



## Psikolojik Güvenlik ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Mesut SOYALIN\*

### Öz

Bu araştırmanın amacı psikolojik güvenliğin sanal kaytarma davranışları üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Araştırmada Türkiye’de Siirt ilinde banka sektöründe çalışan 120 kişiden anket tekniğiyle veriler toplanmış ve bu veriler SPSS programıyla analize tabi tutulmuştur. Araştırmada öncelikle psikolojik güvenlik ve sanal kaytarma kavramları açıklanmış ve teorik altyapı temel alınarak araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Sonrasında ise toplanan veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Analiz bulgularına göre; psikolojik güvenliğin hem sanal kaytarmayı hem de sanal kaytarmanın alt boyutlarını (önemli sanal kaytarma, önemsiz sanal kaytarma) olumsuz yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanların örgüte zarar veren sanal kaytarma davranışlarını sergilemekten kaçınacakları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar yorumlanarak hem yöneticilere hem de konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Güvenlik, Sanal Kaytarma, Önemli Sanal Kaytarma, Önemsiz Sanal Kaytarma

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

## The Relationship Between Psychological Safety and Cyberloafing Behavior: A Research in the Banking Sector

### Abstract

The purpose of this research is to investigate the effect of psychological safety on cyberloafing behaviors. Data were collected from 120 people working in the finance sector with the survey technique and these data were analyzed with the SPSS program. In the research, firstly the psychological safety and cyberloafing concepts were explained and the research model and hypotheses were formed based on the theoretical background. Afterwards, the collected data were analyzed and interpreted. According to the analysis results; It was determined that psychological safety has negative and significantly impact on both cyberloafing and sub-dimensions (significant cyberloafing, minor cyberloafing). In this context, it was concluded in the study that employees who feel psychologically safe will avoid exhibiting cyberloafing behaviors that harm to the organization. The results obtained in the research were interpreted and suggestions were presented to both managers and researchers who will work on the subject.

**Keywords:** Psychological Safety, Cyberloafing, Minor Cyberloafing, Serious Cyberloafing,

**Article Type:** Research Article

## 1. GİRİŞ

Günümüz rekabetçi iş ortamında çalışanların öneri, fikir ve isteklerini ifade edebilmesi, işiyle ilgili geri bildirimler yapabilmesi ve bu davranışların örgütteki diğer bireyler tarafından kabullenilmesi örgütsel başarı için oldukça önemlidir (Edmondson, 1999). Psikolojik güvenlik olarak adlandırılan bu durum çalışanların sergileyecekleri davranışları da şekillendirebilmektedir. Bu noktada kendilerini güvende hisseden çalışanların örgütte verimlilik kayıplarına neden olacak olumsuz tutum ve davranışları sergilemekten kaçınmaları beklenmektedir. Psikolojik güvenliğin davranış hatalarının bildirilmesi ve etkin kişiler arası iletişimin yanı sıra çalışanlar arasında bilgi paylaşımının yaygınlaşması gibi sonuçlarla da ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Newman vd., 2017). Ayrıca psikolojik güvenliğin çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağladığı, işe bağlılık ve takım çalışmasına yatkınlık gibi olumlu iş tutumlarıyla da ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Horuz ve Taşgit. 2020). Psikolojik güvenlik seviyesi yüksek olan çalışanların yapılan hataları yöneticilere bildirme, anlaşmazlıkları dile getirme ve samimi geri bildirimde bulunma olasılıklarının daha muhtemel olduğu vurgulanmaktadır (Tynan, 2005).

Bu araştırma psikolojik güvenliğin sanal kaytarma davranışlarını önleyebileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle sanal kaytarma davranışının açıklanması ve bu davranışa neden olan faktörlerin belirlenmesi oldukça önemlidir. İnternet ve bilgi teknolojisinde yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler bireylerin yalnızca günlük yaşamlarını etkilemekle kalmayıp çalışma hayatlarını da güçlü bir biçimde etkilemektedir. Bilgi teknolojilerinin yoğun bir biçimde kullanılması birçok konuda örgütlere fayda sağlamakla birlikte bir takım sorunlara da yol açabilmektedir. İnternet ve teknolojik araçların çalışanlar tarafından iş dışı amaçlarla kullanılması bu sorunlardan biridir. Bu davranış literatürde sanal kaytarma ya da siber aylaklık olarak ifade edilmektedir (Lim, 2002). Çalışanların çalışma saatleri içerisinde bilgisayar, telefon ve internet gibi bir takım araçları işle ilgili olmayan konularda kullanması olarak tanımlanan sanal kaytarma davranışı (Ugrin ve Pearson, 2013) örgütte önemli verimlilik kayıplarına neden olabilmektedir. Sanal kaytarma davranışına yol açan faktörlere bakıldığında iş tatminsizliği, adaletsiz uygulamalar, işte can sıkıntısı, rol belirsizliği ve rol çatışmasının öne çıktığı görülmektedir (Fındıklı, 2016; Kaplan ve Öğüt, 2012; Eastin vd., 2007; Aydemir vd., 2016). İşletme sahipleri ve yöneticiler çalışanların sanal kaytarma davranışlarını önleyerek verimlilik ve zaman kayıplarının önüne geçmeyi amaçlamaktadırlar. Bu nedenle sanal kaytarmaya yol açan faktörlerin ortaya konulması oldukça önemlidir. Bu noktada araştırmada psikolojik güvenliğin çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Psikolojik güvenlik ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmaya ne ulusal ne de uluslararası yazında rastlanılmamıştır. Bu sebeple çalışmanın ulusal ve uluslararası yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın ileride psikolojik güvenliğin öncülleri ile sanal kaytarma davranışını birlikte ele almak isteyen araştırmacılara katkı sunacağı düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 2.1. Psikolojik Güvenlik

Uluslararası yazında “psychological safety” olarak isimlendirilen psikolojik güvenlik kavramı Türkçe yazında “psikolojik rahatlık” ve “iyi olma hali” olarak da adlandırılmaktadır (Yener, 2015; Soyalın, 2019). Psikolojik güvenlik ve güven kavramları bazı benzerliklere sahip olsa da aslında temelde birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Güven kavramı bireyler arasında meydana gelen bir iletişimi ifade ederken psikolojik güvenlik kavramı güvenin ötesine geçerek grup ya da takım düzeyinde ortaya çıkmaktadır (Edmondson, 1999). İlk olarak grup ve takımların performanslarını geliştiren önemli bir özellik olarak ortaya konulan (Grailey vd., 2021) psikolojik güvenlik kavramı bir çalışanın örgüt içerisinde başarısızlıkları tartışma, kişilerarası ilişkilerde risk alma ve düşüncelerini

açık bir şekilde söyleme konusunda kendisini güvende hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Carmeli vd., 2009). Başka bir tanımda ise psikolojik güvenlik; çalışanların kariyer, statü ve imaj açısından ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu olmadan hareket edebilme hissine sahip olmaları şeklinde ifade edilmiştir (Kahn, 1990).

Kahn (1990) psikolojik güvenliği etkileyen dört faktör olduğunu ileri sürmüştür. Psikolojik güvenliği etkileyen birinci faktör kişilerarası ilişkilerdir. Kişilerarası ilişkiler karşılıklı güven ve destek temelinde kurulduğunda psikolojik güvenliğin artmasına neden olmaktadır (Koçak, 2020; Newman vd., 2017). Yani iletişim kurma konusunda bir risk veya tehdit görmeyen çalışanlar psikolojik anlamda kendilerini güvende hissetmektedirler. Psikolojik güvenliği etkileyen bir diğer faktör grup dinamiğidir. Grup geçmişi ve grup içi ilişkilerden oluşan grup dinamikleri psikolojik güvenlik üzerinde etkiye sahiptir (Kahn, 1990). Grup içerisinde fikir ve önerilerini dile getirmek isteyen bireyler diğer üyeler tarafından ayıplanacakları veya alay edilecekleri korkusu yaşıyorlarsa psikolojik güvenlik düzeyleri düşük olacaktır ancak bunun aksine grup içerisinde bireylerin fikir ve isteklerini ifade etmeleri desteklenip teşvik ediliyorsa grup üyelerinin psikolojik güvenlik düzeyleri yüksek olacaktır (Carmeli ve Gittel, 2009). Ayrıca esnek yapıya sahip, risk almayı teşvik eden ve başarısızlığa tolerans gösteren yönetim tarzına sahip örgütlerde çalışanlar kendilerini psikolojik anlamda güvende hissedebilmektedirler (Kahn, 1990). Bu anlamda destekleyici ve koçluk merkezli bir liderlik tarzı çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini artırmaktadır (Edmondson, 1999). Psikolojik güvenliği etkileyen son faktör örgütsel norm ve kurallardır. Örgütsel norm ve kuralların dışına çıkmayan çalışanların yüksek psikolojik güvenlik algısına sahip oldukları ifade edilmektedir (Kahn, 1990).

Psikolojik güvenliğin iş tutumlarını nasıl etkilediğinin ortaya konulması değişkenin sonuçlarının anlaşılması açısından önemlidir. Psikolojik güvenlik davranışsal açıdan çalışanları kişisel olarak risk alma, açık iletişimde bulunma, endişeleri dile getirme ve geri bildirim sağlama konularında teşvik etmekte (Newman vd., 2017) ve sürekli olarak daha yüksek takım performansı, öğrenme, yenilik ve değişime uyumla ilişkilidir (Pearsall ve Ellis, 2011). Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu bir ortamda çalışanların yenilikçi fikir ve önerilerini ifade etmelerinden dolayı zarar görmeleri oldukça uzak bir ihtimaldir (Tu vd., 2019). Ayrıca çalışanlar psikolojik olarak kendilerini güvende hissettiklerinde çevrelerine güven duyarlar ve birbirlerine karşı ortak bir saygı anlayışına da sahip olurlar (Edmondson, 1999). Bu nedenle çalışanların yeni fikirler sunmaları ve sahip oldukları bilgileri paylaşmaları örgütteki sahip oldukları psikolojik güvenlik düzeyi ile ilişkilidir (Nembhard ve Edmondson, 2006). Edmondson (2004) psikolojik güvenliğin yapılan bir hata ya da meydana gelen bir problem hakkında konuşmayı kolaylaştırdığını iddia etmiştir. Bu bağlamda çalışanların fikir, öneri ve isteklerini çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden olumsuz yönde bir tepki görme endişesi olmadan ifade edebilmeleri örgütteki psikolojik güven iklimine bağlıdır. Böyle bir güven ikliminde çalışanlar örgütün gelişmesine ve başarılı olmasına katkı sunacak yapıcı eleştirilerini rahatça ifade edebilme olanağına sahip olacaklardır.

## **2.2. Psikolojik Güvenlik ve Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişki**

Günümüzde örgütler faaliyetlerini kolaylaştırmak, bilgiye hızlı bir biçimde ulaşmak ve iletişimi daha hızlı ve etkin bir tarzda kurabilmek amacıyla bilgi teknolojilerini ve internet uygulamalarını yoğun bir biçimde kullanmaktadırlar. Bununla birlikte örgüt içerisinde yer alan bireyler çalışmalarını gereken süreler içerisinde bilgi teknolojilerini iş dışı aktiviteler için kullanarak işten uzaklaşabilmektedirler. Bu davranış uluslararası yazında “cyberloafing” , “cyberslacking” ve “cyberbludging” (Blanchard ve Henle, 2008; Lim, 2002) olarak isimlendirilirken Türkçe yazında “sanal kaytarma”, “siber aylaklık” ve “siber kaytarma” olarak adlandırılmaktadır (Babadağ, 2018; Kerse ve Soyalın, 2018; Örcü ve Yıldız, 2014). Bu çalışma da kavramın sanal kaytarma olarak adlandırılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Sanal kaytarma bir çalışanın çalışma saatleri

içerisinde kişisel nedenlerle mail ya da diğer çevrimiçi araçları işle ilgili olmayan faaliyetler için kullanması şeklinde tanımlanmaktadır (Lim, 2002). Başka bir tanımda ise sanal kaytarma davranışı örgütteki işleri kolaylaştırmak amacıyla çalışanlara tahsis edilen bilgisayar ve internet gibi araçların kişisel işler için kullanılması şeklinde ifade edilmiştir (Örücü ve Yıldız, 2014). Bu tanımlar ışığında sanal kaytarma davranışının çalışanların bireysel çevrimiçi aktiviteler gerçekleştirmek için çalışma sürelerinden de çalarak örgütün teknolojik araçlarını kullanması biçiminde meydana geldiği söylenebilir. Sanal kaytarma davranışları kendi içerisinde önem derecesine göre gruplandırılabilir. Blanchard ve Henle (2008) sanal kaytarma davranışlarını önemli ve önemsiz olmak üzere iki farklı kategori içerisinde sınıflandırmıştır. Önemli sanal kaytarma davranışları çalışma saatleri içerisinde çevrimiçi kumar oynama, yetişkin sitelerini ziyaret etme veya yasadışı müzik indirme gibi oldukça zarar verici faaliyetlerden oluşurken önemsiz sanal kaytarma davranışları kişisel e-posta gönderme veya alma, haber sitelerini ziyaret etme ya da çevrimiçi alışveriş yapma gibi faaliyetleri içermektedir (Kerse vd., 2016). Önemli sanal kaytarma davranışlarının sergilenmesi mesai saatlerinin iş dışı etkinliklerle geçirilmesinin ötesinde örgütün ciddi hukuki yaptırımlarla da karşılaşmasına yol açabilmektedir. Sanal kaytarma davranışları hem verimlilik kayıplarına hem de örgütün bir takım yasal yükümlülüklerine (casus yazılım, virüs vb.) maruz kalmasına neden olabilmektedir. Sanal kaytarma davranışının potansiyel zararlara neden olması örgütleri bu konuda önlemler almaya mecbur bırakmıştır. Bu amaçla örgüt yöneticileri çeşitli politika ve kurallar hazırlayarak çalışanların sanal kaytarma davranışları sergilemelerinin önüne geçmeye çalışmaktadırlar (Ürek vd., 2018). Ayrıca bir takım izleme ve engelleme programları aracılığıyla çalışanların işle ilgili olmayan çevrimiçi site ve uygulamalara girmesi önlenmektedir. Bunun yanında çalışanların sanal kaytarma davranışı sergilemelerini engelleyecek ya da azaltacak etkenlerin belirlenmesi daha kalıcı çözümlerin ortaya konulmasını sağlayabilecektir.

Sanal kaytarma davranışı bazı araştırmacılar tarafından üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak da kavramlaştırılmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışları örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olan ve işleyişine zarar veren birtakım olumsuz davranışlardan oluşmaktadır (Spector vd., 2006). Lim (2002) benzer şekilde sanal kaytarmanın örgüte zarar veren davranışlar arasında sayılabileceğini öne sürmüştür. Mercado vd. (2017) ise yapmış oldukları bir çalışmada sanal kaytarma ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında olumlu bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan çalışanlar psikolojik olarak güvende olmadıklarını hissettiklerinde psikolojik kaynaklarında bir azalma meydana gelmekte ve bu durum bireyin iş rollerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır (Kahn, 1990). İş rolünden uzaklaşan çalışanlar sanal kaytarma gibi üretkenlik karşıtı davranışları sergileyebilmektedir. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiklerinde ise kabul edilebilir davranışların sınırlarını anlayabilmektedirler. Diğer taraftan iş durumunun öngörülemez ve belirsizliklerle dolu olduğu yani çalışanların kendilerini güvende hissetmediklerinde duygusal dalgalanmalar yasayacak ve depresif ruh haline sahip olacaklardır. Bu durum ise çalışanların iş verimliliğine zarar verecek üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerine yol açacaktır (Oktavio, 2020). Bu bağlamda üretkenlik karşıtı davranışlar kategorisinde değerlendirilen sanal kaytarma davranışlarının sergilenme sıklığını azaltacak unsurların ortaya çıkarılması örgütler açısından önem arz etmektedir. Bu noktada çalışanların psikolojik anlamda kendilerini güvende hissetmeleri örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuran bu tür zararlı davranışların azaltılmasına yardımcı olabilecektir.

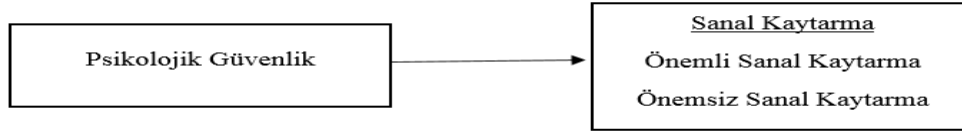
Araştırmada psikolojik güvenlik ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişki sosyal değişim teorisi kapsamında değerlendirilmiştir. Bu teori karşılıklılık normunu temel alarak bireylerin birbirleriyle kurdukları ilişkilerde karşılıklı fayda beklediklerini ifade etmektedir (Blau, 1964). Bu bağlamda örgütte destekleyici uygulamalarla oluşturulan psikolojik güvenliğin çalışanları arzu edilen iş davranışları şeklinde karşılık vermeye nasıl yönlendirdiği sosyal değişim teorisiyle açıklanabilir (Newman vd., 2017). Buna göre yöneticilerinden olumlu davranış ve tutum gören çalışanların

psikolojik anlamda kendilerini güvende hissetmeleri buna karşılık olarak da sanal kaytarma gibi örgüte zarar verecek ya da verimliliği düşürecek davranışlardan kaçınmaları beklenir. Araştırmada ele alınan değişkenlerin birlikte değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak sanal kaytarma davranışına yol açan nedenler incelendiğinde işte can sıkıntısının, yüksek iş stresinin, rol belirsizliğinin, duygusal tükenmişliğin ve örgütteki adaletsiz uygulamaların öne çıktığı görülmektedir (Eastin vd., 2007; Andressen vd., 2014; Henle ve Blanchard, 2008; Kerse ve Soyalın, 2018; Restubog vd., 2011). Bu açıdan sanal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında ve önlenmesinde örgütsel faktörlerin önemli bir rolü olduğu ifade edilebilir. Psikolojik güvenlik değişkeni de örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda örgütsel bir faktör olan psikolojik güvenliğin çalışanların sanal kaytarma davranışlarını nasıl etkilediği araştırmamızın temel sorusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle sanal kaytarma davranışlarını engelleyecek ya da azaltacak bir kavramın ortaya çıkarılmasının Türkiye'deki literatüre katkı sunabileceği düşünülmektedir. Örgütte kendini psikolojik olarak güvende hissetmeyen çalışanlar içe kapanma, çevreye karşı duyarsızlaşma ve işten kaytarma davranışları sergileme eğiliminde olacaktır (Arıbaş, 2020). Bu durum aynı zamanda çalışanın işle ilgilenmesi gereken zamanlarda kişisel amaçlar için bilgisayar, telefon ve internet gibi araçları kullanmasına yol açabilecektir. Buradan hareketle çalışanların olumlu psikolojik güvenlik algısına sahip olmaları sanal kaytarma davranışı sergilemelerini azaltabilir mi sorusu araştırma hipotezimizi oluşturmaktadır:

**H<sub>1</sub>:** *Çalışanların psikolojik güvenlik algısı sanal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.*

**H<sub>1a</sub>:** *Çalışanların psikolojik güvenlik algısı önemli sanal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.*

**H<sub>1b</sub>:** *Çalışanların psikolojik güvenlik algısı önemsiz sanal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.*



**Şekil 1.** Araştırma Modeli

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Katılımcılar

Bu araştırmada banka çalışanlarının psikolojik güvenlik algılarının sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada Türkiye'de Siirt ilinde yer alan banka çalışanları çalışma evreni olarak belirlenmiş ve kolayda örnekleme yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Türkiye Bankalar Birliği (TBB) 2020 verilerine göre Siirt ilinde toplam 168 banka çalışana bulunmaktadır. %5 güven aralığında seçilecek örneklem büyüklüğünün 117 olması gerektiği görülmüştür (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda 130 anket çalışanlara dağıtılmış ve geri dönüşü sağlanan 120 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma örnekleminin banka çalışanlarından seçilmesinin nedeni teknolojinin ve bilişim araçlarının bu sektörde yoğun olarak kullanılması ve sektör çalışanlarının psikolojik güvenlik algılarını etkileyen aşırı stres ve yoğun iş temposuna sahip olmasıdır (Demirez vd., 2021; Akduru ve Semerciöz, 2020). Araştırmada kullanılan anket formunun etik açıdan uygunluğu

Siirt Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu tarafından 03/09/2021 tarihli ve 202 sayı numaralı oturumda değerlendirilmiş ve olumlu yönde görüş bildirilmiştir.

### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Sanal kaytarma davranışlarını ölçmek için Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen Türkiye’de Kerse, Soyalın ve Karabey (2016) tarafından testi gerçekleştirilen 21 maddeden oluşan Sanal Kaytarma Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların psikolojik güvenlik algılarını ölçmek için ise Liang vd. (2012) tarafından geliştirilen ve Türkiye’de Soyalın (2019) tarafından test edilen 5 maddelik Psikolojik Güvenlik Ölçeği kullanılmıştır. Her iki Ölçekte yer alan sorular 5’li Likert ölçeğine göre 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 120 çalışana ilişkin demografik bulgular Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1’e göre katılımcıların %75’i erkek %70,8’i evli, % 48,3’ü 31-35 yaş aralığında, %75,8’i lisans mezunu ve %39,2’si ise 10-12 yıllık iş tecrübesine sahiptir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	n	%	Değişkenler	n	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Eğitim durumu</b>		
Kadın	30	25	Lise	4	3,3
Erkek	90	75	Yüksekokul	3	2,5
<b>Medeni durum</b>			Lisans	91	75,8
Evli	85	70,8	Lisansüstü	22	18,3
Bekâr	35	29,2	<b>Çalışma süresi</b>		
<b>Yaş</b>			1-3 yıl	11	9,2
25 ve altı	1	0,8	4-6 yıl	25	20,8
26-30	25	20,8	7-9 yıl	37	30,8
31-35	58	48,3	10-12 yıl	47	39,2
36-40	26	21,7			
41-45	8	6,7			
46 ve üzeri	2	1,7			

### 4.2. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırma değişkenlerini oluşturan psikolojik güvenlik ve sanal kaytarma davranışına ilişkin ölçeklerin yapı geçerliliklerini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere yönelik doğrulayıcı faktör analizi bulguları Tablo 2’de yer almaktadır. Analiz bulgularına göre hem psikolojik güvenlik hem de sanal kaytarma ölçeğinin indeks değerleri referans alınan değerlerin üzerinde olduğu belirlenmiş ve model uyumunun sağlandığı görülmüştür.

**Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Psikolojik Güvenlik	Sanal Kaytarma
<b>CMIN/DF</b>	$0 < X^2/SD \leq 5$	1,765	1,757
<b>RMR</b>	$\leq 10$	0,029	0,035
<b>CFI</b>	$\geq 90$	0,991	0,928
<b>IFI</b>	$\geq 90$	0,991	0,929
<b>TLI</b>	$\geq 90$	0,978	0,915
<b>RMSEA</b>	$< 0,05 - \leq 0,08$	0,080	0,080

### 4.3. Hipotezlerin Testine İlişkin Analizler

Hipotezlerin test edilmesinden önce değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu sayede psikolojik güvenlik ve sanal kaytarma arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ortaya konulmuştur. Korelasyon analiziyle elde edilen sonuçlar Tablo 3’ de yer almaktadır.

**Tablo 3.** Değişkenlere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	X	S.S	1	2	3	4
1. Psikolojik Güvenlik	3,59	,817	1			
2. Sanal Kaytarma	1,44	,471	-,356**	1		
3. Önemli Sanal Kaytarma	1,26	,485	-,357**	,939**	1	
4. Önemsiz Sanal Kaytarma	1,71	,562	-,283**	,884**	,668**	1

\*\*p<0,01

Tablo 3’ten de izlenebileceği gibi psikolojik güvenlik ile sanal kaytarma arasında %99 önem düzeyinde anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,356$ ). Ayrıca psikolojik güvenlik ile sanal kaytarmanın alt boyutları olan önemli ve önemsiz sanal kaytarma arasında da %99 önem düzeyinde istatistik olarak anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinden sonra regresyon analizi yapılarak kavramların etki dereceleri ortaya konulmuştur. Psikolojik güvenlik bağımsız değişken sanal kaytarma ve alt boyutlarının ise bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon analizi sonuçları Tablo 4’de özetlenmiştir.

**Tablo 4.** Değişkenlere Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Sanal Kaytarma					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standardize $\beta$	t	p
Psikolojik Güvenlik	-0,205	0,050	-0,356	-4,137	0,000
R <sup>2</sup>	0,127				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,119				
F	17,118**				
Bağımlı Değişken: Önemli Sanal Kaytarma					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standardize $\beta$	t	p
Psikolojik Güvenlik	-0,212	0,051	-0,357	-4,153	0,000
R <sup>2</sup>	0,128				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,120				
F	17,245**				
Bağımlı Değişken: Önemsiz Sanal Kaytarma					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standardize $\beta$	t	p
Psikolojik Güvenlik	-0,195	0,061	-0,283	-3,209	0,002
R <sup>2</sup>	0,080				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,072				
F	10,301**				

\*\*p<0,01

Tablo 4’e göre psikolojik güvenlik değişkeni sanal kaytarma davranışındaki değişimin yaklaşık olarak %11,9’ unu açıklamaktadır. Etki derecesine bakıldığında psikolojik güvenlik değişkeni sanal kaytarma davranışını olumsuz yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği ifade edilebilir ( $\beta = -0,356$ )

ve  $p=0,000$ ). Bu sonuçtan hareketle  $H_1$  desteklenmiştir. Boyutlar açısından incelendiğinde psikolojik güvenlik değişkeninin önemli sanal kaytarma davranışındaki değişimin %12'sini, önemsiz sanal kaytarma davranışındaki değişimin ise yaklaşık olarak %7,2'sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bulgular psikolojik güvenliğin hem önemli sanal kaytarma davranışını ( $\beta= -0,357$  ve  $p=0,000$ ) hem de önemsiz sanal kaytarma davranışını ( $\beta= -0,283$  ve  $p=0,000$ ) olumsuz yönde ve anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. Buradan hareketle  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  kabul edilmiştir.

## 5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bilişim alanında yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler örgütlerin iş yapma biçimlerini de geniş bir biçimde etkilemektedir. Rakiplerine kıyasla rekabet avantajına sahip olmak isteyen örgütler teknolojik yenilikleri yakından takip etmekte ve iş süreçlerini bu yeniliklere göre tasarlamaktadırlar. Öte yandan teknolojinin ve bilişim araçlarının örgütlerde kullanımının yaygınlaşması sanal kaytarma olarak adlandırılan birtakım davranışların çalışanlar tarafından sergilenmesine de yol açmıştır. Sanal kaytarma davranışı çalışanların bilgisayar, mobil cihaz ve internet ağını iş dışı faaliyetler için kullanmasını ifade etmektedir. Literatür incelendiğinde sanal kaytarmanın örgütsel açıdan birçok olumsuz sonuca neden olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar arasında performans düşüklüğü ve verimlilik kayıpları öne çıkmaktadır (Mills vd., 2001). Bu tür olumsuzluklara yol açan sanal kaytarma davranışlarını azaltacak veya ortadan kaldıracak değişkenlerin ortaya çıkarılması örgütler ve yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle araştırmada psikolojik güvenliğin sanal kaytarma davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmiştir. Bu bağlamda psikolojik güvenlik değişkeninin sanal kaytarma davranışlarının engellenmesi veya azaltılmasında bir rolünün olup olmadığı araştırmamızın temel sorusunu oluşturmaktadır. Bu soruya cevap bulmak amacıyla bankacılık sektöründe çalışan katılımcılardan anket aracılığıyla veriler elde edilmiş ve sonrasında veriler analiz edilerek bulgulara dönüştürülmüştür. Bu kapsamda örgütlerinde verimliliği azaltan olumsuz davranışların sergilenmesinin önüne geçmeye çalışan yöneticilere fayda sağlayacak birtakım sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre psikolojik güvenlik değişkeninin sanal kaytarma davranışını ve alt boyutlarını (önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma) anlamlı ve olumsuz yönde yordadığı belirlenmiştir. Bu anlamda yüksek psikolojik güvenlik algısına sahip çalışanların daha az sanal kaytarma davranışı sergilemeleri beklenmektedir. Başka bir ifadeyle kendilerini psikolojik anlamda güvende hisseden çalışanlar işlerine daha fazla odaklanmakta ve sanal kaytarma gibi iş dışı faaliyetlere daha az yönelmektedirler. Elde edilen bu sonuç sosyal değişim teorisi açısından değerlendirildiğinde iş ortamında olumsuz ve alaycı bir tepki görme endişesi yaşamadan talep, istek ve fikirlerini dile getirebilen (psikolojik güvenlik) çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutum ve algılara sahip olacakları ve buna karşılık olarak da örgüte zarar verecek davranış ve tutumlardan (sanal kaytarma) kaçınacakları söylenebilir. Çalışan-işveren bağlantıları gibi sosyal değişim ilişkilerinde bireylerin elde ettikleri sonuçlar ile sağladıkları girdiler arasındaki dengeyi sağlamak için motive oldukları öne sürülmektedir (Greenberg ve Scott, 1996). Bu noktada haksız tutum veya davranışlar nedeniyle istihdam ilişkisinde tutarsızlık algılayan bir çalışan duygusal kaynaklarında (psikolojik güvenlik) tükenme yaşayacak ve sanal kaytarma yoluyla adalet olgusunu yeniden yerleştirme çabasında olacaktır (Lim, 2002).

Literatürde psikolojik güvenlik ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan araştırmamızın literatüre önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Bununla birlikte yapılan çalışmalarda psikolojik güvenlik düzeyi yüksek olan çalışanların yüksek performans sergiledikleri, değişime kolay uyum sağladıkları ve yeni fikir ve öneriler sunmada zorlanmadıkları (Pearsall ve Ellis, 2011; Edmondson, 1999; Nembhard ve Edmondson, 2006) diğer taraftan düşük psikolojik güvenlik seviyesine sahip olan çalışanların ise işten



kaytarma ve duyarsızlaşma eğiliminde oldukları (Arıbaş, 2020) ifade edilmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilerin çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini yükseltecek politika ve uygulamalara örgüt içerisinde yer vererek sanal kaytarma gibi üretkenlik karşıtı davranışların önüne geçebilecekleri söylenebilir.

Araştırma literatüre birtakım katkılar sunmakla birlikte çeşitli kısıtlara da sahiptir. Öncelikle psikolojik güvenlik ve sanal kaytarma ilişkisini ele alan bir çalışmaya rastlanılmaması elde edilen sonuçların farklı araştırma sonuçlarıyla kıyaslanmasını engellemiştir. Ayrıca araştırmada örneklemin tek bir ilden seçilmesi ve yalnızca bankacılık sektörü çalışanlarını kapsamaması elde edilen bulguların genellenebilmesine engel olmuştur. Gelecekteki araştırmaların farklı iller ve farklı örnekleme yöntemiyle yapılması öneri olarak sunulabilir. Ayrıca psikolojik güvenlik değişkenini öncüllerinin sanal kaytarma davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ilerde konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılar tarafından incelenebilir.

### **Etik Beyan**

“Psikolojik Güvenlik ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı çalışmasının yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Çalışma için Siirt Üniversitesi Etik Kurul Komisyonundan (03/09/2021 tarihli ve 202 sayı numaralı) etik kurul izni alınmıştır.

### **Katkı Oranı Beyanı**

Çalışmadaki yazarların tümü çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

### **Çatışma Beyanı**

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

### **KAYNAKÇA**

- Akduru, H. E. ve Semerciöz, F. (2021). Farklılık İkliminin Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik ve Psikolojik Güvenliğin Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2260–2275.
- Andreassen, C. S., Torsheim, T. ve Pallesen, T. (2014). Predictors of Use of Social Network Sites at Work: A Specific Type of Cyberloafing, *Journal of Computer Mediated Communication*, 19, 906-921.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Illinois; Dorsey Pres.
- Arıbaş, A. N. (2020). *Öğrenilmiş Çaresizliğin, Örgütsel Sessizlik, Sosyal Kaytarma ve Psikolojik Güvenliğe Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aydemir, S., Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2016). İş Yaşamında Sanal Kaytarma: Kamu ve Özel Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 1, 48-52.
- Babadağ, M. (2018). İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 207-239.
- Blanchard, A. L. ve Henle, C. A. (2008). Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067–1084.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

- Soyalın, M. (2021). Psikolojik Güvenlik ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21(43), 279-290.
- Brown, L. (2020). *Intervening when Ostracism Occurs: Individual Differences and Psychological Safety as Predictors. (The Degree of Master)*. The University Of Minnesota.
- Carmeli A. ve Gittell, J. H. (2009). High-Quality Relationships, Psychological Safety and Learning From Failures in Work Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709-729.
- Carmeli, A., Brueller, D. Ve Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviours in The Workplace: The Role of High-Quality İnterpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.
- Çiçek, B. (2020). Organizasyonları Aşındırıcı Unsurlar Olarak Sosyal Dışlanma ve Sanal Kaytarma İlişkisi Ve Bu İlişkide Etik İklimin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 198-217.
- Demirez D., Gür D. ve Özeltürkay E. Y. (2021). Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşüm: Açık Bankacılık ve Uygulamalarına İlişkin Kavramsal Bir Araştırma. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 10-28.
- Eastin, M., Glynn, C. ve Griffiths, R. (2007). Psychology of Communication Technology Use in the Workplace. *Cyberpsychology & behavior*, 10, 436-443.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Ed.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* içinde (ss. 239-272). Russell Sage Foundation.
- Fındıklı, M. A. (2016). Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması. *International Journal of Social Inquiry*, 9, 33-62.
- Grailey, K. E., Murray, E., Reader T. ve Brett S. J. (2021). The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: an evidence synthesis. *BMC Health Services Research*, 21(773), 1-15.
- Greenberg, J. ve Scott, K. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. *Research in Organizational Behavior*, 18, 111-156.
- Horuz, İ. ve Taşgıt, Y. E. (2020). Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algısı ve Politik Taktik Davranışları Arasındaki İlişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4), 1513-1541.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Kerse, G. ve Soyalın, M. (2018). Kamu Kurumu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışı Adalet Algısı ve Duygusal Tükenme Düzeyiyle Açıklanabilir Mi?. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 210-233.
- Kerse, G., Soyalın, M. ve Karabey, C. N. (2016). Kişi-Örgüt Uyumu, Nötrleştirme ve Algılanan Yönetici Desteğinin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4), 100-113.

Soyalın, M. (2021). Psikolojik Güvenlik ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21(43), 279-290.

- Kim, K., Triana, M. D. C., Chung, K., ve Oh N. (2016). When Do Employees Cyberloaf? An Interactionist Perspective Examining Personality, Justice, And Empowerment. *Human Resource Management*, 55(6), 1041–1058.
- Koçak, D. (2020). Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Algılanan Örgütsel Engelin Aracı İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 123-145.
- Liang, J., Farh, C. I. ve Farh, J. L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71-73.
- Lim, V. K. G. (2002). The it Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675–694.
- Mercado, B. K., Giordano, C. ve Dilchert, S. (2017). A Meta-Analytic Investigation of Cyberloafing. *The Career Development International*, 22(5), 546–564.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S. ve Clay, J. (2001). Cyberslacking! A Wired-Workplace Liability Issue, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 34-47.
- Nembhard, I. M. ve Edmondson, A. C. (2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts In Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Newman, A. ve Donohue, R., Eva, N. (2017). Psychological safety: a systematic review of the literature. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 27 (3), 521–535.
- Oktavio, A. (2020). To What Extent is Leader-member Exchange and Psychological Safety Able to Influence Counterproductive Work Behavior? Evidence from the Hospitality Industry in Surabaya, Indonesia. *SHS Web of Conferences* 76, 01001.
- Örücü, E. ve Yıldız, H. (2014). İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99-114.
- Pearsall, M. J. ve Ellis, A. P. J. (2011). Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401–411.
- Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R. ve Tang, R. L. (2011). Yielding to (cyber)-temptation: Exploring the buffering role of self- control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace. *Journal of Research in Personality*, 34, 247-251.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Soyalın, M. (2019). *Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N. ve Guo, W. (2019). Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support For Creativity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551–565.

Soyalın, M. (2021). Psikolojik Güvenlik ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21(43), 279-290.

Türkiye Bankalar Birliği. (2020). <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>

Tynan R. (2005). The Effects on Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 223-247.

Ugrin J. C. ve Pearson, J. M. (2013). The Effects of Sanctions and Stigmas on Cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 29, 812-820.

Ünal, Ö. F. ve Tekdemir, S. (2015). Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-118.

Ürek, D., Demir İ. B. ve Uęurluoęlu Ö. (2018). Sağlık Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışlarının İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 135-148.

Yener, S. (2015). Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 280-305.