



**T.C.  
BATMAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAMU ÇALIŞANLARINDA İŞ MOTİVASYONU VE SANAL  
KAYTARMA İLİŞKİSİ: DİYARBAKIR İLİ ÖRNEĞİ**

**Ömer Faruk HAZAR**

**Haziran-2025  
BATMAN**

**T.C.  
BATMAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAMU ÇALIŞANLARINDA İŞ MOTİVASYONU VE SANAL  
KAYTARMA İLİŞKİSİ: DİYARBAKIR İLİ ÖRNEĞİ**

**Ömer Faruk HAZAR**

**Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Arzu Ekinci DEMİRELLİ**

**Diğer Jüri Yeleri**

**Prof. Dr. Fethiye Müge SAKAR**

**Doç. Dr. Kazım KILINÇ**

**Haziran-2025  
BATMAN**

## TEZ KABUL VE ONAYI

Ömer Faruk HAZAR tarafından hazırlanan “Kamu Çalışanlarında İş Motivasyonu ve Sanal Kaytarma İlişkisi: Diyarbakır İli Örneği adlı tez çalışması 18/06/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

### Jüri Üyeleri

### İmza

#### Başkan

Prof Dr. Fethiye Müge SAKAR

#### Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Arzu Ekinci DEMİRELLİ

#### Üye

Doç Dr. Kazım KILINÇ

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

.....  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

Bu tez çalışması ..... tarafından ..... nolu proje ile desteklenmiştir.

## **ETİK BEYANI**

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan eder, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sorumluluğu kabullendiğimi bildiririm.

## **ETHICAL DECLARATION**

I declare that all the information in this thesis has been obtained within the framework of ethical behavior and academic rules, and that the source of any statements and information that do not belong to me in this study prepared in accordance with the thesis writing rules has been fully cited, and I declare that I accept all kinds of legal responsibility in case of any contrary situation.

İmza  
Ömer Faruk HAZAR  
03.07.2025

# ÖZET

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

### KAMU ÇALIŞANLARINDA İŞ MOTİVASYONU VE SANAL KAYTARMA İLİŞKİSİ: DİYARBAKIR İLİ ÖRNEĞİ

Ömer Faruk HAZAR

Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Arzu Ekinci DEMİRELLİ

Yıl, 2025 Sayfa, 106

Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi ve internet kullanımının yaygınlaşması, bireylerin gündelik yaşam alışkanlıklarını olduğu kadar çalışma hayatlarını da köklü bir biçimde etkilemektedir. Özellikle kamu kurumlarında internetin etkin biçimde kullanılması, hizmet sunumunun kolaylaştırılması ve hızlandırılması açısından olumlu katkılar sunarken; aynı zamanda çalışanların dikkatlerini dağıtan, iş dışı faaliyetlere yönelmelerine sebep olan yeni sorun alanlarını da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlardan biri olan sanal kaytarma, çalışanların mesai saatleri içerisinde interneti işle ilgisi olmayan amaçlarla kullanmasıyla ortaya çıkan yeni bir örgütsel sorun “sanal kaytarma” (cyberloafing) davranışını gündeme getirmiştir. Araştırma konusu davranışın motivasyonel faktörlerle ilişkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu bağlamda çalışanların iş motivasyonu ile sanal kaytarma davranışlarının incelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi uygulanarak anket aracılığı ile veri toplama tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda Diyarbakır Valiliği ve Diyarbakır Kayapınar Kaymakamlığına bağlı kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 345 personele oluşturulan anketler uygulanmıştır. Elde edilen verilere uygulanan istatistiksel analizler için SPSS 26 ve AMOS 24 programları kullanılmıştır. Veri analizinde öncelikle katılımcılara ve araştırma ölçeklerine ait tanımlayıcı istatistikler için frekans analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği sağlanan ölçeklerin güvenirliklerini belirlemek için cronbach alfa analizi yapılmıştır. Geçerli ve güvenilir olduğu gözlenen değişkenlerin demografik değişkenler ile farklılıklarını belirlemek için bağımsız örneklem T testi ile tek yönlü varyans analizi ANOVA dan yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için ise Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde kamu personeli çalışanların iş motivasyonu ile sanal kaytarma davranışı arasında pozitif ve çok zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca iş motivasyonu ve sanal kaytarma davranışının yaş, eğitim, pozisyon,

Çalışma süresi ve gelir gibi faktörlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde, kamu kurumlarında verimliliği artırmak ve sanal kaytarma davranışını azaltmak için motivasyonel stratejilerin önemi vurgulanarak çeşitli öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş motivasyonu, sanal kaytarma, kamu personeli, verimlilik, internet kullanımı.

# **ABSTRACT**

## **MS THESIS**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK MOTIVATION AND CYBERLOAFING IN PUBLIC EMPLOYEES: THE CASE OF DİYARBAKİR PROVINCE**

**Ömer Faruk HAZAR**

**Batman University Graduate School of Education**

**Department of Business Administration**

**Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Arzu Ekinci DEMİRELLİ**

**Year, 2025 Pages, 106**

The rapid development of digital technologies and the widespread use of the internet have profoundly affected not only individuals' daily life habits but also their working lives. In particular, the effective use of the internet in public institutions contributes positively by facilitating and accelerating service delivery; however, it also brings along new problem areas that distract employees and lead them to engage in non-work-related activities. One of these problems is "cyberloafing" a new organizational issue that arises when employees use the internet for non-work-related purposes during working hours. This study aims to examine the relationship between this behavior and motivational factors. In this context, the objective of the research is to investigate the relationship between employees' job motivation and cyberloafing behaviors. A quantitative research method was applied in the study, and data were collected through a survey. In this regard, the survey was administered to 345 personnel working in public institutions and organizations affiliated with the Governorship of Diyarbakır and the District Governorship of Kayapınar in Diyarbakır. The statistical analyses of the obtained data were conducted using SPSS 26 and AMOS 24 software. First, frequency analysis was used to obtain descriptive statistics regarding the participants and the research scales. To ensure construct validity, confirmatory factor analysis was applied, and Cronbach's alpha analysis was used to determine the reliability of the scales. To examine differences between the valid and reliable variables and demographic variables, independent samples t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were utilized. Pearson correlation analysis was used to identify the relationships between variables. The analyses revealed a positive and very weak relationship between public employees' job motivation and cyberloafing behavior. Additionally, it was determined that job motivation and cyberloafing behavior varied depending on factors such as age, education, position, years of service, and income. Based on the findings of this study, various recommendations were presented, emphasizing the importance of motivational strategies in increasing productivity and reducing cyberloafing behavior in public institutions.

**Keywords:** Work motivation, cyberloafing, public employees, productivity, internet usage.

## ÖN SÖZ

Bu tez çalışmamın her aşamasında yol göstericiliği, akademik rehberliği ve destekleriyle bana büyük katkı sağlayan değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sayın Arzu Ekinci DEMİRELLİ'ye en içten teşekkürlerimi sunarım. Hocamın akademik disiplini, bilimsel bakış açısı ve yapıcı eleştirileri, çalışmamın her aşamasında beni bir adım ileriye taşımamı sağlamıştır. Karşılaştığım zorluklarda cesaret verici tutumu, yönlendirmeleri ve sabrı sayesinde bu süreci daha verimli ve anlamlı bir şekilde tamamlayabildim. Kendisinden öğrendiğim akademik etik ve araştırma yöntemleri, yalnızca bu tez sürecinde değil, bundan sonraki akademik hayatımda da bana ışık tutacaktır.

Ayrıca çalışmama kıymetli katkılarıyla destek veren çalışmanın akışında bilgi ve deneyimleriyle bana rehberlik eden yol gösterici öneriler ve akademik katkılar sunan Doç. Dr. Kazım KILINÇ ve Dr. Öğr. Üyesi Sayın İbrahim TARDUŞ hocama teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin uygulama aşamasında anket uygulaması için gerekli izinlerin alınmasında göstermiş olduğu destek ve katkılarından dolayı Diyarbakır Valisi Sayın Murat ZORLUOĞLU, Vali Yardımcısı Sayın Aziz GÖLBAŞI ve Diyarbakır Kayapınar Kaymakamı Sayın Ömer BİLGİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Soruları içtenlikle cevaplayarak araştırmaya gönüllü olarak katkı sunan Diyarbakır Valiliği ve Kayapınar Kaymakamlığı Kamu Kurum kuruluşlarındaki tüm değerli mesai arkadaşlarıma vakitlerini ayırdıkları için teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

|                                                                 |             |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ÖZET .....</b>                                               | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                            | <b>vi</b>   |
| <b>ÖN SÖZ .....</b>                                             | <b>vii</b>  |
| <b>İçindekiler.....</b>                                         | <b>viii</b> |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>                                   | <b>xi</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ .....</b>                                   | <b>xii</b>  |
| <b>1. GİRİŞ .....</b>                                           | <b>1</b>    |
| <b>2. KAYNAK ARAŞTIRMASI .....</b>                              | <b>3</b>    |
| 2.1. İş Motivasyonu .....                                       | 3           |
| 2.1.1. İş motivasyonun tanımı ve önemi -----                    | 3           |
| 2.1.2. İş motivasyonu teorileri -----                           | 4           |
| 2.1.3. Motivasyon türleri -----                                 | 15          |
| 2.1.4. Motivasyonun alt boyutları -----                         | 17          |
| 2.1.5. Motivasyon için kullanılan teşvik araçları -----         | 18          |
| 2.2. Sanal Kaytarma.....                                        | 20          |
| 2.2.1. Geçmişten günümüze internet -----                        | 21          |
| 2.2.2. Sanal kaytarma kavramı ve kapsamı -----                  | 23          |
| 2.2.3. Sanal kaytarma faaliyetleri -----                        | 27          |
| 2.2.4. Sanal kaytarma davranışı -----                           | 28          |
| 2.2.5. Sanal kaytarmanın sebepleri ve sonuçları -----           | 30          |
| 2.2.6. Sanal kaytarmayı engellemek için önlemler -----          | 32          |
| 2.2.7. Sanal Kaytarmanın kuruluşlar üzerindeki etkisi-----      | 34          |
| 2.2.8. Sanal kaytarmanın yarattığı fırsatlar ve tehditler ----- | 36          |
| 2.2.9. Sanal kaytarma türleri -----                             | 39          |
| 2.2.10. Sanal kaytarma faaliyetlerinin yasal yönleri -----      | 42          |
| 2.2.11. Sanal kaytarmanın sonuçları -----                       | 43          |
| <b>3. YÖNTEM .....</b>                                          | <b>46</b>   |
| 3.1. Araştırmanın Amacı -----                                   | 46          |
| 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri-----                    | 46          |

|                                                                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                                                                               | 49        |
| 3.4. Araştırmanın Veri toplama Teknikleri .....                                                                           | 49        |
| 3.5. Verilerin Analizi .....                                                                                              | 50        |
| <b>4. BULGULAR.....</b>                                                                                                   | <b>51</b> |
| 4.1. Katılımcılara ve Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....                                                        | 51        |
| 4.2. Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları .....                                                                         | 55        |
| 4.3. Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analiz Sonuçları .....                                                                 | 56        |
| 4.3.1. İş motivasyonu ölçeğinin doğrulamalı faktör analiz sonuçları .....                                                 | 56        |
| 4.3.2. Sanal kaytarma ölçeğinin doğrulamalı faktör analiz sonuçları .....                                                 | 57        |
| 4.4. Araştırmanın Güvenirliliği ve Geçerliliği .....                                                                      | 59        |
| 4.5. Farklılık Analizleri.....                                                                                            | 60        |
| 4.5.1. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması .....       | 60        |
| 4.5.2. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılması .....   | 61        |
| 4.5.3. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılması .....            | 62        |
| 4.5.4. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması .....  | 63        |
| 4.5.5. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının pozisyon değişkenine göre karşılaştırılması .....       | 63        |
| 4.5.6. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması ..... | 64        |
| 4.5.7. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının toplam çalışma sürelerine göre karşılaştırılması .....  | 65        |
| 4.5.8. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının gelir durumuna göre karşılaştırılması .....             | 66        |
| 4.5.9. Sanal kaytarma ölçeği ve iş motivasyon ölçeği puanlarının korelasyon analizi                                       |           |
| 67                                                                                                                        |           |
| <b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>                                                                                          | <b>69</b> |
| 5.1. Sanal Kaytarma ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler .....                                                  | 69        |
| 5.2. İş Motivasyonu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler .....                                                  | 71        |

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3. İş Motivasyonu ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki ..... | 73        |
| <b>6. KAYNAKLAR .....</b>                                     | <b>75</b> |
| <b>7.EKLER .....</b>                                          | <b>91</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....                        | 6  |
| Şekil 2.2. Herzberg'in çift faktör kuramı .....                                | 7  |
| Şekil 2.3. Herzberg'in çift faktör kuramı .....                                | 7  |
| Şekil 2.4. Alderfer'in ERG kuramı .....                                        | 8  |
| Şekil 2.5. McClelland'ın ihtiyaç teorisi . ....                                | 10 |
| Şekil 2.6. Vroom'un beklenti kuramı . ....                                     | 12 |
| Şekil 2.7. Adams'ın eşitlik kuramı .....                                       | 13 |
| Şekil 2.8. Locke'un hedef teorisi. ....                                        | 14 |
| Şekil 2.9. Skinner'ın sonuçsal koşullanma kuramı . ....                        | 15 |
| Şekil 2.10. İçsel ve dışsal motivasyonun kavramsal yapısı . ....               | 16 |
| Şekil 2.11. Sanal kaytarma faaliyetleri ve davranışları Ayrımı.....            | 29 |
| Şekil 2.12. Sanal kaytarma faaliyetleri ve davranışları arasındaki ilişki..... | 30 |
| Şekil 2.13. Sanal kaytarma türleri .....                                       | 43 |
| Şekil 2.14. Sanal kaytarmanın sonuçları. ....                                  | 45 |
| Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....                                            | 49 |
| Şekil 4.1. İş motivasyonu ölçeği ölçüm modeli.....                             | 58 |
| Şekil 4.2. Sanal kaytarma ölçeğinin 4 boyutlu ölçüm.....                       | 60 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 4.1.</b> Katılımcılara ve ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler .....                     | 53 |
| <b>Tablo 4.2.</b> İş motivasyon ölçeği sorularına ait tanımlayıcı istatistikler .....                | 54 |
| <b>Tablo 4.3.</b> İş motivasyon ölçeği ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler .....        | 55 |
| <b>Tablo 4.4.</b> Sanal kaytarma ölçeği sorularına ait tanımlayıcı istatistikler .....               | 55 |
| <b>Tablo 4.5.</b> Sanal kaytarma ölçeği ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler .....       | 56 |
| <b>Tablo 4.6.</b> Ölçekler ve alt boyutlarının normallik analizi .....                               | 57 |
| <b>Tablo 4.7.</b> Motivasyon ölçeğine ait modelin uyum indeksleri .....                              | 59 |
| <b>Tablo 4.8.</b> Sanal kaytarma ölçeğine ait modelin uyum indeksleri .....                          | 60 |
| <b>Tablo 4.9.</b> Ölçeklere ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi .....                        | 62 |
| <b>Tablo 4.10.</b> İki ölçek puanlarının cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi .....             | 63 |
| <b>Tablo 4.11.</b> İki ölçek puanlarının medeni durumu değişkenine göre t-testi analizi .....        | 63 |
| <b>Tablo 4.12.</b> İki ölçek puanlarının yaş değişkenine göre Anova analizi .....                    | 64 |
| <b>Tablo 4.13.</b> İki ölçek puanlarının eğitim durumu değişkenine göre Anova analizi .....          | 65 |
| <b>Tablo 4.14.</b> İki ölçek puanlarının pozisyon değişkenine göre Anova analizi .....               | 66 |
| <b>Tablo 4.15.</b> İki ölçek puanlarının çalışma süresi değişkenine göre Anova analizi .....         | 66 |
| <b>Tablo 4.16.</b> İki ölçek puanlarının toplam çalışma süresi değişkenine göre Anova analizi .....  | 67 |
| <b>Tablo 4.17.</b> İki ölçek puanlarının gelir durumu değişkenine göre Anova Analizi .....           | 68 |
| <b>Tablo 4.18.</b> İş motivasyonu ile sanal kaytarma ve alt boyutları arası korelasyon analizi ..... | 69 |

# 1. GİRİŞ

Günümüz iş yaşamında dijitalleşmenin etkisiyle birlikte çalışma ortamlarında köklü değişiklikler yaşanmaktadır. Özellikle internet ve dijital teknolojilerin yaygın kullanımı, bilgiye erişimi kolaylaştırmakta ve iş süreçlerini hızlandırmaktadır. Ancak bu teknolojik gelişmelerin aynı zamanda çalışanlar tarafından işle ilgisi olmayan amaçlarla kullanılması, yeni bir örgütsel sorun olan “sanal kaytarma” (cyberloafing) davranışını gündeme getirmiştir. Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi ve internet kullanımının yaygınlaşması, bireylerin gündelik yaşam alışkanlıklarını olduğu kadar çalışma hayatlarını da köklü bir biçimde etkilemektedir. Özellikle kamu kurumlarında internetin etkin biçimde kullanılması, hizmet sunumunun kolaylaştırılması ve hızlandırılması açısından olumlu katkılar sunarken; aynı zamanda çalışanların dikkatlerini dağıtan, iş dışı faaliyetlere yönelmelerine sebep olan yeni sorun alanlarını da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlardan biri olan sanal kaytarma, çalışanların mesai saatleri içerisinde interneti kişisel amaçlarla kullanmaları sonucu ortaya çıkan bir verimlilik düşüşünü tanımlamaktadır.

Sanal kaytarma, her ne kadar çalışan açısından geçici bir zihinsel rahatlama aracı gibi görülse de, uzun vadede motivasyonu, görev sorumluluğunu ve kurumsal verimliliği zayıflatan bir davranış biçimi olarak görülmektedir. Bu durum özellikle kamu kurumlarında, kamu kaynaklarının etkin kullanımını ve kamu hizmetlerinin kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kamu personelinin iş motivasyonu ile sanal kaytarma eğilimi arasındaki ilişkinin net bir biçimde ortaya konulması gerek örgütsel performansın artırılması gerekse kamu yönetiminde etkinlik ilkelerinin sağlanması açısından önemli görülmektedir.

Literatürde sanal kaytarma ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmış olsa da, bu davranış biçiminin kamu çalışanları özelindeki etkilerinin, özellikle iş motivasyonu ekseninde detaylı bir biçimde analiz edildiği çalışmaların sayıca sınırlı olduğu görülmektedir. Bu da mevcut araştırmanın gerek akademik gerekse uygulamalı düzeyde bir boşluğu doldurmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca sanal kaytarma davranışı yalnızca bireysel bir alışkanlık değil, aynı zamanda motivasyonel, yönetsel ve çevresel faktörlerin bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle, İş motivasyonunun sanal kaytarma ile ilişkisini incelemek, çalışan davranışlarını anlamak ve önleyici politika geliştirmek açısından önemli olacağı ifade edilmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı; kamu personelinin iş motivasyonunun sanal kaytarma davranışı ile ilişkisini analiz etmektir. Ayrıca araştırma, katılımcıların

bazı demografik değişkenleri ile (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, çalışma suresi vb.) sanal kaytarma davranışlarının farklılık gosterip gostermediğini de ortaya koymayı hedeflemektedir.

Bu kapsamda araştırma aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır:

Çalışanların iş motivasyonu düzeyleri nasıldır?

Çalışanların sanal kaytarma düzeyleri nasıldır?

Çalışanların iş motivasyonu ile sanal kaytarma davranışları arasında nasıl bir ilişki vardır?

Çalışanların iş motivasyonunu arttırmaya ve sanal kaytarma davranışlarını azaltmaya yönelik ne tür önlemler alınabilir.

Araştırma  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş motivasyonu ve alt boyutları, ikinci bölümde sanal kaytarma ve alt boyutları teorik olarak incelenmiş, gerekli literatür taraması yapılarak bilgiler derlenmiştir. nc bölümde ise, araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama yöntemi, evren ve örnekleme, modeli ve hipotezleri ile veri analizine yer verilmiştir. Son bölümde ise analizler sonucunda elde edilen sonuçlar tartışılarak öneriler sunulmuştur. Çalışmanın bulguları kamu kurumlarında iş performansını artırmak, motivasyonel unsurları güçlendirmek ve sanal kaytarma davranışlarını önleyici politikalar üretmek için yöneticilere rehberlik edeceği düşünülmektedir.

## 2. KAYNAK ARAŞTIRMASI

### 2.1. İş Motivasyonu

#### 2.1.1. İş motivasyonunun tanımı ve önemi

İş motivasyonu, çalışanların isteklerinin yeterliliğini ifade etmektedir. Çalışanlar işlerini isteyerek yapıyorsa motive olmuş, isteksiz yapıyorsa motivasyonsuz ya da düşük motivasyona sahip demektir (Yılmaz, 2018, s.64).

Motivasyon, insanların enerji ve aktivite seviyelerini artırabilir. İnsanları belirli hedeflere doğru yönlendirebilir. Almış olduğumuz kararları ve seçimlerimizi etkileyebilir. Bir kişinin faaliyetlere katılma kararını ve bu faaliyetlere olan ilgisinin devamlılığının süresini de etkileyebilir. Dolayısıyla, örgütsel bir perspektiften bakıldığında motivasyon, çalışan kişilerin işlerini başlatmalarını, başlatmış oldukları işi olumlu yönde sürdürmelerini ve bu işi tamamlamalarını sağlayan faktörlerdir.

İş motivasyonu ise çalışanların işle ilgili davranışlarının yönlendirilmesi ve sürdürülmesidir. Bu bağlamda çalışan motivasyonu, çalışma ortamında bireyin ihtiyaçlarının kişisel tatminle sonuçlanan davranışlara yönlendirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Akçay, 2019, s.69).

İşyerinde çalışan kişilerin ihtiyaçları belirlenmeli ve motivasyonları belirlenen ihtiyaçlara göre sağlanmalıdır. Bu şekilde çalışan performansı ödüllendirilmeli, çalışanlar verimli çalışmaya yönlendirilmeli ve çalışanların yaptıkları işle ilgili sorumluluk almaları sağlanmalıdır. Çalışanları motive etmenin en önemli yolu onlara değer vermek, iyi bir çalışma ortamı sağlamak, başarılarından dolayı ödüllendirmek, sağlık ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra yönetim faaliyetlerine katılımlarını sağlamaktır (Borlu Bayram, 2021, s.29).

Günümüz iş yaşamında yöneticilerin başarısının, çalışanlarının başarısı ile doğru orantılı olduğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Çalışanlar başarısı yöneticilerin başarısı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle yöneticilerin, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları harekete geçirmesi ve yöneticilerin çalışanlarını motive etmesi gerekmektedir. (Aydemir, 2020, s.47). İş motivasyonunun üç ana bileşeni vardır: örgütsel hedefler, bireysel ihtiyaçlar ve çaba. Bunlar göz önünde bulundurulduğunda, örgüt yöneticileri, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate almalıdır (Bulut, 2021, s.21).

Motivasyon sürecinin temel aşamaları aşağıda listelenmiştir (Hellriegel ve Slocum, 2007, s.45):

- Kimlik talepleri: Motivasyon sürecinin ilk aşaması, çalışanların yerine getirilmemiş arzular olarak algıladıkları ihtiyaçların belirlenmesidir. Motivasyon süreci, karşılanmamış bir ihtiyaçla başlar, bu da gerilim yaratır ve bireyi, başarılması halinde ihtiyacı tatmin edecek ve gerilimi azaltacak hedefler aramaya iter.
- İhtiyaçları tatmin etmenin yollarını bulmak: İkinci aşama, ilk aşamada hissedilen ihtiyaçları tatmin etmek için kullanılabilecek farklı seçenekler bulmaktır. Bu ihtiyaçlar, çalışanların ihtiyaçları tatmin eden kararlar almasını ve belirli davranış kurallarını takip etmesini sağlayan bir düşünce sürecine yol açar.
- Hedeflerin seçilmesi: İhtiyaçlar değerlendirildikten ve çalışan bu ihtiyaçları karşılamamanın bir yolunu bulduktan sonraki aşama ulaşılabilecek hedeflerin seçilmesidir.
- Çalışan performansı: Bu ihtiyaçlar, çalışanın bunları karşılamasına yardımcı olacak bir düşünce sürecine yol açar ve performans şeklinde belirli davranış kurallarına rehberlik eder.
- Performans ödülleri/cezai sonuçlar: Çalışan tarafından seçilen hareket tarzı beklenen sonuçlar ve ödüllere sonuçlanırsa, benzer ödüllerin beklentisiyle gelecekte de aynı şekilde davranmaya motive olması muhtemeldir. Ancak, çalışanın davranışı beklenen ödüle yol açmazsa, davranışı tekrarlama olasılığı azalır.
- İhtiyaç eksikliğinin yeniden değerlendirilmesi: Hissedilen ihtiyaç, performans için somut bir ödülle karşılandığında, çalışan eksikliği yeniden değerlendirir ve tüm süreci tekrarlar.

### **2.1.2. İş motivasyonu teorileri**

Yöneticilerin kullanabileceği çeşitli motivasyon teorileri ve modelleri geliştirilmiştir. Bu teoriler kapsam teorisi ve süreç teorisi olmak üzere iki geniş kategoriye ayrılabilir.

### 2.1.2.1. Kapsam teorisi

Kapsam teorileri arasında Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, Alderfer'in ERG teorisi, McClelland'ın ihtiyaç teorisi ve McGregor'un X ve Y teorisi bulunmaktadır. Bu teoriler aşağıda analiz edilmektedir.

***Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi:*** Araştırmacılar tarafından kullanılan iş motivasyonu göstergesi Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir (şekil 2.1). Bu teoriye göre ihtiyaçlar beş aşamadan oluşmaktadır (Wuryani vd., 2021 s. 365):

1. Fiziksel ihtiyaçlar: Bunlar bir kişinin temel ihtiyaçlarıdır. Yiyecek, içecek, dinlenme, biyolojik ihtiyaçlar ve diğerkleri şeklinde olabilir.
2. Emniyet ve güvenlik ihtiyaçları: fiziksel ihtiyaçların ardından emniyet, sağık sigortası, iş güvenliğı, emeklilik hakları vb. ihtiyaçlar gelir.
3. Sevgi ve aidiyet ihtiyacı: bunlar bir gruba ait olma duygusu, sosyal statü kazanma, insanlar tarafından kabul görme, benimsenme, sevmeye ve sevilme gibi sosyal ihtiyaçlardır.
4. Değerk (Saygı) ihtiyacı: Bu ihtiyaç, iyi çalışanlara becerilerinin ve uzmanlıklarının tanınması şeklinde ödüllendirir.
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Bu ihtiyaç, çalışanlara kendilerini ödüllendirici bir kariyer yolunda geliştirmelerini sağılayan çeşitli faaliyetlere dahil ederek ilerleme ve kişisel gelişim fırsatları sunan bir ortama katkıda bulunan bir ihtiyaçtır.



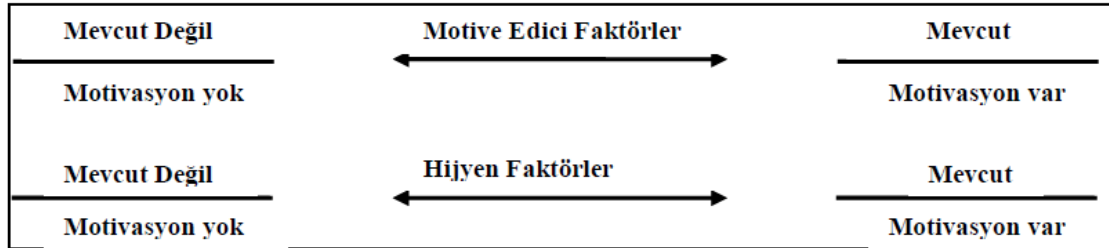
**Şekil 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı (Maslow, 1943).**

**Herzberg'in Çift Faktörlü Teorisi:** 1959'da Herzberg, Mossner ve Snyderman, iki faktörlü bir iş motivasyonu modeli önermiş ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden etkilenen motivasyonel hijyen teorisini geliştirmiştir (Alshmemri vd., 2017, s.13). Herzberg, 200 ABD'li mühendis ve muhasebecinin çalışma ortamlarıyla ilgili kişisel duygularına ilişkin geri bildirimlerine dayanarak, çalışanların iş tutumlarını ve performans düzeylerini belirleyen iki grup faktör belirlemiştir (Yusoff vd., 2013, s.18-22). İlk kategori "büyüme veya kendini gerçekleştirme arzusu" ile ilgilidir ve motivasyon faktörleri olarak bilinir. Motivasyon faktörleri arasında başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme veya büyüme potansiyeli yer alır (Herzberg, 2003, s.1-11). Diğer kategori memnuniyetsizlikten kaçınma ihtiyacını içerir ve hijyen faktörleri olarak bilinir. Hijyen faktörleri arasında şirket politikaları ve yönetimi, amirler ile ilişkiler, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları ve ücretler yer alır (Herzberg, 2003, s.1-11).

| <b>Motivasyonel Faktörler</b> | <b>Hijyen Faktörler</b>     |
|-------------------------------|-----------------------------|
| ➤ Başarı                      | ➤ Şirket politikası         |
| ➤ İtibar                      | ➤ Denetim                   |
| ➤ Terfi                       | ➤ Yönetim ile ilişkiler     |
| ➤ Sorumluluk                  | ➤ Çalışma koşulları         |
| ➤ Yükselme                    | ➤ Ücret                     |
| ➤ Gelişme                     | ➤ Ekip üyeleriyle ilişkiler |
|                               | ➤ Güvenlik                  |

**Şekil 2.2. Herzberg'in çift faktör kuramı (Kılıç, 2019)**

Motivasyon faktörleri, olumlu bir iş tutumuna yol açan kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılarken, hijyen faktörleri işi yapmayı çevreler. Hijyen ihtiyaçlarının karşılanması memnuniyetsizliği ve düşük performansı önleyebilir, ancak yalnızca motivasyon faktörlerinin karşılanması kuruluş tarafından aranan türden verimlilik artışlarıyla sonuçlanacaktır (Stello, 2011, s.25).



**Şekil 2.3. Herzberg'in çift faktör kuramı (Kılıç, 2019)**

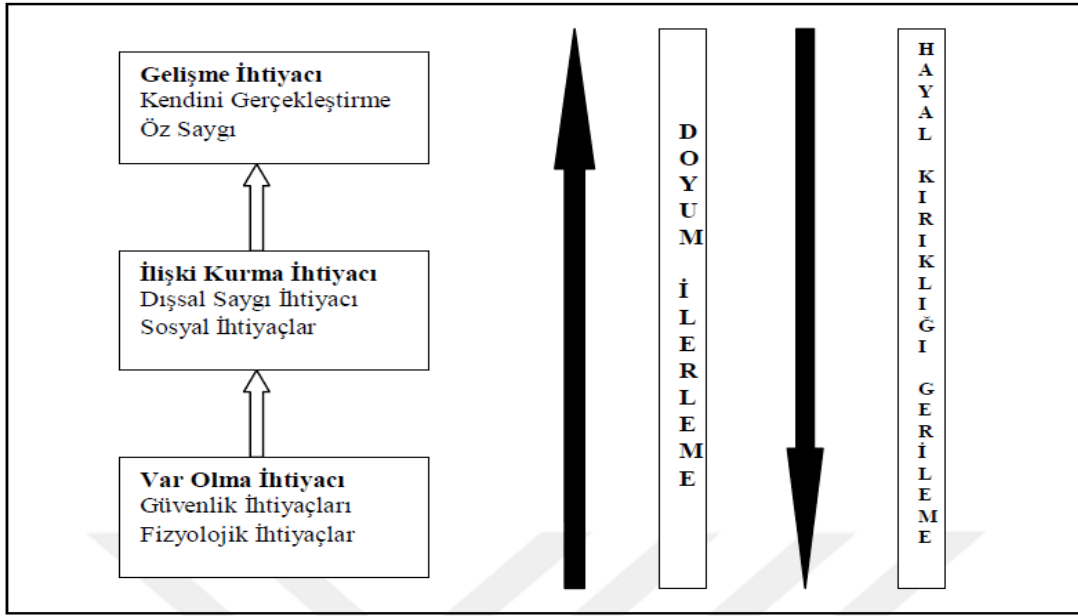
Herzberg ve arkadaşları, hijyen faktörlerinin belirli bir sınırı aşmasından kaynaklanan tatminsizliğin sonuçlarının çalışanların işlerine ve kuruma yabancılaşmasına yol açabileceğini vurgulamak istemektedir. Bu sınırların aşılmamasına özen gösterilmeli ve gerekli koşullar sağlanmalıdır. Hijyen faktörlerinin artırılması çalışanları teşvik etmez. Bu faktörler teşvik sağlamaz. Çalışanları motive ve tatmin eden faktörlerin iyileştirilmesi hijyen koşulları sağlandıktan sonra gerçekleştirilmelidir (Şekil 2.3) (Kılıç, 2019, s.39).

**Alderfer'in ERG yaklaşımı:** Literatürde yer alan Alderfer'in Varoluş-İlişki-Büyüme Teorisi'ne (ERG) göre insanların üç temel ihtiyacı vardır (Şekil 2.4). Bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çoban ve Özdemir, 2020, s.225):

1. Varoluşsal ihtiyaçlar: Yiyecek, hava, su, ücret ve çalışma koşulları gibi unsurlar tarafından tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlardır. Varoluşsal ihtiyaçlar çeşitli güvenlik, fizyolojik ve maddi ihtiyaçları içerir. Fizyolojik ihtiyaçlar boş zaman, canlılık, egzersiz ve uyku şeklinde tatmin arzusudur. Maddi ihtiyaçlar yiyecek, giyecek ve bireyin yaşamının diğer gereklilikleri gibi kaynakları ifade eder.
2. İlişkisel ihtiyaçlar: Bunlar anlamlı sosyal ve kişilerarası ilişkilerle tatmin edilen ihtiyaçlardır. İlişkisel ihtiyaçlar güvenlik duygusu, aidiyet ve saygıyı içerir. Güvenlik duygusu karşılıklı güven içerir. Aidiyet duygusu izolasyon, yalnızlık ve mesafe duygularını ifade eder. İnsanlar genellikle bir grubun parçası olarak tanınmak isterler. Saygı duygusu basitçe saygı, popülerlik, sosyal statü, üstünlük, önem ve pohpohlanma anlamına gelir. İlişki ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar

hierarchyinde sevgi ve ait olma ihtiyacı ile örtüşmektedir. Başka bir deyişle, ilişkisel ihtiyaçlar, aidiyet ihtiyacını karşılamak için bireyler ve diğerleri arasındaki ilişkileri, duygusal desteği, saygıyı, onayı ve tatmini kapsar.

3. Büyüme ihtiyaçları: Bunlar kişinin yaratıcı veya üretken bir katkı yapmasını sağlayan ihtiyaçlardır. Büyüme ihtiyaçları, öz saygı ihtiyaçlarını ve ego ihtiyaçlarını içerir. Öz saygı ihtiyaçları bilgi, başarı, kontrol, güven, takip etme, bağımsızlık, yeterlilik, kendini keşfetme, kendini gerçekleştirme ve başarı gibi kişisel başarıları ifade eder.



**Şekil 2.4. Alderfer'in ERG kuramı (Tahmaz, 2020).**

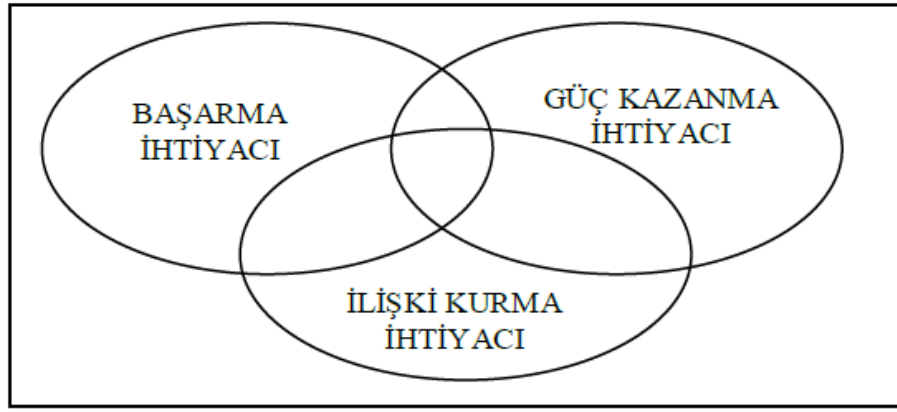
Bu teori ERG teorisi olarak adlandırılır ve üç ana başlık altında her bir ihtiyacın bir kısaltmasına dayanır. Bu teorilerden ilki olan varoluşsal ihtiyaçlar, hayatta kalmaya yönelik temel ihtiyaçları kapsamaktadır. Maslow bu ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak adlandırmış ve sıralamıştır. Bunların iş hayatındaki karşılıkları ise maaş, ikramiye, sosyal güvenlik ve çalışma ortamıdır. Ait olma ihtiyaçları başkalarıyla birlikte ve bireyin çevresinde sosyal ilişkiler kurma ihtiyacını içerir. Maslow bu ihtiyaçları sosyal ve özsaygı ihtiyaçları olarak sıralamıştır. Alderfer'in belirttiği gelişim ihtiyacı, Maslow tarafından en üst düzeyde kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak görülmektedir. Bu, bireyin yaratıcı ve gelişimsel yetenekleriyle bağlantılıdır (Berkiten, 2020).

**McClelland'ın ihtiyaç teorisi:** Henry Murray tarafından ortaya atılan bu teoriyi David McClelland geliştirmiştir (Şeker, 2021, s.67). 1950'lerde McClelland tarafından çalışılmaya başlanan bu teori, az gelişmiş ülkelerde başarının ekonomik kalkınma üzerindeki etkisini incelemiş ve bu konudaki araştırmaları bu konudaki çalışmalarını Başarılı Toplamlar adlı kitabında özetlemiştir. Sonuç olarak McClelland iki genel sonuç çıkarmıştır. Bunlar aşağıdaki iki tanesidir (Tepe, 2021, s.44);

1. Bir devletin yapısı, ekonomik kalkınma durumu ve o devletteki başarının yaklaşık ölçülebilir karşılığı arasında karşılıklı bir ilişki vardır.
2. Büyük hedefler, devletler ve uluslar hakkında bilgi edinmek için eski uygarlıkların kaynaklarını araştırırken, başarı hareketleri, ulusal düzeyde kalkınmanın ve ekonomik gelişmenin bir devlet içindeki bireylerin başarılı çabalarına bağlı olabileceğini fark eder.

Motivasyon teorisinin temel bileşenlerinden biri David McClelland'ın başarı ihtiyaçları teorisidir. McClelland'ın araştırması üç ihtiyaç kategorisine odaklanmaktadır (Şekil 2.5.) (Sına, 2019, s.31):

1. Partner ihtiyaçları: Başkalarıyla ilişki kurmak, gruplara katılmak ve sosyal ilişkiler geliştirmek. Bu güçlü ihtiyaca sahip kişiler, kişilerarası ilişkiler geliştirmekle ilgilenecek ve endişe duyacaktır.
2. Enerji ihtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı güçlü olan kişiler, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etkileme ve sürdürme ve güçlerini koruma davranışları sergileyecektir.
3. Başarı ihtiyaçları: Güçlü bir başarı ihtiyacı olan kişiler, ulaşılması zor ve çaba gerektiren anlamlı hedefler seçecek ve bunları başarmak için gerekli bilgi ve becerileri edinme ve kullanma davranışı sergileyeceklerdir.



**Şekil 2.5. McClelland'ın ihtiyaç teorisi (Balfakih, 2019).**

Bu üç ihtiyaç kümesi, bireyleri bu ihtiyaçları karşılamak için belirli davranışlarda bulunmaya motive eder. Dolayısıyla McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi, bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda daha kararlı ve motive oldukları alanları açıklayan bir motivasyon teorisidir. Bu ihtiyaçlar sadece bireyin doğasından kaynaklanan ihtiyaçlar olmayıp aynı zamanda çevreden öğrenilebilen ihtiyaçlardır (Balfakih, 2019, s. 111).

McClelland, motivasyonun bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında önemli bir rol oynadığına inanıyordu. Başarıyı arzulayanlar diğerlerine göre daha pragmatik, daha kararlı ve daha pratik bilgilidirler. McClelland'a göre başarı motivasyonu yüksek olan kişiler liderlik konumundaki kişilerdir (Bilkay, 2017, s. 74).

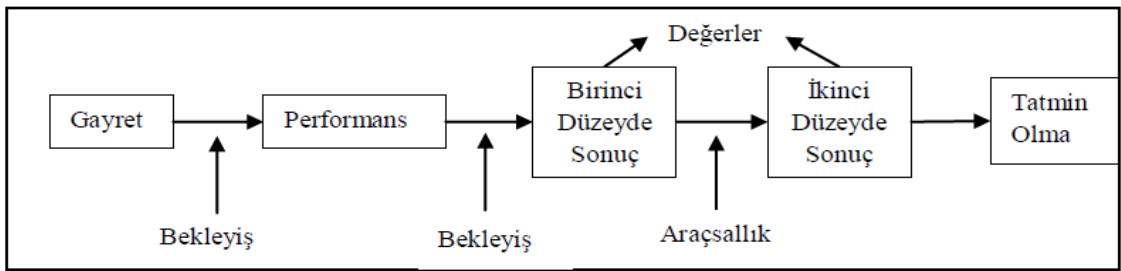
#### **2.1.2.2. Süreç teorisi**

Süreç teorileri aşağıda, Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke'un Hedef Teorisi ve Skinner'ın Pekiştirme Teorisi olarak incelenmiştir.

**Beklenti Teorisi:** Beklenti teorisi Victor Vroom tarafından önerilmiş ve daha sonra Porter ve Lawler tarafından daha ayrıntılı bir modele dönüştürülmüştür. Vroom'a göre, bireysel düzeyde motivasyon süreçlerini değerlendirirken bilişsel değişkenlerdeki farklılıklara odaklanarak, insan davranışını bireylerin hedefleri ve seçimleri ve bu hedeflere ulaşma beklentileri açısından açıklamaya çalıştı. Bireyler istedikleri sonuçlara ulaşmak için gerçekçi tahminlerde bulunurlar. Başka bir deyişle bireyler rasyonel davranırlar ve kendilerine sunulan seçenekler arasından hedeflerine ulaşma olasılıklarını artıracığına inandıkları eylemleri seçerler. Beklenti teorisi, insanların davranışlarını motive eden üç ilişkinin olduğunu belirtir. Bu ilişkiler (Can vd., 2015, s.89):

- ✓ Çaba-performans ilişkisi: Sonuçların çaba ile orantılı olacağı beklentisi.
- ✓ Başarı-ödül ilişkisi: Performans-ödül ilişkisi: performansın elde edilmesi sonucunda ödüllerin verileceği beklentisi.
- ✓ Bireysel ödül-hedef ilişkisi: Ödüllerin bireyin hedeflerini veya arzularını karşılama derecesi. Bu puan ne kadar yüksekse, ödül birey için o kadar değerlidir.

Vroom'un Beklenti Teorisi: Beklentiler, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirdikten sonra belirli bir sonuç (performans) elde etme olasılığına ilişkin başlangıçtaki inancı olarak tanımlanır. Vroom, bireylerin kendileri için faydalı olan hedefler doğrultusunda bilinçli olarak hareket ettiklerini ve ödüllendirici davranışları memnuniyetle tekrarlayacaklarını, ancak istenmeyen sonuçlara neden olan davranışlardan kaçınacaklarını belirtmektedir. Ayrıca Vroom, bireyin ihtiyaçları, değerleri, geçmişteki zevkleri ve acılarının davranışlarını etkilediğini savunmaktadır (Tağ ve Çetinkaya, 2019, s.873). Vroom'a göre motivasyon üç ana bileşenin sonucudur (Şekil 2.6). Birincisi, bireyin hedeflerine ulaşma arzusunun yoğunluğudur. İkincisi, üretkenlik ve hedefe ulaşma arasındaki ilişkiyi anlama yeteneğidir. Üçüncüsü, kişinin üretkenlik seviyelerini etkileyen kendi yeteneklerini belirleme yeteneğidir (Berkiten, 2020, s.31).



**Şekil 2.6. Vroom'un beklenti kuramı (Tepe, 2021).**

**Porter-Lawyer beklenen değer teorisi:** Porter ve Lawler tarafından Vroom'un beklenen değer teorisi temel alınarak oluşturulmuştur (Şekil 2.6). Amaçları Vroom'un teorisini geliştirmek ve daha sağlam bir temele oturtmaktır. Özetle, teori çaba, performans, ödül ve memnuniyet arasındaki ilişkiyle ilgilidir ve bu hususları açıklamaya çalışmaktadır. Özünde, personel çabası ödüllerin değerine bağlıdır (Altuntaş, 2021, s.98).

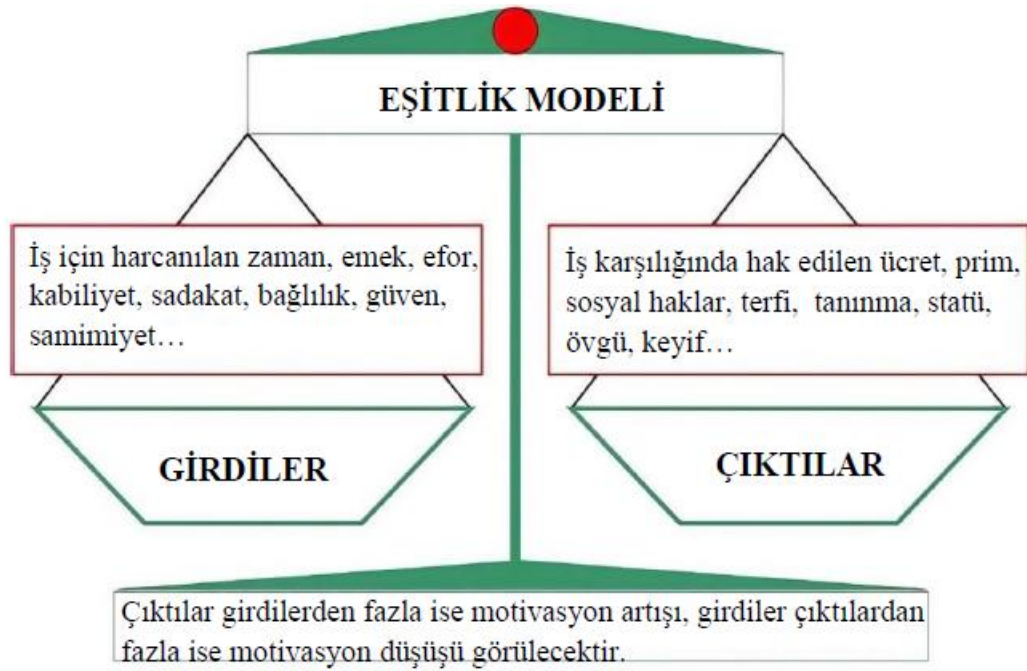
Model, insanların değerlerinin ve beklentilerinin kaynaklarını belirlemeye ve çabayı performans ve iş tatmini ile ilişkilendirmeye çalışır. Porter ve Lawler (1968), çalışanların işi tamamlamanın değerli ödüller getireceğine inandıklarında daha çok çalıştıklarını belirtmektedir (Akay Karakoç, 2021, s.56).

**Adams'ın eşitlik teorisi:** Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen eşitlik teorisine göre, insanlar kendi çabalarını ve çabaları karşılığında aldıkları ödülleri, benzer işi yapan diğerlerinin çabalarının ödül durumuyla karşılaştırırlar. Adams'a göre motivasyon, adil muamele görme arzusuna dayanmaktadır. Bu teori dört temel kavrama dayanmaktadır (Can vd. 2015, s.52).

- ✓ Birey: Eşitlik ya da eşitsizlik algılayan kişi.
- ✓ Diğer bireyler: Bir bireyin çabaları ve ödülleri arasındaki ilişkiyi karşılaştırdığı diğer bireyler veya gruplardır.
- ✓ Girdiler: Bir bireyin işine yaptığı katkılardır. Bu girdiler eğitim, zeka, deneyim, yetenek, beceri, kıdem, yaş, cinsiyet, sosyal statü ve çabayı içerir.
- ✓ Çıktılar: Kişi tarafından sağlanan hizmetler karşılığında elde edilen ücrettir. Ücretler, yan ödemeler, emeklilik yardımları, ücret dışı emeklilik hakları, sosyal prestij ve diğer birçok ayrıcalığı içerirler. Girdiler ve çıktılar, birey tarafından nasıl algılandıklarına göre değerlenir.

Teoriye göre, girdiler ve çıktılar dengeli olmalıdır. Çalışanlar iş yükü ve ücret dağılımında adil davranılmasını bekler. Hakkaniyet teorisinde karşılaştırmmanın temeli olan girdi-çıkıtı oranı, bireyin ait olduğu çalışma grubundaki diğerlerinin girdi-çıkıtı oranı ile veya diğerlerinin ortalaması ile karşılaştırılabilir. Bu karşılaştırmalar sonucunda tarafların girdi-çıkıtı oranları birbirine eşit ya da yakın olduğunda eşitliğin ya da denkliğin sağlandığı sonucuna varılabilir (Akman, 2017, s.36).

Adams'ın Eşitlik Teorisinde bahsedilen çalışanların girdi ve çıktıları Şekil 2.7'de gösterilmektedir.



**Şekil 2.7. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

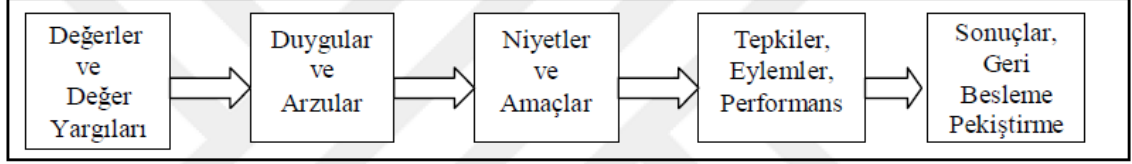
Eşitlik teorisi, kaynaklara erişim ve kişiler arası ilişkiler açısından eşitliğin adil olup olmadığını inceleyen bir teoridir. Çalışanların sadece bir kara kutu olarak görüldüğü bir sistemde, çalışanlar işyerinde bir alma-verme ilişkisi sürdürmeye çalışırlar. Sonuç olarak, çalışanlar işyerine belirli katkılarda bulunmakta, karşılığında işyerinden belirli faydalar elde etmekte ve bu faydaları farklı algılamaktadır. Çalışan motivasyonu açısından bu alma/verme ilişkisinin nasıl algılandığı ve bu algıdaki adalet duygusu önemli bir rol oynamaktadır (Şeker, 2021, s.36).

**Locke'un Hedef Teorisi:** Edwin Locke tarafından ortaya atılan Hedef Teorisi, bir kişinin kendisi için belirlediği hedefler ile motivasyon düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu açıklar. Bir kişi için hedef ne kadar zor olursa, performansının ve motivasyonunun o kadar yüksek olacağını öne sürer. Hedef teorisi aynı zamanda kuruluşlarda hedef belirlemenin önemini vurgular ve hedeflerin nasıl belirleneceğine dair öneriler sunar. Bir kişi tarafından belirlenen hedefler onun tutumlarına rehberlik eder. Bu tutumlar hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar. Bireysel ve örgütsel hedef belirlemenin etkinliğinin başarıyı artıracığına inanılmaktadır. Bu teoriye göre başarıya giden yolda motivasyon ve hedefler arasındaki ilişki şu şekilde ifade edilmektedir (Aydemir, 2020, s.63):

- Çalışanlar hedeflerini net bir şekilde tanımlarsa, şirketin başarısı artacaktır.

- Çalışanlar ulaşılması zor hedefler belirlerse şirket içinde hırs, azim ve verimlilik artacak ve başarı yükselecektir.
- Bireysel ve kurumsal hedefler uyumlu değilse, başarıdan çok başarısızlık olacaktır.

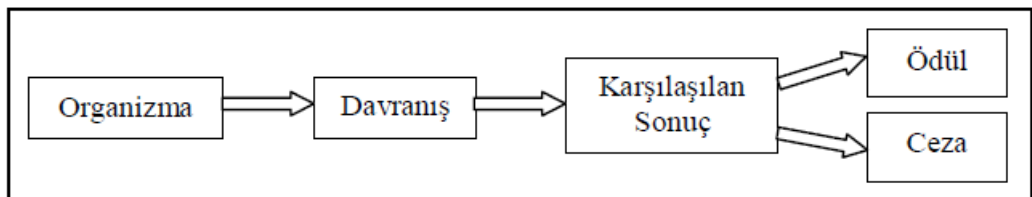
➤



**Şekil 2.8. Locke'un hedef teorisi (Tepe, 2021).**

Locke'a göre, hedef belirlemenin iş performansını artırmada etkili olması için birkaç unsur gereklidir (Şekil 2.8). İlk olarak, çalışanların hedeflere bağlılığı olmalıdır. İkincisi, geri bildirim gereklidir. Çünkü insanlar davranışlarının kendilerini hedeflerine yaklaştırıp yaklaştırmadığını ya da hedeflerinden uzaklaştırıp uzaklaştırmadığını bilmek isterler. Geri bildirim olmadan hedefleri doğrudan ilerletmek zordur. Üçüncü olarak, hedef ne kadar zor olursa performans da o kadar iyi olur. Son olarak, kişinin kendi koyduğu hedefler genellikle kurumun koyduğu hedeflerden daha iyidir. Ulaşılması daha zor olan daha yüksek hedefleri amaçlayan bireyler, ulaşılması daha kolay olan hedefleri amaçlayan bireylere göre daha iyi performans gösterir ve daha fazla motive olurlar (Bilkay, 2017, s.36).

**Skinner'ın pekiştirme teorisi:** İnsanlar övgü aldıklarında, davranışlarıyla daha çok çalışmak ve başarılı olmak isterler. Davranışları için takdir gören bireyler ileriye doğru olumlu sıçramalar yapar ve bu davranışı benimsemeye devam etmek isterler (Kışmır, 2019, s.14).



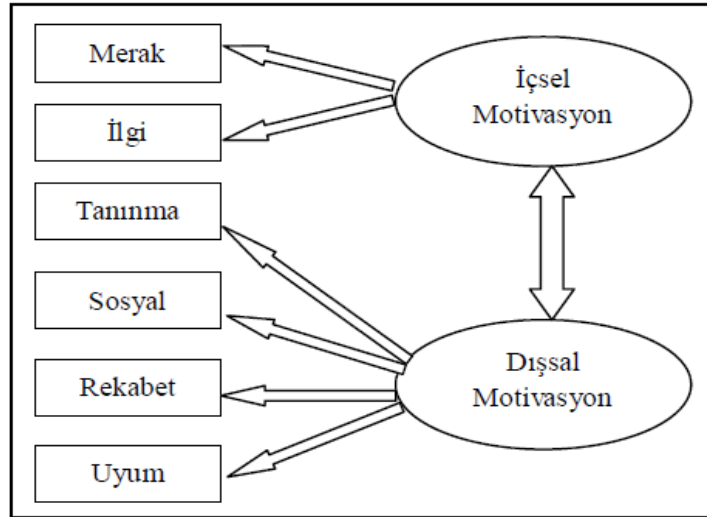
**Şekil 2.9. Skinner'ın sonuçsal koşullanma kuramı (Bulut, 2021).**

Pekiştirme teorisine göre davranış, sonuçların bir fonksiyonu olarak görülür ve bu teori, davranışı etkileyen dış faktörlere dayanır (Şekil 2.9). Çalışanlar, ödül veya cezaya yol açabilecek davranışlardan kaçınma eğilimindedir. Performans artışına yol açan davranışları pekiştirmek için aşağıdaki önlemler alınmalıdır (Akman, 2017, s.39):

- Davranışlar açıkça tanımlanmalıdır.
- Davranışlar için ödüller sıralanmalıdır.
- Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar tanınmalıdır.
- Çalışanların ödülleri kabul etme eğilimi hissetmeleri sağlanmalıdır.
- Ödüller, arzu edilen davranışlar sergilendiğinde çalışanın kişisel özelliklerine göre verilmelidir.

### 2.1.3. Motivasyon türleri

İş motivasyonunun, çalışanları kişisel ve iş birliğine dayalı hedeflere doğru motive ederek çalışan performansını artırdığı ve hizmet kalitesini sağladığı söylenmektedir. İki ana motivasyon türü vardır: içsel motivasyon (IM) ve dışsal motivasyon (DM) (Wuryani vd., 2021, s.370). İçsel ve dışsal motivasyonun kavramsal yapısı Şekil 2.10.'da gösterilmektedir.



Şekil 2.10. İçsel ve dışsal motivasyonun kavramsal yapısı (Bulut, 2021).

### **2.1.3.1. İçsel motivasyon**

İçsel motivasyon daha çok dürtü ile ilgilidir. Dışsal motivasyonun aksine, içsel motivasyon dış faktörlerden daha az etkilenir. İçsel motivasyon, bir şeyi içsel olarak değerli olduğu için yapma arzusu veya dürtüsü olarak tanımlanır. İçsel motivasyon, doğal olarak tatmin edici olduğu ve bir tatmin duygusu yarattığı için bir faaliyeti yapmakla ilişkilidir. Ödül ya da ceza ile ilgili değildir. Bireyin içsel tatmin elde etmek için kendi kendini motive etmesidir (Balfakih, 2019, s.46).

İçsel olarak motive edilmiş davranış, altta yatan bir yeterlilik ve kendi kaderini tayin etme ihtiyacı tarafından motive edilen davranıştır. Tüm psikolojik yapılarda olduğu gibi, araştırma amaçları için operasyonel bir tanım gereklidir (Deci ve Ryan, 1980, s.64) Deci ve Ryan (1980) tarafından geliştirilen içsel motivasyon, üç ana sınıf olarak kabul edilmektedir. Bunlar (Öztuna, 2010, s.29);

Bilme: Öğrenme, keşfetme ve yeni bir şeyi anlamaya çalışma.

Başarı: Bir şeyi başarmak ya da yeni bir şey yaratmak.

Uyarıcı etkiyi hissetmek: Bir etkinlik sonrasında keyif ve heyecan gibi duyguları hissetme sürecinde yaşanan doyum.

İçsel motivasyon kaynakları, işin içeriği ile doğrudan ilgili olan durumlardır. İşin çekiciliği, işyerinde bağımsızlık, işin çalışan için önemi, sorumluluk, iş çeşitliliği, işe katılım, yaratıcılık, kişisel yetenekleri ve çalışanın becerilerini kullanma fırsatları gibi faktörler içsel motivasyon kaynaklarıdır. İçsel motivasyon, özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde iyi bir iş performansı için çok önemlidir. Ayrıca içsel motivasyonun gözlemlenmesi ve değiştirilmesi zordur ve sonucu belirsizdir (Çelik, 2019, s.94).

### **2.1.3.2. Dışsal motivasyon**

Dışsal motivasyon, bir bireyin bazı dış etkilere dolayı motive olmasıdır. Eğer dışsal motivasyon uzun veya sürekli ise, bireyler kendilerini her zaman mutlu hissedeceklerdir. Bununla birlikte, dışsal motivasyon unsurları ne kadar fazlaysa, bir kişi içsel olarak motive olmak için o kadar az enerji bulabilir; dışsal motivasyon ortadan kalktığında, kişi performans kaybedebilir, daha kötü hissedebilir ve mutsuz olabilir (Yüksel, 2015, s. 65).

Dışsal motivasyon, pozitif ve negatif dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılabilir. Bunlar (Aydemir, 2020, s.84);

Olumlu dışsal motivatörler.

- Performans notları,
- Ödül sertifikaları,
- Tanınma ve kabul görme duygusu

Bazı olumsuz dışsal motivatörler;

- Küçümseme,
- Sözlü taciz,
- Mobbing,
- Cezalandırma,
- Hakların istisnaları

Dışsal motivasyon, bir kişinin davranışını etkileyen, amir veya iş arkadaşı gibi kendisinden başka birinden gelen ödül veya cezayı ifade eder. Bu tür motivasyonun davranışı destekleyen hem olumlu hem de olumsuz faktörleri vardır. Kurum üyelerinin ödüllendirilmesi, çeşitli kulüp ve derneklere üyeliğin bilinmesi, faaliyetlerin belirli kriterlere göre değerlendirilerek belirli puanlar verilmesi, kurum içinde değer görmek ve çalışanları işe almak gibi faktörler motivasyon araçlarıdır (Doğangün, 2020, s.71).

#### **2.1.4. Motivasyonun alt boyutları**

Motivasyonun tanımı ve ölçümünde alt boyutlar bulunmaktadır. Bunlar;

- Motivasyon eksikliği: Bir kişi motivasyonsuzsa, kişisel motivasyon ve iradede yoksundur. Kişinin davranışsal düzenlemesi yoktur ve baskın inanç, davranışın kendi yararına olmadığı yönündedir. İnsan davranışını anlamada önemli bir faktör olan motivasyonsuzluğa göre, insanlar eylemleri ve sonuçları arasında bir çelişki algıarlarsa motivasyonsuzdurlar. Çalışanlar davranışlarının nedenlerini kendi kontrolleri dışındaki nedenlere bağlarlar (Yılmaz Ö, 2018, s.27).
- Sosyal motivasyon: Onaylanma, eleştirilme, güven kazanma ve kişisel olarak değerli hedeflere ulaşma gibi nedenlerle harekete geçme olarak tanımlanabilir (Salman, 2010, s.39).
- Maddi motivasyon: Öncelikle bireyin maddi kazançları veya kayıpları ile ilgili bir alt boyuttur (Gagne vd., 2010, s.640).

- Yansıtılmış düzenleme: Bireyi içsel olarak baskılayan güçlerin dışavurumu nedeniyle iş performansı sırasında ortaya çıkan davranış düzenlenmesini ifade eder. Başka bir deyişle, utanç ve suçluluk gibi duyguların düzenlenmesini ifade eder (Gagne vd., 2010). İçsel olarak yansıtıldığı için içseldir, ancak bireyin benliğinin bir parçası değildir ve davranış kontrol edilir. Düzenleyen benliktir ancak tamamen özgür değildir (Yılmaz N. 2019, s.28).
- Kişisel düzenleme: İnsanların işlerine yükledikleri anlam ve değerle ilgili bir kavramdır. Bir işe atfedilen değer, kişinin işin performansına ilişkin davranışını belirler (Gagne vd., 2010, s.643).
- İçsel motivasyon: Bireylerin maddi ödüllere veya zorlamaya ihtiyaç duymadan, tamamen kendi özgür iradeleriyle bir eylemi gerçekleştirmelerini ifade eder. Bilgi, başarı ve motivasyon gibi faktörler içsel motivasyona neden olan temel faktörler arasındadır (Akay Karakoç, 2021, s.49).

### **2.1.5. Motivasyon için kullanılan teşvik araçları**

Motivasyonun temel amacı, çalışanların istekli, verimli ve etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak için işletme yöneticileri ve bilim insanları birçok uygulama ve öneri sunmuşlardır. Bazı evrensel motivasyon araçlarının varlığı kabul edilse bile, tüm insanlar ve tüm işletmeler için uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Motivasyon araçları sosyo-ekonomik, psikososyal ve örgütsel araçlar olarak sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.56).

#### **2.1.5.1. Ekonomik motivasyon araçları**

Çalışanların girişimcilik amacıyla çalışma nedenleri ekonomik temellere dayanmaktadır. Bu nedenle ekonomik nedenler diğer motivasyon araçlarına göre daha etkilidir. Bireylerin iş bulmalarının temel nedenlerinden biri gelir elde etme arzusudur. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki çalışanlar için ekonomik araçlar genellikle temel motivasyon araçlarından biridir. Alternatif iş olanakları olmayan bir kişinin çıkarı, ana gelir kaynağını kaybetmek olduğundan, işverenin beklediğini vermeye isteklidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.58). En yaygın kullanılan ekonomik motivasyon araçları aşağıda sıralanmıştır (Altuntaş, 2021, s.84):

- Ücret politikası

- Temettü dağıtımı
- Ödüller
- Performans primleri
- Avantajlar

#### **2.1.5.2. Psikososyal motivasyon araçları**

Motivasyon araçları, çalışanlara ekonomik fayda sağlamadan sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla onları motive etmeyi amaçlar. Başarılı personelin sözlü veya yazılı olarak takdir edilmesi, yetki ve sorumluluk devri, terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, rekabet, bağımsız çalışabilme, güvenlik psikolojisi, sosyal katılım, danışmanlık ve çevreye uyum gibi önlemler psikolojik fayda sağlamaktadır.

Sosyal destek, çalışanlara ekonomik fayda sağlamanın ötesinde psikososyal motivasyonun temel aracıdır (Gümüş S. ve Sezgin, 2012, s.24). Psikososyal motivasyon araçları aşağıdakileri içerir (Altuntaş, 2021, s.88):

- Takdir
- Yarı zamanlı çalışma
- Kendi kendine öğrenme
- Esnek çalışma
- Uzaktan çalışma
- Girişimlerden yararlanma
- İş paylaşımı
- Durum
- Yetkinlik geliştirme görevlerinin atanması
- Promosyon fırsatları

#### **2.1.5.3. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları**

Ekonomik ve psikososyal motivasyon araçlarının yanı sıra örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları da motivasyon sürecinde kullanılabilir. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları genellikle kuruma mali bir yük getirmeyen araçlardır. Yöneticiler, çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak ve çalışanları örgütsel hedeflere yönlendirmek için örgütsel ve yönetsel araçları bazen finansal kaynak olmadan bazen de

finansal kaynaklarla zamanında ve uygun bir şekilde kullanabilirler (Sevinç, 2015, s.951).  
Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları (Gümüş ve Sezgin, 2012, s.91):

- ✓ Amaçlara göre yönetim
- ✓ Esnek zaman uygulaması
- ✓ Personele iş güvencesi ve manevi ödüller sağlanması
- ✓ Kalite çemberlerinin oluşturulması
- ✓ Çalışanların yönetime ve karar alma süreçlerine katılımı
- ✓ Toplam kalite yönetimi
- ✓ Etkili ekip çalışması
- ✓ Performans değerlendirmesi
- ✓ İletişim olanaklarının etkin kullanımı
- ✓ Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- ✓ İşçi sendikaları ile iş birliği
- ✓ Liderlik
- ✓ Öz motivasyon

Bu teşviklerin çoğu, kuruma mali bir yük getirmeyen motivasyon araçlarıdır. Örgüt liderleri, bu örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını zamanında ve uygun bir şekilde kullanarak, bazen mali kaynak ayırarak bazen de ek mali kaynak harcamadan çalışanları daha hızlı çalışmaya yönlendirerek, çalışanların moral ve motivasyon düzeylerini yüksek tutabilirler. Çalışanlar da kurumun hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çalışabilirler (Gümüş ve Sezgin, 2012, s.94).

## **2.2.Sanal Kaytarma**

Günümüzde teknoloji hızla gelişmeye devam ederken, bireysel ve kurumsal yapılardaki pek çok durum ve uygulamada değişip gelişerek hayatımıza pek çok yenilik dahil edilmektedir. Bunlardan biri olan "Sanal Kaytarma", internet sektöründeki teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak organizasyonlarda sıklıkla karşılaşılan ve olumsuz yönleri son yıllarda literatürde tartışma konusu olan bir kavramdır (Cihan, 2018, s.39). Günümüzün çağdaş pazarında, sektörde rekabet avantajı elde etmenin en önemli koşulu gelişen teknolojilere ayak uydurmak ve yeni teknolojileri kuruma entegre ederek yaratabilmektir. Bunlardan en önemlisi internet teknolojileri ve internet tabanlı araçlardır (Kayapalı Yıldırım, 2016, s.78).

Bu bölümde, konuyla ilgili teori ve yaklaşımlar literatür kapsamında ele alınmakta ve açıklanmaktadır.

### 2.2.1. Geçmişten günümüze internet

Yunanca 'techne' (sanat, beceri) ve 'logos' (söz, konuşma) kelimelerinin birleşiminden oluşan teknoloji (Wikipedia, The Free Encyclopaedia, Technology, 2022a), 'inşaat yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri ve bunların endüstriyel alanlarla ilgili kullanımlarını kapsayan uygulamalı bilgi, uygulamalı bilimdir. 'Yeryüzünü kullanma bilimi' olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK] 2022a). İnsanın yeryüzünü kullandığı ve ateşten yararlandığı ilk günlerden bu yana büyük değişimler geçiren teknoloji, iletişim (telefon, radyo, televizyon, internet gibi), ulaşım (tren, araba, uçak gibi), eğitim, sağlık ve siyaset gibi birçok alanın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Teknolojinin fiziksel çıktıları (ürünler) olduğu gibi fiziksel olmayan çıktıları da (yazılım, süreçler ve hizmetler) vardır. Teknolojideki bu değişim ve gelişim, araç ve gereçlerle değil, insanların yaşama, düşünme ve çalışma biçimlerine ilişkin gereksinimlerle birlikte elde edilen tüm bilgilerle sağlanmıştır (Özkul, 2019, s.113-124).

İnternetin gelişimindeki ilk adım, 1960'lı yıllarda ABD'de olası bir nükleer savaş durumunda güvenli askeri iletişimi sağlamak amacıyla 'RAND Enstitüsü' tarafından geliştirilen bir bilgisayar ağı projesidir. ABD Savunma Bakanlığı 1969 yılında bu projeyi geliştirerek 'İleri Araştırma Projesi Ajansı Ağı' (ARPANET) adı verilen bilgisayardan bilgisayara bir ağ iletişim sistemine dönüştürdü. Sistem başlangıçta nükleer savaştan zarar görmüş bilgisayarların iletişim sistemine müdahale etmesini önlemek için tasarlanmıştı, ancak zamanla bilim adamları ve araştırmacılar için basit bir iletişim, bilgi ve mesaj paylaşım ağına dönüştü. 1973'te İngiltere ve Norveç'teki iki üniversitenin 'ARPANET'e katıldığı ağ, ilk küresel bağlantı ağı olarak kabul edilmektedir. Hızla gelişmeye devam eden bu sistem daha sonra 'MIL-NET' ve 'ARPA-NET' olarak ikiye ayrılmış ve bu iki sistem arasındaki iletişim için bir dizi internet protokolü oluşturulmuştur. Farklı bilgisayarlardaki ağların birbirine bağlanmasını sağlayan bu protokoller, 1980'li yıllarda 'TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol)' teriminin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yıldırım A., 2014, s.54). Özel sektöre de açılan bu protokol, 1989 yılında Cenevre'de bir araştırma merkezinde 'World Wide Web (www)' sisteminin geliştirilmesiyle kolaylaşmış ve 'Hyper Text Transfer Protocol (http)' ile bugünkü halini almıştır (Çiner, 2021, s.39).

Türkiye'deki ilk internet ağı 1986 yılında 'European Academic Research Network (EARN)/BITNET (Because It's Time Network)' ile birlikte kurulan 'Türk Üniversiteleri ve Araştırma Enstitüleri Ağı (TÜVAKA)' olmuştur. Ancak bu ağın yetersiz hat kapasitesi nedeniyle ihtiyacı karşılayamaması üzerine 'Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ)' ve 'Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)' yeni bir ağ kurmuş ve ilk deneysel uygulamayı Ekim 1992'de X.25 üzerinden Hollanda'ya yapmıştır. Başvurunun onaylanmasının ardından 12 Nisan 1993 tarihinde ODTÜ Bilgi İşlem Daire Başkanlığı sistem odasında bulunan bir yönlendirici üzerinden TCP/IP protokolünde 64 Kbps (kilobits per second) kapasiteli kiralık bir hat ile ABD'deki 'National Science Foundation Network (NSFNet)'e ilk İnternet bağlantısı sağlanmıştır (ODTÜ Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, 2022).

ABD'de savaşın sona ermesinden sonra, bu yazılım ve gelişmeye devam eden diğer tamamlayıcı unsurlar sayesinde internet yaygın olarak kullanılmaya ve ticarileşmeye başlamıştır. Bireyler ve işletmeler artık herhangi bir yerden, herhangi bir zamanda, bir ajansa ihtiyaç duymadan internet ağına bağlanabilmiştir. Sonuç olarak bilgiye erişim daha kolay, daha hızlı ve daha ucuz hale gelmiştir. İnsanlar nerede olurlarsa olsunlar alışveriş, banka vb. işlemlerini yapabilmiş, yaşam tarzları değişmeye başlamış ve yeni iş tanımları yaratılmıştır. Ayrıca internet kullanımı "internet ortamındaki teknik standartların belirsizliği, işlemlerin yasal düzeni, sözleşme yapmanın imkansızlığı, bilginin güvenliği ve gizliliği, elektronik imza ihtiyacı, düzenleme ihtiyacı ve devletin internet faaliyetlerindeki rolü, vergi sistemi, usul hukuku kapsamında internet işlemlerinin statüsü ve tüketicinin korunması" konularından etkilenmiştir. İnternet teknolojisinin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması, e-posta gönderebilen kablosuz cihazlar, internetin düşük maliyeti ve erişilebilirliği ve mobil cihazların gelişimi (Wallace, 2004, s.53), interneti günümüzde hem bireyler hem de kurumlar için vazgeçilmez hale getirmiştir. Bu durumun bireysel örnekleri arasında kişilerin iletişim bilgisi olarak e-posta adreslerini kullanmaları, şirketlerde ise çevrimiçi toplantılar, çevrimiçi görüşmeler, e-pazarlama hizmetleri, e-sınavlar, çevrimiçi rezervasyon ve sipariş, uzaktan çalışma vb. hizmetler gösterilebilir (Ünal ve Tekdemir, 2015, s.528).

Geçmişten günümüze bakıldığında, insanların başkalarının işlerini yapmaya başladığı zamandan bu yana, işle ilgili bazı sorunları çözmeye, başka bir deyişle işten kaçmaya çalıştıkları açıktır. Geçmişte bunun için çok az araç ve imkan varken, günümüzde internet ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde eşsiz fırsatlar ortaya çıkmıştır (Özkalp vd., 2012, s.24). Örgütlerde internet teknolojisinin artan kullanımı,

işten kaçınma uygulamaları ve davranışları çağını yaratmıştır (Lim vd., 2002, s.68). Kurumlar tarafından çalışanlara sağlanan internet ve diğer teknolojik araçların amaç ve hedeflere ulaşmak için kişisel amaçlarla kullanılması yoluyla işin aksatılması 'sanal işi bırakma' olarak kabul edilmekte ve diğer işi bırakma yöntemlerine başvurmeyan çalışanlar için oldukça cazip görülmektedir. Teknoloji ilerlemeye devam ettikçe, kullanımı, erişimi ve olanakları arttıkça ve hem kişisel hem de iş hayatına entegrasyonu siber aylaklık işletmeler için bir tartışma ve araştırma konusu olmaya devam edecektir (Lieberman vd., 2011, s.2194).

### **2.2.2. Sanal kaytarma kavramı ve kapsamı**

'Sanal kaytarma' tam bir kavram olarak TDK sözlüğünde henüz bir tanım olarak yer almamaktadır. 'Sanal' ve 'kaytarma' ayrı ayrı tanımlanmakta olup; TDK' ye göre sanal; gerçekte yeri olmayan, zihinde tasarlanan, mevhum, varsayım, zan olarak tanımlanırken, kaytararak; yüz çevirmek, dönmek, iş yapmaktan kaçınmak' olarak tabir edilmektedir (TDK, 2022b). Çalışanların mesai saatleri içerisinde sahip oldukları internet ve teknolojik donanımları kullanma hakkının, kurumun verimliliği ve etkinliği ile kendi çıkarları doğrultusunda kötüye kullanılması, 'sanal kaytarma' kavramının ortaya çıkmasına ve yeni tartışma alanlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Hanaylı, 2020, s.38). Siber aylaklık ilk olarak World Wide Web'in ortaya çıkışından sonra New York Daily News'de Tony Cummins (1995) tarafından 'siber aylaklık' olarak tanımlanmış ve Lim (Ulusal Singapur Üniversitesi) ile ünlenmiştir (Selwyn, 2008, s.450).

Sanal kaytarma kavramının ulusal ve uluslararası literatürde farklı şekillerde kullanıldığı görülmektedir. Uluslararası literatürde sanal kaytarma 'cyberloafing' (Blanchard ve Henle, 2008; Jia vd., 2013; Lim, 2002; Sheikh vd., 2015), 'cyberslacking' (Lavoie ve Pychyl, 2001; Mills vd., 2001; Simanjuntak vd., 2018; Taneja vd., 2015; Vitak vd., 2011 ), 'işle ilgili olmayan bilgisayar kullanımı (NWRC)' (Bock ve Ho, 2009; Lee vd., 2005; Son ve Park, 2016), 'iş yerinde kişisel web kullanımı (PWU)' (Mahatanankoon vd., 2004 ), 'siber bağımlılık' (Tian ve Sansavini, 2018), 'sorunlu internet kullanımı' (Aboujaoude, 2010; Yellowlees ve Marks, 2007), 'siber kanama' (Mills vd. , 2001), 'siber aylaklık' (Ugrin vd., 2007; Urbaczewski ve Jessup, 2002). Ulusal yayınlar incelendiğinde 'sanal kaytarma' (Kaplan ve Ögüt, 2012; Kaplan ve Çetinkaya, 2014; Örucü ve Yıldız, 2014; Özkalp vd. 2012; Kalaycı, 2010; Köse vd., 2012), 'sanal tembellik' (Genç ve

Aydoğan, 2016) ve 'sanal kaytarma' (Candan ve İnce, 2016) yaygın olarak kullanılan kavramlardır. Bu çalışmada 'sanal kaytarma' kavramı kullanılmıştır.

Siber aylaklığın uluslararası literatüre konu olduğu ilk çalışma Lim, Teo ve Loo'nun (2002), Robinson ve Bennett'in (1995) kişisel telefon görüşmeleri yapma, e-posta gönderme, alma, müzik indirme önemsiz davranışlar ve işyerinde örgütsel üretim sapkın davranışları kategorisinde kaynak israfına neden olan davranışlar olarak tanımlamış ve bu davranışları 'sanal kaytarma' kavramı ile ifade etmiştir (s.560). Ulusal yayınlarda, Özkalp ve arkadaşları (2012) bu konuda araştırma yapan ilk kişiler olup bu davranışı, kurumun normlarına uymayarak kuruma yönelik olumsuz davranışlar olarak değerlendirmişlerdir (s.24).

Sanal kaytarma ile ilgili literatürde yer alan bazı tanımlar aşağıdaki gibidir.

Sanal kaytarma, bir kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışanlarına sağladığı internet ve bilgi teknolojisi sistemlerinin bilinçli olarak kullanılmasıdır (Lim, 2002, s.680).

Sanal kaytarma, bir kurumun internet hizmetlerinin çalışanlar tarafından mesai saatleri içinde kendi amaçları doğrultusunda gönüllü olarak kullanılması ve e-posta hizmetlerinin kişisel amaçlar için kötüye kullanılmasıdır (Lim, Teo ve Loo, 2002, s.1088).

Sanal kaytarma, internetin, bilgisayarların, akıllı telefonların ve diğer teknolojik cihazların mesai saatleri içinde kişisel görevleri yerine getirmek ve zaman kaybetmek için kullanılmasıdır (Blanchard ve Henle, 2008, s.66; Vitak vd., 2011, s.1754).

Sanal kaytarma, iş yerinde karşılaşılan sorunlardan duyulan memnuniyetsizliği ifade etmek için kullanılan bir araçken, iş yapmaktan kaçınmanın bir yoludur ve daha sonra kişisel tatmin aracına dönüşür (Garrett ve Danziger, 2008, s.287-292).

Sanal kaytarma, mesai saatleri içerisinde internet ya da bilgisayar kullanırken çalışıyormuş gibi yaparak zaman kaybetme uygulamasıdır (Askew vd., 2014, s.510-519)

Sanal kaytarma, çalışanların bazı çevresel veya kişisel nedenlerle kendilerini yürüttükleri işten soyutlamak istemeleri ve bunu yapmak için kurumun bilgi teknolojisi sistemlerini kullanmalarıdır (Örücü ve Yıldız, 2014, s.110).

Sanal kaytarma, çalışanların işlerinden uzaklaşmak için yalnızca iş yerinde bulunan internet ve araçları kullanmakla kalmayıp, aynı zamanda kendi akıllı telefonlarında veya cihazlarında internet bağlantısı kurarak iş dışı faaliyetlerde bulunmalarıdır (Kaplan ve Ögüt, 2012, s.8).

Sanal kaytarma, 'kurumların çalışanlarına sunduğu iletişim olanaklarından faydalanmak, internet üzerinden haberlere ve diğer kaynaklara erişmek, sanal oyunlara katılmak, kişisel amaçlarla e-posta faaliyetlerini kullanmak, internette gezinmek ve örgüte harcanması gereken zamanın kişisel istek ve amaçlar için heba edilmesidir" (Özkalp vd., 2012, s.19-33).

Sanal kaytarma, "çalışanların hem örgütsel altyapı hem de kişisel olanaklardan yararlanarak işyerindeki tüm iletişim araçlarıyla yaptıkları kaytarmaların tümüdür" (Çiçek, 2020, s.198-217). Sanal kaytarma ile ilgili tanımlar incelendiğinde, üç ortak noktada birleştikleri görülmektedir. Örnekler aşağıda verilmiştir (Blanchard ve Henle, 2008, s. 66).

Bilinçli internet kullanımı, interneti işle ilgisi olmayan faaliyetler için gönüllü olarak kullanılmaktadırlar, bu davranış çalışma saatleri içinde gerçekleşmektedir.

Sanal kaytarma, çalışanların işyerinde bilgisayar ve interneti kendi amaçları için kullanması olarak tanımlanmaktadır, ancak son zamanlarda yapılan çalışmalar akıllı mobil cihazların da yaygın olarak kullanıldığını ve bu araçların kullanımının işi aksatma eylemi olarak kabul edildiğini göstermektedir (Kaplan ve Ögüt, 2012, s.11; Klotz ve Buckley, 2013, s.118). Kurumlarda en yaygın sanal kaytarma davranışları bankacılık ve finansla ilgili web siteleri, çevrimiçi alışveriş, sohbet odaları, seyahat, tatil rezervasyonu, video izleme ve indirme, kariyer siteleri, sanal topluluklar, e-posta kullanımı, dosya indirme, oyun oynamak, haber ve spor sitelerine, pornografik sitelere göz atmak ve eğlence amaçlı web'de gezinmek (Mahatanankoon vd., 2004, s.93-104) sanal kaytarmanın örnekleri olarak yer almaktadır (Çınar ve Karcıoğlu, 2015, s.448). Mobil cihazlar ve Tabletlerin içeriğindeki akıllı uygulamaların da internete erişebiliyor olması, çalışanları mesai saatleri içerisinde kolaylıkla siber gizlenme davranışına yöneltebilmektedir (Piotrowski, 2012, s.98).

İnternete erişimin artmasıyla birlikte verimsiz davranışlar yeni bir boyut kazanmıştır. Çalışanlar farkında olmadan işle ilgili olmayan web sitelerinde gezinmek için çok fazla zaman harcamaktadır. Aynı zamanda, bu faaliyetler sırasında işyerinden ayrılmayarak işlerine konsantre oldukları izlenimini vermektedirler. Bu tür sanal kaytarma davranışları şirket bilgisayarlarına virüs bulaşmasına neden olarak kurumu bazı yasal yükümlülöklere de maruz bırakabilir. Bu çerçevede, sanal kaytarma, kuruluşlar için diğer kaytarma davranışlarından daha büyük bir tehdit oluşturmaktadır (Lim ve Teo, 2005, s.1081-1093). İlk başta eğlenceli gibi görünen sanal kaytarma davranışı, uzun vadede hem iş hem de özel hayatta bazı sorunlara yol açabilir: Facebook ve Twitter gibi

sosyal ağlarda vakit geçiren çalışanlar, anlık mesajlar ve tweetler nedeniyle her 10,5 dakikada bir odaklarını kaybetmektedir. Bazı çalışmalar, sosyal medyaya veya web sitelerine eriştikten sonra odaklarını kaybettiklerini ve işlerine yeniden odaklanmalarının 23 dakika sürdüğünü göstermiştir (Liberman vd., 2011, s.2192-2199).

Niai vd. (2014) siber aylaklık davranışının kurumlara verdiği zararın kapsamının giderek arttığını ve daha şiddetli hale geldiğini belirtmektedir (s.60). Zaman kaybı ve düşük performansın yanı sıra, kurum içinde ahlaki ve etik olmayan davranışların gözlemlenmesi, gizli belgelere erişim nedeniyle tazminat talepleri, yasal cezalardan kaynaklanan zararlar ve cihazlara virüs bulaşması ve yayılması gibi bir dizi zorluk kurumların karşısına çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda, kişisel amaçlarla kullanılan teknolojik kaynaklar mali kayıplara zemin hazırlamakta ve ağ kaynaklarından beklenen verimin elde edilememesine yol açmaktadır (Niaei vd., 2014, s.62).

İşyerinde mesai saatleri içinde çevrimiçi sitelerde alışveriş yapmak ve sohbet etmek gibi siber aylaklık davranışları zararsız görünebilir ancak sektör analistlerinin bulguları, interneti iş dışı faaliyetler için kullanmanın kurumlara ciddi mali kayıplar verdiğini göstermektedir interneti iş dışı faaliyetler için kullanarak örgütlere zarar vermektedir. Foster ayrıca sanal kaytarma davranışının alkol, uyuşturucu ve kumar bağımlılığından sonra yeni bir bağımlılık türü olduğunu belirtmekte ve bu durumun fiziksel değil psikolojik bir bağımlılık olduğunu vurgulamaktadır (Foster, 2001, akt. Hanaylı, 2020, s.39).

Wagner vd. (2012) göre, siber aylaklık davranışının tespit edilmesi zordur çünkü çalışan fiziksel olarak işyerinden ayrılmak zorunda değildir ve görünmezdir. Bu gibi durumlarda bireyler iş yapıyormuş gibi görünerek zamanlarının çoğunu kişisel amaçlar için harcamaktadır. Böylece bir tür tembellik yapmış olurlar. Bu tür davranışların sonuçları kurum için önemli maliyetler doğurabilir. Ayrıca, bu tür verimsiz davranışların kolaylığı ve tespit edilmesinin zorluğu, kişinin işyerinde kalmasını sağlayan işyerinin bir cazibesi olarak görülebilir (Wagner vd., 2012, s.1079).

Garret ve Danziger (2008) siber yağmanın kabul edilebilir olmasının iki nedeni olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki, mevcut teknoloji ve bilgi kaynaklarının işlerinde yenilikçi bir şekilde kullanılmasını teşvik etmektir. Nitekim pek çok çalışan, mesai saatleri içinde kullandıkları internetin kendilerinin daha yenilikçi yönlerini geliştirmelerine ve keşfetmelerine yardımcı olduğuna inanmaktadır. Bu bağlamda internet, üretkenlik ve yaratıcılık için etkili bir araç olarak kullanılabilir. İkinci olarak, çalışanlar kurumda kendilerine değer verildiğini hissetmek isterler ve bu nedenle

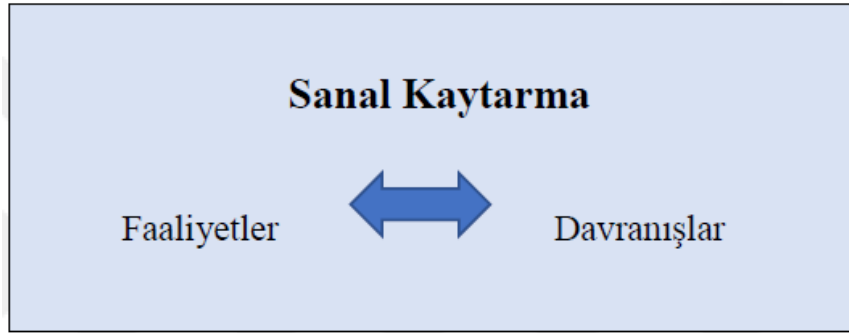
kurumda devamlılık sağlama eğilimindedirler. İnterneti kişisel işleri için kullanmak kendileri veya kurum için çok olumsuz değilse ve iş tatmini yüksekse, bireylerin kurumda daha uzun süre kalma olasılığı daha yüksektir. Bu aynı zamanda çalışanların kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması için önemli bir teşviktir (Garrett ve Danziger, 2008, s.288).

Sanal kaytarma davranışı, çalışanların işlerinin yoğunluğundan kaçmalarına veya iş yüklerini hafifletmelerine olanak tanır ve bireysel yaratıcılığı ve buluşçuluğu geliştirmek için yeni fırsatlar sunar. Ancak, kurumlar tarafından kurumsal normlara ve hedeflere aykırı bir davranış olarak kabul edilmekte ve kurumlardaki mali kayıp ve verimsizliğin en önemli nedeni olarak görülmektedir. Bu tür sanal kaytarma davranışlarının artmasını önlemek için, kurumsal normlara uymayan çalışanların tespit edilmesi ve cezalandırılması için etkili yönetim mekanizmalarının kurulması gerekmektedir. Böyle bir politikanın işleyebilmesi için çalışanların bu kontrol mekanizması hakkında bilgilendirilmesi ve gerçekleştirdikleri eylemlerin cezai yaptırımları olduğu konusunda fikre sahip oldurulması gerekmektedir. Dolayısıyla, etkin bir şekilde izleneceğini ve adil bir cezalandırma sistemiyle karşılaşacağını bilen çalışanların sanal kaytarma davranışları azalacaktır (Uğran ve Peron, 2013, s.815).

### **2.2.3. Sanal kaytarma faaliyetleri**

Blanchard ve Henle (2008) siber aylaklığı iki düzeyde tanımlamaktadır: küçük ve ciddi siber aylaklık. Küçük sanal kaytarma 'iş yerinde özel e-postalar gönderip almak, ana akım haber ve finans sitelerine göz atmak ve çevrimiçi alışveriş yapmaktır. Ciddi siber aylaklık ise 'yetişkin sitelerini ziyaret etmek, kendi web sitesini sürdürmek, sohbet odaları, bloglar ve kişisel siteler aracılığıyla diğer çevrimiçi insanlarla etkileşimde bulunmak, çevrimiçi kumar oynamak ve müzik indirmektir' (Blanchard ve Henle, 2008, s.66). İş arkadaşlarının sanal kaytarmaya yönelik tutumları, reşit olmayan sanal kaytarıcıların davranışlarını etkilemektedir. Başka bir deyişle, diğer çalışanların sanal kaytarma hakkında ne düşündükleri sanal kaytarma miktarıyla ilişkilidir. Öte yandan, ciddi sanal kaytarma iş arkadaşlarının görüşlerinden daha az etkilenmektedir. Sanal kaytarma, kurum içindeki bireylere yönelik değil, yalnızca bir bütün olarak kuruma yönelik sapkın bir davranış olarak görülmektedir. Bu nedenle kişiler arası ve örgütsel ayırım siber aylaklık için önemsizdir (Doorn, 2011, s.44; Lim ve Chen, 2009, s.113). Tarama ve e-posta faaliyetleri başka bir siber aylaklık kategorisi olarak tanımlanmaktadır. Bu sınıflandırma, faaliyet üzerindeki kontrol derecesine ve faaliyetin çaba ve enerji

açısından gerekliliklerine dayanmaktadır (Doorn, 2011, s.46). Bazıları iletişim teknolojisine dayalı tipolojiyi eleştirmiştir, çünkü bu sınıflandırma faaliyetin sonucunu değil, sadece bilginin çalışana ulaşma şeklini dikkate almaktadır (Blanchard ve Henle, 2008, s.69). Bir başka sanal kaytarma tipolojisi de sanal kaytarmanın işlevleriyle ilgilidir: Li ve Chung'un (2006) makalesi insanların interneti kullandıkları dört farklı işlevi tartışmaktadır. Bu işlevler sosyal işlev (örneğin interneti arkadaşlarla iletişim kurmak için kullanmak), bilgi işlevi (örneğin interneti bilgi edinmek için kullanmak), boş zaman işlevi (örneğin interneti eğlence için kullanmak) ve sanal duygusal işlevdir (örneğin kumar veya flört gibi faaliyetler için çevrimiçi kalmak) (Doorn, 2011, s.47).



**Şekil 2.11. Sanal Kaytarma Faaliyetleri ve Davranışları Ayrımı (Doorn, 2011)**

#### **2.2.4. Sanal kaytarma davranışı**

Sanal kaytarma, çeşitli literatürden türetilen dört davranışla ayırt edilmektedir (Doorn, 2011, s.48). Bu dört davranış şunlardır.

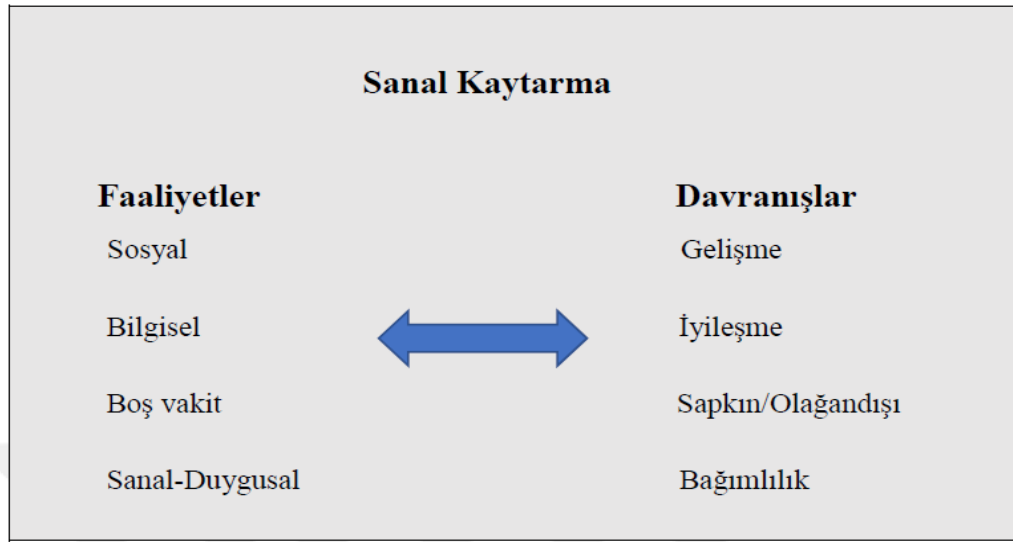
**Gelişimsel davranış:** Gelişimsel davranış, siber kaytarma sürecini potansiyel bir öğrenme kaynağı olarak görür. Bu perspektiften bakıldığında, sanal kaytarma hem çalışanın hem de kurumun yararına olacak şekilde, çalışanların gelecekteki faaliyetlerinde kullanılabilecek becerilerde bir artışla sonuçlanır (Doorn, 2011, s.56).

**İyileşme davranışı:** iyileşme davranışı çalışanın refahını dikkate alır. Sanal kaytarma rahatsızlığı azaltır ve çalışanlar ve kurum üzerinde olumlu etkileri vardır (Doorn, 2011, s.56).

**Sapkın davranış:** Siber aylaklığı kurum için istenmeyen bir davranış olarak görür. Bu davranış açıkça sanal kaytarmayı kurum için olumsuz sonuçları olan (örneğin

verimliliği azaltan) bir davranış olarak görür (Weatherbee, 2010, s.35; Young, 2007, s.674; Doorn, 2011, s.59).

**Bağımlılık yapan davranış:** Bu davranış, bir alışkanlık olarak sanal kaytarma nedeniyle sorunlu davranışlara yol açabilir. Daha spesifik olarak, sorunlu internet kullanımına neden olan faaliyetler sosyal etkileşim içeren faaliyetlerdir. Ayrıca, alışılmış internet davranışının sonuçlarının depresyon ve düşük performans ile ilişkili olduğu bulunmuştur; (Yellowlees ve Marks, 2007)'de belirtildiği üzere, bağımlılığın nedeni çalışanın dürtü kontrolü veya bağımlılık bozuklukları geçmişinde yatıyor olabilir (s.1448). Alternatif olarak, hayal kırıklığı ya da can sıkıntısına verdikleri tepkilerden de kaynaklanabilir. Aşağıdaki diyagram, ikili bir ilişkide faaliyet ve davranış arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Doorn, 2011, s.68).



**Şekil 2.12. Sanal Kaytarma Faaliyetleri ve Davranışları Arasındaki İlişki**

Geçmişte yapılan araştırmalar şekildeki yapılar arasında çeşitli ilişkiler olduğunu göstermiştir:

Young ve arkadaşları (1999) internet zorunluluklarının veya dürtülerinin gelişimini tanımlamaktadır. İnternet takıntılarını veya dürtülerini etkileyen faktörlerden biri, internetin işten kaynaklanan gerilim ve stresten kaçmak için bir yol sağlamasıdır (s.673). Çok boyutlu yapılarla ilgili olarak, Young ve diğerleri (1999) bağımlı davranışı pekiştirici davranışla ilişkilendirmiştir.

Li ve Chung (2006) tarafından yapılan bir çalışmada, sosyal aktivite ile internet bağımlılığı arasında bulunan ilişki ele alınmıştır. Li ve Chung (2006) bu ilişkiden yola çıkarak sosyal aktivitenin kompulsif internet kullanımıyla ilişkili olduğu sonucuna varmış

ve sosyal aktivite ile bağımlılık davranışı arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüştür (s.1068).

Önceki çalışmalarda bulunan bu ilişkiler, yeni geliştirilen çok boyutlu faaliyet yapıları ile siber aylaklık davranışı arasında olası bir ilişkiye işaret etmektedir (Doorn, 2011, s.75).

### **2.2.5. Sanal kaytarmanın sebepleri ve sonuçları**

İnternetin işyerine girmesi, şirketler için, kurum içinde ve müşterilerle iletişim hızını artırmak gibi önemli fırsatlar sağlamıştır. Ancak, internet aynı zamanda çalışanların işle ilgili olmayan faaliyetlerde bulunmaları içinde fırsatlar sunmaktadır. İnternetle ilgili olmayan faaliyetleri (örneğin gazete okumak, telefon görüşmeleri yapmak) gerçekleştirmenin halihazırda birçok yolu varken, internet işyerinden erişilebilecek faaliyetler sunarak yeni olanaklar yaratmaktadır. Bu çevrimiçi faaliyetlere örnek olarak sosyal medyayı kullanmak, haber sitelerine göz atmak ve çevrimiçi alışveriş yapmak verilebilir. Bu çevrimiçi faaliyetler siber aylaklık ya da sanal kaytarma olarak adlandırılmaktadır (Doorn, 2011, s.75). Siber aylaklık davranışlarının önemini belirlemek için, bu davranışları neyin tetiklediğini ve bu davranışların sonuçlarını anlamak çok önemlidir. Sonuçta, bir şirketin insan kaynakları üzerinde doğrudan etkisi olan bu davranışın yönetilebilmesi için ne olduğunun ve varyasyonlarının (neden ve sonuç) net bir şekilde bilinmesi gerekmektedir (Karataş ve Avcı, 2017, s.133). Sanal kaytarma ve şirketlerle mücadeleyi açıklığa kavuşturmak için sanal kaytarmanın yaygınlığından bahsetmek önemlidir. İş yerindeyken internet kullanımı gibi işle ilgili olmayan davranışların kuruluşlar üzerinde önemli bir etkisi vardır (Doorn, 2011, s.75). Bu olgu üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında, sanal kaytarma davranışının nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koyan çalışmaların yanı sıra bu olgu ile diğer değişkenler arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Karataş ve Avcı, 2017, s.134). Çalışmalarda siber kaytarma türlerinden (kayda değer- kayda değer olmayan) bahsedilmektedir ancak literatürde net bir yapı bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, hangi varyasyonların siber kaytarma olgusunu etkilediği ve ne gibi sonuçlara yol açtığı net değildir. Kavram üzerine daha fazla araştırma yapıldıkça bu konu daha da netleşecektir (Karataş ve Avcı, 2017, s.2328). Araştırmalara göre, siber aylaklık davranışı işyerinde haftada en az beş saat gerçekleştiği için bu durum hem kurumu hem de çalışanı etkilemektedir. Çalışanların neden sanal kaytarmaya ihtiyaç duyduğu ve sanal

kaytarmanın sadece çalışanları değil kurumu da nasıl etkilediğini anlamak, yöneticilerin sanal kaytarmaya karşı uygun önlemleri almasına yardımcı olabilir (Doorn, 2011, s.70).

#### **2.2.5.1. Sanal kaytarmanın olumlu sonuçları**

Sanal kaytarma genellikle verimsiz, kısa vadeli gelir ve bağımlılık kaybına yol açan olumsuz bir davranış olarak tasvir edilse de işle ilgili olmayan görevler can sıkıntısı, yorgunluk ve stresten kurtulma, artan iş tatmini ve yaratıcılık, mutluluk, keyif, dinlenme ve genel çalışan refahı sağlayabilir. Ayrıca diğer olumlu etkiler ortaya çıkabilir. İnternette beklenen verimlilik artışları ile sanal kaytarma arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Özler ve Polat, 2012, s.2146). Sık internet kullananların, seyrek kullananlara göre daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip olduğu bulunmuştur (Özler ve Polat, 2012, s.2146). İş yerinde interneti eğlence amaçlı kullanarak, işyeri talepleri tarafından tüketilmeyen zaman, gelecekteki işlerle daha büyük bir enerji ve daha geniş bir bakış açısıyla yüzleşmek için kullanılabilir (Oravec, 2002, s.61). Ayrıca, çalışanlar günlük görevlerinden kaçmayı ve kaygılarını gidermeyi amaçladıklarında sanal kaytarma yapıcı bir davranış biçimi olabilir (Beugre ve Kim, 2006, s.835). Sanal kaytarma, iş stresini azaltan ve yaratıcılığı teşvik eden bir oyuncak olarak işlev görmektedir. Kişisel amaçlarla web sitelerinde gezinmek için işten izin almanın üretkenliği artırmaya yardımcı olduğu bulunmuştur. Bu nedenle araştırmacıların sanal kaytarmanın iş üzerinde ne zaman ve nasıl olumlu bir etkisi olduğunu incelemesi gereklidir (Lim ve Chen, 2012, s.843).

#### **2.2.5.2.Sanal kaytarmanın olumsuz sonuçları**

Bilgi işlem, teknoloji, internetin gelişimi ve yaygın kullanımı, siber kaytarma davranışlarında artışa yol açmıştır. Bu tür davranışların şirketlere insani ve mali maliyetler yüklediği sonucuna varmak için önemli kanıtlar bulunmaktadır. Şirketlerin maruz kaldığı olumsuz etkiler arasında disiplin cezaları, çalışanların işten çıkarılması veya kaybı, kurumsal gizlilik ihlalleri, itibar ve kişisel gizlilik kaybı, bireysel ve kurumsal sorumluluk ve ilgili yasal maliyetler ve milyarlarca dolarlık verimlilik kaybı yer almaktadır (Weatherbee, 2010, s.35- 36). Sanal kaytarma üretkenliğin azalmasına ve ağ kaynaklarının verimsiz kullanımına yol açarak kurumların rekabet edememesine neden olabilir (Lieberman vd., 2011, s.2192). Ayrıca, siber aylaklık, bant genişliği tıkanıklığı, casus yazılım bulaşması, görev erteleme gibi bilgi sistemlerinin güvenliği ve genel olarak düzgün işleyişi için sorunlara neden olabilir (Özler ve Polat, 2012, s.2146; Pablo ve Mesa,

2010, s.1039). Sanal kaytarma, önemli kurumsal normları ihlal eden ve bunu yaparken de kurumun, üyelerinin veya her ikisinin de refahını tehdit eden gönüllü bir davranıştır (Beugre ve Kim, 2006 s.834). Aynı minvalde, siber aylaklık vasıtasıyla iş yerinde dikkat dağıtıcı bilgilerin işlenmesi, mesai yerindeki vazifeleri tamamlamak için lüzumlu olan bilişsel kaynakları harcar (Lim ve Teo, 2005, s.24). Siber aylaklık ayrıca şirket ağlarına erişimi artırarak güvenlik sorunları yaratır ve bu ağları virüslere ve bilgisayar korsanlarına maruz bırakır (Özler ve Polat, 2012, s.2146).

#### **2.2.6. Sanal kaytarmayı engellemek için önlemler**

Siber kaytarma günümüzde kurumlarda yaygın olarak görülen bir olgudur (Lim ve Teo, 2005, s.68). Sanal kaytarmanın maliyetlerine ilişkin raporlar, kuruluşlara sanal kaytarma davranışını kontrol etmenin önemini göstermektedir. Sanal kaytarmanın sadece çalışanlar üzerinde olumlu etkileri değil, aynı zamanda kurum üzerinde de göz ardı edilemeyecek olumsuz etkileri vardır. Bu nedenle, örgütlerde sanal kaytarmanın kontrol edilmesi ve yönetilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır (Özler ve Polat, 2012). Örgütsel ve psikolojik araştırma literatürü, çalışanların suistimalini kontrol etmek için iki ana strateji sunmaktadır. Bir yandan, zorlayıcı stratejiler, çalışanların karar vermenin fayda ve maliyetlerini tarttığı ve rasyonel davrandığı dışsal bir motivasyon modeli ile ilişkilidir (De Lara ve Mesa, 2010, s.1040). Öz-düzenleyici yaklaşımlar, bireyin doğuştan gelen kurallara uyma arzusuna odaklanmaktadır (Ugrin vd., 2007, s.68) Kurumlarda siber kaytarmayı kontrol etmek için yaygın olarak kullanılan yöntemler arasında çalışanların eğitilmesi ve bilgilendirilmesi, bilgisayar kullanım politikalarının benimsenmesi, izleme sistemlerinin kurulması, yaptırımlar yoluyla cezalandırma Aşağıda, bir kurumda siber kaytarmayı kontrol etmek için kullanılan yöntemlerden bazıları yer almaktadır. Bu çabaların başarılı bir şekilde kontrol edilebilmesi için bu yöntemlerin birlikte kullanılması gerekmektedir.

Eğitim ve bilgilendirme: Doğru bir şekilde yönetilmedikçe, farkındalık ve değerlerin tanınması şeklinde geliştirilmedikçe hiçbir yöntem etkili olamaz (Özler ve Polat, 2012, s.744). Bir davranışın olumsuz sonuçlarının farkında olmak, alışkanlığın gücünü zayıflatır. Başka bir deyişle, bireylerin alışkanlık haline gelmiş faaliyetlere ne ölçüde dahil olduklarının farkına varmalarını sağlamak, son teslim tarihine uyamamak veya bir çalışandan olumsuz bir değerlendirme almak gibi potansiyel olumsuz sonuçlarla

ilişkilendirmek, bir dereceye kadar öz denetimi yeniden sağlayabilir (Vitak vd., 2011, s.1754).

Bilgisayar kullanım politikası: Sanal kaytarmanın olumsuz etkilerini azaltmak ve olumlu etkilerini sürdürmek için yöneticiler, işyerinde internet kullanımına ilişkin net bir politika geliştirmeli ve uygulamalıdır. Çalışanları potansiyel etkiler hakkında bilgilendiren açık bir internet politikası, interneti kötüye kullanma isteklerini azaltabilir (Woon ve Pee, 2004, s.83).

Gözetim: Elektronik gözetim sistemleri, çalışanların işyerindeki siber aylaklık davranışlarıyla mücadele etmek için kullanılabilir. E-postaları izlemenin yanı sıra, sitelere erişimi izleyen ya da engelleyen gözetim sistemlerinin de siber aylaklığı azalttığı görülmüştür. Bu sistemler, siber aylaklık eğilimi daha yüksek olan bireyler için daha etkilidir (Ugrin vd., 2007, s.812-820).

Bireysel etiği etkilemek: Hem çalışan hem de işveren tarafındaki sorunları ortaya çıkaran açık diyalog ve gelişmiş çalışan eğitimi, çalışanların farkındalığını artırabilir ve çalışanların internetin kullanımı ve kötüye kullanımı arasındaki yasal ve etik sınırları kendilerinin belirlemesine yardımcı olabilir. Yazılı bir politika oluşturulması ve çalışanlara bu politika hakkında eğitim verilmesi, internetin kabul edilebilir kullanım politikalarına ilişkin çalışan ve işveren konularında etik farkındalığı artırabilir (Oswalt vd., 2003, s.649).

Ceza: Yönetim sistemleri, cezai sonuçlar eşlik etmediği sürece sanal kaytarmayı caydırmada etkisizdir (De Lara ve Mesa, 2010, s.1039). Sanal kaytarma yönetiminin etkili olabilmesi için, gözetim faaliyetlerini cezai yaptırımları takip etmelidir (Blanchard ve Henle, 2008, s.1069). Başkalarının siber aylaklık yapması halinde cezalandırılacaklarının farkında olan bireylerin siber aylaklık yapma olasılığının daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, tüm bu mekanizmaların siber aylaklık üzerinde bir etkisi vardır, ancak bunun bir bedeli yoktur. Örneğin, gözetim sistemlerinin hem mali bir maliyeti hem de çalışanların moralinin ve iş memnuniyetinin azalması açısından bir maliyeti vardır ancak cezalandırma bile tek başına etkisizdir. Sadece sanal kaytarma kanıtlarını tespit etmek için yüksek derecede yönetim sistemleri varsa etkilidir (De Lara ve Mesa, 2010, s.1045-1046). Çalışanlara internet kullanımı konusunda daha fazla yetki veren ve geri bildirim sağlayan stratejiler daha kolay benimsenebilir ve çalışanların işyerinde internet kullanımıyla ilgili daha sağlıklı ve daha üretken alışkanlıklar edinmesine yardımcı olabilir (Vitak vd., 2011, s1759). Caydırıcılık mekanizmalarının başka sonuçları da olduğundan, sadece caydırıcılık mekanizmalarının önemini dikkate

almak değil, aynı zamanda farklı caydırıcılık mekanizmalarının birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğini ve caydırıcılık mekanizmalarının göreceli etkisini anlamak da önemli görünmektedir.

### **2.2.7. Sanal Kaytarmanın kuruluşlar üzerindeki etkisi**

Sanal kaytarma, çalışanlar ve kurum için faydalı ise yapıcıdır. Ancak, çalışanların üretkenliğine müdahale ederse yıkıcı olabilir. Birçok araştırmacı siber aylaklığın savurganlık olduğunu ve kuruluşların dava edilebileceğini savunmaktadır. Ancak diğer araştırmacılar sanal kaytarmanın mutlaka kötü ya da uygunsuz olduğunu düşünmemektedir. İnternetin işyerinde gerekli bir dikkat dağıtıcı unsur olabileceğini, yaratıcılık ve esneklik sağlayabileceğini ve öğrenme ortamını teşvik edebileceğini savunmaktadırlar (Blanchard ve Henle, 2008, s.1072).

İnternetin yanlış kullanımı ya da yanlış amaçlar için kullanılması sonucunda çeşitli psikolojik ve tutumsal etkiler gözlemlenmiştir. Ruh sağlığı üzerine araştırma yapan birçok doktor, yönetici ve iş danışmanı, internetin iş hayatı, sosyal ilişkiler ve evlilik üzerindeki olumsuz etkisini kabul etmiştir (Bayramoğlu vd., 2020, s.13-38).

Çalışanların telefon, internet ve benzeri kurumsal kaynakları kişisel amaçlarla kullanmaları; yalnızca sistemin bant genişliğini tüketerek verimliliği azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda kurumsal üretkenliğin düşmesine, bilgi güvenliği açıklarının ortaya çıkmasına ve kötü amaçlı yazılımların yayılmasına zemin hazırlamaktadır. Bununla birlikte, iş arkadaşlarına elektronik posta yoluyla cinsel ya da ırkçı içerikli şakalar göndermek gibi etik dışı davranışlar, kurum içinde huzursuzluk yaratmakta ve çeşitli hukuki yaptırımları gündeme getirmektedir. İzinsiz belge ya da materyal indirilmesi, telif haklarının ihlaline sebebiyet vererek kurumu yasal sorumluluklarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Ayrıca, sohbet odalarında kurum ya da yöneticiler hakkında yapılan uygunsuz paylaşımlar, dikkatsiz personel istihdamı gibi uygulamalar; kurum içi ilişkilerin zedelenmesine ve çalışma ortamının sağlıksız hale gelmesine yol açmaktadır.

Başka araştırmacılar tarafından internet üzerinden 200'den fazla şirketle yapılan bir anket bu konuyu daha net bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ankete katılan kuruluşların neredeyse tamamının internet kullanımına yönelik bir internet erişim politikası olmasına rağmen internet kullanımı konusunda ciddi sorunlar yaşadığı görülmektedir. Bu kuruluşlarda, personelin yarısından fazlası uygunsuz internet kullanımı nedeniyle disiplin cezasına çarptırılırken, personelin üçte birinin

sözleşmelerinin feshedildiği açıklanmıştır. Disiplin cezası ve sözleşme feshi için gösterilen başlıca nedenler arasında mesai saatleri içinde yetişkinlere yönelik sitelere erişim, internette sohbet, çevrimiçi oyun, finansal yatırımlar ve çevrimiçi alışveriş yer almaktadır. Ayrıca, sadece etkinlik kaybı değil, aynı zamanda ağ tıkanıklığı, sanal tehditler, virüs ve diğer yazılımların bilgisayar sistemlerine verdiği zarar, taciz, hırsızlık, hakaret, telif haklarına uymama ve yasal sorumluluğun belirgin olduğu diğer durumlar söz konusudur. (Bayramoğlu vd., 2020, s.13-38). Ancak, geçmişte yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde, mesai saatleri içinde kişisel nedenlerle internete erişimin mutlaka olumsuz bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu görüşte olan araştırmacılar, bu durumun iş ve özel hayat arasındaki dengesizlikten kaynaklandığını, zira evden çalışırken kişilerin işle ilgili mesajlara ve telefon görüşmelerine yanıt vermesinin beklendiğini düşünmektedir. Diğer bir deyişle, personelin internete erişimine olumlu bakan araştırmacılar, bu durumun geçici bir süreç olduğuna ve böyle bir geçişin çalışanların iş/yaşam dengesine olumlu yansıtacağına inanmaktadır. Coker (2011) ise iş dışı saatlerde internete erişimin çalışanların dinlenme zamanlarını daha keyifli hale getirdiği ve bu nedenle olumlu değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varmıştır (s.238-247). Siber aylaklık faaliyetlerinin kaygı ve can sıkıntısını azalttığı, iş tatminini ve yaratıcı düşünciyi artırdığı ifade edilmektedir. (Bayramoğlu vd., 2020, s.13-38). Siber aylaklık, günlük iş akışına çeşitlilik katan, personelin enerji seviyesini artıran, iş performansının artmasına katkıda bulunan ve kaygıyı azaltmada bir faktör olan düzenli bir mola olarak kabul edilmektedir (Baturay ve Toker, 2015, s.359). Bu çalışmalarda, internetin gerçekten gerekli bir araç olduğu, yaratıcı düşünmeyi sağladığı, çalışma ortamında esnekliğe ve iyi arkadaşlıklara katkıda bulunduğu ve böylece öğrenen bir organizasyona doğru ilerlendiği vurgulanmaktadır (Blanchard ve Henle, 2008, s.1067-1084). İş ortamında internet kullanan insan kaynakları, faaliyet gösterdikleri işletmeler adına önemli fikirler üretmekte, savunuculuğunu yapmakta ve çalışma alanlarına ilişkin bilgi ve becerileri geliştirmektedir (Bayramoğlu vd., 2020, s.13-38). Bununla birlikte, genel olarak sanal kaytarma ve internet kullanımına yönelik algı ve tutumlar, kişisel özellikler, alışkanlıklar ve internet bağımlılığı, demografik faktörler, sanal kaytarmaya yönelik niyetler, sosyal normlar ve internet kullanımı ve sanal kaytarma ile ilgili kişisel etik normlar siber kaytarma davranışının öncülleri olarak kabul edilmektedir.

### 2.2.8. Sanal kaytarmanın yarattığı fırsatlar ve tehditler

Bilişim teknolojisi hızla gelişmekte ve değişmektedir. Bu durum başta iş hayatı olmak üzere hayatın birçok alanını etkilemektedir. İnternet, önemli gelişim fırsatları yaratan ve çalışan performansını artıran teknolojik bir araçtır. Bu sayede internet, sosyal yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiş, hızlı iletişim ve bilgiye erişim ve ulaştırma sağlayarak kuruluşların çalışma şeklini değiştirmiştir. İnternet kullanımının artması insanların yaşam biçimini değiştirmiştir. Çalışanların işlemleri, oynadıkları oyunlar, araştırdıkları ve okudukları şeyler, nasıl konuştukları, kişisel ilişkilerini ve iletişimlerini nasıl yürüttükleri bu değişime katkıda bulunmaktadır. İnternet, tüm değişimlerin merkezinde yer alan olumlu ve olumsuz uygulamaları, davranışları ve sonuçları beraberinde getirmiştir. İnsanlar sosyal medya araçları aracılığıyla her geçen gün daha fazla dijital bağlantı kurmaktadır (Çolak ve Çetin, 2021, s.15-27). Ayrıca, alışveriş, ödemeler ve diğer birçok işlem daha hızlı ve daha verimli hale gelmiş ve internet, bir şirketin faaliyetlerinden bağımsız olarak daha hızlı, daha rahat ve daha verimli işlemlere olanak tanıdığı için tüm sektörlerde daha fazla kullanıcıyı ve kullanıcıyı çekmektedir (Skeja ve Lorcu, 2022, s.249). Günümüz iş dünyasında bilgisayar ve internet bağlantısı olmadan çalışmak neredeyse imkansızdır. Bu nedenle, çalışanların en yaygın davranışı olan ve iş yerinde önemli zaman kaybına neden olan siber aylaklık konusunda araştırma yapmak önemlidir (Derin ve Gökçe, 2016, s.700). Ekip dinamikleri ve sanallaşmanın iş birliği ve yaratıcılık üzerindeki etkisi, inovasyon araştırmaları için giderek daha önemli hale gelmektedir. Firma düzeyinde bir perspektiften bakıldığında, Covid-19 iş dünyasının dijital altyapısında temel bir dönüşüm olarak kabul edilmektedir. Pandemi, temel iş kollarının etkinleştirilmesi açısından dijital teknolojilerin ve bulut uygulamalarının benimsenmesini hızlandırmıştır. Örneğin, temassız teknoloji, dijital para ve nakitsiz ödeme sistemleri pandemi sırasında yaygınlaşmıştır. Tüm sektörlerde dijital dönüşüm benzeri görülmemiş bir hızla ilerlemektedir (George vd., 2020, s.1756). Bu bağlamda internet ve bilgi teknolojileri, iyi ve doğru kullanıldığı takdirde bireyler ve hatta çalışanlar için sinerjik bir ortam sağlamaktadır (Keklik vd., 2015, s.136).

Çalışanlar interneti sadece işlerini yapmak için değil, aynı zamanda iş yerindeki kişisel ihtiyaçları için de kullanmaktadır. Çalışanlar bir kuruluşun internetini kişisel nedenlerle kullandığında, bu durum siber aylaklık olarak bilinir ve hem çalışan hem de kuruluş üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilir. Siber aylaklık kişisel verimsizliğe yol açabilir ya da işi kolaylaştırarak üretkenliği artırabilir (Skeja ve Lorcu,

2022, s.249). Siber aylaklık, genel olarak, çalışanların mesai saatleri içinde işle ilgili olmayan web sitelerine göz atması veya kişisel e-postalarını kontrol etmesi gibi gönüllü davranışlar olarak da tanımlanmaktadır (Zhong vd., 2021). Siber aylaklık kavramı üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında, şirketler için yararları ve zararları konusunda farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan bir grup, söz konusu kavramın kuruma önemli ölçüde zarar verdiğini ve verimlilik kaybına yol açtığını savunurken, diğer grup ise bu kavram aracılığıyla elde edilebilecek eşsiz öğrenme fırsatlarına odaklanmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014, s.103). Çoğu çalışan sanal kaytarmanın olumsuz etkilerinden habersiz olsa da, sanal kaytarmanın ekonomik etkileri üzerine yapılan çalışmalar aslında sanal kaytarmanın maliyetlerinin oldukça yüksek olduğunu göstermesi açısından dikkat çekicidir (Derin ve Gökçe, 2016, s.696). Ayrıca, evden çalışma, doğum veya ev işleri gibi iş-aile çatışmaları yaratabilecek iş dışı veya kişisel faaliyetlerle kesintiye uğrayabilir. İnternet hizmetlerinin sunduğu benzersiz bilgi fırsatları, çalışanlara güncel bir bilgi ortamı sağlamakta, bu da iş süreçlerini yürütürken daha yaratıcı olmalarını ve değişime uyum sağlamalarını mümkün kılmaktadır (Anandarajan vd., 2004, s.93-104). İş yerinde internet hizmetlerini kullanmak, e-posta almak ve iletmek gibi işlemler iş ortamında kullanılan yaygın iş faaliyetleri olarak kabul edilebilir (Özkalp vd., 2012, s.26) Evden çalışmanın getirdiği, çalışana zaman yönetimi özgürlüğü sunma ve ulaşım sıkıntısını ortadan kaldırma gibi birçok faydası bulunmaktadır. Ne var ki, denetimin zayıflığı, sanal kaytarma eylemlerinin sıklığını artırabilir, hatta çalışanların farklı türde sanal kaytarma davranışlarına yönelmesine zemin hazırlayabilir. Buna ek olarak, çalışanlar iş tempolarını daha fazla kendileri belirledikleri için, daha fazla sanal kaytarma davranışına yönelebirlirler (Doorn, 2011, s.100). Anandarajan ve diğerlerinden (2004: 70-72) aktarıldığı üzere, çalışanlar bireysel grup Üye olma, tartışma organizasyonlarına katılma veya diğer işletmeler hakkında rekabetçi bilgiler edinme sırasında ortaya çıkan kaçınma davranışları, öğrenme üzerinde olumlu etkileri olan sanal kaçınma davranışları olarak tanımlanmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014). Öğrenme üzerinde olumlu etkisi olan bu faaliyetler yaratıcılık yaratır, görevleri ortak bir elden yürütür, esneklik sağlar ve buna ek olarak bir öğrenme alanı yaratır (Blanchard ve Henle, 2008, akt. Örücü ve Yıldız, 2014, s.93). Ayrıca verimlilikle doğrudan ilişkili olmayan, ancak etkili ve özgürlüğe elverişli, çalışanlar arasında üretim odaklı ve üretim odaklı bir zihniyeti teşvik eden ve sosyal olarak desteklenen bir iklim yaratır (Oravec, 2002, akt. Örücü ve Yıldız, 2014, s.90). Bu hareketler kurumsal hedefler doğrultusunda bütünleştirilirse, kendini yetiştirmiş personel ile verimliliği etkileyecektir. Bir başka

çalışmada, iş yerinde internet sistemlerini yoğun olarak kullanan çalışanların, internet sistemlerini yoğun olarak kullanmayanlara göre iş tutumu ve örgütsel sorunlar açısından daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. İş tutumları açısından bilgisayar ve internet sistemlerini yoğun olarak kullanan personelin iş tatmini, duygusal bağlılık, işletmeye destek ve iş doyumu açısından daha belirgin olduğu, örgütsel sorunlar açısından ise internet sistemlerini yoğun olarak kullanan personelin Stanton'dan (2002) aktarıldığı üzere, internet sistemini yoğun olarak kullanan personelin farklı ve zor görevlerle başa çıkmada, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin kalitesinde, sorumluluk almada, iş başarısına bakışlarında ve iş-yaşam dengesi kurmada daha başarılı oldukları görülmüştür (Örücü ve Yıldız, 2014). Bu faydalar işin türü ve kişisel internet kullanım süresi ile ilişkilidir. Bu bağlamda bir örnek vermek gerekirse, internet üzerinden kullanılan ticari uygulamaların iş tatmini ve performansı artırdığı, kişisel iletişim ve bilgi toplama amacıyla kullanılan internetin ise iş tatmini ve performans üzerinde tam tersi bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Mahatanankoon vd., 2004, s.93). Aslında, çalışanların iş ortamındaki aşırı zihinsel çaba ve diğer iş yüklerinin neden olduğu stresi azaltmak ve dengelemek için internet ve bilgisayar faaliyetlerinden yararlandıkları söylenebilir (Ugrin vd., 2007, s.78). Bazı çalışanların bilgisayar ve internet sistemlerini iş yerinde bulunan eğlence araçları olarak görmesi ve bu araçlarla zihinlerini rahatlatmaya çalışması nedeniyle sanal kaytarma, çalışanların çalışma zamanlarını boşa harcadıkları en yaygın yol haline gelmiştir (Çolak ve Çetin, 2021, s.87). Bu açıdan siber aylaklık, kişisel aramalar ve mesajlar yapmak ve almak gibi normal davranışlar olarak kabul edilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008, s.1069). Sanal kaytarmanın sunduğu bu fırsatlara ek olarak, sanal kaytarma olarak bilinen kavramın iki farklı yönü olduğu söylenebilir. Bir yönü sağladığı fırsatlar nedeniyle insan kaynaklarının iş hayatına olumlu katkı sağlarken, diğer yönünün ise kuruma ciddi randıman kayıpları yaşattığı belirtilmektedir (Örücü ve Yıldız, 2014). Sanal kaytarmanın bireysel yaratıcılık, esneklik ve öğrenme için bir ortam sağladığından tamamen zararlı olarak değerlendirilemeyeceği de ileri sürülmüştür (Köse vd., 2012, s.291, akt. Çolak ve Çetin, 2021), Aynı derecede zararlı olarak değerlendirilmese bile işveren tarafından sağlanan bilgisayar ve internet olanaklarının çalışma saatleri içinde iş dışında başka amaçlarla kullanılması veya iş için ayrılan zamanın kurumun hedefleriyle bütünleştirilmemesi kurumsal verimlilik üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Örücü ve Yıldız, 2014, s.80). İnternet üzerinden bilgiye kolay erişim, e-iş gibi uygulamalar kurumlar için büyük kolaylık sağlarken, belli bir süre sonra personelin gündemi takip ettiği, ürün ya da hizmetlerini sattığı, müzik indirdiği ve çok zaman

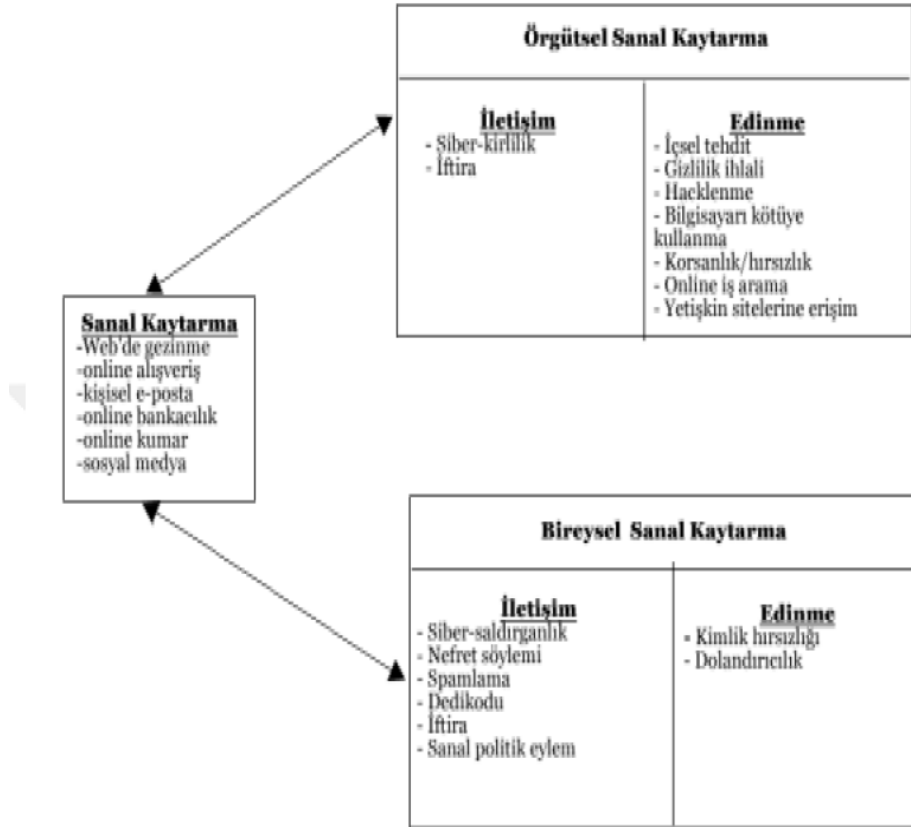
geçirdiği bir yer haline gelmektedir. (Örücü ve Yıldız, 2014, s.94; Whitty ve Carr, 2006, s. 237; Wheatherbee, 2010, s.36). Öte yandan, bir kurumda mesai saatleri içinde yapılması gereken işler kişisel web kullanımı yoluyla yapılabilir kişisel web erişimi yoluyla yapılamamakta, bu nedenle mesai saatleri dışında internete bağlanmaya çalışmaktadırlar (Örücü ve Yıldız, 2014, s.157). Bu da personel verimliliğinde düşüşe yol açmaktadır. Telif hakkı sorunları, güvenlik ihlalleri, iş gizliliği beyanları, taciz, hakaret ve bilgisayar ve internet kaynaklarının gereksiz kullanımı siber aylaklığın neden olduğu diğer kayıplara bir örnektir. Çalışanların ruh sağlığı, iş başarımı için hayati önem taşır ve şirketin sürdürülebilirliğini korumaya yardımcı olur; COVID-19, çalışanların zihinsel ve psikolojik sağlığını etkileyerek, izolasyon ve hayal kırıklığı da dahil olmak üzere daha yüksek sinirlilik ve depresyona neden olmuştur (Khawaja vd., 2021, s.2520). İş sağlığının etkinliği, çalışan sağlığı için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, iş yeri stresörleri, saldırganlık, geri çekilme davranışı, COVID-19 kaygısının rolü ve siber kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekmektedir (Khawaja vd., 2021, s.2521). Bu tür olumsuz durumlar, yönetim kaynaklarının kullanımının ve verimliliğin azalmasına yol açmakta ve kurumu bazı yasal yükümlülükler altına sokmaktadır. Özellikle bazı kuruluşlar, personelin internet kullanımı nedeniyle cinsel istismar gibi suçlamalarla karşı karşıya kalmıştır (Örücü ve Yıldız, 2014, s.58). İnternetin iş ve özel hayattaki artan rolü, çalışanlara sadece evden çalışma fırsatı vermekle kalmayıp aynı zamanda isteyken aileleriyle ilgili faaliyetlerde bulunma fırsatı da verdiğinden dikkate alınması gereken önemli bir husustur (Doorn, 2011, s.58).

### **2.2.9. Sanal kaytarma türleri**

Farklı siber aylaklık türlerinin ayrı ayrı tanımlanmasının ve değerlendirilmesinin çok önemli olduğu ifade edilmektedir. İlk olarak, kuruluşların farklı siber aylaklık türlerinin neler olduğunu ve ne sıklıkla meydana geldiklerini anlamaları önemlidir. İkinci olarak, farklı siber aylaklık türlerini ayrı ayrı araştırarak, farklı siber aylaklık türlerine neyin sebep olduğunu anlamak ve aynı zamanda siber aylaklığın yayılmasını kontrol altına alacak ve yönetecek uygun politikalar ve müdahaleler geliştirmek mümkündür (Blanchard ve Henle, 2008, s.1072). Sanal kaytarma türleri araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde kategorize edilmiştir. Örnekler arasında işle ilgili olmayan e-postaların gönderilmesi ve alınması, çevrimiçi sohbet, çevrimiçi alışveriş ve işle ilgili olmayan web sitelerinde gezinme yer almaktadır. Özellikle, haber ve alışveriş siteleri de dahil olmak

üzere büyük web sitelerine göz atmak, çalışanların eğilimli olduğu tipik bir küçük siber aylaklık olarak tanımlanmıştır. Bu siber aylaklık türlerinden bazıları, özellikle de zaman sınırlı olanlar (örneğin kişisel e-postalar gönderip almak veya CNN.com manşetlerini görüntülemek), oldukça zararsız kabul edilmektedir. Ancak diğer siber aylaklık türleri, daha fazla zaman ve dolayısıyla daha düşük üretkenlik (örneğin online alışveriş), işyerinde uygunsuz davranışlar (örneğin online kumar) içerdiğinden ve kurumu yasal sorumluluğa maruz bıraktığından (örneğin müzik indirme) daha sorunlu olarak görülmektedir (Blanchard ve Henle, 2008, s.1075). Buna ek olarak, Lim (2002) aktarıldığı üzere, iki grup davranış daha vardır: çalışma saatleri içerisinde işle ilgili olmayan amaçlarla internette gezinme (örn. spor sitelerinde vakit geçirme, işle ilgili olmayan belgeleri indirme) ve elektronik mesajlaşma (örn. mesaj alma, gönderme ve takip etme) yer almaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014, s.102). Bir üretken sapkınlık biçimi olarak sanal kaytarma, küçük (örn. kişisel e-postaları kontrol etmek) ile ciddi (örneğin yasadışı müzik indirme) arasında değişen, örgüt odaklı bir sapkın davranıştır. Küçük çaplı siber aylaklığın işyerinde e-posta ve internetin genel kullanımı olması beklenir. Örneğin, kişisel e-postaların gönderilip alınması, ana akım haberler, finans ve sporla ilgili sitelere göz atılması bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu şekilde, küçük çaplı siber aylaklık, işyerinde tamamen uygun olmayabilecek ancak kişisel telefon görüşmeleri yapmak, masanızda Wall Street Journal okumak, su ısıtıcısının yanında sohbet etmek gibi genel olarak kabul edilebilir diğer davranışlara benzer. Her ne kadar bu tür siber aylaklıklar önemsiz olarak tasvip edilse de, bunun kurum üzerinde üretkenliğin azalması gibi zararlı etkileri olmadığı anlamına gelmediği unutulmamalıdır. Aksine, niteliksel olarak farklı bir form olduğu ileri sürülmektedir (Blanchard ve Henle, 2008, s.1076). Diğer yazarlara göre, sanal kaytarma dört gruba ayrılmıştır. Bunlar; eğlence amaçlı amaçsız sörf, zarar verici (örn. müzik indirme), kişisel öğrenme (örneğin bir kuruluş için faydalı makaleler sağlama) ve belirsiz (örneğin sohbet odalarında diğer kuruluşlar hakkında bilgi edinme) siber aylaklıktır (Örücü ve Yıldız, 2014, s.103). Başka bir çeşitlendirmeye, sanal kaytarma iki gruba ayrılabilir: önemsiz sanal kaytarma (örneğin işle ilgili olmayan mesajlar almak, bir konuyla ilgili haberleri takip etmek) ve ciddi sanal kaytarma (örneğin ahlaka aykırı içerikli siteleri ziyaret etmek, çevrimiçi kumar sitelerine girmek). İlk grupta yer alan önemsiz siber aylaklık yapan çalışanlar bu tür aylaklıkları normal bir durum olarak görmekte ve bu tür aylaklıkların zarar verdiğine inanmamaktadır. Diğer grupta ise önemli ölçüde sanal kaytarma yapan çalışanlar, ziyaret ettikleri siteler kendileri için ne kadar sakıncalı olursa olsun ve bunun sonucunda yasal olarak sorumlu tutulacaklarını ne

kadar bilirlerse bilsinler sanal kaytarmayı bırakamamaktadırlar (Örücü ve Yıldız, 2014, s.103). Bir başka grup ise sanal kaytarmanın üç farklı boyutu olduğunu savunmaktadır. Bunlar; kişisel çevrimiçi ticaret, kişisel bilgi edinme ve kişisel iletişimdir (Ünal ve Tekdemir, 2015, s.96). Sanal kaytarma faaliyetlerinin farklı unsurları vardır. Sanal kaytarmaya neden olan faktörler kişisel, örgütsel ve durumsal olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Sanal kaytarmaya neden olduğu düşünülen faktörler şunlardır: Sanal kaytarma ile ilgili düşünce ve tutumlar, genel internet kullanımı, kişisel özellikler, internet bağımlılığı ve alışkanlıkları, demografîyi etkileyen konular, sanal kaytaranlara yakınlık, internet kullanımı ile ilgili toplumsal kurallar ve etik değerler vb. (Ünal ve Tekdemir, 2015, s.96). Ancak bu kişisel faktörlerin sanal kaytarma üzerindeki etkisi konusunda literatürde ortak bir görüş birliği bulunmamaktadır (Ünal ve Tekdemir, 2015, s.98). Bununla birlikte, örneğin (Lim ve Chen, 2012, s. 68) belirtildiği gibi, siber aylıklığın hem karanlık hem de parlak tarafları olduğu doğrulanmaktadır.



Şekil 2.13. Sanal kaytarma türleri (Bayramoğlu, vd., 2020)

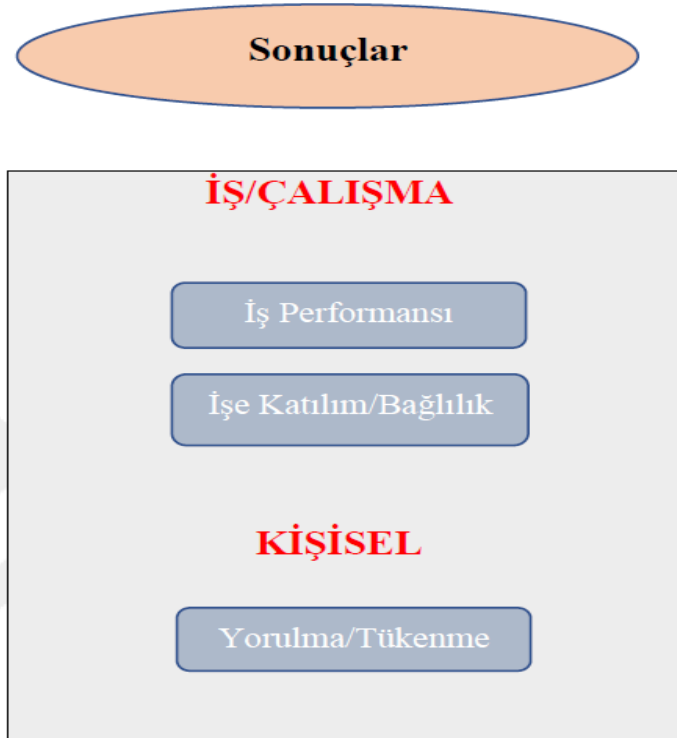
## 2.2.10. Sanal kaytarma faaliyetlerinin yasal yönleri

Kurumlarda siber suistimal faaliyetlerinde bulunan personeli gözlemlemek için kullanılan çeşitli gözetim yöntemleri vardır. Bu gözetim yöntemleri kapsamında, personel, siber taciz faaliyetlerinde bulunan personel olarak gözlemlenmesi ve tespit edilmesi sonucunda uyarı veya sözleşmelerin feshi ile karşı karşıya kalabilir. Büyük Dairenin bu durumlara ilişkin kararları işçiler ve iş sahipleri için özel bir önem taşımaktadır: 9. Hukuk Mahkemesi'nin 17 Mart 2008 tarihli kararına göre (2008/5941), 'işverenin açık veya zımni izni olmaksızın işyerinde özel amaçlarla internet kullanımı yasaktır. İşverenin açık veya zımni izni olmaksızın internetin özel amaçlarla kullanımı yasaktır. Ancak, istisnai ve acil durumlarda ve işle ilgili nedenlerle bu yasaktan meşru olarak feragat edilebilir. Bir çalışan, işverenin açık yasağına rağmen interneti özel amaçlarla kullanırsa, iş sözleşmesi önceden bildirimde bulunmaksızın feshedilebilir ve çalışanın pornografik fotoğraflar veya videolar indirmesi ve bunları şirket veri taşıyıcısına yüklemesi durumunda herhangi bir bildirim gerekmez (Örücü ve Yıldız, 2014, s.99-114). Bu karara göre, web sistemi üzerinden görüntülenen sitelerin tüm bilgisayarların hafızasında kalacağı ve bu sitelerin alanında uzman kişiler tarafından bilineceği, bunun da iş sahibinin kamuoyundaki itibarını önemli ölçüde zedeleyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, genel izin alabilmek için işverenin altı aylık bir süre boyunca siber kaytarma faaliyetinden haberdar olması, ancak bu konuda hiçbir şey söylememesi gerekmektedir. Sonuç olarak, çalışanlar işverenleri tarafından sağlanan internet veya bilgisayar sistemlerini açık veya örtülü izin olmaksızın haber okumak, mesaj göndermek veya almak, web oyunları oynamak veya yetişkin içerikli sitelere erişmek için kullanamazlar, işyerinde internet sistemlerinin bu amaçla kullanılması işten çıkarma nedeni olabilir. 9. Hukuk Dairesi'nin 13 Aralık 2010 tarihli kararına göre (2010/37516), işveren tarafından sağlanan bilgisayar ve internet sistemlerinin çalışanlara işlerini düzgün bir şekilde yapmaları için sağlandığını, kullanım ücretlerinin işveren tarafından karşılandığını ve bu nedenle işverenin işle ilgili internet sistemlerinin kullanımında genel iş ve işleyiş kontrol etme ve denetleme hakkına sahip olduğunu belirtmektedir ve denetleme hakkına sahiptir (Örücü ve Yıldız, 2014, s.99-114). Dolayısıyla işverenler sadece kurumsal e-posta adreslerinden değil, aynı zamanda kişisel e-posta adreslerinden de izleme hakkına sahiptir (Örücü ve Yıldız, 2014, s.99-114). Bu nedenlerle, işyerinde ahlaki kuralların ihlal edilmesi iş sözleşmesinin feshine yol açabilir. Çünkü bu gibi durumlarda şirket yönetimi güven kaybına uğrar ve doğal olarak çalışanı işten çıkarma

hakkını kullanma eğilimine girer. Bu durum göz önüne alındığında, iş sözleşmeleri ve diğer özel yükümlülüklerle birlikte bilgisayar ve internet sistemlerinin kullanım amacının belirlenmesi hem personel hem de işverenler için daha net ve yorumlanması daha zor bir girişimdir. Ceza hukuku kapsamında olumsuz durumlarla karşılaşmamak için iş sahiplerinin bilgisayar ve internet sistemlerine ilişkin prosedürleri baştan belirlemeleri ve iş sözleşmesinde belirtmeleri faydalı olacaktır.

#### 2.2.11. Sanal kaytarmanın sonuçları

Sanal kaytarmanın sonuçları mesleki ve kişisel sonuçlar olarak kategorize edilebilir. İş performansı ve işe bağlılık siber kaytarmanın profesyonel sonuçları iken, çalışanların tükenmesi kişisel bir sonuçtur. Şekil 2.14, bu paragrafta bahsedilen sonuçları göstermektedir (Doorn, 2011, s.76).



Şekil 2.14.Sanal kaytarmanın sonuçları (Doorn, 2011, s.76).

#### İş performansı

Bir yandan, performansın birim çıktı açısından kolayca ölçülebildiği durumlarda, çaba ve performans arasında bağlantı kurulabilir ve yüksek ve düşük performans tespit

edilebilir. Ancak bu bağlantının kolayca kurulamadığı işlerde çalışanlar genellikle son derece bağımsızdır. Bu durumda, performans aşağıdaki unsurlara da bağlıdır:

- Katılım/işe bağlılık
- İşi yerine getirme becerisi
- Performans

Aynı zamanda yorgunluk/tükenme konusundaki kararlılığa da bağlıdır. Bu tür işlerde bağlılık önemlidir, çünkü işin çalışanın performansı ile tutarlı bir şekilde yapılmasını sağlamanın tek yolu budur. Bunun nedeni, bağlılığın sanal kaytarma olasılığını, çaba ve performans arasındaki ilişkinin net olduğu işlere kıyasla daha fazla etkilemesidir. Sanal kaytarma faaliyetleri iş verimsizliğinin önemli bir belirleyicisi olarak tanımlanmıştır; Ramayah (2010) dört tür sanal kaytarma kullanımını kategorize etmiş ve kişisel indirme, kişisel e-ticaret ve kişisel bilgi edinmenin iş verimsizliği ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur (s.295). Bununla birlikte, kişisel iletişimin iş verimsizliği ile bir ilişkisi bulunmamıştır; bu da farklı sanal kaytarma eylemlerinin iş performansı üzerinde farklı etkileri olduğunu düşündürmektedir (Doorn, 2011, s.76). Ayrıca, araştırmalar e-posta ve sohbetin bağımlılık yapması ve çalışanların dikkatini dağıtması nedeniyle performansla olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak Belanger ve Van Slyke (2002) tarafından yapılan bir çalışma, iş özellikleriyle ilgili olumlu sonuçlardan bahsetmektedir. Yazarlar, sanal makaslamanın mevcut bilginin anlaşılması ve bilgi doğruluğunun artırılması açısından daha iyi bir duruma yol açabileceğini bulmuşlardır (s.64). Ancak bu yazarların çalışmaları, öğrenmeyi veya yaratıcılığı geliştiren belirli faaliyetler bulamamıştır. Dahası, sanal kaytarma faaliyetleri kapalı yaratıcı kanalların açılmasına hizmet edebilir (Oravec, 2002, s. 63). Genel olarak, önceki araştırmalar sanal kaytarmayı iş performansı ile olumlu ya da olumsuz yönde ilişkilendirmiştir. Sanal kaytarmayı çok boyutlu bir yapı olarak ele alarak, hangi belirli faaliyet ve davranışların iş performansını etkilediğini belirlemek mümkündür.

### **İşe bağlılık**

İşe bağlılık, "çalışanların ve işverenlerin birbirleri için fazladan çaba gösterdikleri iki yönlü faydalı bir ilişki" olarak tanımlanmıştır (Doorn, 2011, s.79) Ancak, sanal kaytarma ve işe bağlılık arasındaki ilişki üzerine çok az araştırma yapılmıştır; tarama ve e-posta faaliyetlerini birbirinden ayırmış ve tarama faaliyetinin işe bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu, e-posta faaliyetinin ise işe bağlılık düzeyini düşürdüğünü bulmuştur (Lim ve Chen, 2009, s.101). Bu yazarlar tarafından elde edilen sonuçlar, siber aylaklık

faaliyetlerinin bağıllık üzerindeki etkisinde rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışmada sanal kaytarma dört farklı faaliyeti kapsadığından, çerçeveye işe bağıllığın da dahil edilmesi, sanal kaytarma faaliyetleri ile işe bağıllık arasındaki ilişkinin daha spesifik bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır.

### **Yorgunluk/Tükenme**

İş taleplerinin iş kaynaklarından daha yüksek olduğu durumlarda, tükenmişliği önlemek için toparlanma gereklidir. Sanal kaytarma bu süreçte bir rol oynayabilir ve çalışanların refahı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Tükenmişlikle ilişkili olarak sanal kaytarma, bu nedenle mikro molalar, yani 'kısa, aralıklı molalar' olarak işlev görebilir. Molaların rahatsızlığı azalttığı değerlendirilmekte ve bu nedenle çalışan yorgunluğu ile ilgili olarak dikkate alınmalıdır (Bridegan, 2008, s. 51). Dolayısıyla çalışan yorgunluğu, sanal kaytarmanın sağladığı toparlanma süreciyle ilişkili olabilir. Bu ilişkinin bir örneği, iş yerindeki oyunların toparlanabilirliğine ilişkin literatürde bulunabilir (Reinecke, 2009, s.463). Bu bağlamda, siber aylaklık bir iyileşme davranışı olarak kabul edilir. Sanal kaytarma çalışanların pillerini şarj edebilir, motivasyonlarını artırabilir ve çalışanların refahı için olumlu sonuçlar doğurabilir. Sanal kaytarmanın diğer faaliyetleri ve davranışları için, refah üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olup olmadıkları bilinmemektedir.

### 3. YÖNTEM

Bu kısımda araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve veri analizine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

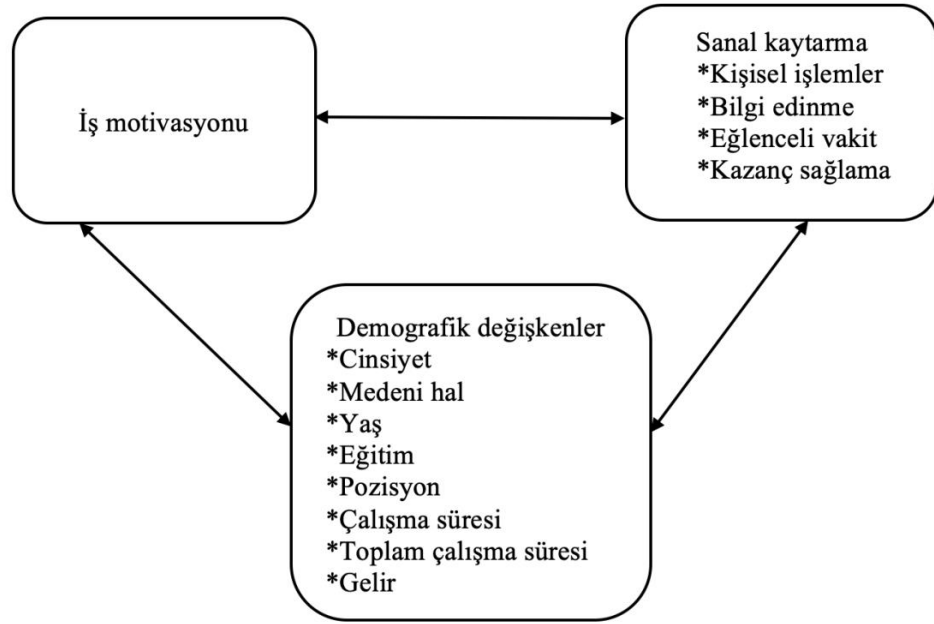
Kamu kurumlarında iş motivasyonu, etkinliği artırmak, çalışanların iş tatminini sağlamak ve hizmet kalitesini yükseltmek açısından son derece önemlidir. Kamu sektörü genellikle topluma hizmet veren bir yapı olduğundan, çalışanların yüksek motivasyona sahip olması, vatandaşların ihtiyaçlarına daha etkili ve hızlı bir şekilde cevap verilmesini sağlamaktadır. Motivasyon eksiklikleri ise iş doyumsuzluğuna, düşük performansa ve yüksek devamsızlığa yol açabilir. Motivasyonu artıran faktörler arasında adil maaş politikaları, kariyer gelişim fırsatları, işin anlamlılığı, çalışma ortamının pozitif olması ve çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri örnekleri verilebilir.

Kamu kurumlarında sanal kaytarma, çalışanların işlerini yapıyormuş gibi görünüş aslında zamanlarını verimsiz şekilde geçirmeleri veya gereksiz işlerle uğraşmaları durumunu ifade etmektedir. Bu davranış genellikle çalışma ortamındaki düşük motivasyon, iş tatminsizliği, yetersiz denetim veya sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmamış olmasından kaynaklanabilir. Sanal kaytarma, verimliliği düşürür ve çalışanların gerçek katkılarını gizler, bu da hem kurum için hem de toplum için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kamu kurumlarında çalışan motivasyonu ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişki, tartışmaya açık bir konudur. Bu çalışmada, iş motivasyonu ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemek, iş ortamında karşılaşılan verimlilik sorunlarının anlaşılması ve önlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmada, söz konusu ilişkinin ortaya konması ve iş yerindeki dijital davranışların daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesine katkı sunmak amaçlanmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonu ve sanal kaytarma davranışlarının katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, pozisyon, çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve gelir durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve çalışanların iş motivasyonu ile sanal kaytarma davranışlarının birbiriyle ilişkili olup

olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmanın modeli ve hipotezlerine bu bölümde yer verilmiştir.



**Şekil 3.1.** Araştırmanın modeli

Çalışmanın ana ve alt hipotezleri bu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları demografik değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

- H<sub>1a</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>1b</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları medeni hal değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>1c</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>1d</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları eğitim değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>1e</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.

- H<sub>1f</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>1g</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>1h</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların sanal kaytarma düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

- H<sub>2a</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>2b</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların sanal kaytarma düzeyleri medeni hal değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>2c</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların sanal kaytarma düzeyleri yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>2d</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların sanal kaytarma düzeyleri eğitim değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>2e</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların sanal kaytarma düzeyleri pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>2f</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların sanal kaytarma düzeyleri çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>2g</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların sanal kaytarma düzeyleri toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>2h</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların sanal kaytarma düzeyleri gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları ile sanal kaytarma davranışı ve alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

- H<sub>3a</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları ile sanal kaytarma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3b</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları ile sanal kaytarmanın kişisel işlemler alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3c</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları ile sanal kaytarmanın bilgi edinme alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3d</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları ile sanal kaytarmanın eğlenceli vakit alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3e</sub>: Kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonları ile sanal kaytarmanın kazanç sağlama alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Diyarbakır Valiliği Kayapınar Kaymakamlığına bağlı kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personeller oluşturmaktadır. Kurumlardan alınan resmi izinler sonrasında online olarak oluşturulan anket linki Diyarbakır Valiliği Kayapınar Kaymakamlığı alt birimlerde memur amir statüsünde çalışan 747 personele gönderilerek ankete katılımları sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma süreci Eylül – Ekim 2024 ayları arasında yürütülmüştür. Çalışmaya 345 kişi gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmada ulaşılan örneklem hacmi, örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için oluşturulmuş olan hazır tablolar dikkate alınarak yeterli bulunmuştur (Karagöz, 2021, s.232). Araştırmanın etik izni Batman Üniversitesi Etik Kurulundan 05/09/2024 tarih ve 32 sayılı karar ile alınmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Veri toplama Teknikleri

Çalışmada nicel verilerin toplanması için “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)” ve “Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Ölçeği” olmak üzere iki ölçek kullanılmıştır. Gagne vd. (2010) tarafından geliştirilen, Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017)

tarafından Türkçeye uyarlanan “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)” ölçek 19 maddelik 7’li likert tipi bir ölçektir. Maddelere verilecek cevaplar “1= Hiç uygun değil; 7= Tamamen uygun” arasında değişmektedir. İş Motivasyon Ölçeğinde toplam 6 alt boyut (İçsel motivasyon, Dışsal düzenleme-sosyal, Motive olamama, Kişisel düzenleme, Dışsal düzenleme-maddesel ve İç yansıtılan düzenleme) bulunmaktadır.

Sanal kaytarma için, Güler ve Günel (2022) tarafından geliştirilen “Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 25 maddelik 5’li likert tipi bir ölçektir ve olumsuz madde bulunmamaktadır. Maddelere verilecek cevaplar “1=Kesinlikle katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Ölçeğinde toplam 4 alt boyut (Kişisel İşlemler, Bilgi Edinme, Eğlenceli Vakit ve Kazanç Sağlama) bulunmaktadır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS 26.0 ve AMOS 24 programı kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde; öncelikle katılımcılara ait (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve çalışma süresi vb.) tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Sonrasında araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalama ( $\bar{x}$ ), standart sapma (ss), çarpıklık ve basıklık katsayıları ile normallik varsayımları incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği sağlanan ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek için cronbach alfa analizi yapılmıştır. Geçerli ve güvenilir olduğu gözlenen değişkenlerin demografik değişkenler ile farklılıklarını belirlemek için bağımsız örneklem T testi ile tek yönlü varyans analizi ANOVA dan yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için ise Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Katılımcılara ve Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde, katılımcıların demografik özellikleri ile iş motivasyonu ve sanal kaytarma ölçeklerine ait tanımlayıcı istatistiklere detaylı olarak yer verilmiştir.

**Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikleri**

| Değişken              | N: 345               | Frekans | %    |
|-----------------------|----------------------|---------|------|
| Cinsiyet              | Kadın                | 122     | 35,4 |
|                       | Erkek                | 223     | 64,6 |
| Yaş                   | 20-29                | 38      | 11,0 |
|                       | 30-39                | 165     | 47,8 |
|                       | 40-49                | 112     | 32,5 |
|                       | 50-59                | 28      | 8,1  |
|                       | 60 ve üzeri          | 2       | ,6   |
| Medeni hal            | Evli                 | 256     | 74,2 |
|                       | Bekar                | 89      | 25,8 |
| Eğitim durumu         | İlk-Orta Öğretim     | 3       | ,9   |
|                       | Lise                 | 27      | 7,8  |
|                       | Ön Lisans            | 25      | 7,2  |
|                       | Lisans               | 204     | 59,1 |
|                       | Lisansüstü           | 86      | 24,9 |
| Pozisyon              | Memur                | 179     | 51,9 |
|                       | Teknik Personel      | 72      | 20,9 |
|                       | Uzman Yardımcısı     | 6       | 1,7  |
|                       | Uzman                | 39      | 11,3 |
|                       | Müdür                | 49      | 14,2 |
| Çalışma süresi        | 0-5 yıl              | 105     | 30,4 |
|                       | 6-10 yıl             | 88      | 25,5 |
|                       | 11-15 yıl            | 91      | 26,4 |
|                       | 16-20 yıl            | 38      | 11,0 |
|                       | 21 yıl ve üzeri      | 23      | 6,7  |
| Toplam çalışma süresi | 0-5 yıl              | 61      | 17,7 |
|                       | 6-10 yıl             | 76      | 22,0 |
|                       | 11-15 yıl            | 90      | 26,1 |
|                       | 16-20 yıl            | 70      | 20,3 |
|                       | 21 yıl ve üzeri      | 48      | 13,9 |
| Gelir durumu          | 25.000 TL- 34.999 TL | 84      | 24,3 |
|                       | 35.000 TL- 44.999 TL | 140     | 40,6 |
|                       | 45.000 TL- 54.999 TL | 78      | 22,6 |
|                       | 55.000 TL- 64.999 TL | 23      | 6,7  |
|                       | 65.000 TL üzeri      | 20      | 5,8  |

Tablo 4.1 incelendiğinde görüleceği üzere araştırmaya katılan 345 (%100) kamu personelinin 122'si (%35,4) kadın ve 223'ü (%64,6) erkek personelden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan personelden çoğunluğu yani 165'i (%47,8) 30-39 yaş arasındadır. Katılımcıların 256'si (%74,2) evlidir. Araştırmaya katılan kamu personellerin 179'ü (%51,8) memur pozisyonunda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan kamu personellerin çoğunun çalışma süresi 0-10 yıl arasındadır (%55,9). Gelir durumları incelendiğinde: %24,3'ünün 25,000-34.999 TL, %40,6'sinin 35.000-44.999 TL, %22,6'sinin 45,000-54.999 TL arasında olduğu ve sadece %12,5'ünün gelirin 55 bin TL'den daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.2. İş Motivasyon ölçeği sorularına ait tanımlayıcı istatistikler**

| Sorular                                                                                                           | $\bar{X}$ | S.S. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|
| “Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.”                                             | 1,85      | 1,06 |
| “İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.”                                                                   | 2,54      | 1,10 |
| “Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.”                                  | 1,94      | 1,01 |
| “Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.”                                                           | 3,10      | 1,19 |
| “İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.”                                           | 2,03      | 1,05 |
| “İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.”                                                       | 3,31      | 1,16 |
| “Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.”                          | 2,09      | 1,06 |
| “İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.”                                                        | 3,80      | 1,12 |
| “Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.”          | 2,62      | 1,23 |
| “Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.”                                       | 3,62      | 1,13 |
| “Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.” | 2,48      | 1,21 |
| “Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.”              | 3,77      | 1,08 |
| “Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.”    | 2,05      | 1,03 |
| “İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.”                                                    | 4,10      | 1,03 |
| “İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.”        | 2,79      | 1,18 |
| “Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.”                                          | 3,83      | 1,02 |
| “İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.”                                                 | 2,72      | 1,19 |
| “İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.”                                          | 3,66      | 1,12 |
| “Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.”                                              | 2,52      | 1,15 |

İş motivasyon ölçeğine ait ortalama ve standart sapma istatistikleri Tablo 4.2.’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, katılımcılar tarafından en düşük ortalama “Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.” sorusuna verilmiştir (Ort.=1,85). Ayrıca en yüksek puan ise “İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.” sorusuna verilmiştir (Ort.=4,10).

**Tablo 4.3. İş Motivasyon ölçeği ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler**

|                             | Min-Maks | Medyan | $\bar{X}$ | S.S. |
|-----------------------------|----------|--------|-----------|------|
| İçsel motivasyon            | 1-5      | 3,00   | 2,98      | ,89  |
| Dışsal düzenleme-sosyal     | 1-5      | 2,33   | 2,40      | ,97  |
| Motive olamama              | 1-5      | 2,00   | 1,94      | ,83  |
| Kişisel düzenleme           | 1-5      | 4,00   | 3,73      | ,90  |
| Dışsal düzenleme-maddesel   | 1-5      | 2,33   | 2,52      | ,85  |
| İçe yansıtılan düzenleme    | 1-5      | 4,00   | 3,86      | ,84  |
| Toplam iş motivasyon ölçeği | 1-5      | 2,89   | 2,88      | ,50  |

Tablo 4.3.’de, iş motivasyon ölçeği tanımlayıcı istatistikleri (Medyan = 2,89,  $\bar{X}$  = 2,88, S.S. = ,50) olarak elde edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarından içsel motivasyon tanımlayıcı istatistikleri (Medyan = 3,00,  $\bar{X}$  = 2,98, S.S. = ,89), dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu tanımlayıcı istatistikleri (Medyan = 2,33,  $\bar{X}$  = 2,40, S.S. = ,97), motive olamama alt boyutu tanımlayıcı istatistikleri (Medyan = 2,00,  $\bar{X}$  = 1,94, S.S. = ,83) kişisel düzenleme alt boyutu tanımlayıcı istatistikleri (Medyan = 4,00,  $\bar{X}$  = 3,73, S.S. = ,90), dışsal düzenleme-maddesel alt boyutu tanımlayıcı istatistikleri (Medyan = 2,33,  $\bar{X}$  = 2,52, S.S. = ,85), içe yansıtılan düzenleme alt boyutu tanımlayıcı istatistikleri ise (Medyan = 2,89,  $\bar{X}$  = 2,88, S.S. = ,50) olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.4. Sanal kaytarma ölçeği sorularına ait tanımlayıcı istatistikler**

| Sorular                                                                                          | $\bar{X}$ | S.S. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|
| “İşyerinde, bireysel ihtiyaçlarım için internet üzerinden alışveriş yaparım.”                    | 2,86      | 1,20 |
| “İşyerinde, bankacılık (EFT, Havale vb.) işlemlerimi gerçekleştiririm.”                          | 3,42      | 1,13 |
| “İşyerinde, iş dışında kullandığım kişisel epostalarımı kontrol ederim.”                         | 3,06      | 1,16 |
| “İşyerinde, tatil planlarım için internet sitelerinden konaklama, seyahat vb.” işlemler yaparım. | 2,69      | 1,17 |
| “İşyerinde internet üzerinden müzik, video, film vb. dosyalar indiririm.”                        | 2,18      | 1,14 |
| “İşyerinde, hafta sonuna dair planlarım için internetten sosyal programlar yaparım.”             | 2,32      | 1,15 |
| “İşyerinde, iş arama sitelerinden iş ilanlarımı takip ederim.”                                   | 1,86      | ,97  |
| “İşyerinde, haber siteleri üzerinden haberleri takip ederim.”                                    | 3,39      | 1,16 |
| “İşyerinde, işimle ilgisi olmayan konularda e-kitaplar okurum.”                                  | 2,32      | 1,13 |

|                                                                                                                    |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| “İşyerinde, internet üzerinden gazeteleri takip ederim.”                                                           | 2,96 | 1,24 |
| “İşyerinde, sporla ilgili internet sitelerini ziyaret ederim.”                                                     | 2,53 | 1,28 |
| “İşyerinde, blog (spor, sanat vb.) yazılarını okurum.”                                                             | 2,66 | 1,25 |
| “İşyerinde, işimle ilgisi olmayan sağlık konularında internetten bilgi edinirim.”                                  | 2,86 | 1,27 |
| “İşyerinde, komik ve eğlenceli videolar seyredirim.”                                                               | 2,62 | 1,25 |
| “İşyerinde, sosyal paylaşım sitelerinde yer alan kişisel sayfalarımı bakarım.”                                     | 2,72 | 1,24 |
| “İşyerinde, iş dışı konularda sohbet uygulamalarını kullanırım.”                                                   | 2,21 | 1,18 |
| “İşyerinde, vakit geçirmek için videolar (dizi, film, belgesel vb.) seyredirim.”                                   | 2,33 | 1,20 |
| “İşyerinde, eğlenceli vakit geçirmek için internet üzerinden oyun oynarım.”                                        | 1,92 | 1,06 |
| “İşlerimi bitirince boş vakitlerimi değerlendirmek için internette gezinirim.”                                     | 3,18 | 1,22 |
| “İşyerinde, bireysel yatırımlarıma yönelik web sitelerini (finans, borsa vb. siteler) ziyaret ederim.”             | 2,46 | 1,25 |
| “İşyerinde ev, araba, arsa vb. ilanların yer aldığı internet sitelerini ziyaret ederim.”                           | 2,63 | 1,26 |
| “İşyerinde, internet üzerinden gelir getirici varlıklar (otomobil, ev, arsa, elektronik alet vb.) alırım/satarım.” | 1,97 | 1,05 |
| “İşyerinde, online gerçekleştirilen açık arttırma sitelerini takip ederim.”                                        | 1,73 | ,89  |
| “İşyerinde, online (şans oyunları bahis, kumar vb.) siteleri ziyaret ederim.”                                      | 1,61 | ,90  |
| “İşyerinde, online gerçekleştirilen iş dışı kamu ihalelerini takip ederim.”                                        | 1,66 | ,89  |

Sanal Kaytarma Ölçeğine ait ortalama ve standart sapma istatistikleri Tablo 4.4.’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, katılımcılar tarafından en düşük ortalama “İşyerinde, online (şans oyunları bahis, kumar vb.) siteleri ziyaret ederim.” sorusuna verilmiştir (Ort.=1,61). Ayrıca en yüksek puan ise “İşyerinde, bankacılık (EFT, Havale vb.) işlemlerimi gerçekleştiririm.” sorusuna verilmiştir (Ort.=3,42).

**Tablo 4.5. Sanal kaytarma ölçeği ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler**

|                              | Min-Maks | Medyan | $\bar{X}$ | S.S. |
|------------------------------|----------|--------|-----------|------|
| Kişisel İşlemler             | 1-5      | 2,57   | 2,63      | ,81  |
| Bilgi Edinme                 | 1-5      | 2,83   | 2,79      | ,95  |
| Eğlenceli Vakıtlar           | 1-5      | 2,33   | 3,26      | ,70  |
| Kazanç Sağlama               | 1-5      | 2,00   | 2,01      | ,79  |
| Toplam Sanal Kaytarma ölçeği | 1-5      | 2,44   | 2,49      | ,75  |

Çalışmada sanal kaytarma ölçeği tanımlayıcı istatistikleri (Medyan = 2,44,  $\bar{X}$  = 2,49, S.S. = ,75) olarak elde edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarından kişisel işlemler alt boyutu tanımlayıcı istatistikleri (Medyan = 2,57,  $\bar{X}$  = 2,63, S.S. = ,81), bilgi edinme alt boyutu tanımlayıcı istatistikleri (Medyan = 2,83,  $\bar{X}$  = 2,79, S.S. = ,95), eğlenceli vakit alt

boyutu tanımlayıcı istatistikleri (Medyan = 2,33,  $\bar{X}$  = 3,26, S.S. = ,70), kazanç sağlama alt boyutu tanımlayıcı istatistikleri (Medyan = 2,00,  $\bar{X}$  = 2,01, S.S. = ,79) olarak elde edilmiştir.

#### 4.2. Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları

Normallik analizinde verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını değerlendirmek için Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov normallik testleri, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenir.

**Tablo 4.6. Ölçekler ve alt boyutlarının normallik analizi**

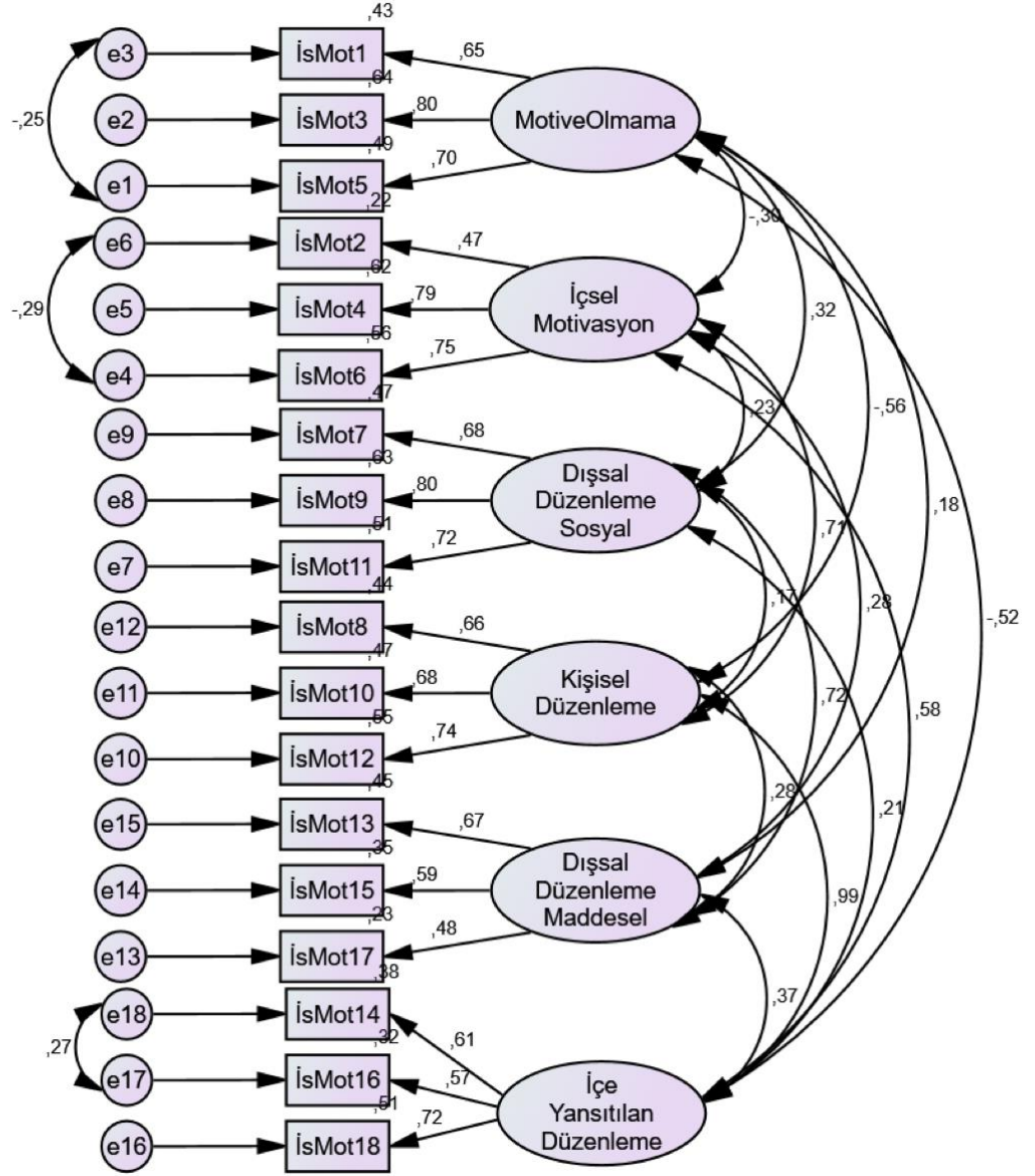
|                           | Kolmogorov-Smirnov | Shapiro-Wilk | Çarpıklık (Skewness) | Basıklık (Kurtosis) |
|---------------------------|--------------------|--------------|----------------------|---------------------|
| İş Motivasyon Ölçeği      | ,200               | ,220         | ,072                 | ,367                |
| İçsel motivasyon          | ,000               | ,000         | -,055                | -,561               |
| Dışsal düzenleme-sosyal   | ,000               | ,000         | ,281                 | -,668               |
| Motive olamama            | ,000               | ,000         | ,925                 | ,485                |
| Kişisel düzenleme         | ,000               | ,000         | -,931                | ,865                |
| Dışsal düzenleme-maddesel | ,000               | ,000         | ,212                 | -,246               |
| İçe yansıtılan düzenleme  | ,000               | ,000         | -,980                | 1,120               |
| Sanal Kaytarma ölçeği     | ,048               | ,003         | ,341                 | ,197                |
| Kişisel İşlemler          | ,000               | ,001         | ,299                 | ,227                |
| Bilgi Edinme              | ,007               | ,000         | ,035                 | -,479               |
| Eğlenceli Vakit           | ,000               | ,000         | -,256                | ,444                |
| Kazanç Sağlama            | ,000               | ,000         | ,880                 | 1,063               |

Yapılan Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonucuna göre kamu personeli olarak çalışanların iş motivasyonuna karşı tutumların verilerinin normal dağılım gösterdiği ( $p = 0,200 > 0,05$ ) ve sanal kaytarmaya karşı tutumların verilerinin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir ( $p = 0,00 < 0,05$ ). Ancak özellikle sosyal bilim araştırmalarında, verinin normal dağılıma sahip olduğunun söylenebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin Tabachnick ve Fidell'e göre (2007) -1,5 ile +1,5 arasında yer alması yeterli bir sonuçtur. Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) değerleri incelenmiş ve tüm değişkenlerin -1,5 ile +1,5 arasına olduğu için iş motivasyonuna ve alt boyutları ve sanal kaytarma ve alt boyutlarının verilerinin normal dağılım gösterdiği kanıtlanmıştır. Bu sonuçlar parametrik testler ile çalışmaya devam edilmesine yeterli olmaktadır.

### 4.3. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

#### 4.3.1. İş motivasyonu ölçeğinin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları

Çalışmada kullanılan iş motivasyonu ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.



Şekil 4.1. İş motivasyonu ölçeği ölçüm modeli

Doğrulayıcı faktör analizi için oluşturulan ölçüm modeli Şekil 4.1.'de gösterilmiştir. Şekil üzerinde yer alan faktör yük değerleri değişkenlerin, gizil değişkenleri tahmin etme gücünü, başka bir ifadeyle, her bir ifadenin ilgili faktöre isabetli

yüklendiği anlamına gelmektedir. Analiz sonucunda 6 boyuttan oluşan ölçeğe ait ifadelerin faktör yüklerinin 0,80 ile 0,47 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen uyum indeksleri Tablo 4.7.'de gösterilmiştir.

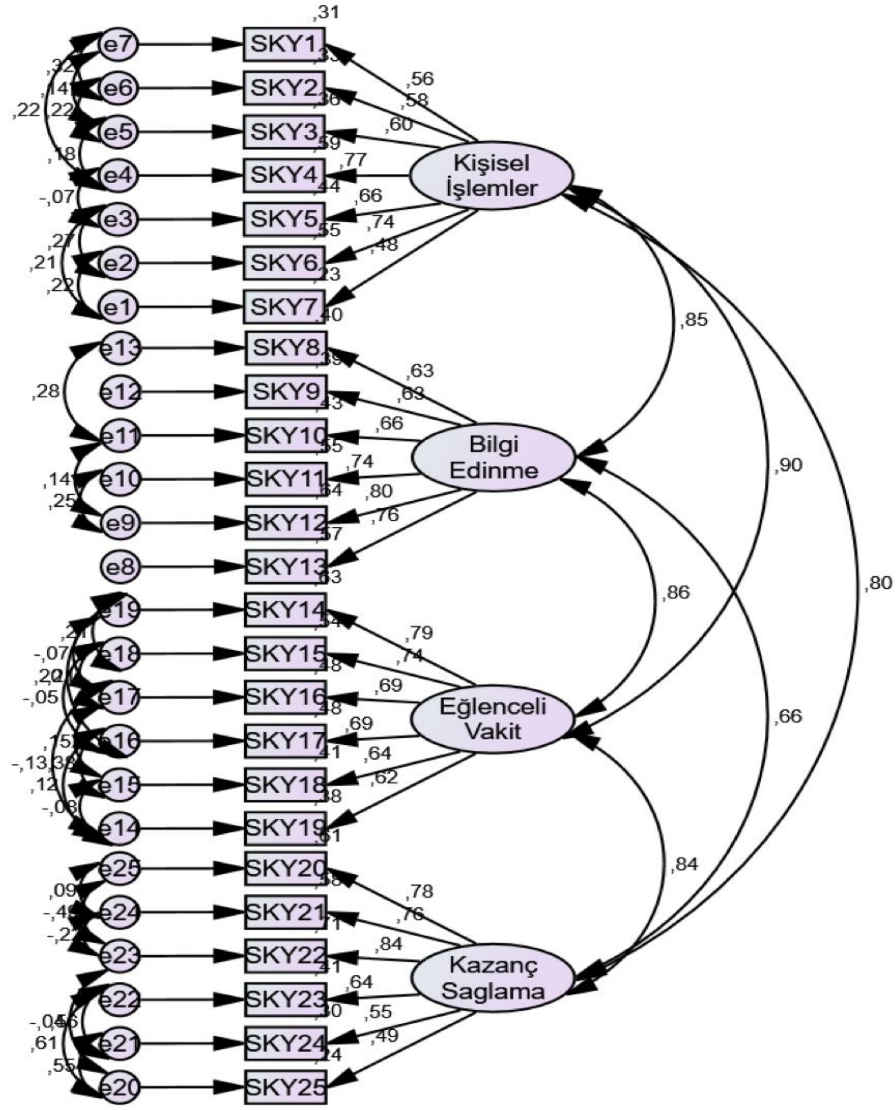
**Tablo 4.7.** Motivasyon ölçeğine ait modelin uyum indeksleri

| Uyum Endeksi | İyi uyum                  | Kabul edilebilir uyum    | Model sonuçları | Uyum             |
|--------------|---------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|
| RMSEA        | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$  | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$ | 0,052           | Kabul edilebilir |
| CFI          | $0,95 \leq CFI \leq 1$    | $0,90 \leq CFI < 0,95$   | 0,943           | Kabul edilebilir |
| IFI          | $0,95 \leq IFI \leq 1$    | $0,90 \leq IFI < 0,95$   | 0,944           | Kabul edilebilir |
| SRMR         | $0 \leq SRMR \leq 0,05$   | $0,05 < SRMR \leq 0,08$  | 0,062           | Kabul edilebilir |
| GFI          | $0,95 \leq GFI \leq 1$    | $0,90 \leq GFI < 0,95$   | 0,932           | Kabul edilebilir |
| RFI          | $0,90 \leq RFI \leq 1$    | $0,85 \leq RFI < 0,90$   | 0,858           | Kabul edilebilir |
| $\chi^2/df$  | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 < \chi^2/df \leq 3$   | 1,936           | İyi uyum         |

Tablo 4.7.'de DFA sonucunda hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin kabul aralığına yakın olduğu görülerek modelde iyileştirme yapılmıştır. Modifikasyon için indeks skorları incelenmiş ve aynı faktörde en yüksek modifikasyon indeks değerlerine sahip değişkenler arasında ilişkilendirme yapılmıştır. Modifikasyon sonrası yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri, tabloda incelendiğinde CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Artımsal Uyum İndeksi) RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) ve SRMR (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü) uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür. CMIN/df (Serbestlik Derecesi Başına Minimum Fark) uyum indeks değeri ise iyi uyum göstermiştir.

#### 4.3.2. Sanal kaytarma ölçeğinin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları

Sanal kaytarma ölçeğinin veri ile olan uyumunu analiz etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır DFA analizi için oluşturulan ölçüm modeline Şekil 4.2'de ve analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine Tablo 4.8.'de yer verilmiştir



**Şekil 4.2.** Sanal Kaytarma ölçeğinin 4 boyutlu ölçüm modeli

Şekil 4.2.'de sanal kaytarma ölçeğinin DFA sonucunda elde edilen faktör yük değerleri görülmektedir. Her bir ifadenin standart regresyon katsayıları incelendiğinde ifadelerin gizil değişkeni tahmin etme gücünün yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.8.** Sanal Kaytarma ölçeğine ait modelin uyum indeksleri

| Uyum Endeksi | İyi uyum                 | Kabul edilebilir uyum    | Model sonuçları | Uyum             |
|--------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|
| RMSEA        | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$ | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$ | 0,073           | Kabul edilebilir |
| CFI          | $0,95 \leq CFI \leq 1$   | $0,90 \leq CFI < 0,95$   | 0,912           | Kabul edilebilir |

|             |                           |                         |       |                  |
|-------------|---------------------------|-------------------------|-------|------------------|
| IFI         | $0,95 \leq IFI \leq 1$    | $0,90 \leq IFI < 0,95$  | 0,913 | Kabul edilebilir |
| SRMR        | $0 \leq SRMR \leq 0,05$   | $0,05 < SRMR \leq 0,08$ | 0,060 | Kabul edilebilir |
| GFI         | $0,95 \leq GFI \leq 1$    | $0,90 \leq GFI < 0,95$  | 0,855 | Kabul edilebilir |
| RFI         | $0,90 \leq RFI \leq 1$    | $0,85 \leq RFI < 0,90$  | 0,840 | Kabul edilebilir |
| $\chi^2/df$ | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 < \chi^2/df \leq 3$  | 2,823 | Kabul edilebilir |

Tablo 4.8.'te analiz sonucunda hesaplanan skorların kabul aralığına yakın olması sebebi ile modifikasyon için indeks skorları incelenerek aynı faktör içerisindeki ifadelerden en yüksek modifikasyon indeks değerlerine sahip değişkenler birbiriyle ilişkilendirilmiştir. Bu değişkenler ilişkilendirildikten sonra nihai sonuç elde edilmiş, modele ilişkin anlamlılık ve RMSEA, CFI, IFI, SRMR, GFI, RFI, CMIN/DF uyum katsayılarının kabul edilebilir seviyesinde olduğu görülmüştür.

#### 4.4. Araştırmanın Güvenirliliği ve Geçerliliği

İş motivasyonuna ve sanal kaytarma ölçeklerinin güvenirliliği cronbach ( $\alpha$ ) katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. “Araştırmalarda çoğunlukla analizler gerçekleştirilmeden önce verinin analize uygun güvenirlilik derecesinde olup olmadığı test edilir. Güvenirlilik bir ölçekte tüm değişkenlerin birbiri ile tutarlılığını ve iç uyumunu ortaya koyan bir kavramdır.” (Büyüköztürk, 2007, ss. 184-190). “Güvenirlilik bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlilik testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenirlilik katsayısı olarak hesaplanan (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılmaktadır. Test maddelerine verilecek cevapların üç veya daha fazla seçeneği olması durumunda cronbach ( $\alpha$ ) katsayısı kullanılır.” (Büyüköztürk, 2007, ss. 169-170).

“15 maddelik bir ölçekten hesaplanan Alfa değerine standart alfa denir ve değeri 0.75’in üstündeyse güvenilirliği yüksek, 0.50 ile 0.75 arasındaki değerlerde güvenilirliği orta, 0.50’in altı ise güvenilirliği düşük kabul edilir. 15’in üstünde maddesi olan bir ölçekten hesaplanan Alfa katsayısı ise 0.90 ve üstü mükemmel güvenilir, 0.70 ile 0.90 arası yüksek güvenilir, 0.50 ile 0.70 arası orta güvenilir, 0.50’in altı ise düşük güvenilirliktedir.” (Perry ve ark., 2004).

**Tablo 4.9. Ölçeklere ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi**

|                           | Cronbach Alfa | Madde Sayısı |
|---------------------------|---------------|--------------|
| İş Motivasyon Ölçeği      | ,783          | 19           |
| İçsel motivasyon          | ,662          | 3            |
| Dışsal düzenleme-sosyal   | ,772          | 3            |
| Motive olamama            | ,722          | 3            |
| Kişisel düzenleme         | ,741          | 3            |
| Dışsal düzenleme-maddesel | ,607          | 3            |
| İçe yansıtılan düzenleme  | ,713          | 3            |
| Sanal Kaytarma ölçeği     | ,944          | 25           |
| Kişisel İşlemler          | ,844          | 7            |
| Bilgi Edinme              | ,866          | 6            |
| Eğlenceli Vakit           | ,864          | 6            |
| Kazanç Sağlama            | ,848          | 6            |

Tabloda 4.9'daki İş Motivasyon Ölçeği ve alt boyutlarına (İçsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, motive olamama, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel ve içe yansıtılan düzenleme) ait güvenilirlik analizindeki cronbach alfa katsayısı incelendiğinde değerlerin ,607 ile ,783 arasında olduğu dolayısıyla ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir bir şekilde ölçümlendiği anlaşılmıştır.

Sanal Kaytarma Ölçeği ve alt boyutlarına (Kişisel işlemler, bilgi edinme, eğlenceli vakit ve kazanç sağlama) ait güvenilirlik analizindeki cronbach alfa katsayısı incelendiğinde değerlerin ,844 ile ,866 arasında olduğu dolayısıyla ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir bir şekilde ölçümlendiği anlaşılmıştır.

#### **4.5. Farklılık Analizleri**

Bu bölümde, katılımcıların iş motivasyonu ve sanal kaytarma düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı detaylı olarak incelenmiştir.

##### **4.5.1. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması**

Katılımcıların Sanal Kaytarma Ölçeği ve İş Motivasyon Ölçeği puanlarının cinsiyette göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 4.10'da sunulmaktadır. Bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir.

**Tablo 4.10. İki ölçek puanlarının cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi**

|                              | Cinsiyet | n   | $\bar{X}$ | S.S. | t      | df  | p    |
|------------------------------|----------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| <b>İş Motivasyon Ölçeği</b>  | Erkek    | 223 | 2,86      | ,50  | -1,140 | 343 | ,255 |
|                              | Kadın    | 122 | 2,93      | ,50  |        |     |      |
| <b>Sanal Kaytarma Ölçeği</b> | Erkek    | 223 | 2,44      | ,78  | -1,678 | 343 | ,094 |
|                              | Kadın    | 122 | 2,58      | ,69  |        |     |      |

İş motivasyonu ölçeğine göre erkeklerin ( $\bar{X} = 2,86$ , S.S. = 0,50) ve kadınların ( $\bar{X} = 2,93$ , S.S. = 0,50) puanları arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t = -1,140$ ,  $p > ,05$ ).

Sanal Kaytarma Ölçeğine göre erkeklerin ( $\bar{X} = 2,44$ , S.S. = 0,78) ve kadınların ( $\bar{X} = 2,58$ , S.S. = 0,69) puanları arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t = -1,678$ ,  $p > ,05$ ). Sonuç olarak katılımcıların iş motivasyonu ve sanal kaytarma durumlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{1a}$  ve  $H_{2a}$  hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.5.2. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılması

İş motivasyonu ve sanal kaytarma ölçek puanlarının katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bu bölümde incelenmiştir.

**Tablo 4.11. İki ölçek puanlarının medeni durum değişkenine göre t-testi analizi**

|                              | Medeni durum | n   | $\bar{X}$ | S.S. | t     | df  | p    |
|------------------------------|--------------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| <b>İş Motivasyon Ölçeği</b>  | Evli         | 256 | 2,87      | ,52  | -,621 | 343 | ,535 |
|                              | Bekar        | 89  | 2,91      | ,45  |       |     |      |
| <b>Sanal Kaytarma Ölçeği</b> | Evli         | 256 | 2,47      | ,77  | -,523 | 343 | ,601 |
|                              | Bekar        | 89  | 2,52      | ,69  |       |     |      |

İş Motivasyon Ölçeğine göre evlilerin ( $\bar{X} = 2,87$ , S.S. = 0,52) ve bekarların ( $\bar{X} = 2,91$ , S.S. = 0,45) puanları arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t = -,621$ ,  $p > ,05$ ).

Sanal Kaytarma Ölçeğine göre evlilerin ( $\bar{X} = 2,47$ , S.S. = 0,77) ve bekarların ( $\bar{X} = 2,52$ , S.S. = 0,69) puanları arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t = -,523$ ,  $p > ,05$ ). Sonuç olarak katılımcıların iş motivasyonu ve sanal kaytarma puanlarının medeni duruma göre farklılık göstermediğini tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{1b}$  ve  $H_{2b}$  hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.5.3. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılması

Sanal kaytarma ölçeği ve iş motivasyonu ölçeği puanlarının katılımcıların yaşına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 4.12’de sunulmaktadır. Yaşa göre araştırmanın değişkenleri tek yönlü varyans analizi Anova ile karşılaştırılmıştır.

**Tablo 4.12. İki ölçek puanlarının yaş değişkenine göre Anova analizi**

|                              | Yaş             | n   | $\bar{X}$ | S.S. | F     | p    | Fark   |
|------------------------------|-----------------|-----|-----------|------|-------|------|--------|
| <b>İş Motivasyon Ölçeği</b>  | 20-29 (I)       | 38  | 3,07      | ,44  | 3,341 | ,011 | I>III  |
|                              | 30-39 (II)      | 165 | 2,92      | ,50  |       |      |        |
|                              | 40-49 (III)     | 112 | 2,78      | ,49  |       |      |        |
|                              | 50-59 (IV)      | 28  | 2,80      | ,46  |       |      |        |
|                              | 60 ve üzeri (V) | 2   | 3,29      | 1,67 |       |      |        |
|                              | Toplam          | 345 | 2,88      | ,50  |       |      |        |
| <b>Sanal Kaytarma Ölçeği</b> | 20-29 (I)       | 38  | 2,70      | ,65  | 5,036 | ,001 | I>IV   |
|                              | 30-39 (II)      | 165 | 2,57      | ,79  |       |      | II>IV  |
|                              | 40-49 (III)     | 112 | 2,42      | ,72  |       |      | III>IV |
|                              | 50-59 (IV)      | 28  | 1,97      | ,54  |       |      |        |
|                              | 60 ve üzeri (V) | 2   | 2,74      | 1,05 |       |      |        |
|                              | Toplam          | 345 | 2,49      | ,75  |       |      |        |

Tablo 4.12’da one way anova testine ait veriler incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre iş motivasyon düzeyleri anlamlı farklılaşmaktadır ( $F=3,341$ ;  $p<,05$ ). Diğer bir ifadeyle katılımcıların yaşları ile iş motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır. Bu farklılaşmaların yaş değişkeninin hangi alt boyutları arasında olduğunu tespit edebilmek için post hoc testleri yapılmıştır. Post-Hoc testlerinden önce “Homogeneity of Variances” testi değerlendirilerek ölçeklerden iş motivasyonu ölçeği için varyansın homojen olması varsayımının sağlanmadığı görüldüğünden Post-Hoc testlerinden Dunnett’s T3 testi yapılarak gruplar arası farklılıklar incelenmiştir. Dunnett’s testi incelendiğinde; 20-29 yaş grubu katılımcıların iş motivasyon düzeyleri 40-49 yaş grubu katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksektir ( $p<,05$ ).

Tablodaki one way anova testine ait veriler incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre sanal kaytarma düzeyleri anlamlı farklılaşmaktadır ( $F=5,036$ ;  $p<,05$ ). Diğer bir ifadeyle katılımcıların yaşları ile sanal kaytarma düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır. Bu farklılaşmaların yaş değişkeninin hangi alt boyutları arasında olduğunu tespit edebilmek için varyans homojenliği sağlandığından Tukey Post-Hoc testleri yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde; 50-59 yaş grubu katılımcıların sanal kaytarma düzeyleri

20-29, 30-39 ve 40-49 yaş grupları katılımcılara göre anlamlı şekilde düşüktür ( $p<.05$ ). Bu durumda  $H_{1c}$  ve  $H_{2c}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

#### 4.5.4. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması

Katılımcıların Sanal Kaytarma Ölçeği ve İş Motivasyon Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 4.13’de sunulmaktadır. Katılımcıların pozisyonuna göre araştırmanın değişkenleri tek yönlü varyans analizi Anova ile karşılaştırılmıştır.

**Tablo 4.13. İki ölçek puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anova analizi**

|                              | Eğitim durumu    | n   | $\bar{X}$ | S.S. | F     | p    |
|------------------------------|------------------|-----|-----------|------|-------|------|
| <b>İş Motivasyon Ölçeği</b>  | İlk-Orta Öğretim | 3   | 2,67      | ,53  | 1,956 | ,101 |
|                              | Lise             | 27  | 2,90      | ,53  |       |      |
|                              | Ön Lisans        | 25  | 3,14      | ,57  |       |      |
|                              | Lisans           | 204 | 2,86      | ,48  |       |      |
|                              | Lisansüstü       | 86  | 2,86      | ,51  |       |      |
|                              | Toplam           | 3   | 2,88      | ,50  |       |      |
| <b>Sanal Kaytarma Ölçeği</b> | İlk-Orta Öğretim | 3   | 2,52      | ,59  | 1,247 | ,291 |
|                              | Lise             | 27  | 2,73      | ,59  |       |      |
|                              | Ön Lisans        | 25  | 2,36      | ,72  |       |      |
|                              | Lisans           | 204 | 2,44      | ,75  |       |      |
|                              | Lisansüstü       | 86  | 2,55      | ,81  |       |      |
|                              | Toplam           | 3   | 2,49      | ,75  |       |      |

Tablo 4.13 incelendiğinde katılımcıların eğitim durumlarına göre iş motivasyon düzeyleri anlamlı farklılaşmamaktadır ( $F=1,956$ ;  $p>.05$ ).

Aynı şekilde katılımcıların eğitim durumlarına göre sanal kaytarma düzeyleri anlamlı farklılaşmamaktadır ( $F=1,247$ ;  $p>.05$ ). Bu durumda  $H_{1d}$  ve  $H_{2d}$  hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.5.5. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının pozisyon değişkenine göre karşılaştırılması

Katılımcıların Sanal Kaytarma Ölçeği ve İş Motivasyon Ölçeği puanlarının pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan

karşılaştırma sonuçları Tablo 4.14’da sunulmaktadır. Katılımcıların pozisyonuna göre araştırmanın değişkenleri tek yönlü varyans analizi Anova ile karşılaştırılmıştır.

**Tablo 4.14. İki ölçek puanlarının pozisyon değişkenine göre anova analizi**

|                       | Pozisyon         | n   | $\bar{X}$ | S.S. | F     | p    |
|-----------------------|------------------|-----|-----------|------|-------|------|
| İş Motivasyon Ölçeği  | Memur            | 179 | 2,90      | ,52  | 1,565 | ,183 |
|                       | Teknik Personel  | 72  | 2,77      | ,52  |       |      |
|                       | Uzman Yardımcısı | 6   | 2,80      | ,52  |       |      |
|                       | Uzman            | 39  | 2,91      | ,44  |       |      |
|                       | Müdür            | 49  | 2,98      | ,46  |       |      |
|                       | Toplam           | 345 | 2,88      | ,50  |       |      |
| Sanal Kaytarma Ölçeği | Memur            | 179 | 2,58      | ,72  | 1,532 | ,193 |
|                       | Teknik Personel  | 72  | 2,36      | ,73  |       |      |
|                       | Uzman Yardımcısı | 6   | 2,48      | ,55  |       |      |
|                       | Uzman            | 39  | 2,47      | ,85  |       |      |
|                       | Müdür            | 49  | 2,36      | ,81  |       |      |
|                       | Toplam           | 345 | 2,49      | ,75  |       |      |

Tablodaki ANOVA testine ait veriler incelendiğinde katılımcıların pozisyonlarına göre iş motivasyon düzeyleri anlamlı farklılaşmamaktadır ( $F=1,565$ ;  $p>,05$ ).

Katılımcıların pozisyonlarına göre sanal kaytarma düzeyleri anlamlı farklılaşmamaktadır ( $F=1,532$ ;  $p>,05$ ). Bu durumda  $H_{1e}$  ve  $H_{2e}$  hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.5.6. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması

Katılımcıların Sanal Kaytarma Ölçeği ve İş Motivasyon Ölçeği puanlarının çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Karşılaştırma sonuçları Tablo 4.15’de sunulmaktadır.

**Tablo 4.15. İki ölçek puanlarının çalışma süresi değişkenine göre Anova analizi**

|                       | Çalışma süresi      | n   | $\bar{X}$ | S.S. | F     | p    | Fark |
|-----------------------|---------------------|-----|-----------|------|-------|------|------|
| İş Motivasyon Ölçeği  | 0-5 yıl (I)         | 105 | 3,02      | ,52  | 3,450 | ,011 | I>II |
|                       | 6-10 yıl (II)       | 88  | 2,82      | ,46  |       |      |      |
|                       | 11-15 yıl (III)     | 91  | 2,88      | ,48  |       |      |      |
|                       | 16-20 yıl (IV)      | 38  | 2,77      | ,57  |       |      |      |
|                       | 21 yıl ve üzeri (V) | 23  | 2,73      | ,44  |       |      |      |
|                       | Toplam              | 345 | 2,88      | ,50  |       |      |      |
| Sanal Kaytarma Ölçeği | 0-5 yıl (I)         | 105 | 2,58      | ,79  | 2,601 | ,036 | I>V  |
|                       | 6-10 yıl (II)       | 88  | 2,57      | ,73  |       |      | II>V |
|                       | 11-15 yıl (III)     | 91  | 2,41      | ,70  |       |      |      |
|                       | 16-20 yıl (IV)      | 38  | 2,48      | ,83  |       |      |      |
|                       | Toplam              | 345 | 2,49      | ,75  |       |      |      |

|                     |     |      |     |
|---------------------|-----|------|-----|
| 21 yıl ve üzeri (V) | 23  | 2,08 | ,60 |
| Toplam              | 345 | 2,49 | ,75 |

Tablo 4.15 incelendiğinde katılımcıların çalışma sürelerine göre iş motivasyon düzeyleri anlamlı farklılaşmaktadır ( $F=3,450$ ;  $p<,05$ ). Bu farklılaşmaların çalışma süresi değişkeninin hangi alt boyutları arasında olduğunu tespit edebilmek için varyans homojenliği sağlandığından Tukey Post-Hoc testi yapılmıştır. Test sonucu incelendiğinde; 0-5 yıl arası grubu katılımcıların iş motivasyon düzeyleri 6-10 yıl arası grubu katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksektir ( $p<,05$ ).

Katılımcıların çalışma sürelerine göre sanal kaytarma düzeyleri anlamlı farklılaşmaktadır ( $F=2,601$ ;  $p<,05$ ). Bu farklılaşmaların çalışma süresi değişkeninin hangi alt boyutları arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey Post-Hoc testi yapılmıştır. Analiz sonucu incelendiğinde; 21 yıl ve üzeri grubu katılımcıların sanal kaytarma düzeyleri 0-5 ve 6-10 yıl arası grupları katılımcılara göre anlamlı şekilde düşüktür. Bu durumda  $H_{1f}$  ve  $H_{2f}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

#### 4.5.7. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının toplam çalışma sürelerine göre karşılaştırılması

Katılımcıların Sanal Kaytarma Ölçeği ve İş Motivasyon Ölçeği puanlarının toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 4.16’da sunulmaktadır. Katılımcıların toplam çalışma süresine göre araştırmanın değişkenleri tek yönlü varyans analizi Anova ile karşılaştırılmıştır.

**Tablo 4.16. İki ölçek puanlarının toplam çalışma süresi değişkenine göre Anova analizi**

|                       | Toplam çalışma süresi | n   | $\bar{X}$ | S.S. | F     | p    | Fark  |
|-----------------------|-----------------------|-----|-----------|------|-------|------|-------|
| İş Motivasyon Ölçeği  | 0-5 yıl (I)           | 61  | 3,14      | ,48  | 5,936 | ,001 | I>II  |
|                       | 6-10 yıl (II)         | 76  | 2,88      | ,51  |       |      | I>III |
|                       | 11-15 yıl (III)       | 90  | 2,86      | ,46  |       |      | I>IV  |
|                       | 16-20 yıl (IV)        | 70  | 2,73      | ,45  |       |      | I>V   |
|                       | 21 yıl ve üzeri (V)   | 48  | 2,84      | ,57  |       |      |       |
|                       | Toplam                | 345 | 2,88      | ,50  |       |      |       |
| Sanal Kaytarma Ölçeği | 0-5 yıl (I)           | 61  | 2,64      | ,77  | 3,705 | ,006 | III>V |
|                       | 6-10 yıl (II)         | 76  | 2,68      | ,74  |       |      |       |
|                       | 11-15 yıl (III)       | 90  | 2,37      | ,69  |       |      |       |
|                       | 16-20 yıl (IV)        | 70  | 2,44      | ,73  |       |      |       |

|                        |     |      |     |
|------------------------|-----|------|-----|
| 21 yıl ve üzeri<br>(V) | 48  | 2,26 | ,81 |
| Toplam                 | 345 | 2,49 | ,75 |

Tablo 4.16 incelendiğinde katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre iş motivasyon düzeyleri anlamlı farklılaşmaktadır ( $F=5,936$ ;  $p<,05$ ). Bu farklılaşmaların toplam çalışma süresi değişkeninin hangi alt boyutları arasında olduğunu tespit edebilmek için varyans homojenliği sağlandığından Tukey Post-Hoc testleri yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde; 0-5 yıl arası grubu katılımcıların iş motivasyon düzeyleri tüm gruplara göre anlamlı şekilde yüksektir ( $p<,05$ ).

Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre sanal kaytarma düzeyleri anlamlı farklılaşmaktadır ( $F=3,705$ ;  $p<,05$ ). Bu farklılaşmaların toplam çalışma süresi değişkeninin hangi alt boyutları arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey Post-Hoc testleri yapılmıştır. Test sonuçları incelendiğinde; 11-15 yıl arası grubu katılımcıların sanal kaytarma düzeyleri 21 yıl arası ve üzeri grupları katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksektir ( $p<,05$ ). Bu durumda  $H_{1g}$  ve  $H_{2g}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

#### 4.5.8. Katılımcıların sanal kaytarma ve iş motivasyon puanlarının gelir durumuna göre karşılaştırılması

Katılımcıların Sanal Kaytarma Ölçeği ve İş Motivasyon Ölçeği puanlarının gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 4.17’de sunulmaktadır. Gelir durumuna göre araştırmanın değişkenleri tek yönlü varyans analizi Anova ile karşılaştırılmıştır.

**Tablo 4.17. İki ölçek puanlarının gelir durumu değişkenine göre anova analizi**

|                             | Gelir durumu               | n   | $\bar{X}$ | S.<br>S. | F     | p    | Fark  |
|-----------------------------|----------------------------|-----|-----------|----------|-------|------|-------|
| İş<br>Motivasyon<br>Ölçeği  | 25.000 TL-34.999 TL        | 84  | 2,96      | ,47      | ,749  | ,559 |       |
|                             | 35.000 TL-44.999 TL        | 140 | 2,85      | ,52      |       |      |       |
|                             | 45.000 TL- 54.999 TL       | 78  | 2,86      | ,46      |       |      |       |
|                             | 55.000 TL- 64.999 TL       | 23  | 2,89      | ,43      |       |      |       |
|                             | 65.000 TL üzeri            | 20  | 2,88      | ,72      |       |      |       |
|                             | Toplam                     | 345 | 2,88      | ,50      |       |      |       |
| Sanal<br>Kaytarma<br>Ölçeği | 25.000 TL-34.999 TL (I)    | 84  | 2,67      | ,65      | 4,518 | ,001 | V>II  |
|                             | 35.000 TL-44.999 TL (II)   | 140 | 2,40      | ,72      |       |      | V>III |
|                             | 45.000 TL- 54.999 TL (III) | 78  | 2,38      | ,77      |       |      |       |
|                             | 55.000 TL- 64.999 TL (IV)  | 23  | 2,34      | ,82      |       |      |       |
|                             |                            |     |           |          |       |      |       |

|                     |     |      |     |
|---------------------|-----|------|-----|
| 65.000 TL üzeri (V) | 20  | 2,95 | ,95 |
| Toplam              | 345 | 2,49 | ,75 |

Tablo 4.17 incelendiğinde katılımcıların gelir durumlarına göre iş motivasyon düzeyleri anlamlı farklılaşmamaktadır ( $F=,749$ ;  $p>,05$ ). Bu durumda  $H_{1h}$  hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların gelir durumlarına göre sanal kaytarma düzeyleri anlamlı farklılaşmaktadır ( $F=4,518$ ;  $p<,05$ ). Bu farklılaşmaların gelir değişkeninin hangi alt boyutları arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey Post-Hoc testleri yapılmıştır. Test sonuçları incelendiğinde; 65 bin TL ve üzeri grubu katılımcıların sanal kaytarma düzeyleri 35-45 ve 45-55 gelir grupları katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksektir ( $p<,05$ ). Bu durumda  $H_{2h}$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.9. Sanal kaytarma ölçeği ve iş motivasyon ölçeği puanlarının korelasyon analizi

İş motivasyonunun sanal kaytarma ve alt boyutlarıyla olan ilişkisi bu bölümde Pearson Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır (Karagöz, 2021, s.579). Katsayı 0.00 ilişki yok, 0.01- 0.20 düşük zayıf ilişki, 0.21- 0.40 düşük zayıf, 0.41- 0.60 orta düzeyde ilişki, 0.61- 0.80 güçlü ve 0.81 – 0.99 çok güçlü düzeyde ilişki ve 1.00 mükemmel ilişki olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 4.18. İş motivasyonu ile sanal kaytarma ve alt boyutları arası korelasyon analizi**

|                        |   | İş<br>motivasyonu | Sanal<br>kaytarma | Kişisel<br>işlemler | Bilgi<br>edinme | Eğlenceli<br>vakit |
|------------------------|---|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
|                        | r | 1                 |                   |                     |                 |                    |
| İş motivasyonu         | p |                   |                   |                     |                 |                    |
| Sanal<br>kaytarma Ort. | r | ,182**            | 1                 |                     |                 |                    |
|                        | p | 0,001             |                   |                     |                 |                    |
| Kişisel işlemler       | r | ,181**            | ,884**            | 1                   |                 |                    |
|                        | p | 0,001             | 0                 |                     |                 |                    |
| Bilgi edinme           | r | ,166**            | ,851**            | ,683**              | 1               |                    |

|                                                            |   |        |        |        |        |        |
|------------------------------------------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                                            | p | 0,002  | 0      | 0      |        |        |
|                                                            | r | ,151** | ,901** | ,715** | ,688** | 1      |
| Eğlenceli vakit                                            | p | 0      | 0,2    | 0,093  | 0,014  |        |
| Kazanç                                                     | r | ,127*  | ,829** | ,648** | ,553** | ,721** |
| sağlama                                                    | p | 0,018  | 0      | 0      | 0      | 0,728  |
| * $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ $r = \text{Pearson korelasyon}$ |   |        |        |        |        |        |

Tablo 4.18'e göre iş motivasyonu ölçeği toplam puanı ile sanal kaytarma ölçeği toplam puanı arasında çok zayıf ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.182$ ;  $p<.001$ ). Bu sonuca göre araştırmanın ana hipotezi  $H_{3a}$  kabul edilmiştir.

İş motivasyonu ölçeği toplam puanı ile sanal kaytarma ölçeği kişisel işlemler alt boyutu puanı arasında pozitif yönlü ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.181$ ;  $p<.001$ ). Aynı zamanda iş motivasyonu ölçeği toplam puanı ile sanal kaytarma ölçeği bilgi edinme alt boyutu puanı arasında pozitif yönlü ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.166$ ;  $p<.05$ ). Bu durumda  $H_{3b}$ ,  $H_{3c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

İş motivasyonu ölçeği toplam puanı ile sanal kaytarma ölçeği eğlenceli vakit alt boyutu puanı arasında pozitif yönlü ve çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.151$ ;  $p<.05$ ). İş motivasyonu ölçeği toplam puanı ile sanal kaytarma ölçeği kazanç sağlama alt boyutu arasında pozitif yönlü ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.127$ ;  $p<.05$ ). Bu durumda  $H_{3d}$ ,  $H_{3e}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Sanal kaytarma ölçeğinin alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde en yüksek eğlenceli vakit alt boyutu olmak üzere ( $r=.901$ ;  $p<.05$ ), kişisel işlemler alt boyutu ( $r=.884$ ;  $p<.05$ ), bilgi edinme alt boyutu ( $r=.851$ ;  $p<.05$ ) ve en düşük kazanç sağlama alt boyutu ( $r=.829$ ;  $p<.05$ ) ile yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkili söz konusudur

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde ilk olarak, sanal kaytarma ile demografik özellikler (Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, pozisyon ve gelir durumu) arasındaki ilişkilere ait bulgular ve alanyazındaki olan benzer çalışmalar tartışılmıştır. Daha sonra, iş motivasyonu ile demografik özellikler arasındaki ilişkilere ait bulgular ve alanyazındaki olan benzer çalışmalar tartışılmıştır.

### 5.1. Sanal Kaytarma ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Kamu kurumunda çalışanların sanal kaytarma düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, erkek ve kadın katılımcılar arasında bu düzeylerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Lim ve Chen (2012) ve Niaei vd. (2014); tarafından yapılan araştırmalarda desteklenmediği ancak, Kaplan ve Çetinkaya (2014); Gülümoğlu (2018); Alhas ve Seçkin (2022) ve Karamanoğlu (2022) tarafından yapılan araştırmalarda desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu örneği çalışanlarında sanal kaytarma düzeylerinin cinsiyetten etkilenmediği şeklinde açıklanabilir.

Kamu kurumunda çalışanların sanal kaytarma düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, evli ve bekar katılımcılar arasında bu düzeylerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Arık (2016); Küçük ve Nur (2019) ve Kanık (2019) tarafından yapılan araştırmalarda desteklenmediği ancak Gülümoğlu (2018); Alhas ve Seçkin (2022) ve Karamanoğlu (2022) tarafından yapılan çalışmalar tarafından desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu örneği çalışanlarında sanal kaytarma düzeyleri değişiklikleri medeni durumdan kaynaklanmadığı şeklinde açıklanabilir.

Kamu kurumunda çalışanların sanal kaytarma düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, farklı eğitim seviyeleri olan katılımcılar arasında bu düzeylerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Kaplan ve Çetinkaya (2014); Küçük ve Nur (2019); Zeren ve Yalçın (2021) ve Günel ve Güler (2022) tarafından yapılan araştırmalarda desteklenmediği ancak Garrett ve Danziger

(2008); Akca (2013); Bayer (2021) tarafından yapılan araştırmalarda desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu rneği alışanlarında sanal kaytarma düzeyleri değişiklikleri eğitim durumdan kaynaklanmadığı şeklinde açıklanabilir.

Katılımcıların yaşları ile bu düzeylerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Stanton (2002); Kaplan ve etinkaya (2014); Alhas ve Seçkin (2022) ve Karamanoğlu (2022) tarafından yapılan araştırmalarda desteklenmediği ancak; Gülümoğlu (2018); etintrk (2020); Zeren ve Yalçın (2021); Günel ve Güler (2022) ve Sağır ve ifti (2024) tarafından yapılan araştırmalarda desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu rneği alışanlarında sanal kaytarma düzeylerinin yaştan etkilendiği görülmektedir. Geç yaştaki çalışanların sanal kaytarma düzeyleri daha yüksektir.

Kamu kurumunda çalışanların sanal kaytarma düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, katılımcıların çalışma süresi ile bu düzeylerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Akca (2013); Kaplan ve etinkaya (2014) tarafından yapılan araştırmalarda desteklenmediği ancak nal ve Tekdemir (2015); Günel ve Güler (2022); Yılmaz ve Yeşil (2024); Sağır ve ifti (2024) tarafından yapılan araştırmalarda desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuç ise, çalışanların sanal kaytarma davranışında bulunmalarının çalışma srelerinden kaynaklanmadığı tespit edilmiştir. Kamu kurumu rneği alışanlarında çalışma süreleri daha kısa olanlarda sanal kaytarma daha fazladır.

Kamu kurumunda çalışanların sanal kaytarma düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, farklı pozisyonda çalışan katılımcılar arasında bu düzeylerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Kaplan ve etinkaya (2014); ve Kanık (2019); Sağır ve ifti (2024) tarafından yapılan araştırmalarda desteklenmediği ancak Gülümoğlu (2018) ve Alhas ve Seçkin (2022) tarafından yapılan çalışmalar tarafından da desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu rneği alışanlarında sanal kaytarma düzeyleri değişiklikleri medeni durumdan kaynaklanmadığı şeklinde açıklanabilir.

Kamu kurumunda çalışanların sanal kaytarma düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, katılımcıların gelir durumu ile bu düzeylerin istatistiksel olarak

anlamalı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Küçük ve Nur (2019); Günel ve Güler (2022); Cohen ve Özsoy (2024); Lim ve Teo (2024) tarafından yapılan araştırmalarda desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu örneği çalışanların da sanal kaytarma düzeylerinin gelir durumundan etkilendiği şeklinde açıklanabilir. Maddi durumu iyi olan çalışanlarda sanal kaytarma daha fazladır.

## **5.2. İş Motivasyonu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler**

Kamu kurumunda çalışanların iş motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, katılımcıların cinsiyete göre iş motivasyon puanlarının farklılıklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Ramazan (2022); Göksel ve Ayan (2021) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklenmediği ancak; Yılmaz (2009); Akay Karakoç (2021); Yaşar (2024); Adır (2024) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu örneği çalışanların da iş motivasyon düzeyleri değişiklikleri cinsiyet değişkeninden kaynaklanmadığı şeklinde açıklanabilir.

Kamu kurumunda çalışanların iş motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, katılımcıların medeni duruma göre iş motivasyon puanlarının farklılıklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Zor (2020); Aksoy (2020) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklenmediği ancak Göksel ve Ayan (2021); Karamanoğlu (2022); Adır (2024) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu örneği çalışanların da iş motivasyon düzeyleri değişiklikleri medeni durumdan kaynaklanmadığı şeklinde açıklanabilir.

Kamu kurumunda çalışanların iş motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, katılımcıların yaşına göre iş motivasyon puanlarının farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Wiyono (2016); Akay Karakoç (2021); Karamanoğlu (2022); Yaşar (2024); Adır (2024) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklenmediği ancak; Oran, (2012); Aksoy (2020) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklendiği sonucu elde edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu örneği çalışanların da iş motivasyon düzeyleri değişiklikleri yaş değişkeninden kaynaklandığı şeklinde açıklanabilir.

Kamu kurumunda çalışanların iş motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumuna göre iş motivasyon puanlarının farklılıklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Aksoy (2020); Akay Karakoç (2021) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklenmediği ancak; Eroğlu ve Özen (2018); Arık vd., (2022); Adır (2024) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu örneği çalışanlarında iş motivasyon düzeyleri değişiklikleri eğitim seviyesinden kaynaklanmadığı şeklinde açıklanabilir.

Kamu kurumunda çalışanların iş motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, katılımcıların çalışma süresine göre iş motivasyon puanlarının farklılıklarının anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Akay Karakoç (2021) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklenmediği ancak; Eroğlu ve Özen (2018); Arık vd., (2022); Yaşar (2024) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu örneği çalışanların da iş motivasyon düzeyleri değişiklikleri yaş değişkeninden kaynaklandığı şeklinde açıklanabilir.

Kamu kurumunda çalışanların iş motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, katılımcıların pozisyonuna göre iş motivasyon puanlarının farklılıklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Arık vd., (2022) tarafından hazırlanan araştırmalarda bu sonucun desteklenmediği görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu örneği çalışanların da iş motivasyon düzeyleri değişiklikleri pozisyon değişkeninden kaynaklanmadığı şeklinde açıklanabilir.

Kamu kurumunda çalışanların iş motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre incelendiğinde, katılımcıların gelir durumuna göre iş motivasyon puanlarının farklılıklarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Bearfield (2003); Dargahi vd., (2012) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklenmediği ancak; Arık vd., (2022); Adır (2024) tarafından hazırlanan araştırmalarda desteklendiği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu kurumu örneği çalışanlarında iş motivasyon düzeyleri değişiklikleri gelir durumundan kaynaklanmadığı şeklinde açıklanabilir.

### 5.3. İş Motivasyonu ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki

Bu çalışmadaki ilk amaç, iş motivasyonu ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu yüzden çalışmanın en önemli hipotezi sanal kaytarma ile iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olacağı şeklindedir. Analizler sonucunda iş motivasyonunun sanal kaytarma ile arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak çok zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca dayanarak, kamu personeli örneğinde iş motivasyonunun sanal kaytarma davranışı üzerindeki çok zayıf bir etkisi olduğu görülmüştür.

Alanyazın incelendiğinde, bu çalışmadaki bulguları destekleyen ve desteklemeyen birçok araştırma bulunmaktadır. Hartijasti ve Fathonah (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların motivasyon eksikliği ile sanal kaytarma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Seçilmiş ve Yılmaz (2018) seyahat acentesi çalışanları üzerine yaptıkları bir çalışmada, sanal kaytarma ile iş motivasyonun iki alt boyut (Ücret ve ödüllendirme ile kendini geliştirme) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bildirilmiştir. Hensel ve Kacprzak (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların motivasyonlarının yüksek seviyede olması ile onların işi ile ilgisi olmayan konulara harcadıkları zamanın az olduğu ilişkisi bildirilmiştir. Özel ve Yılmaz (2023) kamu çalışanları örneği üzerine yaptıkları bir çalışmada, iş motivasyonu ile sanal kaytarma davranışları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elrehail vd. (2021) yaptıkları bir çalışmada, okullardaki çalışanların iş motivasyonunun yüksek olması sanal kaytarma davranışlarını anlamlı şekilde azalttığını bildirmişlerdir. Bu çalışmaların sonuçları yaptığımız tez çalışmasının sonuçları ile uyumlu değildir.

Kaptangil, Asan ve Kınay (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, turizm işletmesi çalışanların içerisinde iş motivasyonu ile sanal kaytarma davranışları arasında zayıf bir anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Karamanoğlu (2022) tarafından yapılan bir yüksek lisans tezinde, beyaz yaka statülü iş görenlerde iş motivasyonu ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmaların sonuçları tez çalışmamızın sonuçları ile uyumludur.

Son olarak, iş motivasyonu kamu personellerinde yaş ve çalışma süresinden etkilenmektedir. Sanal kaytarma davranışları ise kamu personellerinde yaş, çalışma süresi ve gelir durumundan etkilenmektedir. Alanyazın çalışmalarında çoğunlukla iş motivasyonu ile sanal kaytarma davranışları arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki

tespit edilmiştir. Mevcut çalışmamızda yapılan daha önceki çalışmalardan farklı olarak iki değişken arasında anlamlı ve güçlü bir korelasyon görülmemiştir.

***Araştırma sonuçlarına dayanarak aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:***

Bu araştırma kapsamında, kamu çalışanlarının iş motivasyonu ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişki incelenmiş; elde edilen bulgular doğrultusunda çeşitli sonuçlara ulaşılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

Araştırma bulguları, kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin artırılmasının sanal kaytarma davranışlarını azaltmada etkili olabileceğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, kamuda iş motivasyonunun artırılması için çalışanlara yönelik ödüllendirme, takdir ve kariyer gelişimi fırsatlarının sistematik biçimde sunulması gerekmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmak ve iş doyumlarını yükseltmek adına, yöneticilerin bireysel ihtiyaçlara duyarlı, destekleyici ve katılımcı bir liderlik anlayışı benimsemeleri önem arz etmektedir.

Bununla birlikte, dijital teknolojilerin iş yaşamında yaygınlaşmasıyla birlikte sanal kaytarma davranışlarının önüne geçilmesi amacıyla, çalışanlara yönelik internet kullanım bilinci ve iş saatlerinde verimli çalışma alışkanlıklarına yönelik eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitimler, çalışanların zaman yönetimi becerilerini geliştirmelerine katkı sağlayarak iş yerindeki verimliliği artırabilir.

Ayrıca, çalışanların motivasyonlarını destekleyecek bir diğer unsur da esnek çalışma modellerinin (örneğin, esnek mesai saatleri ve uzaktan çalışma imkânları) değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamalar, çalışanların iş-yaşam dengelerini kurmalarına yardımcı olarak motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilir. Fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamının sağlanması da çalışan verimliliği ve bağlılığı açısından göz ardı edilmemesi gereken bir unsurdur.

Son olarak, bu çalışmanın yalnızca kamu sektörü çalışanlarıyla sınırlı olması, genel geçer çıkarımlar yapılmasını kısıtlamaktadır. Bu nedenle, gelecek araştırmalarda farklı sektörlerdeki ve özel sektör çalışanlarını kapsayan daha geniş ve çeşitli örneklemelerle yapılacak çalışmaların, iş motivasyonu ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir biçimde ortaya koyacağı düşünülmektedir.

## 6. KAYNAKLAR

- Aboujaoude, E. (2010). Problematic internet use: An overview. *World Psychiatry*, 9(2), 85-90. doi: 10.1002/j.2051-5545.2010.tb00278.x.
- Adır, T. (2024). *Sağlık personelinin motivasyon durumlarının incelenmesi: Tıp Fakültesi örneği*. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Akay Karakoç, G. (2021). *Algılanan iş güvencesizliğinin, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* [Yüksek lisans tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü].
- Akca, A. (2013). *Okul yöneticilerinin iş dışı internet kullanım (siber aylaklık) davranışlarının incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, A. (2019). *İş motivasyon araçlarının ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliğine etkisi* [Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Akman, F. (2017). *Sağlık kurumlarında hemşirelerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi: Özel hastaneler alan araştırması* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü].
- Aksoy, Ş. K. (2020). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde bir analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 89–111.
- Alhas, F., & Seçkin, Ş. N. (2022). İş yeri nezaketsizliği ve sanal kaytarma arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (58), 123–143.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.
- Altuntaş, M. (2021). *Örgütsel sinizmin örgütsel özdeşleşme ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü].
- Arık, M. (2016). *Eğitim fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarının sanal kaytarma düzeylerinin yordayıcısı olarak örgüt iklimi: İstanbul ili örneği* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Arık, Ö., Öztürk, Y. E., & Yeşildal, M. (2022). Değişim yorgunluğunun iş motivasyonuna etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(1), 57–85.
- As Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Coover, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, 36, 510–519.
- Aydemir, İ. C. (2020). *Dokuz Eylül Üniversitesi hastanesi sağlık çalışanlarında motivasyon düzeyi ve ilişkili faktörler* [Uzmanlık tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi].
- Balfakih, D. (2019). *Çalışanın kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirmenin iş motivasyonu üzerine etkileri: Türkiye ve Yemen uygulaması* [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Baturay, M. H., & Toker, S. (2015). An investigation of the impact of demographics on cyberloafing from an educational setting angle. *Computers in Human Behavior*, 50, 358–366.
- Bayer, N. (2021). Hemşirelerde sanal kaytarma davranışının incelenmesi: Bir özel hastane örneği. *Turkish Journal of Science and Health*, 2(1), 139–145.
- Bayramoğlu, G., & Palabıyık, N. (2020). Sanal kaytarma davranışında örgüt ikliminin etkisi: Kamu ve özel işletmelerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, (cilt no), 13–38.
- Bearfield, S. (2003). Quality of working life: Comparing the perceptions of professionals and clerical sales and service workers (ACIRRT Working Paper No. 86) (pp. 1–22).
- Belanger, F., & Van Slyke, C. (2002). Abuse or learning? *Communications of the ACM*, 45(1), 64–65.

- Berkiten, H. (2020). *Acil sağlık hizmetleri sunucularında motivasyon faktörlerinin toplam kalite yönetimine etkisi* [Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Beugre, C. D., & Kim, D. (2006). Cyberloafing: Vice or virtue? *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, 1(2), 834–835.
- Bilkay, T. A. (2017). *Çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algılamalarının iş motivasyonlarına etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı örneği* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067–1084.
- Bock, G. W., & Ho, S. L. (2009). Non-work related computing (NWRC). *Communications of the ACM*, 52(4), 124–128.
- Borlu Bayram, G. (2021). *Çalışanların iş güvenliği farkındalıkları ile iş motivasyonunun güvenli davranış üzerine etkisi: Giresun ilinde bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Avrasya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü].
- Bridegan, G. L. (2008). Take a break from WMDs. *ISHN*, 42(2), 51.
- Bulut, Ç. (2021). *Covid-19 pandemi sürecinde gençlik ve spor il müdürlükleri çalışanlarının iş motivasyonları ve kaygı düzeylerinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Büyüköztürk, S. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (8. baskı). Pegem Yayıncılık.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö., & Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış*. Siyasal Kitabevi.
- Candan, H., & İnçe, M. (2016). Siber kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik emniyet çalışanları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229–235.
- Cihan, A. (2018). *Sanal kaytarma ve algılanan mesleki etik arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

- Cohen, A., & Özsoy, E. (2024). An investigation into cyberloafing and its associations with work and non-work factors. *International Journal of Psychological Studies*, 16(2), 18–27.
- Coker, B. (2011). Freedom to surf: The positive effects of workplace internet leisure browsing. *New Technology, Work and Employment*, 26(3), 238–247.
- Çelik, C. (2019). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Yazılım sektörü çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çetintürk, İ. (2020). Sanal kaytarma ve demografik özellikler: Beş yıldızlı konaklama işletmesinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 35-46.
- Çınar, O., & Karcıoğlu, F. (2015). The relationship between cyberloafing and organizational citizenship behavior: A survey study in Erzurum/Turkey. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 207, 444–453.
- Çiçek, B. (2020). Organizasyonları aşındırıcı unsurlar olarak sosyal dışlanma ve sanal kaytarma ilişkisi ve bu ilişkide etik iklimin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 198–217.
- Çiner, B. (2021). *İnternet ortamında yapılan yayınlardan kaynaklanan cezai sorumluluk* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı.
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 7(1), 143–156.
- Çoban, S., & Özdemir, V. (2020). Müzik eğitimcilerinin mesleki doyum düzeylerinin, Clayton Alderfer'in VIG (ERG) teorisine göre değerlendirmesi: “II. Uluslararası İstanbul Kodaly Eğitim Günleri” örneği. *Fine Arts (NWSAFA)*, 15(4), 217–232.
- Çolak, M., & Çetin, C. (2021). Loneliness and cyberloafing in the time of COVID-19: A psychological perspective. *International Journal of Contemporary Management*, 57(1), 15–27. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2021-0002>

- Dargahi, H., Alirezaie, S., & Shaham, G. (2012). Organizational citizenship behaviour among Iranian nurses. *Iranian Journal of Public Health*, 41(5), 85–90.
- De Lara, Z. M. P., & Mesa, O. A. (2010). Bringing cyber loafers back on the right track. *Industrial Management & Data Systems*, 110(7), 1038–1053. <https://doi.org/10.1108/02635571011069084>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39–80). Academic Press.
- Derin, N., & Gökçe, S. G. (2016). Are cyberloafers also innovators: A study on the relationship between cyberloafing and innovative work behavior. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 694–700.
- Doğangün, Ş. (2020). *İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerindeki etkisi: İstanbul'da bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Doorn, O. v. (2011). *Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework* (Yayınlanmamış doktora tezi). Eindhoven Teknik Üniversitesi, Industrial Engineering and Innovation Sciences Bölümü,
- Elrehail, H., Rehman, S. U., Chaudhry, N. I., & Alzghoul, A. (2021). Nexus among cyberloafing behavior, job demands and job resources: A mediated-moderated model. *Education and Information Technologies*, 26(4), 4731–4749. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10496-1>
- Eroğlu, T., & Özen, H. (2019). Okullardaki psikolojik iklim ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 83–106. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.548278>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008). Disaffection or expected outcomes: Understanding personal Internet use during work. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(4), 937–958. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.00430.x>

- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008). On cyberslacking: Workplace status and personal internet use at work. *CyberPsychology & Behavior*, 11(3), 287–292. <https://doi.org/10.1089/cpb.2007.0049>
- Genç, E., & Aydoğan, E. (2016). İş yerinde sanal tembellik davranışı ve etkin zaman yönetimi ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 558–571.
- George, G., Lakhani, K. R., & Puranam, P. (2020). What has changed? The impact of COVID pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1754–1758. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Göksel, A., & Ayan, B. (2021). Kamu ve özel sektörde iş motivasyonu uygulaması: Çok boyutlu bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2174–2187. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1274>
- Güler, A., & Günel, Y. (2022). Kamu kurumlarında sanal kaytarmaya yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(2), 247–274. <https://doi.org/10.22139/jobs.1147063>
- Gülümoğlu, G. (2018). *Sanal kaytarma ile çalışan performansı arasındaki ilişki: Kastamonu ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. Hiperlink Yayınları.
- Günel, Y., & Güler, A. (2022). Çalışanların kamu kurumlarında sanal kaytarma davranışına yönelik düşüncelerinin incelenmesi. *Journal of Academic Opinion*, 2(2), 54–66. <https://doi.org/10.22139/jobs.1147063>
- Hanaylı, B. (2020). *Örgütsel bağlılığın sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Hartijasti, Y., & Fathonah, N. (2015). Motivation of cyberloafers in the workplace across generations in Indonesia. *International Journal of Cyber Society and Education*, 8(1), 49–58. <https://doi.org/10.7903/ijcse.1403>

- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2007). *Organizational behaviour*. South-Western Cengage Learning.
- Hensel, P. G., & Kacprzak, A. (2020). Job overload, organizational commitment, and motivation as antecedents of cyberloafing: Evidence from employee monitoring software. *European Management Review*, 17(4), 931–942. <https://doi.org/10.1111/emre.12300>
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
- Jia, H., Jia, R., & Karau, S. J. (2013). Cyberloafing and personality: The impact of the Big Five traits and workplace situational factors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 300–310. <https://doi.org/10.1177/1548051813485432>
- Kalaycı, E. (2010). *Üniversite öğrencilerinin siberaylaklık davranışları ile öz düzenleme stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Anabilim Dalı.
- Kanik, Ö. (2019). *İş özelliklerinin sanal kaytarmaya etkisi: Kamu hastanelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Kaplan, M., & Çetinkaya, A. (2014). Sanal kaytarma ve demografik özellikler açısından farklılıklar: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 26–34. <https://doi.org/10.17123/atad.vol25iss114726>
- Kaplan, M., & Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: Hastane çalışanları örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.17123/ifede.2012.13.1.1>
- Kaptangil, K., Asan, K., & Kinay, A. G. (2021). The effect of the cyberloafing behaviors of tourism business employees on business motivations and organizational identification. *Tourism & Management Studies*, 17(1), 31–43. <https://doi.org/10.18089/tms.2021.170103>
- Karagöz, Y. (2021). *SPSS ve AMOS uygulamalı nicel-nitel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Nobel Akademik Yayıncılık.

- Karamanoğlu, T. (2022). *İş motivasyonunun sanal kaytarma ile ilişkisinde yabancılaşmanın aracı etkisi: Denizli ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, A., & Avcı, S. B. (2017). Kamu kurumlarında sanal kaytarma olgusunun değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 2321–2346.
- Kayapalı Yıldırım, S. (2016). *Etik iklim ve örgütsel kontrol mekanizmalarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Keklik, B., Kılıç, R., Yıldız, H., & Yıldız, B. (2015). Sanal kaytarma davranışlarının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 6(3), 129–144.
- Khawaja, K. F., Sarfraz, M., Rashid, M. R., & Rashid, M. (2022). How is COVID-19 pandemic causing employee withdrawal behavior in the hospitality industry? An empirical investigation. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(3), 687–706. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0002>
- Kılıç, A. (2019). *Çalışanlarda örgütsel adalet algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Petrol Ofisi A.Ş. örneği* (Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kişmir, Ş. (2019). *Merhamet yorgunluğu düzeyinin çalışanların motivasyonu ve iş doyumlarına etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama ve kamu - özel hastane karşılaştırması* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Klotz, A. C., & Buckley, M. R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 19(1), 114–132. <https://doi.org/10.1108/17511341311305117>
- Köse, S., Oral, L., & Türesin, H. (2012). İş yaşamında sosyal kolaylaştırma kavramı ve sanal kaytarma ile ilişkisi: Araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 287–295.

- Küçük, F., & Nur, E. (2019). Sanal kaytarma davranışları ile iş verimliliği arasındaki ilişki: Harran Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personel üzerine bir araştırma. *International Social Science Journal*, 12(66), 1102–1116. <https://doi.org/10.17719/jisr.2019.3656>
- Lavoie, J. A., & Pychyl, T. A. (2001). Cyberslacking and the procrastination superhighway: A web-based survey of online procrastination, attitudes, and emotion. *Social Science Computer Review*, 19(4), 431–444. <https://doi.org/10.1177/089443930101900403>
- Lee, O. K. D., Lim, K. H., & Wong, W. M. (2005). Why employees do non-work-related computing: An exploratory investigation through multiple theoretical perspectives. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 185c–185c). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.698>
- Li, S.-M., & Chung, T.-M. (2006). Internet function and internet addictive behavior. *Computers in Human Behavior*, 22(6), 1067–1071. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.08.009>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.07.016>
- Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675–694. <https://doi.org/10.1002/job.161>
- Lim, V. K., & Chen, D. J. (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology*, 31(4), 343–353. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.531833>
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2024). Cyberloafing: A review and research agenda. *Applied Psychology*, 73(1), 441–484. <https://doi.org/10.1111/apps.12467>
- Lim, V. K. G., & Chen, D. J. (2009, December). *Browsing and emailing: Impact of cyberloafing on work attitudes*. Paper presented at the 23rd Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference, Melbourne, Australia.

- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study. *Information & Management*, 42(8), 1081–1093. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.002>
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study. *Information & Management*, 42(8), 1081–1093. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.002>
- Lim, V. K. G., Teo, T. S. H., & Loo, G. L. (2002). How do I loaf here? Let me count the ways. *Communications of the ACM*, 45(1), 66–70. <https://doi.org/10.1145/502269.502300>
- Mahatanankoon, P., Anandarajan, M., & Igbaria, M. (2004). Development of a measure of personal web usage in the workplace. *CyberPsychology & Behavior*, 7(1), 93–104. <https://doi.org/10.1089/109493104322820174>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S., & Clay, J. (2001). Cyberslacking! A wired-workplace liability issue for wired workplaces. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 34–47. <https://doi.org/10.1177/0010880401425004>
- Niaei, M., Peidaei, M. M., & Nasiripour, A. A. (2014). The relation between staff cyberloafing and organizational commitment in Organization of Environmental Protection. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 3(7), 59–71.
- ODTÜ Bilgi İşlem Daire Başkanlığı. (2022). *İnternet tarihi, Türkiye’de internet*. <http://www.internetarsivi.metu.edu.tr/tarihce.php>
- Oran, F. Ç. (2012). *Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu ilişkisi: Kamu sektöründe bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Oravec, J. A. (2002). Constructive approaches to internet recreation in the workplace. *Communications of the ACM*, 45(1), 60–63. <https://doi.org/10.1145/502269.502297>
- Oswalt, B., Elliott-Howard, F., & Austin, S. F. (2003). Cyberslacking—Legal and ethical issues facing IT managers. *Issues in Information Systems*, 4(1), 646–652.

- Örücü, E., & Yıldız, H. (2014). İş yerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: Sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99–114.
- Özel, E. T., & Yılmaz, A. (2023). İş motivasyonunun sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(1), 111–128.
- Özkalp, E., Aydın, U., & Tekeli, S. (2012). Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve iş ilişkilerine etkileri. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 26(2), 19–33.
- Özkul, K. (2019). 21. yüzyıl teknolojisi, kaybettiğimiz değerler ve çözüm yolları. In VI. Uluslararası Eğitim ve Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Sempozyumu (13-15 Mayıs 2019) (ss. 113–124).
- Özler, D. E., & Polat, G. (2012). Cyberloafing phenomenon in organizations: Determinants and impacts. *International Journal of E-Business and Government Studies*. ISSN 2146-0744.
- Öztuna, A. T. (2010). *Psikolojik güçlendirmenin çalışan motivasyonu göstergeleri ile ilişkisi ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Zoghbi, M.-d.-L. P., & Mesa, A. O. (2010). Bringing cyber loafers back on the right track. *Industrial Management and Data Systems*, 110(7), 1038–1053. <https://doi.org/10.1108/02635571011069095>
- Perry, R. H., Charlotte, B., Isabella, M., & Bob, C. (2004). *SPSS explained*.
- Piotrowski, C. (2012). Cyberloafing: A content analysis of the emerging literature. *Journal of Instructional Psychology*, 39(3–4), 259–261.
- Ramayah, T. (2010). Personal web usage and work inefficiency. *Business Strategy Series*, 11(5), 295–301. <https://doi.org/10.1108/17515631011080704>
- Ramazan, N. E. (2022). *Spor örgütlerinde cam tavan engelleri ve iş motivasyonu üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).

- Reinecke, L. (2009). Games at work: The recreational use of computer games during working hours. *Cyberpsychology and Behavior*, 12(4), 461–465. <https://doi.org/10.1089/cpb.2009.0010>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji* (4. basım). Furkan Ofset.
- Sağır, Z., & Çiftçi, G. E. (2024). İş yerinde can sıkıntısı ve sanal kaytarma ilişkisi: Bir kamu kurumu örneği. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 331–352.
- Salman, Z. (2010). *Fiziksel aktivite ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Hitit Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Seçilmiş, C., & Yılmaz, B. (2018). Seyahat acentesi çalışanlarının sanal kaytarma davranışları ve iş motivasyonu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kesit Akademi Dergisi*, (17), 20–37.
- Selwyn, N. (2008). A safe haven for misbehaving? An investigation of online misbehavior among university students. *Social Science Computer Review*, 26(4), 446–465. <https://doi.org/10.1177/0894439307311485>
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944–964.
- Sheikh, A., Atashgah, M. S., & Adibzadegan, M. (2015). The antecedents of cyberloafing: A case study in an Iranian copper industry. *Computers in Human Behavior*, 51, 172–179. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.042>
- Sına, I. (2019). *Sağlık çalışanlarının motivasyon ve iş doyumu yönünden değerlendirilmesi: Nijer’de üç farklı hastanede bir uygulama* (Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Simanjuntak, E., Fardana, N. A., & 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. <https://doi.org/10.12928/jehcp.v7i3.10336>

- Skeja, A., & Lorcu, F. (2022). Relation of three phenomena: Cyberloafing, creativity, and stress. *IFAC-PapersOnLine*, 55(39), 247–252. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.029>
- Son, J. Y., & Park, J. (2016). Procedural justice to enhance compliance with non-work-related computing (NWRC) rules: Its determinants and interaction with privacy concerns. *International Journal of Information Management*, 36(3), 309–321. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.12.006>
- Stanton, J. M. (2002). Company profile of the frequent internet user. *Communications of the ACM*, 45(1), 55–59. <https://doi.org/10.1145/502269.502297>
- Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. *Journal of Education and Human Development*, 1–32.
- Şeker, T. N. (2021). *Sağlık kurumlarında liderlik kavramının çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri: Bir tıp merkezi ile bir zincir hastanede uygulanan bir alan araştırması* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Pearson Education.
- Tağ, M. N., & Çetinkaya, B. (2019). Öznel iyi oluş hali, başkasına güven ve iş motivasyonu arasındaki ilişki: Beklenti teorisi çerçevesinde çok düzeyli analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 858–888. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2019355054>
- Tahmaz, Z. (2020). *Personel güçlendirme ve işgören motivasyonu ilişkisi: Otel işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Taneja, A., Fiore, V., & Fischer, B. (2015). Cyber-slacking in the classroom: Potential for digital distraction in the new age. *Computers & Education*, 82, 141–151. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.11.006>
- Tepe, M. (2021). *Stres ve motivasyon ilişkisi: Kadın sağlık çalışanları örneği* (Yüksek lisans tezi, Adıyaman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Tian, D. A., & Sansavini, G. (2018). Impact of cyber dependencies in critical infrastructures: The reliability of grid splitting in power systems. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*, 232(5), 491–504. <https://doi.org/10.1177/1748006X17753312>

- Türk Dil Kurumu. (2022b). *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 15 Şubat 2022).
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2022a). *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 13 Şubat 2022).
- Ugrin, J. C., & Pearson, J. M. (2013). The effects of sanctions and stigmas on cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 812–820. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.025>
- Ugrin, J. C., Pearson, M. J., & Odom, M. D. (2007). Profiling cyber-slackers in the workplace: Demographic, cultural and workplace factors. *Journal of Internet Commerce*, 6(3), 75–89. [https://doi.org/10.1300/J179v06n03\\_05](https://doi.org/10.1300/J179v06n03_05)
- 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. (2015). Sanal kaytarma: Bir kamu kurumunda ampirik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95–118. <https://doi.org/10.17336/sduibfd.222587>
- Vitak, J., Crouse, J., & LaRose, R. (2011). Personal internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1751–1759. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.05.001>
- Wagner, D. T., Barnes, C. M., Lim, V. K., & Ferris, D. L. (2012). Lost sleep and cyberloafing: Evidence from the laboratory and a daylight saving time quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1068–1076. <https://doi.org/10.1037/a0027557>
- Wallace, P. (2004). *The internet in the workplace: How new technology is transforming work*. Cambridge University Press.
- Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information and communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35–44. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.07.001>
- Whitty, M. T., & Carr, A. N. (2006). New rules in the workplace: Applying object-relations theory to explain problem Internet and email behaviour in the workplace.

*Computers in Human Behavior*, 22(2), 235–250.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.07.002>

- Wiyono, B. B. (2016). Comparison of teachers' work motivation based on gender, age, education level, work duration, rank, and school level. *Journal of Education and Social Sciences*, 3(2), 61–66.
- Woon, I. M. Y., & Pee, L. G. (2004, December 10–11). Behavioral factors affecting Internet abuse in the workplace: An empirical investigation. In *Proceedings of the Third Annual Workshop on HCI Research in MIS (SIGHCI)* (pp. 80–84).
- Wuryani, E., Rodli, A. F., Sutarsi, S., Dewi, N. N., & Arif, D. (2021). Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. *Management Science Letters*, 11(2), 365–372.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.033>
- Yaşar, K. (2024). *Kamu ve özel spor örgütleri çalışanlarında iş motivasyonunun mobbing üzerindeki etkisinin araştırılması (Antalya ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yellowlees, P. M., & Marks, S. (2007). Problematic Internet use or Internet addiction? *Computers in Human Behavior*, 23(3), 1447–1453.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.05.004>
- Yıldırım, A. (2014). İnternetin görünen yüzü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(3), 51–59.  
<https://doi.org/10.18493/kmusekad.38449>
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, N. (2019). *Personel güçlendirmenin örgütsel güven ve çalışan motivasyonuna etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Z. F., & Yeşil, S. (2024). Örgütsel özdeşleşmenin sosyal kaytarmaya ve sanal kaytarmaya etkisi üzerine bir alan çalışması. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 5(49), 6154–6168.

- Yılmaz, Ö. (2018). *Hastanelerde sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkileri: Kırıkkale ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Young, K. S. (2007). Cognitive behavior therapy with Internet addicts: Treatment outcomes and implications. *CyberPsychology & Behavior*, 10(5), 671–679. <https://doi.org/10.1089/cpb.2007.9973>
- Yusoff, W. F., Kian, T. S., & İdris, M. T. (2013). Herzberg's two-factor theory on work motivation: Does it work for today's environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18–22.
- Yüksel, O. (2015). *Kamu hastaneleri birliği kapsamındaki hastanelerde personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zeren, H. E., & Yalçın, N. (2021). Kamu çalışanlarının sanal kaytarma davranışları ve kişilik özellikleri ilişkisi: Aydın Adliyesi örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 110–122. <https://doi.org/10.30803/adusobed.923182>
- Zhong, J., Chen, Y., Yan, J., & Luo, J. (2021). The mixed blessing of cyberloafing on innovation performance during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, 126, 106982. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106982>
- Zor, M. H. (2020). *Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

## 7.EKLER

### EK-1

#### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Ömer Faruk HAZAR  
**Uyruğu** : T.C  
**Doğum Yeri ve Tarihi** : Kurtalan / 10.06.1988  
**Telefon** : 0 542 521 21 90  
**Faks** :  
**e-mail** : hazaromerfaruk@gmail.com

#### EĞİTİM

|               |                                                                                                                                                   |                     |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Derece</b> | <b>Adı, İlçe, İl</b>                                                                                                                              | <b>Bitirme Yılı</b> |
| Lise          | : Diyarbakır Şeyhmus Sultan tatlıcı lisesi                                                                                                        | 2005                |
| Üniversite    | : Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi<br>Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler<br>Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi | 21.07.2014          |
| Yüksek Lisans | : Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü<br>İşletme Anabilim Dalı- İşletme                                                               |                     |
| Doktora       | :                                                                                                                                                 |                     |

#### İŞ DENEYİMLERİ

|            |                     |               |
|------------|---------------------|---------------|
| <b>Yıl</b> | <b>Kurum</b>        | <b>Görevi</b> |
| 2015       | Diyarbakır Valiliği | V.H.K.İ       |
| 2022       | Mardin Valiliği     | Şef           |
| 2023       | Diyarbakır Valiliği | Şef           |

#### UZMANLIK ALANI

#### YABANCI DİLLER

#### BELİRTMEK İSTEĞİNİZ DİĞER ÖZELLİKLER

#### YAYINLAR\*

## ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde yürütülmekte olan "İş Motivasyonunun Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kamu Personeli Örneği" adlı yüksek lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Anketin hiçbir yerinde kimlik veya iletişim bilgileriniz sorulmamaktadır. Çalışma konusuyla ilgili verdiğiniz yanıtlar yalnızca bu araştırma kapsamında kullanılacak ve gizli tutulacaktır, hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Ömer Faruk HAZAR  
Batman Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

1- Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi karşılırlarına (x) işareti ile belirtiniz.

| SORU NO | Sanal Kaytarma                                                                                 | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Bazen | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-------|-------------|------------------------|
| 1       | İşyerinde, bireysel ihtiyaçlarım için internet üzerinden alışveriş yaparım.                    | ( )                     | ( )          | ( )   | ( )         | ( )                    |
| 2       | İşyerinde, bankacılık (EFT, Havale vb.) işlemlerimi gerçekleştiririm.                          | ( )                     | ( )          | ( )   | ( )         | ( )                    |
| 3       | İşyerinde, iş dışında kullandığım kişisel e-postalarımı kontrol ederim.                        | ( )                     | ( )          | ( )   | ( )         | ( )                    |
| 4       | İşyerinde, tatil planlarım için internet sitelerinden konaklama, seyahat vb. işlemler yaparım. | ( )                     | ( )          | ( )   | ( )         | ( )                    |
| 5       | İşyerinde internet üzerinden müzik, video, film vb. dosyalar indiririm.                        | ( )                     | ( )          | ( )   | ( )         | ( )                    |
| 6       | İşyerinde, hafta sonuna dair planlarım için internetten sosyal programlar yaparım.             | ( )                     | ( )          | ( )   | ( )         | ( )                    |

|    |                                                                                                                  |     |     |     |     |     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 7  | İşyerinde, iş arama sitelerinden iş ilanlarını takip ederim.                                                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 8  | İşyerinde, haber siteleri üzerinden haberleri takip ederim.                                                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 9  | İşyerinde, işimle ilgisi olmayan konularda e-kitaplar okurum.                                                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10 | İşyerinde, internet üzerinden gazeteleri takip ederim.                                                           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11 | İşyerinde, sporla ilgili internet sitelerini ziyaret ederim.                                                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12 | İşyerinde, blog (spor, sanat vb.) yazılarını okurum.                                                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13 | İşyerinde, işimle ilgisi olmayan sağlık konularında internetten bilgi edinirim.                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14 | İşyerinde, komik ve eğlenceli videolar seyrederim.                                                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15 | İşyerinde, sosyal paylaşım sitelerinde yer alan kişisel sayfalarımı bakarım.                                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16 | İşyerinde, iş dışı konularda sohbet uygulamalarını kullanırım.                                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17 | İşyerinde, vakit geçirmek için videolar (dizi, film, belgesel vb.) seyrederim.                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18 | İşyerinde, eğlenceli vakit geçirmek için internet üzerinden oyun oynarım.                                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19 | İşlerimi bitirince boş vakitlerimi değerlendirmek için internette gezinirim.                                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 20 | İşyerinde, bireysel yatırımlarıma yönelik web sitelerini (finans, borsa vb. siteler) ziyaret ederim.             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21 | İşyerinde ev, araba, arsa vb. ilanların yer aldığı internet sitelerini ziyaret ederim.                           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22 | İşyerinde, internet üzerinden gelir getirici varlıklar (otomobil, ev, arsa, elektronik alet vb.) alırım/satarım. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 23 | İşyerinde, online gerçekleştirilen açık arttırma sitelerini takip ederim.                                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 24 | İşyerinde, (şans oyunları, bahis, kumar vb.) siteleri ziyaret ederim.                                            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 25 | İşyerinde, online gerçekleştirilen iş dışı kamu ihalelerini takip ederim.                                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

| SORU NO | İş Motivasyonu                                                                                         | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| 1       | Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.                                    | ( )                     | ( )          | ( )                            | ( )         | ( )                    |
| 2       | İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.                                                          | ( )                     | ( )          | ( )                            | ( )         | ( )                    |
| 3       | Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.                         | ( )                     | ( )          | ( )                            | ( )         | ( )                    |
| 4       | Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.                                                  | ( )                     | ( )          | ( )                            | ( )         | ( )                    |
| 5       | İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum                                   | ( )                     | ( )          | ( )                            | ( )         | ( )                    |
| 6       | İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.                                              | ( )                     | ( )          | ( )                            | ( )         | ( )                    |
| 7       | Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.                 | ( )                     | ( )          | ( )                            | ( )         | ( )                    |
| 8       | İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.                                               | ( )                     | ( )          | ( )                            | ( )         | ( )                    |
| 9       | Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum. | ( )                     | ( )          | ( )                            | ( )         | ( )                    |

|    |                                                                                                                 |     |     |     |     |     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 10 | Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.                                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11 | Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12 | Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13 | İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14 | İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.                                                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15 | İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16 | Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.                                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17 | İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.                                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18 | İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.                                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19 | Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.                                              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

3- Lütfen size uygun cevabı (x) işareti ile belirtiniz.

| KİŞİSEL BİLGİLER |                                |                         |                        |                      |                      |                             |              |
|------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|--------------|
| 1                | Cinsiyetiniz                   | Erkek<br>( )            | Kadın<br>( )           |                      |                      |                             |              |
| 2                | Yaşınız                        | 20-29<br>( )            | 30-39<br>( )           | 40-49<br>( )         | 50-59<br>( )         | 60 ve Üzeri<br>( )          |              |
| 3                | Medeni Durumunuz               | Evli<br>( )             | Bekâr<br>( )           |                      |                      |                             |              |
| 5                | Eğitim Durumunuz               | İlk-orta öğretim<br>( ) | Lise<br>( )            | Lisans<br>( )        | Yüksek Lisans<br>( ) | Doktora<br>( )              |              |
| 5                | Kurumdaki Çalışma Pozisyonunuz | Memur<br>( )            | Teknik Personel<br>( ) | Uzman Yrd.<br>( )    | Uzman<br>( )         | Müdür Amir, Yönetici<br>( ) | Diğer<br>( ) |
| 6                | Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz   | 0-5 yıl<br>( )          | 6-10 yıl<br>( )        | 11-15 yıl<br>( )     | 16-20 yıl<br>( )     | 21 yıl ve üzeri<br>( )      |              |
| 7                | Toplam Çalışma Süreniz         | 0-5 yıl<br>( )          | 6-10 yıl<br>( )        | 11-15 yıl<br>( )     | 16-20 yıl<br>( )     | 21 yıl ve üzeri<br>( )      |              |
| 8                | Gelir Aralığı (TL)             | 25.000-34.999<br>( )    | 35.000-44.999<br>( )   | 45.000-54.999<br>( ) | 55.000-64.999<br>( ) | 65.000 ve üzeri<br>( )      |              |



T.C.  
KAYAPINAR KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü



Sayı : E-60017476-900-13550  
Konu : Anket İzni (Ömer Faruk HAZAR)

10.06.2024

KAYMAKAMLIK MAKAMINA

İlg: Ömer Faruk HAZAR' ın 07.06.2024 tarihli ve 3337 sayılı dilekçesi.

İlgi sayılı dilekçe ile, "İş Motivasyonunun Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kamu Personeli Örneği" başlıklı yürütülen bilimsel araştırma kapsamında ekte belirtilen ölçeklerin Kayapınar Kaymakamlığı bünyesinde çalışan Kamu personellerine uygulanabilmesi için izin talebinde bulunulmuştur.

Söz konusu bilimsel araştırma için Ömer Faruk HAZAR' a gerekli iznin verilmesi hususunu;

Olurlarınıza arz ederim.

Mehmet Zülküf GÜLER  
Yazı İşleri Müdürü

OLUR  
Arif KARAMAN  
Kaymakam

Ek: Yazı ve Ekleri

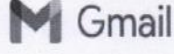
Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: ePXbFW-BPNQup-gsanFb-m51y7u-9grMXCjE Doğrulama Linki: <https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-ebys>

Telefon No: Faks No:  
e-Posta: İnternet Adresi:  
Kep Adresi: icisleribakanligi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Ömer Faruk HAZAR  
Şef  
Telefon No:





Ömer Faruk Hazar &lt;hazaromerfaruk@gmail.com&gt;

**Sanal Kaytarma Ölçeği Kullanım İzinleri Hakkında.**

4 ileti

Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>  
Alıcı: aydinc@akdeniz.edu.tr

11 Haziran 2024 11:16

Sayın Hocam Merhaba.

Ben Ömer Faruk HAZAR. Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümünde Yüksek Lisans yapmaktayım. Ders dönemini bitirdim ve tez aşamasındayım. tez danışmanlığını Dr. Ö. Üyesi Arzu Ekinci DEMİRELLİ hocanın yaptığı; İş Motivasyonunun Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumu Örneği isimli bir tezi hazırlamaktayım. Tarafınızca yazılan Çok Boyutlu İş Motivasyonunu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması adlı makalenizde kullanmış olduğunuz ok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğini kendi tezimde kullanmak için müsaadelerinizi saygılarımla arz ederim.

Aydın Çivilidağ <aydinc@akdeniz.edu.tr>  
Alıcı: Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>

11 Haziran 2024 11:28

Merhaba,

Çalışmanızda ölçeğimizi kullanabilirsiniz,

Başarılar dilerim.

Doç.Dr. Aydın Çivilidağ  
Akdeniz Üniversitesi Psikoloji Bölüm Başkanı  
Endüstri & Örgüt Psikolojisi ABD Başkanı

Assoc.Prof. Aydın Çivilidağ  
Akdeniz University / Head of Psychology Department  
Head of Industrial & Organizational Psychology

**Gönderen:** Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>**Gönderildi:** 11 Haziran 2024 Salı 11:16:12**Kime:** Aydın Çivilidağ**Konu:** Sanal Kaytarma Ölçeği Kullanım İzinleri Hakkında.

Sayın Hocam Merhaba.

Ben Ömer Faruk HAZAR. Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümünde Yüksek Lisans yapmaktayım. Ders dönemini bitirdim ve tez aşamasındayım. tez danışmanlığını Dr. Ö. Üyesi Arzu Ekinci DEMİRELLİ hocanın yaptığı; İş Motivasyonunun Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumu Örneği isimli bir tezi hazırlamaktayım. Tarafınızca yazılan Çok Boyutlu İş Motivasyonunu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması adlı makalenizde kullanmış olduğunuz ok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğini kendi tezimde kullanmak için müsaadelerinizi saygılarımla arz ederim.

**YASAL UYARI :**

Kişiyi özel bu e-postadaki mesaj ve içeriğindeki bilgiler gizlilik niteliği taşıyabilir. Amaçlanmış alıcının kişisel kullanımı dışında, göndericinin açık izni olmadan üçüncü kişiler tarafından e-postadaki bilgilerin kullanılması, kopyalanması, dağıtılması yasaktır. Şayet bu e-postayı yanlışlıkla almış iseniz, lütfen mesajın göndericisini bilgilendiriniz ve mesaj sisteminizden siliniz. Akdeniz Üniversitesi bu mesajın içeriği ve ekleri ile ilgili olarak hukuksal hiçbir sorumluluk kabul etmez. İnternet ortamında gönderilen e-posta mesajlarındaki hata ve/veya eksikliklerden veya virüslerden dolayı mesajın göndericisi herhangi bir sorumluluk kabul etmemektedir. Akdeniz Üniversitesi bu mesajın içerdiği bilgilerin doğruluğu veya eksiksiz olduğu konusunda bir garanti vermemektedir. Bu nedenle

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=eb82c8d6bd&view=pt&search=all&permthid=thread-ar1385478601490231509&siml=msg-ar33958050029...>

1/2

11.06.2025 17:22

Gmail - Sanal Kayıtma Ölçeği Kullanım İzni Hakkında.



Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>

## Sanal Kayıtma Ölçeği Kullanım İzni Hakkında.

3 ileti

Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>  
Alıcı: aguler@cumhuriyet.edu.tr

11 Haziran 2024 11:02

Sayın Hocam Merhaba.

Ben Ömer Faruk HAZAR, Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümünde Yüksek Lisans yapmaktayım. Ders dönemini bitirdim ve tez aşamasındayım. tez danışmanlığını Dr. Ö. Üyesi Arzu Ekinci DEMIRELLİ hocanın yaptığı; İş Motivasyonunun Sanal Kayıtma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumu Örneği isimli bir tezi hazırlamaktayım. Tarafınızca yazılan Kamu Kurumlarında Sanal Kayıtmaya Yönelik Bir Ölçek Geliştirme çalışması makalesinde kullanmış olduğunuz Sanal Kayıtma Ölçeğini kendi tezimde kullanmak için müsaadelerinizi saygılarımla arz ederim.

ABDULKERİM GÜLER <aguler@cumhuriyet.edu.tr>  
Alıcı: Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>

11 Haziran 2024 11:23

Merhaba,  
İlginiz için teşekkürler. Gerekli atıfları verdiğiniz sürece kullanabilirsiniz. Ölçeği ekte gönderiyorum.  
İyi çalışmalar.

Dr. Öğr. Üyesi Abdulkemim GÜLER  
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
Şarkışla Uyg. Bil. YO  
Bilişim Sistemleri ve Teknolojileri Bölümü

Gönderen: Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>  
Gönderildi: 11 Haziran 2024 Salı 11:02  
Kime: ABDULKERİM GÜLER <aguler@cumhuriyet.edu.tr>  
Konu: Sanal Kayıtma Ölçeği Kullanım İzni Hakkında.

[Alınılan metin gizlendi]

Geliştirilen ÖLÇEK.docx  
15K

Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>  
Alıcı: Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>

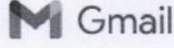
11 Haziran 2025 17:17

----- Yönlendirilen ileti -----  
Gönderen: ABDULKERİM GÜLER <aguler@cumhuriyet.edu.tr>  
Tarih: 11 Haz 2024 Salı, saat 11:23  
Konu: Ynt: Sanal Kayıtma Ölçeği Kullanım İzni Hakkında.  
Alıcı: Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>  
[Alınılan metin gizlendi]

Geliştirilen ÖLÇEK.docx  
15K

11.06.2025 17:21

Gmail - (konu yok)



Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>

(konu yok)

4 ileti

Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>  
Alıcı: yilmaz23gunel@gmail.com

11 Haziran 2024 11:04

Sayın Hocam Merhaba.

Ben Ömer Faruk HAZAR. Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümünde Yüksek Lisans yapmaktayım. Ders dönemini bitirdim ve tez aşamasındayım. tez danışmanlığını Dr. Ö. Üyesi Arzu Ekinci DEMİRELLİ hocanın yaptığı; İş Motivasyonunun Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumu Örneği isimli bir tezi hazırlamaktayım. Tarafınızca yazılan Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarmaya Yönelik Bir Ölçek Geliştirme çalışması makalesinde kullanmış olduğunuz Sanal Kaytarma Ölçeğini kendi tezimde kullanmak için müsaadelerinizi saygılarımla arz ederim.

yılmaz günel <yilmaz23gunel@gmail.com>  
Alıcı: Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>

11 Haziran 2024 12:48

Merhabalar Ömer Bey. Geliştirdiğimiz ölçeği kaynak göstererek kullanabilirsiniz. Ayrıca ölçeği geliştirdikten sonra sahada uyguladığımız ayrı bir makale çalışmamız da var. O çalışmadan (Çalışanların Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Davranışına Yönelik Düşüncelerinin İncelenmesi) da istifade edebilirsiniz. Tezinizde başarılar dilerim.

Ölçeğe TOAD veya dergipark üzerinden ulaşabilirsiniz. Makalenin son sayfasında yer alıyor.

<https://toad.halileksi.net/?s=sanal+kaytarma+%C3%B6l%C3%A7e%C4%9Fi&sm=b&sonuc=25&sirala=baslik>  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobs/issue/72429/1147063>

Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>, 11 Haz 2024 Sal, 11:04 tarihinde şunu yazdı:  
[Alıntılanan metin gizlendi]

Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>  
Alıcı: yılmaz günel <yilmaz23gunel@gmail.com>

11 Haziran 2024 15:05

Çok teşekkür ederim  
İyi çalışmalar.

11 Haz 2024 Sal, saat 12:48 tarihinde yılmaz günel <yilmaz23gunel@gmail.com> şunu yazdı:  
[Alıntılanan metin gizlendi]

Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>  
Alıcı: Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>

11 Haziran 2025 17:18

----- Yönlendirilen ileti -----

Gönderen: Ömer Faruk Hazar <hazaromerfaruk@gmail.com>

Tarih: 11 Haz 2024 Sal, saat 15:05

Konu: Re:

Alıcı: yılmaz günel <yilmaz23gunel@gmail.com>

[Alıntılanan metin gizlendi]

**T.C.  
BATMAN ÜNİVERSİTESİ  
ETİK KURUL KARARI**

**Toplantı Tarihi** : 05.09.2024  
**Toplantı Sayısı** : 2024/06  
**Toplantıda Alınan Karar Sayısı** : 32

Üniversitemizin Etik Kurulu, Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ömer Faruk ERTUĞRUL Başkanlığında toplanarak aşağıdaki karar alınmıştır.

**Karar 2024/06-22**

Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan Dr. Öğr. Üyesi Arzu EKİNCİ DEMİRELLİ'nin "İş Motivasyonunun Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kamu Personeli Örneği" başlıklı araştırmasını (anket), danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Ömer Faruk HAZAR ile birlikte yapma talebine ilişkin 01.07.2024 tarihli ve 166467 sayılı yazı görüşüldü;

Yapılan görüşmeler sonucunda: Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan Dr. Öğr. Üyesi Arzu EKİNCİ DEMİRELLİ'nin "İş Motivasyonunun Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kamu Personeli Örneği" başlıklı araştırmasını (anket), danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Ömer Faruk HAZAR ile birlikte yapma talebinin etik açıdan uygun görüldüğüne toplantıya katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.

**BAŞKAN**  
(İmza)

Prof. Dr. Ömer Faruk ERTUĞRUL

|                                             |             |                                             |             |
|---------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------|-------------|
| <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Hamit ADİN          | (İmza)      | <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Bilal ŞEKER         | (Katılmadı) |
| <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Filiz AKBAŞ         | (Katılmadı) | <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Ömer Faruk ERTUĞRUL | (İmza)      |
| <b>ÜYE</b><br>Doç.Dr. Veyisel ERATİLLA      | (İmza)      | <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Halil İbrahim AYDIN | (Katılmadı) |
| <b>ÜYE</b><br>Doç.Dr. Reşat ARICA           | (Katılmadı) | <b>ÜYE</b><br>Doç.Dr. Ümit DİLEKÇİ          | (İmza)      |
| <b>ÜYE</b><br>Dr.Öğr.Üyesi Özlem BEZEK GÜRE | (İmza)      | <b>ÜYE</b><br>Doç.Dr. Yusuf ÇINAR           | (İmza)      |
| <b>ÜYE</b><br>Dr.Öğr.Üyesi Yigit KARABULUT  | (İmza)      | <b>Raportör</b><br>Erkan ZENGİN             | (İmza)      |

ASLI GİBİDİR



## EK-2

| Kontrol Formu                                                                                                                                                                        | Evet | Hayır |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
| Sayfa yapısı uygun mu?                                                                                                                                                               | X    |       |
| Şekil ve çizelge başlık ve içerikleri uygun mu?                                                                                                                                      | X    |       |
| Denklem yazımları uygun mu?                                                                                                                                                          | X    |       |
| İç kapak, onay sayfası, tez bildirimi, özet, abstract, ön söz ve/veya teşekkür uygun yazıldı mı?                                                                                     | X    |       |
| Tez yazımı; Giriş, Kaynak Araştırması, Materyal ve Yöntem (veya Teorik Esaslar), Araştırma Bulguları ve Tartışma, Sonuç ve Öneriler sıralamasında mıdır?                             | X    |       |
| Kaynaklar soyadı sırasına göre verildi mi?                                                                                                                                           | X    |       |
| Kaynaklarda verilen her bir yayına tez içerisinde atıfta bulunuldu mu?                                                                                                               | X    |       |
| Kaynaklar açıklanan yazım kuralına uygun olarak yazıldı mı?                                                                                                                          | X    |       |
| Tez içerisinde kullanılan şekil ve çizelgelerde kullanılan ifadeler Türkçeye çevrilmiş mi? (Latince ve Özel kelimeler hariçtir)                                                      | X    |       |
| Tezin içindekiler kısmı, tez içerisinde verilen başlıklara uygun hazırlanmış mı?                                                                                                     | X    |       |
| Tez Önerisi Formunun ilk sayfası ile birlikte materyal ve yöntem kısımlarını içeren sayfaların fotokopisini tezinizin içindekiler sayfasından önce telli zımbalı formda koydunuz mu? | X    |       |

Yukarıdaki verilen cevapların doğruluğunu kabul ediyorum.

Adı SOYADI

İmza

**Öğrenci** : Ömer Faruk HAZAR

**Danışman** : Dr.Öğr. Üyesi Arzu Ekinci DEMİRELLİ

Tez tesliminde enstitü web sayfası veri tabanında yayınlanmasına **izin veriyorum.**

### **Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı**

**Bu tez Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez ve Seminer Yazım Kurallarına uygundur.**

Onaylayanın Adı SOYADI Tarihİmza

Dr.Öğr.Üyesi Abdurrahman ÖZKAN ..... ..

/ Enst.Müd.Yrd.

\*Seminer, Yüksek Lisans ve doktora tezleri Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Tezler Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne teslim edilmeden önce yukarıdaki kontrol listesi öğrenci ve danışman tarafından imzalanmalıdır. Bu sayfa tez teslimi esnasında en üst sayfa olarak verilmelidir.

\*Tez ilk savunmaya sunulduğunda spiral cilt veya clip dosya formunda Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne teslim edilmelidir.

\*Bu bilgi Jüri Önerisi Formu (Sosyal Bilimler Enstitüsü Form 8) ile birlikte Enstitüye verilen nüshada da olmalıdır. Ayrıca, görevlendirilen Jüri Üyelerine de gönderilmelidir.

