

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SANAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TEKNOLOJİ FİRMALARINDA
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

ERCAN SEMERCİ

İSTANBUL, 2021

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SANAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TEKNOLOJİ
FİRMALARINDA İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Ercan SEMERCİ

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. EBRU BEYZA BAYARÇELİK

İSTANBUL, 2021



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

30/06/2021

Program Adı:	İşletme (Türkçe / Tezli)
Öğrencinin Adı Soyadı:	Ercan Semerci
Tezin Adı:	Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Teknoloji Firmalarında İncelenmesi
Tez Savunma Tarihi:	23.06.2021

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitüsü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik	
2. Üye :	Dr.Öğr. Üyesi Hande Begüm Bumin Doyduk	
3. Üye :	Dr.Öğr.Üyesi Burçak Vatansever	

ÖZET

SANAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TEKNOLOJİ FİRMALARINDA İNCELENMESİ

Ercan SEMERCİ

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

Haziran 2021, 63 sayfa

Bu çalışmanın amacı şirketlerin teknoloji firmalarında sanal kaytarmanın örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde faaliyette bulunan şirketlerde teknoloji firmalarında çalışan 200 kişi ile anket uygulaması yapılmıştır. Hazırlanan anket formu Kişisel Bilgi Formu, Sanal Kaytarma Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık ölçeğinden oluşmaktadır. Toplanan veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğu, sanal kaytarmanın kişisel gelişim alt boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu arasında ise istatistiksel olarak negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak duygusal bağlılığın sanal kaytarmanın kişisel gelişim alt boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilirken; devam bağlılığının ise sanal kaytarmanın kişisel gelişim alt boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sanal Kaytarma, Örgütsel Bağlılık, Bilgi İşlem

ABSTRACT

AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CYBERLOAFING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN TECHNOLOGY COMPANIES

Ercan SEMERCİ

Business Administration Graduate Program

Thesis Supervisor: Assoc. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

June 2021, 63 pages

The aim of this study is to examine the relationship between cyberloafing and organizational commitment in technology companies of companies. For this purpose, a survey was conducted with 200 people working in the technology companies of companies operating in Istanbul. The prepared questionnaire consists of Personal Information Form, Cyberloafing Scale and Organizational Commitment Scale. The collected data were analyzed with the SPSS program. As a result of the analysis, it was concluded that the cyberloafing and organizational commitment sub-dimensions are related to each other, and there is a statistically negative relationship between the cyberloafing's personal development sub-dimension and the continuance commitment sub-dimension of organizational commitment. In addition, it was determined that emotional commitment had a statistically significant and positive effect on the personal development sub-dimension of cyberloafing; on the other hand, it was determined that continuance commitment has a statistically significant and negative effect on the personal development sub-dimension of cyberloafing.

Key Words: Cyberloafing, Organizational Commitment, Information Processing

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	viii
ŞEKİLLER	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. SANAL KAYTARMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	4
2.1 SANAL KAYTARMA KAVRAMI.....	4
2.2 SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ SINIFLANDIRILMASI .	10
2.3 SANAL KAYTARMANIN NEDENLERİ.....	11
2.3.1 Kişisel Nedenler	11
2.3.2 Örgütsel Nedenler	12
2.3.3 İşle ya da Görevle İlgili Nedenler.....	13
2.4 SANAL KAYTARMANIN YARARLARI VE ZARARLARI	15
2.4.1 Sanal Kaytarmanın Zararları.....	16
2.4.2 Sanal Kaytarmanın Yararları.....	20
2.5 SANAL KAYTARMANIN SONUÇLARI	23
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	25
3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN TANIMI VE ÖNEMİ	25
3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	29
3.2.1 Etzioni'nin Sınıflandırması	29
3.2.2 Kanter'in Sınıflandırması	30
3.3.3 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	30
3.3.4 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	31
3.3.5 Becker'in Sınıflandırması.....	32
3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN BOYUTLARI	32

3.3.1 Duygusal Bağlılık	32
3.3.2 Normatif Bağlılık.....	34
3.3.3 Devam Bağlılığı.....	34
3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	36
3.4.1 Bireysel Faktörler.....	36
3.4.2 Örgütsel Faktörler.....	37
3.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	40
3.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık	40
3.5.2 İlmli Örgütsel Bağlılık	40
3.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	41
4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	42
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	42
4.2 SANAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	42
4.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	44
5. YÖNTEM.....	45
5.1 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	45
5.2 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	45
5.3 VERİLERİN ANALİZİ YÖNTEMİ.....	46
5.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI	46
6. BULGULAR.....	47
6.1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR	47
6.2 SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	48
6.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	50
6.4 KORELASYON ANALİZİ BULGULARI	51

6.5 REGRESYON ANALİZİ BULGULARI.....	52
6.6 FARK ANALİZİ BULGULARI.....	57
7. SONUÇ.....	60
KAYNAKÇA	64
EKLER.....	Error! Bookmark not defined.
Ek 1. Anket Soruları.....	Error! Bookmark not defined.



TABLÖLAR

Tablo 2.1: Sanal kaytarmanın örgüt içi sonuçları	18
Tablo 3.1: Örgütsel bağlılık tanımları	27
Tablo 5.1: Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi sonuçları-1 ..	47
Tablo 5.2: Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin analiz sonuçları-2	48
Tablo 5.3: Sanal kaytarma ölçeğine ilişkin analiz sonuçları.....	49
Tablo 5.4: Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin analiz sonuçları.....	51
Tablo 5.5: Korelasyon analizi sonuçları.....	52
Tablo 5.6: Regresyon analizi sonuçları-1.....	53
Tablo 5.7: Regresyon analizi sonuçları-2.....	54
Tablo 5.8: Regresyon analizi sonuçları-3.....	55
Tablo 5.9: Regresyon analizi sonuçları-4.....	56
Tablo 5.10: Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık açısından cinsiyet grupları ortalama puanları arasındaki farklılığa yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları..	57
Tablo 5.11: Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık açısından medeni durum grupları ortalama puanları arasındaki farklılığa yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları	58
Tablo 5.12: Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık açısından eğitim durumu grupları ortalama puanları arasındaki farklılığa yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları	59

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Sanal kaytarma etkinliklerinin sınıflandırılması.....	10
Şekil 2.2: DISC (demand-induced strain compensation) modeli.....	14
Şekil 2.3: Sanal kaytarmanın bireyselden örgütsele dönüşme süreci	17
Şekil 4.1: Araştırmanın modeli	44



KISALTMALAR

CWB	: Counterproductive Work Behavior / Verimsiz İşyeri Davranışları
DISC	: Demand-Induced Strain Compensation
NWRC	: Non-Work Related Computing
PWU	: Personal Web Usage at Work / Kişisel İnternet Kullanımı



1. GİRİŞ

Günlük hayatımızda birçok ihtiyacımız internet sayesinde karşılanmaktadır. Buna rağmen bu alanda yürütülen araştırmalar sonucunda aşırı derecede internet kullanımının vakit kaybına ve aile içerisindeki paylaşımın azalmasına neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bireylerde göz, boyun, bel ve el bileklerinde pek çok rahatsızlıkların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. İnternetin iş hayatında da yaygın olarak kullanılmaya başlaması ve işin bir parçasına dönüşmesi de iş yerinde kişisel amaçlarla bilgisayar ve internet kullanımı konusunun gündeme gelmesini sağlamıştır. Bu kapsamda sanal kaytarma konusuna yönelik olarak yapılan araştırmalarda bu konuya yönelik pek çok farklı bakış açısının bulunduğunu göstermektedir. Araştırmacıların bir kısmı konuya olumsuz yönde yaklaşmakta ve internet ve bilgisayar kullanımının iş dışı amaçlarla organizasyonun yanı sıra çalışanlara da zarar verdiğini belirtmektedirler. Söz konusu zararlar arasında işletmenin üretkenliğinde yaşanan düşüş, büyük oranlarda maddi kayıplar, organizasyona yönelik olası yasal yaptırımların artış göstermesi, yürütülen faaliyetlerin yavaşlaması ve internet hatlarının yoğunluğunun artması gibi durumlar yer almaktadır. Bu duruma olumlu yönde yaklaşan araştırmacılar tarafından ise, sanal kaytarma sayesinde eşsiz öğrenme fırsatlarının elde edildiği belirtilmektedir (Örücü ve Yıldız 2014, s. 96).

Günümüzde internet ve bilgisayar kullanımının iş dışı amaçlarla artış gösterdiği görülmektedir. Bu durum sonucunda araştırmacılar internetin kişisel amaçlı kullanım gerekçelerini incelemeye başlamışlardır. Bu çerçevede Lim ve Teo (2005) tarafından işletme çalışanlarının, diğer çalışanlar benzer tutum ve davranışları sergiledikleri durumlarda, kendi davranışlarını meşru olarak görükleri ifade edilmektedir. Bu araştırma çalışmasına dahil olan katılımcıların %88'lik kısmı iş dışı amaçlarla bilgisayar ve internet kullanılmasını normal bir davranış olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Blanchard ve Henle (2008) tarafından iş dışı amaçlarla bilgisayar ve internet kullanımının normal olarak algılanmanın haberlere göz atma ya da elektronik postaları kontrol etme gibi davranışlara uygulanabileceği belirtilmektedir. Ancak internetten kumar oynama ya da müstehcen içeriklerin bulunduğu sitelere giriş yapma gibi davranışlar için uygunsuz olduğu vurgulanmaktadır. İşletme çalışanlarının gün içerisinde iş dışı amaçlarla kısa

sürekli olarak bilgisayar ve internet kullanımının kabul edilebilir bir davranış olduğunu düşündükleri bilinmektedir. Bu düşüncedeki çalışanlar söz konusu süreci zararsız ve kısa molalar şeklinde algılamaktadırlar (Lim ve Teo 2005, s. 1083). Aynı zamanda sanal kaytarma olgusu çalışma ortamında strese giren ya da sıkılan çalışanların rahatlatmalarını sağlayan bir oyuncak şeklinde görme eğiliminde oldukları da bilinmektedir (Anandarajan, Simmers ve D'ovidio 2011, s. 581).

Krishnan ve diğerleri (2010) tarafından kontrollü ve kısa süreli sanal kaytarma davranışları sayesinde çalışanların üretkenliklerinin ve etkinliklerinin artacağı ifade edilmektedir. Ayrıca iş yerindeki performanslarının karşılığını alamadıklarını ve işletmede eşitliğin olmadığını düşünen çalışanlar açısından söz konusu süreç daha normal görülmektedir. Bu düşünceye sahip olan çalışanların, çalışmalarının karşılığında yeteri kadar maaş alamadıklarını ve zamanlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirdikleri için evlerinde çok az zaman geçirdiklerini düşündükleri belirtilmektedir. Dolayısıyla söz konusu çalışanlar tarafından kurumların iş ortamında, iş dışı amaçlarla bilgisayar ve internet kullanımlarına müdahale edilmemesi gerektiği ifade edilmektedir (Lim ve Teo 2005, s. 1088). Öte yandan literatürde sanal kaytarma davranışları farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda araştırmacıların bazıları tarafından söz konusu davranışlar ciddi ve önemsiz sanal kaytarma davranışları olarak sınıflandırmıştır (Blanchard ve Henle 2008; Lim ve Teo 2005; Ugrin ve Pearson 2013). Ancak bu alanda yapılan çalışmalarda ciddi davranışların hangileri olduğu ve hangi davranışların önemsiz olarak algılandığı hususunda son derece farklı düşünceler ortaya atılmıştır. Söz konusu farklılığın başlıca nedenlerinden biri de örneklemeler arasındaki kültürel değerlerin çeşitlilik göstermesidir (Blanchard ve Henle 2008; Lim ve Teo 2005).

Amerika'da yapılan bir araştırma çalışmasında, araştırma kapsamına dahil edilen katılımcıların konu ile ilgili bazı aktivitelere 0'dan (kabul edilebilir) 100'e (kabul edilemez) kadar olan bir skalada puan vermeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda 30.8 oran ile kişisel elektronik posta gönderme ve alma davranışı kabul edilebilir davranış olarak görülmüştür. Bu davranışı 47.9 oran ile kişisel finansal aktiviteler, 54.2 oran ile sosyal paylaşım sitelerini kullanma, 54.5 oran ile video vb. izleme, 61.9 oran ile internetten alışveriş ve 96.8 ile pornografik içerikli aktivitelerin takip ettiği görülmektedir (Ugrin ve Pearson 2013). Lim ve Chen tarafından yürütülen benzer bir çalışmada en kabul edilebilir davranışın haber sitelerini takip etmek olduğu tespit edilmiştir. Çalışma

sonucunda bunu işe yönelik olmayan internet sitelerini ziyaret etme, spor ile ilgili web sitelerine girme, eğlence siteleri, iş ile ilgili olamayan dokümanlar yükleme, mesajlaşma, internet üzerinden alışveriş, internet üzerinden iş arama ve internet üzerinden oyun oynama davranışlarının izlediği tespit edilmiştir. Genellikle çalışanlar tarafından kişisel elektronik posta alma ve gönderme ile haber veya spor sitelerini ziyaret etme en kabul edilebilir davranış olarak görülmektedir. Ancak çalışanlar yetişkin odaklı internet sitelerini ziyaret etme ve internet üzerinden müzik yükleme davranışlarını uygun görmemektedirler (Blanchard ve Henle 2008; Ugrin ve Pearson 2013).

Örgütsel davranış alanında sanal kaytarma konusunun son derece yeni bir olgu olduğu görülmektedir (Lim 2002, s. 679). Sanal kaytarma davranışı, organizasyona ve organizasyon üyelerine zarar verme potansiyeli bulunan ya da zarar veren, işletme çalışanlarının sergilediği gönüllü davranışlar olarak ifade edilen üretim karşıtı iş davranışlarının bir örneğidir (Spector ve diğerleri 2006, s. 448).

Bu çalışmanın amacı sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin teknoloji firmalarında incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın ilk bölümünde sanal kaytarmanın kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. Sanal kaytarma kavramı açıklanmış, sanal kaytarma davranışlarının sınıflandırılması yapılmış, sanal kaytarmanın nedenleri, yararları, zararları ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sonraki bölümü örgütsel bağlılık kavramını içermektedir. Örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi üzerinde durulmuş, örgütsel bağlılık yaklaşımları ele alınmış, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümü araştırmanın yöntemini açıklamaktadır. Beşinci bölümde ise yapılan anket uygulaması sonucunda toplanan verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

2. SANAL KAYTARMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Teknolojinin hızla gelişim göstermesiyle birlikte teknolojik ürünler ile internet erişimi, insan hayatının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. İnternet teknolojisinin bilgiye hızlı bir şekilde ulaşma imkânı tanınması, üretkenliği artırma fırsatı sunması ve iş yapma süreçlerini değiştirmesiyle, iş yerlerinde internet bağlantılı bilgisayarların kullanılması zorunlu hale gelmiştir. Örgüt amaç ve hedeflerine uygun şekilde kullanılması beklenen ve örgüt gereksinimlerini karşılaması amaçlanan internet erişiminin; çalışanlar tarafından sosyal medyada vakit geçirmek, alışveriş yapmak, film izlemek gibi kişisel amaçlar için kullanılması, işlerin zamanında tamamlanmamasına, verim düşüklüğüne ve kaynakların etkin şekilde kullanılmamasına neden olabilmektedir. Bu durum, örgütlerin ekonomik kayıplar yaşamasına, marka imajının olumsuz etkilenmesine, kurumsal itibarın zarar görmesine, hatta çalışanların hukuki yaptırımlara maruz kalmalarına neden olabilmektedir. Örgüt kaynakları içerisinde önemli yer tutan teknolojik araçların ve internet erişiminin kötüye kullanımına ilişkin yaşanan üretkenlik kaybı, sanal kaytarma kavramını gündeme getirmiştir. Çalışmanın bu bölümünde sanal kaytarmanın kavramsal çerçevesi ele alınacaktır. Sanal kaytarma kavramı üzerinde durulacak, sanal kaytarma davranışları sınıflandırılacak, sanal kaytarmanın nedenleri, yaraları ve zararları ortaya konmaya çalışılacaktır.

2.1 SANAL KAYTARMA KAVRAMI

Türk Dil Kurumu (2020)'na göre “kaytarmak” sözcüğü geri çevirmek, iade etmek ve iş yapmaktan kaçmak anlamlarında kullanılmaktadır. Kişinin iş ortamında internet ve teknolojik cihazları iş kurallarının amacına aykırı bir şekilde kullanıp iş yapmaktan kaçınması ise “sanal kaytarma” kavramının oluşmasına ve tartışılmasına zemin hazırlamıştır. Sanal kaytarma, örgütün çalışanına sunduğu teknoloji ve internet hizmetinin, iş gören tarafından çalışma saatleri içerisinde, örgütün amaçları dışında kişisel işleri doğrultusunda kullanılmasıdır. Başka bir deyişle, çalışanın iş ortamında yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve sorumluluklarını ertelleyip kendisine sunulan internet hizmetini ve teknolojik cihazların kullanım hakkını suistimal ederek yalnızca kendisine fayda getirecek şekilde kullanmasıdır. Diğer bir tanıma göre sanal kaytarma kavramı, çalışanın gönüllü olarak iş yerinde mesai saatleri dahilinde internet

hizmetlerinden kişisel amaçlar için faydalanması ve e-postanın amaç dışında kötüye kullanılarak şahsi işlerde tercih edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Lim 2002, s. 677).

Whitty ve Carr (2006, s. 38) ise sanal kaytarma davranışını, çalışanın iş yerinde farklı amaçlar için interneti aşırı kullanması şeklinde tanımlamışlardır. Bu davranışlar örgütler için sorun teşkil edebilen, verimlilik ve üretkenlik kaybına sebep olabilen ve örgütlerde israfa yol açabilen bir risk olarak değerlendirilmektedir. Uluslararası literatür incelendiğinde, sanal kaytarma kavramı için farklı kullanımların olduğu görülmüştür. Bu kullanımlar; cyberloafing (sanal kaytarma) (Jia, Jia ve Karau 2013), cyberslacking (iş yeri bilgisayarının kişisel kullanımı) (Simanjuntak, Ainy ve Ardi, 2018), non-work related computing (NWRC) (iş ile ilgisiz bilgisayar kullanımı) (Bock ve Ho, 2009), personal web usage at work (PWU) (işte internetin kişisel kullanımı) (Mahatanankoon, Anandarajan ve Igbaria, 2004), cyber dependency (sanal bağımlılık) (Tian ve Sansavini 2018), problematic internet use (sorunlu internet kullanımı) (Aboujaoude 2010), cyberbludging (sanal otlakçılık) (Mills, Hu, Beldona ve Clay 2001), cyber-slouching (sanal tembellik) (Urbaczewski ve Jessup 2002) şeklinde olmak üzere pek çok araştırmacının çalışmalarına konu olmuştur.

Ülkemizde ise bu kavram yaygın olarak sanal kaytarma ve siber aylaklık olarak literatürde yer edinmiştir. Sanal kaytarma kavramı ulusal yazında ilk olarak Özkalp ve arkadaşları (2012) tarafından ele alınmıştır. Özkalp ve arkadaşlarına (2012, s. 23) göre sanal kaytarma, örgütün çalışanlarına sunduğu iletişim olanaklarının, internet vasıtasıyla haber veya diğer kaynaklara erişme, sanal oyun etkinliklerinde bulunma, e-posta aktivitelerini kişisel amaçlar için kullanma ve internette gezinti yaparak örgüt için değerlendirilmesi gereken zamanın kişisel arzu ve amaçlar adına israf edilmesidir. Wagner vd. (2012, s. 1068)'ye göre, diğer kaytarma türlerinden farklı olarak sanal kaytarma, çalışanın iş yerinden fiziki olarak ayrılmasını gerektirmez. Bu nedenle diğer kaytarma davranışları kadar görünür biçimde olmayıp kolaylıkla tespit edilemez. Dolayısıyla çalışanlar, masalarından ya da bulundukları ortamdan ayrılmalarına gerek kalmadan, zamanlarının önemli bir kısmını kişisel uğraşlarına harcayabilirler. Diğer bir deyişle sanal kaytarma, kişinin iş yapıyormuş gibi görünüp tembellik yapma davranışdır. Bu da örgütü problemlili bir noktaya taşımaktadır. Bu tür davranışların maliyeti, örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Ayrıca, üretkenlikten uzaklaşma davranışının

kolaylığı göz önüne alındığında sanal kaytarma, çalışanları görev başında tutan iş yeri cazibesi olarak da görülebilir.

Sanal kaytamanın birden fazla tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan ilkinde sanal kaytarma, çalışanların mesai saatleri içerisinde, örgüte ait teknolojik kaynakları, işin mevcut gereksinimlerinin dışında kullandıkları gönüllü web davranışları olarak ifade ederken (Anandarajan, Simmers ve D’ovidio 2011, s. 19) başka bir tanımda ise sanal kaytarmayı, genel anlamda iş ile ilgili amaçlarla kullanılması için sağlanmış olan bilgisayar ve internet sistemlerinin (mobil teknolojiler dâhil) kişisel amaçlar için kullanılması şeklinde ifade edilmektedir (2014, s. 99). Bock ve Ho (2009, s. 124) ise sanal kaytarmayı, çalışanların internet erişimini iş saatleri dahilinde ve görev kapsamı dışında tercih etmesi şeklinde tanımlamış ve bu kavramı “iş ile ilgili olmayan bilgisayar kullanımı” olarak tarif etmişlerdir. Ayrıca, iş dışı bilgisayar kullanımı kategorisinde “junk computing” (değer yaratmayan bilgisayar kullanımı) konusuna da değinilmiş ve bu kavram da bilişim sistemlerinin örgütsel amaçlarla doğrudan ilişkisi olmayacak şekilde kullanılması şeklinde tanımlanmıştır (Guthrie ve Gray 1996, s. 23). Her iki tanımın da odak noktası örgüt kaynaklarının iş dışı kullanılması ve kişisel amaçların öncelikli bir konumda olmasıdır. Değersiz bilgisayar kullanımı faaliyetlerini temsil eden davranışlara örnek olarak; bir evrakın sorumlusu dışındaki diğer örgüt mensuplarına gönderilmesi, tamamlanmış bir çalışmanın kusursuzluğunu sağlamak için defalarca kontrol edilmesi sonucu yaşanan zaman kaybı, elektronik tablolarda (Office programları) gereksiz faaliyetlerin yapılması ve iş saatleri içerisinde bilgisayar oyunları ile meşgul olunması verilebilir (Özdemir 2016, s. 3).

İşyerinde sapkın davranışlar, örgüt üyeleri tarafından örgütsel normları dışına çıkılarak sergilenen davranışlar sonucu örgütlerin ve üyelerinin refahını olumsuz yönde etkileyen gönüllü eylemleri ifade eder. Bu anlamda sanal kaytarma (hem internette gezinmek hem de ofiste kişisel kullanım için e-postayı kontrol etmek) zamanın verimsiz kullanımı ve dolayısıyla sapkın bir işyeri davranışı olarak düşünülebilir (Lim ve Teo 2005, s. 1083). Sanal kaytarma davranışının gerçekleşmesi yalnızca örgüt tarafından çalışanların kullanımına sunulan teknolojik cihazlarla sınırlı değildir. Teknolojinin hızla gelişmesiyle teknolojik ürünler de insan hayatının önemli bir parçası haline gelmiştir. Dolayısıyla çalışanlar kendilerine ait olan mobil telefon, tablet, akıllı saat vb. araçlarla da sanal kaytarma davranışında bulunabilirler. Diğer bir ifadeyle sanal kaytarma, yalnızca iş

yerindeki internete ulaşma imkanları ile değil, kişisel internet erişimine izin veren tüm cihazlarla da olabilecek davranışları kapsar (Kaplan ve Ögüt 2012, s. 4).

Sanal kaytarmanın kurumların uğradığı zarar kapsamını genişlemekte ve daha ciddi boyutlara ulaşmaktadır (Niaei, Peidaei ve Nasiripour 2014, s. 61). Çalışanın zamanının boşa gitmesinin ve performans düşüklüğünün haricinde, örgütte ahlaki ve etik olmayan davranışların gözlemlenmesi, bilgisayar virüslerinin cihazlara bulaşması, hukuki cezaların verdiği zararlar, gizli belgelere erişim ile birlikte zararların tazmin edilme talepleri vb. örgütlerin birtakım zorluklar yaşamasına sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra, iş yerinde kişisel amaçlarla kullanılan internetin, örgütü yasal yükümlülükler altına sokabilmesine, üretkenliğin zayıflamasından dolayı iş verenlerin maddi kayıplar yaşamasına zemin hazırlamasına ve ağ kaynaklarının verimsiz kullanımına neden olabileceği vurgulanmıştır (Lieberman, Seidman, Mckenna ve Buffardi 2011, s. 2192). Bu açıklamalar doğrultusunda sanal kaytarmanın, örgütün üretkenlik kaybı yaşamasına sebep olacağını veya örgüt için daha yüksek maliyetlerle karşılaşmasına sebebiyet veren sonuçları olduğunda yıkıcı bir nitelik taşıyacağını söylemek mümkündür. Çalışanın amacı, işteki emeğini azaltarak şirkete karşı misilleme yapmak ve kurumun meşru çıkarlarına ters düşecek kasıtlı davranışlarda bulunmak olduğunda, sanal kaytarmanın bu noktada örgüte önemli düzeyde kayıplar yaşatması tehlikeli ve riskli bir davranış türü olabilmektedir.

Sanal kaytarma kapsamında gerçekleştirilen iş yerinde interneti kişisel amaçlarla kullanmak, çevrimiçi sohbet ve alışveriş sitelerinde vakit geçirmek gibi davranışlar ilk etapta basit birer davranış gibi görülebilir. Ancak endüstri analistlerinin sonuçlarından yola çıkarak, internetin işe yaramayacak faaliyetler için işyerinde kötüye kullanılmasının, şirketlerin yüklü miktarda maddi kayıplar yaşamasına sebebiyet verdiğini belirtmiştir. Ayrıca, sanal kaytarmanın alkol, uyuşturucu, kumar gibi bağımlılıklardan sonra yeni bir bağımlılık türü olduğunu ifade edilmektedir. İnternet bağımlılığının diğer bağımlılık davranışları gibi fiziksel bir bağımlılık türü olmadığına, bu durumun zihinsel bir bağımlılık olarak değerlendirilmesi gerektiğinin altını çizmiştir (Foster 2011, s. 39). Sanal kaytarma, çoğu zaman üretkenliğin azalmasına ve gelirden düşüşe sebebiyet veren olumsuz bir davranış olarak görülse de iş ile ilgisiz görevler hakkında kısa sürelerle ilgilenmek, can sıkıntısından, yorgunluktan ve stresten uzaklaşarak, çalışanın boş zamanlarında kendini mutlu edecek aktivitelerde bulunması, daha fazla iş tatmini ya da

yaratıcılık dahil olmak üzere pek çok olumlu etkiye sahip olabilir (Vitak, Crouse ve LaRose 2011, s. 1752).

Garrett ve Danziger'in (2008, s. 951) yaklaşımına göre, örgütler çalışanlarının sanal kaytarma davranışına en az iki nedenden dolayı hoşgörü gösterebilir. Birincisi, bu faaliyetler bilgi ve iletişim teknolojilerinin daha yenilikçi (innovative) kullanılmasına ortam hazırlarken aynı zamanda sanal kaytarmanın işe ilişkin kullanımını da teşvik edebilir. Pek çok çalışan iş saatlerinde kullandığı internetin kendilerini geliştirdiğine ve yenilikçi özellikler kazandırdığına dair bir inanç taşımaktadır. Dolayısıyla internetin kullanımı, iş gören açısından üretkenliği ve yaratıcılığı artırmak için etkili bir araç olabilir. İkinci olarak, çalışanlar örgütün kendisine değer veren ve onu korumak isteyen kişiler olma eğilimindedirler. Eğer bazı kişisel internet kullanımları iş tatminini artırır ya da en azından işin kendisiyle ve çevresiyle alakalı daha fazla olumsuzluk yaratmazsa, çalışanların iş yerinde devam etme olasılığını artırmaya yardımcı olabilir. Dolayısıyla bu tür kişisel internet kullanımı, çalışanların örgüt bünyesinde uzun süre katılımını sürdürme açısından önemli olabileceği gibi, çalışanın bu koşullar altında örgütün amaçlarını ve görevlerini yerine getirmesini teşvik eden önemli bir unsur da olabilir.

Blanchard ve Henle (2008, s. 1069), sanal kaytarma davranışlarını olumlu veya olumsuz bir şekilde karakterize etme konusunda taraf olmamayı tercih etmişlerdir. Yazarlara göre sanal kaytarma, tamamen iyi veya kötü bir davranış olarak kesin bir tanımlamaya tabi tutulamaz. İş gören açısından zararlı bir davranış türü olabileceği gibi, kişiye yarar sağlayarak kurumu değerli hale getirebilecek önemli bilgi ve beceriye sahip olunabileceğinin de altı çizilmiştir. Dolayısıyla yazarlar sanal kaytarmayla ilgili olumlu veya olumsuz yönlü kesin bir yorumda bulunmamışlardır.

Sanal kaytarma davranışlarına karşı olumsuz bir tutum sergilemeyen araştırmacılar da vardır (Beugre ve Kim 2006, s. 835). Aksine, bu davranışların kurum içindeki çalışanlar için fayda yaratma potansiyeli taşıdığını belirtmişlerdir. Çalışanlar rutin uygulamalardan bir an için kendilerini kurtarıp, işle ilgili stresten ve endişeden uzaklaşmak amacıyla sanal kaytarmada bulunuyorsa, bu davranış türü performans noktasında olumlu ve yapıcı bir nitelik kazanır. Bununla birlikte sanal kaytarma, çalışanlara eğlence olanakları sunarak teknolojiyi daha iyi öğrenmelerini sağlayabilir. Dolayısıyla yöneticiler, sanal kaytarmanın hem olumlu hem olumsuz sonuçlarını birleştiren internet kullanım

politikaları geliştirmelidirler. Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, sanal kaytarmanın odak noktası teknolojik ürünlerin ve internet hizmetinin çalışma saatleri dahilinde kişisel amaçlar doğrultusunda kullanılmasıdır. Söz konusu kavramın üzerinde durduğu üç temel konu vardır. Bunlar aşağıda vurgulandığı gibidir (Lim 2002, s. 677);

a. İnternet kullanımının kasıtlı ve istençli bir şekilde yapıılıyor olması,

b. Kullanım amacının kişisel bir niteliğe sahip olması,

c. Bu davranışın iř yerinde mesai saatlerinde içerisinde gerçekteşmesi. Sanal kaytarmaya yönelik tanımlar incelendiğinde, bu konuya yönelik çeşitli bakış açılarının olduğu görölmektedir. Bunlardan ilki, söz konusu davranışların; örgütün amaç ve hedeflerine zarar veren, örgütlerin büyük miktarlarda maliyetlerle karşı karşıya kalmasına sebebiyet veren, örgüt içi üretkenliği ve verimliliği düşüren ve örgütlerin birtakım hukuki cezalara ve yaptırımlara maruz kalmasına zemin hazırlayan bir niteliğe sahip olduğunu ifade eder (Sipior ve Burke 2002, s. 71). Diđer bir görüş, sanal kaytarmanın fayda getirmeyen, lüzumsuz, verimsiz ve zamanın bořa gitmesine yol ačan davranışlar bütünü olduğunu savunmaktadır. Bu davranışlara yönelik örgütlerin hazırlıklı olmaları, denetim mekanizmasını geliştirmeleri, önlem almaya yönelik politika oluşturmaları ve bu davranışları disiplin altına almaları önem taşımaktadır (Sunoo 1999, s. 55).

Belirtilen iki bakış açısından farklı olarak diğer bir görüş ise sanal kaytarma faaliyetlerinin çalışanların verimliliğini artıran, yaratıcılığını geliştiren, iř yoğunluğundan bunalan iř görenler için mola niteliğinde olan, zihin ačan, kişinin tekrar işine kanalize olmasına imkân tanıyan, çalışanların görevlerine dönme adına motive edici işleve sahip davranışlar bütünü olduğunu savunmaktadır. Kurumlarda mesai saatlerinin artmasından dolayı iř ve özel hayat bir bütün olarak devam etmektedir (Foster 2011, s. 39). Bu anlamda iř yerinde kişisel internet kullanımı, iř hayatını ve kişisel yaşamı bir arada koordine etme konusunda avantaj yaratabilir. Sanal kaytarma davranışı, çalışana iř yükünden kaçış veya işlerin hafifletilmesi konusunda imkân tanıyıp yenilik ve yaratıcılık konularında iř görene katkı sağlayabilme potansiyeli taşısa da örgütler tarafından genellikle amaç ve kural dışı bir davranış olarak kabul edilip özellikle ekonomik anlamda kayıp ve verimsizliklerin yaşanmasının bař sorumlularından biri olarak görölmektedir (Mills, Hu, Beldona ve Clay 2001, s. 36). İř yerinde etkin bir şekilde gerçekteştirilecek

kontrol mekanizması sonucunda örgüt normlarına uymayanların tespit edilmesi ve cezalandırılma yoluna gidilmesi, gün geçtikçe artan sanal kaytarma davranışlarının önüne geçilmesinde etkili bir yöntem olabilir. Bu noktada, çalışanların böyle bir kontrol düzeneğinden haberdar olmaması ve sonucunda herhangi bir cezai yaptırımla karşılaşmayacağı düşüncesi de sanal kaytarmayı azaltmaya yönelik politikaları işlevsiz hale getirmektedir. Mesai saatleri içerisinde çalışanları etkin izleme ile takip etme sisteminin ve adil cezalandırma uygulamalarının sanal kaytarma davranışlarını azaltıcı yönde etkide bulunması beklenmektedir (Ugrin ve Pearson 2013, s. 818).

2.2 SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ SINIFLANDIRILMASI

Doorn (2011)'e göre sanal kaytarma etkinlikleri dört sınıfa ayrılmıştır. Bunlar; sosyal, bilgi veren, boş vakit ve sanat duygusallık etkinlikleridir.

Şekil 2.1: Sanal kaytarma etkinliklerinin sınıflandırılması

Sanal Kaytarma Etkinlikleri			
Sosyal	Bilgi Veren	Boş Vakit	Sanal Duygusallık

Kaynak: (Doorn 2011, s. 8).

Sosyal Etkinlikler: Sosyal etkinlikler, bloglar aracılığıyla (Instagram, Twitter, Facebook gibi) birey kendini ifade etmek için bilgi ve fotoğraf paylaşmasıdır. Günümüzde sosyal medya çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Birey bu aktiviteleri mesai saatleri içerisinde yaptığı zaman kaytarma etkinliğini sergilemiş olur.

Boş Vakit Etkinlikleri: Birey boş vakitlerinde, çevrimiçi oyunlar oynayıp geriye kalan zamanlarda ise müzik veya program indirerek sanal kaytarmanın boş vakit etkinliklerini yapmış olur. Birey bazen işten arta kalan zamanda sevdiği oyunları oynayıp müzik dinlemektedir. Bu durum bireyin kaytarma etkinliği yapmasına neden olmaktadır.

Bilgi Veren Etkinlikler: Haber sitelerinde gezinmek sanal kaytarmanın bilgilendirme etkinliklerini kapsamaktadır. Birey merakına yenik düşerek mesai saatleri içerisinde bilgi edinmek amacıyla kaytarma etkinliği yapmaktadır.

Sanal Duygusallık Etkinlikleri: Sanal duygu etkinliği, diğer etkinlikler dışında kalan çevrimiçi etkinlikleri kapsar. Yapılan bu faaliyetlere örnek olarak internet üzerinden alışveriş yapmak veya internet üzerinde arkadaş aramaktır. İşlerin yoğun olmasını bahane

gösteren çalışanlar iş dışında yapması gereken alışveriş ve arkadaş edinmek gibi etkinlikleri sanal ortamda mesai saatleri içerisinde yapıp sanal kaytarma etkinliğini gerçekleştirmiş olmaktadır.

2.3 SANAL KAYTARMANIN NEDENLERİ

Teknolojik gelişmeler sonucunda sanal kaytarmanın iş hayatında yaygınlaşarak, çalışan verimliliğini azaltması ve kurumsal maliyetleri artırması sebebiyle sanal kaytarmanın altında yatan nedenlerin anlaşılması gerekmektedir (Liberman, Seidman, Mckenna ve Buffardi 2011, s. 2194). Sanal kaytarma davranışlarına neden olan faktörler geçmişte verimsiz işyeri davranışları (CWB) gibi yakın konularda yapılmış olan çalışmalar doğrultusunda örgütsel etkenler, iş veya görev ile ilgili etkenler, kişisel etkenler olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır (Doorn 2011, s. 9).

2.3.1 Kişisel Nedenler

Kişilik Özellikleri: Sanal kaytarma çalışmalarında kişilik özelliklerinin internet kullanımıyla olan ilişkisi önem taşır. Landers ve Lounsbury (2006) yaptıkları bir araştırmada Beş Faktör Kişilik Kuramı olarak bilinen kişilik gruplaması ile internet kullanımının bağlantısını ortaya koymuşlardır.

Beş Büyük Kişilik Kuramı, beş kişilik özelliğini şu şekilde ifade etmektedir. Sorumluluk: Sorumluluk alma duygusu gelişmiş kişiler; yetkin, düzenli, öz disiplinli, ihtiyatlı ve başarıya yönelimli olma gibi özellikleri bünyesinde barındırır. Fakat sorumluluk alma duygusundan yoksun kişiler ise disiplinsiz, başarısız olma oranı yüksek, kolayca vazgeçebilen, dağınık ve dikkatsiz kişilerdir (Costa, McCare ve Dye 1991, s. 889-890).

Uyumluluk: Uyumluluk düzeyi yüksek kişiler; takdir edilen, bağışlayıcı, kibar, nazik, sempatik, güvenilir, olarak tanımlanmaktadır. Uyumluluk düzeyi düşük olan kişiler ise; alaycı, inatçı, kaba ve düşmanlık besleyen, güvenilmez kişiler olarak tanımlanmaktadır (Graziano, Jensen, Lauri ve Hair 1996, s. 828).

Duygusal Denge: Genellikle duygusal dengesi düşük olan kişiler; endişeli, gergin, kendilerini küçümseyen, sinirli kişilerdir. Duygusal dengesi yüksek olan kişiler ise; sakin, rahat, dengeli ve soğukkanlı özellikler göstermektedir (Costa, McCare ve Dye 1991, s. 892).

Açıklık: Açıklık düzeyi yüksek olan kişiler; yaratıcı, hayal kuran, meraklı, içe dönük; açıklık düzeyi düşük olanlar ise değişime kapalı, sabit fikirli olarak değerlendirilmektedir (Costa ve McCrae 1992, s. 6).

Dışa Dönüklük: Dışadönük kişiler genellikle; sosyal, aktif, neşeli, konuşkan ve enerjik; tam tersi olan içe dönük kişiler ise; kapalı, sosyalleşmeye mesafeli olan, silik kişiler olarak tanımlanmaktadır (Costa ve McCrae 1992, s. 6).

2.3.2 Örgütsel Nedenler

Örgütsel Politikalar: Örgütsel politikaların sanal kaytarma davranışını olumlu veya olumsuz yönde etkileyip etkilemediğini bilmek önemlidir. Bu kapsamda örgütsel politikalar; kurumun internet kullanım politikası, kurumdaki her çalışanın kendine ait bilgisayarını kullanabilme serbestliği veya çalışma saatleri özgürlüğü şeklinde sınıflandırılmıştır (Doorn 2011, s. 9).

İnternet Politikası: Araştırmacılar arasında sanal kaytarma davranışının çalışanlar ve kurumlar için olumsuz yönde etkisi olup olmadığı konusunda fikir birliği sağlanamamasına rağmen, kurumların çoğu internetin kullanımını sınırlamak ve kontrol altına almak için internet politikalarını uygulamaktadırlar. İnternet politikalarının, çalışanın davranışını düzenlemek amacına yönelik olup sanal kaytarma davranışında önemli bir rol oynadığı kanıtlanmıştır (Lim ve Teo 2005, s. 1085). Bu kapsamda, Blanchard ve Henle (2008), çalışanların sanal kaytarma faaliyetlerini gösterirken başkaları tarafından fark edilmelerinin tesadüfi olduğunu düşündükleri için örgütsel politikaların çalışanların sanal kaytarma davranışını etkilemeyeceğini düşünmektedirler (Blanchard ve Henle 2008, s. 1080).

Literatürdeki bu çelişkiler, sanal kaytarma faaliyeti ile kurumların nasıl başa çıkacağı konusunda karar vermesinin zorluğunu arttırmaktadır. Lim, Teo ve Loo (2002), örgütlerde kontrol ve denetim işlemleri yerine çalışanların özgürlüğüne ilişkin dengeleme faaliyetlerinin önemini vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütler çalışanlarının bir taraftan sanal kaytarma davranışına ilişkin sorumlulukları diğer taraftan ise sanal kaytarma davranışlarını kontrol etme olanakları arasında bir denge kurmayı değerlendirmelidirler (Doorn 2011, s. 10).

İşyerinde Kendi Donanımını Kullan Politikası: İşyerine kendi donanımını getir politikası pratik bakış açısıyla oluşturulmuş yeni bir kavramdır. Bu politika, çalışanlara örgütün

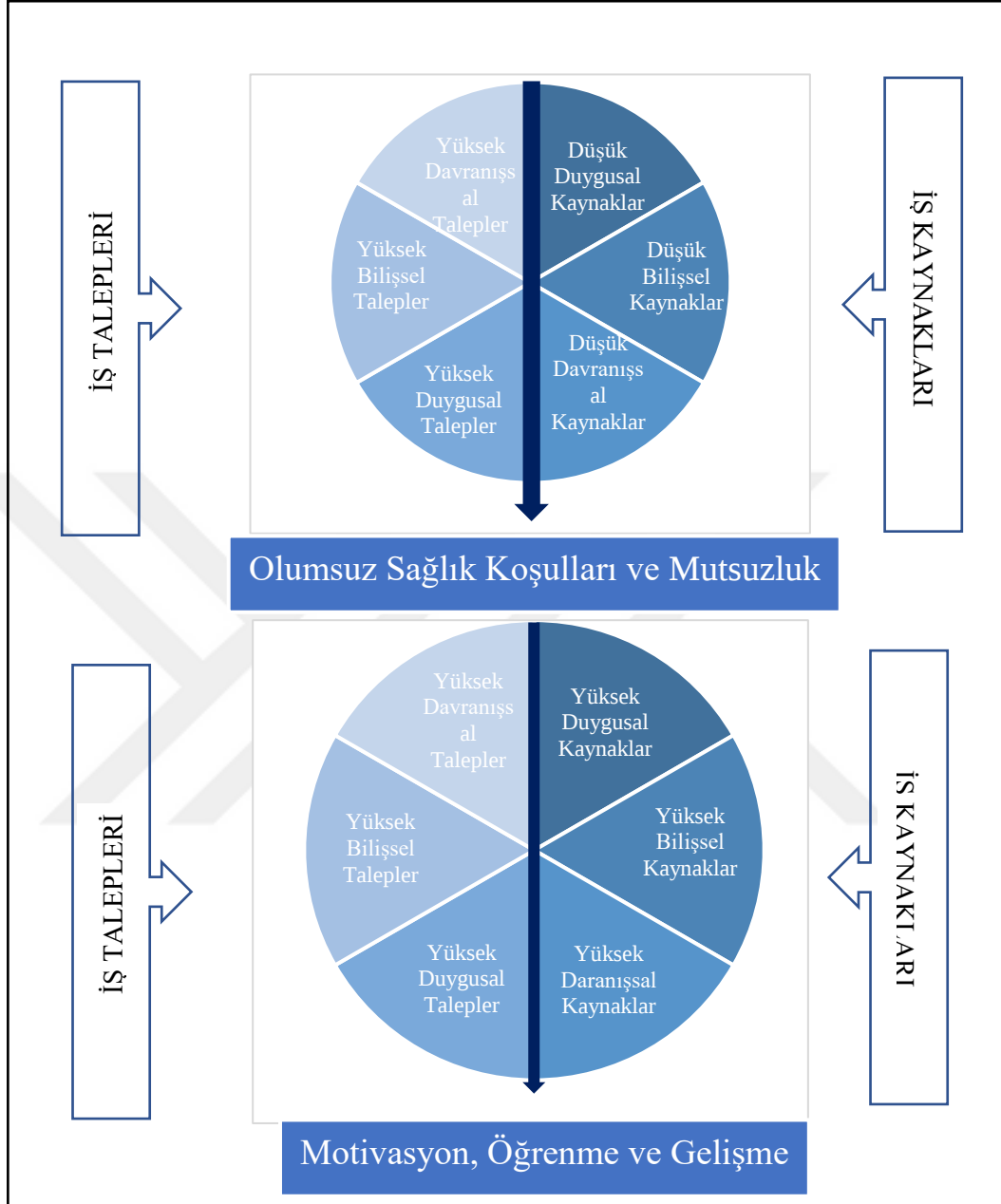
kendisi tarafından sağlanan donanım yerine kendisine ayrılan bir bütçe ile kendi donanımını satın alma imkânı sağlar. Örgüt tarafından sağlanan donanıma sahip olan çalışanların kendilerine ayrılan bütçe ile kendi bilgisayarlarını kullanan çalışanlara nazaran daha fazla sanal kaytarma faaliyeti göstermeleri sebebiyle bu politika sanal kaytarmanın sebebi sayılabilecek etmenlerdendir (Doorn 2011, s. 10).

İş Dünyasında Yeni Çalışma Yolları: Bu politika iş hayatına zaman ve yer açısından esneklik kazandırması bakımından fayda sağlamaktadır. Politika çalışanların işlerini yapma şeklini etkilemektedir. Geçmişte yapılan araştırmalarda ofis dışında çalışma imkânı olarak nitelendirilen mekânsal esneklik uygulamaları irdelenmiştir. Mekânsal esneklik uygulamaları, beraberinde bazı olumsuzluklar getirmektedir. Bu tür bir politikanın olumsuz taraflarından biri, bazı örgütlerin kuralları ve potansiyel riskleri ile ilgili çalışanları bilgilendirmeden böyle bir politikayı benimsemesidir (Kurland ve Bailey 1999, s. 55). Kurland ve Bailey (1999), iş yerindeki mekânsal esnekliğin sebep olduğu zorlukları; performans izleme, yönetsel kontrol ve iş koordinasyonu olarak sınıflandırmıştır. Bu faktörler, yöneticilerin danışmanlık, gözlem ve mentorluk kapsamında zorluklar yaşadıklarını açıklamaktadır. Denetim noksanlığı, sanal kaytarma faaliyetlerinin yaygınlığını artırabilmektedir (Doorn 2011, s. 10).

2.3.3 İşle ya da Görevle İlgili Nedenler

İş Talepleri ve Kaynakları: Çalışanın işi ile ilgili zorlanmasının iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki yönü olduğu kabul edilir. İş talepleri, çalışma ortamının sürekli psikolojik ve fiziksel çaba gerektiren uyarıcılarını açıklar (Schaufeli ve Bakker 2004, s. 302). İş kaynakları ise çalışanın stresli uyarıcılarla baş etmesi için gereken enerji rezervuarıdır (Hobfoll 2001, s. 515). İş talepleri ve iş kaynakları: bilişsel, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç türe ayrılır. Bilişsel tür, bilgi işlemede yer alan beyin süreçlerine odaklanmaktadır. Duygusal tip, kişilerarası işlemler sırasında duyguların miktarını ifade etmektedir. Son olarak, fiziksel tip ise bireyin kas-iskelet sistemini ifade etmektedir (Doorn 2011, s. 10). İş ile ilgili talepler ve kaynakları açıklamak amacıyla DISC modeli oluşturulmuştur.

Şekil 2.2: DISC (demand-induced strain compensation) modeli



Kaynak: (Jonge ve Dormann 2003, s. 63)

İş talepleri ve kaynaklarını açıklamak sebebiyle kurulan modelde, yüksek iş kaynakları ve yüksek iş taleplerinin birlikte gerçekleşmesi durumunda aktif öğrenme ve gelişme meydana gelmektedir. Bu kapsamda genel olarak, iş talepleri ve iş kaynaklarının yüksek olması, çalışanlar ve organizasyon için yararlı görülmektedir. Diğer taraftan, iş talepleri yüksek iş kaynakları ise düşük olduğunda olumsuz sağlık koşulları ve huzursuzluk meydana gelmektedir (Doorn 2011, s. 11).

Sanal kaytarma davranışları hakkındaki araştırmalar, çalışanların düşük iş talepleri ile yüzleştiklerinde sanal kaytarma yapmalarının daha olası olduğunu göstermektedir (Henle ve Blanchard 2008, s. 393). Bunun nedeni, çalışanların yapacak yeterli işi olmayıp boş zamanının fazla olmasından dolayı, zaman geçirmek için sanal kaytarma faaliyetlerini gerçekleştirmesinden kaynaklanmaktadır. Henle ve Blanchard (2008, s. 393), yüksek iş talebinin de sanal kaytarma ile yakından ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar yapmıştır. İş taleplerindeki her iki aşırılığın sanal kaytarma faaliyetlerini artırması sebebiyle çalışanların iş miktarında bir denge yakalaması gerekmektedir. Bu kapsamda Henle ve Blanchard (2008, s. 393), iş taleplerinin iş kaynaklarını dengelemediği ve çalışanın sağlık ve motivasyon açısından etkilendiği durumlar ile DİSC modeli arasında ilişki kurulabileceğine değinmişlerdir (Doorn 2011, s. 12). İş talepleri ile iş kaynaklarının birbirini dengelemediği durumlar, çalışanların sağlık ve motivasyonlarını negatif yönde etkileyerek uygun davranışlar göstermelerini engellemektedir (Lim 2002, s. 562).

İş ve Aile Etkileşimi: İş ve aile faaliyetleri arasındaki etkileşim, her iki etki alanındaki rollerin birey üzerinde yarattığı baskıdan kaynaklanmaktadır (Carlson, Kacmar ve Williams 2000, s. 253). İş ve aile hayatı arasındaki sınırların ortadan kalkması sonucunda bu durum sanal kaytarma davranışı ile ilişkilendirilmektedir. İnternet'in iş ve özel yaşamda oynadığı rolün giderek artması, çalışanlara hem evde iş yapma fırsatı vermekte hem de iş yerinde çalışma esnasında aile durumuyla ilgili faaliyetleri gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır (Doorn 2011, s. 12). Janssen, Peeters, de Jonge, Houkes ve Tummers (2004), yüksek psikolojik iş taleplerinin iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi olumsuz etkileyerek, tükenmişlik riskinin artmasına neden olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu çalışma, iş ve özel yaşam arasındaki etkileşimin sanal kaytarma ile doğrudan veya dolaylı etkisinin olabileceğini göstermektedir (Janssen, Peeters, Jonge, Houkes ve Tummers 2004, s. 411-429).

2.4 SANAL KAYTARMANIN YARARLARI VE ZARARLARI

Sanal kaytarma davranışları, internetin iş yerinde kullanımının kaçınılmaz bir sonucudur (Doorn 2011, s. 66). Bu nedenle organizasyonlara ve bireylere çeşitli zararları ve yararları olmaktadır. Bu açıdan iki farklı yaklaşım söz konusudur. Çalışanlar hem olumlu amaçlarla hem de olumsuz amaçlarla sanal kaytarma davranışlarında bulunduklarını göstermektedir (Ünal, Tekdemir ve Yaldızbaş 2015, s. 515). Bazı araştırmacılar bu

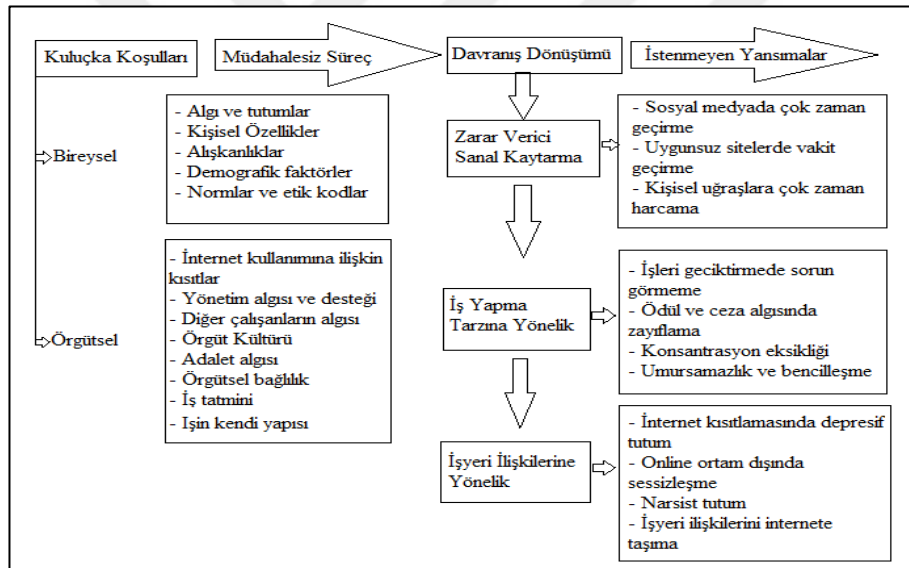
davranışların organizasyonlar için son derece zararlı ve birçok kayıplara sebebiyet verdiğini savunmaktadır. Diğer yandan araştırmacıların bazıları, çalışanlara yarar sağladığı, verimlilik ve performans artışına katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Sanal kaytarmanın çift yönlü etki yaptığı ifade edilebilir. Bir yandan çeşitli imkanlar sağlayarak çalışanlara iş hayatı anlamında olumlu etkiler yaptığını ancak diğer yandan da işletmelerde verimliliğin azalmasına sebebiyet verdiğini gösteren çalışmalar vardır (Örücü ve Yıldız 2014, s. 100). Bu nedenle organizasyonlar sanal kaytarma davranışları ile nasıl başa çıkacaklarını öğrenmek istediğinde, ilk adım sanal kaytarma kavramını anlamaktır. Bu nedenle bu kavram hem örgütsel hem de bireysel olarak incelenmelidir. Organizasyonlar olumsuz etkileri olan sanal kaytarma davranışlarını dışlarken olumlu etkileri olan sanal kaytarma davranışlarına izin verecek bir ortam oluşturmayı amaçlamalıdır (Doorn 2011, s. 63). Organizasyonlar, davranışlardan ziyade faaliyetlere yönelik önlemlerin davranışları değiştirmek için uygun olmadığını fark etmelidir. Çalışanlarda tüm internet özgürlüğünü sınırlamanın bir yolu olarak değil, yalnızca çalışma sırasında internet kullanımının niyeti ile ilgili sosyal normları (örgütlenmeyi yasal konulara karşı korumak için) bir yol olarak hizmet etmemelidir. Yöneticiler; çalışanların iş taleplerinin ve kaynakların dengede olduğunu hissettirmeli ve gerektiğinde yeterli eylemleri (iş yükü azaltmak gibi) uygulamalıdır. Düzenli olarak çalışanlarla görüşerek algılanan dengesizlik azaltılmalıdır.

2.4.1 Sanal Kaytarmanın Zararları

Sanal kaytarma davranışları, iş yerine ve çalışanlara çeşitli zararları olmaktadır. Özellikle çalışanlar uzun süreli olarak mesai saatleri içinde kişisel nedenlerden dolayı işyeri bilgisayarları kullandığında üretkenlik kaybına neden olabilmektedir. Bu nedenle verimlilikte azalma ve finansal açıdan kayıplar yaşanmaktadır (Mills, Hu, Beldona ve Clay 2001, s. 37). Örneğin Amerika’da internet erişimi için yılda en az 3,5 milyar dolar harcanmaktadır ve en az 1 milyar dolar, çalışanların kişisel ve sanal kaytarma faaliyetlerine harcanmaktadır. Burada en olumsuz durum internetin çalışanlar tarafından kötüye kullanılmasıdır. Çünkü sadece üretkenlik kaybı veya bozulmuş bant genişliğine neden olmaktan çok daha ciddi riskler sunmaktadır. Organizasyonlar çalışanların interneti kullanmasından sorumlu olan bir işvereni elinde bulunduran çeşitli yasal doktrinler altında yasal sorumluluk taşıyabilir. İşveren, çalışanların şirket ağını kötüye kullanmasından kaynaklanan iftira, ihmalkarlık, cinsel taciz ve haksız bir fesihten

sorumlu olabilir (Carlson, Kacmar ve Williams 2000, s. 353). Bu duruma örnek olarak Xerox firmasının 1999 yılında uyguladığı politika gösterilebilir. İşyerinde uygun bulunmayan Web sitelerine erişim için en az 40 çalışanı işten çıkarmıştır. Bazı çalışanlar çevrimiçi kumar oynamışlardır, bazıları ise, müstehcen sitelerde gezinmişlerdir. Bazı durumlarda da çalışanlar günde sekiz saat çalışıp, şirket zamanındaki ticari olmayan faaliyetlerde bulunmuşlardır. Bunun sonucunda işveren tarafından, çalışanlar işten çıkarılabilmekte veya internet kullanımı ile ilgili sınırlama yapılmaktadır. Bu yöntemler ile işverenler disiplinler arası önlemler almaktadır (Greengard 2000, s. 22). Bu nedenle bireysel ve örgütsel olarak zararları incelemek daha doğru olacaktır. Çünkü örgütsel ve bireysel sonuçları farklılık gösterebilmektedir. Aşağıda yer alan şekilde bireysel ve örgütsel açıdan sanal kaytarma davranışına dönüşüm süreci incelenmektedir.

Şekil 2.3: Sanal kaytarmanın bireyselden örgütele dönüşme süreci



Kaynak: (Öztürk 2015, s. 635).

Şekilde de görülmek üzere; çalışanların sosyal medyada çok zaman geçirmesi, uygunsuz sitelerde veya kişisel uğraşları için çok vakit harcaması gibi faaliyetler organizasyonlar üzerinde finansal etkilere sahiptir. Güvenlik ihlalleri, virüsler, zaman israfı ve internetten çalışmayan bilgi kullanımının yıllık tahmini maliyet bir milyar doların üzerinde olduğu tespit edilmektedir. Sanal kaytarmanın doğrudan maliyetlerine ek olarak; prosedürlerden kaynaklanan, marka imajlarını yok eden, müşterinin sadakati ve genel güveni olan dolaylı maliyetler de vardır. Bu nedenle bilişim teknolojilerinin sınırsız kullanımı sanal kaytarmanın potansiyel maliyetlerini ve risklerini ikiye katlamaktadır. Son zamanlarda

bu sorunlardan dolayı, organizasyonlar işyerlerinde çalışanların bilgi teknolojilerini kullanmalarını izlemeye ve yasal hale getirmeye başlamıştır (Jandaghi, Alvani, Matin ve Kozekanan 2015, s. 335).

Tablo 2.1: Sanal kaytarmanın örgüt içi sonuçları

Sonuç	İçerik
Çalışan devir hızında artış	Yetenek ve kapasitesinin gerektirdiği performansa erişemeyen, verimsizleşen personel işten çıkartılır. Bu durum hem zaman kaybı hem de maliyet demektir.
Kurumsal gizliliğin ve itibarın kaybı	İşgörenlerin sosyal medyada görsel veya yazılı paylaşımlarla örgüt içi sıkıntı, çatışma, uygunsuz ticari ya da kişisel durumları paylaşarak örgütün imajını zedelemeleridir
Verimlilik kaybı	Örgüt bünyesinde yapılması gereken işler yavaşlar veya ertelenir. Odaklanma eksikliği nedeniyle sık ve önemli hatalar görülmeye başlar. Ciddiyetsizlik örgüt kültürüne bulaşabilir.
Telif hakkı-ticaret sırları	Çeşitli paylaşımlarda mali raporlar veya çeşitli AR-GE çalışmaları bilerek veya bilmeyerek sızdırılabilir.
Hukuki sıkıntılar	İşgörenlerinin yanlış davranış (hakaret, ırkçılık, taciz...vb.) ve paylaşımlarından veya girdikleri illegal sitelerden (çocuk istismarı, ağır şiddet içerikli videolar...vb.) bazen örgüt sorumlu tutulabilir. Bu olursa önemli yasal sorunlarla yüzleşebilir.
Ağ tabanının verimsiz kullanılması	Sınırlı hacimli data akışı hızının yavaşlatılması veya sorun çıkarması durumudur.
Bilgi sisteminde açıklar ve saldırılar	Girilen internet sitelerinden bulaşabilecek çeşitli casus yazılımlar ve hacker saldırılarına karşı açıklar oluşması.
Hızlı enformel iletişim(dedikodu)	Anlık paylaşımlarla örgüt içi huzur atmosferinin bozulması, sanal çatışma ve

	mobbing atmosferinin ortaya çıkması durumudur.
Disiplin suçu işleme/İşten çıkartılma	Uygun olmayan internet kullanımı ve düşen verim sebebiyle karşılaşılabilecek terfi ve diğer olumsuz sonuçlar
Terfi ve diğer promosyonlardan yararlanamama	
Bilgisayarından kişisel bilgilerin çalınması	Girilen internet sitelerinden bulaşabilecek çeşitli casus yazılımlar ve hacker saldırılarına karşı açıklar oluşması.
Konsantrasyon eksikliği	Sürekli online kalma isteği yüzünden yaratıcılık veya yoğun konsantrasyon ihtiyacı olan işleri geciktirme ya da yoğunlaşamama durumudur.
Sosyal medya zehirlenmesi	Bütün anların ve gelişmelerin paylaşılması kişisel gizlilik anlayışının zedelenerek örgüt içi çatışmalarda dezavantajlı duruma düşme durumudur.
İşlerini yetiştirememe	Yoğun internet kullanımı sebebiyle gündelik işlerin aksaması durumudur.
Kaytarma faaliyetini ifşa etme	Her an ve gelişmenin paylaşılması kişisel gizlilik anlayışının zedelenerek gün, saat ve dakika şeklinde kaytarılan anların üst düzey yönetime kendiliğinden ulaşması durumudur.
Şarjsız iletişim sorunu	Uzun süren toplantı ve görüşmelerde dikkat dağınıklığı ve düşük konsantrasyon oluşma durumudur.
İnternet kısıtlamalarında depresif tutum	İnternet sınırlandırması politikaları nedeniyle örgütte çatışmaya neden olma ve kişisel kredisini bu baş kaldırıyla tüketme durumudur.
Ciddi beğenilme kaygısı ve yüksek doz özgüven	Yaratılan sanal kimlikler veya çevrimiçi kimlik ile gerçek kimliğin birbirine karışması sonucunda “like”lanma (beğenilme) tutkusunun gerçek hayatta da istenmesi ve spesifik konularda ağırbaşlılık ve profesyonellikte kayıplar yaşanması durumudur.

Kaynak: (Öztürk 2015, s. 636)

Tablo 2.1'deki sonuçlara ek olarak; çalışanların interneti kontrolsüz kullanımı organizasyonu virüs gibi risklere maruz bırakabilir. İnternetin fazla kullanımı nedeniyle bant genişliği artar ve maliyet unsuru haline gelebilir. Bu nedenle de çalışanların bulunduğu organizasyonlar için bir sorun oluşturabilir. Diğer yandan bu tehlikeli kullanımlar organizasyonların isimlerini şüpheli sitelere potansiyel olarak düşürülebilir. Bu durum diğer çalışanları da etkileyebilir. Özellikle internetin denetlenmeyen kullanımıyla, çalışanların çalışma saatleri sırasında müstehcen sitelerini görüntülenmesi durumunda diğer çalışanlar rahatsız olabilir. Kısacası interneti üretkenlik dışı kullanmak, iş üretimini olumsuz yönde etkileyebilen bir zaman harcaması olarak karşımıza çıkabilmektedir (Anandarajan, Simmers ve D'ovidio 2011, s. 579).

2.4.2 Sanal Kaytarmanın Yararları

Sanal kaytarma davranışlarının zararları olduğu kadar birçok yararı da vardır. Özellikle organizasyonlar çalışanların bu davranışları yarar sağlayacak şekilde ilke ve politikalar uygulayarak organizasyon ve çalışan verimliliği elde edebilir. Bu nedenle hem çalışanlar hem de organizasyon yararı için bu davranışlar fırsata çevrilmelidir (Doorn 2011, s. 66). İş dışı amaçlar için kullanılan bilgisayar ve internet bireyler ve iş üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır. Çalışanların yaptığı tarama aktiviteleri olumlu etki sağlayabilmektedir. Çalışanlar bu sayede işteki problemlerle başa çıkabilmektedir ve duygu durumu açısından daha iyi olmaktadır. Çalışanlar iş yerinde biraz rahatlama sağlar ve çalışanları daha iyi performans göstermeye motive eder. Bu nedenle, işyeri internet politikalarının tasarlanmasında organizasyonlar, çalışanlara, iş üzerinde olumlu bir etkisi olan, işle ilgili olmayan çevrimiçi aktiviteler için şirketin internet erişimini belirli politikalar dahilinde kullanmalarına izin vermelidir (Lim ve Chen 2012, s. 352-353). Bu duruma örnek olarak; Washington, Bellevue merkezli bir iş / yaşam programcısı olan Xylo, Inc. tarafından yürütülen ağustos ayındaki bir çalışması, kişisel nedenlerden dolayı internet kullanan çalışanların yüzde 56'sının, işlerini yapmalarına yardımcı olduğunu veya sadece daha mutlu veya daha az stresli hale getirdiğini bildirdikleri tespit edilmiştir (Greengard 2000). Örnekteki bu durum çalışanların sohbet veya kahve molalarına benzer bir durumdur. Bu nedenle bu molalara izin verildiği için belirli bir süre boyunca sanal kaytarma davranışını da izin verilebilir. Dolayısıyla çalışanların morallerini iyileştirmek amacıyla çalışanları ödüllendirmenin bir yolu olarak kullanılabilir. Özellikle bilişim teknolojileri ile ilgili sektörlerde çalışanlar uzun saatler bilgisayar ve internet

kullanılmaktadır. Bu tarz küçük molalar çalışanlar ve organizasyonlar için yararlı olabilir. Çünkü çalışanlar bu molalar sayesinde daha verimli olmaktadır. Bu sayede çalışanların da organizasyonlara karşı tutumu değişmektedir. Olumlu tutum ile çalışanlar hem dinlenme hem de kendini geliştirme amaçlı sanal kaytarma davranışında bulunabilmektedir. Kendini bilgi ve becerilerini daha fazla geliştiren çalışanlar, meslektaşlarından daha iyi performans gösterebilir (Anandarajan, Simmers ve D’ovidio 2011, s. 579). Diğer yandan çalışanlar organizasyonları hakkında birtakım blog ve sanal toplulukları inceleyebilir ve buralarda görüşlerini paylaşabilir. Organizasyonları açısından olumlu bir imaj oluşturulabilir. Çünkü kişisel öğrenme hedefiyle çalışanlar çalışmakta oldukları organizasyon ve rakip organizasyonlar ile ilgili yenilikleri ve güncel gelişmeleri takip edebilmektedir.

Kendilerine ya da organizasyonlarına yararlı olma ihtimali olan makaleler ve haberleri indirerek sanal kaytarma davranışı gösterebilmektedirler. Buna ek olarak sohbet (chat) odalarında çalıştığı organizasyon hakkında gelişen münazaralara katılım gösterme, sosyal medya ile başka organizasyonlar üzerine bilgi toplama gibi amaçlar güderek gerçekleştirilen sanal kaytarma davranışları ile de organizasyon için öğrenme ve bilgi edinme açılarından fırsatlar kendini gösterebilmektedir. Çalışanların sanal kaytarma göstermeleri sonucunda, edinilen bilgi organizasyonlarda bütün düzeylerden çalışanlar tarafından bilgiyi toplama, getirme ve bu bilgiyi organizasyona mal etme süreci ile bilgi organizasyonun bilgisi olabilmektedir. Kısacası, etkileşime yönelik örgütsel öğrenme kapasitesi artabilmektedir (Keklik, Kılıç, Yıldız ve Yıldız 2015, s. 138).

Öğrenmeyi artıran aktiviteler çalışanlar için işten rahatlama sağlayabilir ve çalışanları daha iyi performans göstermeye motive edebilir. Böylece, yöneticiler işyeri internet politikaları tasarlarken, çalışanların, iş üzerinde olumlu bir etkisi olan, işle ilgili olmayan çevrimiçi aktiviteler için organizasyonun internet erişimini kullanmaları için belirli süreler izin verebilir (Lim ve Chen 2012, s. 352-353). Sonuç olarak; sanal kaytarma kavramı zararları ve yararları olan birçok davranışı içermektedir. Bu nedenle yazında sanal kaytarma davranışları tek bir kapsam içine alınamamaktadır. Çünkü yazarlar tarafından görüş birliği sağlanamamıştır. Bazı yazarlar yarar sağladığını savunurken bazıları özellikle organizasyonlar zarara yol açabileceği görüşünü savunmaktadır. Bu nedenle sadece zararlı ya da sadece yararlı bir kavram denilemez. Ama sanal kaytarma kavramından yöneticiler tarafından organizasyon ve çalışan yararını gözeterek belirli

politikalar oluşturarak fayda sağlanabilir. Bu politikaları şu şekilde sıralanabilir (Jia, Jia, ve Karau 2013, s. 360-361; Anandarajan, Simmers ve D'ovidio 2011, s. 581; Liberman, Seidman, Mckenna ve Buffardi 2011, s. 2198):

a. Bazı türde internet siteleri (organizasyona zarar verebilecek) organizasyon tarafından engellenebilir.

b. Çalışanlar eşzamanlı olarak müzik dosyaları gibi çok büyük dosyaları indiriyorsa, bant genişlikleri aşırı yüklenebileceğinden organizasyonda çeşitli kayıplara neden olabilir. Bu nedenle, çalışanlar donanım ve yazılım kısıtlamaları ve maliyetleri konusunda dikkatli olması konusunda bilgilendirilmeli ve şirketin kaynaklarını yükleyebilecek dosyaları indirmemelidir.

c. Organizasyonlar, çalışanların kişisel internet kullanım davranışları hakkında raporlar hazırlayabilir.

d. Organizasyonlar, çalışanların kişisel internet kullanımını belirli ölçüde izleyebilirler.

e. Kişisel internet kullanımının kontrolü için internet kullanım politikaları önemlidir. Bu nedenle her organizasyon kendi kültürüne ve çalışanlarına uygun internet ve bilgisayarla yapılması gerekenler ve yapılmaması gereken işlemleri açıklayan net ve kesin politikalarına sahip olmalıdır.

f. Yöneticiler, çalışanlarına kişisel internet kullanım ayrıcalıklarını kötüye kullanmamaları için güvenmelidir.

g. Yöneticiler, çalışanların işyerindeki tutumları, örgütsel özellikleri, çalışanların internet dışı somatik davranışlarda ne ölçüde yer aldıkları ve sanal kaytarmaya karşı çalışanların tutumlarının neden sanal kaytarma yaptığını anlamaya yönelik düzenlemeler yapmalıdır.

h. Yöneticiler sanal kaytarmaya neden olan faktörleri belirledikten sonra zarara neden olacak davranışları azaltmak için bu faktörleri izlemeyi ve düzenlemeyi deneyebilir. Ek olarak, kendi üretkenliklerini arttırmayı uman çalışanlar, hangi faktörlerin kendi sanal kaytarma davranışlarını etkilediğini saptayarak yöneticilere gerekli politikaların düzenlenmesi için destek sağlayabilirler.

Yukarıdaki politikalar daha fazla genişletebilir veya daraltılabilir. Özetle; sanal kaytarma davranışlarının çalışanlarda ne tür davranışlara etki ettiğini ve çalışan verimliliğine olan olumsuz etkilerini nasıl en aza indirebileceğini üretkenlik, geliştirmeye ve güvene olanak tanıyan bir işyerini sürdürmeyi daha iyi anlamaya yönelik politikalar yapılmalıdır (Blanchard ve Henle 2008, s. 1081).

2.5 SANAL KAYTARMANIN SONUÇLARI

Sanal kaytarma davranışları sebep olduğu sonuçlar açısından kişisel ve örgütsel etkileriyle üç sınıfa ayrılarak incelenmektedir. Bunlar: Sanal kaytarma davranışlarının iş performansına etkisi, iş yükümlülüğüne etkisi ve tükenmişliğe etkisidir (Doorn 2011, s. 62).

İş Performansı: Sanal kaytarma davranışları örgütteki verimsizliğin anlamlı bir yordayıcısı şeklinde kabul görülmektedir. Ramayah (2010) yaptığı çalışmasında sanal kaytarma faaliyetlerini dört kategori ayırmış ve bu kategorilerden bireysel veri indirme, bireysel e-ticaret ve bireysel bilgi arama etkinliklerinin iş yerindeki verimsizlik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Buna karşılık bireysel iletişimin verimsizlikle anlamlı bir ilişkisi olmadığını tespit etmiştir. Aynı zamanda yapılan çalışmalar, elektronik posta kullanımının ve online sohbetlerin bağımlılık oluşturmaya ve işgörenler tarafından çok sık yapılması sebebiyle iş verimliliği ile olumsuz yönde korelasyon gösterdiğini ifade etmektedir (Özcan 2019, s. 29).

İş Yükümlülüğü: İş yükümlülüğü, örgütsel hedeflerin devamlılığını sürdürmek amacıyla, işgören ve yönetici/ işveren arasındaki iki taraflı ve iki yönün de yararına olacak şekilde oluşan bir ilişki şeklinde tanımlanmaktadır Lim ve Chen (2009)'in yaptıkları çalışmanın bulgularına göre sanal kaytarma etkinliklerinin iş yükümlülüğü üzerinde etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmacılar, tarama (browser) faaliyetleri iş yükümlülüğü üzerinde pozitif etkili iken, e-posta faaliyetleri ise iş yükümlülüğü üzerinde negatif etkili olmaktadır (Doorn 2011, s. 74).

Tükenmişlik: İş taleplerinin, işin sunduğu olanaklardan daha çok olduğu zamanlarda, tükenmişliği önlemek için işgörenlerin dinlenmesi gerekmektedir. Sanal kaytarma faaliyetleri bu tür zamanlarda işgörenin kendini toparlaması ve kendisini daha zinde hissetmesi için ufak bir istirahat görevi üstlenebilir. Kişinin iş aralarında oyunlar oynaması, kendisini toparlamasına ve bu yüzden daha diri ve canlı olması noktasında

faydası sağlayabilir. Bu yönden bakıldığında sanal kaytarma davranışlarının, işgörenin tükenmişlik yaşamasının engellenmesi ve bu durumun da sanal kaytarma davranışlarının sağladığı yararlardan olduğu düşünülmektedir (Özcan 2019, s. 29).



3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Günümüzün rekabetçi dünyasındaki hiçbir örgüt, her bir çalışanı örgütün amaçlarına bağlı kalmadıkça ve etkili bir ekip üyesi olarak çalışmadıkça üst düzey bir performans gösterememektedir. Artık her gün sadakatle çalışan ve işlerini bağımsız olarak yapan çalışanlara sahip olmak yeterli değildir. Çalışanlar artık girişimciler gibi düşünmeli, ekipler halinde çalışmalı ve değerlerini kanıtlamalıdır. Bununla birlikte, aynı zamanda iyi bir gelir ve kalkınma fırsatı ile güvenli istihdam sağlayan başarılı bir organizasyonun parçası olmayı da istemektedirler. Bu bağlamda Örgütsel bağlılık, bireysel eylemleri örgütün hedeflerine yönlendiren içsel ve istikrarlı bir güçtür. Örgütsel bağlılık, çeşitli nedenlerden dolayı örgütsel araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulacaktır. Örgütsel bağlılığın tanımı, önemi ve örgütsel bağlılık yaklaşımları açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelenecektir.

3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ

İş görenlerin örgütteki amaç ve hedefleri doğrultusundaki faaliyetlerini ortaya koymasında, çalışma arzusunu sürdürebilmesinde, örgütsel birtakım faaliyetlerinde yer edinmesinde, örgütün ilerlemesi için bazı yenilikçi anlayışlara kendini açmasında önemli bir kavram olma özelliği taşımaktadır. Örgütsel bağlılıkta, iş gören vazife gördüğü örgütüne karşı duyduğu bağlılığın kuvvet derecesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılıkta ortaya çıkan bu duygunun örgütteki sergilemiş olduğu çabayı olumlu tarafta ortaya koyduğu düşünülmekte, örgüte karşı duyulan bu bağlılığın bazı istenmedik olumsuz davranışları azalttığı, ürünlere veya verilen hizmetteki kalite açısından olumlu bir bakış açısı kazandırdığı ifade edilmektedir (Bayram 2005, s. 125).

Türk Dil Kurumunda bağlılık, bağlı olunan durum, tarafların birbirine göstermiş olduğu karşılıklı duyarlılık, anlayışlılık hoşgörü ve sadık kalma olarak ifade edilmektedir. Anlama tarzı olarak bağlılığın, toplumun her kesiminde devamlı olduğu, toplumsal hissin duygu yüklü olarak karşımıza çıkma şeklidir. Tüm kesimlerin karşılıklı olarak birbirlerine saygı, sevgi, anlayış içerisinde olması gerektiği, birbirlerine karşı güven ve sadakati aşılama görevlerinin olduğu ifade edilmektedir.

Genel anlamda örgüte karşı duyulan bağlılığın en üst düzeyde olmasının gerekliliğidir. Bireye, düşünce yapısına, kurum kuruluşlara ve yahut insanın kendinden önemli ve büyük olarak algıladığı durumlara karşı göstermiş olduğu yakınlık hissi ve bunları karşıya aktarma durumunda bulunduğumuz sorumluluğu açıklamaktadır (Mercan 2006, s. 9-10). Bu bağlanma, bireylerin örgütteki gayeler ile değer yargılarına kendi tarafından ve etkin bir biçimde bağlı olduğunu göstermektedir. Bu bağlanma, araçsal olarak değil de bireyin, rolünü sadece örgütün faydası uğruna, örgütte uygulanan ve planlanan hedefler ve değerler bütünüyle alakalı olarak ortaya koymasıdır. Bağlanma hissi sergileyen iş gören, örgütteki gaye ve değerlere sıkı sıkıya bağlanma ve inanarak tutunma şeklinde ortaya koyar, talimatlara ve kendinden beklenilene karşı sebat göstererek uygulama yapar (Balay 2014, s. 3).

Örgütlerdeki değişme süreci, adaptasyonu ve varlığını sürdürme çabası göstermelerinde önemli bir yer edinen insanların örgüte sunulan faydalarının yükseğe çıkarmak için uğraşılması günümüzdeki yönetimdeki var olan prensiplerin ana çalışma konusu olan örgütsel bağlılık konusunun önemini kat be kat meydana getirmiştir (Bayrak ve Özcan 2012, s. 116). Geçmiş yıllardan günümüze kadar süregelen, araştırmalarla ortaya konulmuş, örgütsel bağlılık konusunda çeşitli ve birbirine benzemeyen pek çok türde kavram araştırılmıştır. İfade edilen bu kavramlar birbirinin aynısı olmayıp, aralarında önem arz eden farklı yönler bulunmaktadır (İnce ve Gül 2005, s. 2). Ülkemizde ortaya konulan araştırmalarda örgütsel bağlılığın farklı iki şekilde ortaya konulduğu, bunların da birinin örgütsel bağlılık, diğerinin ise örgüte duyulan adanmışlık hissi olduğuna vurgu yapılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar 1960'lı yıllardan başlayıp günümüze kadarki geçen süreçte çok çeşit tanımlamalar yapmışlardır. Aşağıda verilen tablo 3.1.'de örgütsel bağlılık üzerine tanımlamalara yer verilmiştir.

Tablo 3.1: Örgütsel bağlılık tanımları

Yıl	Yazar	Tanım
1960	Becker	Kişinin örgütte kaldığı zaman zarfında elde ettiği çabası, emeği, ortaya çıkardığı statüler, değerli eşyalar gibi örgütten gittiği anda bunları kaybetme korkusu neticesinde çıkan bağlılık şeklidir.
1966	Grusky	Bireyin örgüte olan bağının gücüdür.
1968	Kanter	Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır
1970	Hall vd.	Örgütte yer alan kişilerin hedeflerinin zamanla bütünleşeceği ya da adapte olacağı aşamalardır.
1972	Hrebiniak ve Alutto	Bireylerin örgütle zamanla ne düzeyde iletişim kurduklarını neticesinde meydana gelen bir olaylar bütünüdür
1977	Salancik	Eylemlerinden ve bu eylemler neticesinde bireyin yaptıklarından ve düşündüklerinden sorumluluk hissetmesi olayıdır.
1986	O'Reillyve Chatman	Kişilerin örgütlerine göstermiş olduğu ruhsal adanmışlıktır.
1991	Meyer ve Allen	İş görenlerin örgütteki iletişimi sonucu şeklini alan örgütte devamlı olarak yer edinme ve onun üyesi kalma şeklinde ortaya çıkan davranış biçimleridir.
2004	Çöl	İnsanlara, düşüncelere, kurum kuruluşlara ve yahut insanın kendinden daha durumlara karşı gösterilen bağlı kalma türü bunu da yerine getirmeye çalışma sorumluluğunda olma olayıdır.
2009	Yazıcıoğlu ve Topaloğlu	Kişilerin örgüt yatırımlarını, tutum açısından tutarlı düzeyde bağlılık türüyle bağdaşan davranış çeşitlerine yönelmeyi sağlayan örgüte karşı karşılıksız aidiyet hissinin özdeşleşmesidir.
2012	Karcioğlu ve Çelik	Örgütteki faaliyetlerin devamlılığı ve etkili olması amacıyla kişilerin alakalı olmalarının açıklanmasıdır

Kaynak: (Balay 2014, s. 15-16; Çakar ve Ceylan 2005, s. 54; Karcioğlu ve Çelik 2012, s. 63).

Yukarıdaki tabloda ifade edildiği üzere araştırmacılar değişik türdeki disiplinlerden gelmiş ve kendi disiplin alanları içinde uygun olarak birbirinden farklı örgütsel bağlılık tanımları yapmışlardır.

Örgütsel bağlılık, örgütteki yapı ve özelliğine bağlı olarak ortaya çıkan ve kişilerin hiçbir zaman başkasının yönlendirmesine ihtiyaç kalmadan bağlanma düzeyleridir. Örgütsel bağlılık (Demirel 2009, s. 117);

- a. Örgüte karşı ve örgütün hedeflerine bağlanmayı,
- b. İş görenlerin örgüt içerisinde iletişim kanallarıyla kendilerini ortaya çıkarmalarını,
- c. Örgütsel hedef ve örgütteki planlamaları kabul etmeyi,
- d. Örgütsel hedef ve gayelere gönülden bağlanmayı,
- e. Örgütün amaçlarını ve hedeflerinden davranış boyutu olarak etkili olmayı,
- f. Örgütte her daim devamlı kalabilmeyi kapsamaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştığı örgüte karşı derinden bağlılık hissi duymaları ve kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak görmeleridir. Örgütle kendisini sıkı sıkıya bağlı görmesi, örgütte çalışan diğerleriyle beraber hareket etme hedeflere ulaşmada sıkı sıkıya kenetlenme ve örgütün çıkarları için her türlü kararı desteklemek örgütsel bağlılığın tümünü ele almaktadır. İfade edilen açıklama neticesinde örgütsel bağlılık genel bir ifade biçimiyle üç etmen olarak açıklanabilir. Bu etmenler (Yüceler 2009, s. 448):

- a. Örgütsel gayelere ulaşmayı ve değerlerini kabullenme ve bunlara bağlanma,
- b. Örgütün istikrarlı ilerlemesini sağlamak amacıyla her türlü fedakarlığı gönülden bağlı olarak gösterme,
- c. Örgütte devamlı olarak örgütün bir parçası gibi hissederek kalmayı arzulaması değildir.

Örgütsel bağlılığın, en başından en sonuna kadar yapılacak işe kimin daha çok uygunluğunu tespit eden, örgütteki sosyal ortamla zamanla örgütün tüm kural ve kaidelerini kendine adapte etme süreciyle ortaya çıkan ve ilerleyen bir işleyiştir. Bu süreçteki işleyiş, bireysel etmenlerden, kurum etmenlerinden etkilenmektedir. İş

görenlerin örgüte bağlılığının meydana gelmesine katkı veren örgüt yapıları bu etmenleri genel bir ifade tarzıyla ele alan, bireysel etmenleri ele alarak kurumsal etmenler olarak dönüşümü gerçekleştirmeyi başaran ve örgüte duyulan bağın ortaya çıkmasını sağlamaktır (Yıldız ve Sarpbalkan 2017, s. 340).

3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Literatürde örgütsel bağlılık üzerine birçok sınıflandırma vardır. Bu sınıflandırma bir kısmında araştırmacılar çalışan tutumuna öncelik vermişler bazıları ise çalışan davranışlarına daha çok önem vermişlerdir. Aşağıdaki bölümlerde oluşturulan kategorilerin en önemlileri irdelenmiştir.

3.2.1 Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1961)'nin ortaya koyduğu sınıflandırma örgütlerde gözlemlenen üç adet birbirinden farklı bağlılık tutumunu konu almaktadır: Yabancılaşma, tarafsız (nötr) ya da hesapçı ile ahlaki bağlılık. Bu kategorilere bakıldığında en negatif değerlendirilebilecek bağlılık yabancılaşmadır en pozitif olanı ise ahlaki bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılık görülüyorsa çalışanların çalışmak zorunda oldukları için çalıştıkları ve aslında çalışmaya arzu duymadıkları anlaşılır. Bu durumda çalışanların algısına göre örgüt onlara zarar veren ve onları cezalandıran bir şeydir. Baskıcı ve çalışan davranışlarını devamlı sınırlayıcı örgütlerde bu tip bağlılık davranışı oluşması doğaldır ve beklenebilir. Böylesi bir durumda çalışan psikolojik açıdan hiçbir bağlılık duymadığı örgüte zorunluluktan ötürü bağlıymış gibi davranmaktadır (Balay 2014, s. 20).

Nötr hesapçı (çıkara dayalı) bağlılıkta çalışanlar örgüte verdikleri katkının karşılığını aldıklarına inanarak örgütten sağladıkları yararı olumlu değerlendirmektedirler. Bir tarafa örgüt için yaptığı çalışmayı bir tarafa elde ettiklerini koyan çalışan bu karşılaştırmayı kendi çıkarına olarak görür (Mowday, Porter ve Richard 1982, s. 21). Bu tip bir ilişkide karşılıklı çıkar alışverişi temel alınmaktadır. Çalışanlar bu tip bir bağlılık gösteriyorlarsa örgütteki durum örneğin ücret veya fırsat değiştiğinde çalışanın bağlılığı ortadan kalkabilecektir. Bu tip bir çalışan “İşimden memnunum, iyi maaş alıyorum ve çalışma koşullarım iyi” mantalitesine sahip olur. Çalışan diğer yandan alternatiflerini de değerlendirmeye eğilimliyse bağlılığı tarafsız veya çıkar temelli bir bağlılığı vardır.

Ahlaki bağlılıkta, çalışan örgüte dair pozitif duygular hisseder ve duygusal temelde örgüte bağlı olur. Bu tip bir bağlılıkta örgütün kuralları ve değerleri çalışan için önem

taşımaktadır. Çalışan örgütün değer yarattığını ve yüce amaçları olduğunu düşünür. Yani para veya başka bir getiriden önce işine değer verdiği için çalışmaktadır (Balay 2014, s. 20). Ahlaki bağlılığı olan çalışanlar başka bir iş yerinden teklif alırlarsa öncelikle kuruma olan bağlılıkları ve işlerindeki halihazırdaki rollerini değerlendireceklerdir. Etzioni, çalışanların büyük ölçüde yukarıdaki üç tip bağlılıktan yalnızca birini özümstediklerini ifade eder.

3.2.2 Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'in örgütsel bağlılığa bakış açısı kavramsal olarak farklıdır. Kanter, çalışan-örgüt bağlılığını üç başlık altında inceler; devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı (Kanter 1968, s. 500). Devam bağlılığı olan çalışan için örgütten ayrılmak örgütte kalmaktan daha yüksek maliyet taşır ve çalışan kalmayı bu yüzden seçer. Devam bağlılığında duygusal ve normatif nitelikler yoktur ve bu bağlılığa bilişsel bağlılık da denilebilir. Çalışan kendi bakış açısında göre örgütten kalmayı faydalı bulmakta ve bu yüzden de örgüte bağlılık göstermekte, örgütte kalmak için gayret göstermektedir. Bu tip bağlılığın sağlandığı örgütlerde çalışanların ayrılması çok sık görülmemektedir (Gül 2002, s. 45). Etzioni'nin hesapçı bağlılık tipi ile bu tip bağlılık bir anlamda paraleldir.

Kenetlenme bağlılığı ise duygusal temelde bir bağlılık tipidir. Kenetlenme bağlılığı gösteren çalışan organizasyona duygusal temelli bir yakınlık duyar. Bu bağlılık tipi örgütteki sosyal etkileşimlere dayanabilir. Çalışanlar arasında dayanışma, yardımlaşma ve bağlılık temelli etkileşimler varsa bu tip bağlılığın görülme olasılığı yüksektir.

Kontrol bağlılığı ise çalışanların liderlerine ve örgütsel normlara uymaları ve bu temelde bir bağlılık göstermeleri anlamındadır. Kontrol bağlılığının kalıcı olabilmesi çalışanların örgütsel normlara, amaçlara ve değerlere inanç göstermeleri, bunları kılavuz olarak almaları gereklidir. Kontrol bağlılığı örgütün amaçlarının kişinin amaçları ile örtüşmesine bağlı olarak gelişmektedir (Kanter 1968, s. 501). Kanter (1968), çalışanların öne sürmüş olduğu bağlılıkların hepsine birden sahip olabileceklerini belirtmektedir. Örneğin örgüte devam bağlılığı gözlemlenen bir çalışanda aynı zamanda iş yerindeki olumlu atmosfer kenetlenme bağlılığını da ortaya çıkarabilir (Çetin 2011, s. 59).

3.3.3 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre bağlılığı "çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşme" şeklinde tanımlanmalıdır. Diğer bir deyişle çalışanların örgütsel özellikleri

işselleştirmeleri, örgütün olaylara bakışını özümsemeleri örgütsel bağlılığın ne kadar kuvvetli olacağını belirler. Yazarlar çalışmalarında Kelman (1958) tarafından yapılan çalışmayı temel almışlardır. Bu minvalde, bağlılığı uyum sağlama, özdeşleşme ve işselleştirme şeklindeki kategorilere ayırmaktadırlar. Uyum bağlılığı, örgütün ortaya koyduğu ödülleri kazanabilmek ya da belirli cezalardan kaçınabilmek için çalışanların sergiledikleri bağlılık olarak nitelenir. Özdeşleşme çalışanların çalışma arkadaşları ile samimiyet temelli etkileşimlerde bulunarak kendilerini bir grup üyesi olarak tanımlayıp bundan memnun olmalarıdır. Çalışanlar bu şekilde örgütle özdeşleşme gösterirler. İşselleştirme bağlılığı çalışanlar kendi değerlerini örgütsel değerlerle örtüşür olarak tanımlarlarsa yaşanır (Bayrak ve Özcan 2012, s. 122).

3.3.4 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer ve arkadaşlarının yaptıkları sınıflandırma literatürde en çok kabul edilen sınıflandırmadır. Allen ve Meyer'in ortaya koydukları model çalışanların örgütsel bağlılığını ortaya koyar. Bu modelin diğer adı çok boyutlu örgütsel bağlılık modelidir. Bu modele göre örgüte bağlılığın üç boyutu şu şekildedir: Duygusal, devam ve normatif bağlılık (Meyer ve Allen 1991).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt ile yakından ilgilenmesi ve örgüt katılımı ile kendini örgütle özdeşleşmiş görmesi anlamında kullanılır. Örgüte güçlü bağlılık hisseden çalışanlar örgütle bütünleşme yaşarlar ve örgütlerine niteliği yüksek işler ile katkı yapmak için yapmakta oldukları göreve daha motive ve istekli bir şekilde sarılırlar. Duygusal bağlılık konusunda üst düzeyde olan çalışanlar örgüt ile bütünleşme yaşarlar ve örgütte kalmaya devam etmeyi, üyeliklerini sürdürmeyi arzularlar. Devamlılık bağlılığında ise çalışan örgütten ayrılırsa yüksek bir maliyet ile karşılaşacağını düşünür ve alternatif bulamadığı için örgütte kalmayı seçer. Bu tip bağlılıkta örgütte kalmayı seçen çalışanın bu seçimi esasında çalışma gereksinimi duymasına ve buna mecbur olmasına bağlıdır. Normatif bağlılıkta ise ahlaki değerler ön planda olur. Çalışanlar için örgütte kalmaya devam etmek ahlaki veya inanç temelli bir davranıştır. Ahlaki bağlılıkları oluşmuştur. Normatif bağlılık çalışanlarda bunun yanı sıra zorunluluk hissi de görülür. Bu tip çalışanlar örgüte sadık olur, örgütün tasvip edeceği şekilde davranır ve olabilecek en olumlu davranışları sergilemeye çalışırlar (Meyer, David, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky 2002, s. 42).

3.3.5 Becker'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık yaklaşımları davranışsal ve tutumsal olabilmektedir. Becker, davranışsal yaklaşımın öncü isimlerindendir. Becker'in kuramına göre işgören örgütte kaldığı sürece bazı yatırımlar yapar. Bu yatırımlar işgöreni zaman içerisinde örgüte bağlar. Buna ek olarak yatırımlara “yan bahis” de denmekte ve bu sebepler Becker'in kuramına “yan bahis kuramı” da denmektedir. Becker'in teorisi uyarınca işgören örgüte zaman, bilgi ve becerisini verir; bunun yanında kendisine verilen işleri ve görevleri yaparken gücünü örgüt için harcar. Bir anlamda işgören örgüt ile bir bahis içerisinde bulunmaktadır ve bu bahis sonucunda işgören örgütten kazançlar elde etmektedir. Ancak bu kazançlar ancak işgören örgütte bulunmaya devam ederse sürecektir. Örgütten ayrılan işgören çabalarının karşılığında elde ettiği kazançtan vazgeçer (Yavuz 2002).

3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

Birçok kuramcıya göre bağlılığın çok boyutlu bir olgu olduğu aşikardır. Bu sebepler kuramcıların bağlılık konusunda bir konsensusa varamadıkları görülmektedir. Çok boyutlu olan bu olgunun kavramlaştırılmasında bağlılık boyutları araştırmacıdan araştırmacıya değişmektedir. Aşağıda, Meyer ve Allen'in yaklaşımı ile aynı çerçevede olarak, örgütsel bağlılığın şu üç boyutu üzerinde irdelemeler yapılacaktır; duygusal, devam ve normatif boyutlar. Araştırmada da bu boyutlar kullanılacaktır.

3.3.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık işgörenin örgüte duygusal ilgi temelinde katılma ve örgüt ile kendini özdeşleştirme eğilimi şeklinde tanımlanabilir. Bu tip bağlılıkta kişilik özellikleri ve iş temelli olgular arasında tutumsal bir durum yaşanır (Çakınberk ve Demirel 2010, s. 108). Duygusal bağlılık görülen işgörenlerde kendisini örgütün bir parçası olarak görme eğilimi olacaktır. Örgüt böyle işgörenler için çok büyük anlamlar taşır. Duygusal bağlılık iş arkadaşları ile yakından ilgilidir. Bunun yanı sıra iş ve meslek doyumunu da duygusal bağlılığı artırır (Doğan ve Kılıç 2007, s. 44).

Örgüte duygusal bağlılık gösteren işgörenler örgütün değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini benimserler. Örgütün varlığını sürdürmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için gayret gösterirler (Gürdoğan 2018, s. 58); bunun yanı sıra kendi arzu ve tercihleri temelinde örgütte kalmayı sürdürmeyi seçerler (Özutkan 2008, s. 82). Örgütsel bağlılık bu kapsamda değerlendirildiğinde örgüte pasif bir bağlılık duyulmasının ötesine geçer. Kişi

örgüte katkı sağlamak için aktif tutum takınır ve bilinçli bir şekilde elinden geçenin fazlasını yapar (Yalçın ve İplik 2005, s. 398). İşgörenlerde duygusal bağlılık, işgörenlerin hak ettiklerini düşündükleri kazancı sağlamaları ve örgütsel değerlerle kendi değerlerinin örtüşmesi sonucunda oluşmaktadır (Esmer ve Yüksel 2017, s. 261).

Allen ve Meyer (1990, s. 17-18), duygusal bağlılığın etkilendiği faktörleri şu şekilde sıralarlar: İşin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, önerilere açıklık, işgörenler arasındaki uyum, örgütsel güvenirlilik, eşitlik, bireye önem, geri bildirim ve katılım. Bütün bu kavramlar aşağıdaki gibi açıklanır:

- a. İşin Cazibesi: İşgörenin elindeki işi ilgi çekici ve heyecanlı olarak tanımlaması,
- b. Rol Açıklığı: Örgütün işverene ondan neler beklediğini açık bir şekilde ifade etmesi,
- c. Amaç Açıklığı: İşgörene örgütte yerine getirdiği işlerin ne amaca hizmet ettiğinin açıkça belirtilmesi,
- d. Amaç Güçlüğü: İşgörenden özellikle işin gerektirdiklerini yapmasının talep edilmesi,
- e. Önerilere Açıklık: Örgütün işgörenlerinin dile getirdikleri fikirlere üst yönetimce kulak verilmesi,
- f. İşgörenler Arasında Uyum: Örgüt içinde işgörenler arasında sıcak ve yakın ilişkiler kurulmuş olması,
- g. Örgütsel Güvenirlilik: İşgörenler nezdinde örgütün sözünü her zaman tutacağına dair bir inancın olması,
- h. Eşitlik: İşgörenlerin hak ettiklerine eşit bir şekilde ulaşabilmesi,
- ı. Bireye Önem: İşgörenlere yaptıkları işin örgüt amaçlarına kritik faydalar sağladığı konusunda güvence hissettirilmesi,
- i. Geri Bildirim: İşverenlere performanslarının nasıl olduğu hakkında bilgilendirme yapılması,
- j. Katılım: Kişisel performans standartları ve iş yükü kararlarının işgören katılımı ile alınması.

Yukarıda tanımlanan duygusal bağlılık faktörleri işgören bağlılığı hususunda önemli noktadadır. Doğal olarak, bu tip bir bağlılığın inşa edilmesi ancak bu yapıya pozitif etkiyecek bir örgütsel kültür ve işgören motivasyonuna önem veren bir etkin liderlik ile başarılabilir.

3.3.2 Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, ahlaki değer yargıları doğrultusunda çalışanın örgütte kalmaya devam etmeyi bir ahlaki zorunluluk olarak algılaması ile ortaya çıkar. Farklı bir şekilde tanımlanırsa bu tip bir bağlılık işgörenin bağlı bulunduğu örgüte karşı sorumluluk ve yükümlülük hissine sahip olması, bu temelde inşa edilmiş bir bağlılığa sahip olması ile ortaya çıkmaktadır (Seymen 2008, s. 177). Normatif bağlılığı olan işgören kendini örgüte adanmış görür ve sadakatine destek olan bir örgüt kültüründe sosyalleşmesi gerçekleşirse örgüte olan bağlılığını ve sadakatini övünç verici bir özellik olarak ortaya koyar (Durna ve Eren 2005, s. 211).

Normatif bağlılık hakkında bu kavramın ailesel ve kültürel sosyalleşme özelliklerine ve sosyalleşme konusundaki geçmiş deneyimlere bağlı olduğu konusunda görüşler vardır. Ailesel ve kültürel sosyalleşme konusunda işgörenin ebeveyninin örgütte uzun süredir üye olması ve/veya işgörene örgütsel bağlılığın önemli olduğunu empoze etmesi veya örgütün gerçekleştirdiği uygulamalarla örgütün sadakat bekleyen bir yapı olduğunun işgörene sürekli empoze edilmesi sonucu oluşan normatif bağlılık örnek olarak verilebilir. Buna ek olarak normatif bağlılık örgütün işgören için eğitim, kişisel gelişim, burs, hibe gibi fedakarlıklar yapması sonucu işgörenin örgüte borçluluk duyması sonucunda da gelişebilir. Böylesi bir işgören örgüte bağlılık duyar ve örgütte kalmaya kendisini mecbur hisseder. Normatif bağlılık işgören kendisini örgüte olan borcu bitene kadar bağlı hisseder. Bu noktaya kadar bir zorunluluk söz konusudur (Allen ve Meyer 1990, s. 4).

3.3.3 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı örgütsel bağlılık konusunda “maliyet”i esas alır. Bu bağlılıkta işgören örgüte yatırım yapmıştır ve bu yatırımlar sonucunda (Bayram 2005, s. 133) ve bu yatırımlar ölçüsünde örgüte bağlanır (Gülova ve Demirsoy 2012, s. 57). Devam bağlılığı yaşayan işgören bağlılık duyduğu örgütten ayrılması durumunda zaman içerisinde elde ettiği statü, para gibi kazanımlardan ve o ana kadar harcadığı emek, zaman ve gayretlerinden vazgeçeceğini düşünür ve bunu istemez (Obeng ve Ugboro 2003, s. 84).

Bunun yanında işgören başka iş olanaklarının kendisi için yetersiz olduğunu düşünüyor da olabilir. Bu tip bir bağlılık görülen işgörenlerde ellerindeki imkanlar ile bağlantılı bir örgütsel bağlılık vardır; bu devam ettiği sürece örgüte bağlılık gösterirler (Bolat ve Bolat 2008, s. 78).

İşgören eğer örgütten ayrılırsa o ana kadar harcadığı bütün çabanın sıfırlanacağına inandığı için örgütten ayrılmaya yanaşmayacaktır. Diğer bir deyişle maddi kayıp korkusu gibi maddi ve tatmin, statü gibi manevi kayıplardan çekinen işgören örgütten ayrılmaz (Tamer, İyigün ve Sağlam 2014, s. 193). Devam bağımlılığı işgörenin örgüt içerisinde kalma zorunluluğu ile oluştuğu için istenmeyen bir bağlılıktır; zira zorunluluk temellidir (Seymen, 2008, s. 176). Devam bağlılığı iki farklı etkene bağlanabilir ve bunlar işgörenin beklentisi ile işgörenin algıladığı seçeneklerin yetersizliğidir (Allen ve Meyer 1990, s. 4):

a. İşgörenin Beklentisi: İşgören çalışmakta olduğu örgütte elde ettiği beceri, bilgi birikimi ve tecrübenin diğer örgütlerde tam karşılığının olmadığını düşündüğü için bu birikimlerden tam yararlanmak için örgütte kalmaya devam etmesinin gerektiğini düşünür.

b. İşgörenin Algıladığı Seçeneklerin Yetersizliği: İşgörenin yatırım maliyeti yapmakta olduğu işte elde ettiği bilgi ve becerilerin başka örgütlerde tam karşılığının olmamasıdır. İşgören bilgi ve becerilerini layığıyla değerlendirebileceği başka bir iş bulamamaktan endişe duyuyorsa bu örgütten ayrılmasını çok yüksek maliyetli kılacaktır.

Allen ve Meyer (1990, s. 18)'e göre devam bağlılığı birtakım kişisel ve örgütsel etkenlerden etkilenir. Bu etkenler şu şekilde sıralanabilir:

a. Yetenekler: İşgörenin elde etmiş olduğu yeteneklerin ve çalışmakta olduğu örgütte kazanmış olduğu tecrübelerin ne kadarının başka bir örgütte kendisine fayda getirebileceğinden kaygı duyması,

b. Eğitim: Biçimsel eğitimi olan işgörenin, bu tip bir eğitimin mevcut örgüt ya da buna benzeyen birkaç örgüt dışında fayda sağlamayacağına inanması,

c. Yer Değiştirmek: İşgörenin başka bir yerleşim yerine taşınmak istememesi sebebiyle işten ayrılmak istememesi,

d. Bireysel Yatırım: Harcadığı zamanın ve çabanın büyük kısmını çalışmakta olduğu örgütte harcamış olması sonucunda işgörenin kendisine yatırım yaptığına inanıyor olması,

e. Emeklilik Primi: İşgörenin bulunduğu örgütte çalışmaya devam etmesi sonucunda en sonunda bir emeklilik primine ulaşabileceği ve eğer örgütten ayrılırsa böyle bir şansının olmayacağını düşünmesi,

f. Toplum: İşgörenin yaşının ileri olması ve bulunduğu yerleşim yerinde çok uzun süredir bulunuyor olması,

g. Seçenekler: İşgörenin bulunduğu örgütten ayrılması durumunda başka bir örgütte elinde olan işin muadilini veya daha iyisini bulamayacağını düşünmesi,

3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.4.1 Bireysel Faktörler

Bireysel veya literatürde daha çok kullanılan söylenişle demografik özellikler şeklinde sınıflandırılabilir olan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve medeni durum iş görenlerin örgütlerine bağlılık yaşayıp yaşamayacakları konusunda önemli faktörlerdir (Bakan, 2011, s. 69). Demografik özelliklerin olumlu mu olumsuz mu etki göstereceği kişinin çalışmakta olduğu işin yapısına ve çalışma şartlarına göre değişir. Bu yüzden, çalışanların örgütsel bağlılıklarında etkileri olan bu tip faktörlerin etkilerinin incelenmesi ve elde edilen sonuçlara göre pozisyon alınması gerekmektedir

Yaş: Şu ana kadar yapılmış olan çalışmalar ışığında bireylerin örgütsel bağlılık kazanmalarını sağlayan demografik özelliklerin örgütsel bağlılığa oldukça önemli etkilerinin bulunduğu ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, Luthans ve arkadaşları (1987) bir çalışma gerçekleştirmişler ve örgütsel bağlılığın yaş ile pozitif korelasyonu olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmaya göre küçük yaştaki bireyler daha yaşlı bireylere göre örgüte daha az bağlılık duyarlar. Bu durumun yaşı ilerleyen bireyler seçeneklerinin azalması ve iş bulmalarının zorlaşmasına atıfta olduğu söylenebilir. Buna ek olarak yaşı daha ileri çalışanların kazanılmış haklarının olması ve bunlardan caymak istememeleri olasıdır.

Cinsiyet: Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında bulunan ilişkiler irdelendiğinde bu konuda üzerinde konsensüs sağlanmış bir çıkarımın bulunmadığı görülebilir. Bir çalışmaya göre kadınlar erkeklere göre daha yüksek örgütsel bağlılık gösterirler. Bu durum kadınların

yükselmek için katlandıkları zorluklara, iş değiştirmeye karşı duydukları antipatiye ve örgütsel sadakatlerinin yüksek olmasına bağlanmıştır (Varoğlu, 1994). Diğer bir çalışma bunun tam tersi bir sonuca ulaşmıştır. Bu çalışmada yazar bulgularını kadınların ev ve çocukları ön plana koydukları ve çalıştıkları kuruma aidiyetlerinin daha sonra geldiği, erkeklerin ise büyük çabalar sonucu elde ettikleri yüksek mevki ve makamlarda bulundukları için örgütsel bağlılık duydukları ifade edilmiştir (Bakan 2011, s. 75). Ülkemizde egemen olan kültüre göre kadınların birincil meşgalesi ev ve çocuklardır. bu yüzden kadınlar işe daha az önem verirler. Diğer taraftan erkeklere ise çalışmak ve ailesi için gelir elde etmek görevi verilmiştir. Bu yüzden örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır. Bu çerçevede bakılırsa erkeklerin örgüte uyum sağlamaları ve bağlılık göstermeleri daha olasıdır (Elçi 2014, s. 47).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi çok yüksek olmayan işgörenler yüksek eğitim seviyesi olan çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık sergilerler. Hrebiniak ve Alutto (1973)'nin gerçekleştirdikleri çalışmaya göre, az eğitilmiş veya eğitimsiz çalışanlar örgüte daha fazla bağlılık gösterirler. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar örgütsel kurallar ve politikalarla aynı görüşte değil iseler örgütü kolayca bırakabilmektedirler. Ancak eğitimsiz kişiler yeni iş bulamamaktan korkarak örgütte kalmaktadırlar.

Hizmet Süresi: Literatüre göre örgütsel bağlılık ile kurumda geçirilmiş olan zaman ilişkilidir. Kurumda daha fazla zamandır bulunan bireyler kıdem ve tazminat hakları kazanırlar. Bu yüzden bağlılıkları oluşur. Çalışanlar uzun zaman boyunca kurumlarına bilgi ve emek verirler ve statü, sorumluluk gibi getiriler elde ederler. Bu getirilen örgütsel bağlılık yaratır (İnce ve Gül 2005, s. 54).

Medeni Durum: Evli veya boşanmış çalışanların hem kendisinin hem de ailesinin hayatını idame ettirme görevleri bulunabilir. Bu durumda işten ayrılmaları büyük maliyet getirecektir. Diğer taraftan bekar çalışanlar kolaylıktan işten ayrılabilir ve iş değiştirebilirler. Medeni durum ile örgütsel bağlılık bağlantısını irdeleyen neredeyse bütün çalışmalar bu doğrultuda sonuçlar bildirmişlerdir (İnce ve Gül 2005, s. 54).

3.4.2 Örgütsel Faktörler

Ücret Düzeyi: Ücret ve ücretin uygulanış biçimi, çalışanların örgüte bağlılık hissetmelerini sağlayan faktörler arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın oluşmasında bir öncül olarak yer alması pek muhtemeldir.

Günümüzde, var olan işletmelerin tümünde çalışanlar, belirli bir ücret karşılığında emek verdiklerinden dolayı, aldıkları ücretle verilen emek arasında uçurumlar olması onların farklı arayışlara girmelerine neden olmaktadır (Türkoğlu 2011, s. 27). Bu bağlamda, ücret düzeyleri ile kuruma bağlılık arasında paralel yönde bir etkileşim olduğu söylenebilir. Ücret düzeyinin belirlenmesinde; adalet, politikalar ve performans değerlendirme gibi süreçlerin tarafsız ve belirlenmiş standartlar çerçevesinde yapılması gerekmekte olup, bu süreçlerin de çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde algılanması gerekmektedir (İnce ve Gül 2005, s. 56). Yukarıda da belirtildiği üzere, çalışanlar tarafından, ücret düzeyinde ve tahsisinde algılanan bir eşitsizlik, kuruma olan bağlılıkta düşüşlere neden olacaktır.

İş-Aile Dengesi: Günümüz iş dünyasında, iş yaşam dengesi irdelenmeye ihtiyaç duyan önemli konulardan bir tanesi olarak görülmektedir. Çünkü, iş aile dengesi, kişinin iş hayatında olduğu gibi günlük rutin hayatında da önemli sonuçlara ortam hazırlamaktadır (Kılıç ve Sakallı 2013, s. 211). İki kurumdan diğerine daha fazla zaman ayrılıp, önem verilmesi, diğer kurum aleyhine çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, iki kurum arasında dengenin sağlanması, çalışanın hem ailesine hem de işine hemen hemen aynı seviyelerde zaman ayırması, çalışanın kurumuna karşı memnuniyet seviyesinin yükselmesine olanak sağlayarak, kuruma duyulan bağlılığı da arttıracaktır. Bu nedenle, işletmeler en değerli varlıkları olan çalışanlarının mutluluk ve refahlarını sağlayabilmek için, bu dengeye önem vererek; çalışanlarına esnek çalışma saatleri sunmakta, iş yükünün adaletli bir şekilde dağıtımını sağlamakta ve kişilere daha fazla iş yüklenmemesine önem vermektedirler (Korkmaz ve Erdoğan 2014, s. 549).

Adalet: Örgüt içi adalet kavramı öncelikle objektiflik ve eşitlik ile ilgilidir. Bu doğrultuda karar alma, adil kaynak dağıtımı, kişiler arası değerlendirmelerin belli kriterlere göre adil yapılması gibi kavramlar ortaya çıkar. Bu noktada yalnızca eşit kaynak dağıtılması değil ayrıca yönetimin tarafsız ve adil strateji ve politikalarının olması da önem taşır. Bu açıklamalar ile hareket edildiğinde yönetimin hem maddi kaynaklar hem de strateji ve çalışanlara yaklaşım konularında eşitliği ve adaleti gözetmesi gerekir. Eğer bu başarılırsa çalışanlar kurumlarına karşı memnuniyet hisseder ve bağlılık kazanırlar (Demirel 2009, s. 121).

Terfi ve Kariyer Fırsatı: Günümüz işletmeleri işgörenlerine kariyer fırsatları sunmaya ve onlara yeni yollar açmaya özen gösterirler. Bu minvalde birçok sistematik yaklaşım

uygulanmaktadır. Zira işletmelerin piyasada rekabet edebilmeleri ve kar edebilmeleri için kariyer gelişimi olmazsa olmazdır. Bu doğrultuda, işletmeler çalışanlarına kariyer elde etme ve terfi fırsatları sunmak durumundadırlar. Kariyer planlaması kısaca çalışanların hangi yönlerinin güçlü hangilerinin zayıf olduğunu bilmeleri ve bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda kariyer beklentilerini ve hedeflerini gerçekçi şekilde inşa ederek bu hedeflere yaklaşabilecekleri eylem ve aksiyonları yerine getirmeleri şeklinde nitelenebilir (Acar 2000, s. 36). Terfi ve kariyer planı mevcut ve desteklenen bir çalışan kurumsal bağlılığını daha fazla gösterir. Aynı doğrultuda, kariyer planı mevcut olmayan çalışan hedefsiz ve amaçsız kalarak örgüte hizmet ederken isteksiz olacak, düşük performans gösterecektir (Demirel 2009, s. 122).

Yönetim: Örgütsel bağlılık kurumun politika ve eylemlerinden hemen ve kuvvetli bir şekilde etkilenir. Uygulamada olan stratejiler ve politikalar kurum yönetiminin yaklaşımına doğrudan bağlıdır. Çalışanlarını önemseyen, onları karar alma sürecine katan ve onların fikirlerine kulak vererek uygulamada yer veren örgütler hedef ve stratejileri çalışan odaklı olarak ortaya koyarlar. Bu tip yönetim yaklaşımlarının söz konusu olduğu örgütlerde çalışanlar huzurlu ve mutlu olurlar. Bu durumda örgütsel bağlılık artar (Demirel 2009, s. 124).

İletişim: İletişim, duyguların, düşüncelerin, yeteneklerin, bilgilerin, tecrübe ve deneyimlerin bir bireyden bir başka bireye aktarılması sürecidir. Bu bağlamda, zorunlu bir ihtiyaç olan iletişimin, kurum ya da kişiler arasında, net ve açık bir şekilde karmaşaya mahal vermeyecek biçimde gerçekleşmesi gerekmektedir. Çalıştığımız kurum içerisinde gerçekleşen iletişim sayesinde, örgütün amaçları ve hedefleri çalışanlara ve şirket paydaşlarına iletilmektedir. Bu bağlamda, ast- üst ve çalışanlar arasında, kurumun değerleri ve hedefleri paylaşılmaktadır. Kurumun çalışanlarından beklentilerini net ve açık bir şekilde aktarabilmesi ve çalışanların da beklenti ve isteklerini kurumdan rahatça talep edebilmesi, kurum içerisindeki görev kargaşalarını, belirsizlikleri ve memnuniyetsizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Oluşan bu ortam sayesinde de çalışanların kurumuna olan bağlılıklarında artışlar yaşanmaktadır. Bu yönüyle, etkili bir iletişimin, kuruma olan bağlılığı arttıracığı söylenebilmektedir (Boon ve Arumugam 2006, s. 114).

3.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Wiener, örgütsel hedeflerin kabul edilebilir olmasını üst düzey bağlılık ile bağdaştırır ve bunun olmamasının düşük bağlılığa sebebiyet verdiğini söyler. Randall'a göre örgütsel bağlılık seviyelerinin çalışan ve örgüt bazında hem olumlu hem olumsuz sonuçları vardır. Örgütsel bağlılığı düşük, ılımlı ve negatif olarak tanımlamış bunları olumlu ve olumsuz sonuçlara bağlamıştır (İlter 2019, s. 18). Bunun yanında Kocaoğlu (2007)'nin çalışmasında katılımlı yönetim anlayışı olan yani çalışanların yönetime katıldığı yönetim düzeninde politikalarını devam ettiren kurumlarda çalışanlar kendileri ile ilgili kararlarda etkin rol aldıkları ve karar alma sürecinde bulunabildikleri için örgütsel bağlılık bu çalışanlarda yüksek olarak görülmektedir (Kocaoğlu 2007, s. 89).

3.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık

Pozitif Sonuçları: Düşük örgütsel bağlılığın örgüt ve işgören nezdinde bazı dolaylı pozitif etkileri olabilmektedir. Eğer işgören bağlılığı düşük ise belirsiz ve çatışmaların ortaya çıktığı bir ortam oluşur. Bu durum yenilenmeyi zorunlu kılacaktır. Bu atmosferde bireyler başka işlere de geçebilirler. Eğer çalışanlar başka işlere giderlerse örgüt kendisine daha uygun çalışanlar bularak kaynaklarını daha verimli kullanabilir. Çalışanlar örgüte eleştiriler yaparlarsa örgüt kendini iyileştirebilecektir (Celep 2014, s. 39-40).

Negatif Sonuçları: Blau ve Boal, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların hem grup bağlılıklarının düşük olduğunu hem de kendilerine verilen görevleri daha az gayretle yaptıklarını ifade etmektedir. Bu durumda çalışanlar duygusal yatırımları düşük ve değersiz olurlar. Bu tip işverenler ancak hesapçı değerler temelinde örgütsel beklentilere sahip olabilirler. Böylesi işgörenlerde örgütsel hedefleri benimseme görülmemektedir. Ancak örgütsel bağlılıkları düşük olmasına rağmen iş bağlılıkları yüksek olabilir. Bu durum başka bir işverenden benzer işlere geçme isteklerini yükseltir. Örgütsel bağlılığın düşük olması işten ayrılma niyetini destekler ancak iş alternatifleri az ise işten ayrılma gerçekleşmeyebilir (Balay 2014, s. 94-95).

3.5.2 İlimli Örgütsel Bağlılık

Pozitif Sonuçları: İlimli örgütsel bağlılığı olan çalışan tecrübe temelinde güçlüdür ancak işiyle yeterince özdeşleşmez ve yeterli bağlılığı yoktur. Bu çalışan kurumsal sorumluluklarını yerine getirebilir ve bir ölçüde adanmışlığı vardır (Zeyrek 2008, s. 2008). İlimli bağlılıkta örgüte sadakat ve örgütsel güven tamdır. Ancak bu tip bir

bağlılıkta örgütün yalnızca bazı değerleri kabul görmektedir. İşgörenler örgütün istedikleri yapmak için çalışırlar ancak kendi değerlerine başvurarak tercihlerini yaparlar. Örgüt ise çalışanlarının görev bilincinin ve sadakatini olması sayesinde onları işyerinde tutar ve iş doyumlarını destekler (Celep 2014, s. 44-45).

Negatif Sonuçları: Bu tip iş doyumunu olan çalışanlar için üst düzey yöneticiler yeterli önemi taşımaz. Bu durumda eğer bu çalışanlar örgüt içerisinde yükselirlerse zorunluluk temelli çalışma ortaya çıkabilir. İş görenlerin fikir beyan etme, fedakarlık ve yardımseverlik gibi bağlılık niteliklerine destek olunması örgütü standartların üzerine taşıyabilir. Fakat işgörenlerin örgütsel sadakat ve toplumsal sorumluluk arasında kalma durumlarının oluşması kafa karışıklığına ve düşük verime sebebiyet verebilir (Balay 2014, s. 97).

3.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık

Pozitif Sonuçlar: Çalışan örgüte sadıksa örgütün ona getirilerinin olmasına tam anlamıyla inanç duymaktadır ayrıca ücretinden ve kariyer olanaklarından da memnundur. Örgüt sadakat gösteren çalışanları üst pozisyonlara terfi ettirerek onlara ödül vermiş olur. Yüksek örgütsel bağlılık örgütün kararlı insan kaynağının ortaya çıkmasına ve örgütün amaçlarının çalışanlarca benimsenip yüksek verimlilikle yerine getirilmesine yönelik oldukça faydalıdır (Randall 1987, s. 464).

Negatif Sonuçlar: Yüksek bağlılık bilişsel değil duyuşsal temelde olunca olumsuz durumlar yaşanabilir. Çalışanlar kendilerini örgütsel değerlere çok fazla adarlarsa örgütün gelişimi durur ve örgüt durağanlaşır. Çalışanlar örgüt içinde öz kimliklerini kaybedebilirler ve bu durum çalışanın örgüt dışı hayatında ve toplumsal etkileşimlerinde sorun yaratabilir. Örgütte niteliği yetersiz çalışanların olması verimsiz çalışma ortamını doğurabilir. Örgütsel kaynakların verimsiz kullanımı ve örgütsel esnekliğin azalması bu durumun diğer sonuçlarıdır (Celep 2014, s. 48-49).

4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bilişim teknolojilerinin hızla gelişmesiyle birlikte son yıllarda çalışma hayatında bilgisayar ve internet kullanımıyla kalite ve verimlilik artışı gibi pek çok olumlu durum ortaya çıkmıştır. İnternetin iş hayatına olumlu yönde pek çok katkısı bulunmaktadır. Ancak internetin kişisel amaçlarla kullanımının, işletmelerde iş dışı aktiviteler ile mesai saatlerinin harcanmasına, verimliliğin düşmesine, maliyetlerin artmasına ve işletmeleri yasal yükümlülüklerle karşı karşıya bırakabilecek pek çok ciddi sorunun ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Sanal kaytarma, internetin mesai saatleri içinde iş dışı faaliyetlerde kullanılması olarak ifade edilmektedir. 2000'li yıllara gelindiğinde sanal kaytarma konusu önem kazanmaya başlamış ve günümüzde halen güncelliğini koruyan bir konuya dönüşmüştür.

Alanyazın incelendiğinde konuya yönelik pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak sanal kaytarma konusuna yönelik olarak Türkiye'de yapılan çalışmaların son derece az olduğu dikkat çekmektedir. Çalışanın, istihdam edildiği örgüte karşı hissettiği bağın gücü örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede üretim kadar söz konusu bağın güçlü olması da önemlidir. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılıkları zayıf olduğunda, işe gelmeme ya da işe geç gelme, işten ayrılma ve iş gören devir hızının yüksek olması gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar işletme performansını negatif yönde etkilemektedir. Dünyada ve ülkemizde örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan çalışmaların oldukça fazla olduğu görülmektedir. Fakat özellikle Türkiye'de sanal kaytarma ile ilişkisi hususunda yapılan araştırma sayısının az olduğu bilinmektedir.

4.2 SANAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucunda pek çok iş yerindeki çalışanların, interneti iş dışı amaçlarla kullanarak sanal kaytarma davranışında bulundukları gözlenmektedir. Çalışanlar tarafından internet hizmetinin ve teknolojik kaynakların örgüt amaçları dışında kullanılması sonucunda zaman içerisinde örgüt kaynakları israf edilmekte ve etik dışı problemler ortaya çıkmaktadır. Bunların yanı sıra internetin örgüt amaçları dışında kullanılması, örgütlerin yasal yükümlülük altına girmesine neden olmaktadır. Böylece hem maddi hem de manevi açıdan örgütü son derece riskli bir konuma taşımaktadır. Örgüt

açısından ciddi bir sorun olarak görülen bu sonuçların engellenmesi için, örgüt çalışanlarının kullanımına sunulmuş olan internet erişiminin denetlenmesi gerekmektedir (Niaei, Peidaei ve Nasiripour 2014, s. 60). Ayrıca söz konusu olumsuz sonuçların ortadan kaldırılmasında insan kaynağı unsuru da önem arz etmektedir. Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, örgütlerin değerli varlıkları olan çalışanların faaliyet gösterdikleri rgtlarına yönelik bağlılık düzeylerinin önemli bir role sahip oldukları belirtilmektedir (Dick ve Metcalfe 2001, s. 112).

Sanal kaytarma davranışlarının iş yerinde artış göstermesi, çalışanların mesai saatlerini boşa harcamasına ve örgüt kaynaklarının uygunsuz bir şekilde kullanılarak ziyan edilmesine yol açmaktadır. Bunların yanı sıra bu durum örgüt verimliliğinin azalmasına, örgüt açısından etik dışı davranışlara ve rgt yasal yükümlülük altında sokabilecek davranışlara sebebiyet verebilmektedir. Örgütü açısından olumsuz olarak nitelendirilen bu sonuçların azaltılması için örgütler tarafından işyerinde çalışanların kullanımına sunulan internet erişimine bazı sınırlamalar getirilmesi gerekmektedir (Niaei, Peidaei ve Nasiripour 2014, s. 60). Ayrıca söz konusu davranışların azaltılmasında örgütlerin sahip oldukları insan kaynağının bağlılığının artırılması da son derece önemlidir. Örgütün hedeflerine başarıyla ulaşabilmesinde örgütsel bağlılık önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından gelişmenin ve ilerlemenin sağlanması konusunda bir zorunluluk olarak gördükleri çalışanların, örgüte olan bağlılıklarını artırabilmek amacıyla çalışmalar yürütmeleri gerekmektedir (Söyük 2007, s. 54).

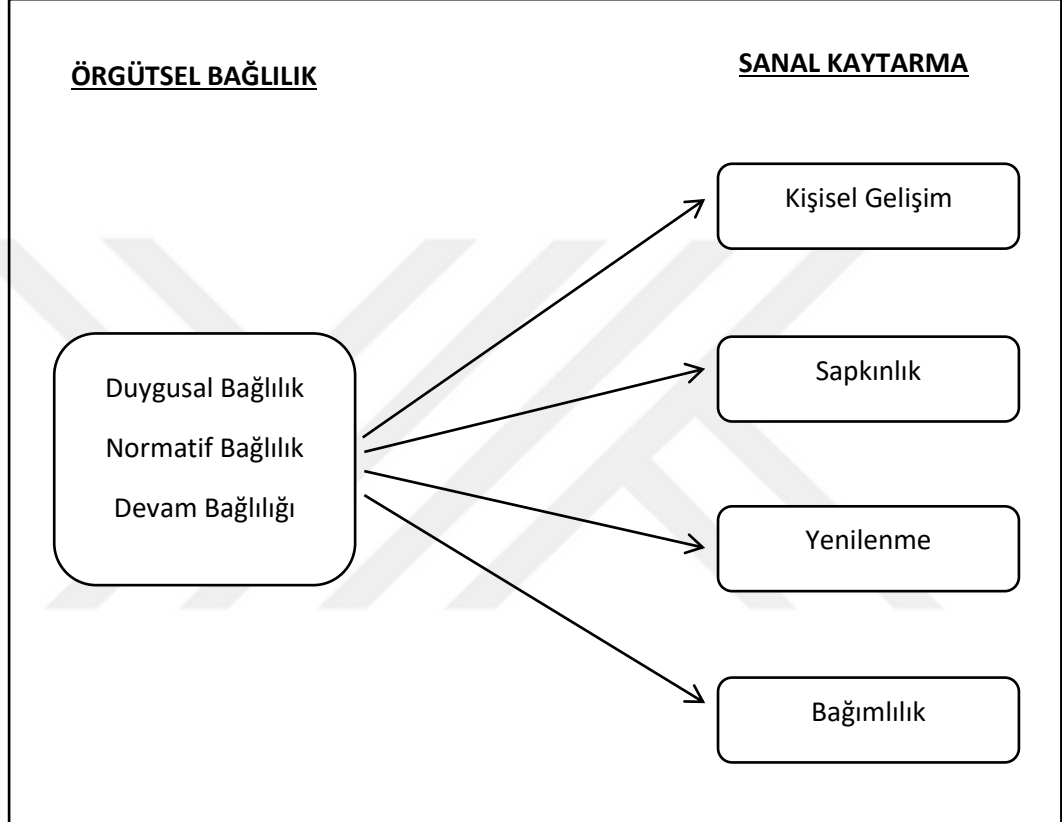
Öte yandan yönetimde bulunan kişilerin, örgütün başarisının, gelişiminin ve kalkınmasının srekliлик kazanması hususunda köprü görevi gören örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi için gereken çalışmaların titizlikle yürütülmesi önem arz etmektedir (Niaei, Peidaei ve Nasiripour 2014, s. 61). Çünkü rgtsel bağlılık, kişileri ortaya çıkan sorunları başarılı bir şekilde çözebilen bir konuma getirmektedir (Savery ve Syme 1996, s. 14). Bireyler rgtsel bağlılıkları yüksek olduğunda, örgüt imajını ve kaynaklarını olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahip olan üretkenlik karşıtı davranışlardan kaçınmaktadırlar (Galperin ve Burke 2006, s. 335). Bir diğer ifadeyle örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar iş dışında internet kullanımını uygunsuz bir davranış olarak nitelendireceklerdir (Garrett ve Danziger 2008, s. 942). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha yaratıcı, daha üretken ve işe yönelik sorumluluk bilinçlerinin yüksek olması beklenmektedir. Bu nedenle söz konusu çalışanlar, iş yerinde geçirdikleri

zamanlarının büyük bir kısmını işlerine ayırmaktadır. Böylece örgütsel hedefleri gerçekleştirme sürecinde yüksek performans sergilemektedirler (Gürbüz 2008, s. 65).

4.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmanın modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

Şekil 4.1: Araştırmanın modeli



Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir;

H1: Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının sanal kaytarmanın kişisel gelişim boyutuna etkisi vardır.

H2: Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının sanal kaytarmanın yenilenme boyutuna etkisi vardır

H3: Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının sanal kaytarmanın sapkınlık boyutuna etkisi vardır.

H4: Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının sanal kaytarmanın bağımlılık boyutuna etkisi vardır.

5. YÖNTEM

5.1 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren teknoloji firmaları çalışanlar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örneklem ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen ve İstanbul ilinde faaliyette bulunan şirketlerde IT departmanında çalışan 200 kişidir. Veriler online form aracılığıyla toplanmıştır.

5.2 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından hazırlanan formda 7 soru bulunmaktadır. Bu sorular katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, gelir düzeyi, toplam iş hayatında çalışma süresi ve kurumdaki çalış aşuresi gibi kişisel bilgilerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir.

Sanal Kaytarma Ölçeği: Sanal kaytarma davranışları için 12 ifadeden oluşan ve Van Doorn'un (2011) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe hali Özkalp ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. Çeviri sürecinde Brislin (1980) tarafından önerilen geri çeviri prosedürü takip edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki tüm ifadeler, beşli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. 1-3 arasındaki sorular kişisel gelişim boyutuna; 4-6 arasındaki sorular yenilenme boyutuna; 7-9 arasındaki sorular sapkınlığa; 10-12 arasındaki sorular bağımlılığa ait sorulardır. Ankette yer alan ifadeler beşli Likert türü sorulardır (1 = Kesinlikle katılmıyorum; 5 = Tamamen katılıyorum).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Araştırmada Meyer ve Allen (1997)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Dilek (2005) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Dilek (2005)'in uyguladığı açımlayıcı faktör analizi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğine ait soruların tamamı 3 faktör oluşturmuştur. 16 maddenin faktör yüklerinin 0.5 seviyesinin üzerinde olduğunu tespit ederek analize dahil etmiştir. Literatürde olduğu gibi ölçekte duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları bulunmaktadır. Duygusal bağlılık alt boyutu ile ilgili 7 adet, devam bağlılığı alt boyutu ile ilgili 5 adet ve normatif bağlılık alt boyutu ile ilgili 4 adet soru bulunmaktadır. Dilek (2005)'in faktör analizi

sonucunda Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları duygusal bağlılıkta 0.90, devam bağlılığında 0.84 ve normatif bağlılıkta 0.81 olduğu ifade edilmiştir (Dilek 2007, s. 80-81; Laçinoğlu 2010, s. 67).

5.3 VERİLERİN ANALİZİ YÖNTEMİ

Araştırmada ilk olarak demografik değişkenler açısından tanımlayıcı istatistikler yapılmış ve frekans analizi kullanılmıştır. İkinci olarak, geçerlik ve güvenilirlik sınaması yapmak için örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma ölçeklerine sırasıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır (KFA). KFA esnasında geçerliliği sağlayamayan ve araştırmanın dışında tutulan maddeler sırasıyla üç kritere göre belirlenmiştir. Öncelikle tek başına faktör oluşturan maddeler, sonra birden fazla faktöre .50'den fazla yüklenmiş ve .100'den daha az bir farkla çapraz-yükü olan maddeler ve son olarak faktör yükü .40'dan daha az olan maddeler analizden çıkarılmıştır (Hair vd. 1998; Stevens, 2012).

Ardından elde edilen faktörlere Cronbach Alpha içsel tutarlılık katsayısı kullanılarak güvenilirlik değerleri incelenmiştir. Güvenilirliğin sağlanabilmesi için .60 eşik değer olarak alınmıştır (Cortina, 1993). Faktör yapılarının geçerli ve güvenilir olduğu test edildikten sonra, araştırmadaki değişkenler olan örgütsel bağlılık ve sanal kaytarmanın tüm alt boyutlarıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Ardından, en küçük kareler yöntemi kullanılarak hipotez testi için sanal kaytarmanın her bir alt boyutunun sırasıyla bağımlı değişken olarak modellendiği dört adet çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Son olarak, araştırma değişkenleri açısından demografik gruplar arasında anlamlı farklar olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyet ve medeni durum için bağımsız örneklem t-testi kullanılırken, eğitim seviyesi gruplarının karşılaştırılması için tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır.

5.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma teknoloji firmaları temel alınarak yapılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren teknoloji firmaları üzerinde yürütülmüştür. Anket soruları çeşitli düzeylerde görev yapan çalışanlarına yönelik olarak hazırlanmıştır.

6. BULGULAR

6.1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi özelliklerine ilişkin dağılımları Tablo 5.1’de gösterilmektedir.

Frekans analizi sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların %39’unun kadın, %61’inin erkek; %61,5’inin evli ve %38,5’inin ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların %2’si ön lisans, %80’i lisans ve %18’i ise lisansüstü mezunudur.

Tablo 5.1: Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi sonuçları-1

		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	78	39,0
	Erkek	122	61,0
Medeni Durum	Evli	123	61,5
	Bekâr	77	38,5
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	4	2,0
	Lisans	160	80,0
	Lisansüstü	36	18,0
Toplam		200	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş, mevcut kurumdaki iş tecrübeleri ve toplam iş tecrübelerine ilişkin dağılımları Tablo 5.2’de gösterilmektedir.

Analiz sonuçlarından katılımcıların yaş ortalamalarının 32,54, mevcut kurumdaki iş tecrübeleri ortalamalarının 3,869 ve toplam iş tecrübeleri ortalamalarının ise 9,717 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş aralıkları 21-53 arasında değişmekte iken; mevcut kurumdaki iş tecrübeleri ve toplam iş tecrübeleri 0,1-32 yıl arasında değişmektedir.

Tablo 5.2: Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin analiz sonuçları-2

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş (Yıl)	21	53	32,54	6,142
Mevcut Kurumdaki İş Tecrübesi (Yıl)	0,1	32,0	3,869	5,1172
Toplam İş Tecrübesi (Yıl)	0,1	32,0	9,717	6,3209

6.2 SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Sanal kaytarma ölçeğine ilişkin geçerlilik ve faktör analizi sonuçları Tablo 5.3'te verilmiştir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri 0,851 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,5'den büyük olduğu için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Ana kütlenin bütünlüğünü test eden ve Bartlett tarafından geliştirilen küresellik (sphericity) testi sonucuna göre anlamlılık düzeyi değeri ,000 olarak bulunmuştur. Bu değer %5 hata payından daha küçük olduğu için Bartlett Küresellik testi anlamlı bulunmuştur (Ki-Kare Değeri=2401,998, $p=,000<,05$). Bu sonuçlara göre ölçeğe ilişkin elde edilen verilerin anlamlı ve analize uygun olduğu belirlenmiştir.

Faktör analizi sonucunda sanal kaytarma ölçeğinin kişisel gelişim, sapkınlık, yenilenme ve bağımlılık olmak üzere dört faktörden oluştuğu görülmüştür. Tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hiçbir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek olmadığı tespit edilmiştir.

Sanal kaytarma ölçeğinin kişisel gelişim alt boyutunun varyans açıklama oranı %51,5, sapkınlık alt boyutunun varyans açıklama oranı %16,96, yenilenme alt boyutunun varyans açıklama oranı %7,99 ve bağımlılık alt boyutunun varyans açıklama oranı %5,726 olup; toplam varyans açıklama oranı %82,18 olarak bulunmuştur.

Sanal kaytarma ölçeğinin kişisel gelişim alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri ,967, sapkınlık alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri ,942, yenilenme alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri ,924 ve bağımlılık alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise ,842 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu değerler bulunan faktörlerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.3: Sanal kaytarma ölçeğine ilişkin analiz sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alpha
Kişisel Gelişim	İşyerinde kendimi geliştirmek amacıyla kişisel amaçlarım için internet kullanırım.	0,959	51,5	,967
	İşyerinde yetenek kazanmak amacıyla kişisel amaçlarım için internet kullanırım.	0,950		
	İşyerinde yeni beceriler öğrenmek amacıyla kişisel amaçlarım için internet kullanırım.	0,890		
Sapkınlık	İşyerinde rahatlamak amacıyla internet kullanırım.	0,940	16,96	,942
	İşyerinde dinlenmek/biraz ara vermek amacıyla kişisel amaçlarım için internet kullanırım.	0,922		
	İşyerinde işten uzaklaşarak zihnimi boşaltmak amacıyla kişisel amaçlarım için internet kullanırım.	0,920		
Yenilenme	İşteki görevlerimi ertelemek için interneti kullanırım.	0,923	7,99	,924
	İşteki görevlerimi düşünmekten kaçınmak için interneti kullanırım.	0,844		
	İşteki görevlerimden kaçınmak amacıyla internet kullanırım.	0,834		
Bağımlılık	İşyerinde günlük olarak bir veya birden çok web sitesini takip etmek amacıyla internet kullanırım.	0,875	5,726	,842
	Web sitelerindeki gelişmeleri takip etmek için işyerinde internet kullanırım.	0,858		
	İşyerinde bir veya birden çok web sitesini alışkanlığımın dışında (tesadüfi olarak) ziyaret etmek amacıyla interneti kullanırım.	0,530		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,851		
Yaklaşık Ki-Kare (sd), p değeri		2401,998 (66), p<,001		

6.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin geçerlilik ve faktör analizi sonuçları Tablo 5.4'te verilmiştir.

Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri 0,885 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,5'den büyük olduğu için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Küresellik (sphericity) testi sonucuna göre anlamlılık düzeyi değeri ,000 olarak bulunmuştur. Bu değer %5 hata payından daha küçük olduğu için Bartlett Küresellik testi anlamlı bulunmuştur (Ki-Kare Değeri=2417,744, $p=,000<,05$). Bu sonuçlara göre ölçeğe ilişkin elde edilen verilerin anlamlı ve analize uygun olduğu belirlenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç faktörden oluştuğu görülmüştür. Tüm maddelerin faktör yükleri 0,4'ün üzerindedir. Buna göre ölçekten madde çıkarılması yapılmadan analizlere devam edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutunun varyans açıklama oranı %40,61, normatif bağlılık alt boyutunun varyans açıklama oranı %16,98 ve devam bağlılığı alt boyutunun varyans açıklama oranı ise %8,35 olup; toplam varyans açıklama oranı %65,97 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri ,944, normatif bağlılık alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri ,896 ve devam bağlılığı alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise ,811'dir. Bulunan bu değerlere göre örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 5.4: Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin analiz sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık	Kurumuma karşı güçlü aidiyet duygusu hissediyorum.	0,962	40,61	,944
	Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor.	0,894		
	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	0,843		
	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	0,830		
	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,807		
	Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum.	0,769		
	Kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	0,699		
Normatif Bağlılık	Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.	0,903	16,98	,896
	Başka bir iş bulmadan önce bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum.	0,877		
	Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım alt üst olur.	0,876		
	Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.	0,636		
Devam Bağlılığı	Daha avantajlı olsa bile, bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	0,865	8,35	,811
	Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum, ayrılısam çok ayıp olur.	0,791		
	Bu kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederim.	0,785		
	Bu kurumda çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.	0,629		
	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.	0,423		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,885		
Yaklaşık Ki-Kare (sd), p değeri		2417,744 (120), p<,001		

6.4 KORELASYON ANALİZİ BULGULARI

Sanal kaytarma ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.5'te verilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde sanal kaytarmanın alt boyutları olan kişisel gelişim, yenilenme, sapkınlık ve bağımlılık arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir ($p<.01$). Örgütsel bağlılığın alt boyutlarında ise duygusal bağlılık ile normatif bağlılığı arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülürken; normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($p<.01$).

Sanal kaytarmanın alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olmadığı görülmüştür ($p>.05$). Sanal kaytarmanın kişisel gelişim alt boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu arasında istatistiksel olarak negatif yönlü düşük kuvvette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-.153$; $p<.05$).

Tablo 5.5: Korelasyon analizi sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1. Kişisel Gelişim	1						
2. Yenilenme	,637**	1					
3. Sapkınlık	,272**	,356**	1				
4. Bağımlılık	,543**	,626**	,415**	1			
5. Duygusal Bağlılık	0,125	-0,031	-0,132	0,027	1		
6. Normatif Bağlılık	0,068	-0,008	0,030	0,037	,527**	1	
7. Devam Bağlılığı	-,153*	-0,075	0,029	0,031	0,106	,282**	1

** $p<.01$, * $p<.05$

6.5 REGRESYON ANALİZİ BULGULARI

Regresyon analizi ile yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumsal tecrübe, toplam tecrübe, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının sanal kaytarmanın alt boyutu olan kişisel gelişim üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Bulunan sonuçlar Tablo 5.6’da gösterilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($p<.05$). Yani değişkenlerin sanal kaytarmanın kişisel gelişim alt

boyutu üzerindeki etkisini araştırmak için kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu söylenebilir. Model kişisel gelişim varyansının %9,1'ini açıklamaktadır.

Yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumsal tecrübe, toplam tecrübe ve normatif bağlılığın kişisel gelişim üzerinde etkisi olup olmadığına bakıldığında; istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür ($p>,05$).

Duygusal bağlılığın sanal kaytarmanın kişisel gelişim alt boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,188$; $p<,05$). Standardize edilmiş β değerine bakıldığında duygusal bağlılık tutumu arttıkça kişisel gelişim davranışının artacağı görülmektedir.

Devam bağlılığının sanal kaytarmanın kişisel gelişim alt boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=-0,185$; $p<,05$). Standardize edilmiş β değerine bakıldığında ise devam bağlılığının artmasının kişisel gelişim davranışını azaltacağı görülmektedir.

Tablo 5.6: Regresyon analizi sonuçları-1

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	4,143	0,926		4,475	0,000	2,388	,091
Yaş	-0,019	0,033	-0,126	-0,563	0,574		
Medeni durum	0,088	0,139	0,047	0,635	0,526		
Eğitim	0,108	0,159	0,049	0,679	0,498		
Kurumsal Tecrübe	0,015	0,017	0,086	0,911	0,363		
Toplam Tecrübe	-0,018	0,033	-0,125	-0,551	0,582		
Duygusal Bağlılık	0,169	0,080	0,188	2,128	0,035		
Normatif Bağlılık	0,013	0,067	0,017	0,189	0,850		
Devam Bağlılığı	-0,195	0,079	-0,185	-2,464	0,015		
Bağımlı Değişken: Kişisel Gelişim						p=,018	df=8

Regresyon analizi ile yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumsal tecrübe, toplam tecrübe, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının sanal kaytarmanın alt boyutu olan yenilenme üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Bulunan sonuçlar Tablo 5.7’de gösterilmiştir.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>,05$). Değişkenlerin sanal kaytarmanın yenilenme alt boyutu üzerindeki etkisini araştırmak için kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

Tablo 5.7: Regresyon analizi sonuçları-2

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	2,695	1,158		2,328	0,021	,530	,022
Yaş	0,043	0,042	0,238	1,024	0,307		
Medeni durum	0,185	0,174	0,082	1,065	0,288		
Eğitim	-0,116	0,198	-0,044	-0,583	0,561		
Kurumsal Tecrübe	0,013	0,021	0,059	0,598	0,551		
Toplam Tecrübe	-0,046	0,041	-0,260	-1,104	0,271		
Duygusal Bağlılık	-0,015	0,100	-0,013	-0,146	0,884		
Normatif Bağlılık	0,010	0,084	0,011	0,120	0,905		
Devam Bağlılığı	-0,123	0,099	-0,096	-1,239	0,217		
Bağımlı Değişken: Yenilenme						p=,83 3	df=8

Regresyon analizi ile yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumsal tecrübe, toplam tecrübe, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının sanal kaytarmanın alt

boyutu olan sapkınlık üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Bulunan sonuçlar Tablo 5.8’de gösterilmiştir.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>,05$). Değişkenlerin sanal kaytarmanın sapkınlık alt boyutu üzerindeki etkisini araştırmak için kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

Tablo 5.8: Regresyon analizi sonuçları-3

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	3,422	1,073		3,189	0,002	1,022	,041
Yaş	-0,039	0,039	-,0232	-,1,009	0,314		
Medeni durum	-0,159	0,161	-,0075	-,0,986	0,325		
Eğitim	0,022	0,184	0,009	0,121	0,904		
Kurumsal Tecrübe	0,000	0,020	0,001	0,007	0,994		
Toplam Tecrübe	0,028	0,038	0,174	0,744	0,458		
Duygusal Bağlılık	-0,221	0,092	-,0217	-,2,396	0,018		
Normatif Bağlılık	0,129	0,078	0,149	1,652	0,100		
Devam Bağlılığı	0,0250	0,092	0,017	0,219	0,827		
Bağımlı Değişken: Sapkınlık						p=,421	df=8

Regresyon analizi ile yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumsal tecrübe, toplam tecrübe, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının sanal kaytarmanın alt boyutu olan bağımlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Bulunan sonuçlar Tablo 5.9’da gösterilmiştir.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>,05$). Değişkenlerin sanal kaytarmanın bağımlılık alt boyutu üzerindeki etkisini araştırmak için kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

Tablo 5.9: Regresyon analizi sonuçları-4

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	1,200	1,124		1,068	0,287	1,711	,075
Yaş	0,456	0,158	0,206	2,883	0,004		
Medeni durum	0,057	0,040	0,324	1,428	0,155		
Eğitim	0,202	0,168	0,091	1,204	0,230		
Kurumsal Tecrübe	-0,318	0,190	-0,123	-1,677	0,095		
Toplam Tecrübe	-0,018	0,020	-0,086	-0,896	0,371		
Duygusal Bağlılık	-0,051	0,039	-0,297	-1,292	0,198		
Normatif Bağlılık	0,019	0,096	0,018	0,199	0,842		
Devam Bağlılığı	0,029	0,081	0,033	0,364	0,716		
Bağımlı Değişken: Bağımlılık						p=,089	df=8

6.6 FARK ANALİZİ BULGULARI

Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılığın katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermedikleri bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 5.10'da verilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda katılımcıların cinsiyetlerine göre kişisel gelişim, yenilenme, sapkınlık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken ($p>,05$); sanal kaytarmanın alt boyutu olan bağımlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<,05$). Buna göre erkek katılımcıların bağımlılık davranışlarının kadın katılımcıların bağımlılık davranışlarından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5.10: Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık açısından cinsiyet grupları ortalama puanları arasındaki farklılığa yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort.	S.S.	t	P
Kişisel Gelişim	Kadın	78	3,79	0,97	-1,896	,059
	Erkek	122	4,04	0,87		
Yenilenme	Kadın	78	3,32	1,16	-1,018	,310
	Erkek	122	3,48	1,07		
Sapkınlık	Kadın	78	1,92	1,01	0,260	,795
	Erkek	122	1,88	1,05		
Bağımlılık	Kadın	78	2,70	1,12	-2,831**	,005
	Erkek	122	3,13	1,03		
Duygusal Bağlılık	Kadın	78	3,17	0,91	-1,245	,215
	Erkek	122	3,35	1,08		
Normatif Bağlılık	Kadın	78	2,55	1,20	0,335	,738
	Erkek	122	2,49	1,20		
Devam Bağlılığı	Kadın	78	2,03	0,76	-1,191	,235
	Erkek	122	2,18	0,93		

**p<.01, *p<.05

Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılığın katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermedikleri bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 5.11’de verilmiştir.

İki kategorili değişkenler için farklılıkları incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre katılımcıların medeni durumlarına göre sanal kaytarma davranışları ve örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>.05$).

Tablo 5.11: Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık açısından medeni durum grupları ortalama puanları arasındaki farklılığa yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort.	S.S.	t	p
Kişisel Gelişim	Evli	123	3,89	0,87	-1,061	,290
	Bekar	77	4,03	0,98		
Yenilenme	Evli	123	3,36	1,09	-1,007	,315
	Bekar	77	3,52	1,13		
Sapkınlık	Evli	123	1,92	1,06	0,362	,718
	Bekar	77	1,86	0,99		
Bağımlılık	Evli	123	2,90	1,07	-1,004	,317
	Bekar	77	3,06	1,10		
Duygusal Bağlılık	Evli	123	3,36	0,97	1,414	,159
	Bekar	77	3,15	1,09		
Normatif Bağlılık	Evli	123	2,48	1,24	-0,458	,648
	Bekar	77	2,56	1,13		
Devam Bağlılığı	Evli	123	2,04	0,91	-1,544	,124
	Bekar	77	2,24	0,79		

Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılığın katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermedikleri tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 5.12’de verilmiştir.

Üç ve daha fazla kategorili değişkenler için farklılıkları incelemek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların eğitim durumlarına göre sanal kaytarma davranışları ve örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$).

Tablo 5.12: Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık açısından eğitim durumu grupları ortalama puanları arasındaki farklılığa yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	F	p
Kişisel gelişim	Ön Lisans	4	4,7500	0,50000	2,172	,117
	Lisans	160	3,8938	0,94308		
	Yüksek Lisans	36	4,0741	0,78523		
Yenilenme	Ön Lisans	4	2,7500	0,73912	1,091	,338
	Lisans	160	3,4646	1,16440		
	Yüksek Lisans	36	3,2963	0,81563		
Sapkınlık	Ön Lisans	4	1,5000	0,57735	0,307	,736
	Lisans	160	1,9083	1,10519		
	Yüksek Lisans	36	1,8796	0,69990		
Bağımlılık	Ön Lisans	4	3,4167	1,25831	1,213	,300
	Lisans	160	3,0021	1,12123		
	Yüksek Lisans	36	2,7407	0,86963		
Duygusal Bağlılık	Ön Lisans	4	2,7857	1,13389	2,436	,090
	Lisans	160	3,3563	0,95878		
	Yüksek Lisans	36	2,9881	1,20851		
Normatif Bağlılık	Ön Lisans	4	2,0625	1,08733	0,313	,732
	Lisans	160	2,5313	1,15971		
	Yüksek Lisans	36	2,4792	1,39434		
Devam Bağlılığı	Ön Lisans	4	2,6500	0,98489	1,597	,205
	Lisans	160	2,1438	0,84412		
	Yüksek Lisans	36	1,9389	0,94756		

7. SONUÇ

Araştırmada katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri frekans analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların; %39'ukadın, %61'i erkek; %61,5'i evli ve %38,5'i bekâr; %2'si ön lisans, %80'i lisans ve %18'i ise lisansüstü mezunudur. Katılımcıların yaş ortalamaları 32,54, mevcut kurumdaki iş tecrübeleri ortalamaları 3,869 ve toplam iş tecrübeleri ortalamaları ise 9,717 yıldır.

Araştırmada sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık ölçekleri yardımıyla toplanan verilerin geçerliliği test edilmiş ve KMO değerleri sırasıyla ,851 ve ,885 olarak bulunmuştur. Test sonuçlarına göre örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve verilerden anlamlı değerler elde edilebileceği sonucuna varılmıştır. Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde bulunan ifadelerin hangi alt boyutlar altında toplandıklarını belirlemek amacıyla faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarından; sanal kaytarma ölçeğinin kişisel gelişim, sapkınlık, yenilenme ve bağımlılık olmak üzere dört alt boyuttan ve örgütsel bağlılık ölçeğinin ise duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait her bir alt boyutun güvenilirliği test edilmiş, Cronbach Alpha değerleri incelenmiş ve bu değerler alt boyutların yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermiştir.

Sanal kaytarma ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz değerlerinden; sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğu, sanal kaytarmanın kişisel gelişim alt boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu arasında ise istatistiksel olarak negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumsal tecrübe, toplam tecrübe, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının sanal kaytarmanın alt boyutları olan kişisel gelişim, sapkınlık, yenilenme ve bağımlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarından duygusal bağlılığın sanal kaytarmanın kişisel gelişim alt boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilirken; devam bağlılığının ise sanal

kaytarmanın kişisel gelişim alt boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Garrett ve Danziger (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında gençlerin, sanal kaytarma davranışlarını hem çeşitlilik hem de sıklık bakımından daha çok sergilediği anlaşılmaktadır. Gençlerin, sanal kaytarma davranışlarını hem çeşitlilik hem de sıklık bakımından daha çok sergilediği anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili yapılan birçok çalışmada gençlerin daha fazla sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunduğu tespit edilmiştir (Vital, Crouse ve LaRose 2011; Özücü ve Yıldız, 2014; Liberman, Seidman, McKenna ve Buffardi, 2011). Araştırmada elde edilen bulgular, bahse konu araştırmalar ile benzerdir. Bununla birlikte, yaş değişkeninin internet kullanımı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (Akça 2013; Özkalp Aydın ve Tekeli 2012; Kaplan ve Çetinkaya 2014).

Garret and Danziger (2008)'e göre eğitim düzeyi arttıkça çalışma esnasında internet kullanım sıklığı artmaktadır. Özkalp vd. (2012) yapmış oldukları çalışmada eğitim düzeyi arttıkça sanal kaytarma faaliyetlerinin daha fazla yapıldığını ifade etmişlerdir. Özücü ve Yıldız (2014) ise yapmış oldukları çalışmada eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların önemsiz sanal kaytarma aktiviteleriyle daha fazla meşgul olduklarını ifade etmişlerdir.

Garrett ve Danziger (2008) tarafından yapılan araştırmada erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla daha çok eğlence odaklı sanal kaytarma davranışı içerisinde bulunduklarını gösterdiğini, Woods (2014), Niaei ve diğerleri (2014), Akca (2013) tarafından yapılan araştırmalar ise erkeklerin kadınlara göre genel olarak daha fazla sanal kaytarma yaptıklarını göstermektedir. Lim ve Chen (2012)'e göre erkeklerin sanal kaytarma yapma ihtimalleri kadınlara göre daha yüksektir. Erkekler aynı zamanda sanal kaytarma tipi davranışlara daha fazla zaman ayırmaktadır. Vital ve diğerleri (2011)' ne göre ise erkekler kadınlara göre hem daha sık hem de daha fazla çeşitte sanal kaytarma yapmaktadırlar. Bununla beraber, iş dışı internet kullanımının çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini iddia eden araştırmalar da mevcuttur (Özücü ve Yıldız 2014; Anandarajan, Simmers ve D'ovidio 2011; Kaplan ve Çetinkaya 2014; Askew, Buckner, Taing, Ilie ve Bauer 2014).

Son olarak sanal kaytarma ve örgütsel bağlılığın katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve

tek yönlü varyans analizlerinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların cinsiyetlerine göre sanal kaytarmanın alt boyutu olan bağımlılık puanları arasında farklılık olduğu ve erkek katılımcıların bağımlılık davranışlarının kadın katılımcıların bağımlılık davranışlarından daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Alan yazında daha önce yapılan birkaç araştırmada yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların daha az sanal kaytarma aktiviteleriyle meşgul oldukları ifade edilmektedir (Garrett ve Danziger 2008; Liberman, Seidman, Mckenna ve Buffardi 2011; Niaei, Peidaei ve Nasiripour 2014). Candan ve İnce (2016) tarafından yapılan çalışmada sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Niaei ve diğer araştırmacılar (2014), sanal kaytarma davranışı ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlar ve söz konusu ilişkinin negatif yönlü olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra Sage (2015), sanal kaytarma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş, sanal kaytarma ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü ilişki, devam bağlılığı ile pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ulusal literatürde Candan ve İnce (2016) tarafından yürütülen araştırmada, örgütsel bağlılık boyutları ile sanal kaytarma boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yüceler vd. (2017) tarafından sanal kaytarma davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmış ve yapılan araştırmada, devam bağlılığı ile önemli sanal kaytarma ve sanal kaytarma toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İbrahimağaoğlu (2019) ise örgütsel bağlılık ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemiş, araştırma sonucunda önemsiz sanal kaytarma ile duygusal bağlılık boyutu arasında ve önemli sanal kaytarma ile duygusal bağlılık boyutu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Bu araştırma COVID-19 sürecinde yapılmıştır. Bu süreçte birçok kurum ve kuruluş evden çalışma, esnek çalışma vb. yöntemlere başvurmuştur. Evden çalışırken pandemi nedeniyle yapılan sanal kaytarmalar, sanal kaytarma olarak düşünülmemektedir. Çünkü işin eve taşınması çalışanlardaki sanal kaytarma algısıyla ters düşmektedir. Çalışanların çoğunda “sanal kaytarma ofis ortamında olur” algısı hakimdir. Örneğin evde çalışma sürecinde bir çalışan mesai saatinde yemek siparişi verdiğinde bunun sanal kaytarma davranışı olduğunun farkında değildir. Bu nedenle çalışma öncelikle pandemi dönemiyle sonrasında ise teknoloji firmaları çalışanları ile kısıtlıdır.

İlerleyen günlerde evden çalışmanın yaygınlaşacağı pandemiyle birlikte gündeme gelmiştir. Bu durumda sanal kaytarma tanımının tekrar yapılması, çalışanların evde çalışma sürecinde de sanal kaytarma yapabileceklerinin hatırlatılması, işverenlerin ise ofis dışında çalışanların sanal kaytarmaya faaliyetlerine ilişkin yeni önlemler alması önerilmektedir. Sonraki çalışmalar içinse örneklemin ofis dışında çalışanlar olarak seçilmesi önerilmektedir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acar, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and Content Analysis of Oral and Written Material. H. Triandis, & J. Berry içinde, *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2 (s. 389-444). Boston: Allyn & Bacon.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Aldanma*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jonge, J. D., & Dormann, C. (2003). The DISC Model: Demand-Induced Strain Compensation Mechanisms in Job Stress. M. F. Dollard, A. H. Winefield, & H. R. Winefield içinde, *Occupational Stress in the Service Professions* (s. 43-74). Londra: Taylor ve Francis.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA: Sage Publications.
- Sage, M. (2015). *Cyberloafing: A Study Of Personality Factors and Organizational Commitment As Predictor Variables Of Cyberloafing and Perceived Organizational Acceptance*. Carolina: East Carolina University.
- Seymen, O. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Woods, F. (2014). *A Study Into the Relationship Between Cyberloafing, Procrastination and Conscientiousness In the Workplace*. Dublin: School of Arts.



Süreli Yayınlar

- Aboujaoude, E. (2010). Problematic Internet Use: An Overview. *World Psychiatry Official Journal Of The World Psychiatric Association*, 9(2), 85-90.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*(63), 1-18.
- Anandarajan, M., Simmers, C. A., & D'ovidio, R. (2011). Exploring the Underlying Structure of Personal Web Usage in The Workplace. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(10), 577-583.
- Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., & Bauer, J. A. (2014). Explaining Cyberloafing: the Role of the Theory of Planned Behavior. *Computers In Human Behavior*, 36(2014), 510-519.
- Bayrak, S., & Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Beugre, C. D., & Kim, D. (2006). Cyberloafing: Vice or Virtue? *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, 1(2), 834-835.
- Blanchard, A., & 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.
- Bock, G. W., & Ho, S. L. (2009). Non-Work Related Computing. *Communications of the ACM*, 52(4), 124-128.
- Bolat, O., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.

- Boon, O. K., & Arumugam, V. (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*(3), 99-115.
- Candan, H., & İnce, M. (2016). Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229-235.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 56(2), 249-276.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: A Revision of The Neo Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.
- Çakar, N. D., & Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*(6), 52-66.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 103-119.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(15), 115-132.
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment-A Comparative Study Of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.

- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Esmer, Y., & Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve. *Akademik Bakış Dergisi*(62), 258-272.
- Foster, M. (2011). Be Alert to the Signs of Employee Internet Addiction. *National Public Accountant*, 46(9), 39-40.
- Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331-347.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008). On Cyberslacking: Workplace Status and Personal Internet Use at Work. *CyberPsychology & Behavior*, 11(1), 287-292.
- Graziano, W. G., Jensen, C., Lauri, A., & Hair, E. C. (1996). Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to It: The Case for Agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 820-835.
- Guthrie, R., & Gray, P. (1996). Junk Computing. Is It Bad for an Organization. *Information Systems Management*, 13(1), 23-28.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 38-56.
- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(2), 49-76.
- Henle, C. A., & Blanchard, A. L. (2008). The Interaction of Work Stressors and Organisational Sanctions on Cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 383-400.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.

- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1973). Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- İbrahimağaoğlu, Ö. (2019). Sanal Kaytarma ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Reklamcılık ve Bankacılık Sektörü İş Görenlerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(40), 230-257.
- Jandaghi, G., Alvani, M. S., Matin, Z. S., & Kozekanan, F. S. (2015). Cyberloafing Management in Organizations. *Iranial Journal of Management Studies*, 8(3), 335-349.
- Janssen, P. M., Peeters, M. C., Jonge, J., Houkes, I., & Tummers, G. E. (2004). Specific Relationships Between Job Demands, Job Resources and Psychological Outcomes and the Mediating Role of Negative Work-Home Interference. *Journal of Vocational Behaviour*(65), 411-429.
- Jia, H., Jia, R., & Karau, S. (2013). Cyberloafing and Personality: The Impact of the Big Five Traits and Workplace Situational Factors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 358-365.
- Kanter, M. R. (1968). Commitment and Social Organizations. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kaplan, M., & Çetinkaya, A. (2014). Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 26-34.
- Kaplan, M., & Ögüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi; Hastane Çalışanları Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Karcıoğlu, F., & Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (Yıldıрма) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Keklik, B., Kılıç, R., Yıldız, H., & Yıldız, B. (2015). Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 6(3), 129-144.

- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kılıç, R., & Sakallı, S. Ö. (2013). Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 208-237.
- Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2014). The Effect Of Work- Life Balance On Employee Satisfaction And Organizational Commitmen. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(4), 541-557.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Landers, R. N., & Lounsbury, J. W. (2006). An investigation of Big Five and narrow personality traits in relation to Internet usage. *Computers in Human Behaviour*(22), 283-293.
- Liberman, B., Seidman, G., Mckenna, K. Y., & Buffardi, L. E. (2011). Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192-2199.
- Lim, V. K. (2002). The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5), 675-694.
- Lim, V. K., & Chen, D. J. (2012). Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work? *Behaviour and Information Technology*, 31(4), 343-353.
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2005). Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing in Singapore: An Exploratory Study. *Information and Management*, 42(8), 1081-1093.
- Lim, V. K., Teo, T. S., & Loo, G. L. (2002). How Do I Loaf Here? Let Me Count the Ways. *Communications of the ACM*, 45(1), 66-70.

- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-235.
- Mahatanankoon, P., Anandarajan, M., & Igbaria, M. (2004). Development of a Measure of Personal Web Usage in The Workplace. *Cyberpsychology and Behavior*, 7(1), 93-104.
- Meyer, J. P., David, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: Meta Analysis of Entecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S., & Clay, J. (2001). Cyberslacking! A Wired Workplace Liability Issue. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 34-47.
- Mowday, R. T., Porter, W. L., & Richard, M. (1982). *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnovers*. New York: Academic Pres.
- Niaei, M., Peidaei, M. M., & Nasiripour, A. A. (2014). The Relation Between Staff Cyberloafing and Organizational Commitment in Organization of Environmental Protection. *Kuwait Chapter Of The Arabian Journal Of Business and Management Review*, 3(7), 59-71.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Quarterly*, 57(2), 83-98.
- Örücü, E., & Yıldız, H. (2014). İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99-114.
- Özkalp, E., Aydın, U., & Tekeli, S. (2012). Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.

- Öztürk, U. C. (2015). Bağlantıda Kalmak Ya Da Kalmamak İşte Tüm Korku Bu: İnternetsiz Kalma Korkusu Ve Örgütsel Yansımaları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(37), 629-638.
- Özutkan, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Randall, D. M. (1987). Commitment And Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reilly, A. C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Savery, L. K., & Syme, P. D. (1996). Organizational Commitment and Hospital Pharmacists. *Journal Of Management Development*, 15(1), 14-22.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organisational Behaviour*(25), 293-315.
- Simanjuntak, E., Ainy, F. N., & Ardi, R. (2018). Cyberslacking: A Literature Review of Non-Academic Media-Multitasking of University Students. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 7(3), 209-224.
- Sipior, J. C., & Burke, T. W. (2002). A Strategic Response to the Broad Spectrum of Internet Abuse. *Information Systems Management*, 19(4), 71-79.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., A. Goh, & Kessler, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Sunoo, B. P. (1999). This Employee May Be Loafing Can You Tell? Should you Care? *Personnel Journal*, 75(12), 54-62.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö., & Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.

- Tian, D. A., & Sansavini, G. (2018). Impact of Cyber Dependencies in Critical Infrastructures: The Reliability of Grid Splitting in Power Systems. *Journal of Risk and Reliability*, 232(5), 491-504.
- Ugrin, J., & Pearson, J. M. (2013). The Effects of Sanctions and Stigmas on Cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 812-820.
- Urbaczewski, A., & Jessup, L. M. (2002). Does Electronic Monitoring of Employee Internet Usage Work? *Communications Of The ACM*, 45(1), 80-83.
- Ünal, Ö. F., Tekdemir, S., & Yıldızbaş, S. (2015). Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Amaçları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 515-534.
- Vitak, J., Crouse, J., & LaRose, R. (2011). Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1751-1759.
- 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 Quasiexperiment. *Journal Of Applied Psychology*(97), 1068-1076.
- Whitty, M. T., & Carr, A. N. (2006). New Rules in The Workplace: Applying Objectrelations Theory to Explain Problem Internet and Email Behavior in The Workplace. *Computers in Human Behavior*, 22(2), 235-250.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yıldız, S., & Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 335-352.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(22), 445-458.
- Yüceler, A., Kaya, D. Ş., & Yağcı, M. (2017). Örgütsel Bağlılık ile Sanal Kaytarma İlişkisinin İncelenmesi. *Kesit Akademisi Dergisi*, 3(12), 494-509.

Diğer Yayınlar

- Akça, A. (2013). Okul Yöneticilerinin İş Dışı İnternet Kullanım (Siber Aylaklık) Davranışlarının İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Doorn, O. N. (2011). Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eindhoven: Eindhoven University of Technology Department of Industrial Engineering and Innovation Sciences.
- Elçi, G. (2014). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Greengard, S. (2000). *The High Cost of Cyber Slacking, Workforce*. <https://www.workforce.com/news/the-high-cost-of-cyberslacking> adresinden alındı
- Gürbüz, Z. (2008). Kars İlinde Görevli Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İlter, P. (2019). Resmi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kırşehir: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kocaoğlu, M. (2007). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldıрма) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, H. M. (2019). Kişilik Özellikleri İle Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişkide Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun (Gkk) Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, A. (2016). Sanal Kaytarmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TDK. (2020). *Kaytarmak*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Türkoğlu, H. (2011). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varoğlu, D. (1994). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, C. A. (2002). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*. <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/LiderlikGunce.asp> adresinden alındı
- Zeyrek, A. O. (2008). Millî Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Örneği. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.