ya da dolaylı etkileyecek faktörlerin alan çalışması ile desteklenmiş çalışmalarla doğrulanarak açıklanması önem arz etmektedir. Çalışmanın daha önce alan çalışması ile incelenmemiş bir araştırma modeli sunması ve yalnızlık, sanal kaytarma ve yenilikçi performans gibi değişkenler arasındaki ilişkiyi ilk defa inceleyen bir çalışma olması bakımından alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, yalnızlık, sanal kaytarma davranışları ve yenilikçi performans arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ortaya konulmasının yöneticilere yol gösteren önerilerin sunulmasına da yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. İş Yeri Yalnızlığı ve Yenilikçi İş Performansı

Yalnızlık, kişinin istediği sosyal ilişkiler düzeyine erişememesinden ötürü hissettiği rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır (Demirbaş ve Haşit, 2016). Yalnızlık; kişiler arası ilişkilerin sosyal ihtiyaçları karşılamadığı ve sosyal ilişkilerin azaldığı durumlarda ortaya çıkmakta, bireyin sosyal çevresiyle olan iletişimde yaşadığı niceliksel ve niteliksel bozulma olarak da ifade edilmektedir (Arkar *vd.*, 2004). Yalnızlık, bireyler için temel bir ihtiyaç olan ait olmakla ilgili olması bakımından önemlidir. Maslow (1964), ait olma ihtiyacının bireylerin temel gereksinimlerinden biri olduğunu belirtmiştir. Baumeister ve Leary (1995) insan davranışlarının pek çoğunun ait olma ihtiyacını tatmin etmek adına yapılan içsel bir arzuya dayandığını ifade etmektedirler. Bireyler başka insanlarla keyifli, sürdürülebilir, kendilerince değerli olan beraberlikler yaşadıklarında ve bir gruba ait olduklarını hissettiklerinde bundan haz almakta, aksi durumda yalnızlık hissi yaşamaktadırlar.

Yalnızlık öznel bir olgudur (Rokach ve Neto, 2005). Kişiler özel hayatlarında yalnızlık hissedebilecekleri gibi profesyonel yaşamlarında da yalnız hissedebilmektedirler. İş yaşamında yalnızlık bireyin çalıştığı ortamda yalnızlık ve dışlanmışlık duygularını yaşaması ve sosyal ilişkiler kurmakta, sosyal destek almakta sıkıntılar yaşamasını ifade etmektedir (Oğuz ve Kalkan, 2014). Bazı yazarlar iş yeri yalnızlığını, iş yerinde olması arzu edilen sosyal ilişkilerdeki eksiklikten kaynaklanan acı veren bir his olarak tanımlamaktadırlar (Lam ve Lau, 2012).

Her ne kadar iş yeri yalnızlığı kavramı, sosyal yalnızlık konusu kadar alan yazında araştırılmamış olsa da geçmişten günümüze bu konunun varlığı bazı çalışmalarla ortaya konulmuştur. Gumbert ve Boyd, (1984) küçük işletmelerde yaptıkları çalışmada işletme sahiplerinin sıklıkla yalnızlık yaşadıklarını saptamışlardır. Benzer şekilde, Bell *vd.* de (1990) girişimciler ve diğer işverenler arasında iş yeri yalnızlığı düzeyi açısından bir fark olmadığını; her iki grubunda yüksek düzeyde yalnızlık algıladığını belirlemişlerdir. Son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalar, oldukça yüksek düzeyde iş yeri yalnızlığının yaşandığını ortaya koymaktadır (Peng *vd.*, 2017). İş yeri yalnızlığı, çalışanların diğer çalışanlarla zayıf etkileşim kurmasının

yanında, kaynaklara erişme ve kullanma açısından da geride kalmasına sebep olabilmektedir. Lee ve Robins (2000) yalnız bireylerin iş yerlerinde etkili, aktif olmak ve yaratıcı faaliyetlerde bulunmak yerine daha çekingen ve kaçınan bir tutum içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. İş yerlerinde yalnızlık algılayan çalışanların işe yabancılaşma (Santas *vd.*, 2016), iş tatminsizliği (Tabancalı, 2016) gibi negatif iş çıktılarına sahip oldukları da görülmektedir. Benzer şekilde sosyal dışlanma üzerine yapılmış çalışmalarda da yalnız bireylerin örgütlerine karşı agresif bir tutum içerisinde oldukları, daha düşük düzeyde aidiyet duygusu besledikleri ve düşük performans sergiledikleri belirtilmiştir (Thau *vd.*, 2007, Williams, 2007). İş yeri yalnızlığı ve performans arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, iş yeri yalnızlığı ile çalışan performansı arasında negatif yönlü ilişkilerin varlığını ortaya koymuşlardır. Akçit ve Barutçu (2017) akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada işyeri yalnızlığı ile görev performansı arasında ilişki olduğunu belirlemiştir. Benzer biçimde Lam ve Lau (2012), okul öğretmenleri ile yaptıkları çalışmada işyeri yalnızlığı ile rol performansı arasındaki ilişkiyi saptamışlardır. Özçelik ve Barsade (2011) de özel ve kamu kurum çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada iş yeri yalnızlığı ile rol performansı, takım içi performans ve ilişkisel performans arasında negatif yönlü ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. İş yerinde algılanan yalnızlığın bu performans türleri yanında yenilikçi performansı da etkileyeceği düşünülebilir.

Yenilikçi iş performansı, De Jong ve Den Hartog (2008) tarafından bireylerin içinde buldukları iş grubu veya örgütleri için yeni ve faydalı fikir, ürün, süreç ve/veya yöntemleri geliştirme ve sunma davranışları olarak tanımlanmıştır. Genel olarak yenilikçi iş performansı, beklenen görevlerin layıkıyla yerine getirilmesini ifade eden görev performansından farklı olarak, mevcut çalışma yöntemlerindeki sorunların düşünülmesi, yeni yöntemlerin önerilmesi, değişen iş süreçlerine yeni yaklaşımların geliştirilmesi ve bu doğrultuda bilgi paylaşılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2008).

Yenilikçi iş performansının özünü yaratıcılık oluşturmaktadır. Ancak yaratıcı iş performansı yaratıcı ve yeni fikirlerin üretiminden daha fazlasını içermekte; bu fikirlerin tanıtılmasını ve uygulanmasını da kapsamaktadır. Bu nedenle işletmeler için büyük önem taşıdığı halde, alan yazınında üzerinde çok fazla çalışılmış konulardan değildir. Bunun yerine yaratıcı iş performansı daha çok incelenmiş ve algılanan liderlik türü (Afsar *vd.*, 2014; Khan *vd.*, 2012; Yidong ve Xinxin, 2013), örgüt iklimi (Imran *vd.*, 2010; Shanker *vd.*, 2017), kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu (Afsar *vd.*, 2015) değişkenleriyle ilişkisi bakımından değerlendirilmiştir. Ancak çalışanların yalnızlık düzeyleri ile yaratıcı iş performansı ilişkisi de ele alınmamıştır.

Öte yandan, alan yazında yalnızlık ile bireyin yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda da olsa çalışmalara rastlanmıştır. Çoğunlukla öğrenciler ve gençler üzerinde yapılan bu çalışmalardan bazılarında yalnız bireylerin yaratıcılık düzeylerinin düşük olduğu belirtilmiştir (Mahon *vd.*, 1996; Peng *vd.*, 2017). Mahon *vd.* (1996) gençler üzerinde yaptıkları çalışmalarında yaratıcılığın başkaları ile etkileşimle parlayacağını, bu nedenle yalnız bireylerin yaratıcılığının düşük olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu bulgulardan farklı olarak, yaratıcılığın fayda içeren orijinal fikirler üretmeyi gerektirmesi sebebiyle, yalnız başına yapılan bir eylem olduğuna dikkat çeken bazı yazarlar da (akt.: Mahon *vd.*, 1996), tam tersine yalnızlığın yaratıcılığın bir ön koşulu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Tick, 1988). Bu durumda yalnızlığın, bireyi çevresindeki kişilerin varlığından kaynaklanan dikkat dağınıklığından uzaklaştırarak, yaratıcılık için gerekli olan derin düşünmeye imkân vereceği iddia edilmiştir (Tick, 1988). Böylece birey, başkalarından etkilenmeden ya da işin yapılışına dair normlara bağlı kalmaksızın özgürce fikir üretebilme fırsatını bulabilmektedir. Bu nedenle yaratıcı bireylerin sosyalleşmeye istekli bile olmamaları, diğer bir ifadeyle yalnızlığı tercih etmeleri beklenebilir.

Diğer taraftan yalnızlığın bireyin başkalarına duygusal bakımdan bağlanma ihtiyacını tatmin edememesi sonucunda hissedildiği (Mahon *vd.*, 1996) göz önüne alınacak olursa, **telafi etme kuramı** (compensation theory) açısından düşünüldüğünde (Staines, 1980) bireyin bir alanda hissettiği tatminsizlik duygusunu bir başka alandaki başarısıyla dengelemek isteyebileceği düşünülebilir. Bu durumda yalnızlık duyan bireyin işyerindeki performansı ile bunu telafi etmeye çalışabileceği, hatta bu yöndeki yaratıcı ve

yenilikçi performansı ile dikkat çekerek yalnızlıktan uzaklaşabileceği mümkün görünmektedir. Bu nedenle bu çalışmada aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H1: Çalışanların iş yeri yalnızlığı algısı yenilikçi iş performanslarını pozitif yönde etkiler.*

## **1.2. İş Yeri Yalnızlığı ve Sanal Kaytarma**

Sanal kaytarma, çalışanların iş saatleri içerisinde, işyerinin iş amaçlı kullanılmak üzere sunduğu internet bağlantısını işle ilgili olmaktan çok kişisel amaçlara yönelik olarak kullanmaları biçiminde tanımlanmaktadır (Köse *vd.*, 2012). Sharma ve Gupta (2004) yaptıkları araştırmada, çalışanların yaklaşık olarak % 90'ının mesai saatlerinde interneti kişisel amaçları için kullanarak, günde iki saatten fazla sanal kaytarma yaptıklarını tespit etmişlerdir. Diğer taraftan ülkemizde hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada katılımcıların % 58.1'i internette 1 saatten az, % 17.7'si ise 1-2 saat arası vakit geçirdiklerini beyan etmişlerdir (Arslan ve Demir, 2016).

Barlow, Bean ve Hott (2003), sanal kaytarmanın zamanın verimli kullanımını engelleyerek örgütsel etkililiği azaltacağını, bu durumun örgüt kültürü açısından bir tehdit unsuru olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle giderek daha fazla sayıda çalışma, sanal kaytarmaya neden olan değişkenlerin belirlenmesine gayret göstermektedir. Van Doorn (2011) sanal kaytarma sebeplerini, örgütsel, işe ilişkin ve bireysel özellikler olmak üzere üç grup altında toplamıştır. Örgütsel sebeplerden biri olarak örgütteki politikaların, işle ilgili sebep olarak iş talepleri ve kaynaklarının, iş-aile çatışmasının, bireysel özelliklere ilişkin sebepler olarak da bazı kişilik özelliklerinin etkili olacağını ileri sürmüştür.

Yalnız bireylerin kişilik özelliklerine ilişkin çalışmalarda kendilerine dair negatif bir algı içerisinde oldukları, diğer kişilerle iletişim kurmaktan kaçındıkları, başkalarına güvenmedikleri, paylaşımlarda bulunmadıkları ve bunu riskli buldukları değerlendirilmektedir (Heinrich ve Gullone, 2006). Yapılan araştırmalarda yalnız bireyler kendilerini, ilişki kurmaktan kaçınan, depresif ve olayların daha çok negatif taraflarını gören bireyler olarak tanımlamışlardır (Gardner *vd.*, 2005). Bu değerlendirmeler yalnız bireylerin daha nevroitik olduklarını düşündürmektedir. Nitekim Örucü ve Aksoy (2019) nevroitik bireylerin gergin, kaygılı, hassas, karamsar ve güvensiz bireyler olduklarını ifade etmişlerdir. Buecker *vd.*, (2020) nevroitiklik ile yalnızlık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Diğer bir deyişle, nevroitik kişilik özelliğine sahip bireyler yalnız hissetme eğilimindedirler. Diğer taraftan Sheikh *vd.*, (2019) nevroitiklik kişilik özelliği ile sanal kaytarma arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Benzer biçimde Örucü ve Aksoy (2018) da çalışmalarında daha önce yapılmış araştırma sonuçları (Jia *vd.*, 2013; Kim *vd.*, 2015) ile uyumlu olarak bireyin nevroitik kişilik özelliğinin arttıkça sanal kaytarma davranışının da arttığını saptamışlardır. Bu bulgulardan hareketle kişilik özelliği olarak yalnız olma eğiliminde olan bireylerin daha fazla sanal kaytarma yapmaları beklenebilir.

Öte yandan, yalnız bireyler sadece kişilik özellikleri sebebiyle yalnız olmayabilirler. Çalışanların iş yerinde çeşitli nedenlerle yaşadıkları olumsuzluklar da onları yalnız olmaya yönleltebilmektedir. Bu durumdan kaynaklanan stres, bireyin duygu merkezli stresle baş etme yöntemlerinden biri olan kaçma-kaçınma stratejisi (escape-avoidance strategy) olarak sanal kaytarmayı kullanmasına sebep olabilmektedir. Böylece birey sanal kaytarma yoluyla ortamda kendisine rahatsızlık veren ve onda strese neden olan durumlardan uzaklaşabilmektedir (Henle ve Blanchard, 2008). Bu noktada, iş yerinde iş arkadaşlarıyla yeterince sosyalleşemeyen ve gerektiğinde iş arkadaşlarından sosyal destek alamayan çalışanların, paylaşma ve iletişim kurma ihtiyacını başka bireylerle internet üzerinden kuracağı iletişimle tatmin etmeye çalışması veya iş yerindeki zamanını bu şekilde değerlendirmeyi seçmesi mümkün görünmektedir. Diğer taraftan yapılan bazı çalışmalarda da günümüzdeki artan internet kullanımı ve sanal platformların varlığındaki artışla iş yerindeki ilişkilerin zayıfladığı, bireyler arası paylaşımların ve sosyal grupların varlığının azaldığı belirtilmiştir (Kraut *vd.*, 1998; Peng *vd.*, 2005). Bu durumda iş yeri yalnızlığının sanal kaytarma davranışları üzerinde pozitif etkisinin olması beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H2: Çalışanların iş yeri yalnızlığı algısı sanal kaytarma davranışını pozitif yönde etkiler.*

### 1.3. Sanal Kaytarma ve Yenilikçi İş Performansı

Sanal kaytarma davranışının işyerindeki internet bağlantısının iş dışı faaliyetler için kullanılması olarak tanımlanması, bunun örgüt için zararlı olabileceğine ilişkin bir ön yargıya da beraberinde getirmektedir. Nitekim Askew (2012) sanal kaytarma davranışını, **üretkenlik karşıtı iş davranışı** (counterproductive work behavior) olarak değerlendirmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışı bireyin iş çevresinde deneyimlediği olumsuzluklar sebebiyle bilinçli ya da bilinçsiz olarak örgütün amaçlarına ters davranışlarda bulunmasıdır. Bu davranışlar, üretime yönelik, mülke yönelik, politik ve bireysel sapkınlık olarak gruplandırılabilir. Üretime yönelik sapkın davranışlar arasında, işi yavaşlatmak, işten erken çıkmak, uzun aralar vermek sayılabilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995). Bu durumda sanal kaytarma da üretime yönelik sapkın bir davranış olarak değerlendirilebildiğinden iş performansı ile sanal kaytarma arasındaki ilişki bazı araştırmacıların dikkatini çekmiştir.

Bazı araştırmacılar sanal kaytarma davranışının iş için harcanması gereken zamanın iş dışı aktivitelerle harcanması nedeniyle ve hatta yaygınlaşması durumunda örgüt kültürü üzerinde olumsuz etkileri olabileceğinden, işletmeyi maliyet açısından da olumsuz etkileyebileceğinden söz etmektedirler (Barlow, vd., 2003; Kaplan ve Çetinkaya, 2014; Lim ve Teo, 2005). Bu durumu savunan bazı araştırmacılar çalışmalarında sanal kaytarmanın zaman, maliyet kaybı ve güvenlik sorunu gibi işletme üzerindeki olumsuz etkilerini ve çalışan performansını düşürücü etkilerini dile getirmiştir (Barlow vd., 2003; Eivazi, 2011; Flynn, 2001; Liberman vd., 2011). Öte yandan bazı çalışmalarda da sanal kaytarma ile iş performansı arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır (Askew, 2012; Koay ve Soh, 2018;).

Diğer taraftan bazı araştırmacılar sanal kaytarmanın çalışanlara dinlenme ve öğrenme şansı sunması, hayal gücü, iletişim becerisi gelişimi ve bilgi sağlaması gibi olumlu etkilerine vurgu yapılmıştır (Anandarajan vd., 2004; Stanton, 2002). Çalışanların zaman zaman işten uzaklaşmalarının zihinlerini tazelemelerine yardımcı olduğunu hatta bu durumun onların yaratıcılıklarına da etkili olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Askew, 2012). Benzer biçimde Blanchard ve Henle (2008), sanal kaytarma davranışının bireye yaratıcılık, esneklik ve öğrenme ortamı sağladığı için tamamen zararlı kabul edilemeyeceği görüşünü öne sürmüştür. Diğer bir ifadeyle, bazı yazarlara göre internette sörf yapmanın çalışanın yeni fikirlerle karşılaşmasına, aklına yenilikçi faaliyetler gelmesine de sebep olması mümkündür (Koay ve Soh, 2018). Nitekim Ali-Hassan, Nevo ve Wade (2015), sosyal medya kullanımının sosyal sermaye üzerinden rutin ve yenilikçi iş performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Yazarlar rutin iş performansını, tutarlı ve güvenilir bir şekilde yürütülen faaliyetleri; yenilikçi iş performansını ise yeni ve faydalı sonuçlar sağlamak için rutin gereksinimlerin ötesine geçen faaliyetleri ifade etmek için kullanmışlardır.

Alan yazınında sanal kaytarmanın performans üzerindeki olumlu etkilerine dair birçok ampirik çalışma da mevcuttur. Fındıklı (2016) tekstil çalışanları ile yaptığı çalışmada sanal kaytarmanın iş performansını arttırıcı etkisini bulgulamıştır. Yapılan deneysel çalışmalarda da sanal kaytarma davranışının bireylerin performanslarını arttırdığı ve motivasyonlarını yükselttiği görülmüştür. Kopenhag Üniversitesinde gerçekleştirilen bir araştırmada, deney gruplarından birine eğlenceli bir video paylaşımı yapıp izlemelerinde sakınca olmadığı bildirilirken, bir diğerine aynı eğlenceli video paylaşımı yapıp izlememeleri istenmiştir. Bir süre sonra iki deney grubuna da aynı zorluk derecesinde bir görevi yerine getirmeleri söylendiğinde, eğlenceli videoyu izleyebilen grubun, izlemeyen gruba göre daha yüksek bir motivasyon ve performans sergilediği tespit edilmiştir (Surowiecki, 2011).

Sanal kaytarmanın yaratıcı iş performansı ile ilişkisine bakıldığında, alan yazınında oldukça az ampirik çalışmanın olduğu söylenebilir. Ne var ki bu kısıtlı çalışmaların sanal kaytarma ve yaratıcı iş performansı ilişkisinde daha çok pozitif yönlü ilişki bulguladığı görülmüştür (Derin ve Gökçe, 2016; Yoğun, 2015). Tüm bu bulgulardan yola çıkarak sanal kaytarmanın yenilikçi iş performansını pozitif yönde etkileyeceği varsayılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H<sub>3</sub>: Çalışanların sanal kaytarma davranışı yenilikçi iş performansını pozitif yönde etkiler.*

Bireylerin temel ihtiyaçlarından biri olan ait olma ihtiyacının tatmini için diğer bireylerle etkileşim içinde olması gerekmektedir. Bu nedenle iş yerinde yalnız olduğunu hissetmek bireye acı veren, onda sıkıntı yaratan bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu durumda bireyin iş hayatında yeterince tatmin edemediği iletişim kurma ihtiyacını iş yerinde yeni fikirler üretmek ve bunları işine, iş yerine yenilik niteliğinde katkı olarak sunmaya çalışarak telafi etmek istemesi, **telafi etme teorisi** (compensation theory) (Staines, 1980) bakımından mümkün görünmektedir. Diğer taraftan bireyin iş yerinde istediği düzeyde arkadaşlık ilişkileri içinde olamamasının onu internet üzerinden kolayca ve kısa sürede başka birey ve/veya gruplarla iletişim kurmaya yöneltmesi kaçınılmazdır. Her ne kadar bireyin iş saatlerinde kendi amaçları için internet kullanımı olumsuz değerlendirilse de bazı çalışmalar bunun çalışanlar için kısa süreliğine işten uzaklaşarak zihni tazelenmek ve hatta internette karşılaşılan bilgiler sebebiyle daha yaratıcı fikirler üretebilmek anlamına gelebileceğini değerlendirmektedirler (Derin ve Gökçe, 2016; Yoğun, 2015). Bu durumda, iş yeri yalnızlığının sanal kaytarma üzerinden yenilikçi iş performansını etkileyeceği düşünüldükçe aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H<sub>4</sub>: İş yeri yalnızlığı ve yenilikçi iş performansı arasındaki ilişkide sanal kaytarmanın aracılık rolü vardır.*

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Katılımcılar

Araştırmanın veri toplama aşamasında kartopu yöntemi ile özel sektörde makine mühendisi ve endüstriyel tasarımcı olarak çalışan bireylerden veri toplanmıştır. Tasarımcılık ve mühendislik üst düzey yenilik ve yaratıcılık gerektiren meslek grupları olarak karşımıza çıkmaktadır (Hernaus, 2016; www.careerexplorer.com) ve araştırma modelimize uygun olacağı düşünülmüştür. Bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulu'nun 17.04.2020 tarih ve 90955707-200/00000672222 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Veri toplama aşamasında katılımcılara uygulamaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı ve çalışmanın amacına ilişkin bilgiler verilmiştir. Ayrıca elde edilecek verilerin sadece araştırma amacıyla kullanılacağı ve herhangi bir kimlik bilgisi sunulmadan, gizli tutulacağı da ifade edilmiştir. Anket 240 kişiye dağıtılmış ve % 56.6'lık geri dönüş oranı ile 136 kişiden kullanılabilir veri elde edilmiştir.

### 2.2. Ölçüm Araçları

Çalışanlara yapılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde işyeri yalnızlığını ölçmek amacıyla Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilen ve Doğan, Çetin ve Sungur (2009) tarafından Türkçe uyarlama çalışmaları yapılan 16 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin bu çalışmadaki güvenilirlik skoru Cronbach's alpha = .82 olarak bulunmuştur.

Anket formunun ikinci bölümünde sanal kaytarma yapma durumunu ölçmek için Blanchard ve Henle'nin (2008) 17 soruluk sanal kaytarma faaliyetleri ölçeği kullanılmıştır. Ölçek daha önce Türkçe'ye çevrilmiş ve birkaç çalışmada kullanılmıştır (Candan ve İnce, 2016; Kaplan ve Çetinkaya, 2014; Kaplan, ve Öğüt, 2012). Bu çalışmada elde edilen güvenilirlik skoru Cronbach's alpha = .87'dir.

Son olarak, çalışanların yenilikçi iş performansı düzeylerini ölçmek amacıyla De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen 10 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi alan bilgisi ve İngilizce yeterliğe sahip iki uzman araştırmacı ve bir uzman dil bilimci tarafından yapılmıştır. İfadeler Türkçe ve İngilizce geri çevirileri yapılarak son halini almıştır. Bu çalışmada elde edilen güvenilirlik değeri Cronbach's alpha = .83'tür. Ankette değişkenlere ait ifadelerin cevaplanmasında 5'li Likert derecelendirmesi (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin yüksek skorlar yüksek derecede yalnızlık, yüksek sıklıkta sanal kaytarma davranışı ve yüksek düzeyde yenilikçi iş performansını ifade etmektedir.



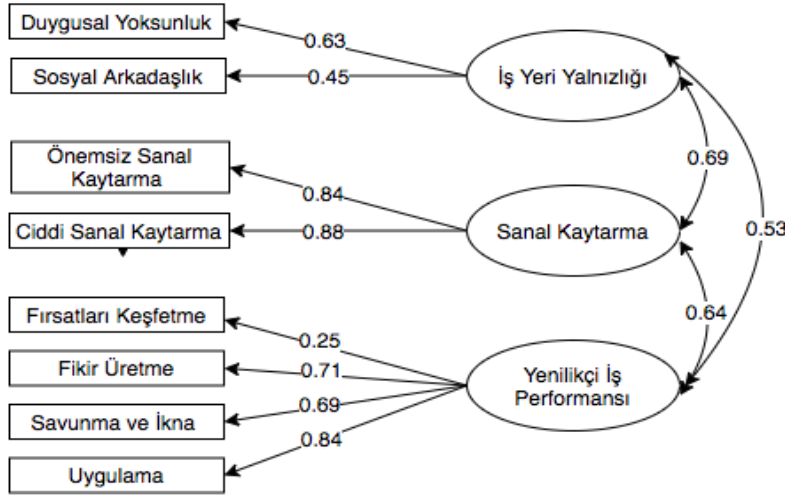
### 2.3. Analizler

Çalışmada analizlere geçilmeden önce sağlanması gereken varsayımlar test edilmiştir. Verilerde eksik veri ve uç değer analizlerinden sonra normallik testleri gerçekleştirilmiş ve verinin normal dağılıma şartlarını sağladığı görülmüştür. Sonrasında değişkenlerin yapısal geçerliliklerini ölçmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre değişkenler oluşturulmuş ve değişkenlerin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik değerleri saptanmıştır. Son aşamada değişkenler arası ilişki varsayımlarını (hipotezleri) test etmek amacıyla, yapısal eşitlik modeli tasarlanmıştır ve analiz edilmiştir.

### 3. BULGULAR

Çalışmanın ilk aşamasında doğrulayıcı faktör analizi bulguları elde edilmiştir. Oluşturulan modelde iş yeri yalnızlığı, sanal kaytarma ve yenilikçi iş performansı örtük değişkenler olarak oluşturulurken, iki alt ölçekten alınan puanlar iş yeri yalnızlığının, iki alt ölçekten alınan puanlar sanal kaytarmanın ve dört alt ölçekten alınan puanlar yenilikçi iş performansının gözlenen değişkenleri olarak tanımlanmıştır.

**Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları**



Şekil 1 'de görülen ölçüm modeli, toplam üç örtük ve sekiz gözlenen değişkenle oluşturulmuştur. Ölçüm modeline ilişkin uyum göstergelerinin  $\chi^2/sd = 3.66$ ; AGFI = 0.89; GFI = 0.93; CFI = 0.95; RMSEA= 0.08 ve SRMR = 0.07) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Hu ve Bentler, 1999). Tüm maddeler ilgili faktörlerin altında yer almaktadır ve anlamlı bir düzeyde 0.4'ün üzerinde faktör yüküne sahiptir.

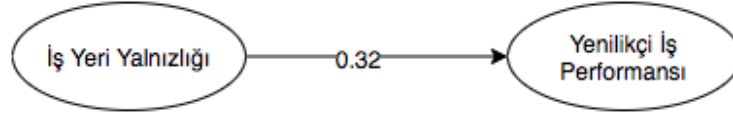
**Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	1	2	3
İş yeri yalnızlığı	4.25	0.65	1		
Sanal kaytarma	3.86	0.76	0.49**	1	
Yenilikçi iş performansı	4.49	0.71	0.31**	0.46**	1

\*p<0,05 \*\*p<0,01

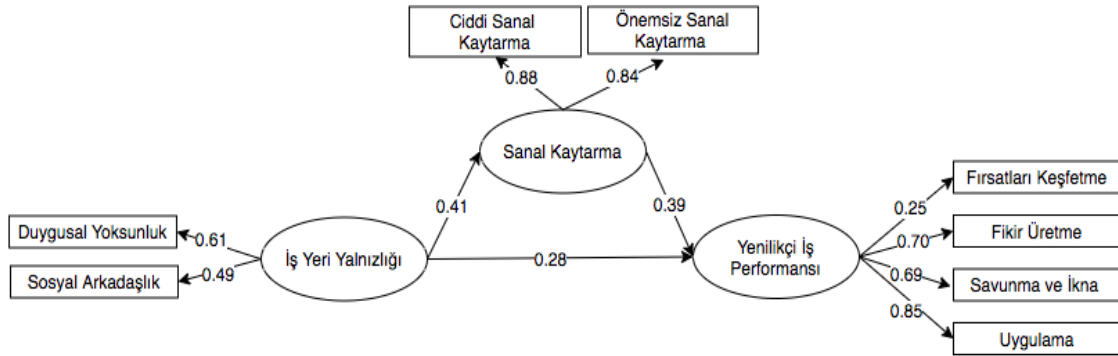
Ölçüm modelinin incelenmesinin ardından, doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda değişkenler oluşturulmuş ve değişkenlerin ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arası korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arasında pozitif ve anlamlı korelasyon değerleri tespit edilmiştir (Tablo 1).

**Şekil 2: İş Yeri Yalnızlığı ve Yenilikçi İş Performansı İlişkisine İlişkin Model**



Son adım, değişkenler arası ilişkileri ortaya koyacak yapısal eşitlik modelinin testidir. Aracılık testi için Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık şartları dikkate alınmıştır. Buna göre, bağımsız değişken (iş yeri yalnızlığı) ile bağımlı değişken (yenilikçi iş performansı) arasında aracı değişken olmadan (doğrudan) bir ilişki olmalıdır. Bu doğrultuda iş yeri yalnızlığı ile yenilikçi iş performansı arasındaki ilişki test edilmiş ve anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = 0.32$ ;  $p < 0,05$ ).

**Şekil 3: İş Yeri Yalnızlığı ve Yenilikçi İş Performansı İlişkisinde Sanal Kaytarmanın Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Model**



Sanal kaytarmanın iş yeri yalnızlığı ve yenilikçi iş performansı arasındaki aracılık testi için yapısal model oluşturulmuş ve test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre iş yeri yalnızlığı ile sanal kaytarma arasında ( $\beta = 0.41$ ;  $p < 0,01$ ) ve sanal kaytarma ile yenilikçi iş performansı arasında ( $\beta = 0.39$ ;  $p < 0,05$ ) pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İş yeri yalnızlığı ile yenilikçi iş performansı arasındaki ilişki modele sanal kaytarma dâhil olduğunda azalmıştır ( $\beta = 0.32$ ;  $p < 0,05$  iken  $\beta = 0.28$ ;  $p < 0,05$ ). Son olarak, sanal kaytarmanın aracılık rolünün doğrulanması için önyükleme (bootstrapping) analizi uygulanmıştır (Preacher ve Hayes, 2008). Elde edilen sonuçlar sanal kaytarmanın iş yeri yalnızlığı ile yenilikçi iş performansı arasında kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu (Alt limit (%95) = 0.012; Üst limit (%95) = 0.042;  $p < 0.00$ ) doğrulamıştır.

#### 4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada iş yeri yalnızlığının sanal kaytarma ve yenilikçi iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve sanal kaytarmanın iş yeri yalnızlığı ve yenilikçi iş performansı ilişkisindeki aracılık rolü araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, iş yeri yalnızlığı ile yenilikçi iş performansı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç yenilikçi performansın, içinde yaratıcılığı barındırıyor olması sebebiyle, yalnızlığın yaratıcılıkla aynı yönde ilişkisi olduğunu vurgulayan değerlendirmeleri desteklemektedir. Diğer bir deyişle çalışmanın sonucu; yaratıcı performansın ekip çalışmasını gerektirdiğini savunan (Peng vd., 2017) görüş yerine, bu performansın derin düşünmeyi gerektiren bir faaliyet olduğunu bu nedenle bireyin üstünde çalıştığı konuya odaklanmak adına yalnız olması gerektiğini ileri süren görüşü (Tick, 1988)

destekler niteliktedir. Öte tandan yalnızlık ile yenilikçi performans ilişkisi; telafi etme kuramı ile açıklanabilir. Buna göre önemli bir ihtiyaç olan ait olma ihtiyacını iş yerinde tatmin edici arkadaşlık ilişkileriyle karşılayamadığını düşünen bireylerin, bu yoksunluğu telafi etmek adına daha yüksek bir performans sergilemek arayışına girdikleri, bunu da daha dikkat çekici ve ses getirici yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerle sağlamaya yöneldikleri düşünülebilir.

Çalışmanın diğer bulgusu, iş yeri yalnızlığı ile sanal kaytarma davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi işaret etmektedir. İş yerinde çalışanlar resmi ve resmi olmayan ilişkiler içindedir. İş yerindeki diğer çalışanlarla tatmin edici düzeyde sosyal ilişkiler kuramayan, sosyal aktivitelerde bulunamayan çalışanların iş yerinde yalnızlık yaşadıkları söylenebilir. Bu yalnızlık, bireylerin işle ilgili sorunlarından kişisel sorunlarına kadar pek çok konuyu başkaları ile paylaşmak böylece yeri geldiğinde çözüm bulmakta yeri geldiğinde rahatlamakta zorlanmalarına neden olabilir.

Bireyin ayrıca ait olma ihtiyacını karşılamak adına iletişim kurmak istemesi kaçınılmaz olduğundan yalnızlaştıkça internet aracılığıyla diğer birey ya da gruplarla etkileşim içine girmesi anlaşılır görünmektedir. Nitekim bu sonuç alan yazında sanal kaytarmanın kişi-çevre uyumu ile ilgili olduğunu (VonDoorn, 2011) ve çevresindeki bireylerle yeterince uyumlu bir ilişki içinde olmadığını düşünen bireylerin daha çok sanal kaytarma yaptıklarına ilişkin görüşü destekler niteliktedir. Bireyin çevresi ile iyi bir uyum içinde olmasını ifade eden (Vianen, 2018: 75) kişi-çevre uyumu kuramına göre birey davranışını çevresiyle uyumuna göre şekillendirmektedir. Yalnız çalışanların daha çok sanal kaytarma yapmaları, iş yerinde başkalarıyla yeterince ilişki kuramadıkları için yaşadıkları stresle baş etmek adına uyguladıkları kaçma-kaçınma stratejisi (Henle ve Blanchard, 2008) olarak da değerlendirilebilir.

Çalışmada ayrıca sanal kaytarma ile yenilikçi performans arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Alan yazında sanal kaytarmanın işletmeye yüksek maliyetler getireceği için zararlı olduğuna yönelik görüşler bulunmaktaysa da (Kaplan ve Çetinkaya, 2014; Lim ve Teo, 2005), bu çalışma bulgusu, sanal kaytarmanın çalışanlara öğrenme şansı sunması, hayal gücünü geliştirmesi, bilgi sağlaması gibi olumlu etkilerine değinen (Anandarajan vd., 2004; Stanton, 2002) çalışmaları destekler niteliktedir. Bu bulgu Ali-Hassan vd. (2015)'nin sosyal medya kullanımının yenilikçi iş performansını pozitif yönde etkilediğine ilişkin çalışma sonucu ile uyumludur. Buna göre sanal kaytarma, çalışanların zaman zaman işten uzaklaşmalarına, zihinlerini tazelemelerine yardımcı olarak onların yaratıcılıklarına olumlu yönde etkisi olmakta (Askew, 2012), çalışanın yeni fikirlerle karşılaşmasına, aklına yenilikçi faaliyetler gelmesine de sebep olmaktadır (Koay ve Soh, 2018).

Çalışmanın son bulgusu, sanal kaytarmanın yalnızlık ile yenilikçi iş performansı arasındaki ilişkiye kısmi aracılık etmesidir. Diğer bir deyişle yalnız çalışanlar iş yerinde daha fazla sanal kaytarma yapmakta ve bu onların yenilikçi performansları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Bu çalışmada ortaya konulan; yalnızlığın yenilikçi performans üzerindeki doğrudan ve sanal kaytarma üzerinden dolaylı etkisi, yalnızlık ile yaratıcılık ve sanal kaytarma arasındaki alan yazında netleşmemiş ilişkilere ışık tutması bakımından önemli görünmektedir. Bu çalışmaya katılanların verdikleri cevaplar bakımından değerlendirildiğinde yalnız çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi oldukları, daha fazla sanal kaytarma yaptıkları ancak bu durumun onların yeni fikirlerle karşılaşmalarına, yaratıcılıklarını geliştirmelerine, fikirlerini uygulanabilir hale getirerek diğer bireylere aktarabilmelerine imkân verdiği anlaşılmaktadır.

**Yöneticilere Öneriler:** Bu noktada yöneticilerin iş yerlerinde internet kullanımını kısıtlamaktan ziyade çalışanların yenilikçi performanslarını önemsemeleri, yaratıcı, yenilikçi önerileri dikkate alıp uygulanabilirlikleri açısından değerlendirmeleri, çalışanların sık sık bir araya gelerek, birbirlerinin geliştirdikleri önerileri, fikirleri yargılamadan dinleyip değerlendirmelerine olanak sağlamaları önerilebilir. Yöneticilerin sanal kaytarmayı her zaman olumsuz iş ve örgüt çıktılarına sebep olmayacağını bilerek ele alması, bireyin iş saatlerinde kendi amaçları için internet kullanımını kısa süreliğine işten uzaklaşarak zihni tazelemek ve hatta internette karşılaşılan bilgiler sebebiyle daha yaratıcı fikirler üretebilmek anlamına gelebileceğini de düşünmesi konunun daha etkili ve verimli yönetilebilmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda yöneticilerin iş yerindeki yalnızlığa bakış açılarının da çok yönlü olması ve yenilikçi iş performansı gibi olası olumlu çıktıları destekleyici faaliyetlerde bulunması önemlidir. Bu doğrultuda yenilikçiliği destekleyecek

ve yer yer çalışanların yalnız kalıp (bir nevi 'inzivaya çekilip') fikir geliştirme ve değerlendirme faaliyetlerini yapacak ortamların sunulması, toplu fikir üretme ve değerlendirme aktiviteleri kadar önemlidir.

**Çalışmanın Kısıtları ve İlerleyen Çalışmalara Öneriler:** Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da birtakım kısıtlar ve sınırlılıklar mevcuttur. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, araştırma örneklemini oluşturan bireylerle sınırlıdır. Farklı örneklem özellikleri (bireysel özellikler ve/veya işe iş yerine ilişkin algıları bulunan bireyler) ile çalışma geliştirilebilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı veri toplama yöntemi ve analiz teknikleri ile ilgilidir. Veriler anket yöntemi ile toplanmış ve nicel veri analizleri ile test edilmiştir. İleriki çalışmalarda veri ve analiz açısından çeşitlendirme yoluna gidilip görüşme, gözlem gibi yöntemlerle veri toplama yöntemleri farklılaştırılabilir ve nitel veri analizleri uygulanarak sonuçlar değerlendirilebilir. Çalışmanın kesitsel olması ve bireylerden belirli bir zamanda toplanan veriler üzerinde ilerlemesi bir diğer kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer çalışmaların boylamsal yöntemlerle gerçekleştirilmesi, zaman içerisindeki değişkenlerin ve ilişkilerinin değişimini görmek açısından yararlı olacaktır. Son olarak yenilikçi iş performansını etkileyebilecek diğer bireysel, işe ilişkin ve/veya örgüte ilişkin değişkenlerin modele dahil edilmesi daha kapsamlı bir açıklayıcılık sağlayacaktır.

---

## YAZAR BEYANI

### Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

### Etik Kurul Onayı

Bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulu'nun 17.04.2020 tarih ve 90955707-200/00000672222 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

### Yazar Katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

### Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

---

## KAYNAKÇA

- Afacan Fındıklı, M. (2016), "Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1), 33-62.
- Afsar, B., Y. F. Badir, B. Bin Saeed (2014), "Transformational Leadership and Innovative Work Behavior", Industrial Management ve Data Systems, 114(8), 1270-1300.
- Afsar, B., Y. Badir, M. M. Khan (2015), "Person–Job Fit, Person–Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Innovation Trust", The Journal of High Technology Management Research, 26(2), 105-116.
- Akçit, V., E. Barutçu (2017), "The Relationship between Performance and Loneliness at Workplace: A Study on Academicians", European Scientific Journal, Special Issue, 235-243.
- Aksoy, S. (2019), "The Mediating Role of Loneliness at Workplace on the Trust in Colleagues on Organizational Identification", Business and Economics Research Journal, 10(1), 203-218.
- Ali-Hassan, H., D. Nevo, M. Wade (2015), "Linking Dimensions of Social Media Use to Job performance: The Role of Social Capital", The Journal of Strategic Information Systems, 24(2), 65-89.

- Anandarajan, M., P. Devine, C. Simmers (2004), "A Multidimensional Scaling Approach to Personal Web Usage in The Workplace". In M. Anandarajan ve C. Simmers (Eds.), *Personal web usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resource Management*, Hershey, PA: Information Science Publishing.
- Anandarajan, M., C. Simmers (2004), "Constructive and Destructive Personal Web use in the Workplace: Mapping Employee Attitudes", In M. Anandarajan ve C. Simmers (Eds.), *Personal web usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resource Management*, Hershey, PA: Information Science Publishing.
- Arkar, H., Ö. Sarı, H. Fidaner (2004), "Relationships between Quality of Life, Perceived Social Support, Social Network and Loneliness in a Turkish Sample", *Yeni Symposium* 42(1), 20-27.
- Arslan, E. T., H. Demir (2016), "Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Hemşireler Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Journal of International Social Research*, 9(43), 1626-1637.
- Askew, K. (2012), "The Relationship Between Cyberloafing and Task Performance and an Examination of the Theory of Planned Behavior as a Model of Cyberloafing", Doktora tezi, University of South Florida.
- Aşık, N. A. (2016), "The Impact of Loneliness in the Workplace on Burnout", *Business and Management Studies: An International Journal*, 4(3), 366-384.
- Ay, F. A. (2015), "The Relationships Between Abusive Management, Workplace Loneliness and Organizational Cynicism: A Study for Health Professionals", *The Journal of International Social Research*, 8(41), 1116-1126.
- Barlow, J., L. A. Bean, D. D. Hott (2003), "Employee "Spy" Software: Should You Use It?" *Journal of Corporate Accounting ve Finance*, 14(4), 7-12.
- Baron, R. M., D. A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bastian, B., P. Koval, Y. Erbas, M. Houben, M. Pe, P. Kuppens (2015), "Sad and Alone: Social Expectancies for Experiencing Negative Emotions Are Linked to Feelings of Loneliness", *Social Psychological and Personality Science*, 6(5), 496-503.
- Başıoğlu, B., M. Ö. Şekeroğlu, E. Altun, N. Dinçer (2016), "Öğretmenlerin İş Yaşamındaki Yalnızlıkları ile Sosyo-Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(2), 66-76.
- Baumeister, R. F., M. R. Leary (1995), "The Need to Belong: Desire for İnterpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation", *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bell, R. A., M. E. Roloff, K. Van Camp, S. H. Karol (1990), "Is It Lonely at the Top?: Career Success and Personal Relationships", *Journal of Communication*, 40(1), 9-23.
- Blanchard, A. L., C. A. Henle (2008), "Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control", *Computers In Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Buecker, S., M. Maes, J. J. Denissen, M. Luhmann (2019), "Loneliness and the Big Five Personality Traits: A Meta-Analysis", *European Journal of Personality*, 34, 8-28.
- Candan, H., M. İnce (2016), "Siber Kaytarma Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229-235.
- Chen, X., Y. He, A. M. D. Oliveira, A. L. Coco, C. Zappulla, V. Kaspar, A. DeSouza (2004), "Loneliness and Social Adaptation in Brazilian, Canadian, Chinese and Italian Children: A Multi-National Comparative Study", *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 45(8), 1373-1384.
- Cindiloğlu, M., Polatçı, S., Özcalık, F., ve Gültekin, Z. (2017), "İşyeri Yalnızlığının İş ve Yaşam Tatminine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", *Ege Academic Review*, 17(2), 191-200.
- Cooper, C. L., J. Marshall (1976), "Occupational Sources of Stress: A Review of The Literature Relating To Coronary Heart Disease and Mental Ill Health", *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28
- Çetin, A., Ç. A. Alacalar (2016), "İş Yaşamında Yalnızlığı Yordamada Kişilik Özellikleri İle Algılanan Sosyal ve Örgütsel Desteğin Rolü", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 193-216.

- De Jong, J. P., D. N. Den Hartog (2008), "Innovative Work Behavior: Measurement and Validation", *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- De Jong, J., D. N. Den Hartog (2010), "Measuring Innovative Work Behaviour", *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Demirbaş, B., G. Haşit (2016), "İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137-158.
- Derin, N., S. G. Gökçe (2016), "Are Cyberloafers Also Innovators?: A Study on The Relationship Between Cyberloafing And Innovative Work Behavior", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 694-700.
- Doğan, T., B. Çetin, M. Z. Sungur (2009), "İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(6), 271-277.
- Efeoğlu, İ. E., H. Özgen (2006), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Eivazi K. (2011), "Computer Use Monitoring and Privacy at Work". *Computer Law ve Security Review*, 27(5), 516-523.
- Erdirencelebi, M., E. Ertürk (2018), "Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603-617.
- Eroğluer, K., Ö. Yılmaz (2015), "Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun aracılık etkisi", *Journal of Business Research-Türk*, 7(1), 280-308.
- Flynn, N. (2001), *E-Policy Handbook: Designing and Implementing Effective E-Mail, Internet and Software Policies*, 1st Edition, Saranac Lake, AMACOM Books.
- Gardner, W. L., C. L. Pickett, V. Jefferis, M. Knowles (2005), "On The Outside Looking In: Loneliness and Social Monitoring", *Personality And Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1549-1560.
- Ghadi, M. Y. (2017), "The Impact of Workplace Spirituality on Voluntary Turnover Intentions Through Loneliness in Work", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 33(1), 81-110.
- Gumbert, D. E., D. P. Boyd (1984), "The Loneliness of The Small-Business Owner", *Harvard Business Review*, 62(6), 18-24.
- Heinrich, L. M., E. Gullone (2006), "The Clinical Significance of Loneliness: A Literature Review", *Clinical Psychology Review*, 26, 695-718
- Henle C. A., A. L. Blanchard (2008), "The Interaction of Work Stressors and Organizational Sanctions on Cyberloafing", *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 383-400.
- Hernaus, T. (2016), *Job Design at the Crossroads: From 'Creative' jobs to 'Innovative' jobs*, In *Capitalizing On Creativity At Work*. Edward Elgar Publishing.
- Hu, L. T., P. M. Bentler (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Imran, R., T. Saeed, M. Anis-UI-Haq, A. Fatima (2010), "Organizational Climate as a Predictor of Innovative Work Behavior", *African Journal of Business Management*, 4(15), 3337-3343.
- Jia, H., Jia, R., S. Karau (2013), "Cyberloafing and Personality: The Impact of The Big Five Traits and Workplace Situational Factors", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 358-365.
- Kaplan, M., A. Çetinkaya (2014), "Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 26-34.
- Kaplan, M., A. Ögüt (2012), "Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi*, 20, 592-596.
- Karakaya, A., O. Büyükyılmaz, F. A. Ay (2015), "İşyeri Yalnızlığının İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Kardemir Aş'de Bir Araştırma", *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 79-100.
- Khan, M. J., N. Aslam, M. N. Riaz (2012), "Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior", *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17-22.

- Kim, K., D. C. Triana, K. Chung, N. Oh (2015), "When Do Employees Cyberloaf? An Interactionist Perspective Examining Personality, Justice and Empowerment", *Human Resource Management*, 55(6), 1041-1058.
- Koay, K. Y., P. C. H. Soh (2018), "Does Cyberloafing Really Harm Employees' Work Performance? An Overview", In *International Conference on Management Science and Engineering Management*, 901-912, Springer, Cham.
- Köse, S., L. Oral, H. Türesin (2012), "İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İle İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 287-295.
- Kraut, R., M. Patterson, V. Lundmark, S. Kiesler, T. Mukophadhyay, W. Scherlis (1998). "Internet Paradox: A Social Technology that Reduces Social Involvement and Psychological Well-Being?" *American Psychologist*, 53(9), 1017-1031.
- Lam, L. W., D. C. Lau (2012), "Feeling Lonely at Work: Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace Relationships", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265-4282.
- Lee, R. M., S. B. Robbins (2000), "Understanding Social Connectedness in College Women and Men", *Journal of Counseling and Development*, 78(4), 484-491.
- Lieberman, B., G. Seidman, K. Y. McKenna, L. E. Buffardi (2011), "Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing", *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192-2199.
- Lim, V. K. (2002), "The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5), 675-694.
- Lim, V. K., T. S. Teo (2005), "Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing In Singapore: An Exploratory Study", *Information and Management*, 42(8), 1081-1093.
- Mahon, N. E., T. J. Yarcheski, A. Yarcheski (1996), "Loneliness and Creativity in Adolescents", *Psychological Reports*, 79(1), 51-56.
- Maslow, A. H. (1964). *Religions, Values, and Peak-Experiences* (Vol. 35). Columbus: Ohio State University Press.
- Morahan-Martin, J. (1999), "The Relationship Between Loneliness and Internet Use and Abuse". *CyberPsychology and Behavior*, 2(5), 431-439.
- Oğuz, E., M. Kalkan (2014), "Relationship Between Loneliness and Perceived Social Support of Teachers in The Workplace", *Elementary Education Online*, 13(3), 787-795.
- O'Neill, J. W., K. Davis (2011), "Work Stress and Well-Being in The Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390.
- Örücü, E., M. Aksoy (2018), "The Relationship Between Cyberloafing and the Big Five Personality Traits", *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 30, 265-282.
- Örücü, E., H. Yıldız (2014), "İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma", *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99-114.
- Özçelik, H., S. G. Barsade (2018), "No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance", *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366.
- Parlak, Ö., K. M. Sazkaya (2018), "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Yaşamında Yalnızlık Üzerine Etkisinin İncelenmesi", *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 149-165.
- Peng, J., Y. Chen, Y. Xia, Y. Ran (2017), "Workplace Loneliness, Leader-Member Exchange and Creativity: The Cross-Level Moderating Role of Leader Compassion", *Personality and Individual Differences*, 104, 510-515.
- Preacher, K. J., A. F. Hayes (2008), *Contemporary Approaches to Assessing Mediation in Communication Research*. In A. F. Hayes, M. D. Slater, L. B. Snyder (Eds.), *The Sage Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research* (S. 13- 54). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rokach, A., F. Neto (2005), "Age, Culture, and the Antecedents of Loneliness", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(5), 477-494.
- Robinson, S. L., R. J. Bennett (1995), "A Typology of Deviant Workplace Behavior: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

- Santas, G., O. Isik, A. Demir (2016), "The Effect of Loneliness at Work; Work Stress on Work Alienation and Work Alienation on Employees' Performance in Turkish Health Care Institution", *South Asian Journal of Management Sciences*, 10(2), 30-38.
- Seppala, E., M. King (2017), "Burnout at Work Isn't Just About Exhaustion. It's Also About Loneliness", *Harvard Business Review*, 29.
- Shanker, R., R. Bhanugopan, B. I. Van der Heijden, M. Farrell (2017), "Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior", *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Sharma, S. K., J. N. Gupta (2004), "Building Blocks of an E-Government: A Framework", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 1(4), 34-48.
- Sheikh, A., A. Aghaz, M. Mohammadi (2019), "Cyberloafing and Personality Traits: An Investigation Among Knowledge-Workers Across the Iranian Knowledge-Intensive Sectors", *Behaviour & Information Technology*, 38(12), 1213-1224.
- Shrout, P. E., N. Bolger (2002), "Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations", *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Soysal, A. (2009), "Farkli Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 333-359.
- Staines, G. L. (1980), "Spillover versus Compensation: A Review of The Literature on The Relationship Between Work and Non-Work", *Human Relations*, 33, 111-129.
- Stanton, J. M. (2002), "Company Profile of the Frequent Internet User", *Communications of the ACM*, 45(1), 55-59.
- Tabancalı, E. (2016), "The Relationship Between Teachers' Job Satisfaction and Loneliness at the Workplace", *Eurasian Journal of Educational Research*, 66, 263-280.
- Thau, S., K. Aquino, P. M. Poortvliet (2007), "Self-Defeating Behaviors in Organizations: The Relationship Between Thwarted Belonging and Interpersonal Work Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 92, 840-847.
- Tick, E. (1988), "Creativity and Loneliness", *Psychotherapy—Patient*, 4, 131-137.
- Van Doorn, O. N. (2011), "Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework", Department Industrial Engineering and Innovation Sciences Eindhoven University of Technology, Unpublished Master Thesis, Eindhoven: Netherlands.
- Vasumathi, A., S. Govindarajalu, E. K. Anuratha, R. Amudha (2003), "Stress and Coping Styles of an Entrepreneur", *Journal of Management Research*, 3(1), 43-51.
- Williams, K. D. (2007), "Ostracism", *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.
- Wright, S. L. (2005), *Loneliness in the Workplace*.
- Wright, S. L., Burt, C. D., ve Strongman, K. T. (2006), "Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development" [www.careerexplorer.com/careers/collections/careers-that-require-innovation/](http://www.careerexplorer.com/careers/collections/careers-that-require-innovation/) E.T: 17 Şubat 2020 ve 30 Nisan 2020.
- Yidong, T., L. Xinxin (2013), "How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation", *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.
- Yoğun, A. E. (2015), "Cyberloafing and Innovative Work Behavior Among Banking Sector Employees", *International Journal of Business and Management Review*, 3(10), 61-71.
- Yurcu, G., Ö. Kocakula (2015), "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Yalnızlığının Öznel İyi Oluş Üzerine Etkisi", *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 30-41.