

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
2022-YL-038

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE SANAL KAYTARMA
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: AYDIN ADNAN
MENDERES ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Fatma Sedanur KILIÇ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Halim Emre ZEREN

AYDIN-2022

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

07/04/2022

Fatma Sedanur KILIÇ

ÖZET

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Fatma Sedanur KILIÇ

Yüksek Lisans Tezi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Halim Emre ZEREN

2022, XIII + 71 sayfa

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi bağlamında Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nde çalışan idari personelin motivasyonu ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma verileri anket ve mülakat yöntemleri ile toplanmıştır. Araştırmada, çalışan motivasyonunu incelemek için Özgür (2006) tarafından geliştirilen, 20 soru ve beş boyuttan (yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik ve takım çalışması) oluşan "İş Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışanların sanal kaytarma davranışlarını analiz etmek için Örücü ve Yıldız (2014) tarafından yapılan ve 14 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Anket çalışması, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'ndeki 162 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların sanal kaytarma ve motivasyon kavramlarına ilişkin yaklaşımları ve deneyimlerini daha iyi anlamak için 10 idari personelle yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, motivasyon değişkenine göre çalışanların sanal kaytarma eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. İki değişken arasında negatif yönlü, önemli olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kamu çalışanlarının iki kavrama yönelik farkındalık düzeyleri ve kurumsal politika ve eğitimlerin beklenen düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi anlayışının sağlam kuramsal ve tatbiki bir zeminde geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Çalışan Motivasyonu, İdari Personel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sanal Kaytarma, Yükseköğretim,

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE MOTIVATION AND CYBERLOAFING: THE CASE OF AYDIN ADNAN MENDERES UNIVERSITY

Fatma Sedanur KILIÇ

M.sc. Thesis, at Human Resources Management

Supervisor: Associate Professor Halim Emre ZEREN

2022, XIII + 71 Pages

This study was conducted to examine the relationship between motivation and cyberloafing behavior of administrative staff working at Aydın Adnan Menderes University in the context of human resources management. Research data were collected by questionnaire and interview. In the research, the “Job Motivation Scale”, which was developed by Özgür (2006) and consists of 20 questions and five dimensions (management style, self-development, wage and reward, security and teamwork), was used to examine employee motivation. In order to analyze the cyberloafing behaviors of the employees, a 14-question-scale developed by Örucü and Yıldız (2014) was used. Survey analysis was conducted with 162 administrative staff at Aydın Adnan Menderes University (ADU). Semi-structured interviews were conducted with 10 administrative staff to better understand the participants’ approaches and experiences regarding the concepts of cyberloafing and motivation. The research results displayed that there is a statistically significant difference between cyberloafing tendencies of workers relating to motivation variable. This study ascertained an insignificant negative correlation between two variables. The workers’ awareness of concepts and organizational policies and trainings are still below the expected level. Thus, there is a need to develop human resources management theories and practices on a well-established ground.

KEYWORDS: Administrative Staff, Cyberloafing, Employee Motivation, High Education, Human Resources Management.

ÖNSÖZ

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nde geçirdiğim yüksek lisans eğitimim boyunca benden ilgisini, engin tecrübelerini ve bilgisini esirgemeyen sevgili danışman hocam Doç. Dr. Halim Emre ZEREN'e akademik ve kişisel katkılarından dolayı en içten duygularıyla teşekkür ederim. Hem yüksek lisans eğitimimde hem de tez hazırlama sürecimde değerli bilgileri ve tecrübeleriyle bana yol göstererek büyük yardımlar eden Prof. Dr. Cemal İYEM hocama teşekkür ederim. Akademi hayatım boyunca örnek aldığım, üretkenliği, akademik tarzı ve çalışma hevesiyle kendisini rehber edindiğim Dr. Arş. Gör. Ecem Buse SEVİNÇ ÇUBUK hocama teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bana her zaman yol gösteren ve akademik anlamda büyük katkılar sunan Doç. Dr. Mustafa KESEN hocama teşekkür ederim. Jüri üyeliğimi yaparak akademik anlamda bana büyük katkılarını sunan Doç. Dr. Murat ÖZ ve Dr. Öğr. Üyesi Didem TEZSÜRCÜ COŞANSU hocama teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca bana büyük fedakârlıklar gösteren ve her zaman desteklerini esirgemeyen başta anneme, babama, eşime ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Fatma Sedanur KILIÇ

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
EKLER DİZİNİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	5
1. KAMU YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	5
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Kamu Yönetimi.....	5
1.1.1. Geleneksel Kamu Personel Rejimi	6
1.1.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personel Rejimine Etkileri... ..	8
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kamu Sektöründe Amacı, İşlevi ve Uygulanabilirliği.....	8
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kamu Sektörü ve Kamu Yönetimi Disiplini için Önemi	10
2. BÖLÜM	12
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	12
2.1. Sanal Kaytarma Davranışı	12
2.1.1. Sanal Kaytarma Kavramı	12
2.1.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (ÜKİD)	13
2.1.3. Sanal Kaytarmanın Kavramsallaştırılması ve Diğer Yapılarla İlişkisi	24

2.1.4. Sanal Kaytarmanın Belirleyicileri.....	27
2.2. Sanal Kaytarma ve Çalışan Motivasyonu	29
2.2.1. Çalışan Motivasyonu	30
2.2.2. Çalışan Motivasyonu: Kuramsal Çerçeve.....	31
3. BÖLÜM	40
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	40
3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	40
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	41
4. BÖLÜM	44
4. BULGULAR	44
4.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bilgiler	44
4.2. Katılımcıların Sanal Kaytarma ve Motivasyon Kavramlarına Yaklaşımları	45
4.3. Katılımcıların Sanal Kaytarma Davranışları	47
4.4. Sanal Kaytarma Davranışı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki	48
4.5. Katılımcıların Motivasyon Düzeyleri	49
4.6. Çalışan Motivasyonu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki	50
4.7. Çalışan Motivasyonu ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki	52
5. SONUÇ VE TARTIŞMA	57
6. KAYNAKLAR	61
7. EKLER DİZİNİ	70
ÖZGEÇMİŞ	73

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Tipolojisi (Robinson ve Bennett, 1995).....	16
Şekil 2.2. Protesto Olarak Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (Kelloway vd., 2009)	17
Şekil 2.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri (Pearson vd. , 2005: 191).....	18
Şekil 2.4. ÜKİD Belirleyicileri (Marcus, Schuler, 2004).....	21
Şekil 2.5. Champagne & McAfee'den (1989) Uyarlanarak Çalışanlara Uygulanan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	33
Şekil 2.6. Vroom'un Beklenti Teorisi	35
Şekil 2.7. Sonuçlar Modeli (Hackman ve Porter, 1968).....	36
Şekil 2.8. Yenilenmiş Beklenti Modeli (Porter ve Lawler, 1968).....	37

TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Belli Evren Büyüklüklerinde Tahmini Örneklem Büyüklüğü	40
Tablo 3.2. Katılımcıların Genel Ortalama Değerlendirme Aralığı.....	42
Tablo 3.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi.....	42
Tablo 3.4. Normal Dağılım Analizi.....	43
Tablo 4.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	44
Tablo 4.2. Katılımcıların Sanal Kaytarma Davranışları	47
Tablo 4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Sanal Davranışları Arasındaki Farklılık.....	48
Tablo 4.4. Alt Grupların Değerlerinin Sıralama Puanları	49
Tablo 4.4. Katılımcıların Motivasyon Düzeyleri.....	50
Tablo 4.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Motivasyonları Arasındaki Farklılık .	51
Tablo 4.6. Alt Grupların Değerlerinin Sıralama Puanları	51
Tablo 4.7. Motivasyon Düzeyi Farklı Olan Çalışanların Sanal Kaytarma Ortalamaları.....	53
Tablo 4.8. Motivasyon Düzeyine Göre Sanal Kaytarma Sıralama Puanlarının Ortalama Değerleri	53
Tablo 4.9. Mann-Whitney U Testi İstatistikleri	54
Tablo 4.10. Spearman Sıra Korelasyon Analizi İstatistikleri	55

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Mülakat Soruları	70
Ek 2. Sanal Kaytarma ve İş Motivasyonu İlişkisi Anketi.....	71



KISALTMALAR DİZİNİ

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
CWB-C:	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Kontrol Listesi
DMK:	Devlet Memurları Kanunu
HBT:	Hedef Belirleme Teorisi
İKY:	İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜKİD:	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı



GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), örgütün işgücü ihtiyaçlarını karşılamak, iş hedefleri doğrultusunda çalışanlar seçmek ve elde tutmak, çalışan motivasyonunu artırmak, alt ve üst düzey çalışanlar arasında iletişimi sağlamak, çatışmaları önlemek, kişilerin kariyer hedeflerine göre ilerlemelerini ve mevcut işlerinde gelişmelerini sağlayacak eğitim faaliyetleri uygulanmak, yenilikleri takip etmek ve çalışan performansının sürekli iyileştirilmesini sağlamak gibi konuları ele alan bir disiplindir.

Her ne kadar İKY özel sektör tabanlı bir kavram olsa da özellikle 2000’li yıllardan itibaren kamu sektöründe İKY tartışmaları giderek artmıştır. Kamu sektörünün kendi özgü yapısı ve işleyişi gereği özel sektördeki İKY anlayışını doğrudan kamu yönetimine uygulamak oldukça güçtür. Ancak bu durum, İKY’nin ele aldığı konuların kamu yöneticileri ve çalışanlarıyla herhangi bir ilgisi olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine, İKY’nin özünü insan olmaya dair kavram ve uygulamalar oluşturduğundan kamu yöneticileri ve çalışanlarını da yakından ilgilendirmektedir. Buna karşılık, İKY alanındaki gelişmelerin kamu sektöründe incelenmesine yönelik araştırmalar özel sektöre kıyasla oldukça azdır. Bu durum, kamu çalışanlarının davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını incelemeyi güçleştirmekte ve karşılaşılan sorunlara çözüm üretmeyi zorlaştırmaktadır.

İKY, çalışanların örgütsel bağlılığını yükseltme, adil ücretlendirme ve ödül sistemi ile motivasyon sağlama ve iş tatmin seviyesini artırma, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kariyer hedefleri doğrultusunda çalışanları yönlendirme, rahat bir çalışma ortamı sağlama, takım arkadaşları arasında çatışmaları azaltma, çalışmalarını üst düzey yöneticilerine iletme, örgüt hedeflerini belirleme, uygulama ve denetleme gibi çeşitli konuları ele almaktadır. Bu nedenle kamu çalışanlarının da bu konularla ilgili düzeylerinin belirlenmesi gerekmektedir. İKY disiplini altında gelişen kavramların kamu sektörü özelinde ele alınması çalışanların bireysel motivasyonu, iş görme biçimleri ve örgütsel davranış tercihlerine yönelik değerlendirme yapılmasını mümkün kılmaktadır. Kamu örgütleri, amaçladıkları hedefleri gerçekleştirmek ve en üst düzeyde verimlilik elde etmek için çalışan ile mevcut koşullar arasında uyumu iyi analiz etmeli ve ona göre tercihler yapmalıdır. Bu amaçla çalışmanın amacı, önemi, hipotezleri, varsayımları ve sınırlılıkları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

Problem Durumu: Kamu sektörüne yönelik literatür tarandığında hem ulusal hem de uluslararası birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Ancak, çalışma ortamında bilgisayar

tabanlı aletlerin kullanımı ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişki bağlamında literatürde boşluk olduğu görülmüştür. Özellikle Koronavirüs Pandemisinden sonra çalışanların bilgisayar tabanlı uygulamalarla etkileşimi oldukça artmıştır. Bu etkileşimin hangi düzeyde, işin gereklilikleri kapsamında gerçekleştirildiği önemli bir tartışma konusudur. Çalışanların mesai saatleri içinde bilgisayar sistemlerini kişisel işlerini gerçekleştirme veya eğlence amaçlı kullanma düzeyinin (başka bir deyişle sanal kaytarma davranışının) öncülleri ve ardıllarının ele alınması gerekmektedir. Tartışmaya yön verecek bulguların ülkeden ülkeye göre değiştiği ve genellenemeyeceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, sanal kaytarma davranışlarının çalışan motivasyonu ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Bundan dolayı kamu çalışanlarının sanal kaytarma davranışları ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi alanda önemli bir boşluğu dolduracaktır.

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmanın genel amacı Aydın Adnan Menderes Üniversitesi evreninde idari personelin sanal kaytarma davranışlarıyla motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu genel amacın doğrultusunda aşağıda sıralanan bazı alt amaçlara da ulaşılmaya çalışılmıştır. Alt amaçlar aşağıda belirtilmiştir:

- İdari personelin motivasyon düzeyini belirlemek,
- Motivasyon düzeyini etkileyen faktörleri ortaya koymak,
- Sanal kaytarma davranışlarına eğilimini incelemek,
- Sanal kaytarma davranışlarının öncüllerini tespit etmek.

Araştırmanın Önemi: Bir ülkenin bürokrasisini kamu çalışanları oluşturmaktadır. Kamu çalışanlarının görevi bürokratik işleri yerine getirmek ve özelde halka hizmet sunmaktır. İyi ve sorunsuz işleyen bir bürokratik sistem kamu çalışanlarının verimli çalışmalarını doğrudan ilişkilidir. Kamu çalışanlarının verimli hizmet sunmasındaki en önemli ölçütlerden biri çalışanların iş yerindeki motivasyonun yüksek olmasıdır. Motivasyonu yüksek çalışanlar, pozisyonlarının gerekliliklerini daha iyi yerine getirecektir. Teknolojinin gelişmesi ve bilgisayar tabanlı uygulamalara erişimin kolaylaşması ve bu uygulamaların kullanım sıklığının artması, kamu çalışanlarının mesai saatleri içinde üretkenlik karşıtı davranış sergileme eğilimlerini arttırabilmektedir. Bu doğrultuda çalışma; kamu çalışanlarının motivasyon düzeyleri ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, güncel koşullarının yaratabileceği olası sorun alanlarından birinin tespitini

yapmakta ve bu alanda çözüm önerileri sunmaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Katılımcıların motivasyonları ile sanal kaytarma davranışı gösterme eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 2: Katılımcıların motivasyonları ile sanal kaytarma davranışı eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: Katılımcıların sanal kaytarma eğilimleri ile motivasyonları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Sınırlılıklar: Çalışmadaki elde edilen verilerin değerlendirmesi ve genellemesi aşağıda sıralanan sınırlılıklar çerçevesinde yapılmıştır.

- Çalışma anket kısmı sadece Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nde çalışan idari personel ile sınırlıdır.
- Çalışmanın uygulama aşaması Koronavirüs pandemisi döneminde gerçekleştirilmiştir.
- Çalışmaya öncülük edecek alanda benzer çalışmalar bulunmamaktadır.

Araştırmanın Kapsamı

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimi kavramı, kamuda insan kaynakları yönetiminin kapsamı, insan kaynakları yönetiminin kamu sektöründe amacı, işlevi ve uygulanabilirliği ve insan kaynakları yönetiminin kamu sektörü ve Kamu Yönetimi disiplini için önemi hakkında bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde ise, çalışmanın kavramsal çerçevesi sunulmaktadır. Bu kapsamda, sanal kaytarma ve çalışan motivasyonu kavramlarının tanımlarına, literatürde bu kavramlara yönelik yaklaşımlara ve ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın evreni ve örnekleme hakkında bilgiler verilmekte olup, araştırmanın veri toplama aracı, kullanılan ölçek, toplanan verileri ölçmede kullanılan analiz teknikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölüm ise, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler, katılımcıların sanal kaytarma ve motivasyon kavramlarına yaklaşımları, katılımcıların sanal kaytarma eğilimi ve motivasyon

düzeyleri ve sanal kaytarma ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik bulgulardan oluşmaktadır. Son olarak beşinci bölümde ise, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi örneğinden yola çıkarak kamu çalışanlarının sanal kaytarma davranışlarını etkileyen faktörler ve bu davranışların çalışan motivasyonu ile ilişkisini analiz eden sonuçlara yer verilmiştir.



1. BÖLÜM

1. KAMU YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde, insan kaynakları yönetimi kavramının Kamu Yönetimi alanındaki yeri, Kamu Yönetimi disiplininde insan kaynakları yönetimi yaklaşım(lar)ı, insan kaynakları yönetiminin kamu sektöründe amacı, işlevi ve uygulanabilirliği ve insan kaynakları yönetiminin kamu sektörü ve Kamu Yönetimi disiplini için önemi hakkında bilgiler verilmiştir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Kamu Yönetimi

Kamu sektöründe inovasyon beklentileri ve girişimleri, kamu yönetiminde performans uygulamalarında da reform taleplerini beraberinde getirmektedir. Bu taleplere bağlı olarak, kamu yönetimi bileşenlerini revize etmek ve güncel gelişmeler doğrultusunda yeniden yapılandırmak üzerine yapılan tartışmalar doğal olarak insan kaynakları yönetimini (İKY) de odak noktalarından bir haline getirmektedir (Lavigna, 2002: 369).

Kamu yönetiminde İKY'nin kuramsal çerçevesi yeni kamu yönetimi anlayışının gelişimiyle 1980'li yıllardan itibaren oluşmaya başlamıştır. 1960'lar ve 1970'lerin başları Batı'da, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) türbülans, istikrarsızlık ve karışıklık dönemleriydi. Psikoloji, sosyoloji ve siyaset bilimi gibi diğer sosyal bilim alanları gibi kamu yönetimi de bu dönemlerden etkilenmekteydi. Daha önceki dönemlerde kamu yönetiminde vurgu yapılan "ekonomi" ve "verimlilik" dogmaları, idari eylemlerin hedeflerini belirlemede yetersiz ve eksik olarak görülmeye başlandı. İnsan, verimliliğin mekanik testine tabi tutulamayan tüm idari faaliyetlerin merkezi olarak değerlendirilmekteydi. Yönetimin insan karakteri üzerindeki etkisi, verimlilik ve ekonomik göstergelerden daha önemli kabul edilmekteydi. Kamu yönetimini "değerden bağımsız" bir alan olarak kabul etmek yerine, toplumda teşvik edilmesi gereken belirli insani değerlerin olduğu, "değer odaklı" bir alan olarak varsayma eğilimi gittikçe yaygınlaşmaktaydı. Tüm bu paradigma değişiklikleri ekseninde kamu yönetiminde İKY'nin de popülerliği gittikçe artmaktaydı. Ancak gerekli alt yapıyı sağlamadan, mevcut personel yönetimi anlayışı ve birimlerinin ismen insan kaynakları olarak değiştirilmesi, kuramsal dönüşümü uygulamada tam anlamıyla yansıttığını söylemek güçtür.

Uygulamadaki eksikliklere rağmen yeni kamu yönetimi yaklaşımı Türk kamu yönetimini de etkisi altına almış; dolayısıyla personel rejiminde de değişikliklere neden olmuştur. Bilgi topluluğu, küreselleşme ve müşteri odaklı düşünme gibi kavramlar personel yönetimini daha stratejik ve esnek bir yapıya sahip İKY'ye doğru yöneltmiştir. Bu bölümde geleneksel kamu personel rejiminden insan kaynakları yönetimine geçiş değerlendirilmiştir.

1.1.1. Geleneksel Kamu Personel Rejimi

Kamu personel rejimi, çalıştırılma şekline odaklanmaktadır. Bu nedenle, kamu görevlisi ifadesi, kamu kurumunda istihdam edilen ve kamu gücünün ve otoritesinin ayrıcalıklarından faydalanan çalışanları kastetmektedir. Kamu personelleri ise kamu kurumunda atama yoluyla iş gören çalışanlar anlamında kullanılmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun (DMK) 4. maddesine göre kamu hizmetleri; Memurlar, Sözleşmeli Personel, Geçici Personel ve İşçiler tarafından yapılmaktadır. Buna karşılık, kamu kurumlarında istihdam edilen kamu görevlilerinin tümünü içine alan bir yasa bulunmamaktadır. Bu nedenle, kamu çalışanlarının çalışma koşullarıyla ilgili pek çok yasa, mevzuat ve düzenleme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı yaygınlaşana kadar, kamu görevlileri veya kamu personeli üzerine yapılan analizler daha çok “personel yönetimi” etrafında şekillenmekteydi. 1980’lerden sonra yeni yaklaşımların hem kuramsal hem de tatbiki olarak etkisini hissettirmeye başlamasıyla, özel sektörde yer edinmeye başlayan İKY anlayışı kamu sektöründe de kendini göstermeye başlamıştır. İKY uygulamaları özel sektörden kamu sektörüne aşamalı olarak transfer edilmiştir. Bu durumun temel nedeni, kamu sektörünün kendine has dinamiklerinin olmasıdır. Kamu sektörü, hukuki çerçevesi, amacı ve işleyişi bakımından özel sektörden ayrılmaktadır. Bu nedenle, özel sektördeki benzer toplu ve radikal bir dönüşümü kamu sektöründe de gerçekleştirmek kolay olmamaktadır.

Geleneksel kamu yönetiminin ağır, hiyerarşik ve normatif yapısı personel rejimine de yansımıştır. Yılmazöz (2009: 299-300) geleneksel kamu yönetimi ve geleneksel personel rejimi arasındaki bu ilişkinin yarattığı temel sorun alanlarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

- Kapsama İlişkin Sorunlar: Devlet Memurları kapsamına girmeyen kamu personeline (akademik personel gibi) yönelik yeni yasaların çıkarılması sorunu bulunmaktadır.

• İstihdama İlişkin Sorunlar: Devlet kadrolarının genellikle işsizlik sorununa çözüm üretmesi beklenmekte ve kadrolara atamalar yapılırken planlı bir uygulama takip edilmemektedir. Devlet Reformu Raporu'na göre Türkiye'deki kamu personeli istihdamı birçok ülkeye kıyasla yüksektir.

• Sınıflandırmaya Yönelik Sorunlar: Memurların meslek ve uzmanlık alanlarına sınıflandırma yapılmamakta; sınıflar içinde bütünlük bulunmamaktadır.

• Kariyer ve Liyakat ile İlgili Sorunlar: Devlet memurluğuna giriş ve yükselmelerde liyakat ilkesi tam anlamıyla uygulanamadığı için kamu yönetiminde yüksek verimlilik düzeyi elde edilememektedir.

• Eğitime Yönelik Sorunlar: Kamu sektöründeki hizmet içi eğitimler bütçe kısıtlamaları, nitelikli eğitimcilerin eksikliği ve üst düzey yöneticilerde eğitim gereksiniminin ihmal edilmesi gibi nedenlerle niteliksel olarak sorunları barındırmaktadır.

• Aylık ve Ücret Sistemi ile İlgili Sorunlar: Kamu çalışanlarının aylık gelirindeki iyileştirmeler ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmalıdır.

• Örgütlenme ve Temsil ile İlgili Sorunlar: Eşit sayıda yönetim ve personel temsilcilerinin sağlanmasında işlerlik sorunu bulunmaktadır.

• Emeklilik Rejimi ile İlgili Sorunlar: Emeklilik yaşının yüksek olmasına karşılık emekli ikramiyesi ve aylıklarının yeterli seviyede olmaması emeklilik rejiminde düzenlemeye gidilmesi gereksinimi doğurmaktadır.

Ayrıca kamu personel rejiminde denetim sorunu da tartışılan konular arasındadır. Dinçer ve Yılmaz (2003: 104) “kontrolde keyfilik” ve “kontrol sisteminin politik seçimlerle hedef dışı kullanımı” gibi durumların denetim sisteminde aksaklıklara neden olduğunu belirtmektedir.

Tespit edilen sorunlar kamu personel rejiminde reformu kaçınılmaz kılmaktadır. Diğer yandan, reformların mevcut sorunlara çözüm üretebilmesi için reforma uygun şartların da sağlanması gerekmektedir (Şaylan, 2000: 141). Yeni kamu yönetimi anlayışının kuramsal olarak bu zemini sağlayacak potansiyele sahip olduğu düşünülmektedir.

1.1.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personel Rejimine Etkileri

Dinçer ve Yılmaz (2003) yeni kamu yönetimi anlayışının benimsediği ilkelerin kamu personel rejiminde dönüşümü tetiklediğini belirtmektedir. Bu ilkeler arasında, “dikey örgütsel yapı” yerine “yatay yapının” benimsenmesi, “merkeziyetçilikten âdem-i merkeziyetçiliğe” geçiş”, “sonuç odaklılık”, “mali denetim”, “yaşam boyu iş güvencesinin kaldırılması”, “sözleşmeli çalışma sisteminin yaygınlaştırılması”, kamu ve özel sektör çalışanının piyasa sistemi içinde tek parça haline getirilmesi” gibi kavramlar sayılmaktadır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 110).

Liyakat unsuru, yeni kamu yönetimi anlayışıyla beraber kamu personel rejimine kazandırılan en önemli kavramlardan biridir. Geleneksel personel rejiminin güncel tartışmalara göre düzenlenmesi kayırmacılık sisteminden liyakat sistemine geçişle gerçekleşmektedir (Ayman Güler, 2013: 142). Böylelikle, işe giriş aşamasında, işin devamlılığında ve yükselmelerde herkese açık ve işin niteliğine uygun yeterlik ölçütlerinin kullanılması söz konusu olmuştur.

Yeni kamu yönetimi anlayışıyla beraber kamu sektörünün odak noktası politikadan yönetime kaymıştır. Süreçlere vurgu yapan geleneksel kamu yönetiminin aksine, yeni kamu yönetimi sonuçlara ve esnek hizmet sunumuna dikkat çekmiştir. Anlayıştaki bu değişiklik özellikle 2000’lerde kamu sektöründe personel yönetiminden İKY’ye geçişi tetiklemiştir (Eryılmaz, 2017: 262).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kamu Sektöründe Amacı, İşlevi ve Uygulanabilirliği

İnsan kaynakları yönetimi, genel ifadeyle örgütlerin etkin bir şekilde yönetimini ve verimlilik ve rekabetin sağlanmasını amaçlamaktadır. İKY’nin örgütlerde gerçekleştirmek istediği hedefleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- İşin niteliğine uygun insanı doğru zamanda istihdam etmek,
- Çalışanların performanslarına göre kariyer olanağı sunmak,
- Çalışan motivasyonunu sağlamak,

- Çalışanları, bilimsel ve standardize edilmiş performans kıstaslarına göre değerlendirmek,

- Adil ücret ve teşvik stratejileri geliştirmek ve yürütmek,

- Çalışan kaygısını azaltarak, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı tasarlamak,

- Örgüt kültürü oluşturmak ve örgüt-çalışan bütünlüğünü sağlamak ve korumak.

Yukarıdaki amaçlar dikkate alındığında, İKY'nin kamu kurumlarında uygulanmasını zorlaştıran faktörlerden söz edilebilir. Kamu sektörünün örgütsel yapısı, kar amacı gütmek yerine kamu yararını gözetmesi, kazanılmış iş güvencesi hakkının bulunması, inisiyatif alınamaması, stratejik yönetim ve kalite değerlerini ölçümleme zorluğu ve bürokrasi-siyaset ilişkisi gibi faktörler kamu sektöründe İKY anlayışının yaygınlaşmasının önündeki temel engeller arasında yer almaktadır.

Geleneksel kamu yönetiminden miras kalan geniş ölçekli ve karmaşık bürokrasi modeli de kamu sektöründe İKY'nin karşılaştığı engellerden biridir. Bürokratik yapı, kamu sektöründe yerinden ve çevik yönetim modelinin uygulanmasını güçleştirmektedir. Bu nedenle, stratejik hedefler doğrultusunda iş analizlerinin yapılamamakta ve analiz sonuçlarına göre yeni iş modelleri benimsenememektedir. İyi çerçevelendirilmiş örgütlenme modellerinin bulunmaması, İKY anlayışına uygun bir zeminin gelişmesini engellemektedir.

Kamu sektöründe İKY anlayışının uygulanabilirliğini zorlaştıran diğer bir etmen ise objektif ilke ve esaslar yerine subjektif değerlendirmelerin yapılmasıdır. İşe alım, eğitim ve terfi gibi konularda belirli bir standarda göre düzenlenmiş tarafsız ölçekler bulunmamaktadır. Bu durum, performans göstergelerinde muğlaklığı beraberinde getirmekte ve ödül mekanizmasında niteliğin önemini azaltmaktadır.

Kamu yöneticilerinin tutum ve davranışları da kamu sektöründe İKY anlayışının yaygınlaşmasını engellemektedir. Özellikle bürokrasi ve siyaset arasındaki ilişki kamu yöneticilerinin İKY değerlerini benimsemekte ve gerekli yapıları oluşturmakta isteksiz ve yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Görev, yetki ve sorumluluk dengesini sağlamada rasyonel karar verme modelleri yerine kişiye bağlı değerlendirmelerin yapılması, örgüt kültürü ve örgütsel amaçları ikinci plana atmakta; kişisel amaçlara hizmet etmektedir. Bu nedenle, kamu sektöründe İKY temelli zihinsel dönüşüm gerçekleşmemektedir.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kamu Sektörü ve Kamu Yönetimi Disiplini için Önemi

Kamu yönetiminin esası kamu hizmetlerinin sunumudur. Bu nedenle, kamu hizmetlerinin en etkili ve kaliteli bir şekilde sunulması kamu yönetiminde etkinliği artıracaktır. Kaliteli hizmet sunumunun en temel gerekliliklerinden biri hizmet sağlayıcılarının nitelikli olmasıdır. Bu nedenle, kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminin yeniden düşünülmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Geleneksel kamu yönetiminin bürokratik ve katı yönetim modeli kaliteli hizmet sunumunda yetersiz kalmaktadır. Kamu sektörünün beşeri sermayeden maksimum verimde faydalandığını söylemek güçtür (Canman, 1995: 7-8).

İKY yapılanmasını oluşturmak emek ve zaman gerektiren bir süreçtir. Başka bir deyişle, kısa vadede hedeflerin gerçekleştirilmesinde İKY anlayışının güçlendirilmesi etkili bir kanal olarak değerlendirilmemektedir. Ancak, mevcut sorunlara kalıcı çözümler üretebilmek için maksimum çalışma potansiyeli ve motivasyonu sağlamak gerekmektedir. İyi kurgulanmış bir İKY örgütlenmesi, kamu hizmetlerinin sunumunda uzun vadeli iyileştirmeler sağlayacaktır. Burke, Allisey ve Noblet'e (2013: 1) göre, kamu sektöründe insan kaynakları yönetimine odaklanmanın dört ana nedeni bulunmaktadır: (1) İKY literatüründe kamu sektörü bağlamına yeterince yer verilmemesi; (2) kamu sektörü hizmetlerinin önemi ve bu hizmetlerin sunulmasında insan kaynaklarının rolü; (3) kamu hizmetlerine yapılan kamu yatırımının düzeyi ve bu yatırımı en üst düzeye çıkarmak için kurumların ihtiyacı; (4) kamu kurumlarının karşılaştığı işgücüyle ilgili zorlukların ölçeklendirilmesi gereği.

21. yüzyılda kamu sektöründe olması gereken temel yetkinlikler geçmiş dönemlere göre farklılık göstermektedir. Etkili, yetkin ve ileriye dönük kamu hizmeti sağlamak ve kamu kurumlarının gücünü artırmak, bugün hemen her devletin karşılaştığı en büyük zorluklardan biridir. İyi yönetim, kalkınma çabasını başarıya dönüştürebilmek için özellikle gelişmekte olan ülkelerde oldukça önemlidir. Hizmetlere tüm vatandaşların erişimini garanti etmek, vatandaş katılımını artırmak ve ekonomik faaliyetlerin kolaylaştırılmak etkin yönetişimin kanallarıyla gerçekleştirilmektedir. İyi yönetim ihtiyacı, beceri, bilgi ve yetkinlik açısından kamu görevlilerine yönelik taleplerin hızla artmasına ve daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, hem kamu sektörü hem de kamu yönetimi disiplini için insan kaynakları yönetiminin önemi günden güne artmaktadır.

Kamu sektörünü ele alan çalışmalar dikkate alındığında, güncel teknolojilerin kullanımının çalışan motivasyonu ile bağıntısını ele az çalışmaya rastlanmaktadır. Özellikle ulusal alan yazında konu üzerine yazılmış oldukça sınırlıdır. Oysaki iş görme biçimleri değiştikçe, yeni biçimlerin çalışanları nasıl etkilediğine yönelik araştırmaların güncel olarak yapılması ve mevcut durum analizlerinden yola çıkarak gelecek senaryolarının oluşturulması gerekmektedir. Böylelikle, değişen koşulların olumlu ve olumsuz etkileri gözlemlenerek çalışanların iş görme modellerine adaptasyonu sağlanacaktır. Tüm bu konular İKY disiplininin tüm sektörler için önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Bilhassa Koronavirüs Pandemisinden sonra alışılmış geleneksel iş görme biçimlerinin hızla değiştiği gözlemlenmektedir. Daha önce kamu sektörü için uzak kavramlar olan “uzaktan çalışma”, “çevrimiçi toplantı”, “dönüşümlü mesai” gibi durumlar meydana gelmiştir. Değişimdeki hızı kıyasla, çalışanların bilgisayar tabanlı uygulamalarla etkileşim düzeyini ve biçimini değerlendiren analizlerin ve eğitimlerin sıklığı ve yaygınlığının yeterli olduğunu söylemek güçtür. Pandemi süresince bilgisayar sistemleri ile bütünleşen çalışanların, kısıtlamaların esnetilmesiyle geleneksel çalışma biçimlerine dönmeye başlamasının ardından bu sistemleri kişisel işlerini gerçekleştirme veya eğlence amaçlı kullanma düzeyinin (başka bir deyişle sanal kaytarma davranışının) öncülleri ve ardıllarının ele alınması gerekmektedir. Aynı zamanda, artan çalışan-bilgisayar etkileşiminin çalışan motivasyonuna olan etkisi de ayrı bir tartışma konusudur. Tartışmaya yön verecek kavramların ve kavramlar arasındaki ilişkinin sağlıklı değerlendirmesi için kamu yönetimi ile İKY etkileşimine ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu çalışanlarının sundukları hizmeti en verimli ve etkili şekilde gerçekleştirmelerinin en önemli ölçütlerden biri çalışanların iş yerindeki motivasyon düzeyidir. Çalışan motivasyonunun yüksek olması, çalışanların pozisyonlarının gerektirdiği görevleri daha iyi yerine getirmelerini sağlayacaktır. Bilgisayar teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, bu teknolojilerin kullanım sıklığının artması, kamu çalışanlarının mesai saatleri içinde üretkenlik karşıtı davranışa yönelme olasılıklarını arttırabilmektedir. Bu varsayımlardan hareketle, bu çalışma kamu çalışanlarının motivasyon düzeyleri ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Çalışmada, İKY disiplininin ödünç alınan “sanal kaytarma” ve “motivasyon” kavramlarının kamu sektörü kapsamında incelemesi yapıldığından, ilk olarak kamu yönetimi için İKY'nin yeri ve önemine değinilmiştir. Devam eden bölümlerde sanal kaytarma ve motivasyon kavramlarının tanımlaması yapıp, kavramlar arasındaki olası ilişki işlenmiştir.

2. BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sanal Kaytarma Davranışı

Çalışmanın bu bölümünde, sanal kaytarma kavramı, sanal kaytarmanın öncülleri, sanal kaytarmanın nedenleri, üretkenlik karşıtı iş davranışı çerçevesinde sanal kaytarmanın yeri ve sanal kaytarmanın çalışan davranışları üzerindeki etkileri hakkında bilgiler verilmiştir.

2.1.1. Sanal Kaytarma Kavramı

Bu çalışmada sanal kaytarma, bilgisayar aracılığıyla yapılan küçük, zaman kaybettiren davranışları betimlemek için kullanılmış olsa da, bazı araştırmacılar sanal kaytarma kavramını farklı bir perspektiften değerlendirmektedir (Weatherbee, 2009). Sanal kaytarma terimi, bilgisayar korsanlığı ve virüs yayma gibi daha ciddi davranışlara da atıfta bulunmak için de kullanılmaktadır (Blanchard ve Henle, 2008). Bu aşırı davranışlar muhtemelen farklı öncüllerden kaynaklanmakta ve örgütler ve bireyler için farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle, ayrı ayrı çalışılması gerektiği düşünülen farklı bir fenomen olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmada, söz konusu ciddi davranışlar, sanal kaytarma tanımının dışında tutularak; YouTube, Facebook vb. sosyal medya platformlarında vakit geçirmek ve internette gezinmek gibi zaman kaybettiren davranışlara odaklanılmaktadır.

Benzer şekilde, evden çalışanların kişisel bilgisayar kullanımı, bu çalışmada kullanılan sanal kaytarma tanımı içinde yer almamaktadır. Evden çalışma düzeninde kişisel bilgisayar kullanımı, geleneksel çalışma yöntemlerindeki mesleki ekipmanların kullanımıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmayı okuyan kişilerin fenomeni ya da betimlenen bağlamı kişisel düzeyde deneyimleyebilmesi ve bulguları yorumlayarak anlam oluşturabilmesi için, sunulan betimlemelerin bağlamın canlı ve görünür olmasına yetecek düzeyde detaylandırması gerekmektedir (Whittemore vd., 2001). Bu nedenle, sanal kaytarmanın tanımına evden çalışanların dâhil edilmesi durumunda, araştırmacının fenomenleri karıştırma riski ortaya çıkabilmektedir. Sanal kaytarmanın öncülleri ve olası sonuçlarını değerlendirirken tüm koşulları birleştirme eğiliminde ziyade, kavramsallaştırma aşamasında yalın bir fenomene odaklanması ve bununla ilgili bir anlayışın oluşturulması; ardından

aracı ve sınırlayıcı koşulların analiz edilmesinin daha sistematik bir yöntem sağlayacağı düşünülmektedir. Uzaktan çalışanların hariç tutulması, belirli çalışma saatlerinin olmadığı bir ortamda sanal kaytarmanın operasyonel olarak tanımlanmasından kaynaklanan bağlamsal sınırlılıkları da ortadan kaldırmaktadır.

Sanal kaytarma teriminin kavramsallaştırılmasının üç önemli unsur bulunmaktadır. İlk olarak, sanal kaytarma, cep telefonları ve tabletler de dâhil olmak üzere herhangi bir bilgisayar işlevi gören araç aracılığıyla gerçekleşebilir. Sanal kaytarma tanımına diğer cihazları dâhil etmenin gerekçelerinden biri, telefon görüşmelerinin ve yazılı mesajlaşmanın artık sanal kaytarma davranışı kapsamına girmesidir. İkinci husus, idari amir (orta düzey veya üst düzey) astın iş alanı hakkında en azından temel bilgilere sahip olduğu ve sanal kaytarma davranışının içeriğini belirlemede bir çalışanın astına veya iş arkadaşlarına göre daha az önyargılı olacağı düşüncesinden hareketle, işle ilgili olmayan faaliyetlere en iyi karar verecek kişidir. Bu ikinci husus, bir bilgi işlem departmanında programlama blogunu okuyan programcı örneğindeki gibi sınırdaki veya muğlak davranışların nasıl sınıflandırılacağını netleştirmektedir. Son olarak, sanal kaytarma, kurum kültürü ve politikasından bağımsız olarak ele alınmaktadır. Kurum kültürü sınırsız kişisel bilgisayar kullanımı olan bir örgütte, kedi videoları izleyen bir çalışan yine de sanal kaytarma davranışı sergilemektedir. Sanal kaytarma davranışlarının kurum kültürüne göre tanımlanması halinde, incelenmek istenen davranışların diğer değişkenlerle arasındaki ilişkiyi liberal internet kullanım politikalarına sahip kurumlarda gözlemlemek neredeyse imkânsız olacaktır.

Sanal kaytarma terimi tanımlanırken, en çok atıfta bulunulan diğer bir kavram ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır (*counterproductive work behavior*). Son yıllarda bazı örgüt üyelerinin örgüte ya da diğer örgüt üyelerine yönelik kasıtlı ve zarar verme amacı taşıyan davranışlar sergiledikleri, yapılan bazı araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Özdemir ve Demircioğlu, 2015: 41). Bu davranışlar, üretim karşıtı iş davranışları (ÜKİD) olarak tanımlanmakta ve sanal kaytarma davranışları da bu tür davranışlar kapsamında ele alınmaktadır. Buradan hareketle, bu bölümde ilk olarak ÜKİD tanımına değinilmektedir.

2.1.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (ÜKİD)

20. yüzyılın sonlarına doğru üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik ilginin arttığını söylemek mümkündür. Artan bu ilginin nedenlerinden biri, sanayi ilişkilerinde

gözlemlenen liberalleşme eğilimleridir. “Post-Fordizm” veya “Geç Kapitalizm” etkisiyle yaşanan bu dönüşüm, çalışma ortamında rekabetçi baskıları arttırmıştır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 43). Çalışma koşullarının daha fazla rekabetçi olması, koşullarda esnekliği, iş güvencesinin azalmasını, iş yoğunlaşmasını ve örgüt içi sosyal ilişkilerde değersizleşmeyi doğurmuştur. Söz konusu değişimler ise çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterme eğilimini tetiklemiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, çalışanların örgütün veya örgüt çalışanlarının verimini azaltacak şekilde davranarak, iş yapmamaları; dolayısıyla bilinçli olarak örgüte zarar vermeleridir (Spector ve Fox, 2002: 269). Başka bir deyişle, endüstriyel sabotaj sergilemeleridir. Çalışanların iş yerindeyken çalma, bozma, zarar verme, israf etme, çalışma saatlerini ya da kurumsal kaynakları boşa kullanma, olumsuz yönde örgütsel çatışma, iş erteleme, yasadışı madde kullanma ve yukarıdaki tanıma uyan her türlü kabul edilemez davranışları, üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak tarif edilmektedir. Çalışanların bu davranışları benimsemesi sonucunda da örgütler mali kayba uğramaktadır (Moretti, 1986: 134).

Örgütsel bir davranışın ÜKİD olarak sınıflandırılabilmesi için kasıtlı olması, zarar verme amacı taşıması ve yasalara aykırı olması gerekmektedir (Marcus ve Schuler, 2004). Araştırmalar, örgütü ve üyelerinin genel sağlığını tehdit eden ÜKİD’lerin gittikçe arttığını göstermektedir. Örneğin, ABD’de çalışanların %25’inin interneti kötüye kullanma nedeniyle işini kaybettiği tespit edilmiştir (Özdemir ve Demircioğlu, 2015: 43). ÜKİD’leri saldırganlık, hırsızlık veya devamsızlık olarak ayrı ayrı ele alan çalışmaların yanı sıra bu tür davranışları belirli boyutlar altında toplayan ve inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Örgütsel yaşamda en yaygın ÜKİD’ler, bilginin, kaynakların ve zamanın kötüye kullanılması, devamsızlık, ırkçılık, izolasyon, düşük kaliteli iş, sözlü ve fiziksel saldırılar, güvensizlik, sosyal baskı, zorbalık ve mobbing olarak değerlendirilmektedir (Seçer ve Seçer, 2007).

ÜKİD’leri tetikleyen başlıca faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında örgütsel adalet algısı önemli bir yere sahiptir. Çalışanların adalet algılarının ÜKİD’in anlamlı bir yordayıcısı olduğu bildirilmektedir (Flaherty ve Moss, 2007). Mount ve arkadaşları (2006) iş doyumunun ÜKİD ile de ilişkili olduğu söylemektedir. Aynı çalışmada, “beş büyük” kişilik kuramının alt boyutlarından biri olan “uyumluluk” ile ilişkisel ÜKİD, “sorumluluk” ile örgütsel ÜKİD arasında ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Başka bir deyişle,

kişiliğinde uyum yeteneği düşük olan çalışanlar, kişilerarası ilişkilerinde saldırgan davranışlar sergileme eğilimi gösterirken, sorumluluk duygusu düşük olanlar ise örgütü sabote etme ve geri çekilme davranışları sergileme eğiliminde olabilmektedir. Penney ve Spector (2002) narsistik kişiliğe sahip çalışanların daha fazla ÜKİD sergilediğini tespit etmektedir. Spector ve Fox (2010) ise ÜKİD ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ters bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

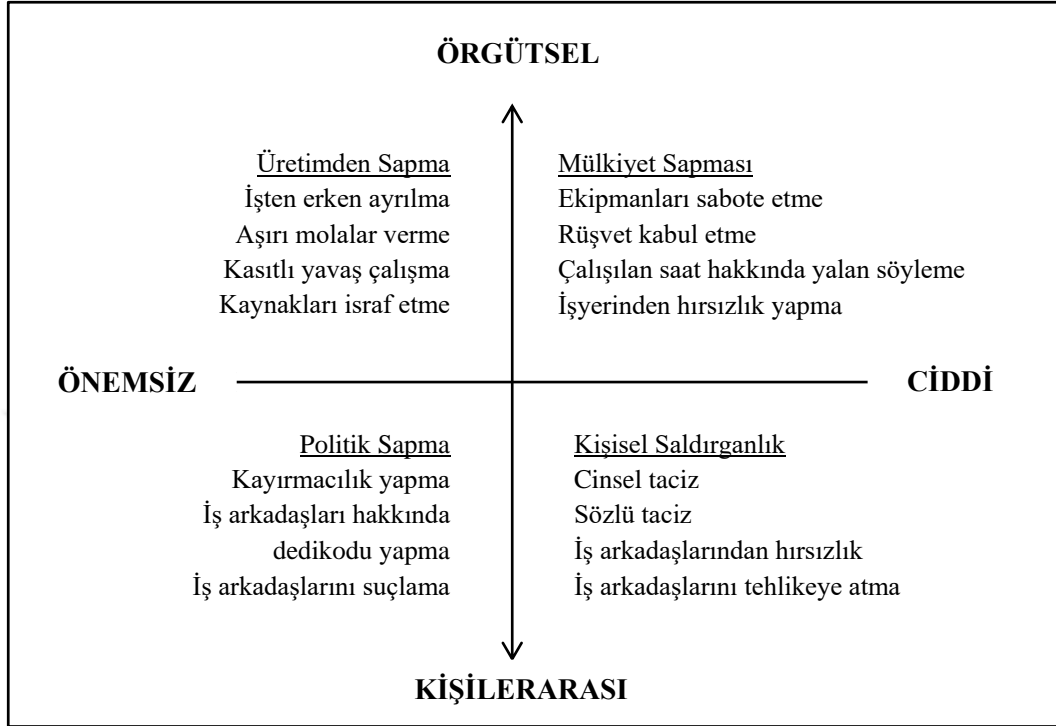
ÜKİD üzerine yapılan araştırmalar, araştırmacıları bu davranışların ne olduğu ve neden ortaya çıktıklarına dair farklı bakış açıları benimsemeye yönlendirmektedir. Bir bakış açısına göre, ÜKİD kişilerarası çatışma, örgütsel adaletsizlik veya örgütsel kısıtlamalar gibi çalışma ortamındaki stres faktörlerinin neden olduğu bir tür davranışsal gerginliktir (Fox, Spector ve Miles, 2001). Bu açıdan bakıldığında, çalışma ortamı faktörleri çalışanda öfke, suçluluk ya da can sıkıntısı gibi olumsuz duygulara neden olmakta ve bu olumsuz duygular da ÜKİD'e yol açmaktadır. Bu nedenle, stresörler, duygular ve ÜKİD arasındaki ilişki, kişilik özelliklerinden ve durumsal faktörlerden etkilenmektedir.

Benzer bir bakış açısı, ÜKİD'in nedeni olarak örgütsel adaletsizliğe odaklanmaktadır. Bu görüşe göre, ÜKİD algılanan adaletsizlik nedeniyle örgütle hesaplaşma girişiminden ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1990). Örneğin, maaş artışının yetersiz olduğunu düşünen bir çalışan, misilleme olarak ofis malzemelerini çalabilir. Çalışma saatleri ile çakışan acil işleri için izin almakta zorlanan bir çalışan örgüt içi işlerini yavaşlatabilir veya mesai saatleri içinde boş zaman geçirme sıklığını artırabilir. Bu bakış açısı, insan ilişkilerinde eşitliği korumanın önemli bir motivasyon aracı olduğunu göstermektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sınıflandırmada sıklıkla Robinson ve Bennett'e ait çok boyutlu ölçekleme tekniklerinin kullanıldığı iki boyutlu sınıflandırmaya atıf verilmektedir. İlk boyut, "önemsiz ve ciddi davranışlardan", ikinci boyut ise "örgütsel ve kişilerarası davranışlardan" oluşmaktadır. Robinson ve Bennett (1995: 555), iki boyutu dört farklı kategoriye ayırmaktadır: üretimden sapma, mülkiyet sapması, politik sapma ve kişisel saldırganlık.

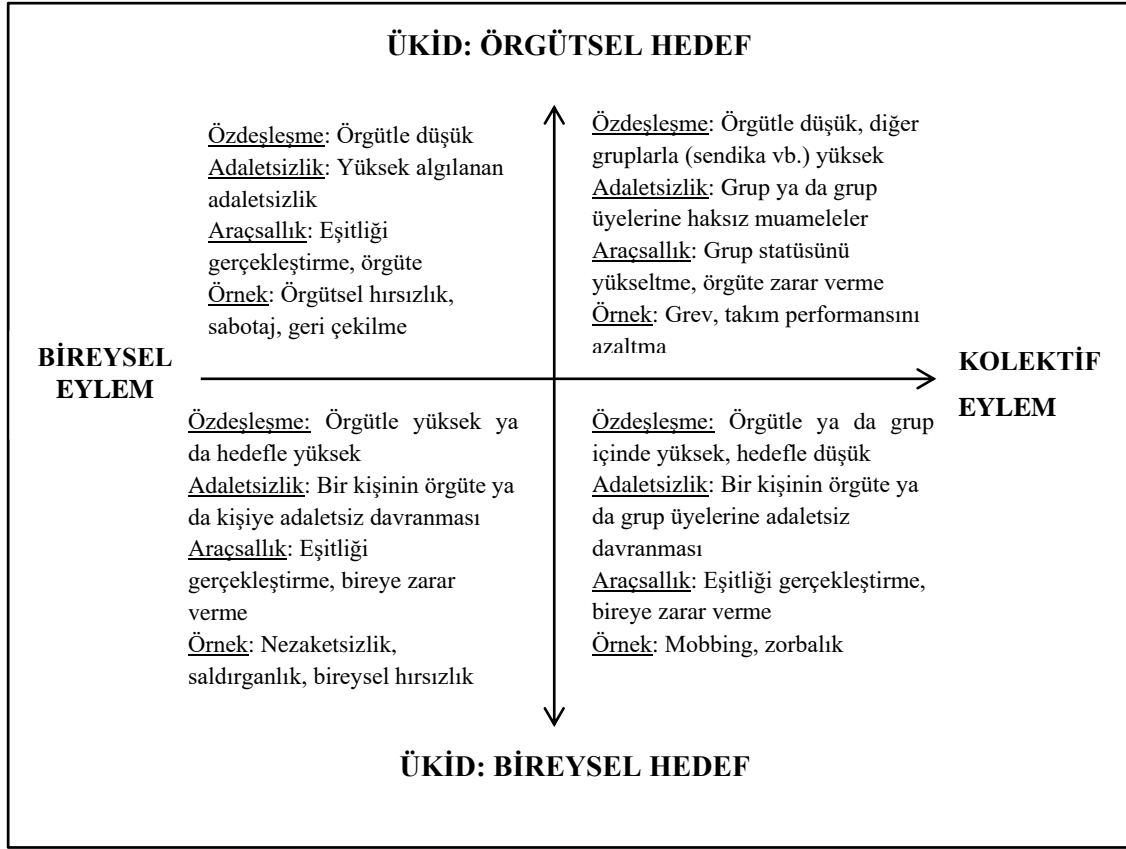
Mülkiyet sapması, çalışanların izinsiz olarak örgütün mal veya varlıklarına zarar vermesini ifade etmektedir. Üretim sapması, asgari iş miktarı ve kalitesini düzenleyen kuralların çalışanlar tarafından ihlal edilmesidir. Politik sapma, bir çalışanın diğer bireylerde kişisel ya

da politik dezavantaja neden olacak sosyal etkileşimi bağlamındaki davranışlara işaret etmektedir. Kişisel saldırganlık, bir çalışanın diğer bireylere karşı saldırgan ve düşmanca davranış sergilemesi anlamına gelmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 565-566).



Şekil 2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Tipolojisi (Robinson ve Bennett, 1995)

Kelloway vd. (2009), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını işlevsel bir protesto türü olarak tanımlamaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını hedeflerine göre (örgütsel ya da bireysel hedefler) ve uygulama biçimine göre (bireysel ya da kolektif eylemler) iki boyutta sınıflandırmaktadır. Birinci boyut, hedefin kimliğine yöneliktir. Birinci boyut bağlamında, hedefin bireysel mi yoksa örgütsel mi olduğu tartışılmaktadır. Hedefin bireysel ya da örgütsel olması fark etmeksizin, üretkenlik karşıtı iş davranışları adaletsizliğin kaynaklarından biridir. İkinci boyut ise, protestonun uygulama biçimini ele almaktadır. Buna göre, üretkenlik karşıtı iş davranışı bireysel veya kolektif olarak sergilenebilmektedir.



Şekil 2.2. Protesto Olarak Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (Kelloway vd., 2009)

Gruys (1999) üretkenlik karşıtı iş davranışı kapsamında literatürde 87 değişik davranış tespit ederek, bu davranışları 11 başlık altında toplamaktadır (Aktaran: Seçer ve Seçer, 2007: 153). Gruys'un sınıflandırmasında yer alan kategoriler aşağıda belirtilmektedir:

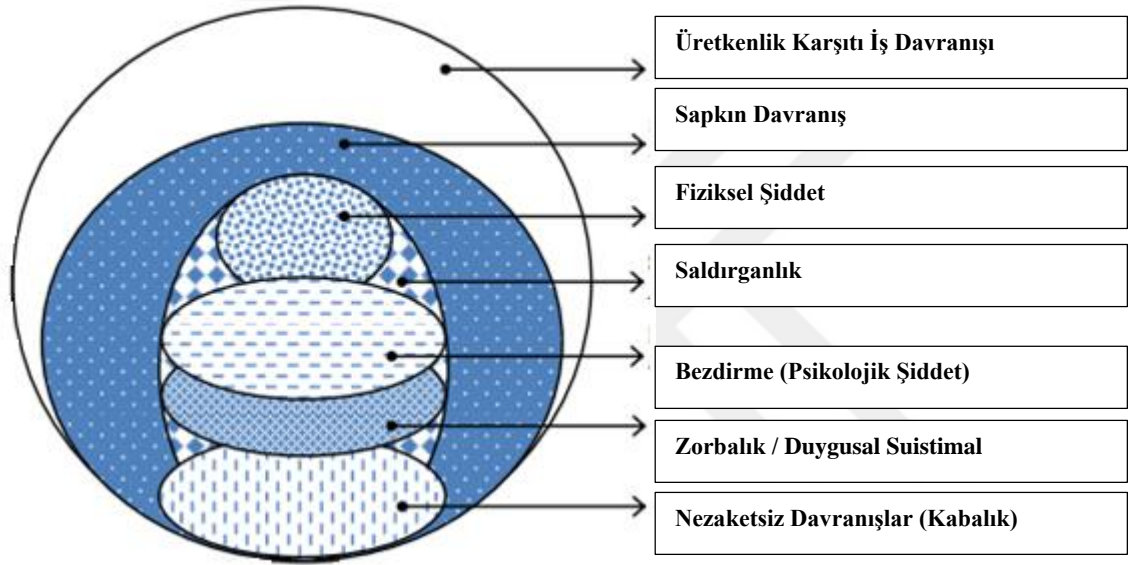
1. *Hırsızlık ve benzer davranışlar*
2. *Mala zarar verme*
3. *Bilginin yanlış kullanımı*
4. *Zaman ve kaynakların yanlış kullanımı*
5. *İş sağlığı ve güvenliği kurallarının ihlal edilmesi*
6. *İşe devamsızlık*
7. *Düşük iş kalitesi*
8. *Alkol kullanımı*

9. Yasadışı madde kullanımı

10. Uygunsuz sözlü eylemler

11. Uygunsuz fiziksel eylemler

Pearson ve arkadaşları üretkenlik karşıtı iş davranışları ve türevlerini yedi ayrı kategoride sınıflandırmaktadır.



Şekil 2.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri (Pearson vd. , 2005: 191)

Spector ve arkadaşları (2006) ÜKİD'i beş boyut etrafında kavramsallaştırmaktadır: istismar, üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme. Söz konusu beş boyutun farklı faktörler tarafından tetiklendiğine; bu nedenle farklı davranış türleri arasında ayırım yapılması gerektiğine inanılmaktadır. İstismar, örgütteki insanlara zarar veren veya zarar verme potansiyeli olan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Spector vd., 2006). İstismarın kişilerarası çatışma ve anlaşmazlık nedeniyle ortaya çıktığı ve oluşumunun çalışma ortamında mevcut faktörler tarafından kolaylaştırıldığı veya engellendiği düşünülmektedir. ÜKİD'in birbiriyle ilişkili iki boyutu, üretimden sapma ve sabotajdır. Bu boyutlar, bir saldırganlık biçimi içermeleri bakımından istismara benzemektedir; ancak hedefleri bakımından farklılık göstermektedir. İstismar edici davranışlar insanlara yönelik iken, üretimden sapma ve sabotaj cansız nesnelere veya örgütün kendisine yöneliktir (Spector vd.,

2006). Üretimden sapma, kasıtlı olarak işten kaçmak veya daha düşük kalitede iş yapmakken; sabotaj örgüt mülkünün aktif olarak yok edilmesini içermektedir. Hırsızlık, örgüt mülkünün veya bilgilerinin çalınmasını içeren dördüncü bir ÜKİD türüdür. Hırsızlığın ekonomik ihtiyaç veya örgütten intikam alma arzusu tarafından tetiklendiği ifade edilmektedir (Mustaine ve Tewksbury, 2002).

Geri çekilme, ÜKİD'in beşinci boyutudur ve bir çalışanın çalıştığı süreyi örgütün kendisinden beklediğinden daha azını yapmasını kastetmektedir (Spector vd., 2006). İşe geç gelme, izinsiz devamsızlık, uzun molalar, işten ayrılma geri çekilme davranışlarına örnek gösterilebilir. Geri çekilme, örgüte veya üyelerine zarar vermekten ziyade, caydırıcı bir durumdan kaçma veya kaçınma arzusuyla ortaya çıktığı için ÜKİD'in diğer boyutlarından farklı olarak görülmektedir (Spector vd., 2006). Araştırmalar, geri çekilme davranışlarının en iyi yordayıcılarının örgüt politikaları (Dalton ve Mesch, 1991) ve sosyal normlar (Bamberger ve Biron, 2006) olduğunu ortaya koymaktadır. İşten sıkılma, tutumlar (Breaugh, 1981), iş tatminsizliği (Hackett, 1989) ve cinsiyet ve/veya yaş değişkenleri (Mathieu ve Kohler, 1990) geri çekilme boyutundaki ÜKİD ile ilişkilendirilen diğer faktörlerdir.

ÜKİD üzerine yapılan akademik araştırmalar son yıllarda Türkiye'de de artış göstermeye başlamıştır. Altıntaş (2009) üniversite öğrencilerine yönelik yaptığı araştırmada, faktör analizi sonucu üç farklı örgütsel sabotaj türü olduğunu göstermektedir: “bilgi sabotajı”, “görev sabotajı” ve “şiddet sabotajı”. Bayram, Gürsakal ve Bilgel (2009) çeşitli Türk şirketlerinde çalışan 766 kişiyi inceleyerek; katılımcıların sınırlı miktarda ÜKİD sergilediklerini ve ÜKİD'in çoğunlukla işte kısıtlamalarla karşılaşan çalışanlar tarafından sergilendiğini tespit etmektedir. Dolayısıyla, araştırmacılar ÜKİD ile iş tatmini arasında ters bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Öcel (2010), Spector ve diğerlerinin (2006) Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Kontrol Listesi'ni (CWB-C) Türkçeye uyarlamaktadır. Öcel ve Aydın (2010), kamu ve özel sektör çalışanlarının “adil dünya inancı” ve “cinsiyet” değişkenlerinin ÜKİD'e etkisini incelemektedir. Adil dünyaya inancı daha düşük olan çalışanların ve erkeklerin ÜKİD sergileme olasılığının nispeten daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Özdemir ve Demircioğlu (2015) devlet liselerinde çalışan öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada ÜKİD ve “psikolojik sözleşme” arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Araştırma, psikolojik sözleşme ve ÜKİD'in alt boyutları arasında düşük ancak anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ayrıca, psikolojik sözleşmenin “ilişkisel” ve “işlemsel” alt

boyutlarının ÜKİD'deki değişkenliğin ancak %2'sini açıkladığı belirtilmektedir.

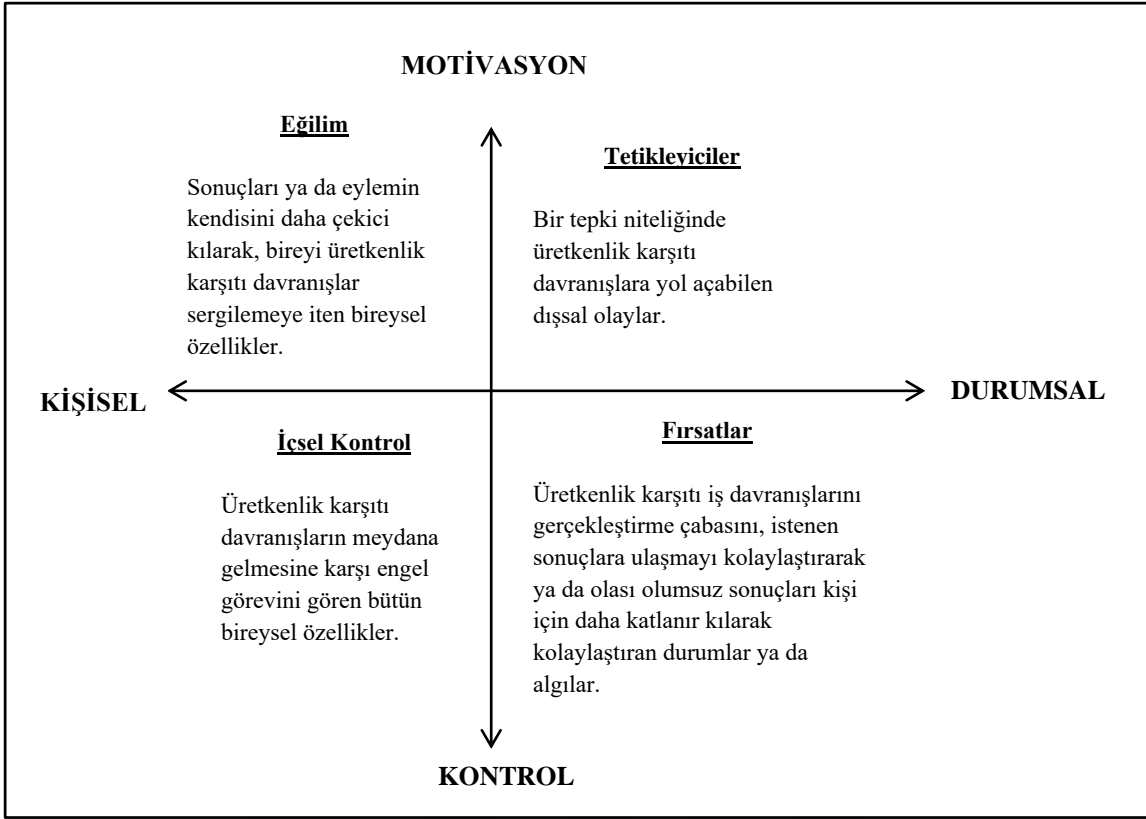
DergiPark dizininde yapılan terimsel tarama sonuçlarına göre, son yirmi yıldır Türkiye'de ÜKİD hakkında yayımlanan 30 makale bulunmaktadır. Dolayısıyla, ÜKİD kavramına yönelik teorik ve ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma süzgecinden geçen makalelerin yalnızca üç tanesi kamu çalışanlarına odaklanmaktadır. Diğer çalışmalar, özel sektör çalışanlarının ÜKİD sergileme eğilimlerini ele almaktadır. Bu nedenle, kamu sektöründe ÜKİD'in öncülleri, sonuçları ve diğer değişkenlerle ilişkisine yönelik alanda boşluk olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın hem kavramsallaştırma hem de uygulama bağlamında alana katkı vereceği düşünölmektedir.

Üretkenlik Karşıtı Davranışın Belirleyicileri

ÜKİD'e yönelik yapılan araştırmalarda sıklıkla ele alınan belirleyicilerin saptanması, ÜKİD'e neden olan faktörleri tespit ederek, ÜKİD'in önlenmesine katkıda bulunacaktır. Literatürde, ÜKİD belirleyicileri genel olarak iki gruba ayrılmaktadır: bireysel faktörler ve durumsal faktörler. Her ne kadar bireysel ve durumsal belirleyiciler içerik bakımından bazı farklılıklar gösterse de genelde aynı faktörlere değinmektedir.

Marcus ve Schuler (2004) ÜKİD'e neden olan bireysel ve durumsal faktörlerin, motivasyon ve kontrol mekanizmalarına göre sınıflandırılabilceğini ifade etmektedir. Motivasyon kuramları bağlamında, dışsal baskılar ya da içsel eğilim dürtüleri bireylerin suça olan eğilimlerini arttırabilmektedir. Kontrol kuramlarından yola çıkıldığında ise, bireysel davranışların uzun vadede yaratacağı sonuçların değlendirilmesi, sosyal kuralların ve düzenin içselleştirilmesi, sosyal bağların gücü veya olumsuz davranışı önleyen diğer dışsal koşullar gibi faktörlerin etkisiyle, bireyin sapkın eylemlere yönelmesinin engellenebileceği öngörülmektedir.

Marcus ve Schuler (2004) üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açan faktörleri analiz ederken bireysel ve durumsal belirleyicileri, motivasyon (isteklendirme) ve kontrol kavramları ekseninde açıklama çabası göstermektedir. Motivasyon ve kontrol kavramlarının belirleyicileri ne düzeyde etkilediği sorusundan yola çıkarak bir sınıflandırma yapmaktadır. Marcus ve Schuler'in önerdiği modelde, motivasyon çalışanın bireysel ve durumsal faktörlerin etkisiyle suça meyilli olmasına yol açarken, kontrol bireysel ve durumsal faktörlerle suçun işlenmesini engellemektedir.



Şekil 2.4. ÜKİD Belirleyicileri (Marcus, Schuler, 2004)

Lau, Au ve Ho'nun (2003) sınıflandırmasına göre, ÜKİD belirleyicileri dörde ayrılmaktadır: kişisel faktörler, örgütsel faktörler, işle ilgili faktörler ve bağlamsal faktörler. Örgütsel faktörler, işle ilgili faktörler ve bağlamsal faktörler örgüt yapısı ve işleyişinden kaynaklanan belirleyicilerdir. Dolayısıyla bu üç faktörü durumsal faktörler başlığı altında toplamak mümkündür.

Sacket ve Devore (2002) altı boyutlu bir sınıflandırma önerisinde bulunmaktadır: kişilik özellikleri, iş özellikleri, örgüt kültürü, grubun özellikleri, denetim sistemi ve adaletsizlik. Kısacası, bu modelde de bireysel ve durumsal belirleyicilere vurgu yapılmaktadır.

ÜKİD öncülleriyle ilgili yapılan çalışmalarda farklı sınıflandırmalar olsa da yapılan çalışmalar özünde birbirinden bağımsız değişkenlerden söz etmemektedir. Yalnızca sınıflandırmanın isimlendirilmesi ve çeşitlendirilmesi değişiklik göstermektedir. Ancak, alt başlıklarda araştırmacılar benzer tetikleyicileri ele almaktadır. Bu nedenle, literatürde yer alan belirleyicileri genel hatlarıyla bireysel ve durumsal belirleyiciler olarak sınıflandırmak kapsamlı bir yaklaşım sunacaktır.

Geri Çekilme Davranışı Olarak Sanal Kaytarma

ÜKİD literatürüne dayanarak, bu araştırma özelinde iki sorunun cevaplanması gerektiği düşünülmektedir: ÜKİD kavramsallaştırmasında sanal kaytarmanın yeri neresidir? Sanal kaytarmayı anlamak için hangi bakış açısı veya yaklaşım katkıda bulunmaktadır? Bazı çalışmalar dolaylı olarak sanal kaytarma konusuna ÜKİD kapsamında atıfta bulunmaktadır. Lim (2002), adalet perspektifinden yola çıkarak sanal aylaklığın algılanan adaletsizliğin bir sonucu olduğunu savunmaktadır. Everton, Mastrangelo ve Jolton (2005) kişilik değişkenlerini sanal kaytarmanın sebeplerinden biri olarak ele almaktadır. Spector ve arkadaşlarının (2006) ÜKİD’i ayrı beş farklı boyuta ayırarak incelemesi, sanal kaytarma davranışını ÜKİD literatürü kapsamında değerlendirme bakımından yol gösterici bir rol oynamaktadır.

Geri çekilme, çalışanın çalıştığı süreyi örgütün beklediğinden daha azını sergileme olarak tanımlanmaktadır (Spector vd., 2006). Sanal kaytarma, mesai saatlerini beklenen örgütsel davranış dışında harcamaya neden olmaktadır; bu nedenle devamsızlık, geç kalma ve uzun molalar gibi bir tür geri çekilme davranışı olarak kabul edilmektedir. Sanal kaytarma tipik bir geri çekilme davranışıysa, hem geri çekilme hem de sanal kaytarma literatüründe aynı ilişki kalıplarının gözlemlenmesi gerekmektedir. Sanal kaytarma, sosyal normlar ve örgüt politikası ile güçlü bir ilişki içinde olmalıdır. Ayrıca, işten sıkılma, geri çekilme tutumları, iş tatminsizliği ve cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre farklılık göstermesi beklenmektedir.

Normlar, tıpkı işe devamsızlık (Bamberger ve Biron, 2006) ve gecikme (Elicker vd., 2008) için olduğu gibi sanal kaytarmanın da çok güçlü ve sağlam bir yordayıcısıdır (Restubog vd., 2011). Davranışa yönelik tutumlar ve niyetler de diğer geri çekilme davranışları gibi (Lim ve Chen, 2009) sanal kaytarmayı yordamaktadır (Brouwer vd., 2009). Bununla birlikte, bazı araştırmalar sanal kaytarma ve geri çekilme bağlamları arasında beklenen ilişkiyi sunmamakta ya da tamamen tutarsız sonuçlar ortaya koymaktadır. Sanal kaytarma tipik bir geri çekilme davranışı olsaydı bekleneceği gibi işten sıkılma ile ilişkili olması gerektirir. Ancak bu ilişki diğer geri çekilme davranışlarına nazaran daha zayıf kalmaktadır (Spector vd., 2006). Örgüt politikaları, geri çekilme davranışlarının en iyi belirleyicilerinden biridir (Dalton ve Mesch, 1991). Diğer yandan, araştırmalar sanal kaytarma ile örgüt politikaları arasında sıfıra yakın korelasyonlar ortaya koymaktadır (Mastrangelo, Everton ve Jolton, 2006). Cinsiyet ve sanal kaytarma arasında diğer geri

çekilme davranışlarında olduğu gibi ters bir ilişki bulunmaktadır ve erkeklerin ortalama olarak daha fazla sanal kaytarma yaptığı gözlemlenmektedir (Garrett ve Danziger, 2008).

İki değişkenli korelasyonlar, sanal kaytarmanın tipik bir geri çekilme davranışı türü olmadığını ve tamamen farklı şeyler tarafından tetiklenebileceğini göstermektedir. Geri çekilme davranışlarının çoğu, hoş olmayan bir durumdan kaçma veya kaçınma arzusuyla ortaya çıkarken, sanal kaytarma yaklaşma arzusuyla motive edilebilmektedir. Örneğin, bazı araştırmalarda çalışanlar sanal kaytarmayı eğlenceli buldukları için yaptıklarını bildirmektedir (Askew, 2010). Yaklaşma perspektifinden yola çıkarak, sanal kaytarma faaliyetini gizleme yeteneğinin (iş arkadaşları tarafından yakalanmadan sanal kaytarma davranışı sergilemenin kolay olduğuna dair algı) sanal kaytarmanın neden güçlü bir yordayıcısı olduğu da açıklanabilmektedir (Askew, 2010). Dolayısıyla, çalışanlar sanal kaytarma davranışı göstermek istemekte ve bunu kısmen de olsa yapabildikleri ölçüde yapmaktadır.

Diğer yandan, literatürde sanal kaytarmanın tipik bir geri çekilme davranışı gibi işlediği fikriyle tutarlı olan bulgular da yer almaktadır. Planlı Davranış Teorisi, insanların davranışlarından önce niyetler oluşturduklarını ve bu niyetlerin insanların davranışa yönelik tutumlarından, sosyal normlardan ve insanların algılanan davranışsal kontrolünden etkilendiğini belirtmektedir (Ajzen, 1991). Sanal kaytarmanın diğer geri çekilme davranışlarıyla aynı teori kullanılarak modellenmesi gerçeği, sanal kaytarmanın tipik bir geri çekilme davranışı gibi ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Bununla birlikte, sanal kaytarma modeli olarak Planlı Davranış Teorisini test eden iki çalışmanın sonuçları, teorinin sanal kaytarma bağlamında tam olarak temsil edilmediğini göstermektedir. Askew'in (2010) çalışmasında, modeldeki üçüncü öncül algılanan davranışsal kontrolden ziyade siber aylaklığı gizleme yeteneğidir. Planlı Davranış Teorisi modelindeki tipik üçüncü öncül, kişinin davranışının kendi kontrolü altında olduğuna inanma derecesini ölçerken, Askew'in modelindeki üçüncü öncül, bir kişinin amirine yakalanmadan davranışını ne kadar iyi yapabileceğine inandığını ölçmektedir. Pelling ve White (2009) algılanan davranışsal kontrolün gençlerde sosyal ağ kullanımının önemli bir yordayıcısı olmadığını göstermektedir. Bu tutarsızlıklar, sanal kaytarmanın tipik bir geri çekilme davranışı olarak değil; çalışanların kurtulabilecekleri ölçüde dâhil oldukları bir yaklaşma davranışı olarak yorumlanmasına neden olmaktadır.

Birçok araştırmacı, sanal kaytarma davranışını incelemek için bir model önerisinde bulunmak istemektedir (Blanchard ve Henle, 2008; Weatherbee, 2009). Sanal kaytarmanın öncüllerine ilişkin bir modele sahip olmak, yalnızca sanal kaytarma konusunu ele alan araştırmacılar için bir çerçeve sağlamakla kalmayacak; aynı zamanda sanal kaytarmanın doğasını, sanal kaytarmayı neyin tetiklediğini ve bunun diğer ÜKİD yapılarıyla ilişkisini anlamaya da yardımcı olacaktır.

2.1.3. Sanal Kaytarmanın Kavramsallaştırılması ve Diğer Yapılarla İlişkisi

Sanal kaytarma, evden çalışmayan bir çalışanın, birincil amirinin işle ilgili olarak kabul etmeyeceği tahribatsız faaliyetler için iş yerinde herhangi bir bilgisayar türü (masaüstü, cep telefonu, tablet) kullanması durumunda ortaya çıkmaktadır. Literatürde sanal kaytarmaya yönelik yapılan tanımlamalar oldukça muğlaktır ve kavramı sezgisel olarak ele almaktadır. Dolayısıyla, araştırmacıların zihinlerinde yer alan mevcut yapıya işaret etmektedir.

Literatüdeki kavramsal muğlaklık ve eksiklik, sanal kaytarma kavramının sanal zorbalık ve sanal saldırganlık gibi diğer internet aracılığıyla yapılan davranışlarla ilişkilendirilmesine neden olmaktadır. Bazı araştırmacılar (Blanchard ve Henle, 2008; Mastrangelo, Everton ve Jolton, 2006), ÜKİD tipolojisi ortaya koyan Robinson ve Bennett'in (1995) İşyeri Sapma Modelini sanal kaytarma davranışına uyarlamaya çalışmaktadır.

Weatherbee (2009) sanal kaytarma ve ilgili yapılar arasındaki ilişkileri açıklamak için Robinson ve Bennett'in İşyeri Sapma Modelini kullanan diğer bir araştırmacıdır. Robinson ve Bennett modeline benzer şekilde, Weatherbee'nin tipolojisi, davranışları ciddiye ve hedef (bireysel ve örgütsel) boyutları bağlamında ayırarak dört davranış kategorisi yaratmaktadır. Weatherbee, sanal kaytarmayı üretimden sapma davranışı, örgüte yönelik küçük bir sanal sapma davranışı olarak sınıflandırmaktadır. Weatherbee'nin tipolojisi ampirik olarak test edilmemiş olsa da, sanal kaytarma literatüründeki ampirik araştırmalarla tutarlılık göstermektedir (örneğin, Blanchard ve Henle, 2008; Mastrangelo vd., 2006). Bu nedenle, sanal kaytarmayı diğer internet aracılı davranış türleriyle ilişkilendiren en iyi çerçevelerden birini sunmaktadır.

Sanal kaytarma örgütlerde sıklıkla gözlemlenmektedir (Taylor, 2007). Sanal kaytarma düzeyine ilişkin tahminler genellikle çalışma süresinin yüzdesi ya da hafta veya gün başına saat olarak verilmektedir. Tahminler, çalışmanın kaynağına ve örneklenen popülasyona bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bazı tahminler haftada üç saat gibi düşük düzeylere işaret ederken (Greenfield ve Davis, 2002), günde iki buçuk saat gibi yüksek tahminde bulunan araştırmalar da bulunmaktadır (Mills vd., 2001). Sanal kaytarma düzeyinin netliğinden bağımsız olarak, bu davranış biçiminin aslında üretkenliğe zarar vermesi örgütler için büyük bir endişe kaynağı olacak kadar yaygın olduğunu düşündürmektedir.

Sanal kaytarma davranışını daha iyi somutlaştırmak için birçok araştırmacı sanal kaytarmanın boyutsallığına odaklanmaktadır. Sanal kaytarma davranışına yönelik geliştirilmiş başlıca üç taksonomi bulunmaktadır: Lim'in (2002) sınıflandırması (e-posta ve internette gezinme), Blau, Yang ve Ward-Cook'un (2004) sınıflandırması (e-posta, internette gezinme ve etkileşimli platformlar) ve Mahatanankoon ve arkadaşlarının (2004) sınıflandırması (e-ticaret, kişisel araştırma, iletişim). Üç sınıflandırma da faktör analizi ile desteklenmiş olsa da, sınıflandırmaların kullanılabilirliği, kriter geçerliliği kanıtları veya diğer araştırmacılar tarafından yapılan devam çalışmaları ile desteklenmemiştir (Lim, 2002). Başka bir deyişle, bu modellerde ana hatlarıyla belirtilen farklı sanal kaytarma türlerinin, demografik olmayan dış değişkenlerle olan farklı ilişkisi gösterilmemektedir. Bu nedenle, kavramla ilgili yapılacak her yeni ampirik çalışma alana büyük katkı sağlayacaktır.

Yakın geçmişte ortaya çıkan çevrimiçi iletişim fırsatlarındaki yeni ilerlemeleri takiben, araştırmacılar sanal kaytarma davranışlarının içeriğini güncellemektedir. Blog yazma, çevrimiçi video izleme ve sosyal ağ sitelerini kullanma gibi web tabanlı etkinlikler de sanal kaytarma davranışı kapsamında değerlendirilmektedir (Akbulut vd., 2016; Baturay ve Toker, 2015; Karaoğlan-Yılmaz vd., 2015). Akbulut ve meslektaşları (2016), sosyal ağlarda paylaşım, alışveriş, gerçek zamanlı güncelleme, çevrimiçi içeriğe erişim ve oyun/kumar sitelerini ziyaret etme boyutlarını da ekleyerek sanal kaytarma ölçeğini geliştirmiştir. Paylaşım yapma davranışı, mesajlar, fotoğraflar ve videolar yayınlama, sohbet etme ve sosyal ağ sitelerinde yorum yazma gibi faaliyetleri içerirken; alışveriş davranışları, alışveriş sitelerini ve internet bankacılığını ziyaret etme faaliyetlerini ifade etmektedir. Gerçek zamanlı güncelleme, *tweet* atma ve *retweet* yapmayı kastetmektedir. Çevrimiçi içeriğe erişim, uygulamaların indirilmesini ve videoların izlenmesini içermektedir.

Oyun/kumar boyutu ise çevrimiçi oyun oynamayı ve bahis oynamayı ifade etmektedir.

Lisans öğrencileri ve sosyal ağ kullanıcıları arasında yapılan ampirik araştırmalar, sanal kaytarmanın bu beş boyutunu desteklemektedir (Akbulut vd., 2016). Sanal kaytarma boyutlarının psikososyal bağıntıları göz önüne alındığında, araştırmacılar, paylaşma, çevrimiçi içeriğe erişme, gerçek zamanlı güncelleme, alışveriş ve oyun oynama/kumar oynamanın sosyal istenirlik alt ölçekleriyle (kendini aldatma ve izlenim yönetimi; Akbulut vd., 2017) ve sosyal medya bağımlılığı alt ölçekleri (fonksiyonel bozulma, kontrol güçlüğü ve yoksunluk ve sosyal izolasyon; Turan vd., 2020) anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Beş boyutun çeşitli demografik faktörlerle (sınıf düzeyi, not ortalaması, cinsiyet, sosyoekonomik durum, başvuru sayısı, sosyal ağlarda geçirilen süre) ilişkisine odaklanan çalışmalar da bulunmaktadır (Dursun vd., 2018). Buradan hareketle, sanal kaytarmanın tek boyutlu bir yapı olmadığı sonucuna varılmaktadır. Aksine, çok çeşitli davranışları kapsamaktadır.

Lim ve Chen (2009), sosyal sanal kaytarma davranışlarının, diğer sanal kaytarma davranışlarına göre üretkenliğe daha fazla zarar verme olasılığının olduğunu öne sürmektedir. Sosyal ilişkileri sürdürmenin sadece bir internet sayfasını görüntülemekten daha fazla zaman ve enerji gerektirdiğini ve sosyal olmayan sanal kaytarma davranışlarına kıyasla işe geri dönme konusunda çalışanları daha fazla zorlayacağını iddia etmektedir. Lim ve Chen (2009) yaptıkları araştırma sonucu çalışanların, e-posta etkinliklerinin üretkenliklerine diğer davranış türlerine göre daha fazla zarar verdiğini belirtmektedir. Ancak, Lim ve Chen gerçek görev performansının yerine çalışan algılarını ölçtüğünden, sosyal sanal kaytarma hipotezinin doğrulanması için daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Sanal kaytarma terimine yönelik en yaygın kavramsallaştırma bilgisayar kanalıyla işe ara verme davranışı olduğudur (Blanchard ve Henle, 2008). Ara verme davranışından yola çıkarak, araştırmacılar sanal kaytarmanın sonuçlarıyla ilgili farklı yorumlarda bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar sanal kaytarmanın yaygınlık düzeyine gönderme yaparak, bu tarz davranışların üretkenliği azalttığı sonucuna varmaktadır (Stewart, 2000). Bazı araştırmacılar ise sanal kaytarmanın çalışanlara soluklanma fırsatı sağlayabileceği, üretkenliği ve çalışan memnuniyetini artırabileceği sonucuna varmaktadır (Block, 2001).

Ego Tükenmesi Modeli, öz düzenlemeyi kaslara benzetmektedir. Zahmet gerektiren bir görevle meşgul olmak, zahmet gerektiren diğer görevlerle meşgul olmayı zorlaştırmaktadır. Bunun nedeni, tüm öz-düzenleyici görevler, bir kasın ağırlık kaldırdıktan sonra yorulması ve iyileşmesi için zamana ihtiyaç duyması gibi, iyileşmek için zamana ihtiyaç duymaktadır (Baumeister vd., 1998). Wagner ve meslektaşları (2012), bu modelden yola çıkarak uykusuz kalan bireylerin sağlıklı bir gece uykusunun özdenetimi sağlayan iyileştirme faydalarından yararlanamadıkları için sanal kaytarma eğilimi gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu varsaymaktadır. Gün ışığının daha fazla olduğu günlerde eğlence odaklı sanal aramanın daha çok yapıldığı, bir laboratuvar çalışmasında uykusuz katılımcıların iyi dinlenmiş katılımcılara göre sanal kaytarma yapma olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak, sanal kaytarmanın bir özdenetim kaybı olarak ortaya çıktığı görüşü bu çalışmadan sonra yaygınlaşmaya başlamıştır. Wagner ve arkadaşlarının çalışması, sanal kaytarma ve ÜKİD literatüründe yaygın olarak kullanılan ikili boyutlandırmayı (kişisel ve örgütsel/durumsal) tek bir bağlamda birleştirmesi bakımından oldukça önemlidir.

2.1.4. Sanal Kaytarmanın Belirleyicileri

Birçok araştırmacı sanal kaytarma davranışını kişisel ve durumsal faktörlerden bağımsız olarak gelişen bir davranış olarak değerlendirmemektedir. Çalışanların sanal kaytarma davranışı sergilemelerinin ardındaki gerçek nedeni, başka bir deyişle bu davranışın öncüllerini sorgulamaktadır. Bu çalışma da sanal kaytarma davranışı açıklamaya çalıştığından literatürde yer alan başlıca öncülleri incelemek araştırmaya katkı sağlamaktadır.

Ego Tükenmesi Modeli, öz düzenlemeyi kaslara benzetmektedir. Zahmet gerektiren bir görevle meşgul olmak, zahmet gerektiren diğer görevlerle meşgul olmayı zorlaştırmaktadır. Bunun nedeni, tüm öz-düzenleyici görevler, bir kasın ağırlık kaldırdıktan sonra yorulması ve iyileşmesi için zamana ihtiyaç duyması gibi, iyileşmek için zamana ihtiyaç duymaktadır (Baumeister vd., 1998). Wagner ve meslektaşları (2012), bu modelden yola çıkarak uykusuz kalan bireylerin sağlıklı bir gece uykusunun özdenetimi sağlayan iyileştirme faydalarından yararlanamadıkları için sanal kaytarma eğilimi gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu varsaymaktadır. Gün ışığının daha fazla olduğu günlerde eğlence odaklı sanal aramanın daha çok yapıldığı, bir laboratuvar çalışmasında uykusuz katılımcıların iyi dinlenmiş katılımcılara göre sanal kaytarma yapma olasılığının

daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak, sanal kaytarmanın bir özdenetim kaybı olarak ortaya çıktığı görüşü bu çalışmadan sonra yaygınlaşmaya başlamıştır. Wagner ve arkadaşlarının çalışması, sanal kaytarma ve ÜKİD literatüründe yaygın olarak kullanılan ikili boyutlandırmayı (kişisel ve örgütsel/durumsal) tek bir bağlamda birleştirmesi bakımından oldukça önemlidir.

Diğer araştırmacılar, diğer alanlardaki teorilere (örneğin, Eşitlik Teorisi) veya alandaki diğer kavramlarla sanal kaytarma arasındaki kavramsal benzerliklere dayalı olarak sanal kaytarmanın nedenlerini sorgulamaktadır. Sanal kaytarmanın en güçlü ve anlamlı yordayıcıları arasında sosyal normlar (Restubog vd., 2011), sanal kaytarmaya yönelik tutumlar ve sanal kaytarmayı gizleme yeteneği (Askew, 2010) ve sanal kaytarma niyeti (Askew vd., 2012) yer almaktadır. Sanal kaytarmayı gizleme yeteneği, sanal kaytarma davranışını bir yaklaşma olarak ön plana çıkarmaktadır. Sanal kaytarma davranışının çalışanlar tarafından istenen ve fırsat bulunduğu da sergilenen bir davranış olduğunu göstermektedir.

Sanal kaytarma davranışı ile güçlü ilişki içinde olduğu savunulan diğer iki değişken, vicdanlılık (Everton vd., 2005) ve örgütsel adalettir (Lim, 2002; Restubog vd., 2011). Ancak, söz konusu ilişkiler durumsal olarak değişmektedir. Bazı çalışmalar bu yapılar arasında güçlü korelasyonlara işaret ederken, bazı çalışmalar ise yapılar arasında anlamlı olmayan veya zayıf ilişkiler ortaya koymaktadır (Henle, Kohut ve Booth, 2009). Örgütsel adalet ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik farklı çalışmalarda tutarsız bulguların elde edilmesinin nedeni gözle görülür adaletsizliğin birçok örgütte yaygın olmadığı; en azından, sanal kaytarmanın ana faktörü olmaya yetecek kadar etkili olmadığı olabilir. Adaletsizlik algısı olduğunda çalışanların sanal kaytarma eğilimi göstermesi beklenmektedir; ancak “tam adalet” veya “tam adaletsizlik” durumunda sanal kaytarma davranışının gelişimi hakkında varsayımda bulunmak oldukça güçtür çünkü örgütlerde bu koşulları gözlemlenmek zordur. Sanal kaytarma ve vicdanlılık arasındaki bazı çalışmalarda bulunan güçlü korelasyon, Wagner ve diğerlerinin (2012) savunduğu özdenetim odaklı bakış açısını desteklemektedir. Vicdanlılık ve sanal kaytarma arasındaki ilişkide gözlemlenen tutarsız korelasyon ise iş yükü farklılıklarından kaynaklanıyor olabilir. Çalışanların iş yükü azaldığında öz denetim ve vicdanlılık daha az önemli hale gelebilmektedir.

Bahsedilen değişkenlerden daha az önemli olmakla birlikte, sanal kaytarmanın bağıntılı olduğu kayda değer başka değişkenler de bulunmaktadır. Kişilik (Davis, Flett ve Besser, 2002), dışa dönüklük (Jia, 2008), olumlu duygulanım (Lim ve Chen, 2009) ve uyumluluk (Krishnan vd., 2010) sanal kaytarmanın belirleyicileri olarak alanda yer almaktadır. Bireysel özellik bağlamında yüksek bilgisayar becerisine sahip olmanın da sanal kaytarmayı yordadığı ifade edilmektedir (Garrett ve Danziger, 2008). Yaptırımlar (Henle ve Blanchard, 2008), örgütün internet politikası (Jia, 2008) ve zimmetli bir bilgisayara sahip olma (Mastrangelo vd., 2006) gibi değişkenler de sanal kaytarma davranışıyla ilişkilendirilmiştir. Cinsiyet ve yaş değişkenleri bazı çalışmalarda sanal kaytarmanın belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Erkeklerin kadınlardan daha fazla sanal kaytarma davranışı sergilemesi ve genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha fazla sanal kaytarma eğilimi olması alanda değinilen bulgular arasındadır (Garrett ve Danziger, 2008; Henle ve Blanchard, 2008).

2.2. Sanal Kaytarma ve Çalışan Motivasyonu

Çalışan motivasyonu, genellikle finansal ve finansal olmayan teşviklerden oluşan örgütsel ödül sistemine bağlı olarak şekillenmektedir. Dışsal motivasyonun somut faydalardan etkilendiği düşünülürken; içsel motivasyonun iş güvenliği, takdir veya yapılan işten alınan zevk ve tatmin gibi finansal olmayan ödüllerden kaynaklandığına inanılmaktadır. Çalışan motivasyonu, çalışan psikolojisi ve insan kaynakları yönetiminde diğer kavramlara oranla daha az araştırılan faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Shaw ve Gupta, 2015). Her iki motivasyon türü de çalışan performansının niceliği ve niteliğiyle bağlantılı olduğundan (Garbers ve Konradt, 2014; Antoni vd., 2017), motivasyon türlerinden bağımsız olarak genel çerçevede çalışan motivasyonun öncüllerinin ve neticelerinin araştırılması örgütsel davranış ve örgütlerin projeksiyonu bakımından büyük önem taşımaktadır.

Çalışan motivasyonunun verimsiz, diğer bir ifadeyle üretkenlik karşıtı, iş davranışı veya sanal kaytarma üzerindeki etkisi bağlamında literatürde boşluk bulunmaktadır. Bu araştırma, yüksek düzeyde çalışan motivasyonunun, çalışanların mesai saatleri içinde boşa zaman harcama eğilimlerini azalttığını varsaymaktadır. İş yerinde verimsiz davranışlar, genellikle işyerinde kötü muamelenin öznel algılanmasından ve peşi sıra memnuniyetsizlik ve hayal kırıklığı duygularından kaynaklanmaktadır (Ambrose vd., 2002). Bu nedenle, çalışanların beklenen davranışların dışında hareket etmesini sorgulamaya yönelik

çalışmalarda motivasyon kavramının dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir (Stea vd., 2015). Bu çıkarımdan hareketle, çalışmada öncelikle çalışan motivasyonun tanımına; daha sonra motivasyonun öncülleri ve ardıllarına değinilmektedir. Son olarak, kavramsallaştırma ve literatür analizinden yola çıkılarak sanal kaytarma ve çalışan motivasyonu ilişkisi yeniden değerlendirilmektedir.

2.2.1. Çalışan Motivasyonu

Güdülenme ya da motivasyon kavramı, Latince hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden türemiştir. Motivasyon kavramı, psikoloji alanında “içten gelen itici güçlerle belli bir amaca doğru yönelen davranışlar” olarak ifade edilmektedir (Keser, 2006:1). Bireylerin fiziksel, zihinsel ve ruhsal olarak içinde buldukları örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirilmeleri, örgüt çalışmalarında motivasyon kavramının altını çizmektedir. Motivasyon, bireylerin belirli bir amaca ulaşmak için kendi istekleriyle hareket etmeleridir. Örgütsel bağlamda motivasyon, hem örgütün hem de çalışanların beklentileriyle örtüşen çalışma ortamı sağlayarak, bireyin istenilen davranışı sergilemesi için isteklendirilmesidir (Berkman v.d., 2007:293).

Motivasyon, bir davranışı istekli bir şekilde sergilerken, işe karşı hissedilen duygulardır (Bentley, 2000:179). Başka bir tanıma göre motivasyon, bireyleri belirli bir doğrultuda sürekli olarak harekete geçirme amacıyla gösterilen çabaların tümüdür (Güney, 2000:470). Bu bağlamda, bir amaç doğrultusunda bireylerin koordinasyonunu, uyum göstermelerini ve katılımını sağlamayı içermektedir (Öztekin, 2005:148). Motivasyon kavramına yönelik yapılan tanımlamalarda üç ana unsur dikkat çekmektedir (Tınaz, 2005:7-8):

1. Kişinin içinde gizli olarak yer alan ve onun değişik şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren dış faktörler yoluyla davranışın başlatılması,

2. Belli bir amaç ve hedefe varmak üzere davranışın yönlendirilmesi,

3. Kişi tarafından algılanan hedef doğrultusunda davranışın devam ettirilmesi.

Çalışan motivasyonu, insanları belirli bir eylemi yapmaya, bir işte kalmaya ve çaba göstermeye iten bir güce dayanmaktadır (Simons ve Enz, 1995). Motivasyona dayalı ihtiyaç üzerine odaklanan teorisyenler, bir ihtiyacın davranışı uyandıran fizyolojik veya psikolojik

yetersizliklerden kaynaklanabileceğini belirtmektedir (Ramlall, 2004). Ramlall'a (2004) göre çalışan motivasyonunu ele alan ihtiyaç teorileri, "davranışı harekete geçiren içsel faktörler" olarak tanımlamaktadır. Ramlall (2004) tarafından ortaya konan diğer bir tanım ise çalışan motivasyonunu "çabanın bazı bireysel ihtiyaçları karşılama yeteneğiyle koşullandırılmış, örgütsel hedeflere yönelik yüksek düzeyde çaba gösterme isteği" olarak açıklamaktadır. Bu nedenle, çalışanlarını motive etmek için işverenler, çalışan gruplarının karşılanmamış ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, bireyin içindeki dürtüleri harekete geçiren gerilime neden olabilmektedir (Ramlall, 2004). Bu bağlamda bu tür bir gerilim, çalışanlar için bir amaç doğurmaktadır. Çalışanlar eksik olan ihtiyacı tatmin etmek için "arama" davranışı gerçekleştirmekte ve böylece algılanan gerilimi azaltmaktadır (Ramlall, 2004).

Bir örgütün yönetiminde en önemli unsurlardan bir tanesi, iş görenlerin beklenen düzeyde çalışmalarını sağlamaktır. Örgütün istenen amaçlara ulaşması ancak iş görenlerin bu amaçları gerçekleştirmek için göstereceği istekle mümkün olmaktadır. Yöneticiler, örgütün amaçlarının sağlanması için iş görenlere görevlerini yaptırmakla görevlidir. Dolayısıyla, yöneticilerin temel rolleri arasında yetki alanı içindeki astlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmek yer almaktadır. Bir yöneticinin başarı düzeyi çalışanlarının belirlenen amaçları gerçekleştiren davranışları sergilemesiyle doğru orantılıdır (Koçel, 1995). Çalışan motivasyonunu sağlamada takip edilecek tek bir (genel geçer) teknikten söz edilemez. İş görenin nasıl motive edileceği, motivasyon tekniğinin veya araçlarının iş görene uygunluğu ile yakından ilgilidir. İş görenin örgütsel amaçlara yönelik işi daha iyi iş yapmasını sağlamak için yöneticilerin iş görenin kişiliğiyle örtüşen motivasyon yöntemlerini belirlemesi gerekmektedir.

2.2.2. Çalışan Motivasyonu: Kuramsal Çerçeve

Motivasyonun içeriğini ve niteliğini açıklamaya yönelik literatürde birçok kuram bulunmaktadır. Motivasyon kuramlarını genel olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Bazı kuramlar güdülenmeye neden olan unsurlara odaklanırken; bazı kuramlar ise güdülenme sürecini ele almaktadır. Motivasyonun belirleyicilerini ele alan kuramlar, güdülenmeyi sağlayan durumlar, olaylar, gereksinmeler üzerinde durmaktadır (Ergül, 2005: 69). Motivasyon süreciyle ilgili kuramlar ise, güdülenmenin nasıl oluştuğunu ve hangi aşamalardan geçtiğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu bölümde, literatürde ön plana çıkan çalışan motivasyonu kuramları ve yaklaşımları açıklanmıştır.

Abraham Maslow: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'a (1943) göre, insan ihtiyaçları hiyerarşik bir şekilde düzenlenebilir ve alt düzey ihtiyaçlar üst düzey ihtiyaçların ön koşuludur. Alt katman, yiyecek ve barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Birey fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin etmeyi başardıktan sonra, bir sonraki aşama olan güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaya doğru ilerlemektedir. Sevgi, şefkat ve ait olma ihtiyaçları, güvenlik ve emniyetin üstündeki basamakta yer almaktadır ve en alttaki iki basamak fiziksel ihtiyaçlar olarak değerlendirildiği için üçüncü aşamadan sonra üst düzey ihtiyaçlar başlamaktadır. Sosyal ihtiyaçların üstündeki katman, ego ve saygınlık ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra son aşama, bir kişi olarak tamamen gelişmek için kendini gerçekleştirme ihtiyacından oluşmaktadır. Maslow'a göre kendini gerçekleştirme veya ego ihtiyaçları hiçbir zaman tam olarak karşılanamamaktadır.

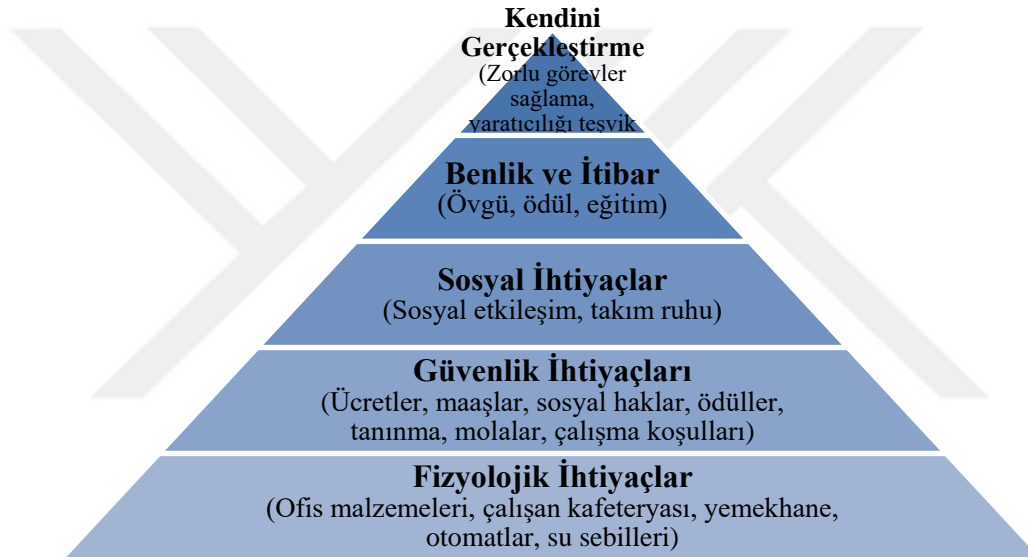
Champagne ve McAfee (1989), *Motivating Strategies for Performance and Productivity: A Guide to Human Resource Development* (Performans ve Üretkenliğe Yönelik Motivasyon Stratejileri: İnsan Kaynaklarını Geliştirme Rehberi) adlı kitaplarında, Maslow'un hiyerarşisinden yola çıkarak çalışan ihtiyaçlarının bir listesini sunmaktadır. Ancak çalışana ve örgüte bağlı olarak bu ihtiyaçlar değişebilmektedir.

Yöneticilerin, çalışanların tam potansiyellerini geliştirebilmeleri için uygun iklimi yaratma sorumluluğuna sahip olduğu düşünülmektedir (Ramlall, 2004). Bu kendini gerçekleştirme ihtiyacı muhtemelen "sağlıklı" bir çalışma ortamı gerektirmektedir (Schrage, 2000). Ancak Maslow, işyerinin kendini gerçekleştirme fırsatları sunabilmesine rağmen, birçok insanın sağlamadığını belirtmektedir (Schrage, 2000). Çalışan motivasyonunu ele alan ihtiyaç teorileri, insanların "kişisel seviyelerde büyümek veya gelişmek" için içsel bir ihtiyacı olduğunu ima etmektedir. Daha mutlu çalışanların daha üretken olacağına dair bir önermede bulunmaktadır (Tesone, 2005). Diğer yandan, literatürde mutlu çalışanların üretken olmadığına dair tartışmalar da mevcuttur (Saari ve Judge, 2004).

David McClelland: İhtiyaçlar (Motivasyon) Teorisi

McClelland'ın (1961) "*The Achieving Society*" (Başaran Toplum) başlıklı çalışmasında, Freud'a atıfta bulunarak bir ihtiyacın diğer güdülerini tatmin edebileceği fikrine vurgu yapmaktadır. McClelland (1961) ihtiyaçları üç kategoride tanımlamaktadır: i) başarı ihtiyacı, ii) aidiyet/bağlılık ihtiyacı ve iii) güç ihtiyacı. Başarı ihtiyacı, sosyal onay ve

yetenek gibi diğer etkilerle birlikte bir başarı arzusu olarak ifade edilmektedir. Aidiyet/bağlılık ihtiyacı, olumlu ilişkiler kurmak, sürdürmek veya eski haline getirmek için duyulan endişeyi tanımlamaktadır. Aidiyet/bağlılık ihtiyacı olan kişiler çoğunlukla onay aramaktadır (McClelland, 1961). Güç ihtiyacı, bir astı kontrol edebilen veya etkileyebilen üstün bir kişi olarak tanımlanmaktadır. McClelland, bu ihtiyaçların yönetim tarzlarını etkileyebileceğini belirtmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, olumlu sosyal ilişkileri sürdürme ihtiyaçları nedeniyle yöneticiler kadar iyi performans göstermeme eğilimindedir. Yüksek güç ihtiyacına ve düşük ilişkiye sahip çalışanlar başarılı lider olma eğilimindeyken, yüksek başarı ihtiyacına sahip çalışanlar girişimciler gibi iyi performans gösterme eğilimindedir (McClelland, 1961).



Şekil 2.5. Champagne & McAfee'den (1989) Uyarlanarak Çalışanlara Uygulanan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Ross (1992), McClelland'ın ihtiyaç teorisini başarı, aidiyet, hâkimiyet ve özerklikten oluşan dört boyut ele almaktadır. Ross (1992), Steers ve Braunstein tarafından geçerliliği test edilmiş *Manifest Needs Questionnaire* (Açık İhtiyaçlar Anketi) ölçeğini kullanarak ihtiyaçları dört boyut bağlamında araştırmıştır. Avustralya'da yapılan araştırmada, konaklama sektörünün potansiyel çalışanları olarak lise son sınıf öğrencileriyle anket çalışması yapan Ross (1992), öğrencilerin dört ihtiyacın (başarı, aidiyet, hâkimiyet ve özerklik) önemli olduğunu ve turizm sektöründeki işletmelerin yürütülmesinde bu ihtiyaçların tanınmaları gerektiğini hissettikleri sonucuna varmıştır.

McClelland (1961), güç ihtiyacının bireyin çevresini kontrol etme ihtiyacıyla örtüştüğünü savunmaktadır. Çevre, bireyi çevreleyen koşulları ve/veya diğer bireyleri ifade etmektedir (Ross, 1997). McClelland'a (1961) göre, aidiyet ihtiyacı, sosyal kabul, arkadaşlık veya bir gruba mensup olma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Başarı ihtiyacı, yüksek kişisel başarı arayan, risk almaktan hoşlanan, çevreyi araştıran ve geri bildirim isteyen bireylerde görülmektedir (Ross, 1997). McClelland'ın ihtiyaç teorisinin varsayımlarını çalışma ortamında daha iyi gözlemlemek için farklı sektörlerde, bölgelerde ve sosyal gruplarda yapılacak devam çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

John Stacey Adam: Eşitlik Teorisi

Adams'ın 1963 ve 1965 yılında yaptığı çalışmalar Eşitlik Teorisinin temellerini oluşturmaktadır. Adams, bu teoriyi yine kendisi tarafından ortaya konan eşitsizlik ve bilişsel uyumsuzluk teorilerine dayandırarak geliştirmiştir. Adams (1963), bilişsel uyumsuzluk teorisini iki varsayımda tanımlamaktadır. İlk olarak, eşitsizliğin bir gerilim yaratacağını belirtmektedir. Gerginliğin boyutu, eşitsizlik miktarına göre değişkendir. İkinci olarak, yaratılan gerilim, sahibini bu gerilimi azaltmak için çaba göstermeye sevk etmektedir (Adams, 1963).

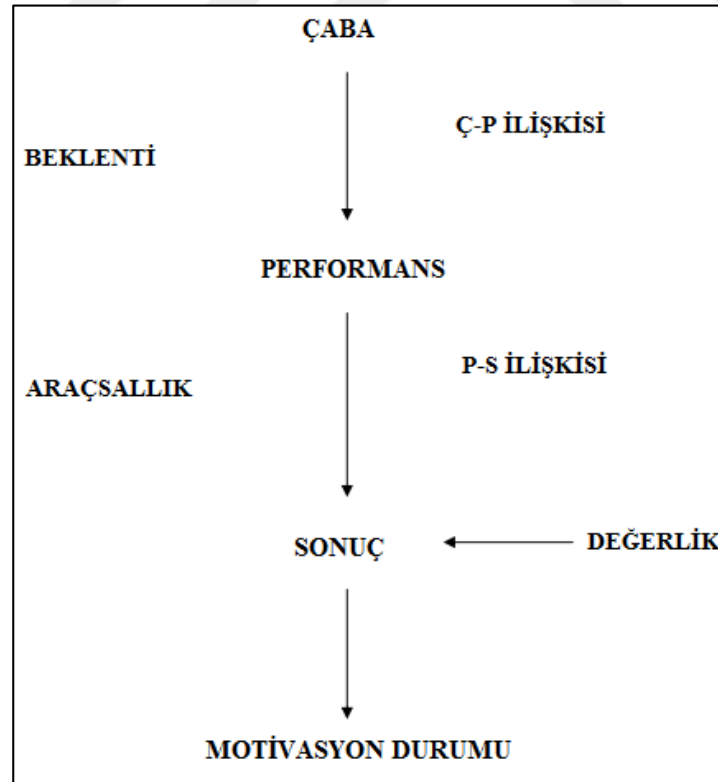
Eşitlik Teorisi ise üç ana öncül içermektedir. Birinci öncül, çalışanların örgütlerine yapmış olduğu katkıların adil ve hakkaniyetli bir şekilde iade edildiğini hissetmeleri gerektiğini belirtmektedir (Ramlall, 2004). İkinci öncül, sosyal karşılaştırma kavramını ifade etmektedir. Sosyal karşılaştırma, çalışanların girdilerine dayalı olarak çıktılarının iade edilmesi gerektiğine dair görüşleridir. Girdiler; beceri, eğitim ve çabadan, çıktılar ise tazminat, yan haklar, terfi ve iş statüsünden oluşmaktadır (Adams, 1963). Teorinin son öncülü, bir çalışanın adaletsiz bir durumda olduğunu hissettiğinde eşitsizliği azaltmaya çalışacağını öne sürmektedir (Adams, 1963). Birey, eşitsizliği bilişsel uyumsuzlukla veya girdi ve çıktıları değiştirerek ya da örgütten ayrılarak çözmeye çalışabilir.

Victor Harold Vroom: Beklenti Teorisi

Vroom (1964), bir motivasyonu teorisi olarak kabul edilen Beklenti Teorisini geliştirmiştir. Beklenti teorisinin üç bileşeni bulunmaktadır: değerlik, araçsallık ve beklenti (Vroom, 1964). Değerlik, tercihleri veya "sonuçlara yönelik duygusal yönelimleri" ifade etmektedir (Vroom, 1964). Bir sonucu, olumlu sonuç veya yaklaşma sonucu ya da olumsuz sonuç veya kaçınma sonucu olarak değerlendirmek mümkündür (Vroom, 1964). Olumlu

değerli sonuçlar, bireyin sonuca ulaşmayı sonuca ulaşmamaya tercih ettiği sonuçlardır. Buna karşılık, olumsuz değerli sonuçlar, bireyin sonuca ulaşmamayı sonuca ulaşmayı tercih etmesidir (Vroom, 1964). Vroom (1964), kişinin beklediği tatmin düzeyi ile gerçek tatmin arasında farklılıklar olabileceğini açıklamaktadır. Beklenen tatmin, değerlik olarak belirtilmekte ve gerçek tatmin, değer olarak ifade edilmektedir (Vroom, 1964). Bu teori çalışan performansının sonucu dikkate alındığında motivasyon düzeyine de vurgu yapmaktadır (Ramlall, 2004). Bununla birlikte, bireye olumlu veya olumsuz değer olarak gelen tüm sonuçların tatmin edici olması beklenmemelidir.

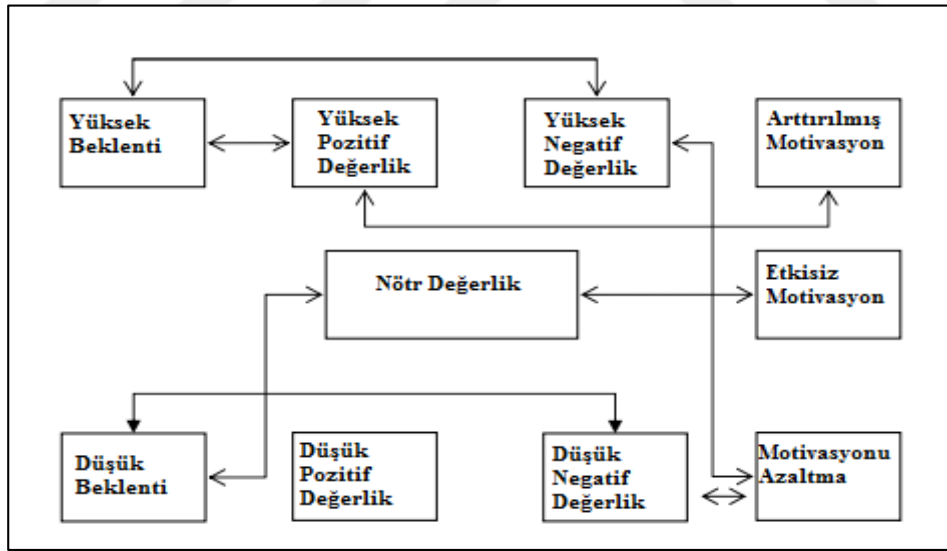
Araçsallık, “bir sonucu diğer sonuçlara bağlayan olasılık inancı” olarak açıklanan ikinci varsayımdır (Ramlall, 2004). Birey, sonucun olumlu değerli sonuçlara ulaşmak ve olumsuz değerli sonuçlardan kaçınmak için yüksek araçsallık içerdiğine inanıyorsa, o sonucu değerli kabul etmektedir (Ramlall, 2004). Teorinin son kavramı ise beklentidir. Vroom (1964), beklentiyi, bir olayı belirli bir sonucun izleyeceğine dair geçici bir inanç olarak tanımlamaktadır. Beklenti, araçsallık kavramından farklı olarak değerlendirilmektedir. Araçsallık bir sonuç-sonuç ilişkisiyken; beklenti bir eyle-sonuç ilişkisi ortaya koymaktadır (Vroom, 1964).



Şekil 2.6. Vroom'un Beklenti Teorisi

Şekil 2.6'da gösterildiği üzere, Vroom'un beklenti modelinde, birey üç koşul algılandığında kendini motive hissetmektedir. Birinci koşulda, kişisel çaba, performans düzeyini iyileştirecektir (beklenti). İkinci koşula göre, performans, birey için bir sonuca yol açacaktır (araçsallık). Üçüncü koşulda ise sonucun birey için değeri bulunmaktadır (değerlik). İlk koşul, çaba ve performans arasındaki ilişkiyi, ÇP (çaba-performans) bağlantısı olarak ele almaktadır. İkinci koşul, araçsallık performans ve ödüller arasındaki ilişkiyi, PS (performans-sonuç) bağlantısı olarak ifade etmektedir. Üçüncü kavram olan değerlik, bireyin bir ödüle karşı hissettiği değeri tanımlamaktadır. Vroom'un teorisinden hareketle, motivasyonu şu formülle açıklamak mümkündür: $M = \text{Ç} \times B \times D$. M motivasyonu, B beklentiyi ve D değeri temsil etmektedir. Ç-P, P-S bağlantıları veya ödüllerin değerindeki herhangi bir zayıflık, bireyin motivasyon durumunu etkilemektedir.

Hackman ve Porter (1968), beklenti teorisini yeniden yorumlamış ve bireylerin motivasyon düzeylerini teşhis etmeye ve değiştirmeye çalışmıştır. Beklenti ölçümü için kullandıkları denklem, temelde iki faktöre dayanmaktadır: bireyin eylemden beklediği sonuçların gücü ve beklenen sonucun çekiciliği. Denklem, "kuvvet eşittir beklenti çarpı değerlik" şeklinde özetlenmektedir ($K = B \times D$) (Hackman ve Porter, 1968).

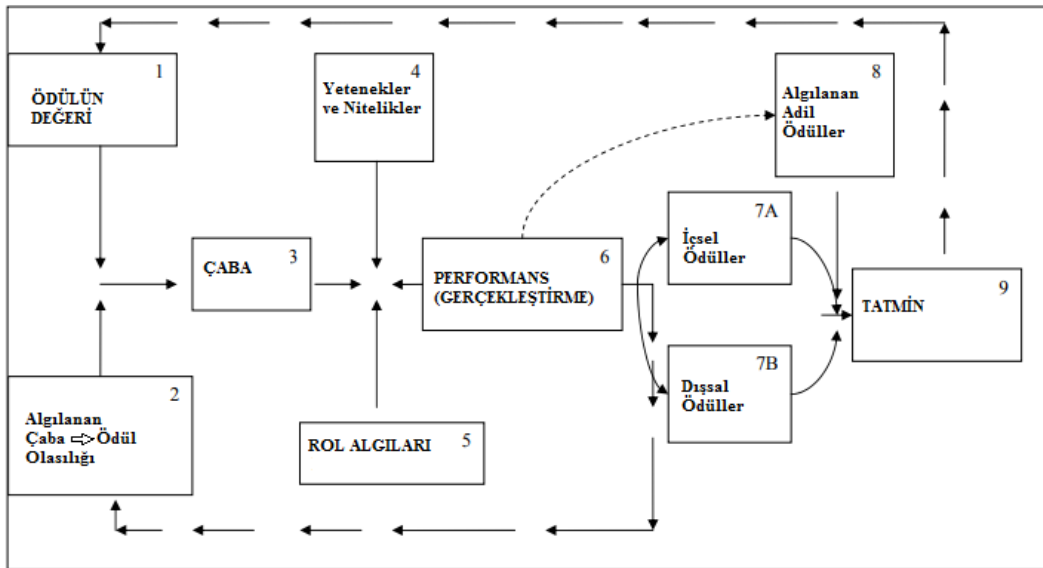


Şekil 2.7. Sonuçlar Modeli (Hackman ve Porter, 1968)

Hackman ve Porter'a (1968) göre, motivasyona ulaşmak için beklenti ve değerlik kalıpları izlenebilir. Örneğin, beklentisi yüksek ve pozitif değerliliği yüksek olan bireylerin motivasyonu artarken, beklentisi yüksek ve negatif değerliliği yüksek olan bireylerin motivasyonu düşmektedir. Düşük beklentili ve nötr değerliliği olan bireylerin motivasyonları üzerinde çok az etkisi olması beklenmektedir veya hiç etkisi olmayacağı

düşünülmektedir (Hackman ve Porter, 1968).

Porter ve Lawler (1968), Vroom'un çalışmasını genişleterek beklenti teorisi modeli geliştiren diğer araştırmacılarıdır. Bu model dokuz ayrı değişkeni ve bu değişkenler içinde var olan ilişkileri içermektedir (Porter ve Lawler, 1968). Modele göre, ödüller iki değişken arasında bölünmektedir: dışsal ödüller ve içsel ödüller. Dışsal ödüller, örgütten kaynaklanan ödüllerdir. İçsel ödüller, bireyin kendisine verdiği ödüllerdir (Porter ve Lawler, 1968). İçsel ödüller, özerklik ve kendini gerçekleştirme gibi daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılayabilmektedir. Modelde, sosyal ihtiyaçlar olarak güvenliğin ise dışsal ödüller tarafından karşılanacağı gösterilmektedir (Porter ve Lawler, 1968). Bu modelin başlıca amacı bireylerin değer ve beklentilerinin nedenini tanımak ve performans ile iş tatmini arasında bağlantı kurmaktır. Porter ve Lawler (1968), ödüllerle ilgili olumlu ve olumsuz deneyimlerin gelecekteki çabaları etkilediğini belirtmektedir. Bir ödül, tatminin sağlanması için "adil" ve "gerçekten alınan" olmak üzere iki bileşenden oluşmalıdır (Porter ve Lawler, 1968).



Şekil 2.8. Yenilenmiş Beklenti Modeli (Porter ve Lawler, 1968)

Modelin birinci adımı, ödülün birey için değeri ile başlamaktadır. İkinci adımda, algılanan çaba ile ödül olasılığı arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Potansiyel bir ödülün değeri yüksekse, çabanın yüksek olacağı öngörülmektedir. Üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı adımlar çaba, yetenek, rol algıları ve performans değişkenlerini birleştirmektedir. Üçüncü, dördüncü ve beşinci adımlar performans üzerindeki doğrudan etkileri

birleştirmektedir. Yedinci adım, performans ve memnuniyet arasındaki içsel veya dışsal ödüllere işaret etmektedir. Sekizinci adımda, performansın algılanan adil ödüller üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir. Dokuzuncu adımda ise tatmin düzeyinin, değere geri döndüğü gözlemlenmektedir (Porter ve Lawler, 1968).

Edwin Locke ve Gary Latham: Hedef Belirleme Teorisi

Hedef belirleme teorisi (HBT), “belirli hedeflere sahip olmanın motivasyon ve performans için önemli bir faktör olduğunu gösteren” teoridir (Saari ve Judge, 2004). HBT, bilinçli hedeflerin eylemi etkilediği öncülüne dayanmaktadır. Bilinçli olarak kabul edilen hedefler, eyleme son vermekte ve genellikle yeterlilik veya zaman sınırı düzeyinde gerçekleştirilmektedir (Locke ve Latham, 2002). HBT’ye göre, insan davranışı bilinçli amaçlar, eylemler, planlar veya görevlerden etkilenmektedir (Locke ve Latham, 2002). HBT, öz-yeterlik kavramına vurgu yapmaktadır. Öz-yeterlik, insanların ne yapacaklarını, eylemlerine ne kadar çaba harcayacaklarını ve hedefleri gerçekleştirmede ne kadar ısrarcı olacaklarını seçmeleri olarak tanımlanabileceği gibi; göreve özgü güveni de ifade etmektedir (Locke ve Latham, 2002). Hedeflerin başarısı veya başarısızlığı, bireyin öz-yeterliliğine bağlıdır. Öz-yeterlik, kişinin kendi belirlediği hedefler üzerinde etkisinin olmasını sağlamaktadır (Durham, Knight ve Locke, 1997). Locke ve Latham (2002), yüksek ve düşük öz-yeterliliğe sahip kişiler arasındaki farkı aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Daha yüksek öz-yeterliliğe sahip kişiler, genellikle düşük öz-yeterliliğe sahip kişilere göre daha yüksek hedefler belirler.
- Daha yüksek öz-yeterliliğe sahip kişiler, atanan hedeflere daha fazla bağlılık gösterme eğilimindedir.
- Yüksek öz yeterliliğe sahip kişiler olumsuz geri bildirimlere daha iyi yanıt verirler ve sonuçlara ulaşmak için daha iyi stratejiler kullanırlar.
- Öz yeterliliği düşük olan kişilerin başarısızlık sonucu cesareti kolayca kırılabilir.

Geri bildirim, HBT’nin diğer bir önemli unsurudur. Geri bildirim, bireylere hedeflerine ilişkin ilerlemelerini değerlendirmeleri için bilgi sağlamaktadır (Locke ve Latham, 2002). Eğer hedefler beklenenin altındaysa, bireylerin çabalarının artacağı veya yeni bir strateji geliştireceği belirtilmektedir. Hedef ve geri bildirim birlikte kullanılması,

tek başına hedeflere göre daha etkili bir motivasyon yöntemidir (Locke ve Latham, 2002).

HBT bağlamında ele alınması gereken üçüncü unsur ise görev karmaşıklığıdır. Locke ve Latham'a (2002) göre, görevlerin karmaşıklığı arttıkça, daha iyi strateji ve beceriler geliştirilmelidir. Hedefin etkileri, kişinin uygun görev stratejisini kullanma kapasitesine bağlıdır. Bu durumun nedeni ise bireylerin yetenekleri bakımından büyük ölçüde farklılık göstereceği düşüncesidir (Locke ve Latham, 2002). Hedefleri gerçekleştirme düzeyi, memnuniyeti ölçmede kullanılan bir araçtır (Locke ve Latham, 2002). Bu nedenle, belirlenen hedefler, iş tatminini belirlemede bir referans noktası oluşturmaktadır.

Douglas McGregor: X ve Y Teorisi

Douglas McGregor ihtiyaç temelli motivasyon teorisi geliştirerek, çoğu örgütün klasik yönetim veya X Teorisi altında faaliyet gösterdiğine inanmıştır (Bobic ve Davis, 2003). X Teorisinin üç öncülü bulunmaktadır: 1) İnsanların çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunda çalışmaktan kaçınır; 2) Birinci öncüldeki inanıştan dolayı, insanların çalışma konusunda yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli, ceza ile tehdit edilmelidir; 3.) İnsanlar yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçınır, az hırslıdır ve güvenlik ister (Bobic & Davis, 2003).

X Teorisi, çalışanların güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar gibi daha düşük ihtiyaçlara ulaşmakla daha fazla ilgilendiğini; Y Teorisi ise çalışanların sosyal ihtiyaçlar veya saygınlık ihtiyaçları gibi daha yüksek seviyeli ihtiyaçların peşinde olduğunu varsaymaktadır (McGregor, 1960; Bobic ve Davis, 2003). Bu nedenle, X Teorisinin varsayımları daha otokratiktir ve çalışanlara maliyet merkezleri olarak bakmaktadır. Y Teorisinin varsayımları demokratiktir ve çalışanları yatırım getirisi için kullanılacak kaynaklar olarak görmektedir (Strauss, 2002). Y Teorisinin altı varsayımı bulunmaktadır: 1) Ortalama insan çalışmayı sevmez ve fiziksel ve zihinsel enerjisini oyun oynamak veya dinlenmek gibi eylemlere harcar; 2) İnsanlar kendini kontrol edecek ve hedeflere yönlendirecektir; 3) Hedeflere bağlılık, ödüllerin bir fonksiyonudur; 4) Ortalama insan, uygun koşullar altında sorumluluğu kabul etmeyi ve aramayı öğrenir; 5) Örgütsel sorunların çözümü için gereken yüksek derecede hayal gücü, yaratıcılık ve yaratıcı yeteneği kullanma kapasitesi, işçi nüfusu arasında geniş bir şekilde dağılmıştır; 6) Modern endüstriyel yaşamın koşulları altında, insanın entelektüel olanaklarından yalnızca kısmen yararlanılmaktadır (McGregor, 1960; Bobic ve Davis, 2003).

3. BÖLÜM

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntemi, evreni ve örneklemini hakkında bilgiler verilmiş olup veri toplama aracı, kullanılan ölçek, toplanan verileri ölçmede kullanılan testler ve ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini

Araştırmanın evrenini Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'ndeki (ADÜ) idari personel oluşturmaktadır. ADÜ'nün internet sayfasındaki verilere göre ADÜ'de toplam 1.107 idari personel bulunmaktadır. Araştırmanın verileri ise anket aşamasında katılımcıların geri dönüş yapma durumuna göre toplanmıştır. Tüm idari personel araştırmaya katılmaya davet edilmiş; daveti kabul eden 162 katılımcı araştırma kapsamında ele alınmıştır. Bu nedenle, olasılığı bilinmeyen rasgele örneklem kullanılmıştır. Aşağıdaki örneklem tablosunda görülebileceği gibi 162 kişi çalışmanın evrenini temsil yeteneğine sahiptir.

Tablo 3.1. Belli Evren Büyüklüklerinde Tahmini Örneklem Büyüklüğü

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü		
	%90 (0,10)	%95 (0,05)	%99 (0,01)
100	42	44	47
500	121	217	286
750	131	254	353
1.000	137	278	400
2.500	150	333	526
5.000	154	357	587
10.000	157	370	624
50.000	160	381	657
75.000	161	382	660
100.000	161	383	661
500.000	162	384	664
1.000.000	162	384	665
10.000.000	163	384	665

Kaynak: Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi, Ankara.

Alan yazından yola çıkarak nitel araştırma, insanların deneyimledikleri bireysel ve toplumsal olay ve olguların temel niteliklerini açıklamak için, araştırmacının doğal ortamlarında insanları gözlemesi, olay ve olguların oluşum süreçlerini incelemesi için yürüttüğü indirgemeci, açıklayıcı ve yorumlayıcı bir süreci ifade etmektedir (Creswell, 2013; Mertens, 2014). Dolayısıyla, nitel araştırmalar, “miktar” vurgusu yapan nicel

araştırmaların aksine, “kalite” unsuruna dikkat çekmektedir. Bu nedenle, nitel araştırmalar olgu-bilim, sembolik etkileşim, yorum-bilim gibi çeşitli disiplinlerden etkilenen, dinamik bir yapıdadır ve tek bir yöntem bilime indirgenememektedir (Neuman, 2014). Son dönem sosyal bilimler çalışmalarında sıklıkla kullanılan karma araştırma ise, nitel ve nicel desenlerin ikisini de barındıran araştırmalardır. Karma araştırmalarda her iki araştırma yaklaşımı (nitel ve nicel) birbirlerinden ayrı çalışmalar olarak yürütölüp tek bir araştırma olarak sunulmaktadır. (Tashakkori ve Teddlie, 2010). Bu çalışma, çalışan motivasyonu ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi “çalışan deneyimlerinden” hareketle “yorumlama” amacı barındırdığından, anket çalışmasına ek olarak kolay ulaşılabilir veya elverişli örnekleme türü kullanarak (Baltacı, 2018: 259), kavramların anlamı ve iş yerindeki yansımaları hakkında görüşme yapmak üzere 10 idari personel belirlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın verilerini elde etmede anket ve mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Anket aşamasında, Google Formlar üzerinden oluşturulan anket ile veriler elde edilmiştir. Kasım 2021 – Ocak 2022 tarihleri arasında Aydın Adnan Menderes Üniversitesi’nde çalışan 162 idari personele çevrimiçi anket uygulanmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik sorulardan oluşmaktadır. Demografik özellikleri tespit etmeye yönelik toplam 7 soru (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, toplam çalışma süresi, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve çalışma şekli) yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin ikinci bölümünde, çalışanların sanal kaytarma davranışlarını ölçmeye yönelik olarak Örucü ve Yıldız (2014) tarafından yapılan ve 14 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin üçüncü bölümü çalışanların iş motivasyonunu ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde, Özgür (2006) tarafından geliştirilen, 20 soru ve beş boyuttan (yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik ve takım çalışması) oluşan “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır.

Anket sorularının cevapları toplanırken 5’li Likert ölçeği (kesinlikle katılmıyorum-1, katılmıyorum-2, kararsızım-3, katılıyorum-4, kesinlikle katılıyorum-5) kullanılmıştır.

Tablo 3.2. Katılımcıların Genel Ortalama Değerlendirme Aralığı

Aralık	İfade
1,00-1,80	Kesinlikle Katılmıyorum
1,81-2,60	Katılmıyorum
2,61-3,40	Kararsızım
3,41-4,20	Katılıyorum
4,21-5,00	Kesinlikle Katılıyorum

Her iki ölçekte yer alan verilere güvenilirlik analizi (Tablo 3.3) yapılmıştır. “Sanal Kaytarma” ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,953 olarak tespit edilmiştir. “İş Motivasyonu” ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,948 olarak tespit edilmiştir. İki ölçege ait α değerlerinin güvenilirlik için kabul edilen alt sınır olan 0.70’ten büyük oldukları görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 132).

Tablo 3.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
Sanal Kaytarma	,953	14
İş Motivasyonu	,948	20

Anket sonucunda verilerin değerlendirilmesi için SPSS 25 programı kullanılmış; ilk olarak aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılımı analizleri yapılmıştır. İkinci adımda, verilerin normal dağılıp dağılmadığını analiz etmek için, “Kolmogorov-Smirnov” ve “Shapiro-Wilk” Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği (Sig. > 0,05) sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 3.4). Bu nedenle, çalışanların sanal kaytarma davranışı gösterme eğilimlerinin motivasyon değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ele alan Hipotez 1’i test amacıyla ikiden fazla grup içeren parametrik olmayan testlerden “Kruskal Wallis H Testi” uygulanmıştır. Söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ölçmek için ise parametrik olmayan Korelasyon Testi (Spearman’s rho) uygulanmıştır.

Tablo 3.4. Normal Dağılım Analizi

Normal Dağılım Analizi						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Sanal Kaytarma Ölçeği	,132	162	<,001	,976	162	,006
İş Motivasyonu Ölçeği	,126	162	<,001	,951	162	<,001

Araştırmada ele alınan sanal kaytarma ve çalışan motivasyonu kavramlarını aydınlatmak ve çalışanların kavramlara yönelik deneyimlerini detaylı analiz etmek için veri toplama sürecinin ikinci aşamasında yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakata dâhil edilecek olan katılımcılar Pandemi koşulları gereği araştırmacının erişim kolaylığı sağlayacağı çalışanlar arasından seçilmiştir. Toplam 10 idari personelle kavramların anlamı ve iş yerindeki yansımaları hakkında 45'er dakikalık görüşme yapılmıştır.

4. BÖLÜM

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri, sanal kaytarma ölçeği ve iş motivasyonu ölçeğinden elde edilen veriler hakkında bilgi verilmiştir. Aynı zamanda mülakat aşaması sonucunda katılımcıların kavramlarla ilgili deneyimlerinden bulgular sunulmuştur.

4.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bilgiler

Tablo 4.1’te araştırmaya katılan 162 katılımcının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, toplam çalışma süresi, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve çalışma şekli değişkenlerine ait bilgilerinin frekans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Değişken	Frekans Aralığı	Sayı	Oran (%)
Yaş	18-30 Yaş	15	%9
	31-45 Yaş	90	%56
	46-65 Yaş	57	%35
Cinsiyet	Kadın	93	%57
	Erkek	69	%43
Medeni Durum	Evli	135	%83
	Bekar	27	%17
Eğitim	İlkokul	3	%2
	Ortaokul	-	-
	Lise	24	%15
	Ön Lisans	9	%6
	Lisans	57	%35
	Lisansüstü	69	%42
Toplam Çalışma Süresi	1-5 Yıl	9	%6
	6-10 Yıl	54	%33
	10 yıl üzeri	99	%61
Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	45	%28
	6-10 Yıl	84	%52
	10 yıl üzeri	33	%20
Çalışma Şekli	Memur	114	%70
	İşçi	26	%16
	Sözleşmeli Personel	22	%14

Tablo 4.1’te araştırmaya katılan 162 katılımcının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, toplam çalışma süresi, mevcut iş yerinde toplam çalışma süresi ve çalışma şekli değişkenlerine ait bilgilerinin frekans analizi sonuçları yer almaktadır. Verilerden elde edilen bulgulara göre katılımcıların 15’ini (%9) 18-30 yaş arası, 90’ını (%56) 31-45 yaş

arası ve 57'sini (%35) 46-65 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların 93'ünün (%57) kadın çalışanlardan, 69'unun (%43) erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların 135'i (%83) medeni durumunu evli olarak belirtirken; 27'si (%17) bekâr olarak belirtmiştir. Katılımcıların çoğu en az lisans düzeyinde eğitimini tamamlamıştır. İlkokul mezunu 3 (%2), lise mezunu 24 (%15), ön lisans mezunu 9 (%6) katılımcı bulunmaktadır. Buna karşılık lisans mezunu 57 (%35) ve lisansüstü 69 (%42) çalışan araştırmaya katılmıştır. Katılımcıların 9'u (%6) toplam 1-5 yıl arası, 54'ü (%33) 6-10 yıl arası ve 99'u ise (%61) 10 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptir. Katılımcıların 45'i (%28) mevcut iş yerlerinde 1-5 yıl arası, 84'ü (%52) 6-10 yıl arası ve 33'ü ise (%20) 10 yıldan fazla süreyle çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların 114'ü (70) memur statüsünde, 26'sı (16) işçi statüsünde ve 22'si (14) ise sözleşmeleri personel statüsünde çalışmaktadır.

4.2. Katılımcıların Sanal Kaytarma ve Motivasyon Kavramlarına Yaklaşımları

Bu bölümde 10 idari personel ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat sonucunda, katılımcıların sanal kaytarma ve motivasyon kavramlarına ilişkin yaklaşımlarına yönelik bulgular verilmiştir. Katılımcılarla yapılan mülakatlarda ilk olarak çalışanların kavramlara yönelik farkındalık düzeyleri tespit edilmiştir. 10 katılımcının 9'u sanal kaytarma kavramına aşina olduğunu belirterek; kavramı “Mesai saatleri içerisinde işin gereklilikleri dışındaki amaçlar doğrultusunda internette gezinmek, sosyal medya kanallarında ve blog sitelerinde vakit harcamak” olarak tanımlamıştır. Katılımcıların neredeyse tümü kavram hakkında fikir sahibi olmakla birlikte, kavrama yönelik yaklaşımlarında eksiklikler olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin; internet bankacılığını kullanmak veya e-ticaret sitelerinden alışveriş yapmak gibi sanal kaytarmaya konu olan davranışları kapsam dışı bırakmışlardır. Özellikle Covid-19 pandemisiyle beraber hizmet sunumunda hızlı ve topyekûn dijitalleşmeye gidilmesi bireylerin tüm ihtiyaçlarını internet tabanlı kanallar aracılığıyla gidermelerine neden olmuştur. Dolayısıyla, sosyalleşme ya da sosyal davranış gibi kavramların de içeriği ve şekli değişikliğe uğramıştır. Koronavirüsün yayılımını önlemek amacıyla alınan önlemler, bireylerin fiziksel ortamlarla temasını neredeyse sıfıra indirdiğinden zorunlu ve keyfi ihtiyaçların ayrımı da zorlaşmıştır. Bu araştırma da söz konusu etkileri ortaya koyar niteliktedir. Banka işlemlerini gerçekleştirmek için mesai saatleri içinde izin almak zorunda kalarak, işini aksatmak durumunda kalmayan çalışanlar internet bankacılığı üzerinden işlemlerini daha kısa sürede çözmelerini sanal kaytarma olarak değerlendirmemektedir.

Mülakata katılan çalışanlar, sanal kaytarma kavramına daha kısıtlı bir tanım getirmelerine karşılık katılımcıların tümü günde en az ortalama 2 saat “müzik dinlemek, borsayı takip etmek, video izlemek ve alış-veriş yapmak” için bilgisayar tabanlı aletleri (masaüstü, laptop, cep telefonu, tablet vb.) kullandıklarını belirtmişlerdir. Mesai saatleri içinde kişisel işler için veya eğlence amaçlı internete başvurmadığını söyleyen katılımcı bulunmamaktadır. Bu durumun, “Kurumunuzda sanal kaytarma ile ilgili herhangi bir eğitim, çalışma veya kural var mı?” sorusuna katılımcıların tamamının “Hayır” cevabı vermesiyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bilgisayar tabanlı uygulama ve araçların kullanımı konusunda herhangi bir stratejisi veya bilgilendirme kanalı bulunmayan örgütlerde çalışanların sanal kaytarma davranışlarına yönelik farkındalıklarının da sınırlı olacağı kanaatine varılabilir. Katılımcıların 6’sı amirlerinin sanal kaytarma davranışlarına karşı herhangi bir olumlu veya olumsuz tepkisinin bulunmadığını belirtirken, 4’ü bu davranışların yöneticiler tarafından hoş karşılanmayacağını ifade etmiştir. Yöneticilerinin sanal kaytarma kapsamındaki davranışları hoş karşılamayacağını bilmelerine karşın; çalışanların bu davranışlardan kaçınma davranışı sergilememesi arasında çelişki olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan idari personellerin motivasyon kavramına yaklaşımları dikkate alındığında, kavramla en fazla ilişkilendirilen diğer kavramlar arasında “rahat ve sağlıklı çalışma ortamı”, “verimlilik”, “adalet”, “hakkaniyet”, “takdir”, “iyi iletişim”, “iş birliği” ve “uyumluluk” yer aldığı görülmüştür. Diğer bir deyişle, motivasyonu çatı kavramı altında çoğunlukla insani değerlere vurgu yapılmıştır. Her ne kadar dolaylı olarak ortak değerlerin benimsenmesi yönünde bir beklentisi olduğu çıkarımı yapılabilecek olsa da, katılımcıların örgüt kültürünün oluşturulması ve ortak, planlı ve özgün hedeflerin belirlenmesi yönünde belirgin bir talebi gözlemlenmemiştir. Aynı zamanda, kariyer olanakları ve performans değerlendirmeleri bağlamında objektif standartların belirlenmesine dair bir görüş belirtilmemiştir. Diğer yandan, “adalet”, “hakkaniyet”, “işbirliği” ve “uyum” gibi kavramlarının ön plana çıkarılması, katılımcıların yönetimde öznel kararlar ve kişisel ilişkilere yönelik kaygılarının olabileceği izlenimini bırakmaktadır. Kısacası, İKY anlayışı çerçevesinde yerleştirilmek istenen ilkelere duyulan ihtiyaç göz ardı edilmemelidir. Katılımcılar, motivasyon kavramı tanımlarına uygun olarak bireysel motivasyonlarını azaltan unsurlar arasında tanımda yer verdikleri kavramların tersine değinmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen şaşırtıcı sonuçlardan bir tanesi de bir katılımcı hariç tüm çalışanların

sanal kaytarma ve motivasyon arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmesidir. Dolayısıyla, çalışanların motivasyonu arttıkça sanal kaytarma eğilimi de artmaktadır yorumu yapılabilir. Bu araştırma, iki değişken arasındaki ilişkinin yönüne etki eden unsurların analizini kapsamadığından gelecek dönemlerde söz konusu ilişkinin belirleyicilerini ortaya koyan araştırmaların yapılması örgütsel davranış ve çalışan psikolojisi bağlamında alana önemli katkı sağlayacaktır. Yalnızca bir katılımcı, iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını varsaymıştır.

4.3. Katılımcıların Sanal Kaytarma Davranışları

Bu bölümde anket aşamasında kullanılan “Sanal Kaytarma” ölçeğine ilişkin sorulara katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler sunulmuştur. Katılımcıların sanal kaytarma davranışına yönelik verdiği cevaplar ilk olarak genel ortalamalara göre değerlendirilmiştir. Genel ortalama değerlendirme aralığı, aritmetik ortalama ile hesaplanmıştır. Bu hesaplama göre en büyük değeri 5, en küçük değeri ise 1 oluşturmaktadır. Tablo 3.2’de belirtildiği üzere, 1,00-1,80 değer aralığı “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini, 1,81-2,60 değer aralığı “katılmıyorum” ifadesini, 2,61-3,40 değer aralığı “kararsızım” ifadesini, 3,41-4,20 değer aralığı “katılıyorum” ifadesini ve 4,21-5,00 değer aralığı “kesinlikle katılıyorum” ifadesini belirtmektedir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Sanal Kaytarma Davranışları

Sanal Kaytarma Davranışları					
Davranış Türü	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Sanal toplulukları ziyaret	162	1	5	2,65	1,326
Eğlence amaçlı video	162	1	5	3,07	1,363
Bloglar	162	1	5	2,70	1,275
Sosyal medya	162	1	5	3,43	1,275
Doküman indirme	162	1	5	2,85	1,463
Oyun oynama	162	1	5	2,24	1,364
Kişisel web sayfası	162	1	5	2,43	1,245
İş arama siteleri	162	1	5	2,06	1,116
İnternet bankacılığı	162	1	5	3,93	1,234
Haber siteleri	162	1	5	4,00	1,109
İş dışı haberleşme	162	1	5	3,39	1,315
Alış-veriş	162	1	5	3,52	1,232
Sörf (genel)	162	1	5	3,02	1,316
Yatırım siteleri	162	1	5	2,76	1,431

Tablo 4.2’de sunulan veriler ışığında, katılımcılar sosyal medya kullanımı (ort.=3,43), internet bankacılığı işlemleri (ort.=3,93), haber sitelerinde gezinme (ort.=4,00) ve alış-veriş yapma (ort.=3,52) kapsamında sanal kaytarma davranışları sergilediklerine

katılmaktadır. Buna karşılık katılımcılar oyun oynama (ort.=2,24), kişisel internet sayfasını ziyaret etme (ort.=2,43) ve iş arama sitelerinde gezinme (ort.=2,06) davranışlarını eğilimleri olmalarına katılmadıklarını ifade etmiştir. Bu verilerin nedenleri arasında çalışanların kişisel internet sayfalarının bulunmaması, kurumsal bilgisayarlarda oyun sitelerine erişimin kısıtlanması veya çalışanların iş arama eğiliminde olmamaları yer alabilir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcı ortalamaları sanal kaytarma davranışlarından hiçbiri için “kesinlikle katılmıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” ifadelerini belirten değer aralığında çıkmamıştır.

4.4. Sanal Kaytarma Davranışı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan çalışanların sanal kaytarma davranışları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek için, ikiden fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla, “yaş, toplam çalışma süresi, mevcut iş yerinde çalışma süresi, eğitim ve çalışma şekli” değişkenleri için Kruskal-Wallis H Testi uygulanmıştır. İki grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla, “medeni durum ve cinsiyet değişkenleri” için Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Sanal Davranışları Arasındaki Farklılık

Değişken	Yaş	Toplam Çalışma Süresi	Mevcut İş Yeri Çalışma Süresi	Eğitim	Çalışma Şekli	Cinsiyet	Medeni Durum
Asymp. Sig.	,003	<,001	,372	,074	,949	,419	<,001

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların sanal kaytarma davranışı gösterme eğilimi mevcut iş yerinde çalışma süresi, eğitim, çalışma şekli ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır (Sig. > 0,05). Diğer yandan, sanal kaytarma davranışı sergileme potansiyeli yaş, toplam çalışma süresi ve medeni durum değişkenlerine göre farklılaşmaktadır (Sig. < 0, 05). Başka bir deyişle, sanal kaytarma davranışı sergilemede bu değişkenlerdeki en az iki grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Hangi alt grupların sanal kaytarma davranışını sergilemede daha yüksek eğilime sahip olduğunu görebilmek için Kruskal-Wallis H Testinin sonuçlarına göre her bir grubun değerlerinin sıralama puanlarına bakılmıştır (Tablo 4.4).

Tablo 4.4. Alt Grupların Değerlerinin Sıralama Puanları

	Değişkenler	Alt Gruplar	N	Sıralama Puanları
Sanal Kaytarma Davranışı Sergileme Eğilimi	Yaş	18-30 yaş	15	52,70
		31-45 yaş	90	91,45
		46 yaş üzeri	57	73,37
	Toplam çalışma süresi	1-5 yıl	9	18,00
		6-10 yıl	54	94,58
		10 yıl üzeri	99	80,14
	Medeni durum	Evli	135	87,17
		Bekar	27	53,17

Tablo 4.3'te sunulan veriler değerlendirildiğinde, sıralama puanı ne kadar yüksekse o kadar sanal kaytarma davranışı sergilenir. Buradan hareketle, 6-10 yıl arası toplam çalışma süresi olan, 31-45 yaş aralığında ve evli çalışanların mesai saatleri içinde interneti iş dışındaki aktiviteler harici amaçlarla daha fazla kullandığını söylemek mümkündür.

4.5. Katılımcıların Motivasyon Düzeyleri

Bu bölümde anket aşamasında kullanılan “İş Motivasyonu” ölçeğine ilişkin sorulara katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler sunulmuştur. Bu veriler ışığında, çalışanların genel motivasyon düzeyine ek olarak; iş yerindeki yönetim tarzından, kendini geliştirme olanaklarından, ücret ve ödüllendirme sisteminden, güvenlik ve takım çalışması koşullarından kaynaklanan alt motivasyon düzeyleri tartışılmıştır. Katılımcıların motivasyon düzeylerine yönelik cevaplar öncelikle genel ortalamalara göre değerlendirilmiştir. Genel ortalama değerlendirme aralığı, aritmetik ortalama ile hesaplanmıştır. Bu hesaplama göre en büyük değeri 5, en küçük değeri ise 1 oluşturmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcılar en düşük motivasyon değerlerini ücret ve ödüllendirme alt değişkeninde göstermektedir. Ücret ve ödüllendirme tabanlı motivasyon araçlarını belirlemeye yönelik soruların hepsinde katılımcı cevaplarının ortalaması değer olarak “kararsızım” ifadesine işaret etmektedir. Kamu sektöründe ücret politikasının özel sektöre daha katı olması ve maddi ödül araçlarının bulunmaması kamu çalışanlarının motivasyon düzeyinde bu alt değişkenin etkisini azaltabilmektedir.

Katılımcıların genellikle kararsız kaldığı diğer bir alt değişken ise kendini gerçekleştirmedi. Ücret ve ödüllendirme alt değişkenine benzer bir şekilde, kamu sektöründe iyi planlanmış kariyer ve performans kıstasları bulunmamaktadır. Bu nedenle, çalışanların kendini gerçekleştirme bağlamında motivasyon düzeylerinin diğer alt değişkenlere göre düşük çıkması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Motivasyon Düzeyleri

		N	Değer Aralığı	Ortalama	Std. Sapma
Yönetim Tarzı	Yönetim biçiminin teşviki	162	1-5	3,44	1,347
	Yönetimin eşit fırsat tanınması	162	1-5	3,11	1,347
	Çalışanların kararlara katılımı	162	1-5	3,15	1,301
	Çalışanların yeterli yetkisi	162	1-5	3,20	1,196
Kendini Gerçekleştirme	Çalışanların yeteneklerini geliştirmesi	162	1-5	3,17	1,306
	Kurum içi eğitimlerin katkısı	162	1-5	3,22	1,261
	Toplantılarda çalışanlara söz hakkı	162	1-5	3,50	1,306
	Çalışan fikirlerinin dikkate alınması	162	1-5	3,17	1,277
Ücret ve Ödüllendirme	Adil ücret politikası	162	1-5	2,98	1,316
	Performansa göre maddi ödül	162	1-5	2,54	1,186
	Performansa hak edilen değer verilmesi	162	1-5	2,57	1,245
	İyi fikir ve işlerin onurlandırılması	162	1-5	2,85	1,272
Güvenlik	Çalışanların iş güvencesi	162	1-5	3,81	1,004
	Sağlık, kaza vb. konularda sağlıklı sistemler	162	1-5	3,63	1,097
	Kurumda çalışanlara güven duyulması.	162	1-5	3,09	1,270
	Fiziksel koşullar çalışmayı olumlu etkilemesi	162	1-5	3,11	1,276
Takım Çalışması	Birim içi işbirliği	162	1-5	3,87	,820
	Kurumdaki birimler arasında iyi bir iletişim	162	1-5	3,48	1,035
	Yöneticilerin arkadaşça ve yardımsever tutumu	162	1-5	3,50	1,154
	Çalışanların çabalarına cevap veren iş tatmini	162	1-5	3,37	1,270

Araştırmaya katılan idari personeller genellikle mevcut yönetim biçiminin çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ettiğine, toplantılarda çalışanlara söz hakkı verildiğine, iş güvencesinin olduğuna, birimler arası iyi bir iletişimin olduğuna ve yöneticilerin arkadaşça ve yardımsever tutum sergilediğine katıldıklarını belirtmiştir. Bu başlıklar arasında en yüksek ortalama “Çalışanların iş güvencesi konusunda bir sıkıntısı yoktur”, ifadesinde görülmektedir (ort.=3,87). Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (114) memur olduğu dikkate alındığında, iş güvencesinin en etkili motivasyon aracı olarak ön plana çıkması araştırmanın beklenen bir sonucudur.

4.6. Çalışan Motivasyonu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek için, ikiden fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla, “yaş, toplam çalışma süresi, mevcut iş yerinde çalışma süresi, eğitim ve çalışma şekli” değişkenleri için Kruskal-Wallis H Testi uygulanmıştır. İki grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test

amacıyla, “medeni durum ve cinsiyet değişkenleri” için Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablo 4.5’te verilmiştir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Motivasyonları Arasındaki Farklılık

Asymp. Sig. Değişken	Yönetim Tarzı	Kendini Gerçekleştirme	Ücret ve Ödüllendirme	Güvenlik	Takım Çalışması	Genel Çalışan Motivasyonu
Yaş	,422	,672	,370	,302	,151	,601
Toplam Çalışma Süresi	,280	,059	,104	,005	,054	,151
Mevcut İş Yerindeki Süre	,874	,492	,392	,008	,067	,796
Eğitim	,323	,161	,028	,974	,045	,131
Çalışma Şekli	,476	,566	,804	,515	,070	,720
Cinsiyet	<,001	<,001	<,001	<,001	,140	<,001
Medeni Durum	,059	,166	,245	,668	,683	,352

Tablo 4.5’teki veriler analiz edildiğinde, çalışanların genel motivasyon düzeyi yalnızca cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır. Çalışan motivasyonunun alt değişkenlerine bakıldığında ise, ücret ve ödüllendirmeye bağlı motivasyon cinsiyet ve eğitim değişkenine göre farklılaşmaktadır. Güvenlik tabanlı motivasyon düzeyi, toplam çalışma süresi, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Takım çalışmasından kaynaklanan motivasyon düzeyinde ise toplam çalışma süresi ve eğitim değişkenlerine göre farklılık tespit edilmiştir. Yönetim tarzı ve kendini gerçekleştirme alt motivasyon düzeylerinde ise yalnızca cinsiyet değişkenine göre farklılaşma görülmektedir. Çalışanların genel motivasyonu bağlamında yalnızca cinsiyet değişkenine göre farklılık görüldüğü için hangi cinsiyet alt grubunun daha yüksek motivasyona sahip olduğunu değerlendirebilmek adına Kruskal-Wallis H Testinin sonuçlarına göre cinsiyet gruplarının değerlerinin sıralama puanlarına bakılmıştır (Tablo 4.6).

Tablo 4.6. Alt Grupların Değerlerinin Sıralama Puanları

Motivasyon Değişkeni	Cinsiyetiniz	N	Sıralama Puanı
Yönetim Tarzı	Kadın	93	93,89
	Erkek	69	64,80
Kendini Gerçekleştirme	Kadın	93	94,56
	Erkek	69	63,89
Ücret ve Ödüllendirme	Kadın	93	95,00
	Erkek	69	63,30
Güvenlik	Kadın	93	95,10
	Erkek	69	63,17
Takım Çalışması	Kadın	93	86,15
	Erkek	69	75,24
Genel Çalışan Motivasyonu	Kadın	93	94,23
	Erkek	69	64,35

Çalışan motivasyonu bağlamında, alt grupların sıralama puanlarına bakıldığında kadınların genel çalışan motivasyonu dahil olmak üzere tüm motivasyon türlerinde erkeklere nazaran daha motive olduklarını söylemek mümkündür. Bu bulgular, literatürdeki çalışmalarla paralellik göstermektedir. Negiz, Oksay ve Akman (2011: 215), Isparta örneğinde kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada kadın çalışanların daha istikrarlı ve işlerine daha bağlı olduklarını; bu nedenle de erkeklere motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Akbulut (2009: 14) ise kadınların iş hayatında engellerin motivasyonlarını arttırdığını belirtmekte; Saydam (2016: 84) ise kamu sektöründeki kadın çalışanların erkeklere kıyasla manevi yönden daha yüksek düzeyde motive olduklarını ifade etmektedir. Ancak, tüm bu bulgular bu çalışmaya katılan kadın ve erkek çalışanların motivasyon düzeyleri arasındaki farkı tam anlamıyla açıklamada yeterli olmamaktadır. İleriki çalışmalarda üniversitelerdeki kadın ve erkek çalışanların iş motivasyonu üzerine yapılacak araştırmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.7. Çalışan Motivasyonu ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki

Bu bölümde, çalışanların motivasyon düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek için, ikiden fazla grup içeren parametrik olmayan testlerden “Kruskal Wallis H Testi” uygulanmıştır. Söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ölçmek için ise parametrik olmayan Korelasyon Testi (Spearman’s rho) uygulanmıştır.

Katılımcıların sanal kaytarma eğilimi gösterme düzeylerinin motivasyon değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmeye yönelik Hipotez 1 kurgulanmıştır. Buna göre:

Hipotez 1: Katılımcıların motivasyonları ile sanal kaytarma davranışı gösterme eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 0: Motivasyon düzeyi farklı olan çalışanların sanal kaytarma ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.7. Motivasyon Düzeyi Farklı Olan Çalışanların Sanal Kaytarma Ortalamaları

	Sanal Kaytarma Ortalama
Kruskal-Wallis H	10,568
Df	4
Asymp. Sig.	,032

Çalışan motivasyonu ve sanal kaytarma değişkenlerinin sanal kaytarma ölçeği sıralamalar ortalamalarının çalışanların motivasyon düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda çalışan motivasyon düzeyi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=10,568$; $sd=4$; 05). Bu nedenle, H1 kabul edilerek, H0 reddedilmiştir.

Tablo 4.7. Motivasyon Düzeyine Göre Sanal Kaytarma Sıralama Puanlarının Ortalama Değerleri

	İş Motivasyonu Ortalama	N	Sıralama Puanı
Sanal Kaytarma Ortalama	1	24	106,63
	2	30	71,30
	3	78	75,96
	4	27	88,67
	5	3	62,00

Tablo 4.7'deki bilgilerden hareketle, en az ve en fazla motive gruplar dışındaki çalışanların sıralama puanları ortalama değerleri birbirine yakınlık göstermektedir. En az motive çalışanların sanal kaytarma sıralama puanlarının ortalaması en yüksek iken, motivasyonu en yüksek olan çalışanların sanal sıralama puanlarının ortalaması daha düşüktür. Sıralama puanlarının ortalaması ne kadar yüksek ise çalışanlar daha fazla sanal kaytarma davranışı sergileme eğilimi göstermektedir. Analizin sonuçları, motivasyonu en az olan çalışanların mesai saatleri içinde internet tabanlı uygulamaları iş dışındaki faaliyetler için kullanmaya daha yatkın olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken iki husus bulunmaktadır. Birincisi yüksek motivasyon düzeyini temsil eden birim sayısı oldukça azdır. Aynı zamanda, motivasyonu 5 üzerinden 4 olarak değerlendirilebilecek birimin sanal kaytarma sıralama puanlarının ortalaması göz ardı edilemeyecek kadar yüksektir. Motivasyonu daha az olan çalışanlara (ort.=2 ve ort.3) göre daha fazla sanal kaytarma eğilimi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, her ne kadar test sonuçlarına göre H1 reddedilememiş olsa da Kruskal-Wallis H testinden elde edilen bulgulara göre kesin yargılarda bulunmak oldukça zordur.

Motivasyon düzeyi farklı hangi grupların sanal kaytarma eğilimlerinin birbirinden farklı olduğunu test etmek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır (Tablo 4.8). İkili karşılaştırmalar sonucunda, motivasyonu artıran göstergelerin olduğuna katılmayanlarla (2=Katılmıyorum), bu konuda kararsız olanlar (3=Kararsızım), motivasyonu artıran göstergelerin olduğuna katılmayanlarla (2=Katılmıyorum), göstergelerin varlığına kesinlikle katılanlar (5=Kesinlikle Katılıyorum) arasında katılmayanların lehine bir farklılık gözlenmiştir.

Tablo 4.8. Mann-Whitney U Testi İstatistikleri

	İş Motivasyonu	N	Sıralar Ortalaması	Sıraların Toplamı	Sig.
Sanal Kaytarma	2	3	8,00	24,00	,014
	3	6	3,50	21,00	
	2	3	5,00	15,00	,025
	5	3	2,00	6,00	
	3	6	3,50	21,00	,001
	4	9	11,00	99,00	
	3	6	3,50	21,00	,014
	5	3	8,00	24,00	

İkili karşılaştırmalar sonucunda, motivasyonu artıran göstergelerin olup olduğu konusunda kararsız olanlar (3=Kararsızım) ile motivasyonu artıran göstergelerin olduğuna katılanlar (4=Katılıyorum) ve kararsız olanlar (3=Kararsızım) ile göstergelerin varlığına kesinlikle katılanlar (5=Kesinlikle Katılıyorum) arasında katılanların lehine bir farklılık gözlenmiştir.

Çalışma bu bağlamda beklenmedik sonuçlar ortaya koymuştur. Mann-Whitney U testi çıktılarına göre sanal kaytarma eğilimi en az olan çalışanlar, çalışma ortamında motivasyon araçlarının varlığı konusunda kararsız kalanlardır. Motivasyon kaynağı bulmakta zorlanan ve daha motive olduklarını ifade eden çalışanların sanal kaytarma düzeyleri kararsız çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler ışığında, İKY hakkında belirsizlik yaşayan veya bilgi sahibi olmayan çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarından kaçındıkları yorumu yapılabileceği gibi kamu sektöründe İKY düzenlemelerinin ertelenemez bir gereklilik olduğu yorumları yapılabilir.

Çalışan motivasyonu ve sanal kaytarma değişkenleri arasındaki ilişki analiz edilirken üçüncü aşamada iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ölçmek için ise parametrik olmayan Korelasyon Testi (Spearman's rho) uygulanmıştır (Tablo 4.9).

Tablo 4.9. Spearman Sıra Korelasyon Analizi İstatistikleri

Korelasyonlar				
			İş Motivasyonu	Sanal Kaytarma
Spearman's rho	İş Motivasyonu	Correlation Coefficient	1,000	-,051
		Sig. (2-tailed)	.	,517
		N	162	162
	Sanal Kaytarma	Correlation Coefficient	-,051	1,000
		Sig. (2-tailed)	,517	.
		N	162	162

Motivasyon ve sanal kaytarma değişkenleri arasındaki Spearman sıra korelasyon katsayısı $r_s = -0.051$ olup, değişkenler arasında ters yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır. Bölüm 3.2’de belirtildiği üzere bu çalışmada test edilen diğer iki hipotez aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

Hipotez 2: Katılımcıların motivasyonları ile sanal kaytarma davranışı eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: Katılımcıların sanal kaytarma eğilimleri ile motivasyonları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Spearman Spearman sıra korelasyon analizi sonuçlarına göre, Hipotez 2 kabul edilirken, Hipotez 3 reddedilmektedir. Bu ilişkinin önemliliğini test etmek için gerekli olan hipotezler ise;

$$H_0: r_s = 0$$

$$H_1: r_s \neq 0 \text{ şeklindedir.}$$

Korelasyon analizi çıktıları $\alpha = 0.05$ ve $p = 0.517$ değerlerine göre değerlendirildiğinde, $p > \alpha$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Bu nedenle, motivasyon ve sanal kaytarma arasındaki ilişki önemli olarak görülmemektedir.

Bu sonuç, Mann-Whitney U Testi analizi sonucunda motivasyon araçlarının varlığına katılan ve katılmayan çalışanların kararsız çalışanlara göre sanal kaytarma davranışlarını sergilediği tespiti için de dolaylı olarak bir açıklama getirebilir. İki değişken arasında önemli bir korelasyona rastlanmadığı için, motivasyon düzeyindeki değişim yönünün sergilenen sanal kaytarma davranışlarındaki değişim hakkında öngörüle bulunmaya yeterli olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, çalışan motivasyonu sanal

kaytarma davranışını açıklayamamaktadır. Mülakata katılan katılımcılardan yalnızca bir tanesinin görüşü istatistiksel sonuçlarla örtüşmektedir. 9 katılımcı iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu varsayarken, 1 katılımcı herhangi bir ilişki olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Farklı çalışan gruplarıyla, farklı örgütlerde yapılacak çalışmalar bu araştırmanın ortaya koyduğu sonuçların genellenebilirliği bağlamında önemli rol oynayacaktır.



5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sanal kaytarma, günümüzde yalnızca çalışanların interneti kişisel amaçlarla kullanmaya özendirilmesinin bir sonucu olarak kalmamaktadır. Sanal kaytarmaya yol açan temel nedenlerden biri de çalışanların motivasyon eksikliği ve yöneticiler tarafından yeterince izlenmemesi ve güdülenmemesidir. Bu nedenle, örgütler üretkenlik karşıtı davranışların görülme sıklığını azaltmak ve çalışanların örgütsel amaçları yerine getirmede en iyi performansı sergilemesi için iş hedeflerini yeniden tasarlamalıdır. Ayrıca, örgütler çekici teşviklerle zorlu hedefler vererek çalışanların gösterdikleri performansın karşılığını alabilmelerini sağlamalıdır.

Bugün hala özellikle kamu sektöründe pek çok kurum ve kuruluşun güncel teknolojilere göre düzenlenmiş, kapsamlı bir bilişim, dijitalleşme veya internet politikası bulunmamaktadır. Var olan politikalar da eğitimlerin eksikliği ve örgütsel iletişimin yetersizliği gibi nedenlerle çalışanlara aktarılamamaktadır. İş güvencesi anlayışının hakim olduğu ve performans standartlarının bulunmadığı kamu sektöründe mesai saatlerinin verimliliği hala tartışılmaktadır. Yapılan araştırmalar, özel sektörün aksine kamu yöneticilerinin çalışanların kaliteli zaman yönetimi ve etkili iş görme konusunda bilgilendirilmesi bağlamında yeterli girişimde bulunmadığını ortaya koymaktadır. Koronavirüs pandemisinin iş görme biçimlerini hızlı ve radikal bir şekilde dönüştürmesiyle üretkenlik karşıtı davranışlarla, işle ilgili davranışların ayrımı iyice zorlaşmıştır. Tüm bunlara ek olarak, kamu sektöründe etkin bir insan kaynakları yönetimi planlamasının bulunmayışı, insan davranışlarından kaynaklanan sorunlara karşı çevik hareket ederek kalıcı çözümler üretmeyi güçleştirmektedir.

Bu çalışma, bu gelişmeler ekseninde tasarlanarak kamu çalışanlarının sanal kaytarma eğilimi göstermesinde motivasyon düzeylerinin bir bağıntısı olup olmadığını incelemiştir. Özel sektörden devşirilen bu iki kavramın kamu sektöründeki yansımalarını gözlemlemek için bir başlangıç çalışması niteliği taşımaktadır. Ancak, kamu yönetimi literatüründen bu iki kavramı hem ayrı ayrı hem de bir arada ele alan çok fazla çalışmaya rastlanmadığı için gelecek çalışmalara kaynak teşkil etmesi bakımından alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi idari personelleriyle, anket ve mülakat teknikleri kullanılarak yapılan bu araştırmanın sonucunda çalışanların kavramlara yönelik

farkındalıklarının bulunduğu; fakat kapsamlı bir şekilde kavramsallaştırılmasında eksiklerin olduğu saptanmıştır. Bu durumun başlıca nedenlerinden belki de en önemlisi kurumsal internet politikasının olmayışı ve çalışanların yeni teknolojileri doğru kullanımı hakkında bilgilendirilmeyişidir. Bu nedenle, katılımcılar hangi eylemlerin sanal kaytarma bağlamında değerlendirilebileceği konusunda sınırlı bilgiye sahiptir. Karaca ve Karaca (2019), bir kamu hastanesinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında benzer şekilde kamu sektöründe sanal kaytarma yönünde bilinçlendirme çalışmalarının artması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Özellikle yöneticilerin, sanal kaytarma davranışlarının nedenleri, yoğunluğu ve çözüm önerileri konularında farkındalık düzeylerinin artırılması gerektiğine dikkat çeken yazarlar, çalışanların da bu konuda eğitim alarak sanal kaytarma davranışlarının bireysel ve örgütsel zararlarını özümsemesini önermiştir. Yöneticilerin de bu konuda çalışanları düzenli olarak bilinçlendirmesi, uarması ve gerektiğinde cezai yaptırımlar ile caydırıcı önlemler alması önerilmiştir.

Ayrıca, motivasyon kavramı da kamu çalışanlarının gözünde muğlaklığını korumaktadır. Motivasyonla yakından ilişkili olduğu düşünülen performans, kariyer ve örgüt kültürü gibi kavramların kamu sektöründe hala geçerli bir konuma sahip olmaması söz konusu muğlaklığın giderilmesi önünde önemli bir engel olarak görülmektedir. Duruhan (2016) tarafından yapılan araştırmada, kamu sektörü çalışanlarının motivasyonel araçlarda “takdir edilmek, çalışanı güçlendirme, sorumluluk verilmesi, değer ve statü, sosyal katılma, ekonomik ödüller ve iş güvencesi” gibi unsurlara öncelik verdiğini tespit etmiştir. Bu araştırmada da çalışanlar motivasyon kaynağı olarak benzer şekilde “adalet, takdir, işbirliği, uyum” gibi kavramlara vurgu yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların sanal kaytarma davranışı gösterme eğilimi mevcut iş yerinde çalışma süresi, eğitim, çalışma şekli ve cinsiyet değişkenlerine göre bir farklılık göstermezken; yaş, toplam çalışma süresi ve medeni durum değişkenlerine göre farklılaşmaktadır. 6-10 yıl arası toplam çalışma süresi olan, 31-45 yaş aralığında ve evli çalışanların mesai saatleri içinde interneti iş dışındaki aktiviteler harici amaçlarla diğer gruplara oranla daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Toplam çalışma süresi ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişki, çalışanların artan tecrübesiyle beraber zaman yönetimini daha iyi yapması ile açıklanabilir. Gün içinde tamamlanması gereken işleri, belirli standarda oturtmuş çalışanlar mesai saatleri içinde bireysel aktivitelerine daha fazla zaman ayırıyor olabilir. Bu noktada “46-65 yaş arası çalışanlar neden daha fazla sanal kaytarma eğilimi göstermiyor?” sorusu yöneltilebilir. Bu

yaş grubundaki çalışanlar hızlı gelişen yeni teknolojilere daha zor adapte olmaları veya süregelen alışkanlıkları arasında internet tabanlı aktivitelerin yer almaması bu durumu açıklayabilecek nedenlerden biri olarak değerlendirilebilir. Tuna Uysal (2020) da benzer şekilde, yaş ilerledikçe dijital teknolojiyi kullanma ve ona uyum sağlama konusunda kaygı düzeyinin arttığını, aktif kullanma düzeyinin azaldığını, fiziksel ve zihinsel zorlukların arttığını ve teknolojinin yararları hakkında şüpheci tutumlar sergileme olasılığının daha çok gözlemlendiğini belirtmektedir.

Bu nedenle, benzer örneklemede sanal kaytarma dışındaki işten kaçınma davranışlarının araştırılıp, 46-65 yaş aralığındaki çalışanların başka üretkenlik dışı davranış sergileme eğilimlerinin olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha fazla sanal kaytarma eğilimi göstermeleri çalışmanın beklenen bir sonucudur. Evli kişiler için ev ortamında bireysel alan yaratmak ve kişisel aktivitelere zaman ayırmak bekar çalışanlara göre daha kısıtlı olabilir. Bu nedenle, mesai saatleri içinde iş yükümlülükleri dışında kalan zamanı kendilerine ayırma eğiliminde olabilirler.

Sanal kaytarma davranışlarında demografik değişkenlere göre şekillenen değişimi çalışan motivasyonunda gözlemlenememektedir. Çalışan motivasyonu yalnızca cinsiyet değişkenine göre farklılaşma göstermiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, kadın çalışanlar erkek çalışanlara kıyasla daha motivelidir. Literatürde yer alan bazı araştırmalar kadınların iş hayatında karşılaştıkları engeller nedeniyle zamanla daha motive olduklarını (Akbulut, 2009) veya kamu kurumlarında çalışan kadınların erkeklere nazaran manevi yönden daha yüksek motivasyona sahip olduklarını belirtse de (Saydam, 2016), bu çalışmada kadın çalışanları daha motive kılan faktörler bağlamında herhangi bir analize yer verilmemiştir. Ankete katılan kadın sayısının erkek sayısından fazla olması gözlemlenen motivasyon düzeyleriyle ilgisi olabilir; ancak mutlak sebebi olduğu söylenemez.

Çalışan motivasyonu ve sanal kaytarma arasındaki korelasyona yönelik yapılan analizler iki değişken arasında önemli bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Diğer yandan, araştırma bulgularına göre iki değişken arasında negatif yönlü bir çağrıştırmaya görülmüştür. Başka bir deyişle, bir değişkenin değerinde artış yaşanırken, diğerinin değerinde azalma beklenmektedir. İkili karşılaştırmalar kapsamında yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları iş ortamındaki motivasyon araçlarının kabulünün de reddinin de çalışanların sanal kaytarma eğilimlerini arttırdığını ortaya koymuştur. Yalnızca motivasyonu ölçmeye yönelik ifadeler konusunda fikri olmayan ya da kararsız kalan çalışanların diğer iki gruba göre daha az sanal

kaytarma eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu araştırmaya değer bir çıktı olarak değerlendirilmektedir. Motivasyon arayışı içinde olmama mı, konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmama mı, yoksa bireysel motivasyon kaygısı barındırma mı çalışanların üretkenlik dışı davranışlarını azaltmakta cevaplanması gereken bir sorudur.

Katılımcılarla yapılan mülakatlar bu soruya yüzeysel de olsa bir cevap sağlamaktadır. Mülakata katılan çalışanların internet üzerinden bankacılık işlemlerini gerçekleştirme veya alış-veriş yapma gibi yaygın şekilde sergilenen bazı davranışları sanal kaytarma kapsamında değerlendirmedikleri görülmüştür. Her ne kadar bu faaliyetler, anket sorularında yer alan ifadelerde ayrı ayrı ele alınsa da çalışanların iş dışı faaliyetler için internet kullanım hakkında objektif değerlendirmeler yapabilme yetkinliği bağlamında çelişki yaratmaktadır. Ayrıca, katılımcıların tamamı kurumlarının ya da yöneticilerinin internet kullanımını hakkında herhangi bir bilgilendirme veya eğitim sağlamadığını belirtmiştir. Dolayısıyla, güncel kurum içi sürekli eğitimlerin eksikliğinin, çalışanların kavramsal analizlerini de zorlaştırdığı düşünülmektedir.

Son olarak, her ne kadar bu araştırma sanal kaytarma ve motivasyon olmak üzere iki ana değişken etrafında şekillense de, araştırma süreci ve elde edilen bulgular, kamu kurumlarının insan kaynakları yönetimi bağlamında sistemli güncellemelere ihtiyacı olduğunu yeniden altını çizmektedir. Kamu sektöründeki rehabetin ve şahsiliğin ortadan kaldırılarak, kapsamlı ve kapsayıcı İKY standartlarının benimsenmesi gerekmektedir. Bir disiplin altında tartışılan kavramları birbirinden bağımsız olgular olarak kabul etmemek gerekmektedir. Özellikle doğrudan insanları ilgilendiren ya da insandan kaynaklanan durumların etkili çözümü için bütüncül ve nesnel ilkelerin ve uygulamaların tasarlanması kamu sektörünün etkili kamu hizmeti sunumu ve kamu yararı gibi amaçlarını dönüştüren dünya şartlarına ayak uydurarak gerçekleştirilmesi bakımından büyük öneme sahiptir.

6. KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akbulut, A. K. (2009). *Futbol Teknik Adamlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Akbulut, Y., Dönmez, O., & Dursun, Ö. Ö. (2017). Cyberloafing and social desirability bias among students and employees. *Computers in Human Behavior*, 72, 87-95.
- Akbulut, Y., Dursun, Ö. Ö., Dönmez, O., & Şahin, Y. L. (2016). In search of a measure to investigate cyberloafing in educational settings. *Computers in Human Behavior*, 55, 616-625.
- Altıntaş, F. Ç. (2009). Kişiliğin algılanan örgütsel sabotaj davranışları üzerine etkisi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 95-111.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Antoni, C. H., Baeten, X., Perkins, S. J., Shaw, J. D. & Vartiainen, M. (2017). Reward management: Linking employee motivation and organizational performance. *Journal of Personnel Psychology*, 16, 57-60.
- Askew, K. (2010). *Testing the plausibility of a series of causal minor cyberloafing models*. Yüksek Lisans Tezi. University of South Florida, Tampa, FL.
- Ayman Güler, B. (2013). *Kamu Personeli Sistem ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bamberger, P., & Biron, M. (2007). Group norms and excessive absenteeism: The role of peer referent others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(2), 179-196.
- Baturay, M. H., & Toker, S. (2015). The investigation of the impact of demographics on cyberloafing from an educational setting angle. *Computers in Human Behavior*, 50, 358-366.

- Bayram, N., Gürsakal, N., & Bilgel, N. (2009). Counterproductive work behavior among white-collar employees: A study from Turkey. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 180-188.
- Bentley, T. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Berkman, Ü., Halil, C., Öznur, Y. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Breaugh, J. A. (1981). Predicting absenteeism from prior absenteeism and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 555.
- Brouwer, S., Krol, B., Reneman, M. F., Bultmann, U., Franche, R. L., van der Klink, J. J. L., et al. (2009). Behavioral determinants as predictors of return to work after long-term sickness absence: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 19(2), 166-174.
- Burke, R. J., Allisey, A. F., & Noblet, A. J. (2013). The importance of human resource management in the public sector, future challenges and the relevance of the current collection. In R.J. Burke, A.J. Noblet, & C.L. Cooper (Eds.), *Human resource management in the public sector* (pp. 1-13). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Champagne, P. J. & McAfee, B. (1989). *Motivating Strategies for Performance and Productivity: A Guide to Human Resource Development*. Connecticut: Quorum Books.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. New York: Sage.
- Çetin, F. & Fıkrıkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 41-66.
- Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1991). On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 810.
- Diñçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*. Ankara: T.C. Başbakanlık.
- Durham, C., Knight, D., & Locke, E. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(2), 203-231.
- Dursun, Ö. Ö., Dönmez, O., & Akbulut, Y. (2018). Predictors of cyberloafng among preservice information technology teachers. *Contemporary Educational Technology*, 9(1), 22-41.

- Duruhan, D.A. (2016). *Türkiye’de Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyonel Özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elicker, J. D., Foust, M. S., O'Malley, A. L., & Levy, P. E. (2008). Employee Lateness Behavior: The Role of Lateness Climate and Individual Lateness Attitude. *Human Performance*, 21(4), 427-441.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Eryılmaz, B. (2017). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Everton, W. J., Mastrangelo, P. M., & Jolton, J. A. (2005). Personality correlates of employees' personal use of work computers. *CyberPsychology & Behavior*, 8(2), 143-153.
- Flaherty, S. & Moss, S. A. (2007). The impact of personality and team context on the relationship between workplace injustice and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2549-2575.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Garbers, Y. & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 102-137.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008). On cyberslacking: Workplace status and personal Internet use at work. *CyberPsychology & Behavior*, 11(3), 287-292.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of occupational psychology*, 62(3), 235-248.
- Hackman, J.R. & Porter, L.W. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 417-426.
- Karaca, A. ve Karaca, B. (2019). Sağlık Çalışanlarının Sanal Kayıt Davranışları İle Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 18(1), 27-39.

- Karaoğlan-Yılmaz, F. G., Yılmaz, R., Öztürk, H. T., Sezer, B., & Karademir, T. (2015). Cyberloafing as a barrier to the successful integration of information and communication technologies into teaching and learning environments. *Computers in Human Behavior*, 45, 290–298.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M. & Cameron, J. E. (2009). Counterproductive Work Behavior as Protest. *Human Resource Management Review*, 20, 18-25.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta A.Ş.
- Lau, V. C., Au, W. T. ve Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99.
- Lavigna, R. J. (2002). Best Practices in Public-Sector Human Resources: Wisconsin State Government. *Human Resource Management*, 369–384.
- 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.
- Lim, V. K. G., & Chen, D. J. Q. (2009). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology*, 25(1), 1-11.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive work behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mastrangelo, P. M., Everton, W., & Jolton, J. A. (2006). Personal use of work computers: Distraction versus destruction. *CyberPsychology & Behavior*, 9(6), 730-741.
- Mathieu, J. E., & Kohler, S. S. (1990). A cross-level examination of group absence influences on individual absence. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 217.
- Mertens, D. M. (2014). *Research And Evaluation in Education And Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, And Mixed Methods*. New York: Sage.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: D. Van Nostrand Company, Inc.
- Moretti, D.M. (1986). The Prediction of Employee Counterproductivity through Attitude Assessment. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 134-147.
- Mustaine, E. E., & Tewksbury, R. (2002). Workplace theft: An analysis of studentemployee offenders and job attributes. *American Journal of Criminal Justice*, 27, 111–127.

- Negiz, N., Oksay, A., & Akman, E. (2011). İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı bir İnceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(14), 207-229.
- Neuman, L. W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches* (Seventh Ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Öcel, H. (2010). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13, 18-29.
- Öcel, H. & Aydın, O. (2010). Adil dünya inancı ve cinsiyetin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 73-83.
- Örücü, E. ve Yıldız, H. (2014). İş yerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99-114.
- Özdemir, M. & Demircioğlu, E. (2015). The Relationship Between Counterproductive Work Behaviours and Psychological Contracts In Public High Schools. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 45(1), 41-60.
- Özgür, E. (2006). *Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisi Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Pearson, C.M., Andersson, L.M. & Porath, C.L. (2005). "Workplace Incivility", in S. Fox, P.E. Spector (ed), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, 177-200, Washington, DC: American Psychological Association.
- Pelling, E. L., & White, K. M. (2009). The theory of planned behavior applied to young people's use of social networking web sites. *CyberPsychology & Behavior*, 12(6), 755-759.
- Penney, L. M. & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1), 126-134.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Illinois: Irwin.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R., & 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*.
- Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

- Ross, G.F. (1992). Work attitudes and management values: the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3), 9-13.
- Ross, G.F. (1997). Backpacker achievement and environmental controllability as visitor motivators. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 6(2), 69-82.
- Sackett, P. R. ve DeVore, C. J. (2002). Counterproductive behaviors at work. In D. S. O.N. Anderson, H. K. Sinangil (Ed.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Volume 1 Personnel psychology*, 145-164. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saydam, M. (2016). *Kamu Kurumlarında Motivasyon ve İş Tatmini: Bağcılar Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seçer, H. Ş. & Seçer, B. (2007). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi. *TİSK Akademi*, 2(4), 147-175.
- Shaw, J. D. & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, 25, 281.
- Simons, T. & Enz, C. (1995). Motivating hotel employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20-27.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59, 21-39.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Stea, D., Foss, N. J. & Christensen, P. H. (2015). Physical separation in the workplace: Separation cues, separation awareness, and employee motivation. *European Management Journal*, 33, 462-471.
- Şaylan, G. (2000). *Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Kritik ve Reform Önerileri*. İstanbul: TESEV.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2010). *Sage Handbook Of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tuna Uysal, M. (2020). Yaşlı Bireylerin Sosyalleşmesinde Dijital Teknolojinin Rolü: Dijital Yaşlılar Üzerine Bir Çalışma. *SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (50), 43-59.

- Turan, G. B., Özer, Z., & Atan, G. (2020). The relationship between cyberloafing levels and social media addiction among nursing students. *Perspectives in Psychiatric Care*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wagner D.T., Barnes C.M., Lim V.K., Ferris D.L. (2012). Lost sleep and cyberloafing: Evidence from the laboratory and a daylight saving time quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1068-76.
- Weatherbee, T. G. (2009). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44.
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11, 522-537.
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu. *Maliye Dergisi*, 157, 293-302.

7. EKLER DİZİNİ

Ek 1. Mülakat Soruları

1. Sanal kaytarma kavramını duymuş muydunuz?
 - a. Evet ise, açıklayabilir misiniz?
 - b. Hayır ise, siber aylaklık kavramını duymuş muydunuz?
2. Mesai saatleri içinde kişisel işleriniz için veya eğlence amaçlı bilgisayar tabanlı aletleri (masaüstü, laptop, cep telefonu, tablet vb.) kullanıyor musunuz?
 - a. Evet ise,
 - i. Kullanım sıklığınız nedir? (Günde 2 saat gibi)
 - ii. En çok hangi amaçla kullanıyorsunuz?
 - iii. Kullanım nedeniniz nedir?
3. Kurumunuzda sanal kaytarma ile ilgili herhangi bir eğitim, çalışma veya kural var mı?
4. Amirinizin sanal kaytarma davranışlarına reaksiyonu nasıldır veya nasıl olur?
5. İş yerinde motivasyonu nasıl tanımlarsınız?
6. Sizi motive eden unsurlar nelerdir?
7. Motivasyonunuzu azaltan unsurlar nelerdir?
8. Çalışan motivasyonu ve sanal kaytarma davranışları arasında herhangi bir ilişki var mıdır?

Ek 2. Sanal Kaytarma Ve İş Motivasyonu İlişkisi Anketi

Sayın:.....

“Sanal Kaytarma ile İş Motivasyonu İlişkisi” konulu araştırmaya bilimsel veri oluşturmak için hazırlanan bu anketten elde edilen bilgiler tamamen akademik olarak kullanılacak ve hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Araştırmanın amacına ulaşması, sizin tarafsız, objektif ve içten cevaplarınıza bağlıdır. Ankete ayıracağımız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Fatma Sedanur KILIÇ

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız :

2. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

3. Medeni Haliniz : () Bekar () Evli

4. Eğitim Durumunuz : () İlkokul () Ortaokul () Lise
() Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

5. Toplam Çalışma Süreniz :

6. Mevcut İş Yerinde :

Çalışma Süreniz

7. Çalışma Şekliniz : () İşçi () Memur () Sözleşmeli Personel

BETİMLEME ANKETİ

Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken, mesai saatleri içinde belirtilen görüşe kesinlikle katılmıyorsanız “**Hiçbir Zaman**”, çoğunlukla katılmıyorsanız “**Çok Az**”, kararsız iseniz “**Ara Sıra**”, çoğunlukla katılıyorsanız “**Çoğu Zaman**”, ve tamamen katılıyorsanız “**Her Zaman**”ı işaretleyiniz. Lütfen her ifadeyi değerlendiriniz.

SANAL KAYTARMA						
NNo	İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Az	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İnternet üzerinde oluşmuş olan sanal toplulukları ziyaret etmek (ekşi sözlük gibi)					
2	İnternet üzerinden eğlence amaçlı video seyretmek (YouTube gibi)					
3	Blogları okumak (yazar ile okuyucu arasındaki özgür iletişimi sağlama platformu)					
4	Sosyal medyaya katılmak (Facebook, Twitter, Instagram gibi)					
5	İnternet üzerinden müzik, video, film veya doküman indirmek					
6	Eğlence amaçlı veya boş zaman doldurmak için oyun oynamak					
7	Kişisel Web sayfası ile ilgilenmek (çalışanın kendine ait internet sitesi olması gibi)					
8	İnternet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek (Kariyer.net gibi)					
9	İnternet üzerinden bankacılık işlemleri yapma (EFT, Havale işlemleri gibi)					
10	İnternet üzerinden haber sitelerini ziyaret etme (gazete, online haber TV’leri ve diğer haber siteleri)					
11	İş dışı haberleşme için e-posta alma, gönderme veya kontrol etme					
12	Kişisel ürünler için internet üzerinden alış-veriş yapmak					

İŞ MOTİVASYONU						
Yönetim Tarzı						
No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Az	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
13	İş dışı genel amaçlı Web sitelerini ziyaret etme (sörf yapmak)					
14	Yatırımla ilgili Web sitelerini ziyaret etmek (finans, borsa siteleri gibi)					
15	Yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ediyor.					
16	Yönetim çalışanlara eşit fırsatlar tanır.					
17	Çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.					
18	Çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.					
Kendini Geliştirme						
19	Yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.					
20	Kurumda verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.					
21	Yapılan toplantılarda çalışanlara istediği anda söz hakkı tanınır, fikirler ifade edebilir.					
22	Kurum, çalışanların vereceği yeni fikirleri dikkate alıp, değerlendirir.					
Ücret ve Ödüllendirme						
23	Çalışanlar yaptığı iş karşılığı adil olacak bir ücretle ücretlendirilirler.					
24	Yüksek performans sonucu çalışanlar para vb. maddi ödülle ödüllendirilirler.					
25	Kurumda iyi olan her performans hak ettiği değerle ödüllendirilir.					
26	Kurumda çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.					
Güvenlik						
27	Çalışanların iş güvencesi konusunda bir sıkıntısı yoktur.					
28	Çalışanların sağlık, kaza vb. konularda sıkıntıları giderecek sistemler mevcuttur.					
29	Kurumda çalışanlara güven duyulmaktadır.					
30	Kurumda fiziksel koşullar çalışmayı olumlu yönde etkileyecek şekilde ayarlanmıştır.					
Takım Çalışması						
31	Kurumda çalışanlar kendi bölümünde birlikte çalıştığı insanlar ile işbirliği içerisinde işlerini yaparlar.					
32	Kurumdaki birimler arasında iyi bir iletişim olduğunu düşünüyorum.					
33	Kurumda yöneticiler çalışanlara karşı arkadaşça ve yardımsever bir tutum içindedir.					
34	Kurumda çalışanlar, çabaları sonucunda yaptıkları işten tatmin olurlar.					