

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SANAL KAYTARMA
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

BERKİN HANAYLI

Danışman
Doç. Dr. GÜLER TOZKOPARAN

İZMİR-2020

TEZ ONAY SAYFASI

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : BERKİN HANAYLI
Öğrenci No : 2017800110
Tez Başlığı : Örgütsel Bağlılığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi

Savunma Tarihi : 24/07/2020
Danışmanı : Doç.Dr. Güler TOZKOPARAN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr. Güler TOZKOPARAN	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Aslı TUTUCU	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Hilmiye TÜRESİN TETİK	- Celal Bayar Üniversitesi	

BERKİN HANAYLI tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği () / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Erkan GÖKSU
Müdür V.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Bağlılığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Berkin HANAYLI

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgütsel Bağlılığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi

Berkin HANAYLI

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Teknolojinin gelişmesiyle, internet erişimi yalnızca ev ortamında değil iş yerlerinde de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Teknoloji kullanımının iş yerlerinde yarattığı avantajların yanı sıra kötüye kullanımına da rastlanmaktadır. Literatürde “sanal kaytarma” olarak adlandırılan bu davranışların arka planında çeşitli etmenler rol oynamaktadır. Bu etmenlerden bazıları, iş yükü, tükenmişlik, örgütsel politikalar, kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık olarak ele alınmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, kamu sektörü ve özel sektörde faaliyet gösteren öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının sanal kaytarma davranışı üzerine etkilerini incelemektir. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın örneklemini, Aydın ilinde görev yapmakta olan 270 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinin benimsendiği araştırma, survey yöntemi ve anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 3 boyut ve 18 maddeden oluşan ölçek, sanal kaytarma davranışlarını ölçmek için ise Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen 2 boyut ve 20 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları istatistiki olarak değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık ile sanal kaytarma arasında anlamlı ve yüksek düzeyde negatif bir ilişki saptanmıştır. Yine elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılığın çalışanların sanal kaytarma davranışı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada ayrıca, örgütsel bağlılık ile sanal kaytarma davranışının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Araştırma kapsamında ele alınan demografik değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan sektör, eğitim düzeyi, aylık gelir düzeyi, haftalık ders saati, kurumda çalışılan süre ve toplam iş hayatındaki süreyi içermektedir. Analiz sonucunda, demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma arasında çoğunlukla anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Literatür incelemesi yapıldığında, örgütsel bağlılık ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda çalışmanın varlığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu araştırma ile elde edilen sonuçların, hem yönetim ve organizasyon alanına hem de eğitim sektörüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sanal Kaytarma, Örgüt, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT
Master's Thesis
The Effect of Organizational Commitment On Cyberloafing Behavior
Berkin HANAYLI

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Program

With the development of technology, internet access is widely used not only in the home environment, but also in the workplace. In addition to the advantages of using technology in the workplaces, abuse of technology is also encountered. Various factors play a role in the background of these behaviors, which are termed "cyberloafing" in the literature. Some of these factors are addressed as workload, burnout, organizational policies, personality traits and organizational commitment.

In this context, the aim of the study is to examine the effects of the organizational commitment of teachers operating in the public and private sectors on cyberloafing behaviors. For this purpose, the sample of the research consists of 270 teachers working in Aydın. The research in which correlational survey model was adopted was carried out using the survey method and survey technique. The scale consisting of 3 dimensions and 18 items developed by Allen and Meyer (1990) was used to measure organizational commitment, and the scale consisting of 2 dimensions and 20 items developed by Blanchard and Henle (2008) was used to measure cyberloafing behaviors. When the results of the research were evaluated statistically, a significant and high negative relationship was found between organizational commitment and cyberloafing. Again, according to the findings, it has been determined that organizational commitment has an effect on employees' cyberloafing behavior.

In the study, it was also examined whether organizational commitment and cyberloafing behavior differ according to demographic variables.

Demographic variables covered in the research; It includes gender, age, marital status, sector worked, education level, monthly income level, weekly lesson hours, time worked in the institution and total work life. As a result of analysis, significant differences were found between demographic changes and organizational commitment and cyberloafing.

When the literature review is made, the existence of a limited number of studies that draw attention to the relationship between organizational commitment and cyberloafing is remarkable. Therefore, it is thought that the results obtained with this research will make important contributions both to the field of management and organization and to the education sector.

Keywords: Cyberloafing, Organization, Organizational Commitment

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLOLAR LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
EKLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI	4
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	6
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI VE SINIFLANDIRMASI	9
1.3.1. Kanter'in Sınıflandırması	9
1.3.2. Penley ve Gould'un Sınıflandırması	10
1.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	11

1.3.4. Salancik'in Sınıflandırması	12
1.3.5. Becker'in Sınıflandırması	13
1.3.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	14
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR	16
1.4.1. Kişisel Etkenler	17
1.4.1.1. Yaş	17
1.4.1.2. Cinsiyet	18
1.4.1.3. Medeni Durum	19
1.4.1.4. Eğitim Düzeyi	19
1.4.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)	20
1.4.2. Örgütsel Etkenler.....	22
1.4.2.1. Örgütsel Adalet	22
1.4.2.2. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	23
1.4.2.3. Örgütsel Ödül	24
1.4.2.4. Örgüt Kültürü	25
1.4.2.5. Yönetim ve Liderlik Tarzı.....	26
1.4.3. İş Ve Görev Faktörü	27
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	28
1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	31
1.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	34
1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	36
1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİNDE İZLENMESİ GEREKEN POLİTİKALAR.....	38
1.6.1. Bağlılık Duygusuna Eğilimi Olan Çalışanları İşe Almak	39
1.6.2. Örgüte ve İşe İlişkin Belirgin ve Gerçekçi Bilgiler Sunmak	40
1.6.3. İlk İş Deneyiminin Kalitesini Artırmak	40

1.6.4. Bağlılığı Artıracak İmkanlar Sunmak	40
1.6.5. Çalışanların Sorumluluk Duygularını Artırmak.....	41
1.6.6. Çalışanları Örgütün Sosyal Dokusuyla Uyumlu Hale Getirmek	41
1.6.7. Maddi ve Maddi Olmayan Ödüller Sunmak	42
1.6.8. Geri Bildirimde Bulunmak.....	42
1.6.9. Bağlılık Stratejisi Bileşenlerini Dikkate Almak.....	43
1.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE SANAL KAYTARMA İLİŞKİSİ	44

İKİNCİ BÖLÜM

SANAL KAYTARMA

2.1. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI	46
2.2. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI.....	49
2.3. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI TÜRÜ OLAN SANAL KAYTARMA.....	57
2.4. SANAL KAYTARMA KAVRAMI	60
2.5. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ SINIFLANDIRILMASI	66
2.5.1. Geliştirme Davranışı (Development Behaviors).....	66
2.5.2. Yenilenme Davranışı (Recovery Behaviors)	66
2.5.3. Sapkın Davranış (Deviant Behaviors).....	67
2.5.4. Bağımlılık Davranışı (Addiction Behaviors)	67
2.6. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER	73
2.6.1. ÖRGÜTSEL ETKENLER	73
2.6.1.1. Örgüt Politikaları.....	73
2.6.1.2. İnternet Politikası	73
2.6.1.3. İş Yerinde Kendi Bilgisayarını Kullan Politikası.....	74
2.6.1.4. İş Dünyasında Yeni Çalışma Tarzı Politikası: Esnek Çalışma Saati	75

2.6.1.5. Kişisel İnternet Kullanımı Kurallarının Belirliliği.....	75
2.6.2. İŞ VEYA GÖREVLER ETKENİ	77
2.6.2.1. İşle ilgili Talep ve Kaynaklar.....	77
2.6.2.2. İş Yüğü.....	79
2.6.2.3. İş ve Özel Hayat Dengesi.....	80
2.6.3. Kişisel Etkenler	81
2.6.3.1. Kişilik Özelliğı.....	81
2.6.3.2. Tükenmişlik	85
2.6.3.3. Psikolojik Bağımlılık	86
2.6.3.4. Psikolojik Direnç.....	86
2.6.3.5. Kişisel Ahlaki Normlar	87
2.6.3.6. Görev Süresi.....	88
2.6.3.7. Görev Pozisyonu	89
2.6.3.8. Kişinin Sanal Kaytarmaya İlişkin Tutumu.....	90
2.7. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI	92
2.7.1. İş Performansı	92
2.7.2. Hukuki Boyutu	93
2.8. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARINA YÖNELİK POLİTİKA OLUŞTURMA VE ÖNLEM ALMA.....	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	105
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	106

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI	106
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	107
3.4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	107
3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi, Tekniği ve Ölçme Araçları	108
3.5. ANALİZ VE BULGULAR.....	109
3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	109
3.5.2. Faktör Analizi.....	112
3.5.3. Güvenilirlik Analizi	120
3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Sanal Kaytarma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	121
3.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Sanal Kaytarma Davranışı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	123
3.5.6. Regresyon Analizi.....	124
3.5.7 Sanal Kaytarma ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki.....	127
3.5.8. Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki.....	140
SONUÇ VE ÖNERİLER	156
KAYNAKÇA.....	167
EK	

KISALTMALAR

ANOVA	Analysis of Variance
E-Posta	Elektronik Posta
H	Hipotez
s.	Sayfa Numarası
SPSS	Statistical Package for The Social Science
vd.	Ve diğerleri
NWRC	Non-work Related Computing
PWU	Personal Web Usage at Work
DISC	Demand-Induced Strain Compensation

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları	s. 30
Tablo 2: İş Yerinde Karşılaşılan Üretkenlik Karşıtı Uygunsuz Davranışlar	s. 51
Tablo 3: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Boyutları	s. 52
Tablo 4: Yargıya İntikal Eden Olaylarda Sanal Kaytarma Çeşidi ve Hukuki İşlem Sonuçları	s. 97
Tablo 5: Sanal Kaytarmaya Karşı İzlenilebilecek Politikalar	s. 103
Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri	s. 110
Tablo 7: KMO Değerleri ve Yorumlanması	s. 113
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	s. 114
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yapılan Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar	s. 114
Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi	s. 115
Tablo 11: Sanal Kaytarma Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	s. 117
Tablo 12: Sanal Kaytarma Ölçeğine Yapılan Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar	s. 117
Tablo 13: Sanal Kaytarma Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Madde Matrisi	s. 118
Tablo 14: Sanal Kaytarma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	s.120
Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	s. 121
Tablo 16: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	s. 122
Tablo 17: Örgütsel Bağlılık ve Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişki	s.123
Tablo 18: Örgütsel Bağlılığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	s. 125
Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Önemli Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi	s. 126
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Önemsiz Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi	s. 127
Tablo 21: Cinsiyet Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması	s. 128

Tablo 22: Medeni Durum Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması	s. 128
Tablo 23: Çalışılan Sektör Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması	s. 129
Tablo 24: Eğitim Durumu Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması	s. 129
Tablo 25: Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması	s. 130
Tablo 26: Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışına İlişkin Post-Hoc Testi	s. 130
Tablo 27: Haftalık Ders Saati Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması	s. 131
Tablo 28: Haftalık Ders Saati Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışına İlişkin Post-Hoc Testi	s. 132
Tablo 29: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması	s. 133
Tablo 30: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışına İlişkin Post Hoc Testi	s. 134
Tablo 31: İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması	s. 136
Tablo 32: İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi ile Sanal Kaytarma Davranışına İlişkin Post-Hoc Testi	s. 136
Tablo 33: Yaş Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması	s. 138
Tablo 34: Yaş Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışına İlişkin Post-Hoc Testi	s.139
Tablo 35: Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması	s. 141
Tablo 36: Medeni Durum Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması	s. 141
Tablo 37: Çalışılan Sektör Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması	s. 142
Tablo 38: Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması	s. 143
Tablo 39: Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması	s. 143
Tablo 40: Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin Post-	

Hoc Testi	s.144
Tablo 41: Haftalık Ders Saati Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması	s. 145
Tablo 42: Haftalık Ders Saati Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin Post-Hoc Testi	s. 146
Tablo 43: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması	s. 148
Tablo 44: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin Post-Hoc Testi	s. 148
Tablo 45: İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması	s. 151
Tablo 46: İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin Post-Hoc Testi	s. 152

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar	s.17
Şekil 2: Kelloway ve Arkadaşlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Sınıflandırması	s.55
Şekil 3: Talep Kaynaklı Baskıyı Karşılama (DISC-Demand-Induced Strain Compensation) Modeli	s.78
Şekil 4: Sanal Kaytarmaya Yönelik Yaklaşımlar	s.102
Şekil 5: Araştırma Modeli	s.107



EKLER LİSTESİ

EK 1: Soru Formu

ek s. 1



GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle maddi ve manevi değerlerin ulus sınırları dışına çıkması, teknolojinin hızla gelişmesi, değişimin ve yeniliklerin yaşamın her alanında giderek daha çok hissedilmesi, ekonomik, siyasi, kültürel ve sosyal ilişkilerin artması, örgütlerarası rekabetin sert koşullarda yaşanmasına ortam hazırlamıştır. Söz konusu rekabet ikliminde, örgütlerin faaliyetlerini hatta yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmaları önem arz etmektedir. Bu anlamda, örgütlerin belirlenen amaçlara başarıyla ulaşma sürecinde sahip olacağı en önemli kaynakların başında insan faktörü gelmektedir. İnsan kaynağının önemini iyi kavrayan örgütler, üyelerinin örgütsel hedefleri, amaçları ve değerleri benimsemesini teşvik ederek örgüt başarısının sağlanmasında avantaj elde etmektedir. Örgütsel amaçlar çerçevesinde görevlerini yerine getirme konusunda istekli, çaba sarf eden ve örgüte bağlılığı üst seviyede olan üyelere günden güne talep artmaktadır. Nitekim, ortaya konan örgütsel politikaların başarıyla gerçekleştirilmesinde örgütlerine bağlılığı yüksek üyelerin sağlayacağı katkının üst seviyede olması, örgüt-üye uyumunun sağlanmasında kilit rol oynamaktadır. Söz konusu uyum aynı zamanda örgüt kaynaklarının, örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılmasını gerektirmektedir.

Teknolojinin hızla gelişim göstermesiyle birlikte teknolojik ürünler ile internet erişimi, insan hayatının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. İnternet teknolojisinin bilgiye hızlı bir şekilde ulaşma imkânı tanınması, üretkenliği artırma fırsatı sunması ve iş yapma süreçlerini değiştirmesiyle, iş yerlerinde internet bağlantılı bilgisayarların kullanılması zorunlu hale gelmiştir. Örgüt amaç ve hedeflerine uygun şekilde kullanılması beklenen ve örgüt gereksinimlerini karşılaması amaçlanan internet erişiminin; çalışanlar tarafından sosyal medyada vakit geçirmek, alışveriş yapmak, film izlemek gibi kişisel amaçlar için kullanılması, işlerin zamanında tamamlanmamasına, verim düşüklüğüne ve kaynakların etkin şekilde kullanılmamasına neden olabilmektedir. Bu durum, örgütlerin ekonomik kayıplar yaşamasına, marka imajının olumsuz etkilenmesine, kurumsal itibarın zarar görmesine, hatta çalışanların hukuki yaptırımlara maruz kalmalarına neden olabilmektedir. Örgüt kaynakları içerisinde önemli yer tutan teknolojik araçların ve

internet erişiminin kötüye kullanımına ilişkin yaşanan üretkenlik kaybı, sanal kaytarma kavramını gündeme getirmiştir.

Bireyleri sanal kaytarma davranışlarına yönelten birçok etmen bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu etmenlerden biri olduğu tahmin edilmektedir. Bireyin amacı, hedefi, değerleri ve beklentileriyle örgüt misyonunun ve politikalarının uyum içinde olduğu bir örgüt ikliminde bireylerin, içselleştirdikleri örgütsel amaçları yerine getirme doğrultusunda yüksek performans göstermesi beklenmektedir. Örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli bir tutum sergileyecek olan bağlılığı yüksek bireylerin, teknolojik donanımlar, internet gibi örgütün teknolojik kaynaklarından örgütün başarısını ön planda tutarak yararlanacağı, hatta bu kaynakları örgüte değer katacak yenilikçi ve yaratıcı fikirler edinmek için kullanacağı düşünülmektedir. Aksi durumda, diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin ise sanal kaytarma davranışına daha sık başvuracakları düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmada, örgütsel bağlılık düzeyinin sanal kaytarma davranışları üzerinde belirleyici bir rolünün olduğu varsayımından hareketle, değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği detaylı bir literatür taramasının ardından, konuyla ilgili bir araştırmaya yer verilmiştir.

Bu doğrultuda, çalışmanın ilk bölümünde; öncelikle örgütsel bağlılık kavramı tanımlanmış, ardından bu kavramın belirleyicilerinin ne olduğu, hangi sınıflandırılmalara tabi tutulduğu ve boyutlarının ne olduğu açıklanmış, daha sonra örgütsel bağlılık düzeylerinin bireye ve örgüte olan yansımalarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, sanal kaytarma kavramı ele alınmadan önce üretkenlik karşıtı iş davranışlarından bahsedilmiştir. Üretkenlik karşıtı davranışların tanımı ve çeşitleri üzerinde durulduktan sonra, bu davranışın bir türü olan sanal kaytarma kavramına odaklanılmıştır. Sanal kaytarma kavramının kapsamlı olarak ele alındığı bu bölümde; kavramın tanımı, sınıflandırılması, davranışa neden olan faktörler, davranışın olası sonuçları ve bu davranışa dair örgütsel politikalar hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Aydın ilinde kamu sektörü ve özel sektörde faaliyet gösteren öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, önemi, örnekleme, yöntemi, sınırlılıkları ve

araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgilendirici açıklamalar yapıldıktan sonra, toplanan veriler analiz edilerek elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Çalışmanın sonuç kısmında ise analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlandıktan sonra literatüre ve sektöre yönelik öneriler getirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde; öncelikle örgütsel bağlılık kavramı tanımlanmış, ardından bu kavramın belirleyicilerinin ne olduğu, hangi sınıflandırılmalara tabi tutulduğu ve boyutlarının ne olduğu açıklanmış, daha sonra ise örgütsel bağlılık düzeylerinin bireye ve örgüte olan yansımalarından bahsedilmiştir.

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI

Çağdaş örgüt yapılaşması çerçevesinde örgütsel bağlılık, çalışanların yaklaşımlarına, fikirlerine ve davranışlarına yönelik üzerinde çalışmalar yapılan önemli kavramlardan biridir. Sosyal bilimler alanında bilimsel araştırma konuları içerisinde geniş bir yer tutan örgütsel bağlılık kavramına ilişkin getirilen tanımlamalar farklılık göstermektedir. Günümüze kadarki süreçte birçok araştırmacı, bu kavrama dair farklı tanımlamalarda bulunup içeriğini zenginleştirerek yazına katkıda bulunmuşlardır. Ancak söz konusu tanımlamalar, örgütsel bağlılığın anlamı ve içeriği üzerinde tam bir uzlaşşı sağlayamamıştır.

Porter vd. (1974: 604) örgütsel bağlılığı, kişinin kimliğini örgüte dâhil etme ve kendisini örgüt iklimine benzeştirme gücü şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanım, çalışan ile örgüt arasındaki bileşenlerden biri olan iş tatmini kavramını da içermektedir. Buna ek olarak, araştırmacılar örgütsel bağlılığı üç farklı boyutta ele alıp kapsamlı bir analizde bulunmuşlardır. Söz konusu boyutlar aşağıda yer verildiği gibidir (Porter vd., 1974: 604);

- Örgütün, kültürün ve toplumun değerleri ile kuruluşların amaç ve hedeflerine dair güçlü bir inanç ve kabul düzeyine sahip olmak,
- Örgüt adına çaba göstermek ve uğraşı içerisinde olma isteği taşımak,
- Örgütte kalmaya yönelik tereddütsüz istek duymaktır.

Bu bağlamda, örgüt amaçlarına son derece bağlı olan ve bu amaçlara yönelik çaba gösterme ve emek sarf etme isteği duyan çalışanların, belirlenen hedeflere ulaşma amacıyla örgütte kalmaya eğilimli olmaları beklenmektedir. Ayrıca iş görenin çalışmalarını sürdürdüğü örgüt ile psikolojik bütünlük kurması, örgüt

hedefleri ile misyonunu benimseyerek hareket etmesi ve bu doğrultuda örgütte varlığını sürdürme adına istekli olması önem taşımaktadır (Gürbüz, 2006: 58).

Örgütsel bağlılık, iş yerlerinde farklı boyut ve düzeyde görülebilen, örgütsel etkinlik ve çalışanların refahı üzerinde belirleyici olan bir kavramdır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık, kişiyi herhangi bir örgüt hedefine uyumlu şekilde davranış sergilemeye sevk eden ve bu yöndeki davranışların oluşturulmasında aktif rol oynayan zihinsel bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Meyer ve Herscoviteh, 2001: 299).

Gaertner ve Nollen (1989: 980) ise örgütsel bağlılığı, kişinin ekonomik kaygılar taşımaksızın örgüte karşı aidiyet duygusunun kuvvetli olması, örgüt amaçlarına uygun olarak davranış sergilemesi ve örgüt kültürüne adapte olarak bir bütünlük içerisinde varlığını sürdürmesi şeklinde tanımlamışlardır. Bundan dolayı bireyin, yüksek bir çalışma arzusu içerisinde olması ve örgütün devamlı üyesi olma yolunda yoğun istek içerisinde olması önem arz etmektedir (Karahan, 2008: 233). Örgüte duyulan güven, inanç ve saygı gibi psikolojik temelli davranışlarla ilişkili olan örgütsel bağlılık, örgütün yaşamını güçlü bir şekilde sürdürebilmesinde kilit rol oynamaktadır. Bu yüzden, örgütteki çalışanların aynı çatı altında faaliyetlerini ve görevlerini sürdürmeleri adına yöneticiler, kişi haklarına ve iş koşullarına yönelik birtakım iyileştirme, geliştirme ve özendirme hamlelerinde bulunmalıdırlar (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini bütünleştireceği örgüt içerisinde aktif olma derecesini ve sürekliliğini koruma isteğidir. Tıpkı bir manyetik alan üreten nesnelerin metal maddeleri kendine doğru yakınlaştırması gibi, bireyin de bulunduğu örgütte faaliyetlerini devam ettirmesi ve varlığını sürdürme inancı, örgütsel bağlılık için önemli bir ölçüdür. Hrebiniak ve Alutto ise (1973: 557) örgütsel bağlılığı, çalışana üyesi olmadığı herhangi bir örgüt tarafından daha iyi şartlarda maaş, mevki, çalışma esnekliği ve nezih çalışma ortamı sunulmasına karşın üyesi olduğu örgütten ayrılmaya gönülsüz olma durumu olarak ifade etmişlerdir.

Bu kavramı elen alan ve yazına önemli katkılarda bulunan Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı tanımlamadan önce, söz konusu kavrama ilişkin literatür araştırmasında bulunup örgütsel bağlılığın odak noktasının ne olduğu üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Ancak gerçekleştirilen literatür taramasının ardından,

örgütsel bağlılığa ilişkin herkesin kabul ettiği, hemfikir olduğu bir tanımlamayla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun üzerine Allen ve Meyer (1990: 14), örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak ele alınamayacağını ve birden fazla boyut temelinde (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) incelenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında kurulan psikolojik bağın etkisiyle çalışanın örgütten kendi isteğiyle ayrılma olasılığını azaltan bir kavramdır (Allen ve Meyer, 1996: 252). Bu noktada, çalışanın görevini sürdürdüğü iş yerinde ilerlemesi, gelişim göstermesi, kalıcı olması, işletmenin emtialarını ve değerli varlıklarını muhafaza etmesi ve örgütün kısa ve uzun vadeli hedefleriyle uyum içerisinde olması önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte yönelik sahip olduğu ruhsal ve duygusal hislerin düzeyini belirttiğinden bu durum kişi ile örgüt arasındaki bağın, iletişimin, kurulan ilişkinin biçimini ortaya çıkaran ve bireyin bulunduğu örgütte devam edip etmeyeceğini şekillendiren bir süreçtir (Bedük vd., 2015: 3332).

Özetle, örgütsel bağlılığı tanımlayan açıklamaların çoğunda, kişinin örgütün belirlediği amaçlara yönelik uygun davranış göstermesi, hedeflerin başarıyla yerine getirilmesi konusunda üst düzey emek gösterilmesi, çalışma isteğinin olması ve örgüt ile çalışan arasında özdeşleşmenin var olması konularına dikkat çekilmiştir. Ayrıca bağlılık kavramının kişisel deneyimlere, örgüt iklimine ve kültürel değerlere göre değişkenlik gösteren ve subjektif değerlendirmelere açık bir yapı olduğunu da belirtmekte fayda vardır.

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Değişimin hızla yaşandığı, ekonomik ve sosyal konulara dair anlayışın devamlı güncellendiği günümüzde, örgütler de bu durumdan etkilenmekte ve rekabetin artmasıyla birlikte insan unsurunun önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Söz konusu değişimin gerekliliklerini karşılayan ve bu koşulları yerine getiren örgütler yaşamını sürdürebilmektedir. Bu doğrultuda, rekabetin küresel seviyeye ulaştığı bir dönemde örgütlerin insan kaynağından üst düzey verim alma adına planlamalarını titizlikle yürütmesi ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılması önem

taşımaktadır. Bu durumun sağlanması ise örgüt üst yönetiminin çalışanlarına aidiyet duygusunu aşılama becerilerine bağlıdır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Pek çok ülke ve kurumda insan unsuru standart bir üretim faktörü olmaktan çıkıp, yeni düşünceler öne süren, yaratıcı bir işleve sahip, rekabet üstünlüğü yaratan ve diğer üretim faktörleri üzerinde yönlendirici etkisi olan bir konumdadır. Dolayısıyla, böylesine ayırt edici nitelikleri kendisinde barındıran insan faktörünün, örgüte karşı yüksek bağlılığının ve aidiyetinin sağlanması örgütlerin geleceği açısından önem taşımaktadır (Bakan, 2018: 41). Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, planlanan amaçlara başarıyla ulaşabilmeleri ve piyasada rekabet avantajı elde edebilmelerinin altında yatan önemli etkenlerden biri örgütsel bağlılığın doğru şekilde inşa edilmesidir. Örgütlerin mevcudiyeti, çalışanların örgüte karşı taşıdığı aidiyet duygusu ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık, uzun vadede bireylerin örgütlerinde devam etme niyetinin oluşmasında etkilidir. Örgüt üyelerinin farklı düzeylerde sahip olduğu bağlılık duygusu, onların örgütte devam edip etmeyeceği konusunda ipucu veren önemli bir etkindir (Yenihan, 2014: 172). Ayrıca, bireyin örgütüne bağlı oluşu; örgütün verimliliği, üretkenliği ve başarı elde etme konusunda kilit rol oynamaktadır (Dick ve Metcalfe, 2001: 112).

Örgütsel bağlılık, 1950'li yıllardan bu yana önemini koruyan, araştırmacıların her dönem dikkatini çeken ve dolayısıyla çeşitli araştırmalara konu olan bir kavramdır. İlk olarak Whyte (1956) tarafından ele alınan örgütsel bağlılık, elli seneyi aşkın bir süredir halen araştırmalara konu olmakta ve literatürdeki etki alanı itibarıyla önemini korumaktadır.

Örgütsel bağlılığın günümüzde de önemini sürdürmesinde rol oynayan konular aşağıda belirtildiği gibidir (Özsoy, 2004: 16);

- Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılığı daha düşük olan bireylere nazaran etkili performans sergilemesi,
- Örgütsel bağlılığın, örgütün etkinliği konusunda belirleyici unsur olması,
- İşten ayrılma vakalarında örgütsel bağlılığın, iş doyumundan daha etkili bir faktör olduğunun araştırmalarda belirtilmesi,
- Örgütsel bağlılığın, çalışma davranışlarıyla olan ilişki yapısı,
- Örgütsel bağlılığın; özveri, fedakârlık, güven ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının yansıması olarak belirtilmesi.

Örgütsel bağlılığın öneminin daha iyi anlaşılması adına verilebilecek örneklerden biri de Japonya'dır. Yıllardır gelişmekte olan ülkeler için örnek teşkil eden dünyanın ikinci büyük ekonomisine sahip olan Japonya, geçmişten bugüne hızla kalkınarak, dünyanın önde gelen ekonomik güçlerinden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu gelişimin ardında yatan faktörlerin başında insan kaynakları yönetimi süreçlerinin iyi planlanması ve insan kaynağının etkili bir şekilde değerlendirilmesinde hayati role sahip olan örgütsel bağlılık gelmektedir (Briggs, 1991: 32). Başarılı bir örgüt yapısının meydana gelmesinde babacan liderlik tarzı ile çalışan bağlılığı arasındaki uyum sebep olarak ön plana çıksa da örgütlerdeki verimliliğin oluşmasındaki esas belirleyici faktörün örgütsel bağlılık olduğu belirtilmiştir.

White ve Trevor (1983: 5), Japonya'nın sahip olduğu istihdam yapısının başarılı bir yapıda olmasının sebebini, kurumların yüksek bağlılık duygusuna sahip ve istikrarlı bir şekilde görevlerini sürdüren çalışanlara yer vermesine bağlamışlardır. Bu profildeki çalışanlar, çevresel değişimlere karşı esnek, örgüt menfaatlerine ters düşecek davranış ve tutumlardan kaçınan ve örgüt amaçlarını kişisel amaçlarından üstün tutan bir yapıdadırlar. Dolayısıyla örgütler, ortaya koyduğu faaliyet sürecinde ihtiyaç duydukları değişim ve uyumlaştırma planlarını hayata geçirerek çalışanlarına sunduğu söz konusu örgüt iklimiyle birlikte kademeli olarak arzu ettiği verimlilik düzeyine ulaşacaktır. Bu sonuçların elde edilmesinde kilit rol oynayan unsurlar, çalışanın örgütüne karşı hissettiği güçlü bağlılık duygusu ve örgütün üyelerine sunduğu güvence, konum, maddi ve manevi destek ve işbirlikçi anlayışın örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesindeki rolüdür.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışan, sadece kendisine yöneltilen talimatları yerine getirmenin ötesinde, istikrarlı bir şekilde öz gelişimine odaklanarak bilgisini ve yeteneklerini üst seviyeye çıkarıp daha kaliteli çıktılar (output) ortaya koyma amacındadır. Bu açıklamalar ışığında, Japonya'nın istihdam politikalarındaki başarısı, örgüt ile çalışanlar arasındaki karşılıklı bağlılık duygusunun mevcudiyetine dayanmaktadır. Örgütün babacan bir yönetim tavrıyla çalışanlarına tanıdığı maddi ve manevi olanaklar karşılığında çalışanlar da örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık duyarak verimli, üretken ve başarılı bir örgütün yaratılmasına katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak bu noktada, geleneksel yaklaşımda geçerliliğini

sürdüren kazan-kaybet zihniyeti yerine çağdaş yönetim anlayışı olan kazan-kazan yönetim tarzı esas alınmaktadır (Bakan, 2018: 62).

1.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI VE SINIFLANDIRMASI

1.3.1. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter (1968: 499) örgütsel bağlılığı; kişinin gayretini, faaliyetlerini ve başarıma gücünü örgütsel hedefleri gerçekleştirme adına koordine etmesi şeklinde tanımlamıştır. Bu anlamda, kişinin hem bireysel hem de örgütsel amaç ve isteklerini yerine getirme sürecinde ekonomik ve sosyal oluşumlarla gerçekleştireceği kimlik bütünleşmesi meydana gelir. Örgütte varlığını sürdürme arzusunda olan bireyin, örgütün kendisinden talep ve temenni ettiği konulara dair birtakım olumlu tavırlarda bulunması ve gerekliliklere uygun davranış göstermesi beklenmektedir. Söz konusu amaç ve beklentilere uyumlaştırarak kendisini örgütüne vakfeden birey, böylelikle örgütsel bağlılığı gerçekleştirmiş olur. Bağlılık, sosyal ve kişilik sistemi kapsamında oluşmaktadır. Sosyal sistemin bünyesinde; grup dayanışması, sistem istikrarı ve sosyal denetim yer alırken kişilik sisteminde ise bilişsel, duygusal ve normatif eğilimler söz konusudur. Kanter, örgütlerin çalışanlarında görmek istediği davranış şekillerinin “devam bağlılığı”, “bütünleşme bağlılığı” ve “kontrol bağlılığı” olmak üzere üç ana çerçevede gerçekleştiğini ileri sürmüştür (Kanter, 1968: 500).

Devam bağlılığında; bireyin, örgütle ilişkisini kesip ayrıldığı takdirde bu durumun yaratacağı maliyetin yüksek olacağını tahmin edip bu durumun tolere edilmesinin zor olacağını düşünerek örgüt üyeliğini sürdürmenin kendisi adına daha yararlı olacağı kanısına varmasıdır. Böylelikle kişi, örgütte bulunduğu süre zarfı boyunca ortaya koyduğu emek ve yatırımları göz önünde bulundurarak örgütün bir üyesi olarak görevini sürdürmeye devam eder. Dolayısıyla kişi, örgüt amaçları adına uygun bir tutum sergileyerek fedakarlıkta bulunmaya hazır bir konumda örgütsel adanmışlığını sürdürür (Kanter, 1968: 504).

Bütünleşme bağlılığı, bireyin; içinde bulunduğu gruba, grup üyelerine ve grup içerisindeki ilişkilere olan bağlılığını ifade eder. Kişinin grubun önemli bir parçası olması, grup kültürüyle özdeşleşmesi, grup üyeleriyle kurduğu iletişim ve ilişkilerden

memnuniyet duyması ve grubun göstereceği başarıları sevinçle karşılaması, manevi değerler bakımından tatmin edici bir örgüt ortamı yaratacaktır. Böyle bir örgüt ikliminde ‘ben’ yerine ‘biz’ anlayışını benimsemek önem teşkil etmektedir. Dolayısıyla grup normlarını içselleştiren üyeler arasında oluşacak ortaklığın ve bütünleşmenin yardımlaşma bilincini ön plana çıkaracağı, hasetliğin, aykırılıkların ve anlaşmazlıkların asgari düzeye indirileceği beklenmektedir (Bakan, 2018: 84).

Kontrol bağlılığı; örgüt yapısının bireyin hayatına kılavuzluk eden, davranışlarını yönlendiren, yaşamını anlamlı kılan bir güce sahip olduğuna dair oluşan kuvvetli inancın temsilcisi olarak ifade edilir. Çünkü örgütün beklediği ve talep ettiği davranış şekillerinin, adapte olunmasını istediği kuralların ve ortaya konan misyonun birey tarafından makul, doğru ve etik bulunması neticesinde bu türden bir bağlılığın oluşması gözlemlenmektedir. Birey bu davranışları baskı ve yaptırım neticesiyle değil, örgüt değerleriyle kendi bakış açısının uyumlu olmasından dolayı gerçekleştirmektedir (Kanter, 1968: 510).

1.3.2. Penley ve Gould’un Sınıflandırması

Penler ve Gould, örgütsel bağlılığın boyutlarını analiz ederken üç sınıflandırmada bulunmuşlardır. Bu boyutlar; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılıklar olup aşağıda açıklandığı gibidir (Penley ve Gould, 1988: 46-47):

Ahlaki bağlılık, kişinin örgüt kültürünü, değerlerini, normlarını ve amaçlarını benimsemesi neticesinde, örgütün kazanımları için yüksek performans sergileme arzusunda olması, örgütte yaptığı faaliyetleri gönüllü olarak gerçekleştirmesi ve inisiyatif alma sürecinde istekli davranmasıdır. Birey, kendisine verilen rolün gerekliliklerini en iyi şekilde yerine getirme adına gayrette bulunarak örgütün başarısını artırmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için karşılıksız desteğini sunmaktadır.

Çıkarıcı bağlılık, bireyin örgütte sarf ettiği emek, işleri yerine getirme sürecinde harcadığı zaman ve amaçlara ulaşma adına sunduğu deneyim ve bilgilerin karşılığında örgütten edineceği ödül ve teşviklere ilişkin hissettiği bağlılık türüdür. Çift taraflı menfaat çerçevesinde birey, örgütten sağlayacağı maddi ve manevi

nitelikteki ödüllendirmeler, teşvikler ve terfi karşılığında örgüte yönelik bağlılık duygusunu güçlü bir seviyede tutarak örgüt üyeliğini sürdürmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık, kişinin örgütün iç ve dış yapısını oluşturan unsurlar üzerinde bir kontrol ve bilgi yetkisinin bulunmadığını, örgüt içindeki ödüllendirme ve yaptırım sisteminin belirli kriterlere göre yapılmadığını ve bu süreçte yapılan işin değerinin göz ardı edilip çalışanlara yönelik uygulamaların rastlantısal veya üst yönetimin keyfine bırakılarak gerçekleştirildiğini düşünmesidir. Bu durum kişinin kendisini çıkmazın içinde hissetmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla kişinin, ortaya koyduğu görev ve davranışların nasıl değerlendirileceğine dair kafa karışıklığı yaşaması durumunda, örgüte bağlılık duymak yerine yabancılaşması kaçınılmazdır. Bu süreçte birey, kendi isteklerine uygun alternatif iş fırsatlarına sahip olamazsa istemsizce örgüt üyeliğine devam etmek zorunda kalacaktır.

1.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılık için kişinin işini sahiplenme isteği, vefakârlığı, örgüt kültürüne, anlayışına ve değerlerine yönelik güvenini içeren ve bu süreçte örgüt ile kişi arasında meydana gelen ruhsal bütünlük yorumunda bulunmuşlardır. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığı üç boyuta indirgeyerek incelemelerini sürdürmüşlerdir. Bu boyutlar; uyum, özdeşleşme ve benimseme şeklinde adlandırılmış olup aşağıda açıklanmaktadır.

Uyum boyutunda birey, örgüte yönelik aidiyetini derin duygularla değil yüzeysel düzeyde sınırlı tutmaktadır. Gösterilen davranış ve duyguların sınırlı yoğunluk ve seviyede tutulmasının ana nedeni, kişinin örgütten elde etmeyi arzuladığı ödüllerin devamını sağlamak ve olası cezalarla karşı karşıya kalmamak için gereken uyumu göstermektir. Bu yüzden kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışlara sahip olmayı, şahsi amaçlarına ulaşma adına gerekli görür. Bu noktada, gösterilen uyum kişinin gönülden ve kendi isteğiyle sergilediği bir tutum olmayıp zorunluluk halini yansıtmaktadır. Söz konusu davranışıyla birey, ücret, prim, mevki iyileştirmesi, itibar kazanma, takdir görme ve iyi çalışma şartlarına sahip olma gibi ödülleri elde etmeyi amaçlamaktadır (Brockner vd., 1992: 242).

Özdeşleşme boyutu, kişinin kendini örgütün önemli bir unsuru olarak hissetmesine bağlı olarak örgüt üyeliğini sürdürme arzusunu ifade eder. Birey sahip olduğu ilişkileri ve kendisiyle özdeşleştirdiği imkanları koruma adına örgütün içinde bulunmaktan memnuniyet duyar. Sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, dahil olunan grup ve grup üyeleriyle yakın ilişki çerçevesinde irtibatın süreklilik kazanması, kişinin grup veya örgüt davranışlarını benimsemesine zemin hazırlar. Dolayısıyla kişinin, iş tatminini artırmak, örgüt içinde kurduğu ilişkilerde kendini ifade edebilmek ve varlığını kabul ettirmek adına davranış ve tutumlarını örgüt normlarına göre dizayn etmesi özdeşleşmenin bir parçasıdır. Özdeşleşmenin verdiği aidiyet duygusuyla, birey örgütün bir üyesi olmaktan keyif alır ve örgüt amaçlarına, kültürüne ve değerlerine karşı güçlü bir inanç besler (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Benimseme boyutu, bireyin değerleri, öncelikleri ve karakteri ile örgütün kendisinden beklediği davranışlar arasındaki uyumu ifade eder. Söz konusu boyutta, örgütün ortaya koyduğu işler, sunduğu ödüller ve politikalar, bireyin mantık süzgecinden geçtiğinde anlamlı ve değerli bulunur. Böylelikle kişi, örgütle arasındaki bağ sebebiyle örgüt amaçlarına uygun davranış gösterecektir. Örgütsel değerleri benimsemiş bir birey, ilerleyen süreçte yaşanabilecek değişimlere karşı adapte olma konusunda zorluk yaşamayacak, aksine bu değişken koşullara zorluk çekmeden ayak uyduracaktır. Günümüz çalışma hayatında değişimin ne denli hızlı yaşandığı ve örgütler için önem teşkil ettiği bilinen gerçektir. Bu anlamda örgütsel bağlılığın sağlanması örgütün başarılı olmasında kilit rol oynamaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

1.3.4. Salancik'in Sınıflandırması

Bu yaklaşıma göre, bireyin tutumu ile davranışları arasındaki tutarlılık derecesi örgütsel bağlılığın belirleyicisidir. Bireyin örgüte bağlılığını etkileyen önemli hususlardan biri, önceden sergilediği davranışlar ile halihazırda sahip olduğu tutum ve tavırların birbiriyle örtüşmesidir (Glisson ve Durick, 1988: 65). Dolayısıyla tutum ve davranışlardaki bütünlük, örgütsel bağlılığı oluşturmakta ve güçlendirmektedir.

Tam tersi durumda, bireyin stres ve endişe yaşamasının yanı sıra örgüte adapte olma konusunda da sıkıntılar yaşanabilmektedir. Yaptığı işi isteyerek ve severek sürdürmeyen ancak maddi kazanç sağlama adına görevine devam etmek durumunda kalan bireyin sahip olduğu tutum ile sergilediği davranış arasında uyumsuzluk söz konusudur (Salancik ve Pfeffer, 1978: 228). Bu kişi becerilerine uygun yeni iş imkanları edinme alternatifine sahip değilse şimdiki işine yönelik olumsuz bakış açısını değiştirerek tutum ve duygularını birbirine uyumlu hale getirmek için çaba sarf edecektir. Diğer yandan, bireyin yeni bir çalışma hayatına adım atmadan önce göreviyle ilgili detaylara tam anlamıyla vakıf olarak işe başlama kararında bulunması, çalışma koşullarını önceden bileceği için örgütsel bağlılığını kuvvetlendirecektir.

1.3.5. Becker'in Sınıflandırması

Becker (1960: 32) tarafından geliştirilen ve “yan bahis” olarak adlandırılan kurama göre, birey bulunduğu örgüte karşı duygusal bir yakınlık hissetmeyip olası bir ayrılık sonucunda mahrum kalacağı yatırımlarını göz önünde bulundurarak örgüt üyeliğini sürdürür ve görevine devam eder. Bu kuramın özü, daha çok maddi temellere dayandırılmış olup bireyin örgütüyle ilişkisini kesmesi durumunda karşı karşıya kalacağı ekonomik ve psikolojik kayıpların yüksek olacağı tahmin edilmektedir (Tutar, 2016: 227). Dolayısıyla kişi, bu faktörlerin etkisiyle örgüte olan bağlılığını sürdürmeye devam etmektedir. Birey bu noktada kişisel amaçlarına ulaşmayı ön planda tutar ve bunu sağlama adına süreç boyunca sergilediği davranışlarına tutarlılıkla devam eder. Kişi, istikrarlı şekilde tekrarladığı davranışları neticesinde edindiği kazanımları yitirme endişesiyle bu davranışlara bağlılık duyar (İnce ve Gül, 2005: 47).

Backer, kişinin örgütüne duyduğu bağlılığı etkileyen birtakım kaynakların varlığını öne sürmüştür. Bunlar; toplumsal beklentiler, bürokratik sistemler, sosyal etkileşimler ve sosyal mevkiye uyum olup aşağıda açıklandığı gibidir (Becker, 1960: 36-38):

Toplumsal beklentiler; bireyin, içinde bulunduğu toplumun norm ve beklentilerine uygun bir tutum geliştirmesi ve örgütteki davranışlarını bu düzene

uygun olarak yeniden biçimlendirmesidir. Örneğin, devamlı iş değişikliğine giden birisi, toplum tarafından güvenilmeyen ve tutarsız biri olarak algılanmak istememesinden dolayı bu düşüncüyü yıkmak için daha iyi şartlara sahip farklı iş olanaklarını değerlendirmeye almak istemeyebilir.

Bürokratik sistemler, çalışanın örgüt içerisindeki bürokratik işleyiş ve imkânlarla bağlı olarak sahip olabileceği ödül ve terfi fırsatlarından yararlanma isteğini ifade eder. Çalışılan sürenin terfi olanakları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu bir iş ortamında birey, konumunu ve yetkilerini yükseltme umuduyla farklı iş tekliflerini geri çevirerek örgütteki varlığına devam etmek ister.

Sosyal etkileşimler, bireyin örgütteki diğer insanlar üzerinde yarattığı izlenimi sürdürme veya değiştirme davranışında bulunmasıdır.

Sosyal mevkiye uyum; bireyin örgütte edindiği sosyal rolün özelliklerine alışıp uyum sağlamasının ardından farklı ve yeni rollere adapte olma konusunda sıkıntı yaşayacağını düşünmesidir. Dolayısıyla mevcut işiyle özdeşleşen bireyin, alternatif iş imkanlarına yönelik yaklaşımı temkinli olacaktır.

1.3.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Allen ve Meyer (1997: 11) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütüyle ilişkisini karakterize eden, bireylerin örgütle etkileşimi süresince oluşan ve onları örgütün daimî üyesi olmaları yönünde istekli hale getiren davranışlar bütünü şeklinde tanımlamışlardır ve örgütsel bağlılığı üç farklı sınıflandırmaya tabi tutarak incelemişlerdir. Bunlar duygusal bağlılık (affective commitment), devam bağlılığı (continuance commitment) ve normatif bağlılıktır (normative commitment).

Duygusal bağlılık; bireyin örgüt değerlerini benimseyerek örgütte devamlılığını sağlama konusunda istekli olmasını ve örgüt ile birlik içerisinde çalışmalarını içtenlikle sürdürmesini ifade eder. Bu durum, bireylerin örgütün amaç ve değerleriyle gönüllü olarak bütünleşmesini sağlayarak onların özverili bir şekilde görevlerini yerine getirmesine imkân tanır. Allen ve Meyer (1991: 69), duygusal bağlılığı oluşturan faktörleri dört gruba ayırmışlardır. Bunlar; ‘*kişilik özellikleri*’, ‘*örgüt yapısı*’, ‘*iş tecrübesi*’ ve ‘*işin niteliği*’ dir.

Kendisini örgütün önemli bir parçası olarak gören ve örgüt lehine üst düzey çaba sarf eden bireylerin, örgütün kısa ve uzun vadede arzuladığı sonuçlara erişme konusunda kilit bir konumda oldukları açıktır. Böylelikle kişi yalnızca iş sözleşmesinde yer alan sorumluluklarını yerine getirmek için faaliyetlerini sürdürmeyip, örgütün hedefleri ve başarısı için fedakârlıkta bulunmaya istekli bir tutumla aktif bir rol üstlenir (Bakan, 2018: 77). Mottaz'a göre (1989: 144) duygusal bağlılığı yüksek kişilerden oluşturulan bir örgütte;

- Örgüt misyonu, vizyonu ve hedefleri daha net algılanır.
- Üretkenlik, verim ve kalite artar.
- Daha iyi performans verileri elde edilir.
- Personel değişim hızı düşer.
- Örgütsel ve şahsi amaçlar birbiriyle uyumlu hale gelir, birey ile örgüt arasında kimlik bütünlüğü sağlanır.
- Yaratıcılığın desteklendiği bir ortam oluşur.

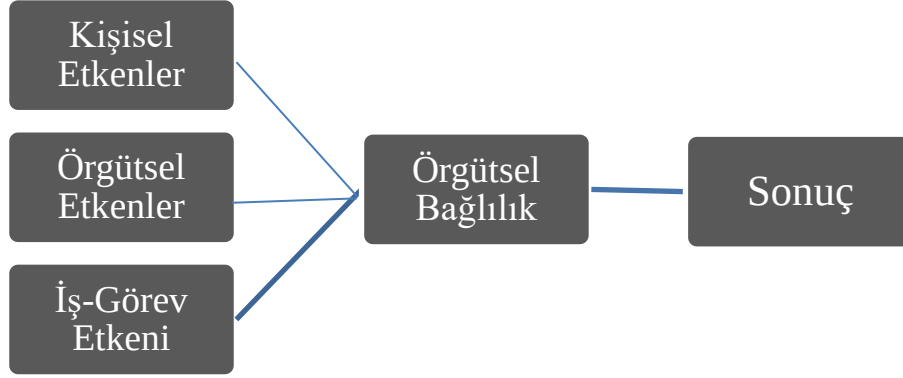
Devamlılık bağlılığı, ekonomik ve sosyal unsurlar sebebiyle kişinin örgütle olan bağının sürdürülmesi durumudur (Swales, 2004: 188). Bu yaklaşım, bireyin faaliyetlerini sürdürdüğü örgütle ilişkisini kesmesi durumunda oluşabilecek maliyetlere karşı dayanıklılık gösterip gösteremeyeceğini temel alır. Birey, örgütte bulunduğu süre zarfında ortaya koyduğu emek ve yatırımların karşılığında birtakım imkanlara sahip olur. Birey, örgütten ayrıldığında iş güvencesi, statü, ücret düzeyi, ikramiye, sosyal haklar ve terfi imkanları gibi olanaklardan yararlanamayacağı için karşılaşacağı maliyet yüksek olacaktır (Lemons ve Jones, 2001: 270). Bu maliyetler, yalnızca yeni iş arayışı gibi ekonomik düzey ile sınırlı kalmayıp bireyin üstesinden gelmesini gerektiren psikolojik ve sosyal etkilere de sahiptir. Söz konusu maliyetleri karşılayamayacağı sonucuna varan birey, örgütteki varlığını sürdürme kararı alır. Diğer bir deyişle, devamlılık bağlılığı yüksek olan birey, örgütsel bağlılığını sürdürerek elde edeceği kazanımlarla örgütten ayrılması halinde maruz kalacağı kayıpları hesaplayarak örgütte kalmanın kendisi için bir ihtiyaç olduğunu düşünür. Böylelikle, mevcut şartların gerekliliklerini yerine getirmesi gereken birey, örgütteki varlığını devam ettirme adına asgari düzeyde performans ortaya koyar. Ancak söz konusu bu durum örgütlerin arzu etmeyeceği bir bağlılıktır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Normatif bağlılık, çalışanın ahlaki sorumluluk ve minnet duygusu sebebiyle sahip olduğu bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1991: 67). Başka bir ifadeyle, bireyin, örgütüne karşı görevleri ve sorumlulukları olduğunu düşünüp bağlılık göstermesinin doğru bir davranış olacağı fikriyle hareket etmesidir. Bireyin kişisel amaç ve değerleriyle örgüt politikalarının, misyonunun ve uygulamalarının birbiriyle örtüşüyor olması bireyin örgütüne karşı inancının pekişmesine zemin hazırlar (Wiener, 1982: 423). Normatif bağlılıkta birey, örgütün kendilerine yatırım yaptığı, iyi muamelede bulunduğu düşüncesiyle örgütüne karşı kendisini borçlu hisseder (Çetin, 2004: 96). Dolayısıyla çalışan, örgütün kendisine emek gösterdiğini ve fedakarlıkta bulunduğunu bilerek bunun karşılığında örgüt norm ve değerleriyle bütünleşip bağlılığını güçlendirir. Ancak bu bağlılık, bireyler tarafından yükümlülük olarak değerlendirilip, sergilenmesi gereken bir davranış olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, kişi zorunluluk hissettiği için bağlılık gösterir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Bağlılığı zorunluluk olarak algılayan çalışanlara göre, kişi örgütüne sadık olmalıdır. Eğer kişi örgütten ayrılırsa işverenlerinin ve çalışma arkadaşlarının hayal kırıklığı yaşayacaklarını ve kendilerinin kötü bir şekilde anılacaklarını düşünür (Greenberg ve Baron'dan aktaran Bakan, 2018: 101). Bireyin aileden edindiği kültür, yaşantısından süre gelen deneyimi, toplumsal değerler, diğer iş görenlerin daimî olarak aynı örgütte çalışmalarından kaynaklı takdir görmesi gibi unsurlar örgütsel bağlılığın iş görenler tarafından bir marifet olarak algılanmasına zemin hazırlamaktadır. Böylelikle kişi, zamanla örgütsel bağlılığı yükümlülük olarak değerlendirmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR

Literatürde örgütsel bağlılığın düzeyini etkileyen ve bağlılık duygusunun oluşumuna ortam hazırlayan unsurların incelenmesine yönelik araştırmalar yaygınlık kazanmıştır. Bireylerin örgütlerine ilişkin sahip olduğu bağlılık düzeyinde rol oynayan pek çok etken bulunmaktadır. Nijhof vd. (1998: 245), söz konusu etkenleri üçe ayırarak her bir etkenin bağlılık üzerindeki etki gücünü, oluşturdukları model vasıtasıyla açıklamaya çalışmışlardır. Sözü edilen model Şekil 1'de gösterildiği gibidir.

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar



Kaynak: Nijhof, Jong ve Beukhof, 1998: 245.

1.4.1. Kişisel Etkenler

Literatürde, örgütsel davranış kapsamında kişisel unsurların, bireylerin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilediğine dair araştırmalar yer almaktadır (Kılıç ve Bozkaya, 2014; Spagnoli ve Caetano, 2012; Özer, 2011). Yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum, çalışma süres, gibi bireye özgü demografik nitelikler, kişisel etkenleri oluşturan maddelerden bazıları olup aşağıda açıklandığı gibidir.

1.4.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılık düzeyinin farklılık göstermesinde bireylerin yaşları önemli rol oynamaktadır. Angle ve Perry (1981: 12), kişinin yaş almasına bağlı olarak farklı alanlarda değerlendirebileceği iş imkânı fırsatlarının kısıtlı olacağını öne sürerek bireylerin bulunduğu örgüte karşı daha çok bağlılık göstereceklerini belirtmişlerdir. Bireyler yaş aldıkça, değişen koşullara ve yeniliklere adapte olma konusunda esnekliklerini kaybedebilmeleri ve çağa ayak uydurmalarına katkıda bulunacak çeşitli eğitimler alma konusunda imkânların yetersizliğinden dolayı, halihazırda faaliyette bulundukları örgütlerine yönelik bağlılıkları artacaktır. Zeffane (1994: 999) ise iş hayatındaki genç nüfusun, yaşlı çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık düzeyinden daha az seviyede bir örgütsel bağlılığa sahip olduklarını vurgulamıştır. Örgüte yönelik adanmışlıklarını daha düşük düzeyde tutan genç iş görenler, sahip oldukları iş imkanlarından daha iyi koşullarda yeni iş olanakları

sağladıklarında, güçlük çekmeden mevcut iş yeriyle ilişkisini keserek kendilerini yeni bir çalışma hayatına dahil edebilmektedirler. Genç kuşağın karar alma sürecinde hızlı ve keskin bir tutum sergileme eğiliminde oluşu nedeniyle, kriterlerine uygun farklı iş fırsatları edindiklerinde mevcut işlerinde devamsızlık yapıp yeni bir işe yönelmeleri, ileri yaştaki çalışanlara göre daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir (Sökmen, 2000: 51).

1.4.1.2. Cinsiyet

Günümüzde kadın çalışanların da iş hayatında aktif bir pozisyona sahip olması, cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırılmasına ortam hazırlamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, çalışanların kadın veya erkek olmasının bulundukları örgüte yönelik hissettikleri bağlılık düzeyine doğrudan etki etmediği anlaşılmış olup bu konuda ortak bir düşünceden söz etmek mümkün olmamaktadır. Bazı araştırma sonuçları, kadın çalışanların aile kurumuna ve aile ilişkilerine yönelik taşıdığı hassasiyetten dolayı çalışma hayatından daha kolay uzaklaşabileceklerini, kariyerin yaşamlarında arka planda kalabileceğini ve bu durumun da örgütsel bağlılıklarının düşük düzeyde olmasına zemin hazırlayacağını ifade etmektedir. Ancak diğer bir görüşe göre, kadınların daha dengeli, tutarlı, ılımlı ve fedakarlıkta bulunmaya elverişli yapılarından dolayı işine devam etme hususunda daha sağduyulu oldukları düşünülmektedir (Gül ve İnce, 2005: 23).

Loscocco ise (1990: 158), çalışma koşullarının, cinsiyet farklılıklarını hesaba katmaksızın her bir iş gören için aynı anlam ifade etmesi gerektiğini öne sürmektedir. Ancak erkek çalışanların, yaşamlarında iş konusuna daha önemli bir yer ayırdıklarını ve işle ilgili konuları pek çok şeyin üzerinde gördüklerini ifade etmiştir. Kadınların ise aile içindeki rol ve görevlerine karşı daha duyarlı olduklarını, aile değerlerinin kariyerinden daha önemli bir konumda olduğunu ve bu yüzden de kadın çalışanların erkeklere nazaran bulundukları örgüte karşı daha az bağlılık hissettiklerini belirtmiştir.

Aven ve diğer araştırmacıların (1993: 65) yürüttüğü, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmasında, elde edilen bulguların net bir sonuca varma konusunda yetersiz kaldığı saptanmıştır. Gerçekleştirilen araştırma

sonucunda örgütsel bağlılık ile cinsiyet unsurunun zayıf ilişkiye sahip olduğu ifade edilip kesin bir yargıda bulunamayacağının altı çizilmiştir.

1.4.1.3. Medeni Durum

Medeni durum, kişinin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen demografik özelliklerden biri olarak değerlendirilmektedir. Evli bireyler ile bekar bireylerin yaşam tarzları birbirinden farklı olduğu için hayata dair gereksinimler, öncelikler ve hassasiyet gösterilen konular da değişkenlik gösterecektir. Evli ve çocuk sahibi olan bireyler, iş hayatı dışında, aile kurumu içerisinde sahip oldukları rol ve sorumlulukları gereği daha çok çalışıp para kazanmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla bu çalışanların, işsizlikle karşı karşıya kalmama ve finansal açıdan istikrarlı durumlarını koruma adına, sahip oldukları mevcut işlerine karşı daha bağlı olacakları düşünülmektedir (Özkaya vd., 2006: 80). Evli birey, işten ayrılma sürecinde yalnızca kendisini düşünerek değil kendisi dışında eşini ve çocuklarının geleceğini hesaba katarak hareket etmek ve sağlıklı bir karara varmak zorundadır. Ayrıca işten ayrıldıktan sonra yeni işe başlama sürecine kadarki işsizlik sürecinin getireceği maliyetleri iyi planlamak ve buna uygun bir yol haritası çizmek de aile için önem taşımaktadır. Bekar çalışanlar için işten ayrılmak, bulunduğu yerden başka bir yere taşınmak ve düzenini ani değişen koşullara uygun şekilde adapte etmek, evli çalışanlara nazaran daha zahmetsizdir. Evli çalışanlar çocuklarının okul düzeninden eşlerinin yeni ortama uyum sağlama sürecine kadar pek çok konuda kendilerini detaylı bir planlamanın içerisinde bulabilmektedirler. Ancak bu konular bekâr bir çalışanın gündeminde yer alan konular değildir ve işinin geleceğiyle ilgili karar alma sürecinde kendi düzenine endeksli bir davranış biçimi geliştirecektir. Dolayısıyla evli çalışanların, bulundukları örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Abdulla ve Shaw, 1999: 77).

1.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Meslek hayatına önemli ölçüde yön veren özelliklerin başında kişinin sahip olduğu eğitim seviyesi gelir. Birey; eğitim düzeyini artırdıkça, bilgisini,

yeteneklerini, yaratıcılığını, perspektifini geliştirmekte ve kendisine daha iyi bir nitelik kazandırmaktadır. Bu süreçte yeterliliklerini ve vasıflarını arttıran, maddi ve manevi anlamda fedakarlıkta bulunan çalışanların alacağı ücret, içinde bulunacağı çalışma ortamı, edineceği sosyal mevki ve kazanacağı itibara yönelik ümidi de yüksek olmaktadır (Gürsel ve Izgar, 2003:149). Bu kişiler için çalışma hayatı yalnızca maddi gelir elde etmekten ibaret olmadığı için kendilerini huzurlu ve saygın bir konumda hissettirecek bir iş ortamının inşa edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu beklenti çerçevesinde, eğitim seviyesi yüksek çalışanların iş tatminini daima yüksek bir noktada tutmak ve onların işe olan bağlılıklarının üst düzeyde olmasını sağlamak örgüt tarafından kolaylıkla yerine getirilememektedir.

Örgütler, bünyelerinde her zaman kalifiye, yetenekli ve bilgi düzeyi yüksek çalışanları bulundurmak ister. Ancak bu profildeki çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmaması halinde, iş görenler almış oldukları eğitimden dolayı daha iyi standartlarda bir iş ortamını hak ettiğini düşünerek farklı örgütlerde iş hayatına devam etmek isteyebilirler ve iş bulma seçeneklerinin çok olacağı inancıyla arayış içerisinde olabilmektedirler. Bu süre zarfında, çalışanlar mevcut işlerinde tecrübe edinin bilgi düzeylerini artırıp yeteneklerini geliştirdikçe, yükselme konusunda kendilerine daha iyi imkân sunan farklı örgütlerin içerisinde yer almak, kaliteli bir çalışma hayatında boy göstermek isteyebilir, kendini ispatlama arzusuna girebilirler. Sonuç olarak, yüksek eğitim düzeyine sahip olan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının daha düşük olacağı beklenmektedir. Eğitim seviyesi düşük çalışanlar mesleki planlama yapmaktan ziyade sahip oldukları işi sürdürme ve görevini sahiplenme konusunda daha hassas davranmaktadırlar. Dolayısıyla bu profildeki iş görenlere temel düzeyde iş garantisinin ve iş sürekliliğinin sağlanıyor olması, bu çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasını sağlamada yeterli görülmektedir (Ayrancı, 2018: 34).

1.4.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)

İşe yeni başlayan birinin, çalıştığı ortama alışması, örgüt kültürünü benimsemesi ve verilen görevin gerekliliklerini yerine getirme becerisini geliştirmesi için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Kişinin bulunduğu örgütle bütünleşmesi için

gerekli olan zaman faktörü, çalışanın örgütü farklı yönlerden tanıması adına kritik önem taşımaktadır. İş görenin söz konusu oryantasyon sürecinde arzu ettiği çalışma ortamı ile örgüt tarafından kendisine sunulan imkanlar arasında uyum ve paralellik söz konusuysa, çalışanın örgütte geçirmiş olduğu yıllar örgütsel bağlılığının artmasına imkân tanıyacaktır. Bu anlamda örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek seviyede olması, çalışan ile örgüt arasında geçen adaptasyon aşamasının sağlıklı ve uyumlu bir şekilde yaşanmasına bağlıdır.

Allen ve Meyer (1993: 49), bireylerin örgüt için harcadıkları zaman ve emek karşılığında edindikleri mevki ve pozisyonların sonucunda yaşadıkları iş tatminindeki artışın, çalışma süresinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği konusunda kanıt niteliği oluşturduğunu belirtmişlerdir. İş görenin örgütten edindiği başarılar çalışma süresine bağlı olarak artış göstermektedir. Bu edinime dayanarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır (McCaul vd., 1995: 87). Çalışanların örgütte geçirmiş oldukları zaman aralığı, iş gören tarafından ortaya konulan fedakarlıkların, uğraş ve yatırımların bütünüdür. Dolayısıyla, bireyin örgütteki iş saatleri arttıkça ortaya çıkaracağı yatırımların ve sarf edeceği emeğin de artış göstermesi beklenmektedir. Bu durumda kişi, verdiği uğraş neticesinde konumunu koruma, yatırımlarından vazgeçmeme veya bulunduğu mevkiyi daha üst noktalara taşıma isteğiyle örgütüne yönelik bağlılık duygularını güçlendirecektir (Cohen, 1993: 143). Mevcut iş imkanlarının çok daha üzerinde yeni bir iş fırsatıyla karşılaşan çalışan, kendisine sunulan bu avantajlara rağmen örgütünden ayrılmaya niyeti olmayıp halihazırdaki görevine devam etme arzusu içerisindeyse bu bireyin örgütsel bağlılığının yüksek oluşundan söz edilebilir.

Gaertner ve Nollen tarafından (1989: 985) Fortune 100'ün listesine dahil ettiği üretici firmalar üzerinde, ofis ve fabrika çalışanı olmak üzere yaklaşık 1000 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, kişinin meslekte bulunma süresiyle örgütüne yönelik hissettiği bağlılık duygusu arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki saptanmıştır. Ancak, örgütte geçirilen uzun sürelerin örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki etmesini beklemek her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü, kişinin bu süre zarfında hangi pozisyonda görevini sürdürdüğü önem taşımaktadır. İş gören arzu etmediği mevkide uzun seneler boyunca çalışma hayatına devam ederse üretkenliği, performansı ve buna bağlı olarak başarısı düşüş göstereceğinden bu çalışanın

örgütüne olan bağlılığı giderek azalacaktır. Bu duruma karşılık uzunca bir süre istemediği bir konumda çalışma hayatını sürdüren bireyin, daha sonra istediği mevkiye getirilip görevini sürdürmesi durumunda da örgütsel bağlılığında artış gözlemlenecektir (Sonay, 2013: 76).

1.4.2. Örgütsel Etkenler

Literatürde, bireylerin örgütsel bağlılıklarına etki eden çok sayıda örgütsel etken ele alınmıştır. Çalışma kapsamında, söz konusu etkenlerden örgütsel adalet, rol belirsizliği ve çatışması, örgütsel ödül, örgüt kültürü, yönetim ve liderlik tarzı incelenmiştir.

1.4.2.1. Örgütsel Adalet

Adaletli bir ortam, kişilerin görev ve sorumluluklarına rahat bir şekilde yoğunlaşabildiği, kararların ne yönde alınacağı ve kişilere nasıl bir muamele gösterileceği konusunda endişe ve tereddütlerin yaşanmadığı bir iklimdir (İşcan ve Karabey, 2007: 107). Örgütsel adalet ise örgüt bünyesinde hakkaniyete uygun, erdemli, ahlaki işlerin, düzenlemelerin ve uygulamaların hâkim olduğu ve böyle bir ortamın özendirildiği durumu ifade eder (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Dolayısıyla, gerçekleştirilen uygulamalar sonucu meydana gelen maliyet ve faydaların, örgütü oluşturan unsurlar arasında ne denli hakkaniyetli paylaştırıldığına ilişkin karar şekline ve davranış sürecine yoğunlaşmış olur. Bu anlamda örgütsel adalet, örgüt bünyesinde teşvik, maaş ve ödüllendirme ile kaynakların bölüşümüne ilişkin iş gören ve idarecilerin adalet konusundaki hislerini açıklayan bir kavramdır (Çakar ve Yıldız, 2009: 71). Bu doğrultuda çalışanlar, iş ortamında üstlerinin kendilerine ve başkalarına yönelik davranışlarını mukayese edip değerlendirirler ve söz konusu davranışların insafı, etik ve makul olup olmadığı konusunda bir sonuca ulaşırlar.

Özetle, bireyler, örgüt politikalarının herkese aynı şekilde ve adil bir yöntemle uygulanmasını, aynı görevi paylaşanlara eş değer ücret ödenmesini, çalışma koşulları, kişisel ve mesleki haklar konusunda diğer iş görenlerle eşit imkanlar çerçevesinde faaliyette bulunulmasını beklemektedirler (Özdevecioğlu,

2003: 115). Çalışanların görevlerini verimli ve başarılı bir şekilde yerine getirip performanslarının artış göstermesi adına, söz konusu beklentilerin yerine getirilmesi önem taşımaktadır (Bakan, 2018: 194).

Adaletin sağlandığı bir örgütte; işleyişe sokulan kuralların yansız ve objektif bir şekilde uygulandığı, eşitsizlik veya fark gözetme durumuyla karşı karşıya kalanların mağduriyetlerinin telafi edildiği, zararların ve haksızlıkların giderildiği bir algı söz konusudur. Örgütsel adaletin algısal bir kavram olarak değerlendirilmesinin gerekçesi, örgütün kişilere karşı ne denli adaletli olduğunun irdelenmesi değil bireyin örgüt faaliyetlerinin ne denli hakkaniyetli olduğunu hissettiğinin baz alınmasıdır (Atalay, 2015: 43).

Bireylerin beklenti ve isteklerinin örgüt tarafından yerine getirilemediği durumlarda, kişiler haksız bir muamele gördüklerini hissedebilirler. Böyle bir ortamda, bireylerin iş tatmini olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile örgüt adalet arasında doğrusal bir ilişki saptanmıştır (Dailey ve Kirk, 1992: 311). Sonuç olarak sahip olunan kaynakların iş görenlere adil bir şekilde aktarılması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur (Brewer, 1996: 29). Ödüllendirmenin, muamelenin, kaynakların ve uygulanan politikaların adil bir biçimde yürütülmediği doğrultusunda algıya sahip bireylerin örgütsel bağlılıkları zayıflayacaktır (Organ, 1988: 555).

1.4.2.2. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol belirsizliği, çalışanın örgüt ortamında kendisinin ne yönde bir davranış sergilemesi ve görevine ilişkin nasıl bir hamlede bulunması gerektiğine dair net bir bilgi sahibi olamaması durumunu ifade eder. Rol belirsizliğinde, iş gören kendisinden sağlıklı bir şekilde ne beklediğini kavrayamaz ve bu durum kişinin işine, görev alanına ve yetkisine yönelik beklentilerinde belirsizlik yaşamasına zemin hazırlar. Dolayısıyla mevcut koşullar, çalışanın örgüt içerisindeki yükümlülüklerine ve itibarına yönelik özgüven eksikliği yaşamasına neden olur (Kalbers ve Cenker, 2007: 355). Çalışanların görevleri hakkında yeterli bilgiyle donatılmaması, görev alanlarının ve yetkilerinin net bir şekilde belirtilmemesi, işine dair açıkça belirtilen hedeflerin, planların ve standartların var olmaması, rol belirsizliğinin yaşanmasının

önemli belirleyicileridir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48). Bu belirsizliklerin yaratacağı kararsızlıkla iş gören, enerjisini ve çabalarını nasıl şekillendireceği, nasıl ve nereye yönelteceği konusunda aciz kalarak ortaya koyduğu performansının başarılı veya yeterli olup olmadığı konusunda öngöründe bulunamaz. Böylelikle iş gören ile örgüt arasında tutarsız ve çelişkili talep ve beklentilerin oluşması durumunda rol çatışması meydana gelir (Addae vd., 2008: 568). Rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının olduğu bir örgüt ortamında ise psikolojik gerilimlerin yaşanması kaçınılmazdır. Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının yaşandığı bir örgüt ikliminde kişilerin örgütsel bağlılık seviyelerinde düşüş yaşandığı gözlemlenmiştir (Dubinsky ve Hartley, 1986; Zaccaro ve Dubbins, 1989; Johnston vd., 1990). Bunun yanı sıra Boshoff ve Mels (1995: 32), oluşturdukları modelde rol çatışması ve rol belirsizliğinin, örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, rol çatışması yaşayan iş görenin örgütüne karşı sorumluluk anlayışı, minnettarlık hissi ve katılımcılığı azalacağı için örgütsel bağlılığı da olumsuz yönde etkilenecektir (DeCotiis ve Summers, 1987: 460).

Sawitri (2012: 321) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışmasının da kişilerin sanal kaytarmaya eğilim göstermesine neden olduğu ifade edilmiştir.

1.4.2.3. Örgütsel Ödül

Çalışanlar, örgüt amaçlarını yerine getirme adına sarf ettikleri emek ve gösterdikleri performans neticesinde ödüllendirilmeyi arzu ederler. Ücret ve prim teşvikleri, mesleki gelişim olanakları, beğenilme, takdir görme, psikolojik gelişim fırsatları, otonominin sağlanması gibi örgütsel ödüller iş görenin örgüte dahil olmasını sağlayan özendirici unsurlardır. Örgütler de çalışanlarının üstün gayrette bulunması, tatmin edici performans sergilemesi ve beklentilere uygun davranış göstermesi neticesinde onlara ödüllerle karşılık vermeyi tercih eder (Bakan, 2018: 140). Dolayısıyla birey ile örgüt arasında, karşılıklı yürütülen bir menfaat ilişkisi ortaya çıkar. Söz konusu ilişki her iki tarafın yararına sürdüğü müddetçe bireyler örgütüne karşı güçlü bir bağlılık duygusu taşır. Ayrıca ödül sisteminin beklenen sonuçlar doğurması için eşitlik ve adalet ilkeleri çerçevesinde işliyor olması ve iş

görenler tarafından da bu yapının benimsenmesi önem taşımaktadır. Ödüllendirmelerin örgütsel bağlılık düzeyini kuvvetlendirici etkide bulunması için bu sistemin birey esaslı değil örgütün bütününe içine alan anlayışla uygulanması daha etkili sonuçlar doğuracaktır. Hem üst yönetim hem de çalışanlar ortaya konulan çıktıdan verdikleri katkı ölçüsünde ödüllendirilmelidir. Bu durum iş görenler arasında birlikte çalışmayı, bütünlüğü ve dayanışmayı artırarak görevdeşlik etkisini perçinleyecektir.

1.4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; örgütün kuruluşundan bugüne gelinceye kadarki süreçte oluşturduğu standartlar, normlar ve değerler bütünüdür, örgütte halihazırda varlığını sürdüren üyeler ve örgüte yeni dahil olanlar tarafından paylaşılmasıdır (Daft, 2003 88). Arzu edilen örgütsel başarının sağlanması konusunda rekabet üstünlüğü yaratan ve örgütün seyrini değiştirebilecek etkiye sahip bir konumda olan örgütsel bağlılığın, üyelere eksiksiz ve doğru bir şekilde aktarılması örgütsel bütünlüğün oluşturulması açısından hayati öneme sahiptir. Örgüt kültürünün ne şekilde açıklanacağı ve araştırma yöntemlerinin nasıl olması gerektiğine dair belirtilen görüşlerde araştırmacıların tam anlamıyla bir mutabakata varamadıkları görülse de birçok araştırmacının aşağıda yer verilen bazı maddelerde ortak kanıda oldukları söylenebilir (Kaya, 2008: 123):

- Örgüt kültürünün bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması gerekir, çünkü kültür kendisini meydana getiren unsurların toplamından farklı bir nitelik taşır.
- Sahip olunan kültür, tarihi gelişimi boyunca bugüne kadarki birikimi ifade eder.
- Örgüt kültürü uzun soluklu bir zaman diliminin eseri olup, bunun oluşturulması zor bir süreçtir.
- Kültürel unsurların örgüte has bir karakter halini alması bireyler arasındaki yaşanan etkileşim vasıtasıyla olur.

Kişinin örgütüyle ne denli uyumlu olduğuna ilişkin karar sürecinde örgüt kültürü kilit role sahiptir. Ayrıca, bireyin kişisel ve işiyle ilgili hedefleri ne şekilde

ortaya koyduğu, hedeflere ulaşma aşamasında sahip olduğu kaynakları, çalışma yöntemini ve karar verme sürecini nasıl yönlendirdiği konuları da önemli birer belirleyicidir (Lok ve Crawford, 2004: 323).

Örgüt kültürü; iş görenlerin beklentileri ve hedefleri ile örgüt amaçları arasında köprü vazifesi gören destekleyici bir fonksiyona sahip olduğu için örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler. Bunun yanı sıra, iş görenler arasında kimlik bütünleşmesi yaratarak örgütsel amaçlarla özdeşleşmeyi ve katılımı da teşvik eder (DeCotiis ve Summers, 1987: 449).

1.4.2.5. Yönetim ve Liderlik Tarzı

Örgütlerde uygulanan yönetim ve liderlik biçimi; bireylerin örgütte yer aldıkları müddet içerisinde davranış ve tutumlarına şekil veren ve yol gösteren etmenlerden biridir. Yönetim tarzı, kişilerin örgüt değerlerine, kurallarına ve hedeflerine riayeti ve bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Paylaşımıcı, yardımcı ve katılımcı bir profile sahip, iş görenlerine güvenen, onlara modern bir çalışma alanı yaratan, katılımcı bir anlayışa sahip yöneticiler, çalışanlarının beğenisini ve takdirini toplayarak olumlu bir örgüt iklimi inşa ederler. Dolayısıyla örgüt içerisinde yaratılan bu olumlu atmosfer, örgütsel bağlılığın pekişmesine zemin hazırlar (İnce ve Gül, 2005: 72). Ancak, çalışanlarına karşı kuşkuyla yaklaşan, çok sıkı bir denetim anlayışını benimseyen, çalışanlarını kararlara dahil etmeyen, merkeziyetçi bir tutuma sahip ve özerkliği kabul etmeyen bir liderlik tarzı, örgütsel bağlılığın zayıflamasına sebep olabilir. Çünkü, merkeziyetçi bir yapıda birey, kararlara katılım sürecinde inançlarının benimsendiği, fikirlerinin önemsendiği ve düşüncelerini özgürce ifade edebileceği bir çevreye sahip olma konusunda sıkıntı yaşayacaktır. Bu yüzden kişi, örgüt amaçlarına karşı zamanla yabancılaşarak örgütüne karşı yakınlığını ve bağlılığını kaybedecektir (Bakan, 2018: 147).

Bu bağlamda çalışanlarının görevlerini ne şekilde yürüteceklerine dair sürekli olarak talimatta bulunan, onların fikirlerini ve tecrübelerini yok sayarak hareket eden katı bir yönetim şeklinde örgütsel bağlılığın zayıflaması kaçınılmazken çalışanlarına esneklik tanıyan, özgür bir çalışma ortamı sunan, çalışanlarının deneyimine ve bilgi

birikimlerine önem veren yönetim şeklinde ise örgütsel bağlılık güçlenecektir (Lok ve Crawford, 1999: 366).

Çalışanların örgütlerine karşı bağlılık duymasını temenni eden bir yönetici, öncelikle kendisini örgütsel amaçlara uyumlu hale getirmelidir (Bakan, 2018: 149). Bu anlamda yöneticiler, ortaya konan başarıları iş görenlerle paylaşarak onları onore etmeli, örgüt içinde katılımı teşvik etmeli, bilgi akışını sağlıklı bir biçimde yürütmeli ve çalışanlara karşı ne tarz bir tutum içerisinde olacaklarını önceden net bir ifadeyle belirtmelidirler. Eğer yönetim ne yapılması gerektiği konusunda yol haritası çizemiyorsa hatta işlerin nasıl yürütüleceğine dair bilgi ve yetkinliğe sahip değilse iş görenin bu süreçten olumsuz etkilenmesi kaçınılmaz hale gelerek neye bağlılık göstereceği belirsizlik taşıyabilecektir.

1.4.3. İş ve Görev Faktörü

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de işin tanımı ve niteliğidir. Dunham vd (1994: 371), işin özelliklerini dört ayrı sınıflandırmaya tabi tutarak her bir değişkeni ayrı ayrı analiz etmişlerdir. Bunlar; ‘‘işin önemi’’, ‘‘özerklik (otonomi)’’, ‘‘geri bildirim (dönüt)’’ ve ‘‘yetenek çeşitleri’’dir. Steers (1977) örgütsel bağlılık ile iş özelliklerinin boyutları olan otonomi, yetenek türü, geribildirim ve işin niteliği (kimliği) unsurları arasındaki ilişkiyi çözümlemiş ve araştırmalar neticesinde söz konusu boyutların örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Colbert ve Kwon’un (2000: 491) önderliğinde yürütülen diğer bir araştırma ise örgütsel bağlılık ile iş özellikleri boyutları olan geri bildirim ve yetenek çeşidinin birbiriyle ilişkisinin analiz edilmesidir. Yapılan analizler sonucunda, söz konusu değişkenlerin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Bireylerin iş yerinde sürdürdükleri görevlere dair ne derece denetleme yetkisine sahip olduğunu belirten otonominin, örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Wallace, 1995: 232). Otonominin genel yapısını oluşturan unsurlar; işleri planlama ve ayarlama yetkisi, disiplinden taviz vermeden esnek hareket etme anlayışı, yapılacak görevlerin niteliğini ve genel çerçevesini belirleme hakkının çalışanlara da tanınması ve işin uygulanma sürecinde tercih

edilecek yöntemi belirleme ve kararlaştırma yetkisidir. Bir örgütte otonomi ne denli güçlü ve sağlıklı bir şekilde hayata geçirilirse örgütsel bağlılığın da o denli artış göstereceği ve pekişeceği iddia edilmiştir (Wallace, 1995: 250).

Yetenekli çalışanların, emek isteyen görevleri yerine getirme ve başarıyla tamamlama sürecinde bundan haz alacakları ve yapılan işin zorluk seviyesi artış gösterdikçe bu durumun çalışanların örgütsel bağlılıklarına katkıda bulunacağı beklenmektedir. Çünkü başarılı olma güdüsüyle görevini sürdüren iş görenin, yeteneğinden, yaratıcılığın ve deneyiminden istifade ederek zorlu işleri başarıyla yerine getiriyor oluşu örgüt üyeliklerine şevkle ve büyük bir istekle devam etmelerini sağlayacaktır (Workman ve Bommer, 2004: 326). Konuyla ilgili bir başka çalışmada, iş özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkilediği savunularak özellikleri oluşturan unsurların neler olduğu şu şekilde açıklanmıştır (İnce ve Gül, 2005: 70):

- Geribildirim,
- İş zenginleştirme,
- Sorumluluk ve yetki sahibi olabilme imkânı,
- Görevin zorluk seviyesi,
- İşin çalışanı isteklendirme ve harekete geçirme derecesi.

Sonuç olarak; çalışanların görevlerine dair planlama, koordine etme ve denetimde bulunma konularında güç ve sorumluluk sahibi yapılmaları durumunda, iş görenler tayin edildikleri görevleri üstün bir performans ve başarıyla sonuçlandırma arzusunda olacakları için işlerine ve örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık duygusunda artış gözlemlenecektir (İnce ve Gül, 2005: 70).

1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Çalışma koşullarının zamanla değişiklik göstermesinden dolayı, hızlı değişimlere açık olan iş doyumunun aksine, örgütsel bağlılık; bireylerin uzun bir müddet tutarlı bir şekilde varlığını sürdürdüğü dengeli bir davranıştır. İçinde bulunulan teknoloji çağının her alanda yaratmış olduğu büyük değişimlerin gereği olarak örgütler, geleneksel rekabet anlayışından farklı olarak sürdürülebilir stratejilerle hareket etmektedir. Söz konusu değişime adapte olmak ve rakip örgütlere karşı üstünlük sağlamak için güçlü bir örgüt bağlılığına gereksinim vardır. Bu

bağlamda örgütlerin varlığını devam ettirmeleesi ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir bağlantı mevcuttur. Örgütsel bağlılığın esas sonucu, iş görenlerin örgütteki varlıklarını sürdürme ya da yol ayrımı konusunda bir karara varmasını sağlamaktır (Yenihan, 2014: 172).

Her çalışan, bulunduğu örgüte karşı farklı seviyelerde bağlılık duygusu taşımaktadır. Çalışanın örgütüne yönelik bağlılık seviyesi olumlu düzeyde olabileceği gibi olumsuz bir seviyede de varlığını sürdürebilmektedir. Sözü edilen farklı seviyeler örgütsel bağlılık sonucuna önemli düzeyde etki eder. Örgütün misyon ve planlarının, çalışanların adapte olmasına zemin hazırlayacak bir düzeyde olması ve iş görenler tarafından kabul edilmesi, kişilerin işe olan bağlılıklarını artırmaktadır. Ancak söz konusu hedefler, çalışanlar tarafından makul olarak karşılanmayıp benimsenmediğinde bireylerin örgüte karşı bağlılıkları zayıflamaktadır (Balay, 2000: 83). Bu sebeple, örgütler politika seçimlerinde bağlılığın belirleyicilerini göz önünde bulundurmalı ve insan kaynakları stratejilerini daha verimli ve olumlu sonuçlar elde edecek şekilde belirlemelidir (Iverson ve Buttigieg 1999: 307).

Örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte yansımaları, bu bağlılığın düzeyine ilişkin olarak olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Randall (1987: 462), gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, örgüt bağlılığının hangi unsurlardan ibaret olduğu ile örgütsel bağlılık düzeyinin birey ve örgüt üzerindeki etkilerinin neler olduğuna değinerek bu etkinin olumlu ve olumsuz yönlerine açıklık getirmiştir. Yürütülen çalışma sonucunda, örgütsel bağlılık düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç farklı bağlılık seviyesinde incelenmiştir. Söz konusu düzeylerin özelliklerine Tablo 1’de detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

BAĞLILIK SEVİYESİ	BİREY		ÖRGÜT	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK	Bireyin yaratıcılığa, yeniliğe ve özgünlüğe katkı sağlaması. İnsan kaynaklarının daha verimli ve etkin kullanılması.	Kariyer gelişiminin ve terfi süresinin zaman alması. Bilginin sızdırılması sonucunda oluşan kişisel maliyetler. Olası ihraç, işten ayrılma veya örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine engel olma.	Görevini aksatan ve performans düşüklüğü yaşayan çalışanların işten çıkarılarak zararın önüne geçilmesi İş gücü devrinde hareketlilik ve örgüt içinde moral artışı Söylentilerin örgüt için faydalı sonuçlar oluşturması.	Yüksek oranda işgücü devri, işe gecikme ve devamsızlıkların yaşanması, düşük kalite, örgüte bağlılığın azalması, yasa dışı davranışlar sergileme, çalışmada isteksizlik, örgüte zarar veren dedikoduların varlığı, iş görenlerin sınırlı düzeyde kontrol edilmesi.
ORTA	Bağlılığın kuvvetlenmesi, güvenlik, yeterlik ve sadakatin oluşması, yaratıcı benlik, örgütten ayrı olarak kimliğin korunması.	Kariyer gelişiminin ve terfi fırsatlarının sınırlandırılması, bölümler arası sorumluluk konularında uzlaşma zorlukları.	Çalışanların görev sürelerinde artış, işten ayrılma niyetinde azalmalar, iş tatmininde artış.	Çalışanların aşırı efor sarfetmeleri sonucu örgütsel vatandaşlık davranışının azalması. Çalışanların örgüt taleplerini iş dışı talepler ile dengede tutması. Örgütsel etkinlikte muhtemel düşüşler yaşanması.
YÜKSEK	Bireysel kariyer gelişiminde artış, davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi ve çalışanların onure edilmesi, kişinin işine karşı tutkuyla bağlanması.	Kişilerin gelişimleri, yaratıcılıkları, yenilikçi davranışları ve davranışlarında esnek olma fırsatlarında tıkanmalar yaşanması.	İstikrarlı ve güvenli iş gücü, çalışanların daha fazla ve daha kaliteli üretim için örgüt taleplerini benimsemesi, yüksek düzeyde rekabet ve başarımlar, örgütsel hedeflere	İnsan kaynaklarından istenilen düzeyde verim alınamaması, örgütsel esneklik, adaptasyon ve yenilik konusunda sorun yaşanması, eski yöntem ve politikalara aşırı güven, işine karşı azimli ve istekli

			istenilen düzeyde ulaşılması.	olan çalışanlara karşı düşmanca tutum sergilenmesi, örgüt adına yasa dışı davranışlarda bulunulması.
--	--	--	-------------------------------	--

Kaynak: D. Randall, 1987: 462

Tablo 1'deki bilgilerden hareketle, literatürde konuyla ilgili yürütülen çalışmalarda, tahmin edilen genel kanının aksine örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların hem kendilerine hem de örgüte önemli ölçüde zarar verebileceği üzerinde durulmuştur. Bağlılık düzeyi düşük olan bireylerin yaratıcılık konusunda gelişime açık olmalarına rağmen iş gücü devrinde ön plana çıkmaları, yüksek düzeyde bağlılık duygusuna sahip kişilerin ise örgüte karşı şartsız bir bağlanma içerisinde olmalarının yanı sıra yenilik, yaratıcılık ve gelişim konularında sorun yaşamaları dikkat çeken detaylardır.

1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgüt tarafından ortaya konan hedeflerin ve amaçların istenilen seviyede gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, bireylerin örgüte karşı hissettikleri bağlılık düzeyi, örgütün vizyon ve misyonuna uygun olarak davranıp davranmayacaklarını belirleyecektir. Örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bireyin, örgütün amaç ve taleplerini karşılama konusunda isteksiz bir tutum sergilemesinin ve örgüt ile kurduğu bağın zayıf olmasının ana sebeplerinden biri düşük seviyeli örgütsel bağlılıktır. Düşük bağlılık, bireyin örgüt ile arasındaki ilişkinin hayli yetersiz olduğu ve örgütün amaç ve hedeflerini hayata geçirmek için sergilemesi gerekli olan tutum ve davranışları ortaya koymadığı bir durumdur (Seyhan, 2014: 61). Söz konusu bağlılık türü, Allen ve Meyer'in (1990) üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık tasnifindeki 'devamlılık bağlılığı' ile (continuance) yakın ilişkilidir (Koç, 2009: 206).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, işi terk etme ve işte devamsızlıkların yaşanmasına, sahip olunan bilginin suiistimal edilerek etik dışı kullanılmasına, değişime karşı psikolojik direnç göstermeye, örgütsel güvenin temin edilememesine,

psikolojik tedirginliklere, ayrımcılığın yaşanmasına, örgütsel vatandaşlık için gerekli koşulların sağlanamamasına ve nihayetinde performansın azalmasına ortam hazırlar (Demirel, 2009: 128).

İş gücü devir hızının yüksek oluşu, iş gören devamsızlığının artış göstermesi ve iş yapma konusundaki isteksizlik, genellikle örgütsel bağlılığın düşük olmasıyla ilişkilidir. İş doyumunda yaşanan tatminsizlikler, iş için gösterilen emeğin ve özenin azalması, görevleri yerine getirme konusundaki gönülsüzlükler ve hırsızlığa varan davranışlar, örgüte duyulan bağlılığın yetersiz seviyede olmasıyla açıklanabilir (Manetje, 2009: 53). Örgütteki düşük bağlılığın dedikodu ile sonuçlanması, örgütün saygınlığına darbe vurabilir, örgütün yetki yapısına, ekonomik gücüne ve güven ortamına hasar verebilir (Ayden ve Özkan, 2014: 156).

Örgütün ve bireyin sahip olduğu değer yargıları ve beklentileri arasında düşük düzeyde bir uyum söz konusuysa, bağlılık düzeyi hangi aşamada olursa olsun ilerleyen zaman içerisinde çalışanlarda işine ve iş ortamına karşı “yabancılaşma” duygusu ön plana çıkabilir (Randall, 1987: 461).

Çalışanlardan, örgütün istek ve amaçlarına uygun olarak görevlerini sürdürmeleri ve yerine getirmeleri beklenmektedir. Ancak çalışanlar da örgüt bünyesinde maddi ve manevi birtakım taleplerinin karşılanmasını arzu ederler. Bu beklentiler süreç içerisinde karşılanmadığı takdirde iş görenlerde gerginlik, motivasyon düşüşleri ve iş yapma konularında isteksizlik emareleri ortaya çıkar. Bu tepkiler, örgüt ile çalışanlar arasına mesafe koyarak örgütsel bağlılığın azalmasına sebebiyet verir. Dolayısıyla, düşük bağlılık duygusuna sahip bireyler, iş ortamındaki görevlerini yerine getirme konusunda yetersiz olmalarının yanı sıra takım çalışmalarında ve grup bağlılığını kuvvetlendirici faaliyetlerde de geri planda kalarak isteksiz ve gayretsiz bir tutum içerisinde olabilirler. Bu yüzden düşük bağlılık düzeyindeki çalışanlar, bulundukları örgütte ‘hissiz, duygusuz iş gören’ şeklinde nitelendirilmektedirler (Koç, 2009: 206).

Örgütsel bağlılığı düşük çalışanlarda, belirli bir zamandan sonra işten ayrılma mecburiyeti yaşanır. Bu gelişmelere bağlı olarak, iş veren ve yöneticiler, işe alım konusunda daha iyi niteliklere sahip ve arayış içerisindeki iş görenleri tercih edeceklerinden dolayı, düşük bağlılık gösterenler işlerini kaybetme durumuyla karşı karşıya kalırlar (Balay, 2000: 86). Örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda

azimli, istekli ve görevi ile ilgili sorumluluklarının bilincinde olan çalışanların, ödüllendirilmesi ve terfileri daha hızlı olacağı için düşük bağlılığa sahip çalışanlar işiyle ilgili teşvik, terfi ve birtakım haklardan daha az yararlanmaya başlarlar.

Bulunduğu örgüte ve işine karşı duyarsız, ilgisiz ve bağlılığı düşük çalışanların örgütsel beklenti normları, ‘‘hesapçı yargılama’’ (calculative judgement) temeline dayandırılır (Blau ve Boal, 1987: 297). Söz konusu iş görenler, genel olarak gelir kaybı, iş güvenliği sorunları, çevreden soyutlanma, ağır iş yüküne maruz kalma, istenmeyen işlerin verilmesi, personel toplantılarından dışlanma, daha sıkı çalışılmasına yönelik eleştiriler ya da kişiliğin karalanması gibi ciddi bir kişisel maliyet ve yüklerle karşı karşıyadırlar (Randall, 1987: 463). Bu durum, var olan düşük düzeydeki bağlılığın iyice zayıflamasına sebebiyet verirken, kişilerin mesleki kariyerlerinin istikrarsız bir nitelik kazanmasına ve olumsuz yönde etkilenmesine de yol açabilir (Akbaş, 2008: 35).

Bu profile sahip bireyler genellikle örgüt içinde çok fazla tercih edilmeyen bir konumdadır. Bunun sebebi, söz konusu çalışanların başka kurumlarda daha iyi iş fırsatıyla karşılaştıklarında bulundukları işten hemen ayrılma niyetinde olmaları ve iş ile ilgili şahsi görevler üstlenmekten kaçınmalarıdır. Dolayısıyla bu tutum, grup çalışmalarını olumsuz yönde etkilediği gibi örgüte herhangi bir katkısı da olmadığı için bu profile sahip çalışanlar bulundukları örgüt tarafından değersiz olarak kabul edilirler (Demir ve Öztürk, 2011: 25).

Bu bağlamda örgütlerin öncelikli hedefi; üyelerinin örgüte karşı hislerini, duygularını ve bağlılıklarını iyi analiz etmek, birlik ve beraberlik duygusunu artırmak olmalıdır. Örgütün en önemli ve vazgeçilmez kaynağı insandır. Bu doğrultuda bireylerin bağlılık seviyelerini yükseltmek amacıyla uygulanacak olan politikaların, kuralların ve düzenlemelerin örgütün geleceğine yön vermesi açısından hayati bir öneme sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın, olumsuz sonuçlarının dışında örgüt ve bireyler için avantajlı olduğu durumlar da vardır. Birey açısından ele alındığında, iş koşullarının belirsizlik taşıdığı ve kurum içerisindeki disiplin sorunlarının ve çatışmaların varlığını hissettirdiği örgüt ortamında söz konusu iklim yapısı, asgari düzeyde bağlılığa sahip çalışanları, özgün ve yaratıcı olmaya ve yenilikçi davranışlarda bulunmaya cesaretlendirebilir (Randall, 1987: 146). Bu profile sahip

kişilerin, çalıştıkları kuruma karşı bağlılıkları az olduğu için yeni iş fırsatlarını değerlendirme ve daha iyi iş koşullarına sahip olma adına alternatif iş arayışlarında bulunmaları beklenen bir durumdur. Bu amaçla mevcut işlerinden ayrılanlar, arzu ettikleri yeni iş imkanlarına sahip olarak kişisel tatminlerini ve performanslarını artırmış olurlar.

Düşük seviyeli bağlılığın olumlu etkileri örgüt içerisinde de hissedilmektedir. İş görenlerin performansı, örgüt tarafından talep edilen düzeyde olmadığında, söz konusu çalışanların işten ayrılmalarıyla birlikte ortaya çıkacak olan iş gücü devri ve devamsızlık durumları örgüte katkı sağlayabilir. Çünkü, performansı yetersiz, verimliliği ve üretkenliği düşük olan çalışanların yerine istihdam edilecek istekli, başarılı ve görevine sadık bireylerin hem örgüte hem de örgütteki diğer çalışanlara karşı olumlu ve kamçılayıcı bir etkisi olacaktır. Böylelikle düşük bağlılığa sahip çalışanların örgüte vereceği olası zararlar ve riskler asgari düzeyde tutulmuş olur. Ayrıca örgütlerde, çalışanlar arasında dedikodu, ihbarcılık ve muhbirlik faaliyetleri de yaşanmaktadır. Ancak söz konusu gelişmeler örgüte uzun vadede fayda sağlayabilecek potansiyele sahiptir. Örgüt yöneticilerinin gayri resmi yollarla iç denetim sisteminden elde edeceği bilgi ve haber ağları, yaşanması muhtemel protestolara, örgüte açılacak maliyetli davalara ve yapılması gereken masraflı düzenleyici reformlara dair gerekli önlemlerin alınmasına katkı sağlar (Randall, 1987: 461).

1.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İş görenlerin, yer aldıkları örgüte yönelik hissettikleri güçlü olmayan, orta düzeyli aidiyet duygusu, ılımlı örgütsel bağlılığı oluşturur. Bu seviyedeki çalışanlar, örgütün birtakım değerlerini makul karşılayıp benimsemekle birlikte örgütün bütününe yönelik sınırsız ve güçlü bir bağlılık duygusuna sahip değildirler. Diğer bir deyişle ılımlı bağlılık, çalışanın örgütüne karşı devamlılık gösteren kuvvetli bir sahiplenmenin ve özdeşleşmenin var olmadığı bağlılık türüdür. İlmli örgütsel bağlılığa sahip iş gören, mevcut örgütsel yapının ve sistemin, kişiliğini ve benliğini değiştirmesine izin vermeyip tepki gösterirken, örgüte ait bazı değerler ile de bütünlük içerisinde hareket etmektedir (Bayram, 2005: 136). Sonuç olarak, bu

seviyedeki iş gören, örgütün kendisinden talep ettiği görevleri yerine getirirken mevcut sistemin kendisini asimile etmesinden kaçınır ve bireysel kimliğini ve ilkelerini koruma uğruna mücadele etme potansiyeline sahiptir (Randall, 1987: 463).

İlimli bağlılığa sahip çalışan, örgütün kendisine gereksinim duyduğunu hissedip mevcut görevine aynı yerde devam etmenin en mantıklı karar olacağını düşünmektedir. Dolayısıyla iş gören, örgütteki mevcudiyetini sürdürme düşüncesi ile örgütte kalmaya gereksinim duymaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 25). Söz konusu bağlılık türü, Allen ve Meyer'in (1990) ortaya koyduğu normatif (devamlılık) bağlılık ile yakın ilişkilidir (Koç, 2009: 2016).

Bu düzeydeki bağlılığa sahip bireyler, örgütün ortaya koyduğu hedef, temel değerler ve vizyon gibi önemli noktalarda iş birliği içerisinde hareket etme eğiliminde olabilmektedirler. Çalışanlar, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kişisel değerler ve etik ilkeler noktasında hassasiyet gösterirler. Bireyler, örgütün kural olarak benimsenmiş, yerleşmiş normlarını kabul ederken yarar sağlamayan ve zararlı bulunan yürütme ve istekler karşısında direnç gösterme hatta karşı çıkma davranışlarında da bulunabilirler. İlimli düzeydeki bağlılık, örgüt ile bireyin değerler konusundaki müşterek uzlaşma durumunu ifade ettiği için iş görenler, inisiyatiflerini ve kişisel tercihlerini kullanma konusunda makul düzeyde esnekliğe sahiptirler. Bu doğrultuda karşılıklı denge durumunun sağlanması, güven ortamının oluşmasına, çalışanların görev sürelerinin artış göstermesine, işten ayrılma vakalarının daha az yaşanmasına ve iş doyumunun daha iyi seviyelere ulaşmasına olanak sağlar (Randall, 1987: 464).

İlimli düzeydeki bağlılığın meydana getirdiği olumlu gelişmeler dışında, bireye ve örgüte yönelik olumsuz yansımaları da mevcuttur. Örgütün, kişinin yaşamında ilk sıralarda yer almaması ve belirleyici bir role sahip olmaması, şahsi kimliğin örgütün bütününden daha önemli görülmesi, bireylerin örgütteki konumlarının yükselmesini ve ilerleme sürecini yavaşlatabilir. Ayrıca, bireyin örgütte devam etme kararının perde arkasında yalnızca örgütün kendisine ihtiyaç duyması yatıyorsa, kişinin uzun vadede örgütüne duyacağı bağlılıkta ve işinden alacağı tatminde azalmalar görülebilir. İş görenlerin, örgütün belirlemiş olduğu hedeflere yönelik ortaya koyacağı çalışmalarda ek olarak çaba ve uğraş içerisinde olmak istememesi, örgüt genelinde ekonomik, idari ve performans gibi konularda

sorun yaşatabilmektedir. Örgüt üyelerinin birbirleriyle güç birliği içerisinde olması, iş birlikçi bir tutumla görevlerini sürdürmesi, fedakarlıkta bulunması ve çalışmalarını özveriyle ortaya koyup nitelikli sonuçlar alması, örgütte oluşabilecek sorunların çözümünde hayati öneme sahiptir. Ancak örgütsel bağlılığı güçlü olmayan bireylerin oluşturduğu iklim, söz konusu sorunların giderilmesi adına güçlük yaratmaktadır. Çünkü, örgüt üyelerinin kişisel beklentileri ve amaçları ile örgüt değerleri birbiriyle tam olarak bütünleşmiş değildir. Birey, örgütün kendisine nüfuz etmesine müsaade etmez ancak, örgütün bazı özellikleriyle bütünleşir ve böylelikle örgütsel bağlılık ılımlı düzeyde devam ettirilir.

1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgütüne yönelik yüksek bağlılık duygusuyla hareket eden bireyin hem kişisel hedeflerine hem de örgütsel amaç ve değerlere uygun olarak görevini sürdürmesi beklenmektedir. Çünkü kişisel ve örgüt menfaatlerin uyumu, bireyi ortak hedeflere yönelik kendilerini adamalarına teşvik eder (Demirel ve Aslan, 2008: 163).

Örgütsel bağlılığın üst seviyede oluşu, bireyin bulunduğu örgütün misyonunu, vizyonunu ve değerlerini içselleştirmesini sağlar ve bireyin örgütüyle pek çok konuda bütünleşmesiyle bağlılık ve sahiplenme duygusunun oluşmasına zemin hazırlar. Sonuç olarak kişi, dış çevreden herhangi bir baskıyla karşı karşıya kalsa bile örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda son derece istekli olur (Koç, 2009: 207). Böylelikle örgüte karşı sadık bir tutum sergileyen birey, bu tutum neticesinde örgüt tarafından itibar görür ve takdir edilir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, örgüt içinde sergilediği performansın üst düzeyde olması ve üretken bir kimliğe sahip olmaları beklenirken, iş yerinden ayrılma, iş yerine vaktinde gelmeme, iş stresi ve tatminsizliği yaşama gibi durumların ise nadiren meydana geleceği tahmin edilmektedir (Demir ve Öztürk, 2011: 23).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgüt verimliliğini ve başarısını artıran önemli etkenlerden biridir. Dolayısıyla söz konusu ortamda çalışanların örgütlerine yönelik aidiyet duygularının sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, personel devir oranının düşmesine ve işlerin vaktinde yapılmasına da imkân tanıyacaktır. Üst düzey emek ve performans sergileyen örgütüne bağlı çalışanlar için yapılan işin sonunda elde

edilecek başarı, kendileri için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bu profildeki çalışanlar üst yönetimin kontrolü altında olmak yerine kendi başarılarına odaklanarak içsel ödüllerle (karar almaya katılım, inisiyatif kullanma vs.) motive olurlar (Firestone ve Pennell, 1993: 491).

Bireylerin örgütsel bağlılığı arttıkça kariyer olanaklarından daha iyi şekilde yararlanmaları beklenmektedir. Ortaya konması beklenen yüksek performans ve verim sonucunda söz konusu bağlılık seviyesine sahip olan bireylerin daha iyi ücret düzeyine ve meslekte ilerleme ya da yetki sahibi olma imkanlarına daha hızlı erişecekleri tahmin edilmektedir. Örgüt değerlerini, misyonunu ve amaçlarını benimseyen ve buna uygun davranış sergileyen birey, ek çalışmalarda ve emek göstererek örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlar ve örgüt uygulamalarının başarıyla sonuçlanmasına doğrudan etki eder (Sezgin, 2010: 146). Bu durum, örgüt ortamında güveni inşa ederek iş veren ve iş gören arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasına olanak tanır. Örgütsel bağlılığı yüksek bir üye profili, her örgütün sahip olmayı arzu edeceği bir durumdur. Ancak, bu bağlılık seviyesinin hem örgütler hem de birey için olumlu etkilerine odaklanılsa da yüksek örgütsel bağlılığın birtakım olumsuz sonuçları da mevcuttur. Kişinin yüksek bağlılıkla örgütte varlığını sürdürme isteği, onun dış çevrede kendisine sunulan daha iyi imkanları ve teklifleri değerlendirmesini engellemektedir. Bu durum, örgüt kuralları ve değerleriyle aşırı düzeyde özdeşleşmiş kişilerin, örgütün dış ve iç çevresinde meydana gelebilecek değişimlere karşı adaptasyon yeteneğini kaybetmelerine ve direncin oluşmasına neden olur. Dolayısıyla kişilerin yaratıcılıkları, yenilikçi düşünme kabiliyetleri, farklı deneyimler edinmeleri ve esneklikleri kısıtlanır (Randall, 1987: 465).

Bireyin yaşam içerisinde en çok sorumluluk üstlendiği konular iş ve aile hayatıdır. Bireyin iş ve aile hayatında sahip olduğu rollerin birbiriyle kuvvetli bir bağlantısı vardır. Bireyin yüksek düzeyde örgütüne ve işine bağlı olması aile ilişkilerinde strese yol açabilmektedir. Yaşanan stres düzeyi, bireyin örgütte sergileyeceği performansı ise olumsuz yönde etkileyecektir. Tamamıyla kendisini işine odaklayan birey, ailesini arka plana atabilir. Kişinin kariyerinde yükselmek istemesi, başarıya ulaşma arzusu, zamanını işe yoğunlaştırmasını ve işine bağlı olmayı gerektireceğinden bu durum aile içi çatışmalara da zemin hazırlamaktadır (Randall, 1987: 465). Ayrıca işini her şeyin üstünde gören, yaşamlarında daima

birinci sırada tutan bireylerin, sosyal hayatlarında ve özel yaşamlarında yabancılaşma hissine kapıldıkları ve işi dışındaki hayatlarını oluşturan diğer unsurlara karşı uzaklaştıkları gözlemlenmiştir (Korman vd., 1981: 344).

Yüksek örgütsel bağlılık, bireylere olduğu kadar örgütlere de zarar vermektedir. Bireyin örgüt içerisinde fazlasıyla hırslı davranarak yalnızca başarı odaklı davranış sergilemesi, diğer üyelerin bu durumdan rahatsızlık duymasına ve tepkilerin oluşmasına neden olur. Dolayısıyla söz konusu iklim, örgütte huzursuzlukların yaşanmasına zemin hazırlar. Bunun yanı sıra, yüksek bağlılık gösteren bireyin, yapılan şeyin doğru ya da yanlış olduğunu sorgulamadan örgüt çıkarları uğruna yasadışı veya etik olmayan davranışlarda bulunması da son derece tehlike arz etmektedir. Bu kişiler örgüt menfaatlerini her şeyin üzerinde tutarak ahlaki olmayan faaliyetlerde bulunmakta dahi tereddüt etmezler. Bu davranış ilk bakışta örgüte yarar sağlayan bir hamle olarak görülse de ilerleyen süreçte örgüt imajını ciddi düzeyde zedeleyerek, örgütün birtakım cezai yaptırımlarla karşılaşmasına yol açabilecektir. Ayrıca örgütün içinde bulunduğu durum, mevcut çalışanların, müşterilerin ve hissedarların kaybına ve kamuoyu tepkisiyle karşılaşılmasına da neden olabilecektir (Randall, 1987: 466).

1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİNDE İZLENMESİ GEREKEN POLİTİKALAR

Örgütsel bağlılık; personelin işten ayrılma oranı, işe gelmeme, verimlilik, kalite, üretkenlik gibi örgüt için hayati öneme sahip konular üzerinde etken bir unsur olarak önemini korumaktadır. Dolayısıyla çeşitli uygulamalar, politikalar ve plan doğrultusunda söz konusu bağlılık düzeyini örgütler için sağlıklı bir düzeyde tutma gerekliliği yöneticiler tarafından da kabul edilmektedir. Literatürde örgütsel bağlılığın güçlendirilmesine yönelik birtakım araştırmalar ve öneriler yer almaktadır. Örgüt kazancını üst seviyede tutmak, örgüt içindeki devamsızlığı gidermek ve örgütsel bağlılığı artırmak isteyen yöneticiler için geliştirilen öneriler aşağıda açıklandığı gibidir (Mowday vd., 1982: 210-216):

1.6.1.Bağlılık Duygusuna Eğilimi Olan Çalışanları İşe Almak

Örgütler bünyelerine katacağı iş görenlere yönelik tercihlerini, örgütün genel olarak bağlılık seviyesini yükseltebilecek çalışanlardan yana kullanabilirler. Bunun yanı sıra, iş gücü arzının üst seviyede olduğu sektörlerin işe alım kriterlerinde örgütsel bağlılıktan biraz daha farklı nitelikler, işe alım sürecinde daha belirleyici olabilir. Örgütün yeterli miktarda iş başvurusu aldığı ve personel seçme sürecinde ana kriterin örgütsel bağlılık olduğu bir durumda örgüt aşağıdaki hamlelerde bulunabilir:

İlk olarak, iş başvurusunda bulunan adayın kişisel değerleri ve kültürü ile örgüt amaçları, standartları ve normları arasında uyum sağlanması önem teşkil etmektedir. Böylelikle örgüt, işe alma sürecinde adayların sahip olduğu farklı özelliklerle kendi değerlerini mukayese ederek örgüt yapısına adapte olabilecek en uygun kişilere öncelik tanımalıdır.

İkinci olarak, işe alınan bireyin süreç içerisinde örgütsel bağlılığının oluşmasının ardından, bu durumun çalışanın örgüt içindeki kişisel amaçlarını (belirli bir meslek becerisi öğrenme, yeni bilgiler edinme gibi) karşılayabiliyor olması önemlidir. Bu noktada birey, arzu ettiği amaçlara ulaşmış olup olmadığına dair bir değerlendirmede bulunacaktır. Diğer bir ifadeyle, bireyin örgütte elde etmeye çalıştığı birtakım amaçlar, onun örgütüne karşı hissettiği bağlılık duygusunun bir sonucu olarak meydana geliyor ise bu profildeki bireyler işe alım sürecinde ön planda tutulmalıdır. Çünkü birey, hayal ettiği kişisel hedeflerine ulaşmanın karşılığında örgütüne istekli bir şekilde bağlılık duyacaktır.

Üçüncü olarak, örgüt kültürüne, değerlerine ve normlarına değer veren, inanan ve sadakatle sahip çıkan adayların işe alınması doğru bulunmaktadır. İşine ve görevine saygı duyan, kıymet veren, sahip olduğu işi yaşamlarında öncelikli hale getiren bireylerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu, bu durumun performanslarına ve üretkenliklerine olumlu yansıdığı ve dolayısıyla mevcut koşulların örgüt için avantaj yarattığı belirtilmiştir. Sonuç olarak aday seçiminde; iş ahlakına sahip, işine ve örgütüne saygı gösterecek kişilere odaklanmak faydalı sonuçlar doğuracaktır.

1.6.2. Örgüte ve İşe İlişkin Belirgin ve Gerçekçi Bilgiler Sunmak

İş başvurusunda bulunan kişilerle, örgüte dair olumlu veya olumsuz karşılanabilecek her türlü bilginin önceden şeffaf bir şekilde paylaşılması, örgütsel bağlılığın inşa edilmesi sürecinde atılacak en önemli adımlardan biridir. Henüz işe alım aşamasına gelinmeden, adaylara örgütün yapısı, kuralları ve genel standartları hakkında tam bilginin verilmesi, adayın söz konusu örgüt değerlerine adapte olup olamayacağına dair fikir yürütmesine imkân tanıyacaktır. Dolayısıyla adaylar, işe girmeleri durumunda potansiyel avantajlı ve dezavantajlı sonuçları tahmin etme imkanına sahip olurlar. İşe girme aşamasında kendisine sunulan bilgiler doğrultusunda örgüt amaçlarıyla kendi değerlerini uyumlaştırabilen birey, bünyesinde faaliyet göstereceği örgüte karşı güçlü bir bağlılık duygusuyla davranış sergileyebilecektir. Bu durum, aynı zamanda örgüt içinde iş gören devrinin daha düşük olmasına da zemin hazırlayacaktır.

1.6.3. İlk İş Deneyiminin Kalitesini Artırmak

Kişinin örgütte geçirdiği ilk yıllar örgütsel bağlılığın inşa edilmesi ve güçlendirilmesi konusunda önem taşımaktadır. Çünkü, örgütten ayrılmaların sıklıkla yaşandığı zaman aralığı çoğunlukla kişinin örgüte yeni katıldığı döneme denk gelmektedir. Bu dönemde kişi, işten edindiği ilk deneyimler neticesinde örgütte devam edip edemeyeceğine dair kendisini bir karar aşamasında bulur. Bu noktada, kişinin sahip olduğu beklentilerle iş yerinin ona sunduğu imkanların (işin kapsamı, uygun çalışma ortamının sağlanması, çalışma arkadaşlarıyla kurulan iletişim gibi) birbirini tamamlama gücü, kişinin örgütte kalıp kalmayacağına dair vereceği kararlarda önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütte geçirilen ilk yıllar, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesini önemli kılmaktadır. Aksi halde, kişinin örgütsel bağlılık düzeyi istenilen noktaya taşınamadıysa, uzun vadede bunun gerçekleştirilmesi çok daha zor olmaktadır.

1.6.4. Bağlılığı Artıracak İmkanlar Sunmak

Örgütler, çalışanlarına birtakım esneklikler tanıyarak onların görevlerini etkili performansla yerine getirme aşamasında inisiyatif almalarını sağlamalıdır. Çalışanlara tanınan otonomi, onların örgüte bağlılığını pekiştiren unsur olarak ön plana çıkacaktır. Örneğin, bir çalışanın örgüt menfaatlerini de hesaba katarak fazla mesai yapmak istemesi ya da kendisinden talep edilmemesine karşın diğer çalışanların yapmaktan kaçındığı görevleri yerine getirmek istemesi durumunda, örgütün bu çalışana sunacağı gözetimli esneklik, çalışanın örgütüyle arasındaki bağı kuvvetlendirecektir.

1.6.5. Çalışanların Sorumluluk Duygularını Artırmak

Çalışanların sahip olduğu işe ve içinde bulunduğu örgüte dair sorumluluk duygusunun pekiştirilmesi önem taşımaktadır. Bu anlamda, çalışanların gerek işine gerekse örgütüne yönelik sorumluluklarının artırılması adına verilecek görevler, kendilerine örgütün önemli bir parçası olduğu hissini aşılacaktır. Çalışanlar, yerine getirdikleri faaliyetler sonucunda, örgütün işleyişine ve başarısına ne derece etki ettiklerinden haberdar olursa, söz konusu durum çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirecektir. Bu çerçevede, bireylere, yaptığı iş neticesinde örgütün genel amaçlarına ulaşma sürecinde ne denli katkı verdiklerinin bildirilmesi, örgütün önemli bir unsuru olduklarının hissettirilmesi ve yerine getirilen görevlerin örgütün bütününe yönelik ne anlam ifade ettiğinin titizlikle anlatılması önem taşımaktadır.

1.6.6. Çalışanları Örgütün Sosyal Dokusuyla Uyumlu Hale Getirmek

Örgütler sosyal varlıklardır ve örgüt üyesi olan bireyler sosyal sistemden etkilenen bir konuma sahiptir. Bireylerin faaliyet gösterdiği örgüte karşı sahip olduğu tutum ve davranışlar, örgütteki diğer çalışanların beklentileri ve değerlerine göre şekil alabilmektedir. Aynı çatı altında çalışan bireylerin, görevlerini başarıyla sürdürebilmeleri birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmaktan geçtiğinden söz konusu durum çalışanların birbirlerine ihtiyaç duyacağı bilincini doğurur. Bu noktada, örgütsel bağlılığın pekişmesi için uygun bir zemin vardır. Çalışma arkadaşları tarafından önemsendiğini hisseden ve sosyal sistemle tamamen bütünleşmiş bireyin

örgütsel bağlılığı da güçlü bir seviyede devam edecektir. Bu yüzden, çalışanların sosyal sistemle uyum içerisinde faaliyetlerini sürdürmelerini sağlamak örgütlerin temel görevidir. Çalışanlar arasında birlikteliği teşvik eden, birbirlerine ihtiyaç duyma duygusunu aşıl原因an iş bölümü ve ödüllendirme sistemiyle, çalışanlara yer aldıkları sosyal sistemin önemli bir unsuru oldukları hissettirilmelidir. Bunun sonucunda ise örgütsel bağlılığı güçlendirme sürecinin başarıyla sonuçlanması beklenmektedir.

1.6.7. Maddi ve Maddi Olmayan Ödüller Sunmak

Örgütte uygulanan takdir ve ödüllendirme sistemi, çalışanın işe ve örgüte yönelik bağlılığını etkileyen konuların başında gelmektedir. Ücret seviyesi, ikramiye, zam, terfi imkanları, eğitim olanakları, sosyal yardımlar (özel sigorta, ücretsiz spor salonu üyeliği, konaklama, ulaşım imkanları vb.), mesleki ve sosyal ilişkilerde saygı görme gibi konular örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Söz konusu ödüller hakkaniyetli ve dengeli bir biçimde çalışanlara sunulursa bu durum çalışanlar üzerinde güven verici bir davranış olarak değerlendirilir. Böylelikle, örgütün motive edici hamleleri çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlenmesine zemin hazırlayacaktır. Ancak, örgütte bu imkanlardan yalnızca bir unsura önem gösterilip diğer ödüller görmezden gelinerek uygulamaya sokulmazsa çalışan bu ödüllendirme sistemini tutarsız olarak değerlendirir ve arzu ettiği örgütsel bağlılık seviyesine ulaşamamış olur (Bakan, 2018: 277). Dolayısıyla örgütler, etkin ödüllendirme sistemine sahip olmak için çok yönlü, uyumlu ve bütüncül ödüllendirme anlayışını istikrarlı bir şekilde hayata geçirmelidir. Ayrıca, örgütlerin alacağı kararlarda ve gerçekleştireceği politikalarda, çalışanlarının davranışlarını ve beklentilerini göz önünde bulundurarak hareket etmesi ve iş gören taleplerini yerine getirmede istekli olması gerekir.

1.6.8. Geri Bildirimde Bulunmak

Düzenli aralıklarla bilgi aktarımında bulunan ve çalışanlarının yürüttüğü işlere dair geri bildirim vermeye özen gösteren örgütler, iş görenlerine değer veren

bir yapıya sahiptir. Örgüt hedefleri çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren iş görenler, üst yönetim tarafından fark edildiğini hissetmeyi, muhtemel sorunlara yönelik soru yöneltme hakkına sahip olmayı, ortaya konan amaçlara ve uygulamalara yönelik fikirlerini öne sürmeyi ve yaratıcı özelliklerini sahip olduğu işe aktarmayı isterler (Bakan, 2018: 280). Üyeleriyle iletişime geçmekten kaçınmayan, düzenli aralıklarla çeşitli konulara yönelik bilgi paylaşımında bulunan ve açık kapı politikasını benimseyen örgütler, çalışanların beklentilerini karşılama konusunda avantajlı bir konuma sahiptir. İş görenleri her zaman ön planda tutan söz konusu örgüt yapısı, özellikle yetenekli ve üst düzeyde performans gösteren çalışanların, kendilerini örgütün önemli bir unsuru olarak hissetmelerine imkân tanır. Böylelikle iş gören, yüksek örgütsel bağlılıkla örgütteki varlığını sürdürür.

1.6.9. Bağlılık Stratejisi Bileşenlerini Dikkate Almak

Armstrong (2006: 280), kuruluşların örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olabilmesi için “bağlılık stratejisinin bileşenleri” olarak adlandırdığı ve aşağıda yer verilen kurallara uymasını tavsiye etmiştir;

- Oluşturulan misyon ve vizyondan örgütteki her çalışanın bilgi sahibi olmasını sağlamak,
- Örgüt değerlerinin, normlarının, standartlarının ve politikalarının çalışanlara duyurulması için sahip olunan her türlü iletişim olanaklarından yararlanmak,
- Örgüt stratejilerini her çalışanın anlayacağı şekilde oluşturarak, çalışanların kişisel hedeflerini örgüt stratejileri kapsamında planlamalarını sağlamak,
- Sorunların ortaya konması ve çözüme yönelik tavsiyeler getirilmesine dair çalışanların katılımları sağlayın ve süreç sonunda gerçekleşen değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi için ortam yaratmak,
- Uygulanacak yönetim tarzıyla örgüt içinde katılımcılığın ve takım ruhunun oluşturulmasını sağlayan eğitim olanakları ve uygulamalar sunmak,
- Çalışanların potansiyellerini açığa çıkarabilecekleri, yeteneklerini üst seviyeye taşıyabilecekleri ve başarılarını artıracabilecekleri örgüt atmosferi yaratmak,

- Çalışanları teşvik etme sürecinde ödüllendirme mekanizmasını (kar paylaşımı, verimlilik primi gibi) uygulamaya koyarak bireylerin örgüt ile bütünleşmesini sağlamak,
- Çalışanlara karşı adil ve tutarlı bir şekilde muamelede bulunarak ve iş görenlere verilen sözleri tutarak güven ortamı oluşturmak,
- Çalışanların çıkarlarını ve haklarını koruyan, onları daha da geliştirme amacıyla yeni haklar yaratma amacı taşıyan sendikalarla iş birliği yapmalarına izin vermek.

1.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE SANAL KAYTARMA İLİŞKİSİ

Teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte pek çok kurumdaki ve iş yerindeki çalışanlar, sahip oldukları internet erişimini iş dışı amaçlar için kullanarak sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır. Sahip olunan internet hizmetiyle birlikte teknolojik kaynakların çalışanlar tarafından örgüt amaçları dışında tercih edilmesi, zamanla örgüt kaynaklarının israf edilmesine ve etik dışı sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca söz konusu durum, örgütleri yasal yükümlülük altına sokmakta olup maddi ve manevi yönden riskli bir konuma taşımaktadır. Örgüt için sorun niteliği taşıyan bu sonuçların önüne geçilmesi adına, çalışanların kullanımına sunulan internet erişiminin denetim altına alınması atılabilecek adımlardan biridir (Niaei vd., 2014: 60).

Bunun yanı sıra, olumsuz sonuçların bertaraf edilmesinde insan kaynağı unsuru büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar, örgütlerin değerli varlıklarıdır. Bu anlamda çalışanların faaliyet gösterdiği örgütlerine yönelik sahip oldukları bağlılık düzeyi, örgüt hedeflerinin başarıyla yerine getirilmesinde kilit role sahiptir (Dick ve Metcalfe, 2001: 112). Yönetim kademesindeki kişiler, başarının, gelişimin ve kalkınmanın süreklilik kazanmasında köprü vazifesi gören örgütsel bağlılığın güçlendirilmesine dair planlı çalışmalar içerisinde olmalıdır (Niaei vd., 2014: 61). Çünkü örgütsel bağlılık, bireyleri sorun yaratan değil, sorunları sağlıklı bir şekilde çözüme kavuşturan bir seviyeye çıkarmaktadır (Savery ve Syme, 1996: 14). Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin, örgüt kaynaklarına ve imajına zarara verme potansiyeline sahip üretkenlik karşıtı davranışlardan kaçınacakları beklenmektedir (Galperin ve

Burke, 2006: 335). Diğ er bir ifadeyle işlerine ve örgütlerine bağlılığı yüksek olan çalışanların, iş dışı internet kullanımını uygunsuz bir davranış olarak nitelendirecekleri ifade edilmiştir (Garrett ve Danziger, 2008: 942). Nitekim,  rg tsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha yaratıcı, daha üretken ve işiyle alakalı sorumluluk bilinçlerinin daha yüksek olması beklenir. Dolayısıyla bu kişiler, zamanlarının çoğunu işlerine ayırarak örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde yüksek performans sergilerler (Gürbüz, 2008: 65). Morahan vd. (2001), örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların zamanlarını görev ve sorumlulukları için ayıracaklarını, sanal kaytarma gibi iş dışı konulara harcayacakları vaktin ise çok az olacağını öngörmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

SANAL KAYTARMA

Çalışmanın bu bölümünde, sanal kaytarma kavramı ele alınmadan önce üretkenlik karşıtı iş davranışlarından bahsedilmiştir. Üretkenlik karşıtı davranışların tanımı ve çeşitleri üzerinde durulduktan sonra, bu davranışın bir türü olan sanal kaytarma kavramına odaklanılmıştır. Sanal kaytarma kavramının kapsamlı olarak ele alındığı bu bölümde; kavramın tanımı, sınıflandırılması, davranışa neden olan faktörler, davranışın olası sonuçları ve bu davranışa dair örgütsel politikalar hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

Örgütlerde çalışanlar, zaman zaman kendilerinden arzu edilen davranışların dışında hareket ederek örgütün işleyişini, mekanizmasını ya da sistemini bozan, örgütün makro amaçlara ulaşması için herhangi bir yapıcı tutum içerisinde olmayan, bunun yanı sıra çalışma arkadaşlarının görevlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmelerini engelleyici davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu türden davranışları inceleme altına alan araştırmacılar tarafından bu davranış biçimine muhtelif tanımlar getirilmiş ve literatürdeki çalışmalar incelendiğinde söz konusu davranış, farklı isimlerle kavramlaştırılmıştır. Neuman ve Baron (1996) ile Fox ve Spector (1999) örgütsel saldırganlık, Griffin ve Glew (1996) örgütsel güdümlü taciz, Giacalone ve Greenberg (1997) antisosyal davranış, Hogan ve Hogan (1989) örgütsel ihmal, Hollinger (1986) ile Robinson ve Bennet (1995) örgütsel sapkınlık, Puffer (1987) uygun olmayan davranış, Bies ve arkadaşları (1997) intikam alma, Vardi ve Wiener (1996) örgütsel kötü davranış ve Knorz ve Zapf (1996) mobbing (zorbalık) olarak adlandırmışlardır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları; bir kurumun ve üyelerinin refahı için tehdit oluşturan, ayrıca medeni, saygılı ve uygun davranışlarla ilgili açık ve net kuralları ihlal eden eylemleri kapsamaktadır (Martinko vd., 2002: 37). Örgütler, çalışanlarından örgütün amaç ve hedefine uygun davranışlarda bulunmalarını ve performans göstermelerini bekler. Ancak iş görenler, dönemsel veya daimî olarak söz konusu beklentilerin ve taleplerin aksine hareket ederek örgütün amacına

ulaşmasına engel olan ya da örgütü oluşturan unsurların işleyişini olumsuz yönde etkileyen davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu davranışlar; saldırganlık, hırsızlık vb. açıkça işlenen suçlar olabileceği gibi örgüt tarafından verilen talimatlara uymama, verilen işi kasıtlı bir şekilde yanlış yapma gibi eylemlerden de oluşabilmektedir (Fox vd., 2001: 292).

Bir eylemin üretkenlik karşıtı olarak kabul edilmesi için birtakım kriterler üzerinde durulması önem taşımaktadır. Öncelikle bu davranışların sağlayabileceği avantajlardan ziyade doğrudan veya dolaylı olarak örgüte ve bireylere verdiği zarar düzeyinin çoğunlukta olması, söz konusu davranışların bilerek ve isteyerek gerçekleştirilmesi, kanunlara ve örgüt içi kurallara ters düşmesi gerekmektedir (Marcus ve Schuler, 2004: 648).

Robinson ve Bennet (1995: 556), üretkenlik karşıtı iş davranışları “çalışan sapkınlığı” olarak değerlendirmiş ve önemli örgütsel normları ihlal eden, örgütün ve üyelerinin veya her ikisinin birden iyiliğini tehdit eden bir tutum olarak ifade etmişlerdir. Çalışan sapkınlığı, isteğe bağlı olup, bu eylem için çalışanların sosyal bağlamın normatif beklentilerine uyma motivasyonundan yoksun olmaları ya da bu beklentileri ihlal etme motivasyonuna sahip olmaları gerekir. Ayrıca örgütsel sapkınlık, mutlak ahlaki standartları referans almak yerine belirli bir sosyal grubun standartlarına göre tanımlanmalıdır (Kaplan, 1975: 187).

Sackett (2002: 5), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, iş görenlerin örgütün menfaatlerine yönelik bilinçli bir şekilde sergilediği uygunsuz davranışlar olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımda ise üretkenlik karşıtı iş davranışları, iş görenlerin maksatlı bir şekilde örgütün prensiplerine, öngörülerine, beklentilerine ve geleneklerine paralel davranışlar sergilemeyip mevcut düzeni ihlal edici tutum içerisinde olmaları şeklinde tarif edilmiştir (Vardi ve Weitz, 2004: 29).

Spector vd. (2005: 30) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını; kişilerin yer aldıkları örgüte, örgüt mensuplarına ya da örgütün faaliyetlerinden olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilenen paydaşlara karşı yıkıcı nitelikteki kasıtlı davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bu tarz üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt normlarını çiğneyen, personelin performansına ve motivasyonuna zarar verici etkide bulunan ve bilinçli gerçekleştirilen davranışlardır. Dolayısıyla söz konusu davranışlar, örgüt yapısına, değerlerine, üyelerine ve kurallarına karşı gelip örgütün tüm paydaşlarını

hedef alarak aleni veya gizli bir şekilde zarar verici türdendir. Andersson ve Pearson (2001: 1411), üretkenlik karşıtı davranışları iş yeri nezaketsizliği veya iş yeri saygısızlığı olarak ifade etmişlerdir. Bu tanım literatür bu kapsamda ele alınan diğer davranışlara nazaran farklı bir bakış açısına sahip olmakla birlikte daha makul ve ılımlı bir yaklaşım içermektedir. Kasten zarar verme niyeti taşımasa bile aynı iş ortamında bulunan çalışanların birbirlerine yönelik davranışlarının incelikten yoksun olması ve saygı unsurunun göz ardı edilmesi sonucunda bu durumdan örgütün uzun vadede zarar görme ihtimali yüksektir (Andersson ve Pearson, 1999: 455; Spector ve Fox, 2002: 272).

İş yerinde üretkenlik karşıtı iş davranışları, işverenin kârlı çalışma sistemine yönelik aykırı eylemleri barındıran bir tür endüstriyel sabotaj olarak da ifade edilmektedir. Çalışan hırsızlığı, hasar verme, israf, uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi birkaç kabul edilemez davranış şekli bu kapsamda verilecek örneklerden bazılarıdır (Moretti, 1986: 134).

Skarlicki ve Folger (1997: 439), üretkenlik karşıtı davranışları “örgüte yönelik misilleme” (retaliation) olarak tanımlamışlardır. Şirketlerin ve yöneticilerin bazı durumlarda çalışanlarına karşı haksız muamelede bulunması sonucu iş görenlerin mevcut durumu değiştirmek amacıyla misilleme davranışlarında bulunması, bir yandan örgütsel değişimi tetiklemesi açısından yapıcı bir davranış olarak da kabul edilebilmektedir.

Özetle, mevcut tanımların ortak paydası, üretkenlik karşıtı davranışların kasıtlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve örgüt menfaatlerinin zarara uğratılmasına sebebiyet veren davranışları içermesidir (Öcel ve Aydın, 2010: 74). Ayrıca bu tarz davranışlar, motivasyon düşüklüğüne sebep olmasının yanı sıra çalışanların performans, üretkenlik ve iş verimliliğini arzu edilmeyen yönde etkileyerek örgüt işleyişini sekteye uğratan davranışlar olarak değerlendirilebilir. İş yeri mallarına zarar verme, hırsızlık yapma, bilgiyi ve zamanı suistimal etme, kaynakları etkin olmayan şekilde kullanma, devamsızlık yapma, işi sabote etme, sosyal ve sanal kaytarma davranışları ile fiziksel ve sözlü saldırılarda bulunma gibi davranışları, üretkenlik karşıtı davranışlara örnek olarak göstermek mümkündür.

2.2. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI

Üretken olmayan davranışların iş yerlerinde yaygınlık kazanması dikkat çekici bir sorundur. Söz konusu davranışlar pek çok farklı şekilde ve niyetlerle çalışanlar tarafından sergilenebilmektedir. Gruys, yürüttüğü araştırmasında, sapkınlık olarak ifade edilen çalışan davranışlarını 11 grupta sınıflandırmıştır. Bunlar; hırsızlık ve benzeri davranışlar, mülkiyete zarar verme, bilginin suistimal edilmesi, zaman ve kaynağın amaç dışı kullanımı, iş sağlığı ile kurallara uymama, işe düşük katılım, düşük iş kalitesi, alkol tüketimi, uyuşturucu kullanımı, uygunsuz sözlü davranışlar ve yakışsız fiziki davranışlardır. Söz konusu davranışlar, kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Gruys, 1999: 43).

Hırsızlık ve benzeri davranışlar; kişinin çalışma arkadaşlarına ait mülk veya parasını çalması, örgüte ve müşterilere ait nakit ve mülkleri aşırması, büroya ait gereçleri izinsiz eve götürmesi, mal veya hizmeti başkalarına habersiz olarak ücretsiz vermesi, başka birine örgüte ait malların veya mülklerin nasıl çalınacağına dair bilgi vermesi ve yardım etmesi, çalışan indirimi ayrıcalıklarını istismar etmesi, işletme gider hesabını kötüye kullanması, örgüt tarafından belirlenen fiyattan daha düşük seviyelerde mal ve hizmet tedarik etmesi gibi davranışları içermektedir.

Mülkiyete zarar verme; örgüte ait olan mülk, teçhizat veya ürünün hasar görmesi veya tahrip edilmesi, örgütte gerçekleştirilen üretimin kasıtlı olarak sabote edilmesi veya engellenmesi, iş arkadaşına ait olan eşyaya zarar verilmesi, bir müşteriye ait olan mülkün deforme edilmesi, zarar görmesi veya imha edilmesi gibi eylemleri kapsamaktadır.

Bilginin suistimal edilmesi; gizli konuların örgüt içinde veya dışında yetkisi olmayan personel ile tartışılması, şirket kayıt ve bilgilerinin tahrip veya imha edilmesi, bir iş edinmek için sahip olunan eğitim, yetkinlikler veya deneyimle ilgili örgüte yanlış bilgiler sunmak, bir hatayı örtbas etmek için işveren veya denetmene yalan söylenmesi, kasıtlı olarak bir yönetici veya iş arkadaşına gerekli bilgileri vermekten kaçınılması gibi davranışları barındırmaktadır.

Zaman ve kaynağın amaç dışı kullanılması (sanal kaytarma); çalışma sürelerinde internet sitelerinin, teknolojik donanımların ve e-posta faaliyetlerinin işle ilgili olmayan alanlarda kullanılması, mesai saatlerinde çevrimiçi veya mobil oyunlar

oyunması, izin alınmadan öğle ve kahve molalarının uzun tutulması, kişisel amaçlı telefon görüşmelerinin sık yaşanması, yetkiye sahip olmadan örgüt kaynaklarından yararlanılması ve gereksiz fazla mesai yapılması gibi davranışlardan oluşmaktadır.

İş sağlığı ile ilgili kurallara uymama; işe ilişkin güvenlik prosedürlerini özetleyen kılavuzun okunmaması, güvenlik prosedürlerini hiçe sayarak kişinin kendisini tehlikeye atması, güvenlik kurallarıyla ilgili gelişmeleri takip etmeyerek hem iş arkadaşları hem de müşterilerin riske sokulması gibi eylemleri içermektedir.

İşe düşük katılım; kişinin hasta olmadığı halde rapor, izin gibi haklarını suistimal ederek işe gelmemesini, kasten işe geç gelme davranışlarını, işten izinsiz erken ayrılmasını, yasal bir mazeret olmadan işten uzak kalmasını, telefonla aranmadan işe vaktinde gelmemesi gibi durumlardan oluşmaktadır.

Düşük iş kalitesi; bilerek yavaş ve özensiz işler yapmayı, kasten kötü ya da yanlış görevlerde bulunmayı, sahip olunan işi kasıtlı olarak kabul edilebilir standartların altında gerçekleştirmeyi kapsamaktadır.

Alkol tüketimi; iş yerinde alkol tüketiminde bulunulmasını, alkolün etkisi altında iş yerine gelmeyi ve çalışma performansının alkol sebebiyle olumsuz yönde etkilenmesini içermektedir.

Uyuşturucu kullanımı; örgüt bünyesinde uyuşturucu bulundurulması, kullanılması ve satılması, ilaçların etkisi altında işe gelinmesi, iş performansının önceki zamanlarda kullanılan uyuşturucunun etkisiyle düşmesine sebebiyet verilmesi gibi davranışlardan oluşmaktadır.

Uygunsuz sözlü davranışlar; iş yerinde cinsel içerikli bir üslup benimsenmesi, çalışma arkadaşları, yönetici ve müşterilere karşı kaba bir tutum sergilenmesi ve argo, küfür gibi rencide edici sözler sarf edilmesi, çalışma arkadaşlarıyla tartışmalarda bulunulması ve yüksek ses tonuyla iletişim kurulması bu grupta örnek gösterilebilecek davranışlardan bazılarıdır.

Yakınsız fiziki davranışlar; iş arkadaşlarına, müşterilere, ast ve üst pozisyonundaki çalışanlara karşı fiziki müdahalelerde bulunarak şiddet gösterilmesi, karşı tarafı rahatsız edici cinsel yaklaşımlarda bulunulması gibi teşebbüsler bu sınıflandırma içerisinde değerlendirilebilir.

Keashly (2001: 242), görüşme tekniğinden yararlanarak gerçekleştirdiği araştırmasına, iş ortamında çeşitli pozisyonlarda görev alan çalışanların (patron,

yönetici, ast, mesai arkadaşı vb.) örgütsel iletişim kapsamında yaşadıkları birtakım sorunlar saptamıştır. Yapılan tespitler neticesinde çalışanların uygunsuz davranışları Tablo 2’de yer verildiği gibidir.

Tablo 2: İş Yerinde Karşılaşılan Üretkenlik Karşıtı Uygunsuz Davranışlar

Kişiyi işle ilgili olmayan konular hakkında eleştirmek	Sert tepkiler vermek, bağırarak konuşmak
İşle ilgili aşırı sert, önemsiz ya da yıkıcı yorumlarda bulunmak	Küfür etmek ve alay etmek için isim takmak
Tehdit ederek baskı uygulamak (mobbing)	Sahtekarlık yaparak gerçekleri manipüle etmek ve arkadan iş çevirmek
Dedikodu yapmak, iftirada bulunmak	Hedef alınan çalışanı şikâyet edip onu zor duruma sokarak cezalandırılmasına sebep olmak
Gizlilik ihlalinde bulunarak paylaşılmaması gereken özel bilgileri başkalarına anlatmak	İyi sonuçları üstlenmek, kötü sonuçları başkalarının üzerine yıkmak
Yerine getirilmesi zor ya da gerçek dışı taleplerde bulunmak	Net olmayan iletişim tarzının varlığı (üstü kapalı ifadeler, dokundurmalar, imalar, göz teması)
Görevleri tamamlamak için kaynak ve materyallerden yararlanmayarak fırsatları değerlendirememek (sanal kaytarma)	Başkalarının katkılarını reddetmek, onaylamamak veya görmezlikten gelmek
Kişinin yetkisi olmadığı halde çalışanlara karşı uygunsuz ve lüzumsuz bir şekilde otoriter bir tutum sergilenmesi	Kendi fikrini beyan etmekten imtina edip başkalarının düşüncesini aktarıyormuş gibi davranmak
Kişinin diğerlerinin davranışlarını kendi menfaatine göre şekillendirmek istemesi ve onların başarısız olması için hileye başvurması	İşle ilgili çalışanlara destek sağlamamak, sağlıklı geribildirimde bulunmamak, teşvik etmemek ve cesaret vermemek
İş yerinde ayrımcılığın olması ve adaletsiz bir yönetim tutumunun varlığı	Çalışanlarla diyalog kurulmaması, onların dinlenmemesi, bunun yerine hatırlatıcı notlardan veya başkalarından bilgi alınması

Kaynak: Keashly, 2001: 242-245.

Tablo 2’de belirtilen söz konusu davranışlar, bir iş yerindeki çalışanların kendilerinin istismar edildiği konulardaki düşüncelerini yansıtmaktadır. Ayrıca bu kişiler, maruz kaldıkları davranışlardan bahsederken bu iddialara destek veren kanıtlar da sunmuşlardır. Araştırmanın sonucunda bazı davranışların açık bir şekilde uygunsuz olarak değerlendirilebileceği, bazılarının ise uygunsuz olarak nitelendirilebilmesi için daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Keashly,

2001: 241). Bir örgütte patron, yönetim ve çalışanlar üçgeninde yaşanan ve süregelen sorunlar örgütün hedeflerine ulaşma konusunda ve devamının sağlanmasında ciddi risklere yol açabilmektedir. Güven ortamının sağlanamadığı, yıkıcı nitelik taşıyan çatışmaların varlığını sürdürdüğü bir iş ortamında, çalışanların görevlerine karşı hissettiği bağlılığın, motivasyonun, doyumun ve performansın olumsuz yönde etkilenmesi kuvvetle muhtemeldir. Dolayısıyla bu yansımalar, iş yerinde üretkenlik karşıtı davranışların sıklıkla yaşanmasına ve aynı zamanda verimin, etkinliğin ve üretimin de düşmesine sebep olacaktır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin diğer bir sınıflandırma ise Robinson ve Bennett (1995: 565) tarafından yapılmıştır. Bu davranışlar, kişilerarası ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar olmak üzere iki temel noktada ele alınmıştır. Ayrıca söz konusu davranışlar önemli ve önemsiz şeklinde sınıflandırılarak önem durumuna göre derecelendirmiştir. Söz konusu sınıflandırma Tablo 3'te gösterildiği gibidir.

Tablo 3: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Boyutları

BİREYSEL			
ÖNEMSİZ	ÜRETİME KARŞI DAVRANIŞ - İşten erken ayrılma - Kasten iş yavaşlatma - Uzun molalar verme - Sanal kaytarma	MÜLKİYETE KARŞI DAVRANIŞ - Kurum mallarını çalma - Çalışılan süre hakkında yalan söyleme - Rüşvet alma - Kurum araç gereçlerine zarar verme	ÖNEMLİ
	POLİTİK SAPKINLIK - İş arkadaşları hakkında dedikodu yapma - İş arkadaşlarını suçlama - Yarar sağlamayan rekabetçi bir tutuma sahip olma - Kayırmacılık yapma	KİŞİSEL SALDIRI - Cinsel taciz - Sözlü taciz - İş arkadaşlarını tehlikeye atma - İş arkadaşlarına yönelik hırsızlıkta bulunma	
ÖRGÜTSEL			

Kaynak: Robinson ve Bennett, 1995: 565

Tablo 3'te belirtildiği üzere, üretkenlik karşıtı davranışlar; önemlilik düzeylerine ve hedeflenen kesime göre üretime karşı davranış, mülkiyete karşı

davranış, politik sapkınlık ve kişisel saldırı çerçevesinde dört boyutta ele alınmıştır. Önemlilik seviyesi yüksek olan davranış grupları; mülkiyete karşı davranış ve kişisel saldırı iken nispeten önemsiz fakat yine de örgütsel olarak zararlı sapkın eylemleri yansıtan davranışlar ise üretime karşı davranış ile politik sapkınlıklardır (Robinson ve Bennet, 1995: 566).

Örgüte yönelik önem seviyesi yüksek davranışlardan biri olan *mülkiyete karşı davranışlar*; kurumun varlıklarının, kaynaklarının ve araçlarının maksatlı şekilde tahrip edilme durumunu ifade eder. Ayrıca yapılan işten rüşvet almak, örgüte ait malları çalmak, ekstra kazanç sağlamak adına çalışılan süreleri manipüle etmek, bu grupta verilebilecek örneklerden bazılarıdır (Robinson ve Bennett, 1995: 565).

Düşük önem düzeyinde gösterilen ve örgütün hedef alındığı davranış biçimlerinden biri olan *üretime karşı davranışlar*; çalışanların kullanımına sunulan kaynakların amacı dışında ve israf düzeyinde kullanılması, molaların ihtiyaçtan fazla tutularak işten kaytarma yapılması, performans düşüklüğüne sebebiyet verecek şekilde işlerin kasıtlı şekilde yavaşlatılması, görev süresi tamamlanmadan işten erken çıkılması gibi davranışlardır. Her ne kadar belirtilen davranışlar önemsiz düzeyde ele alınsa da orta ve uzun vadede örgütlerin olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olması kaçınılmazdır.

Bireye yönelik önemli düzeyde nitelendirilen ‘*kişisel saldırı davranışları*’; iş görenlerin çalışma performansını ve kişinin iş yerine duyduğu örgütsel bağlılık seviyesini önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahiptir. Bireylere yönelik sergilenen bu türden davranışlar, kişinin çalışma arkadaşlarına zarar verme ve rencide etme amacı taşır (Baron ve Neuman, 1996: 167). Cinsel şiddet, sözle sataşma, çalışma arkadaşlarına zarar verme ve onları tehlikeye sokma, kişilerin şahsi eşyalarını aşırma gibi tutumlar bu davranış biçimini oluşturan durumlardan bazılarıdır. Bu muameleye maruz kalan iş görenlerin, iş doyumunu ve çalışmaya yönelik motive olma konusunda ciddi zorluklar yaşaması öngörülürken, örgütlerin de bu süreçte kurumsal itibarının zarar görmesi kuvvetle muhtemeldir (Kırbaşlar, 2013: 60).

Düşük önem seviyesinde değerlendirilen bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranış türü olan ‘*politik sapkınlık*’ ise kişinin iş arkadaşlarına dair dedikodu yapması, yanlış suçlamalarda bulunması, örgüte ve bireye yarar sağlamayacak türde

yakıcı bir rekabetin içerisinde yer alması, kayırmacılık yapması gibi davranışlardan oluşmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995: 566).

Sonuç olarak, önemli düzeydeki üretkenlik karşıtı iş davranışları örgüt için ne kadar zarar verici nitelikteyse, basit ve önemsiz olarak değerlendirilen, hatta saptanması güç olan iş dışı tutumlar da uzun vadede örgütler için tahmin edilemeyecek boyutlarda kayıplara sebep olma potansiyeli taşımaktadır. Bu noktada örgüt yöneticileri ve liderlerinin, çalışanlar tarafından sergilenen iş dışı davranışlarda herhangi bir düzey ayırımına gitmeksizin her türlü üretkenlik karşıtı davranışlar karşısında gereken önlemleri almaları büyük önem taşımaktadır.

Kelloway vd. (2008: 21), hırsızlık, sabotaj, saldırganlık gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarının; bireyin örgüt içerisinde elde etmeyi arzuladığı birtakım amaçlara ulaşma konusunda işlevsel bir protesto şekli olduğunu iddia etmişlerdir. Araştırmacılar tarafından öne sürülen sınıflandırma Şekil 2’de gösterildiği gibidir.

Şekil 2: Kelloway ve Arkadaşlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Sınıflandırması

Örgütün Hedeflendiği İş Karşıtı Davranışlar	
Özdeşleşme Seviyesi: Örgütsel-Düşük Hissedilen Adaletsizlik: Örgütün bireye ve diğer çalışanlara adaletsizlik yaptığı hissediliyor. Yöntem: Eşitliğin yeniden sağlanması, örgüte karşı yıkıcı davranış Örnek: Örgütü sabote etme, hırsızlık yapma ve işten vazgeçme	Özdeşleşme Derecesi: Örgütsel-Düşük Grup- Yüksek (Sendika, Çalışma Arkadaşları) Hissedilen Adaletsizlik: Gruba ya da grup üyelerine adaletsizlik yapılıyor. Yöntem: Grubun statüsünü güçlendirme ve örgüte zarar verme Örnek: Grev, grup olarak iş yavaşlatma.
Bireysel Davranış	Kolektif Davranış
Özdeşleşme Derecesi: Örgütsel Yüksek, Birey Düşük. Hissedilen Adaletsizlik: Birisi bireyin kendisine ya da örgüte haksızlık yapıyor. Yöntem: Eşitliğin sağlanması ve bireye zarar verme. Örnek: Nezaketsizlik, saldırganlık, hırsızlık.	Özdeşleşme Derecesi: Örgütsel-Yüksek, Grup Yüksek, Birey Düşük Hissedilen Adaletsizlik: Birisi, grup üyelerinden birine ya da örgüte haksızlık yapıyor. Yöntem: Eşitliğin sağlanması ve bireye zarar verme. Örnek: Psikolojik şiddet, bezdirme, zorbalık.
Bireyin Hedeflendiği İş Karşıtı Davranışlar	

Kaynak: Kelloway vd., 2008: 21

Bireysel davranış-örgütsel hedef boyutunda, kişilerin örgüte yönelik hissettiği özdeşleşme seviyesi düşüktür. Diğer bir deyişle bireyler, bünyesinde bulunduğu örgütün düşünce, davranış ve inanç sistemini benimsememektedirler. Söz konusu kişiler, örgütte adaletsiz bir ortamın olduğunu ve örgütün kendilerine ve diğer çalışanlara yönelik adil olmayan bir yaklaşım içerisinde olduğunu düşünmektedirler.

Kişi veya gruba yönelik algılanan bu adaletsizliğin giderilmesi adına bireyler, birtakım üretken olmayan veya sapkın iş yeri davranışlarında bulunmaktadır. Ayrıca eşit ve adil bir örgüt ortamının tekrar yaratılması için örgüte verilebilecek zararlar istenilen seviyeye ulaşılması konusunda bir kazanç olarak değerlendirilecektir. Kişiler kendilerine fayda sağlama ve örgüt içerisinde eşitlik

duygusunu geri kazanma isteğiyle örgüt mallarına zarar verip hırsızlık yaparak intikam alma davranışlarında bulunabilirler (Doğan ve Kılıç, 2014: 119).

Kolektif hareket-örgütsel hedef boyutundaki üretkenlik karşıtı davranışlar; grubun örgütü hedef alarak üretken olmayan uygulamalarda ve faaliyetlerde bulunmasını ifade eder. Gruplar; sendika ya da çalışma ekibi gibi formal bir yapıda olabileceği gibi, iş arkadaşlığı ve yakın arkadaşlık şeklinde informal bir özellik de gösterebilir. Bu davranış sınıflandırmasında, grup üyelerinin birbirlerine karşı hissettiği özdeşleşme duygusu yüksek bir seviyede devam ederken grup tarafından örgüte yönelik hissedilen özdeşleşme derecesi ise düşük düzeyde olmaktadır. Diğer bir deyişle kişilerarası özdeşleşmenin, kişi ve örgüt arasındakinden daha kuvvetli olması beklenir.

Örgüt tarafından gruplara ve grubu oluşturan üyelere yönelik adaletsiz bir tutum sergilendiğinde veya böyle bir algı oluştuğunda, söz konusu eşitsizliği ortadan kaldırmak için gruplar üretken olmayan davranışlara yönelmektedir. Söz konusu davranışlar, örgütün mevcut işleyişini belirgin biçimde etkileyerek önemli sonuçlar doğurabilmektedir. İş yavaşlatma, öğle molalarının uzun tutulması, işi sabote etme gibi davranışlar bu duruma örnek gösterilebilir. Bu faaliyetler, grup ve üyelerinin yaşadığı adaletsiz örgüt ortamını veya yaşanan dezavantajları düzeltme çabalarıdır (Doğan ve Kılıç, 2014: 119).

Bireysel hareket-bireysel hedef davranış sınıflandırmasında, örgüt içerisindeki bireylerin birbiriyle olan davranış şekilleri ele alınmıştır. Söz konusu sınıflandırma, bireyler arasında gerçekleşen zorbalık, şiddet, zorlama, saygısızlık ve nezaketsizlik gibi davranışları ele almaktadır. Örgütsel özdeşleşmesi yüksek seviyede olan bireylerin kendi içlerinde ilişki seviyeleri alt düzeydedir. Bu tarz bir iklimde, kendilerine haksızlık yapıldığına dair düşüncesi olan bireyler arzuladıkları imajı elde etme, itibar kazanma ve adil bir örgüt ortamını yeniden inşa etme düşüncesiyle protesto ve karşı çıkma davranışlarında bulunacaklardır.

Kolektif hareket-bireysel hedef sınıflandırmasında grup üyelerinin hem faaliyet gösterdiği örgüte karşı hem de kendi aralarındaki özdeşleşme seviyesi yüksek bir nitelik taşımaktadır. Ancak grup elemanı olmayan ve adaletsizliğin kaynağı olarak görülen örgüte yeni katılan kişiler, grup tarafından benimsenmeyip dışlanmaktadır. Eşit ve adil bir örgüt ikliminin yaratılması adına, söz konusu

kişiler örgüt içindeki gruplar tarafından hedef alınarak mobbing ve zorbalık gibi birtakım baskılarla karşılaşmaktadırlar.

Özetle, bireylerin protesto davranışlarına teşebbüs etmelerinin perde arkasında yer alan esas unsurlar, hissedilen adaletsizlik derecesi, örgüt veya gruba ilişkin sezinlenen özdeşleşme derecesi ile karşılaşılan neticelerden meydana gelmektedir. Bireyler hoşnutsuzluklarını belirtmek ve örgüt bünyesinde hissettikleri adaletsizliğin ve eşitsizliğin üstesinden gelmek için mevcut düzene itiraz ederek protesto davranışları uygulamaktadırlar. Bireyler örgüt içinde sahip oldukları konumdan veya üyesi oldukları gruplardan hareketle, protestoda bulunacağı hedefi saptar ve bu doğrultuda davranışlarını belirler.

2.3. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI TÜRÜ OLAN SANAL KAYTARMA

Teknoloji, modern dünyada hızla gelişen bir disiplin olarak yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Mevcut bilgi çağında, bilişim teknolojilerinin başarılı bir şekilde uygulanması, kuruluşlar için rekabet avantajı elde etmenin temel anahtarıdır. Teknolojik gelişmelerin önemli bir yansıması olan internet ise insanların yaşam biçimini ve dolayısıyla çalışma metotlarını köklü bir şekilde değiştiren önemli bir araçtır. Birçok kişi ve kurum iletişim olanaklarına daha hızlı ve kolay bir şekilde erişme imkânı tanıyan internetin avantajlarından istifade etmektedir. Ayrıca teknolojik ürünlerle birlikte internet kullanımı, örgüt giderlerinin azaltılmasını, ürünlerin daha kısa sürede ve kaliteli bir şekilde imal edilmesini, daha nitelikli pazarlama hizmetlerinin sunulmasını, küresel iletişimin iyileştirilmesini ve doğru bilgiye erişimin artırılmasını sağlamaktadır.

Teknoloji ve bununla birlikte internetin gelişimi, kullanışlılığı ve yaygınlığıyla birlikte, bilgisayarlar ofis ortamında neredeyse her çalışanın kullanımına sunulmaktadır. İş yerlerinde bu imkânlardan yararlanmak bilgiye hızlı ulaşmayı, iş birliği sürecine katkıda bulunmayı ve kişilerin araştırma yapma imkânlarını arttırarak örgütün üretkenlik gücünü üst seviyelere taşımayı sağlamaktadır. Bu uygulamaların gelişmesi ve artan kullanımıyla birlikte, söz konusu imkanların yanlış veya amaca uygun şekilde değerlendirilmemesi hem örgüt hem de

bireyler için birtakım tehditleri de beraberinde getirmektedir. İnternet teknolojisinin kurumların verimliliğini her durumda arttıracakı beklentisi iş dünyasında her zaman gerçekleşmemektedir. Bu durum “verimlilik paradoksu” olarak adlandırılmaktadır (Koay ve Soh, 2018: 901).

Her organizasyonun verimliliği ve gelişimi, çoğunlukla insan gücünün doğru kullanılmasına bağlıdır. Örgütlerin büyüyüp genişlemesiyle birlikte insan gücünü yönetmek de beraberinde bazı sorunları doğurabilmektedir. Böyle bir ortamda, internetin kurumlara hizmet veren, güçlendiren ve rekabet avantajı kazandıran önemli fırsatlar sunmasının yanı sıra, çalışanların ve yöneticilerin iş yerinde mesai saatleri içerisinde interneti kötüye kullanarak işle ilgili olmayan amaçlar için tercih etmeleri ve bu yolla uygunsuz davranışlarda bulunmaları son yıllarda yaygınlık kazanmıştır (Niaei vd., 2014: 60). Bu davranışlar, amaçsız internet sörfünden, işle ilgili olmayan kişisel amaç odaklı internet kullanımına kadar geniş bir yelpazeye uzanmaktadır (Jamaluddin vd., 2015: 496)

Çalışanlar, kişisel mobil internet cihazlarını kullanmayı ve üretkenlik becerilerini işle ilgili olmayan alternatif faaliyetlere yönlendirmeyi tercih edebilirler. Bununla birlikte internetin, mesai saatleri içerisinde kişisel e-posta, sosyal medya, haberler, eğlence siteleri ve videolar gibi üretken olmayan amaçlar için kullanılması, çalışanlar için yeni bir cazibe alanı haline gelmiştir. İş görenlerin internetten kişisel amaçlarını yerine getirmek için yararlanıyor olmaları, işlerin aksaması, belirlenen vakitlerde tamamlanması gereken görevlerin yerine getirilmemesi, yapılan işin niteliksiz olması ve müşteri isteklerinin zamanında karşılanmaması gibi olumsuzluklara sebep olmaktadır. Bu durum, çalışanın zamanının boşa harcanmasına ve verimliliğin düşmesine neden olmakla birlikte örgütlerin saygınlığına zarar vermekte olup kurum imajının istenmeyen noktalarda olmasına zemin hazırlamaktadır (Young, 2010: 34).

Ayrıca, son yıllarda piyasadaki kişisel mobil internet cihazlarının (akıllı telefonlar, tabletler gibi) sayısının hızla artması da bireylerin internete her an ve her yerde bağlanabilme ihtimalini daha da artırmaktadır. İnternetin kişisel amaçlarla kullanılmasına ek olarak, iş yerlerinde yoğun şekilde video ve müzik indirilmesi genel ağ bağlantı hızını yavaşlatacağı için bu durum örgüt içi iletişim ağını da olumsuz yönde etkileyecektir. Söz konusu durum, örgütün verimliliğini de dolaylı

olarak etkilemektedir. İnternetin iş ortamında kötüye kullanımı sonucunda, iş görenler hukuki yaptırımlarla karşılaşabilmektedirler. Çevrimiçi bahis sitelerine girme, müstehcen yayın izleme, telif haklarına aykırı dokümanlar indirme gibi faaliyetler kanun dışı sayıldığından, bu tür eylemler kurumları birtakım risklerle karşı karşıya bırakmaktadır (Alder vd., 2006: 894).

Çalışanların, faaliyet gösterdikleri örgüt bünyesinde teknolojik ürünleri ve internet erişimini kişisel amaçlarla kullanmalarına sanal kaytarma (cyberloafing, cyberslacking) tanımı getirilmiştir (Lim, 2002: 675). Üretken olmayan bu tür davranışların örgütlere yüklediği maliyet ise ciddi düzeylere ulaşabilmektedir.

ABD'nin küresel anlamda faaliyet gösteren medya şirketlerinden biri olan America Online ile danışmanlık şirketi Salary.com, 2005 yılında iş yerinde çalışanlar tarafından boşa harcanan zamanı araştırmak için ortak bir araştırma yürütmüştür. 10.044 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, oldukça dikkat çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Bir çalışan, ortalama 8 saatlik bir iş gününün 2,09 saatini boşa harcayıp israf etmektedir. Harcanan bu zamanın %44,7' sini ise sanal kaytarma faaliyetleri oluşturmaktadır. Söz konusu boşa giden zamanın içerisine öğle yemeği tatili ve planlanan mola süreleri gibi boşluklar dahil edilmemiştir. Bu sonuçlar, işverenlerin çalışanları hakkında tahminde bulundukları kaytarma süresinin (0,94 saat) iki katından fazlasına denk gelmektedir. Salary.com, iş için değerlendirilmesi gereken ancak boşa giden zaman için çalışanlarına yılda 759 milyar dolar ödediklerini belirtmiştir (www.salary.com, 2019).

2006 yılında ise 2706 çalışan üzerinde tekrarlanan araştırmanın sonuçlarına göre; bir çalışanın 8 saatlik mesai saati kapsamında 1.86 saatini boşa geçirdiği ve israf ettiği saptanmıştır. Bu süre, bir önceki yılın verilerine göre daha az olmakla birlikte yine de iş görenlerin 2 saate yakın bir zamanı verimsiz kullanmaları şirketler için ciddi düzeyde kayıplara neden olmaktadır. Boşa giden zaman içerisinde yine en büyük payın sanal kaytarma davranışlarına ait olduğu saptanmıştır. 2006 yılı itibarıyla Salary.com için boşa giden zamanın yıllık maliyeti 544 milyar dolar olarak hesaplanmıştır (www.salary.com, 2019).

Uluslararası Veri Kurumu'nun (IDC), internet hizmetlerinin iş dışı faaliyetlerde kullanılması üzerine yürüttüğü araştırmasında, bu faaliyetlerin işletmeler üzerinde %40 oranında verimlilik kaybına sebebiyet verdiği saptanmıştır.

Bu araştırma kapsamında, internet kullanımının iş yerlerinde suistimali ile ilgili diğer dikkat çeken sonuçları aşağıda sıralandığı gibidir (Amanet, 2019):

- Mesai saatleri içerisinde iş görenlerin %64'ü internet erişimini kişisel amaçlar doğrultusunda kullanmaktadır.
- İş görenlerin %37'si iş yerindeyken sürekli olarak internette vakit geçirmektedir.
- Çalışanların %41'i mesai saatleri içerisinde yaptıkları şahsi internet gezinmelerinin haftada 3 saatten fazla olduğunu belirtmiştir.
- Erkek çalışanların kadınlara göre yaklaşık olarak iki kat oranda amaçsız bir şekilde internette gezindikleri saptanmıştır.
- Şirketlerin %48'i güvenlik ihlalleri konusunda kendi çalışanlarını sorumlu tutmaktadır.
- Güvenlik ihlallerinin yaklaşık %60'ı şirket bünyesinde gerçekleşmektedir. (Şirkete ait finansal bilgi, ürün bilgisi gibi özel verilerin şirket dışındaki kişilere ve diğer kurumlara e-posta yoluyla sızdırılması, gönderilmesi vb).

2.4. SANAL KAYTARMA KAVRAMI

Türk Dil Kurumu'na göre "kaytarmak" sözcüğü geri çevirmek, iade etmek ve iş yapmaktan kaçmak anlamlarında kullanılmaktadır (www.tdk.gov, 2019). Kişinin iş ortamında internet ve teknolojik cihazları iş kurallarının amacına aykırı bir şekilde kullanıp iş yapmaktan kaçınması ise "sanal kaytarma" kavramının oluşmasına ve tartışılmasına zemin hazırlamıştır. Sanal kaytarma, örgütün çalışanına sunduğu teknoloji ve internet hizmetinin, iş gören tarafından çalışma saatleri içerisinde, örgütün amaçları dışında kişisel işleri doğrultusunda kullanılmasıdır. Başka bir deyişle, çalışanın iş ortamında yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve sorumluluklarını erteleyip kendisine sunulan internet hizmetini ve teknolojik cihazların kullanım hakkını suistimal ederek yalnızca kendisine fayda getirecek şekilde kullanmasıdır.

Diğer bir tanıma göre sanal kaytarma kavramı, çalışanın gönüllü olarak iş yerinde mesai saatleri dahilinde internet hizmetlerinden kişisel amaçlar için faydalanması ve e-postanın amaç dışında kötüye kullanılarak şahsi işlerde tercih

edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Lim, 2002: 677). Whitty ve Carr (2006: 238) ise sanal kaytarma davranışını, çalışanın iş yerinde farklı amaçlar için interneti aşırı kullanması şeklinde tanımlamışlardır. Bu davranışlar örgütler için sorun teşkil edebilen, verimlilik ve üretkenlik kaybına sebep olabilen ve örgütlerde israfa yol açabilen bir risk olarak değerlendirilmektedir.

Uluslararası literatür incelendiğinde, sanal kaytarma kavramı için farklı kullanımların olduğu görülmüştür. Bu kullanımlar; cyberloafing (sanal kaytarma) (Jia vd., 2013), cyberslacking (iş yeri bilgisayarının kişisel kullanımı) (Simanjuntak vd., 2018), non-work related computing (NWRC) (işle ilgili olmayan bilgisayar kullanımı) (Bock ve Ho, 2009), personal web usage at work (PWU) (kişisel internet kullanımı) (Mahatanankoon vd., 2004), cyber dependency (sanal bağımlılık) (Tian ve Sansavini, 2018), problematic internet use (sorunlu internet kullanımı) (Aboujaoude, 2010), cyberbludging (sanal otlakçılık) (Mills vd., 2001), cyber-slouching (sanal tembellik) (Urbaczewski ve Jessup, 2002) şeklinde olmak üzere pek çok araştırmacının çalışmalarına konu olmuştur. Ülkemizde ise bu kavram yaygın olarak sanal kaytarma ve siber aylaklık olarak literatürde yer edinmiştir. Sanal kaytarma kavramı ulusal yazında ilk olarak Enver Özkalp ve arkadaşları (2012) tarafından ele alınmıştır. Özkalp ve arkadaşlarına (2012: 23) göre sanal kaytarma, örgütün çalışanlarına sunduğu iletişim olanaklarının, internet vasıtasıyla haber veya diğer kaynaklara erişme, sanal oyun etkinliklerinde bulunma, e-posta aktivitelerini kişisel amaçlar için kullanma ve internette gezinti yaparak örgüt için değerlendirilmesi gereken zamanın kişisel arzu ve amaçlar adına israf edilmesidir.

Wagner vd.'ye göre (2012: 1068), diğer kaytarma türlerinden farklı olarak sanal kaytarma, çalışanın iş yerinden fiziki olarak ayrılmasını gerektirmez. Bu nedenle diğer kaytarma davranışları kadar görünür biçimde olmayıp kolaylıkla tespit edilemez. Dolayısıyla çalışanlar, masalarından ya da bulundukları ortamdan ayrılmalarına gerek kalmadan, zamanlarının önemli bir kısmını kişisel uğraşlarına harcayabilirler. Diğer bir deyişle sanal kaytarma, kişinin iş yapıyormuş gibi görünüp tembellik yapma davranışdır. Bu da örgütü problemli bir noktaya taşımaktadır. Bu tür davranışların maliyeti, örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Ayrıca, üretkenlikten uzaklaşma davranışının kolaylığı göz önüne alındığında sanal kaytarma, çalışanları görev başında tutan iş yeri cazibesi olarak da görülebilir.

Anandarajan ve Simmers (2004: 19) sanal kaytarmayı, çalışanların mesai saatleri içerisinde, örgüte ait teknolojik kaynakları, işin mevcut gereksinimlerinin dışında kullandıkları gönüllü web davranışları olarak ifade ederken, Örücü ve Yıldız (2014: 99) ise sanal kaytarmayı, genel olarak iş amaçlı kullanım için sunulmuş olan bilgisayar ve internet sistemlerinin (mobil teknolojiler dâhil) kişisel amaçlar için kullanılması şeklinde ifade etmişlerdir. Bock ve Ho (2009: 124) sanal kaytarmayı, çalışanların internet erişimini iş saatleri dahilinde ve görev kapsamı dışında tercih etmesi şeklinde tanımlamış ve bu kavramı “iş ile ilgili olmayan bilgisayar kullanımı” olarak tarif etmişlerdir. Ayrıca, iş dışı bilgisayar kullanımı kategorisinde “junk computing” (değer yaratmayan bilgisayar kullanımı) konusuna da değinilmiş ve bu kavram da bilişim sistemlerinin örgütsel amaçlarla doğrudan ilişkisi olmayacak şekilde kullanılması şeklinde tanımlanmıştır (Guthrie ve Gray, 1996: 23). Her iki tanımın da odak noktası örgüt kaynaklarının iş dışı kullanılması ve kişisel amaçların öncelikli bir konumda olmasıdır. Değersiz bilgisayar kullanımı faaliyetlerini temsil eden davranışlara örnek olarak; bir evrakın sorumlusu dışındaki diğer örgüt mensuplarına gönderilmesi, tamamlanmış bir çalışmanın kusursuzluğunu sağlamak için defalarca kontrol edilmesi sonucu yaşanan zaman kaybı, elektronik tablolarda (Office programları) gereksiz faaliyetlerin yapılması ve iş saatleri içerisinde bilgisayar oyunları ile meşgul olunması verilebilir (Özdemir, 2016: 3).

İşyerinde sapkın davranışlar, örgüt üyeleri tarafından örgütsel normları dışına çıkılarak sergilenen davranışlar sonucu örgütlerin ve üyelerinin refahını olumsuz yönde etkileyen gönüllü eylemleri ifade eder. Bu anlamda sanal kaytarma (hem internette gezinmek hem de ofiste kişisel kullanım için e-postayı kontrol etmek) zamanın verimsiz kullanımı ve dolayısıyla sapkın bir işyeri davranışı olarak düşünülebilir (Lim ve Teo, 2005: 1083).

Sanal kaytarma davranışının gerçekleşmesi yalnızca örgüt tarafından çalışanların kullanımına sunulan teknolojik cihazlarla sınırlı değildir. Teknolojinin hızla gelişmesiyle teknolojik ürünler de insan hayatının önemli bir parçası haline gelmiştir. Dolayısıyla çalışanlar kendilerine ait olan mobil telefon, tablet, akıllı saat vb. araçlarla da sanal kaytarma davranışında bulunabilirler. Diğer bir ifadeyle sanal kaytarma, sadece iş yerindeki internet erişim olanakları ile değil, kişisel internet

erişimi sağlayan bütün cihazlarla da gerçekleştirilen eylemleri içermektedir (Kaplan ve Öğüt, 2012: 4).

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

Foster'a göre (2001: 39), sanal kaytarma kapsamında gerçekleştirilen iş yerinde interneti kişisel amaçlarla kullanmak, çevrimiçi sohbet ve alışveriş sitelerinde vakit geçirmek gibi davranışlar ilk etapta basit birer davranış gibi görülebilir. Ancak endüstri analistlerinin sonuçlarından yola çıkarak, internetin işe yaramayacak faaliyetler için işyerinde kötüye kullanılmasının, şirketlerin yüklü miktarda maddi kayıplar yaşamasına sebebiyet verdiğini belirtmiştir. Foster ayrıca, sanal kaytarmanın alkol, uyuşturucu, kumar gibi bağımlılıklardan sonra yeni bir bağımlılık türü olduğunu ifade etmiştir. İnternet bağımlılığının diğer bağımlılık davranışları gibi fiziksel bir bağımlılık türü olmadığına, bu durumun zihinsel bir bağımlılık olarak değerlendirilmesi gerektiğinin altını çizmiştir.

Sanal kaytarma, genellikle üretkenliğin azalmasına ve gelir kaybına yol açan olumsuz bir davranış olarak tasvir edilse de iş ile ilgili olmayan görevler hakkında kısa sürelerle ilgilenmek, can sıkıntısından, yorgunluktan ve stresten uzaklaşarak,

çalışanın boş zamanlarında kendini mutlu edecek aktivitelerde bulunması, daha fazla iş tatmini ya da yaratıcılık dahil olmak üzere pek çok olumlu etkiye sahip olabilir (Vitak vd., 2011: 1752).

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

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

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

Dolayısıyla yöneticiler, sanal kaytarmanın hem olumlu hem olumsuz sonuçlarını birleştiren internet kullanım politikaları geliştirmelidirler.

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

- İnternet kullanımının kasıtlı ve istençli bir şekilde yapıyor olması,
- Kullanım amacının kişisel bir niteliğe sahip olması,
- Bu davranışın iş yerinde mesai saatlerinde içerisinde gerçekleşmesi.

Sanal kaytarmaya yönelik tanımlar incelendiğinde, bu konuya yönelik çeşitli bakış açılarının olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, söz konusu davranışların; örgütün amaç ve hedeflerine zarar veren, örgütlerin büyük miktarlarda maliyetlerle karşı karşıya kalmasına sebebiyet veren, örgüt içi üretkenliği ve verimliliği düşüren ve örgütlerin birtakım hukuki cezalara ve yaptırımlara maruz kalmasına zemin hazırlayan bir niteliğe sahip olduğunu ifade eder (Sipior ve Burke, 2002: 71).

Diğer bir görüş, sanal kaytarmanın fayda getirmeyen, lüzumsuz, verimsiz ve zamanın boşa gitmesine yol açan davranışlar bütünü olduğunu savunmaktadır. Bu davranışlara yönelik örgütlerin hazırlıklı olmaları, denetim mekanizmasını geliştirmeleri, önlem almaya yönelik politika oluşturmaları ve bu davranışları disiplin altına almaları önem taşımaktadır (Block, 2001: 226; Sunoo, 1996: 55).

Belirtilen iki bakış açısından farklı olarak diğer bir görüş ise sanal kaytarma faaliyetlerinin çalışanların verimliliğini artıran, yaratıcılığını geliştiren, iş yoğunluğundan bunalan iş görenler için mola niteliğinde olan, zihin açan, kişinin tekrar işine kanalize olmasına imkân tanıyan, çalışanların görevlerine dönme adına motive edici işleve sahip davranışlar bütünü olduğunu savunmaktadır. Kurumlarda mesai saatlerinin artmasından dolayı iş ve özel hayat bir bütün olarak devam etmektedir. Bu anlamda iş yerinde kişisel internet kullanımı, iş hayatını ve kişisel yaşamı bir arada koordine etme konusunda avantaj yaratabilir.

Sanal kaytarma davranışı, çalışana iş yükünden kaçış veya işlerin hafifletilmesi konusunda imkân tanıyıp yenilik ve yaratıcılık konularında iş görene katkı sağlayabilme potansiyeli taşısa da örgütler tarafından genellikle amaç ve kural dışı bir davranış olarak kabul edilip özellikle ekonomik anlamda kayıp ve

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

2.5. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ SINIFLANDIRILMASI

Sanal kaytarma davranışları, konuyla ilgili literatür çalışmalarının değerlendirilmesi sonucunda dört kategoride incelenmiştir. Bunlar; geliştirme davranışı, yenilenme davranışı, sapkın davranış ve bağımlılık davranışı olup aşağıda açıklandığı gibidir (Doorn, 2011: 7).

2.5.1. Geliştirme Davranışı (Development Behaviors)

Geliştirme davranışı, sanal kaytarmayı; çalışanları eğiten, geliştiren, yetenekleri açığa çıkartan ve işle alakalı çeşitli konularda çalışanların bilgi sahibi olmasına katkı sağlayan potansiyel faydalı bir kaynak olarak kabul eder. Bu açıdan sanal kaytarma, çalışanların hem kendilerine hem bulunduğu örgüte yönelik fayda sağlamasının yanı sıra kişinin edinmiş olduğu becerileri gelecekte de sürdürmesi nedeniyle pek çok yönden avantajlı bir ortam sunar (Belanger ve Van Slyke, 2002:64).

2.5.2. Yenilenme Davranışı (Recovery Behaviors)

Yenilenme davranışı, çalışanın sağlığını odağına alan bir yaklaşım sergiler. Bu bağlamda sanal kaytarma; iş ortamında çalışanların rahatsızlıklarını ve stres

düzenini azaltarak, kişinin mesai saati boyunca edindiği zihinsel yorgunluğun bertaraf edilmesine katkıda bulunabilir. Bu durumdan dolayı çalışan, yorgunluk halinden uzaklaşarak görevini verimli ve istekli bir şekilde yerine getirebilir ve performansını üst düzeyde tutabilir. Dolayısıyla sanal kaytarma davranışının, çalışan ve örgüt üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu söylenebilir (Lim ve Chen, 2009: 12; McLean vd., 2001, 230).

2.5.3. Sapkın Davranış (Deviant Behaviors)

Sanal kaytarmanın sapkın davranış olarak değerlendirildiği durumlarda, bu davranış türü kurumlarda yaşanması arzu edilmeyen bir nitelik taşır. Bu bağlamda sanal kaytarma davranışları, örgütlerde verimin azalması, zamanın etkili kullanılamaması, internetten uzak kalındığında çalışanlar tarafından uygunsuz davranışların sergilenmesi, işe gösterilen özenin azalması, işin ikinci plana atılıp maddi kaygılarla devamlı olarak internette vakit geçirilmesi gibi olumsuz sonuçların yaşanmasına sebebiyet vermektedir (Weatherbee, 2010: 38).

2.5.4. Bağımlılık Davranışı (Addiction Behaviors)

Bağımlılık davranışı, kişinin sanal kaytarmayı alışkanlık haline getirip sürekli yapmayı arzu edeceği bir uğraş haline dönüştüreceği için sorunlu bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bağımlılığın kökeninde, çalışanın geçmiş yaşantısındaki dürtü kontrol bozuklukları, bağımlılığa sebebiyet verecek birtakım rahatsızlıklar yer alabileceği gibi, özel yaşama dair tatminsizlik, işle ilgili yaşanan sorunlar ve süreklilik arz eden can sıkıntısı gibi problemlere karşı cevap verme ihtiyacı da bulunmaktadır (LaRose vd., 2010: 70).

Yellowlees ve Marks'a göre (2007: 1448), internet bağımlılığı işle ilgili ciddi sorunlar yaratmaktadır. Özellikle problemleri internet faaliyetlerine neden olan bu davranışlar, daha çok sosyal etkileşimli aktivitelerden oluşmaktadır (Caplan, 2002: 561; Yellowlees ve Marks, 2007: 1449). Ayrıca, bağımlılık yaratan internet davranışları ile depresyon ve düşük performans arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Stanton, 2002: 57; Yellowlees ve Marks, 2007: 1450).

Anandarajan vd. (2004: 69) ise kişisel amaçlar için kullanılan interneti dört gruba ayırarak birey ve örgüt açısından incelemişlerdir. Söz konusu gruplar aşağıda açıklanmaktadır.

Yıkıcı davranışlar (Disruptive): Genellikle internetin kötüye kullanımı veya sanal kaytarma olarak adlandırılan kişisel internet kullanımının hem birey hem de örgüt açısından olumsuz yönlerini barındırır. Bu gruptaki davranışlar; çevrimiçi oyunlar oynama, yetişkin sitelerini ziyaret etme ve müzik indirme olarak sıralanabilir. Bu davranışlar birey için bir takım olumsuz sonuçlara yol açabilir, ancak söz konusu olumsuzluğa en çok maruz kalan örgüttür. Bu davranışlara önlem almayan örgütler bu durumu fiilen onaylamakla suçlanabilir ve bu suçla ilgili davalarında mali olarak sorumlu tutulabilir. İzinsiz videoların, müziklerin ve yazılımların indirilmesi, örgüte ait bilgisayara virüs bulaşmasına, veri aktarım hızının yavaşlamasına ve buna benzer çeşitli sorunların yaşanmasına sebebiyet verebilir (Poster, 2002: 339).

Dinlenme-Rahatlama Davranışları (Recreational): Bu gruptaki davranışlar; internette amaçsızca dolaşma, hafta sonu planı için sosyal aktiviteleri araştırma, hobiler ve ilgi alanlarıyla ilgili sörf yapma, satın alınmak istenilen ürünle ilgili bilgi toplama gibi davranışları içerir. Bu davranışların temelinde eğlence ve dinlenme eylemleri ön plandadır. İnterneti bu amaçlarla kullanma alışkanlığı, iş yerinde kişinin itibarını ve iş güvenliğini riske sokabilecek davranışlardır. Bu davranışların riskinden ziyade onlardan elde edilecek faydalar daha fazla ön plana çıkmaktadır (Anandarajan vd., 2004: 70).

Kişisel Öğrenme Davranışları (Personal Learning): Örgütle ilgili haberleri takip etme ve araştırma, eğitimler hakkında bilgi edinme, meslek kuruluşlarının sitelerini ziyaret etme, işle ilgili gündemdeki konular hakkında okumalar yapma ve bilgi sahibi olma gibi davranışlar bu gruba dahil olmaktadır. Bu davranışlar, örgütlere dolaylı yoldan birçok fayda sağlayabilir. Bilgi edinme amacıyla kullanılan internet erişimi çalışanlarda örgüt içi öğrenme sürecine yardımcı olabilir ve yeteneklerine katkı sağlayabilir (Oravec, 2002: 62). Aynı zamanda çalışanların iş sırasında kendilerine küçük molalar verip internette vakit geçirmeleri, işle ilgili stres

düzeylerinin azalmasına da katkı sağlamaktadır. Bu iki sonuç ise dolaylı olarak üretkenlik artışına katkı sağlayacaktır. Ayrıca işle ilgili eğitim araştırmaları, güncel olayları takip etmek, haberler ve işletme bilgileri ile alakalı bilgi aramayı ve işlemeyi içeren davranışlar, üretkenliğe doğrudan katkı sağlayan önemli etmenlerdendir. Bu davranışlar, yalnızca üretkenlik konusunda değil aynı zamanda üretkenliğin yanında kaliteyi de artırarak daha bilinçli ve eğitilmiş bir çalışan kitlesinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Anandarajan vd., 2004: 70).

Belirsiz Davranışlar (Ambiguous): Belirsiz davranışlar, yorumlanması en zor olan davranış grubudur. Bu grup üç çeşit davranış içermektedir. Bunlar; sohbet odasında kurumla ilgili tartışmalarda bulunmak, devlete bağlı resmi sitelerde gezinmek ve sohbet odalarında diğer kurumlarla ilgili bilgi edinmek ve bilgi vermek şeklindedir. Bu davranışlar çalışanların yaptıkları açıklamalara bağlı olarak örgüte zarar verme potansiyeline sahip olabilmektedir. Kurum, çalışanın gizli veya zarar verici bilgileri ifşa etmesi durumunda sorumlu tutulabilir. Ancak bu konuşmalar, iş dünyasındaki rakip kurumların durumu hakkında fikir sahibi olunmasını sağlayan, piyasa dinamikleri, müşteri profili ve pazarlama stratejileri gibi birçok konuda fikir veren “rekabetçi istihbaratın” elde edilmesine ortam da hazırlayabilir (Anandarajan vd., 2004:71).

Kişisel internet kullanımıyla ilgili dört davranış türünün, bireye ve bireyin içinde bulunduğu örgüte yönelik çeşitli yansımaları söz konusudur. Yıkıcı davranışlar, birey ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğursa da en büyük zararı ve riski örgüt yaşamaktadır. Dinlenme ve rahatlama davranışları, ciddi bir eylem olarak değerlendirilmese de bireyin iş yerindeki itibarını ve iş güvenliğini tehlikeye atabilecek sonuçlara sebep olabilir. Kişisel öğrenme davranışları, bireye ve örgüte birçok avantaj sağlar. Çalışanların işleriyle ilgili internette araştırmalar yapması ve bilgi edinme isteği, yeteneklerinin ve yaratıcılıklarının açığa çıkmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, öğrenme arzusuyla hareket eden iş görenlerin örgütteki üretkenliği artacak ve bu durum örgütün verimliliğine katkı sağlayacaktır. Çalışanların kendi kurumuyla veya farklı kurumlarla ilgili sohbet odalarında tartışmalara katılması ve bilgi alışverişinde bulunması, kurum ve bireylerin olumlu ve olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına sebep olabilir (Anandarajan vd., 2004: 71).

Lim (2002: 685), sanal kaytarma davranışlarını, internet gezintisi (browsing) ve e-posta olarak iki kategoride değerlendirmiştir. Gezinme faaliyetleri; sohbet sitelerine girmek, alışveriş yapmak, haber ve spor sitelerini ziyaret etmek gibi konuları kapsamaktadır. E-posta faaliyeti ise kişinin maillerini kontrol etmesi, mail gönderme ve alma işlemlerinde bulunmasını ifade eder. İnternetin ek gelir yaratma maksadıyla kullanılması, işle ilgili olmayan bilgilerin indirilmesi, sohbet odalarının kullanılması ya da oyun oynama gibi davranışlar da literatürde sanal kaytarma davranışları olarak yer almaktadır. Bu örnekler genel olarak Lim'in sanal kaytarma tanımına uygundur, ancak Lim, geliştirdiği ölçeğe bu unsurları dahil etmemiştir.

Blau vd. (2004: 9) ise çalışmalarını Lim tarafından geliştirilen ölçek üzerinde sürdürmüş ve Lim'in ölçeğine dahil etmediği bazı sanal kaytarma davranışlarına (oyun oynama, dosya indirme, sohbet sitelerine girme vb.) çalışmalarında yer vererek sanal kaytarmayla ilgili sınıflandırmayı genişletme yoluna gitmişlerdir. Çalışmalarında yaptıkları faktör analizinden elde edilen sonuçların ardından Blau ve arkadaşları, sanal kaytarma davranışlarını üç farklı şekilde sınıflandırarak incelemişlerdir. Bunlardan ilk ikisi daha önce Lim tarafından da ortaya konan internette gezinme (browsing) ve işle ilgili olmayan e-posta aktiviteleri iken bu iki boyuta ek olarak 'etkileşimli' sanal kaytarma faaliyetleri ise (interactive cyberloafing) üçüncü boyut olarak araştırmaya eklenmiştir. Etkileşimli sanal kaytarma, çevrimiçi oyun ve sohbet siteleri gibi kişinin diğer kullanıcılarla iletişim halinde olmasını, bu kişilerin birbirlerini etkilemesini ve kendi aralarında bilgi alışverişinde bulunmalarını ifade etmektedir (Blau, 2004: 10).

Blanchard ve Henle de (2008: 1067), diğer araştırmacılar gibi Lim (2002) tarafından ortaya konan sınırlandırmayı geliştirerek sanal kaytarma davranışlarını önemsiz (minor) ve ciddi (serious) olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Haber sitelerini ziyaret etmek, iş yerinde kişisel e-posta gönderip alma işlemleri, e-kitap okuma gibi davranışlar önemsiz düzeyde sanal kaytarma olarak kabul edilirken, çevrimiçi kumar/bahis sitelerinde vakit geçirmek, yetişkinlere yönelik müstehcen web sitelerini ziyaret etmek, çalışanın içinde bulunduğu örgütü yasal yükümlülük altına sokabilecek müzik, video ve oyun indirme gibi faaliyetler ise ciddi düzeyde sanal kaytarma olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, mesai saatleri içerisinde şahsi telefon görüşmelerinde bulunmak, masa üzerinde bulunan gazeteyi

okumak gibi davranışlar iş ortamı için uygun bir davranış olarak kabul edilmese de tolere edilebilir bir davranış olarak ifade edilmiştir. Şüphesiz bu türden bir sanal kaytarmanın önemsiz olarak değerlendirilmesine rağmen organizasyon üzerinde olumsuz yönde etkilerinin olacağı da bilinmelidir. Bu çalışmada, Blanchard ve Henle'nin (2008) sanal kaytarma sınıflandırması esas alınmıştır.

Mahatanankoon ve arkadaşları (2004: 101), konu ile ilgili önceden ortaya konan ve geliştirilen ölçeklerin etkisinde kalmaksızın sanal kaytarma davranışlarını yeniden sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Sınıflandırma sürecindeki ilk adım, bir grup işletme yüksek lisans öğrencisinin 120 adet kişisel internet kullanım davranışı listesinin hazırlanmasıyla atılmıştır. Liste oluşturulurken web suçuyla ilgili faaliyetler (nefret söylemi, hacking vb.) listeye dahil edilmemiştir. Bunun yanı sıra bireyin psikolojik sorunlarıyla ilgili olabilecek aktiviteler ile kişinin gizliliğini ihlal eden ve ahlaki olmayan birtakım davranışlar (yetişkin siteleri, şiddet içeren siteler, uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi) kapsam dışı bırakılmıştır. Elde edilen verilerden yararlanılarak yürütülen araştırma sonucunda sanal kaytarma; *kişisel ticaret* (personal external business), *kişisel ilgi ve araştırma* (personal external interest and research) ile *kişisel sosyalleşme* (personal external socializing) olmak üzere üç farklı çerçevede değerlendirilmiştir.

Sapkın iş yeri davranışlarının tasnifini yapan Robinson ve Bennett (1995: 565), çalışmalarında dört tür sapkınlıktan bahsetmiş ve bunu iki düzeyde ele almışlardır. Bunlar; üretime karşı sapkınlık, mala karşı sapkınlık, politik sapkınlık ve kişisel sapkınlık olarak kategorize edilmiştir. Ayrıca örgütsel davranış kapsamında sanal kaytarma; örgütü hedef alan üretime karşı sapkın bir davranış olarak ifade edilmiş olup önemsiz (minor) ve ciddi (serious) olmak üzere iki düzeyde belirtilmek istenmiştir (Robinson ve Bennet, 1995: 565).

Anandaraajan ve arkadaşları (2011: 580) ise sanal kaytarmayı yeniden ele alıp bu kavramı dört alt sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. Bunlar; iş-aile davranışları, hedonik davranışlar, kendini geliştirme davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı olup kısaca aşağıda açıklandığı gibidir:

İş-aile davranışları, kişinin bilişim teknolojilerini, çalışma saatleri içerisinde şahsını veya ailesini ilgilendiren konularda kullanması olarak tanımlanmıştır. Geçici süre bu maksatla kullanılan kaynaklar çalışanlar için bir mola niteliğinde olup, bu

sayede kişiyi dinlendiren ve aynı zamanda stresini azaltan davranış şekli olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu davranışlar, bir yandan kişinin işi ve ailesiyle olan dengenin kurulmasına katkı sağlarken aynı zamanda çalışanın psikolojik ve sosyal açıdan kendisini daha rahat hissetmesine yardımcı olarak, bireye doğrudan örgüte ise dolaylı olarak avantaj sağlamaktadır.

Hedonik davranışlar; kişiye yalnızca zevk ve keyif veren davranışları kapsamaktadır. Söz konusu davranış, çalışanın stres ve gerginlik düzeyini azaltıp kişiye katkı sağlasa da gerçekleştirilen eylemin niteliği göz önünde bulundurulduğunda örgüte yansıması bireye sağladığı fayda kadar değildir.

Kendini geliştirme davranışı; hem bireye hem de örgüte katkı sağlayan davranışlardır. Kişinin işiyle ilgili veya gündemdeki olayları araştırması, yetkinliklerini ve yaratıcılığını artıracak eğitim fırsatlarıyla ilgilenmesi ve içinde bulunduğu sektöre bağlı olarak bilgi alışverişinde bulunması, bu davranışlara örnek gösterilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ise çalışanın içinde bulunduğu örgüte gönüllü olarak karşı katkıda bulunma arzusunu ifade eder. Bu noktada davranış, kurumsal açıdan değerlendirildiğinde bireyden ziyade örgüte daha çok fayda sağlar. Örgütün değer kazanması adına dış çevrenin gözlenip analiz edilmesi veya örgütün gelişmesi için yeni fikir ve becerilerin geliştirilmesi bu türden davranışlara örnek gösterilebilir.

Sanal kaytarma davranışlarına ilişkin diğer bir sınıflandırma çalışmasını ise Li ve Chung (2006: 1069) yapmıştır. Araştırmacılar söz konusu davranışları dört farklı sınıfta değerlendirmişlerdir. Sınıflandırmanın ilk basamağını oluşturan *sosyal işlev*; kişinin çevresiyle sanal iletişim kurmasını ve internet üzerinden veri alışverişinde bulunmasını ifade etmektedir. *Bilgisel işlev*; internet üzerinden araştırmalar yapmak ya da ihtiyaç duyulan bilgiyi edinme gayretinde bulunmak gibi davranışları kapsamaktadır. *Eğlence işlevi*; kişinin internet erişiminden çevrimiçi oyunlar oynamak gibi keyif almak, mutlu olmak ve vakit geçirmek için istifade ettiğini ifade eder. Son olarak *duygusal işlev* ise bahis, kumar, arkadaş bulma ya da çöpçatanlık sitelerinde vakit geçirmek gibi davranışları içermektedir.

2.6. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilgili yapılan önceki araştırmalar, bilgisayarın ve internetin iş dışı kullanımının gerçekleştirilmesinde etkili olan nedenleri belirleme yoluna gitmiştir. Bu davranışa sebep olan durumlar üç ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar örgütsel etkenler, iş veya görev ile ilgili etkenler ve kişisel etkenlerdir. Dolayısıyla sanal kaytarma davranışlarının nedenleri de bu üç etken kapsamında değerlendirilmiştir (Doorn, 2011: 9).

2.6.1. ÖRGÜTSEL ETKENLER

Örgütsel etkenler sanal kaytarma davranışlarının gerçekleşmesinde önemli bir belirleyicidir. İş yerinde faaliyet gösteren çalışanların mesai saatlerinde sergileyecekleri davranışların mevcut örgüt atmosferinden etkilenmeleri kuvvetle muhtemeldir. Dolayısıyla bu davranışların bir çeşidi olarak kabul edilen sanal kaytarma davranışları da kişinin içinde bulunduğu örgüt iklimine göre şekillenip etkilenmektedir.

2.6.1.1. Örgüt Politikaları

Sanal kaytarma davranışlarının gerçekleşmesinde örgüt politikalarının varlığı oldukça belirleyicidir. Söz konusu politikaların sanal kaytarmayı olumlu veya olumsuz etkileyip etkilemediğini saptamak önemlidir. Bu kapsamda örgüt politikaları; internet kullanımının kurallarını tanımlayan, kişinin iş yerinde kendi donanımını getirme özgürlüğünü sunan ve esnek çalışma saati özgürlüğü veren politikalardan oluşmaktadır (Doorn, 2011: 9).

2.6.1.2. İnternet Politikası

Araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalarda sanal kaytarmanın çalışanlar ve kuruluşlar için kesin olarak olumsuz bir sonuca sebebiyet verip vermediği

konusunda fikir birliği sağlanamamıştır. Ancak pek çok kuruluş, internet kullanımını sınırlamak veya kontrol etmek için internet politikalarını tercih etmektedir.

Lim ve Teo'ya göre (2005: 1082), internet politikaları çalışanın davranışlarını düzenleme amacına hizmet eder. Söz konusu politikaların sanal kaytarma davranışında önemli bir rol oynadığı kanıtlanmıştır. Ancak Blanchard ve Henle (2008: 1080), örgütsel politikaların çalışanların sanal kaytarma davranışlarını etkilemede yetersiz kalacağını belirtmişlerdir. Esas olarak, çalışanlar sanal kaytarmanın iş yerinde uygunsuz bir davranış olduğunu bilmelerine rağmen bu eylemi sürdürmektedir. Dolayısıyla, bu tür davranışların yanlış olduğuna dair uygulanacak politikalar etkili olmamaktadır. Ayrıca çalışanlar, kaytarma davranışlarının yalnızca tesadüfen fark edilebileceğine inanmaktadır ve bu durum yürütülen politikaların etkisine gölge düşürmektedir. Literatürdeki bu çelişkiler, sanal kaytarma ile nasıl başa çıkılacağına dair tedbir alma konusunda karar verme zorluğunu artırmaktadır. Lim vd. (2002) ile Anandarajan ve Simmers (2004), örgütlerin çalışanların özgürlüğüne karşı yaptığı kontrollerle ilgili olarak dengeleme eylemini vurgulamışlardır. Diğer bir deyişle, kurumların çalışanların sanal kaytarma konusundaki sorumlulukları ile örgütün sanal kaytarma davranışını kontrol etme olanakları arasında dengeli bir yaklaşımda bulunması gerekmektedir. Lim vd.'ye (2002: 70) göre, çalışanlar internet kullanımını yöneten politikaların varlığından haberdar olmayıp, etkin bir şekilde bilgilendirilmediğinde kurum tarafından sanal kaytarmaya yönelik uygulanan internet politikaları da istenilen düzeyde olmamaktadır.

2.6.1.3. İş Yerinde Kendi Bilgisayarını Kullan Politikası

İş yerinde kendi bilgisayarını kullan politikası, çalışanlara pratik bir bakış açısı sunan yeni bir anlayıştır. Bu politika, çalışana iş yeri tarafından sağlanan bilgisayar yerine, kişinin şahsi bilgisayarını kendisine ait bütçeden almasına imkân tanır. Böylelikle teknolojik araçlar kişiye özgü duruma getirilerek kişiselleştirilmiş olur. Ancak yapılan tespitlere göre kendi bilgisayarına sahip olan çalışanlar, örgüt tarafından sağlanan bilgisayarı kullanan çalışanlara göre daha fazla sanal kaytarma

eğiliminde bulunmaktadır. Dolayısıyla “iş yerinde kendi bilgisayarını kullan politikası” sanal kaytarma davranışına sebebiyet veren etkenler arasında gösterilmektedir (Doorn, 2011: 10).

2.6.1.4. İş Dünyasında Yeni Çalışma Tarzı Politikası: Esnek Çalışma Saati

Bu politika, çalışanlara yer ve zaman bakımından esneklik tanıyıp çalışanların iş yapma şekillerini etkilemektedir. Çalışma yerinin esnekliği, ofis dışı bir alanı temsil etmektedir. Bu tür bir politikanın dezavantajlarından biri, bazı örgütlerin çalışanlara kurallar ve potansiyel risklerle ilgili bilgi vermeden önce böyle bir politikayı hayata geçirmesidir. Örgütler tarafından çalışanlara tanınan iş yeri esnekliğinin zorlukları Kurland ve Bailey (1999: 55) tarafından ele alınmıştır. Bu zorluklar; performans takibinin güçleşmesi, yönetsel kontrolün zorlaşması ve iş koordinasyonunun etkin gerçekleştirilememesi gibi durumlardan oluşmaktadır. Bu sorunlar, yöneticilerin astları gözlemlemesi, çalışanlarına danışmanlık yapması ve mentorluk faaliyetlerini gerçekleştirmesi gibi imkanları zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra denetim eksikliğinin en önemli sonuçlarından biri de sanal kaytarma faaliyetlerinin yaygınlığının artma ihtimali ve çalışanların farklı düzeylerde sanal kaytarma davranışlarına yönelmesine ortam hazırlamasıdır. Sonuç olarak, çalışan davranışlarının yeterli ölçüde denetlenmediği bir iş ortamında, söz konusu serbestlik çalışanları daha çok sanal kaytarma faaliyetlerine sevk edecektir (Doorn, 2011: 10).

2.6.1.5. Kişisel İnternet Kullanımı Kurallarının Belirliliği

Kişilerin internet kullanımına ait kurallara yönelik tutumu, onların bu kurallar hakkında ne kadar bilgi sahibi olduklarıyla ilişkilidir. Örgütün internet kullanımı konusunda ortaya koyduğu kurallar ve politikalar doğru belirlenip çalışanlara sağlıklı bir şekilde aktarıldığında, çalışanlar iş dışı internet kullanımının ne derece doğru ya da yanlış bir davranış olduğu konusunda daha net bir düşünceye sahip olabilirler. Ancak örgüt, söz konusu kurallar ve sınırlamalar hakkında çalışanlarına karşı şeffaf bir yaklaşım içerisinde olmazsa, çalışanlar onlardan ne beklediği ve kişisel internet

kullanımına hangi düzeyde müsaade edileceği konusunda kararsızlık yaşayabilirler. İnternet kullanımının kuralları ve kontrolü konusunda yaşanan belirsizlikler, her seviyedeki iş görenin günlük çalışma saatlerinde mevcut kurallara kendiliğinden uyacağını varsaymaktan kaynaklanmaktadır (Darley, 2001: 12). Bununla birlikte, internet kullanımıyla ilgili kurallar ve prosedürler yazılı olarak yayınlanmadan iş yerinde uygulanmaya çalışılırsa, iş görenler açısından belirsizlik durumu hakimiyetini korur. Belirsizlik, bireysel bilgi işleme ve karar vermeyi etkileyen bağlamsal bir değişkendir (Lind ve Van den Bos, 2002: 190). Her ne kadar bireyler, bulundukları çevredeki belirsizliklere karşı farklı düzeylerde tolerans gösterebilirler de belirsizlikten kaynaklanan stres düzeyini azaltmak ve davranışların öngörülebilirliğini artırmak onlar için temel insani bir davranıştır (Berger ve Calabrese, 1975: 105).

Belirsizlikten kaçınmadaki farklılıklar, kuralların, normların ve davranış standartlarının kabul edilmesine yönelik farklı arzu seviyelerine sebebiyet verir. Belirsizlikten kaynaklanan gerginlikleri azaltma adına, bireyler bilgi arayışına girerler (Bradac, 2001: 461). Soru sorma, başkalarını gözlemleme veya bir şekilde belirsizliği azaltmaya yönelik davranışlarda bulunulması, bireylerin kurallar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasına imkân tanıyabilir. Söz konusu girişim, bu davranışları yöneten kurallar ve yapılar hakkındaki belirsizliğin neden olduğu endişeyi azaltma stratejisi olarak kabul edilse de zaman zaman riskli olup etik sorunları da beraberinde getirebilir (Hofstede vd., 2010: 219).

Birey, internet kullanımıyla ilgili kurallar, kontroller ve karşılaşılabilecek sonuçlar konusunda belirsizlik yaşıyorsa, bilinmezlikler ortadan kalkana dek interneti kullanma biçimi konusundaki tercihlerini kendi çıkarlarına göre şekillendirecektir. Çalışanlar, kişisel internet kullanımına ilişkin çerçevenin net olmamasından dolayı kendilerinden ne beklendiği konusunda güvensizliğe kapılırlar. Bu durumda birey, internet kullanımıyla ilgili 'doğru' olan davranışı kendi süzgecinden geçirerek yorumlar. Bu öznel yorumları, bireylerin sahip olduğu ahlaki normlar belirler. Bu nedenle, internet kullanımı kurallarında yaşanan belirsizliklerin neden olduğu öznel değerlendirmeler, grup normlarının etkisi altında da gerçekleşebilmektedir. Söz konusu belirsizliklerin neticesinde bireylerde oluşan endişe duygusunu azaltmak için

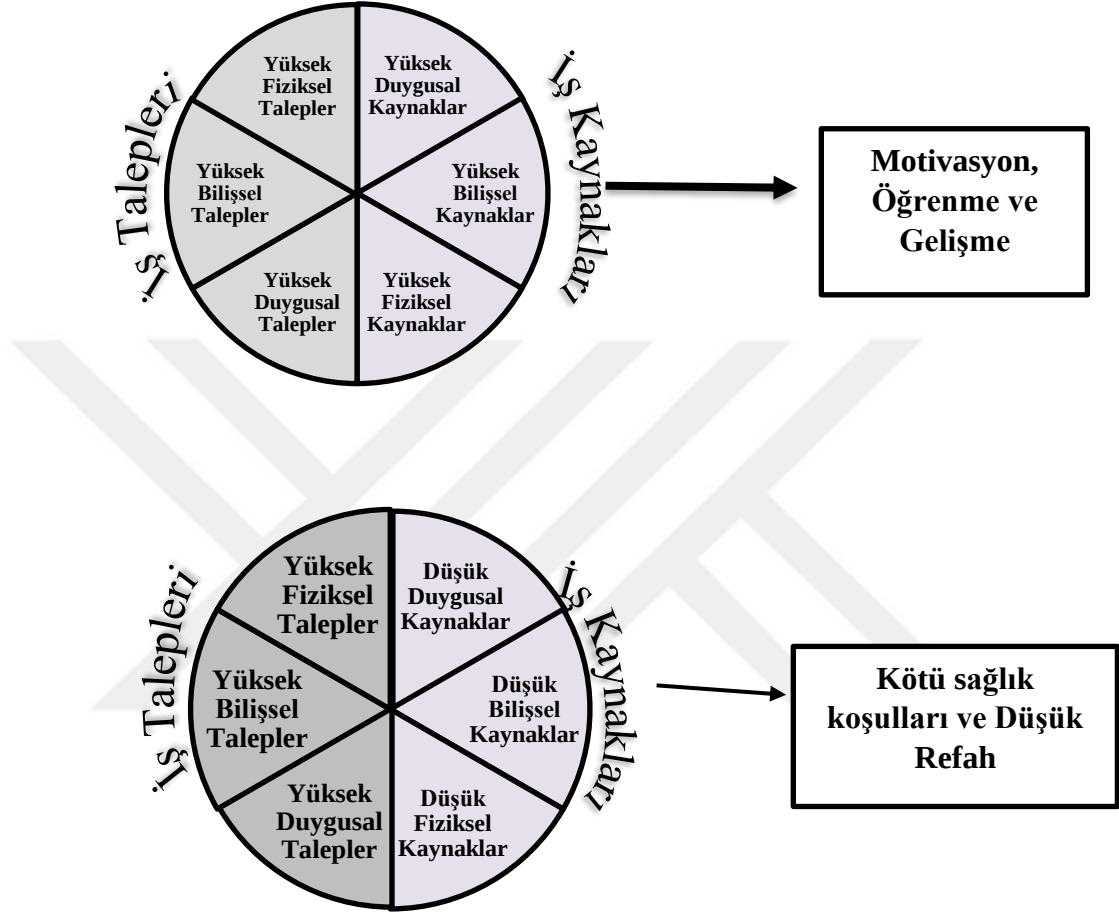
Çalışanlar kendilerince uygun buldukları davranışları aksi ispatlanmadıkça sürdürme eğiliminde olurlar (Debruyne, 2008: 69-70).

2.6.2. İş VEYA GÖREVLER ETKENİ

2.6.2.1. İşle ilgili Talep ve Kaynaklar

İş talebi, çalışma ortamının sürekli bilişsel, duygusal veya fiziksel çaba gerektiren uyaranlarının derecesini tanımlar (Jones ve Fletcher, 1996: 40). İş kaynakları ise bireyin stresli olmasına sebebiyet veren etkenlerle başa çıkması gerektiğinde yararlanabileceği bir tür araçtır (Hobfoll, 1989: 515). Hem iş talepleri hem de iş kaynakları; bilişsel, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç tre ayrılmaktadır. Bilişsel talep ve kaynaklar, bilginin işlenmesi sürecinde beyin faaliyetlerine odaklanmaktadır (Hockey, 2000: 220). Duygusal talep ve kaynaklar, kişilerarası işlemler sırasında duygu miktarını açıklarken fiziksel talep ve kaynaklar ise bireyin kas ve iskelet sistemini konu etmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 992). De Jonge ve Dormann (2003: 54), iş talepleri ve iş kaynaklarının birbiriyle etkileşimini inceleyerek çok yönlü bir model oluşturmuşlardır. Söz konusu model (DISC) şekil 3'te gösterildiği gibidir.

Şekil 3 : Talep Kaynaklı Baskıyı Karşılama (DISC-Demand-Induced Strain Compensation) Modeli



Kaynak: De Jonge, J., ve Dormann, C. 2003: 54

DISC modeli, iş taleplerinin ve kaynaklarının çok boyutlu yapısına dayanan (De Jonge ve Dormann, 2003: 62), yüksek iş taleplerinin yüksek iş kaynaklarıyla birleştiğinde aktif öğrenmeye ve büyümeye yol açabileceğini gösteren bir yapıdır. Bu anlamda yüksek iş talepleri ve yüksek iş kaynakları hem çalışan hem de örgüt için faydalı olarak değerlendirilebilir. Öte yandan, iş taleplerinin yüksek olduğu ve kaynakların düşük olduğu durumlarda ise bu durum sağlık koşullarının olumsuz bir hal almasına ve refahın düşük bir seviyede yaşanmasına sebebiyet verebilir (Doorn, 2011: 11)

Sanal kaytarma davranışı ile ilgili olarak yürütülen bir araştırmada Henle ve Blanchard (2008: 590), çalışanların düşük iş talepleri ile karşı karşıya kaldıklarında sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunma olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun yaşanmasında, çalışanın boş zamana sahip olması önemli bir unsurdur. Çalışanların yapacak işleri olmadığında, zaman geçirmek amacıyla kaytarma davranışlarına yöneldiği belirtilmiştir. Ayrıca Henle ve Blanchard (2008), yüksek iş talebinin de sanal kaytarma olasılığının artmasına neden olduğunu vurgulamışlardır. Buna ek olarak Robinson ve Bennett (1995: 562), iş taleplerinin iş kaynaklarını aştığı durumlarda işin gerektirdiği faaliyetlerden kaçabilme psikolojisiyle çalışanların sanal kaytarma davranışlarına yönelebileceğini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, iş talebi düşüklüğünün ve aşırı miktardaki iş talebinin varlığı çalışanları sanal kaytarma davranışlarında bulunmaya yönlendirmektedir. Bu noktada yapılması gereken şey, iş yükü ve iş talebi arasında dengenin sağlanıp sanal kaytarma davranışlarını asgari düzeye çekmektir. Henle ve Blanchard'ın (2008) araştırmalarından elde ettiği sonuçlar ile iş talebi ve kaynaklarının dengeli olmadığı durumlarda ortaya çıkan refah ve motivasyon düzeyi DISC modelinde birbiriyle ilişkilendirilmiştir (Doorn, 2011: 12). Söz konusu sonuçlar, iş taleplerinin çalışanların refah veya motivasyon açısından etkileneceği iş kaynaklarını dengelemediği durumlarda DISC modeline bağlanabilir.

2.6.2.2. İş Yükü

İş yükü, işin iki boyutunu oluşturan iş talebi ve iş kaynakları ile ilişkili bir kavramdır (Frese ve Zapf, 1994: 275; Schaufeli ve Bakker, 2004: 302). Genel anlamda iş yükü, bir çalışanın sahip olduğu iş hacmini temsil eder. Ayrıca, hava trafik kontrolörlerinden hemşirelere ve yöneticilere kadar pek çok meslekte potansiyel bir iş stresi olarak görülmektedir. İş yükü; çalışılan saatin sayısı, üretim seviyesi ve hatta yapılan işin zihinsel gereklilikleri gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Bireylerin sanal kaytarma davranışları, yüklendikleri iş yüküne bağlı olarak değişebilir. İşyerinde internetin şahsi işler için kullanılması, normal iş gereksinimlerinin haricinde olan bir durumdur. İş yükünün sanal kaytarmayı teorik olarak etkileyebilmesi, iş yükünün gerçek ve algısal niteliklerine bağlıdır. Örneğin;

yoğun olarak gerçekleştirilen ve kısa zamanda tamamlanması gereken işler, sanal kaytarma faaliyetlerine yönelme fırsatını azaltmaktadır. Aynı zamanda, iş yükünün nasıl algılandığına dair farklılıklar da sanal kaytarma davranışlarının düzeyini etkilemektedir. Örneğin, aynı iş yüküne sahip iki bireyden biri, kişiliğine, becerilerine, deneyimine ve durumsal koşullarına bağlı olarak kendisine verilen işi diğer çalışana nazaran ağır olarak değerlendirebilir. İş yükünü yüksek olarak algılayan birey, mevcut işi daha hafif olarak değerlendiren bireye göre daha az sanal kaytarma fırsatına sahip olmaktadır (Debruyne, 2008: 72).

İş yükünün sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi iki yönlü olabilir. İş yükü bir yandan sanal kaytarma davranışını engellerken diğer yandan bunu teşvik edebilir. Bellman vd. (1999) çalışmalarına benzer şekilde, Lee vd. (2004) de yaptıkları araştırmalarda, yüksek iş yükünün sanal kaytarma davranışı sıklığı ve süresi için bir bariyer niteliği taşıdığını tespit etmişlerdir. Yüksek iş yükünün ilk etapta sanal kaytarma eylemlerini azaltabileceği düşünülse de konuya zaman ve fırsat açısından bakıldığında, iş görenler yoğun iş temposundan sıyrılmaya çalışıp sık sık ve daha uzun sürelerle kaytarma davranışında bulunma çabası içinde olabilirler. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, iş yoğunluğunun ve yükünün fazla olduğu durumlarda meydana gelen yorgunluk sonrası, sanal kaytarma davranışlarına yönelip kendilerini dinlenmeye ve yenilenmeye alabilirler (Debruyne 2008: 71). Bu noktada sanal kaytarma davranışı, iş stresiyle başa çıkma mekanizmalarından biri olarak yorumlanabilir.

2.6.2.3. İş ve Özel Hayat Dengesi

İş hayatı ve özel hayat arasındaki sınırın ortadan kalkması, her iki alanda sahip olunan rollerin baskıya uğramasından kaynaklanmaktadır (Carlson vd., 2000: 255). Bu iki alan arasındaki düzensizlik ile sanal kaytarma davranışı arasında bir bağlantı kurulabilir. İnternetin iş ve özel hayat içindeki rolünün artması, çalışanların işlerini evde yapmaları için fırsatlar yaratırken aynı zamanda bireyin iş yeri ortamında aile hayatıyla ilişkili konularda faaliyetlerde bulunmasının da önünü açmaktadır.

Carlson vd.'ye (2000: 250) göre, çalışma hayatı ve aile arasındaki zamana ilişkin düzensizliğin her iki yönü de dikkate alınmalıdır. Bir tarafta, çalışanların, iş ile ilgili faaliyetlerine kıyasla aile faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmaları aile-iş çatışması şeklinde tanımlanırken, iş ve aile arasında, aileye kıyasla daha çok çalışmaya ayrılan muhtemel dengesizlik ise iş-aile çatışması olarak adlandırılmaktadır. Janssen vd. (2004: 411), yüksek psikolojik iş taleplerinin, iş ve aile arasındaki dengeyi olumsuz yönde etkilediği ve kişilerde "tükenmişlik" duygusunun oluşumuna yol açabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Böylelikle hem aile hem de iş hayatındaki sınırların ortadan kalkıp iç içe geçmesi neticesinde oluşan karmaşıklık hali "yenilenme – istirahat" davranışı olarak sanal kaytarma ile doğrudan ve dolaylı olarak ilişki halindedir.

2.6.3. Kişisel Etkenler

Sanal kaytarma davranışlarının meydana gelmesine zemin hazırlayan diğer bir unsur ise kişisel etkenlerdir. Bu kısımda çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri, tükenmişlik, psikolojik bağımlılık, psikolojik direnç, kişisel ahlaki normlar, kişinin görev süresi, iş pozisyonu ve kişinin sanal kaytarmaya karşı tutumu gibi unsurlar değerlendirilerek sanal kaytarma davranışının kişisel nitelikteki nedenleri ele alınmıştır.

2.6.3.1. Kişilik Özelliği

Kişilik özellikleri ve internet kullanımı arasındaki bağ, sanal kaytarma araştırmalarına önemli bilgiler sunmaktadır. Çünkü kişilik özellikleri, internet kullanımına ilişkin davranış biçimleri hakkında ipuçları verirken, aynı zamanda üretkenlik karşısı iş davranışlarında da belirleyici bir etken olarak değerlendirilmektedir. Landers ve Lounsbury (2006: 283), kişilik özellikleri ile internet kullanımı arasındaki ilişki için "Beş Faktör Kimlik Kuramı" (Big Five) sınıflandırmasını ele almıştır. Bu sınıflandırmaya göre kişilik; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık özelliklerinden oluşmakta olup aşağıda açıklandığı gibidir.

Dışadönüklük (Extraversion): Dışadönük bireyler genellikle olumlu özellikler taşıyıp, sosyal, enerjik ve neşeli bir yapıya sahiptir. Bu tanımlayıcı özelliklere ek olarak, “baskın, iddialı, otoriter, güçlü” gibi kavramlar da dışadönüklükle ilişkilendirilebilir. Dışadönüklük, “bireylerin ne kadar sokulgan, iddialı ve sosyal, ne kadar haklı, çekingen ve sessiz olduklarını” tanımlamaktadır (Salgado, 2004: 569). Dışa dönük olmayan kişiler, genellikle yalnız olmayı tercih eden, çevresiyle daha az temas halinde olup mesafeli bir duruş sergileyen bireylerden oluşmaktadır.

Uyumluluk (Agreeableness): Uyumluluk, “bireylerin işbirlikçi, sıcak, hoşgörülü ya da soğuk, anlaşılmaz, kaba ve muhalif olma derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Salgado, 2004: 569). Ayrıca uyumluluk, sosyal ilişkileri olumlu anlamda sürdürme güdüsüyle ilişkilendirilebilir. Çevresiyle uyum halinde olan bireyler, özgeci, güvenilir, işbirlikçi, çevresiyle mutabakat halinde olan ve başkalarının ihtiyaçlarına göre hareket eden kişilerdir. Uyumluluk derecesi düşük kişiler ise, müstehzi bir kişilik yapısına sahip olup çevresiyle çatışma halinde olan, uzlaşmacı yaklaşımda bulunmaktan kaçınan ve başkalarıyla rekabet halinde olma eğilimi gösteren kişilerdir. Ayrıca uyumluluk davranışı, bir arada çalışılması ve performans sergilenmesi istenen durumlarda tercih edilebilir olup takım çalışmalarında önemli bir yer tutmaktadır (Tozkoparan, 2013: 200).

Sorumluluk (Conscientiousness): Sorumluluk; bireyin başarı odaklı davranışlar sergileme, güvenilirlik, organize olma ve sebat etme derecesini ifade eder (McCrae ve John, 1992: 178). Sorumluluk bilinci yüksek olanlar, daha programlı bir yaşam sürme gayesinde olup, mantıklı kararlar almaya yatkın, azimli ve disiplinli davranışlar sergileyen kişilerdir. Bu özelliklere sahip olan bireyler, kurallara uyumlu, hedef odaklı, öz disiplini yüksek ve inisiyatif kullanmaya istekli davranışlar sergilerler. Sorumluluk bilinci yüksek kişilerin aldığı kararlarda, hedeflerinde kararlı olması ve öz disipline sahip olması, kişinin görevi başarmasına ve tamamlamasına imkân tanır (Witt vd., 2002: 150). Ayrıca yüksek sorumluluğa sahip kişiler, zaman

zaman işkoliklik ve mükemmeliyetçiliğe uzanan birtakım olumsuz sonuçlara yol açabilecek davranışlarda da bulunabilirler.

Duygusal Dengesizlik (Neuroticism): Duygusal dengesizlik ya da diğer bir ifadeyle nörotizm, stres meydana getiren duygulara maruz kalma ve kişinin bu duygulara ilişkin davranışsal ve bilişsel özelliklere sahip olma potansiyelini açıklar. Bireyin gergin olup olmaması, karamsar veya iyimser bir bakış açısı taşıması, öz güven düzeyi ile sıkılgan ya da duygusal tavırlar sergilemesi bu özelliklere örnek gösterilebilir (Costa ve McCrae, 1987: 300).

Nörotizm, kişinin korku, üzüntü, öfke, suçluluk, utanç gibi olumsuz duygulara maruz kalma eğilimini gösteren bir boyuttur (Rothmann ve Coetzer, 2003: 69) Nörotizm ölçeğinden yüksek puan alan kişiler, bazı psikiyatrik problemler yaşama konusunda risk altında olabilirler. Yüksek nörotizm puanı, kişinin irrasyonel fikirlere sahip olmaya eğilimli olduğunu, dürtülerini kontrol etmekte zorlandığını ve stresle başa çıkma konusunda başarısız olduğunu gösterir (Cooper vd., 2013: 69). Nörotizm ölçeğinden yüksek puan alan kişiler, duygusal istikrar sağlamakta güçlük çekmekte ve “kaygı, öfke, depresyon, hoşnutsuzluk ve kızgınlık” gibi duyguları kontrol edememektedirler (Schoen ve Schumann, 2007: 474). Düşük nörotizm puanı ise duygusal istikrarın göstergesidir. Bu kişiler genellikle sakin, iyi huylu ve rahat davranışlar sergileyip stresli durumlar ile rahatlıkla başa çıkabilirler. Yüksek puana sahip olanlar, duygusal ve endişelenmeye eğilimli kişileri temsil ederken, düşük puanlılar genellikle güvenli, rahat ve duygusuz olarak değerlendirilirler (Cooper vd., 2013: 69). Dunn vd. (1995: 500), duygusal istikrarın (nörotizm karşıtı) adayların istihdam edilebilirliğini etkileyen en önemli ikinci özellik olduğunu belirtmektedirler. Bu doğrultuda yapılan bir araştırmada, nörotizmin iş performansı ve kişisel başarıyla negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Bakker vd., 2006:37). Ayrıca duygusal dengesizliği yüksek olan kişilerin, daha düşük sosyal statülere sahip olma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Anderson vd., 2001: 119).

Deneyime Açıklık (Openness to Experience): Deneyime açıklık, aktif hayal gücünü, estetik duyarlılığı, içsel duygulara karşı yönelimi, farklılıklara karşı

toleranslı olma durumunu, entelektüel merakı ve düşünce özgürlüğünü içerir (Rothmann ve Coetzer, 2003: 69). Deneyime daha az açık olanlar, “katı ve kapalı” olma davranışlarını daha sık sergilerler (Winter, 2003: 118). Diğer bir deyişle, açıklığı düşük seviyede olan kişiler yeniliklere kapalı olup geleneksel davranış biçimlerini benimserken aynı zamanda monoton bir yaşam tarzı benimseyip muhafazakâr bir bakış açısına sahip olma eğilimindedirler (Bono vd., 2002: 320). Açıklık düzeyi yüksek olan kişiler ise geleneksel olmayan, otoriteyi sorgulamaya istekli, ahlaki, sosyal ve politik fikirleri farklı görüşlerle birlikte değerlendirmeye hazır olma eğilimindedirler. Açık bireyler hem iç hem dış çevreyle etkileşim halinde olmayı arzu eder ve bu durum yaşam tecrübelerinin zenginleşmesine ortam hazırlar. Ayrıca bu kişiler yeni fikirleri ve alışılmamış değerleri harekete geçirmeye isteklidirler ve kapalı bireylere göre hem olumlu hem de olumsuz duyguları daha keskin bir şekilde deneyimlerler. Dolayısıyla deneyime açıklık, kişinin düşünsel ve deneyimsel olarak sahip olduğu yaşamının genişliğini, derinliğini, özgünlüğünü ve karmaşıklığını kapsamaktadır (Jia vd., 2013: 361).

Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında Lander ve Lounsbury (2006), internet kullanımı ile deneyime açık olma ve duygusal denge durumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır. Ancak uyumluluk, sorumluluk duygusu ve dışadönüklük ile internet kullanımı arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. İnternet hizmeti, kişinin çevresiyle daha az etkileşime girmesine imkân tanıyıp, diğer insanlarla kurulacak olan iş birliklerinin gerekli olmadığı bir ortam hazırladığından dolayı uyumluluk ve internet kullanımı arasında negatif bir ilişki meydana gelmektedir. Kişi ve çevre arasındaki bu uyum, internet kullanımının daha çok iş birliğine yatkın olmayan bireyler tarafından tercih edilebileceğini göstermektedir (Wyatt ve Phillips, 2005: 2). İnternet kullanımı ve sorumluluk duygusu arasındaki olumsuz ilişki ise çevresiyle daha organize çalışan, sorumluluk sahibi, iş ahlakı yüksek ve güvenilir olan kişilerde internetin daha az dikkat dağıtıcı etkisiyle açıklanabilir. İçe dönük bireyler dışa dönük bireylere nazaran internette daha fazla vakit geçirmektedirler. Bunun sebebi, dışa dönük bireylerin, bilgisayar veya internet faaliyetleri içermeyen sosyal aktivitelere zaman ayırmak istemesiyle açıklanabilir. Ancak Wyatt ve Phillips (2005: 3), sanal kaytarma ile ilgili araştırmasında, dışadönüklük ile sanal kaytarma arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bir başka çalışmada ise, iş yerinde

deneyime açık bireylerin diğer çalışanlara göre sanal kaytarma faaliyetlerinde daha çok yer aldıkları ifade edilmiştir (Sheikh vd., 2019: 9).

Krishnan, Lim ve Teo (2010: 13), yürüttükleri araştırmalarının sonucunda, beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk ve dışadönüklüğün sanal kaytarmanın anlamlı bir şekilde yordayıcısı olduğunu saptamışlardır. Ancak sorumluluk duygusunun, duygusal denge düzeyinin ve deneyime açıklığın sanal kaytarmanın yordayıcısı olmadığı tespit edilmiştir.

2.6.3.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik, iş yerinde sürekli olarak maruz kalınan sorunlara karşı çalışanın gösterdiği ruhsal tepkidir. Tükenmişlik sendromunun önemli bir yönü duygusal yorgunluk hissinin artmasıdır (Maslach, 1981: 99). Duygusal kaynakları tükendiğinden, çalışanlar artık kendilerini işlerine psikolojik düzeyde veremeyeceklerini düşünürler. İş taleplerinin iş kaynaklarından daha yüksek olduğu durumlarda, çalışanların tükenmişlik duygularının önüne geçmeleri için bir toparlanma süreci gereklidir (Bakker vd., 2004: 88). Sanal kaytarma, bu süreçte rol oynayıp çalışanın refahı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir (Oravec, 2002: 61).

Bridegan'a göre (2008: 51) sanal kaytarma, kısa süreli mola niteliğinde olup çalışanlar üzerinde psikolojik rahatsızlıkları azaltıcı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla çalışanların tükenmesinde, sanal kaytarmanın sağlayabileceği iyileşme süreci yararlı olabilir. Bu sebeple, çalışanlarda tükenme hissi söz konusu olduğunda, sanal kaytarma davranışı dikkate alınması gereken önemli bir konu olarak değerlendirilebilir. Bu konuya ilişkin olarak, Reinecke'nin (2009), "İş saatleri sırasında bilgisayar oyunlarının iyileştirme potansiyeli" adlı çalışması örnek gösterilebilir. 833 iş görenin katılım gösterdiği ve anket yöntemiyle yürütülen araştırmanın sonuçlarına göre sanal kaytarma, çalışanların enerjisini şarj etmek için kurtarıcı bir davranış olarak kabul edilmiş ve çalışanların psikolojisi üzerinde iyileştirici bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca iş yoğunluğu yüksek düzeyde olan çalışanlar, sanal kaytarma sürecinde daha güçlü bir iyileşme ve yenilenme hissine sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Reinecke, 2009: 463).

2.6.3.3. Psikolojik Bağımlılık

Bağımlılık, psikoloji bilimi çerçevesinde ele alındığında, sergilenen davranışa bağlı olarak kişilere önce keyif ve mutluluk veren, ilerleyen süreçte ise iradenin kontrolden çıkmasıyla birlikte mutluluğun yerini akılcı olmayan davranışlara hatta psikolojik rahatsızlıklara bırakan bir kavramdır. Söz konusu davranış şekli, kişilerin günlük hayatını etkisi altına alarak iş ve sosyal hayatta verimsizliğe, başarısızlıklara ve kişinin çevre koşullarına karşı adaptasyonunun zayıflamasına neden olmaktadır. Günümüzde bilgisayar ve internetin aşırı kullanılması da zihinsel bir bağımlılık türü olarak kabul edilmektedir (Tozkoparan vd., 2018: 25).

Kişilerin bilinçli veya bilinçsizce internette çok vakit geçirmesi, arkadaşlarıyla, ailesiyle veya çevresindeki insanlarla gerçekleştireceği sosyal aktivitelerden ödün vererek, vaktini ve enerjisini gereğinden fazla internet ve bilgisayar başında geçirmeyi tercih etmesi, bilgisayar, telefon gibi teknolojik araçlardan uzak kalındığında huzursuzluk ve endişe içerisinde olması, işlerin devamlı ertelenmesi ve kendini bir türlü işe verememe durumu gibi davranışlar internet bağımlılığının habercisidir. Bu yapıya sahip olan kişiler günlük sorunlardan ve sıkıntılardan uzaklaşmak veya kaygı ve yalnızlık duygusunu hafifletmek amacıyla sık sık internette zaman geçirmeye yönelmektedirler. Bu kişiler çevresindeki insanlarla yüz yüze iletişimde bulunmak yerine internet ortamında irtibat halinde olmayı ve mesajlaşma yoluyla haberleşmeyi tercih etmektedirler. Aynı zamanda kişilerin iş yerinde sık aralıklarla bahis sitelerine girmesi, çevrimiçi oyunlar oynaması, e- ticaret faaliyetlerinde bulunması, e-gazete okuması, erişkin sitelerine girmesi ve alışveriş sitelerinde gezinmesi gibi davranışlar da bağımlılığın, sanal kaytarma davranışlarını etkilemede önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (Özler ve Polat, 2012: 3).

2.6.3.4. Psikolojik Direnç

Direncin kelime anlamı, bir etkiye karşı gösterilen zorluk derecesi, karşı koyma ve dayanma gücüdür. Çalışanlar, iş yerinde sahip oldukları teknolojik cihazların şahsi amaçlarla kullanımına ilişkin kurallar ve düzenlemeler karşısında

direnç gösterme eğilimi içerisinde olabilirler. Bunun sebebi, mevcut kuralların çalışanlar tarafından özgürlükleri kısıtlayan, kişilerin sahip olduğu hakların elinden alınmasına zemin hazırlayan ve serbestçe vakit geçirme arzusunu tehlikeye sokan bir tehdit olarak değerlendirilmesidir. Bu noktada gösterilebilecek uyum düzeyine bağlı olarak çalışanlar, internetin şahsi amaçlarla kullanımını sekteye uğratacak mevcut kural ve politikalara karşı olumsuz bir tutum sergileyebilirler. Kişi böylelikle, kaybetmekten çekindiği özgürlüklerini muhafaza etme ve geri kazanma adına mücadele ederek kurallara aykırı davranışlarda bulunabilir (Hellman ve Mcmillin, 1997:136).

2.6.3.5. Kişisel Ahlaki Normlar

Bireylere iş yerinde internette sörf yapmak ve e-posta hizmetlerinin kişisel amaçlarla kullanılması hakkında sorular yöneltildiğinde, çalışanlar tarafından verilen cevap genellikle *“İşyerinde bu davranışları sergileyen insanlar olduğunu biliyorum ve bunu doğru bir davranış olarak görmüyorum. Ancak bu davranışları yapanın yalnızca ben olduğumu da düşünmüyorum.”* şeklinde olmaktadır (Debruyne, 2008: 60). Bu davranışların doğru ya da yanlış olduğuna ilişkin belirtilen düşünce, sahip olunan kişisel ahlaki norm ile açıklanabilir. Ahlaki norm, kişinin ahlaki doğruluk algısı veya bir davranışın sergilenmesinin çıkış noktasını oluşturan ahlaki doğruluk ya da yanlışlık algısı olarak tanımlanabilir (Conner ve Armitage, 1998: 1441). Kişisel ahlaki normlar, toplumsal olarak belirlenmiş ve doğrulanmış olup kişinin kendisine ait olan değerler bütünüdür. Bu normlar, davranışların iyi ya da kötü olduğuna dair sağlıklı karar verilebilmesi adına kişiye yol gösterici bir nitelik taşımaktadır (Johns, 2006: 388). Sahip olunan kişisel duygu ve düşünceler ile bir eylemi yerine getirme veya reddetme konusunda belirleyici olan ahlaki yükümlülüklerin, eylemi etkileyen diğer unsurlarla birlikte ele alınması gerektiği önerilmiştir (Ajzen, 1991: 199). Schwartz (1977) tarafından ortaya konan Norm ve Aktivasyon teorisine göre; kişiler birtakım davranışları, sahip oldukları ahlaki yükümlülüklerin ortaya koyduğu inançlar doğrultusunda hayata geçirirler. Dolayısıyla, iş yerinde bilgisayarın ve internetin kişisel amaçlarla kullanım faaliyetlerinden kaçınılması ve uzak durulması, kişisel normların bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu konuyla ilgili

gerçekleştirilen çalışmalar, kişisel ahlaki normların bilgisayar ve internet kullanımıyla ilgili çeşitli davranışlar üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Gordon ve Qingxiong (2003), ahlaki yükümlülük duygusunun, katılımcıların kişisel amaçlarla bilgisayar sistemlerine girme niyetini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

2.6.3.6. Görev Süresi

Lee ve diğerleri (2004) tarafından, kişisel internet kullanımı ile ilgili yürütülen araştırmanın sonuçlarına göre, mevcut işlerinde birkaç yıldır görev almakta olan çalışanların, uzun süredir aynı görev içerisinde faaliyet gösteren diğer çalışanlara göre daha fazla sanal kaytarma davranışı gerçekleştirmeye eğilimli oldukları belirtilmiştir. Dolayısıyla bir işteki görev süresi, bireyin kişisel internet kullanımı üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Kişisel amaçlarla internet kullanım düzeyi ile görev süresi ilişkisinde örgütsel sosyalleşme kavramının rolü büyüktür. Örgütsel sosyalleşme, organizasyona yeni katılanların mevcut normlara uyum sağlamaları ve değişime karşı adaptasyonu ile ilgilenen bir kavramdır. Böylelikle işe yeni başlayanlar, rolleriyle ilişkili norm ve değerlerin ne olduğu ile kabul edilebilir davranışların hangi unsurlardan ibaret olduğunu öğrenir ve buna yönelik davranış sergilerler (Van Maanen, 1976: 282).

Örgütsel sosyalleşme, mesleğinde yeni olan çalışanların önemli örgütsel değer ve normlara uyum sağlamasını amaçlar. Sosyalleşme iki düzeyde meydana gelebilecek kişilerarası bir süreçtir. Birinci düzeyde, değerler, normlar ve beklenen davranışlar çalışana doğrudan aktarılırken, ikinci düzeyde ise örgüt kuralları ve ilkeleri mevcut çalışanların eylemleri örnek gösterilerek yeni çalışanlara yansıtılmaya çalışılır.

Wanous (1980)'a göre, iş yerinde internetin kullanılmasıyla ilgili örgütsel normların aktarılması ve öğrenilmesi dört aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar;

- Sınırların tam olarak ne olduğuna dair denemeler yapma,
- Konuya ilişkin sınırların açık hale getirilmesi,
- Bağlılık ve güven duygusu edinme ile
- Kabul edilebilir davranışların meydana gelmesi aşamalarıdır.

Örgütsel sosyalleşmenin bu dört aşaması, görev sürelerinin kişisel internet kullanımını nasıl ve ne yönde etkileyebileceğini açıklamaktadır. Söz konusu aşamaların her birinde, işe yeni dahil olmuş çalışanların, örgüt içindeki mevcut kültür ve düzenlemelere göre davranışlarını uygun hale getirmesi önem taşımaktadır. Bu dört aşamada, çalışanların kişisel internet kullanımına ilişkin kuralları netleştirebilmeleri adına çeşitli girişimlerde bulunmaları beklenmektedir. Denemeler sonucunda, sosyalleşme sürecinin sonraki aşamalarında örgütsel güvenilirlik ve bağlılık duygusunun ortaya çıkması beklenir. Sonuç olarak, çalışanların kişisel internet kullanma düzeyinin, içinde bulunduğu örgüt tarafından kabul edilebilir bir seviyede tutulması ve iş performansına etkide bulunmaması düşünülmektedir. Bu durum, potansiyel sınırları test edilmiş çalışanların erken dönemlerinde daha az sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunduklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla daha uzun hizmet görevinde bulunan çalışanların örgütsel sosyalleşme süreçleri tamamlandığından dolayı, işe yeni başlayan kişilere nazaran sanal kaytarma aktivitelerinde daha az vakit harcayacağı düşünülmektedir (Debruyne, 2008: 79).

2.6.3.7. Görev Pozisyonu

Bir çalışanın örgütsel hiyerarşisi içindeki görev pozisyonu, kişinin sanal kaytarma davranışlarını etkileyebilir. Bireyin örgüt bünyesinde özgürce belirli davranışlarda bulunmasına imkân tanıyan serbestlik düzeyi ile mevcut kaynakların kullanılabilirlik durumu, sanal kaytarma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi adına fırsat oluşturmaktadır. Genel olarak, bir işin hiyerarşi içinde sahip olduğu seviye, mevcut işin davranışsal özgürlüğü veya özerkliği hakkında fikir verir. Dolayısıyla görev pozisyonuyla ilişkili olan iş özerkliğinin derecesi, örgütsel davranışları etkileyen önemli bir unsurdur. Özellikle iş dizaynı teorisi, iş zenginleştirmenin bir parçası olarak özerkliğin, çalışanın eylemlerini ve tutumlarını olumlu yönde etkileyeceğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, özerklik ve daha yüksek iş pozisyonu, çalışanların davranışları üzerinde her zaman olumlu etkilere sahip olmamaktadır. Bu konuyu ele alan diğer araştırmalarda, iş yerinde düşük statüdeki çalışanların, yüksek statüye sahip çalışanlara göre kaytarma faaliyetlerine daha fazla eğilimli oldukları ifade edilmiştir (Aquino vd., 2004:1018). Ayrıca, örgüt tarafından sapkın bir davranış

olarak kabul edilen kişisel internet kullanımının, çeşitli pozisyonlardaki yöneticilerin iş performansından taviz verilmeden önüne geçilemeyeceği anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, bireyin örgüt hiyerarşisi içerisindeki mevcut görev pozisyonu, kişisel amaçlarla kullanılan internet kullanımını etkileyen önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

2.6.3.8. Kişinin Sanal Kaytarmaya İlişkin Tutumu

Anandarajan, Simmers (2004: 17-18), çalışanların sanal kaytarma konusundaki davranış biçimlerini ve tutumlarını inceleyip üç farklı profil çerçevesinde değerlendirerek yorumlamışlardır. Söz konusu profiller aşağıda açıklanmaktadır.

Profil A: Sanal Bürokrat

Sanal bürokrat profiline sahip çalışanlar, kişisel amaçlarla kullanılan internetin mesai saatleri içerisinde kullanılmaması gerektiğini düşünür ve buna yönelik bir davranış sergilerler. Bu düşünceye sahip çalışanlar, mesai saatlerinde kişisel internet kullanımının iş performansını olumsuz yönde etkileyip üretkenlik konusunda verimsizliğe yol açacağı fikrine sahiptirler. Ayrıca kişisel web kullanımının varlığı; mevcut internet ağı hızının yavaşlamasına (virüs, aşırı dosya indirme vb.) güvenlik ve gizlilik konusundaki endişelerin artış göstermesine, yasal sorunların meydana gelme ihtimalinin oluşmasına (kurum adının şüpheli sitelerde geçmesine bağlı olarak itibar kaybı vb.) sebebiyet vermektedir. Bu kişiler, sanal kaytarma davranışlarını engellemeye yönelik teknik kontroller, açıkça belirtilmiş politikalar ve etkin denetim sisteminin oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Anandarajan vd., 2004: 17). Genel olarak bu profilin odağını üst düzey ve orta düzey yöneticilerin önemli bir kısmı oluşturur. Denetimden yoksun ve tespit edilme konusunda ihmal edilen kişisel web kullanımlarının, kurumları tahmin edilemeyecek miktarda büyük risklere sürükleyeceği ifade edilmiştir. İnternet kullanımını daha sağlıklı yönetme adına, planlı ve objektif bir takip sisteminin varlığına ihtiyaç duyulacaktır. Aynı zamanda söz konusu düşünceye sahip kişiler, hiyerarşi, yazılı

politika, prosedürler, resmi iletişim ve kontrol mekanizmasına bilimsel ve bürokratik bakış açısıyla yaklaşan kişilerden oluşur (Anandarajan vd., 2004: 18).

Profil B: Sanal Hümanist

Sanal hümanist profiline sahip çalışanlar, iş yerinde kişisel internet kullanımına karşı genellikle olumlu bir tutum sergilerler. Çalışma hayatıyla özel yaşam arasındaki dengenin kurulması gerektiğinin altını çizen bu profildeki çalışanlar, iş yerindeki internet bağlantısının, iş ve iş dışı faaliyetler arasında net olmayan bir sınır oluşturduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca, sanal kaytarmanın kişi üzerinde olumlu duygusal sonuçlar doğurduğuna dair görüş birliği söz konusudur. İş yerinde oluşan olumlu iklim ortamı, çalışanların iş ile ilgili konularda ve insan ilişkilerinde daha yapıcı davranışlar sergilemesini sağlar. Çalışanlar tarafından iş yerinde daha yüksek üretkenliğe olanak sağlayan internet kullanımı, bir mola olarak değerlendirilir ve rahatlatıcı bir aktiviteyle eş değer görülür. Dolayısıyla iş verenler, çalışanların kişisel internet kullanımı haklarını kötüye kullanmayacağı konusunda onlara güven duymalıdır.

Bu profil, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını ön planda tutarak ‘insan’ ve ‘ilişki’ odak noktasında hareket eder. Bu gruptaki çalışanlar, kurum bünyesinde oluşabilecek maliyetlerden ziyade personelin mutluluğunun sağlanması ve çalışanın değerli oluşunun hissettirilmesiyle ortaya çıkacak olan örgütsel başarıyı önemli bir kazanç olarak görürler (Pfeffer ve Veiga, 1999: 41). Ayrıca, çalışanlar genellikle öz motivasyon ve öz yönetim konularında uzmanlaşmış olup güvenilir profesyonellerden oluşmaktadırlar.

Profil C: Sanal Maceraperest

Üçüncü profildeki çalışanların internet kullanımına ilişkin ortak görüşü “İnternetin kişisel sebeplerle kullanılması konusunda çalışanlara takdir hakkının sunulması” şeklindedir. Maceraperestlere göre mevcut koşullar ve kurallar, kişinin kendisine avantaj sağlayacak şekilde adapte edilmelidir. Kurallar baştan konulamaz ayrıca bu kuralların belirlenmesi çalışanın lehine olacak şekilde kendi inisiyatifine

bırakılmalıdır. Kurumlar, çalışanların performansını artırmanın yollarını arama adına çalışanlarına esnek bir ortam sunarak internette gezinmelerini teşvik etmelidir. Kişisel internet kullanımı, çalışanların iş ortamı hakkında daha iyi eğitilmiş ve bilgili olmalarına imkân tanıyarak çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra sanal kaytarma, yaratıcılığı teşvik etmek, sahip olunan iş ile ilgili eğitim fırsatları yaratmak, bilgi ve becerileri geliştirmek adına önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Sanal maceracılar, sanal kaytarmayı mevcut potansiyellerine katkıda bulunma ve performanslarını artırmanın yanı sıra kendi kendilerini meşgul etmenin bir yolu olarak görmektedir. Sanal maceracılar, genellikle girişimci davranışlar sergileme eğilimindedirler. Ancak, interneti her daim geliştirici bir araç olarak değerlendirip aynı zamanda işlevsel olmayan sonuçları için risk almaya değer olarak görmek oldukça iyimser bir tutum olacaktır. Bu profil genellikle, konumlarını iyileştirmek, terfi almak ve var olan pozisyonlarını yükseltme adına risk almaya en açık alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır (Anandarajan vd., 2004: 18).

2.7. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

2.7.1. İş Performansı

Bilgisayarların ve internet hizmetinin iş yerlerinde yer almasıyla birlikte çalışan performansı ile çalışanın iş için sarf ettiği çaba arasında bağlantı kurmak güçleşmeye başlamıştır (Kidwell, 2010: 545). Performans, üretim yapılan iş yerlerinde nicel veriler göz önünde bulundurularak kolayca tespit edilebilir olduğundan çaba ve performans arasındaki bağ, kişiye ait yüksek veya düşük başarımlar hakkında fikir vermektedir. Bununla birlikte bu bağlantının kolayca yapılamadığı işlerde çalışanlar daha yüksek bir özerkliğe sahiptir. Bu durumda performans, çalışanın işine duyduğu aidiyet duygusu ile açıklanabilir. Dolayısıyla çalışan açısından taahhüt önemlidir. Çünkü taahhüt, net bir çaba-performans ilişkisine sahip olan işlerden ziyade sanal kaytarma davranışında bulunma olasılığını daha çok etkiler (Doorn, 2011: 14).

Sanal kaytarma davranışları, iş verimsizliğinin önemli belirleyicileri olarak kabul edilmiştir. Ramayah (2010), dört çeşit sanal kaytarma davranışı belirlemiştir,

bunlardan kişisel bilgi indirmenin (downloading), kişisel e-ticaretin ve kişisel bilgi araştırmalarının iş verimsizliği ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Buna karşın, kişisel iletişime dayalı sanal kaytarma davranışlarının ise iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olduğu saptanmamıştır. Ancak e-posta hizmetlerinin iş dışı amaçlar için kullanılması ve çevrimiçi sohbet odalarında vakit geçirmek çalışanlar tarafından alışkanlık haline aldığı takdirde mevcut davranışların çalışanın performansını negatif yönde etkilemesi kaçınılmazdır.

Belanger ve Van Slyke (2002: 64) ise yaptıkları araştırmada, makul düzeyde sanal kaytarma davranışlarının mevcut bilginin daha iyi anlaşılmasına ve daha fazla doğru bilgiye ulaşılmasına olanak sağladığını vurgulamışlardır. Diğer yandan sanal kaytarma davranışları, kişinin sahip olduğu engellenmiş veya bastırılmış yaratıcı özelliklerin yeniden kazanılmasına hizmet edebilir (Oravec, 2002: 63). Bu durum ise sanal kaytarma davranışlarının niteliğine bağlı olarak yaratıcılığın da artmasına zemin hazırlayabilmektedir.

2.7.2. Hukuki Boyutu

Teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte iş yerlerinde sanal kaytarma davranışları yaygınlık kazanmıştır. Bu davranışları kontrol altına almak, sınırlamak hatta engellemek için örgütler muhtelif önlemler alarak çalışanlarına birtakım yaptırımlar uygulamaktadır. Çünkü iş yerinde çalışanlara sunulan internet hizmetinin ve teknolojik araçların iş dışı faaliyetlerde sıkça kullanılmasının bireylere zaman tasarrufu gibi birtakım avantajları bulunsa da süreç sonunda zamanın boşa geçmesi, fayda getirmeyen aktivitelerin süreklilik kazanması gibi davranışlar, iş görenlerin performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyip örgütleri ciddi ölçüde maddi ve hukuki zararlara uğratabilmektedir. Donanımlara ve işletim sistemine zarar veren virüslerin bulaşması, sanal hırsızlık, güvenliği tehdit eden yazılımların yüklenmesi, telif hakkıyla ilgili problemler, örgütle ilgili önemli bilgilerin sızdırılması gibi gelişmeler, örgütlerin karşılaşılabileceği zararlara örnek verilebilir. Sanal kaytarma davranışları, çalışanların sözlü veya yazılı uyarılar almasına sebebiyet verebileceği gibi mesleklerini kaybetme noktasıyla da karşı karşıya kalmasına etki eden hayati bir konudur (Mahatanankoon vd., 2004: 93).

Kurumlar, sanal kaytarma davranışlarında bulunan çalışanlarını gözlemlemek ve tespit etmek amacıyla birtakım denetim sistemlerini hayata geçirir de çalışanların iş yerinde kişisel internet kullanımını kapsayan konularda birtakım hukuki bilgi eksikleri dikkat çekmektedir. Bu noktada iş görenlerin, internet ve teknolojik cihazların kullanımına ilişkin sahip oldukları hakları ve bu haklardan hangi kriterler çerçevesinde yararlanabileceklerini bilmeleri önem taşımaktadır. Konuya ilişkin düzenlenmiş kuralları ve yasaları hiçe sayarak örgütü maddi ve hukuki konularda zor durumlara sürüklemeye potansiyeli taşıyan sanal kaytarma davranışları, çalışanların çeşitli cezai işlemlerle karşılaşmasına hatta işten çıkarılmalarına kadar önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Kurumların kendi çıkarlarını koruma amacıyla alacakları tedbirler ve uygulamaya koyacakları cezalar, söz konusu kaytarma davranışlarını caydırıcı hale getirip engelleme potansiyeline sahiptir. Böylelikle işletmeler ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmanın önüne geçilebilmesi konusunda önemli adımlar atılabilir. Böylelikle çalışanların, kendilerine sunulan internet ve teknoloji hizmetlerinden yararlanma konusundaki hukuki sınırları doğru kavramaları yararlı sonuçlar doğuracaktır (Yıldız ve Yıldız, 2015: 2).

İşverenin ise hangi durumlarda haklı veya derhal fesih sebebi ile iş sözleşmesini sona erdirebileceğini bilmesi, temel amacı kar elde etmek olan bir işletmenin devamlılığı için yerinde bir karar verilmesini sağlayacaktır (Yıldız ve Yıldız, 2015: 2). Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 17.03.2008 tarih, 2007/27583 esas ve 2008/5294 sayılı kararında işyerinde “özel amaçlar dahilinde internet kullanımı ve sonuçları” konusunda şu açıklamalarda bulunmuştur (Legalbank, 2008):

“İşverenin açıkça veya örtülü izni olmaksızın işyerinde internetin özel amaçlı olarak kullanımı yasaktır. Bir başka anlatımla, örtülü veya iş sözleşmesi ile açıkça internetin özel olarak kullanabileceğine dair izin yoksa işçi işyerinde özel amaçlı olarak internet kullanamaz. Ancak bu yasak istisnaen acil durumlarda ve işine ilişkin sebeplerden dolayı meşru bir şekilde delinebilir. Özel amaçlı kullanım izni verilmiş olsa dahi, işçi internet ya da e-mail iletişim sisteminin sınırsız kullanımına mezun değildir. İşçiye internetin özel amaçlı kullanımının sadece açık irade beyanı ile verilmesi şart değildir. Bu yönde izin örtülü olarak da verilebilir. İşyerinde en az altı ay boyunca işveren tarafından özel amaçlı kullanımın fark edilmesine rağmen ses çıkarılmamış olması, örtülü izin olarak değerlendirilmelidir. Ancak bu surette işçinin, işverenin gelecekte de ses çıkarmayacağına dair haklı güveninden bahsedilebilir. Keza, işverenin dinlenme odasında internet bağlantısı olan bilgisayarları işçilerin kullanımına tahsis etmesi de örtülü izin olarak görülmelidir. İşçinin, işverenin

açıkça yasaklamasına rağmen interneti özel amaçlı kullanmasında, önceden ihtar gerek olmaksızın iş sözleşmesi feshedilebileceği gibi; işçinin pornografik resimleri ve videoları işletmenin veri taşıyıcısına indirmesi ve yüklemesi halinde ihtar gerek yoktur. Zira internetin her kullanımı bilgisayarda bir iz bırakır ve uzman üçüncü kişiler hangi internet bağlantısından hangi sayfalara girildiğini rahatlıkla tespit edebilirler. Bu suretle işverenin kamuoyu nezdindeki şöhreti önemli ölçüde zarar görebilir. Acil durumlarda ve işine ilişkin sebepler gibi meşru bir neden yoksa işçinin mesai saatleri içinde özel telefon görüşmesi yapması geçerli fesih nedeni kabul edilebilir. Özel telefon görüşmesi nedeni ile iş sözleşmesinin feshi için bu konudaki yasağın daha önce işçiye bildirilmiş olması veya önceden ihtar verilmesi şarttır.”

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, yukarıda belirtilen hükmüyle, işverenin aleni veya açık olmayan bir biçimde internet kullanımına müsaade etmeyebileceğini, buna karşın kişisel amaçlar doğrultusunda internetin kullanılması durumunda, herhangi bir uyarıya lüzum görmeksizin çalışanın sözleşmesine son verebileceğini vurgulamıştır. Bunun yanı sıra mevcut kararda, internetin kişisel amaçlarla kullanımına ilişkin hakların, iş görene açık irade beyanı ile alenen aktarılmasının mecburi olmadığı, söz konusu hakların ve izinlerin ne olduğu direkt olarak değil örtülü olarak da çalışanlara sunulabileceği belirtilmiştir. Asgari altı ay süresince işverenin, internetin iş görenlerden tarafından şahsi amaçlarla kullanıldığını tespit etmesine karşın bir tepkide bulunmamasının, örtülü izin olarak tefsir edilebileceği ifade edilmiştir. Ancak internet kullanımına ilişkin kurallar haricinde, aciliyet gerektiren durumlarda iş ile ilgili nedenlerden ötürü internetin kullanılıyor oluşu ihlal olarak değerlendirilmemektedir. İnternetin kişisel işlerde kullanılması işveren tarafından net bir şekilde yasaklanmasına karşın iş görenin söz konusu yasaklara uygun davranışlar göstermeyip özel işlerinde kullanması veya müstehcen sitelerdeki görsel öğeleri yüklemesi durumunda, herhangi bir uyarıya gerek görülmeksizin iş sözleşmesine son verilebileceği vurgulanmıştır. Ancak işveren aracılığıyla açık şekilde belirtilmiş veya örtülü yasaklamaların var olup olmadığı göz önünde bulundurularak somut olayların incelenmesi önem taşımaktadır. İnternetin kişisel amaçlarla yararlanılmasına ilişkin açıkça belirtilmiş veya kapalı bir biçimde sezdirilen kuralların var olmaması durumunda, kaytarma davranışında bulunan iş görene öncelikle uyarıda bulunulup bu davranışın süreklilik kazanması halinde ise çalışanın sözleşmesine son verilecektir (Yılmaz, 2012).

İş ilişkilerinde temel unsur olan “iş görme edimi”, devamlılık teşkil eden bir eylem niteliğindedir. İşverenin, çalışanlarından iş görme edimine uygun davranışlar

sergilemelerini ümit etmesi ve bu yönde birtakım düzenlemeler ortaya koyması yönetim hakkının olağan bir neticesidir. İnternetin iş ile ilgili olmayan amaçlarda kullanılması, işverenler tarafından yönetim hakkı kapsamında kısmen veya bütünüyle yasaklanabilir. Söz konusu hamleler, çalışma şartlarının köklü bir biçimde değiştirilmesi anlamına gelmeyeceğinden, iş görenlerin bu doğrultudaki kural ve yönergeleri yerine getirme mükellefiyeti vardır. Konunun araştırılmasıyla ilgili birtakım analizler yapılırken, çalışanların mevcut kural ve yasaklara karşı hangi gerekçeyle aykırı bir tutum sergiledikleri, davranışlarında haklı olup olmadıkları, niyetleri, davranışın devamlılık arz edip etmediği gibi unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların da savunması alındıktan sonra objektif bir sonuç elde edilip bu sonuç doğrultusunda işin akıbetine yönelik sağlıklı kararlar alınması isabetli bir davranış olacaktır (Yılmaz, 2012).

Sanal kaytarma ile ilgili yargıya intikal eden pek çok vaka bulunmaktadır. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin önemli bir kabahat olarak değerlendirip işten çıkarmayla sonuçlandığı örnekler mevcuttur. İşveren hakkında hakaret niteliği taşıyan sohbetlerde bulunmak, yasaklı sitelere giriş yaparak pornografik fotoğraf ve videoları işletmenin bilgisayarına indirmek, iş saatleri içerisinde bahis sitelerinde vakit geçirmek, mail yoluyla uygunsuz içerikte resimler göndermek ve beyanda bulunmak, ortak kullanıma sahip bilgisayarlarda film izlemek ve aynı davranışı çalışma arkadaşlarına da empoze etmek, işverene mail üzerinden hakaret mesajları yazıp daha sonra işverene ait bilgisayardan habersizce ilgili mesajları silmek, iş yerinde çevrimiçi oyunlar oynamak, çalışanın kendisine internet sitesi kurup sayfasında kurumun faksını bildirmesi ve mesai saatleri içerisinde vaktinin çoğunu mail alıp gönderme işlemlerine ayırması gibi davranışlar Yargıtay tarafından suç olarak değerlendirilip, çalışanın sözleşmesinin fesih edilmesiyle karara bağlanmıştır. Konuyla ilgili olarak yargıya intikal eden olaylarda, sanal kaytarmanın çeşidi ve hukuki işlemin sonuçları Tablo 4'te özet halinde sunulmaya çalışılmıştır.

Tablo 4 : Yargıya İntikal Eden Olaylarda Sanal Kaytarma Çeşidi ve Hukuki İşlem Sonuçları

Yıl/Karar Tarihi	Sanal Kaytarma Çeşidi	Hukuki İşlemin Sonuçları
1997/1518	Boş zamanlarında kişisel yazılımını işyerinin bilgisayarında bireysel amaçlarla kullanma	İyi niyetli olarak değerlendirilmiş ve iş sözleşmesi fesih edilmemiştir
2004/28069	Uygun olmayan içerikte sözler ve resimler içeren e-mailler gönderme	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih
2005/3763	İşverene uygunsuz ifadeler içeren e-mail atma ve daha sonra izin almaksızın işveren bilgisayarından işveren görmeden ilgili e-maili silme	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih
2005/9918	Dışarıdan lisanssız programları temin edip işyerindeki bilgisayara yükleme ve işyerindeki bilgisayarda video seyretme	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih
2006/5532	Ortak kullanımda olan bilgisayarı kullanarak internet ortamında uygunsuz sitelerde film izleme ve bunu diğer çalışma arkadaşlarına da izletme	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması –tanık beyanı da olabilir–
2006/26792	İş saatleri içerisinde İnterneti kullanarak bahis sitelerine girme	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih
2006/30446	Bilgisayar ortamında işyeri ile ilgili hesap ve kayıtları daha önce aynı işletmede çalışıp ayrılan ortaklar ve diğer üçüncü kişiler ile “Messenger” aracılığıyla paylaşma	İş K. 25/II b, d ve e fıkraları uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenlerle derhal feshi ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması
2007/2011	Sendika ile ilgili bir haberi indirme ve elektronik posta yoluyla da diğer arkadaşlarına gönderme	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih

2007/9601	İnterneti kullanarak sohbet etme (chat) ve sohbet aşamasında da kendisine ait fotoları karşı tarafa gönderme	İş K. 25/II b, d ve e fıkraları uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenlerle derhal feshi ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması; aksi takdirde 818 sayılı Borçlar Kanunu'nun 325. maddesi gereğince indirim yapılarak sonuca gidilmesi
2007/30241	Elektronik ortamda yazılan bir takım yazıları kendi kişisel elektronik postası (e-mail) aracılığı ile birçok çalışma arkadaşına gönderme	Toplu İş Sözleşmesi'nin eki niteliğindeki iç yönetmeliğe (37/30 maddesi) ve İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih
2008/5294	Yasaklı sitelere girerek pornografik resim ve videoları işletmenin veri taşıyıcısına indirme ve yükleme	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih
2008/21177	Bilgisayarda oyun oynama, sohbet etme, müstehcen sitelere ve bahis sitelerine girme	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih
2008/29779	Çalışanın kendi adına web sitesi oluşturması, web sayfasında işletmenin faksını bildirmesi, mesai saatleri içerisinde çok sayıda mail alması veya göndermesi	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih
2008/30555	Asli görevleri dışında internetle uğraşma ve ilgisiz mail yazışmaları	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih; ancak fesih için geçerli makul sürenin geçirilmesi sonucunda feshin geçersizliği ve işe iade
2009/12393	İnternet alışveriş ve oyun sitelerine girme, iş sözleşmesi feshedilen bir işçi ile elektronik ortamda karşılıklı gönderilen maillerde işverenin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarf etme ve asılsız istinatlarda bulunma	İş K. 25/II b fıkrası uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenlerle derhal feshi, İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih ve iş sözleşmesinin eki niteliğindeki iç yönetmeliğin ihlali

2010/14752	Sürekli Msn ile işle ilgisi olmayan görüşmeler yapması	İş K. 25/II bendi uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenlerle derhal feshi ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması
2010/36828	Film izleme, oyun oynama, internet vasıtasıyla işveren ve işyeri çalışanları hakkında şeref ve haysiyet kırıcı, hakaret içeren yazışma (sohbet etme)	İş K. 25/II bendi uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenlerle derhal feshi
2010/37399	İş saatlerinde müşterilerle müzik dinleme, interneti kullanarak futbol bahis oyunu oynama ve işletmenin çeşitli yerlerinde de müşterileriyle bu oyunu oynama	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih
2010/37516	E-mail (elektronik posta) kullanarak iş sözleşmesi fesih edilen eski bir çalışanla işveren hakkında hakaret ve işyeri hakkında sır sayılabilecek bilgiler veren yazışmalar yapma	İş K. 25/II bendi uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenlerle derhal feshi
2012/6935	İşveren hakkında hakaret niteliğini içeren chat yapma (sohbet etme)	İş K. 25/II b fıkrası uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenlerle derhal feshi; ancak fesih için geçerli makul sürenin geçirilip geçirilmediğinin incelenmesi
2012/15875	İşyerinin bilgisayarında şahsi mimari proje çizimi ve işveren aleyhinde başka bir firma ile ilgili yazışmaların (sohbetlerin) olması	İş K. 25/II e fıkrası uyarınca geçerli nedenlerle feshi; ancak fesih için geçerli makul sürenin geçirilmesi sonucunda feshin geçersizliği ve İş K. 17. maddesinde yer alan “sürelî fesih” şartlarının uygulanması

Kaynak: Yıldız ve Yıldız, 2015: 10

2.8. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARINA YÖNELİK POLİTİKA OLUŞTURMA VE ÖNLEM ALMA

Günümüzde işverenler ve kurumlar, çalışanların sanal kaytarma davranışları hakkında daha çok bilgi sahibi olma ve söz konusu davranışlara yönelik bilinçli bir politika izleme gayretindedir. Bu bilinç ve farkındalık, kurumları artık sanal kaytarma davranışlarına yönelik müsamahakâr bir tutum içerisinde olmaktan çıkarıp mevcut faaliyetleri kontrol altına tutmaya sevk etmektedir.

Amerikan Yönetim Birliği (AMA) ve Politika Enstitüsü (e-policy), teknoloji ve internet kullanımına ilişkin geliştirmiş oldukları politikalara uyulmasını ve kurallara bağlı kalınmasını teşvik etmek için iş görenlere yönelik birtakım yaptırımlar uygulamıştır. Kurumların, çalışanların internet kullanım şekline yönelik verdikleri kararlar ve sonuçlar “Elektronik İzleme ve Teftiş” (Electronic Monitorin and Surveillance Survey) adlı araştırmada incelenmiştir (Amanet, 2019).

İşverenlerin %28’i çalışanlarının e-posta faaliyetlerini kötüye kullanmasından (şirket politikası ihlali, uygunsuz ve rahatsız edici bir dil, aşırı kişisel kullanım, gizlilik kurallarının ihlali vb.) şikayetçidir. İşverenlerin %30’u ise çalışanlarını interneti kötüye kullanmaları sebebiyle (uygunsuz ve rahatsız edici içeriği görüntülemek veya indirmek, şirket politikası ihlali, aşırı kişisel kullanım vb.) işten çıkartmıştır (Amanet, 2019).

Uluslararası Veri Şirketi (Internet Data Corp.), çalışanların kullanımına sunulan internet erişiminin suistimali neticesinde şirketler tarafından alınan kararları ve uygulanan işlemleri analiz etmiştir. İş yerinde kullanılan internetin yaklaşık %40’ının iş dışı amaçlar doğrultusunda tercih edildiği ve online alışveriş sitelerinde geçirilen zamanın %60’ının mesai saatleri içerisinde olduğu saptanmıştır. Araştırmanın sonucunda, şirketlerin %27’sinin, iş yerinde e-postanın ve internet hizmetinin kötüye kullanılması nedeniyle çalışanlarını kovdukları, %65’inin ise buna benzer suçlar için bazı disiplin önlemleri aldıkları ifade edilmiştir (Staffmonitoring, 2019).

İş yerlerinde sanal kaytarma faaliyetlerine yönelik caydırma niteliği taşıyan işe son verme uygulamasının haricinde hayata geçirilebilecek diğer bir yöntem ise kontrol mekanizmasıdır. Amerika’da faaliyet gösteren önemli şirketlerin çoğu

(%77,7), çalışanlarının e-posta aktivitelerini, internetteki meşguliyetlerini, telefon görüşmelerini ve bilgisayarlarındaki dosyaları gerek yazılı gerek görsel teknolojiyle kayıt altında tutarak güçlü bir denetim yapısıyla çalışmalarını sürdürmektedir (Staffmonitoring, 2019). Bunun yanı sıra şirketler, bilgisayarlara kurulan yazılımlar aracılığıyla da uygun görülmeyen ve istenmeyen internet sitelerine erişim yapılmasını engelleyebilmektedir.

Uygunsuz internet sitelerini engelleme yoluna başvuran işverenler müstehcen içerikli siteleri ziyaret eden çalışan oranının yüksek olması sebebiyle endişe duymaktadır. Bununla birlikte oyun, sosyal medya, alışveriş, bahis ve spor sitelerinin mesai saatleri dâhilinde yoğun şekilde ziyaret ediliyor oluşu, yazılım aracılığıyla yürütülen engelleyici politikanın hayata geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Bahsedilen metotların haricinde, sanal kaytarma davranışlarının önüne geçilmesi adına örgütler farklı yöntemlere de başvurabilmektedir. Elektronik izleme ve teftiş araştırmasına göre, işverenlerin %45'i, çalışanların kullandığı bilgisayar klavyesi tuş vuruşlarından yola çıkarak klavyede harcanan zamanı kayıt altına alıp iş ortamında tercih edilen yönelimlerin takibini yapmaktadır. Ayrıca çalışanların kullandığı bilgisayarlara ait dosyaların saklanması, e-posta trafiğini izleyen yazılımların kullanılması gibi birtakım tedbirler de iş yerlerinde uygulanmaktadır (Amanet, 2019).

Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, işverenlerin veya örgütlerin sanal kaytarma davranışlarının bertaraf edilmesine yönelik uygulayacağı radikal politikalar, üst yönetim ile çalışanlar arasında güvensiz bir iş ortamının meydana gelmesine sebebiyet verebilir. Söz konusu örgüt atmosferi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve isteklendirme düzeylerini olumsuz etkileyebilir. Ancak kaytarma davranışlarına ilişkin hiçbir kontrol sisteminin var olmayışı, düzenlemelerin uygulanmayışı ve başıboş bir çalışma ortamının yaratılması, örgütün prestijine zarar veren ve ciddi boyutta maddi kayıplar yaşamasına ve birtakım yasal risklerle yüzleşmesine zemin hazırlamaktadır. Bu noktada, örgütlerin sanal kaytarma davranışlarına yönelik denge politikası sürdürmesi önemlidir. Örgütlerin hangi türden kaytarma davranışlarına tolerans göstereceği ya da hangi tür kaytarma davranışlarına taviz verilmeyeceği belirlenmelidir. Kimi araştırmacılara göre, sanal kaytarma kişinin tamamlaması gereken görevlerine olumsuz yönde sirayet etmediği

Bununla birlikte, süreyi uzun tutmamak koşuluyla sanal kaytarmanın çalışanları işe dair stresten, sorun ve sıkıntılardan uzaklaştırıp mental olarak yenilenmeye sevk ettiği, kişinin motivasyonunu ve işle ilgili hissedilen tatmin düzeyini olumlu yönde etkilediği de savunulmaktadır (Garrett ve Danziger, 2008: 951). Ancak çalışanlar, kaytarma ile doğru bir davranış sergilemediklerinin farkında olmalarına rağmen söz konusu davranışları ciddi düzeyde, yoğun ve sık aralıklarla düzenli olarak sergileyebilmektedirler. Bu durumda örgütler, yalnızca konuyla ilgili bir idare planı hazırlamanın ötesinde, çalışanların izlendiğini, takip sisteminin içerisinde yer aldıklarını ve uygunsuz davranışların saptandığı noktada birtakım yaptırımlara maruz kalınacağını bilgisini vermek durumundadır (Blanchard ve Henle, 2008: 1080). Örgütlerin sanal kaytarmaya yönelik yaklaşımları Şekil 4'te gösterildiği gibi tepkisel yaklaşım ile önlemsel yaklaşım aralığında ele alınabilir.

İşten Çıkarma	Rehabilitasyon (İyileştirme)	İşlem Uygulama (Yaptırım, Ceza)	Ortadan Kaldırma, Engelleme	İşe Alım
---------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	----------

TEPKİSEL ←-----→ ÖNLEMSEL

Şekil 4’te görüldüğü üzere, çalışanların sanal kaytarma davranışı sonucu katı bir tutumla işten atılması diğer çalışanları paniğe sevk etmeye, moral bozukluğu yaşamalarına, gerginlik düzeylerinin artış göstermesine, birtakım huzursuzlukların doğmasına ve dolayısıyla örgüt ikliminde çeşitli olumsuzlukların meydana gelmesine zemin hazırlayabilir. Ancak rehabilitasyon, kişinin kaytarma davranışları neticesinde işten kovulmasına yönelik bir yaklaşım olmayıp, interneti iş dışı yoğun bir şekilde kullanan çalışanlara yönelik psikolojik destek sağlayan, uygunsuz davranışları tedavi etmeye odaklı, yapıcı ve sağlıklı yöntemler sunan bir anlayıştır. Örgütler, bünyelerinde yer alan iş görenlerin görev sürelerini, mevcut performansını, örgüt

içindeki pozisyonunu ve görev süresince sahip olduğu verimlilik düzeyini hesaba katarak çalışanın kaytarma davranışlarında bulunmasının önüne geçecek şekilde bir iş dizaynı oluşturulmasını sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra kişinin yeniden iş yapabilecek ve çalışabilecek duruma getirilmesi için klinik rehabilitasyon ve eğitim seçenekleri de örgütlerin izleyebileceği yollardan biridir (Young, 2010: 37).

Sanal kaytarma davranışlarının yaratacağı olası olumsuz sonuçlara karşı örgütlerin izleyebileceği politikalar aşağıdaki Tablo 5’de gösterildiği gibidir.

Tablo 5: Sanal Kaytarmaya Karşı İzlenilebilecek Politikalar

POLİTİKA	İÇERİK
Web Güvenlik Araçlarının Kullanımı	İnternet sitelerindeki bazı içeriklerin ve dosyaların erişime kısıtlanması amaçlanıyorsa, web filtreleme programları, takip sistemleri (monitoring) ya da güvenlik araçları bu hususta tercih edilebilecek seçeneklerdir.
Kuralların Sözleşmeye Dahil Edilmesi	İş yerindeki bilgisayar ve internet kullanım politikalarının yazılı hale getirilip çalışanlara bildirilmesi, kurallara ilişkin belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır. Belirlenen kullanım düzenlemeleri, iş sözleşmesinin maddelerine dahil edilerek sürecin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi sağlanır ve psikolojik sözleşmenin yarattığı kapalılığın önüne geçilmiş olur.
Odak Grup Görüşmeleri	Çalışanları sanal kaytarma yapmaya iten sebepler hakkında bilgi sahibi olmak için yüz yüze görüşmeler ve toplantılar gerçekleştirilerek, sürecin etkin yönetilmesi ve doğru tedbirlerin alınması hedeflenmelidir.
Eğitim İmkanları	Çalışanlara sanal kaytarmanın olumlu ve olumsuz yönleri hakkında açıklayıcı bilgiler sunulmalıdır. Radikal bir tutum sergilemek yerine çalışanların gelişimini hızlandıracak doğru bilgiye erişim imkanları sağlanmalıdır.
Uygulamalı Araştırmalar	Sanal kaytarma davranışları ile kurumsal yaratıcılık arasındaki etkileşim düzeyi incelenmelidir. Kurumsal güven ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkide yönetsel destek algısının düzenleyici etkisi araştırılmalıdır.

Örtülü İzin	Ortak kullanıma sunulan bilgisayarların ve internet erişiminin iş gören tarafından özel amaçlarla kullanıldığı tespit edilmesine rağmen bu konuya dair altı aydan daha uzun bir süre boyunca işveren tarafından bir hamlede bulunulmaması örtülü izin olarak kabul edilmektedir.
--------------------	--

Kaynak: (www.hbrturkiye.com, 2020)

Özetle, sanal kaytarma davranışına karşı izlenecek politika geliştirirken örgütlerin yapısı, misyonu, çalışma şekli ve değerleri ile çalışanların karakteristik özellikleri doğrultusunda internetin ne amaçla kullanılacağına yönelik dengenin ve tutarlılığın sağlanması gerekir. Söz konusu ortamı inşa etmenin en etkin şekli, iş yerinde internet kullanımının ne derece önem teşkil ettiğini tüm kesimlere sağlıklı bir şekilde aktarmak ve bunu çalışanların tutum ve davranışlarına doğru bir biçimde yansıtmaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI

ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK EĞİTİM KURUMLARINDA BİR

ARAŞTIRMA

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde, araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma kavramlarına ilişkin detaylı bir literatür araştırması yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılığın sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinin analiz edildiği bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu doğrultuda, ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi ifade edilmiştir. Sonraki kısımlarda ise araştırmanın örnekleme, varsayımları, sınırlılıkları, araştırmanın veri toplama yöntemi, tekniği, ölçekleri ve araştırmanın hipotezi açıklanmış, elde edilen verilerin incelenmesinin ardından bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, örgütsel bağlılığın sanal kaytarma davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığının Aydın ilinde görev yapan öğretmenler özelinde incelenmesidir. Bu doğrultuda, kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin kurumlarına yönelik örgütsel bağlılık düzeyleri göz önünde bulundurularak, mesai saati dahilinde teknolojik araçlardan ve internet erişiminden ne derece istifade ettikleri incelenmiştir. Araştırmada ayrıca, örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma davranışları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı da tespit edilmek istenmiştir.

Örgütsel bağlılık, bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda yer aldıkları örgütlerine yönelik hissettikleri aidiyet duygusunu ifade etmektedir. Bu durum, bireyin örgütteki varlığını etkilemekle birlikte bireyin örgütsel amaçlar çerçevesinde belirlenen davranışları sergileme ve görevleri yerine getirme hususundaki azmini, isteğini ve performansını şekillendirerek örgütün varlığını ve başarısını etkilemesi açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgüt başarısında kilit bir unsur olan örgütsel bağlılık düzeyinin, iş yerindeki çalışanların davranışları üzerinde yaratacağı etki mutlaka dikkate alınmalıdır.

Bu doğrultuda, araştırmanın amacını oluşturan örgütsel bağlılığın teknoloji kullanımı ile beraber ortaya çıkan sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinin test edilmesinin, örgüt kaynaklarının ne şekilde kullanıldığına dair yöneticilere proaktif bir bakış açısı sunarak örgütler açısından avantaj yaratacağı düşüncesi önem arz etmektedir. Ayrıca, literatürde iki değişken arasındaki ilişkiyi araştırmanın sınırlı sayıda araştırma olması ve mevcut örneklem üzerinde yapılan ilk araştırma olması nedeniyle de literatür açısından araştırmanın önem arz ettiği düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Aydın ilinde kamu sektöründe ve özel sektörde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ana kütle 13938 kişiden oluşmaktadır (Dpb.gov.tr, 2020). Yapılan hesaplamalarda ulaşılması gereken ideal örneklem sayısı 374 olarak tespit edilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullandığı araştırmada, katılımcılara e-posta aracılığıyla gönderilmiş olan toplam 374 soru formundan 270 adet soru formu geri dönmüştür. Katılımcılar tarafından eksiksiz yanıtlandırılan soru formlarının tümü analize dahil edilerek elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Araştırmaya dahil edilen öğretmenlere sorulara verdikleri yanıtların gizli tutulacağı ve kişisel bir değerlendirme amacı taşımayacağı konusunda açıklamalarda bulunulmuştur. Buna bağlı olarak, katılımcıların verdikleri yanıtlarda tarafsız, nesnel ve güvenilir cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Ayrıca katılımcıların soru formunda yer alan ifadeleri eksiksiz ve kastedilmek istenen şekilde algıladıkları düşünülmektedir.

Araştırma kısıtlarından biri, araştırmanın Aydın ili ile sınırlandırılmış olmasıdır. Aynı konuya ilişkin yürütülebilecek araştırmaların daha kapsamlı bir örneklem üzerinde devam ettirilmesi mümkündür. Bir diğer kısıt, araştırmada homojenliği sağlamak açısından yalnızca bir meslek grubunun hedeflenmiş olmasıdır.

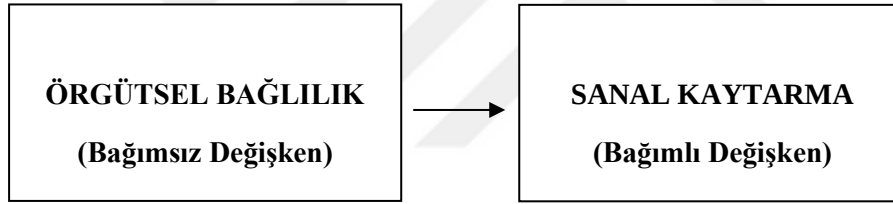
Araştırmanın diğer bir kısıtı ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma davranışlarına ilişkin yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlarda çekingen bir tutum sergileme ihtimalinin varlığıdır. İfadelere yöneltilen yanıtların gizli tutulmasına dair garanti verilmesine rağmen, katılımcıların bazı sorularda kendi düşüncesinden ziyade sosyal beğenirlik etkisiyle ideal olan cevaplara yönelebileme ihtimalleri araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütsel bağlılığın sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini inceleyen araştırma modeli Şekil 5’te yer verildiği gibidir.

Şekil 5: Araştırma Modeli



Literatürde, örgütsel bağlılık ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar mevcuttur (Niaei vd., 2014; İbrahimağaoğlu, 2019; Candan ve İnce, 2016 vb.). Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ile sanal kaytarma arasındaki ilişki farklı bir örnekleme test edilmiştir. Bu doğrultuda, birinci ve ikinci bölümde, örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma kavramlarına dair detaylı olarak yer verilen literatür incelemesinin ardından, araştırmanın amacına uygun olarak test edilecek hipotezler şunlardır:

H1: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, sanal kaytarma davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

H2: Sanal kaytarma davranışı ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H3: Örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.

3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi, Tekniği ve Ölçme Araçları

Araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan survey yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde, çok sayıda kişiye ulaşma amacından dolayı çoğunlukla yazılı soru sorma tekniği (anket) tercih edilmektedir. Anket, katılımcıların belirli konulardaki fikirlerini, davranışlarını ve duygularını tespit etmek amacıyla yazılı olarak oluşturulmuş soru formudur. Kısa sürede çok sayıda kişiye ulaşma olanağı sağlaması gibi avantajları nedeniyle anket tekniği etkin bir veri toplama aracıdır (Özdemir, 2010: 215).

Araştırma için oluşturulan anket soruları, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde 12 soru yer almaktadır. İlk 9 soru katılımcıların demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olma adına yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan sektör, haftalık ders saati, gelir düzeyi, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ve toplam iş hayatındaki çalışma süresinden oluşmaktadır. Diğer sorular ise katılımcıların işlerini kendi istekleriyle seçip seçmediğine yönelik hisleri ile iş yerinde internet kullanımına ve genel internet kullanım düzeyine ilişkin görüşlerine yöneliktir.

Anketin ikinci bölümünde, katılımcıların sanal kaytarma davranışların tespit etmeye yönelik olmak üzere Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen “önemli sanal kaytarma” ve “önemsiz sanal kaytarma” olmak üzere 2 boyuttan oluşan toplam 22 maddelik sanal kaytarma ölçeği kullanılmıştır.

Çeviri çalışmasında Brislin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. Yönteme göre; hedef dile ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi ve uzman görüşlerine başvurma yolları izlenmiştir. Yapılan çeviri sonucunda dört maddenin Türkçe’de aynı anlama sahip olduğu düşünüldüğü için bu maddeler birleştirilerek iki maddeye indirgenmiştir. Söz konusu dört madde şunlardır: “Hisse senedi veya yatırımla ilgili web sitelerini ziyaret ederim.” ile “Bankacılık ve finansla ilgili siteleri takip ederim.” ifadeleri aynı konuyu vurguladığından birleştirilmiştir. Ayrıca “Haber sitelerini ziyaret ederim.” ile “Haber gruplarını ve ilan panolarını ziyaret ederim.” ifadeleri de aynı anlamı çağrıştırdığı için birleştirilerek katılımcılara yöneltiştir. Böylelikle toplamda 20 madde ve 2 boyuttan oluşan sanal kaytarma ölçeği katılımcılara sunulmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde ise katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 18 madde ve 3 boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekteki alt boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma ölçeğinde yer alan ifadelere yönelik katılımcıların görüşlerini değerlendirmek amacıyla 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki puanlama 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

3.5. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırma verileri SPSS istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla frekans analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin ardından, örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için regresyon ve korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma değişkenlerinin, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ise tek yönlü ANOVA testi ve t testi yapılmıştır.

3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Bu veriler; yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi, çalışılan sektör, kurumdaki çalışma süresi ve iş hayatındaki toplam çalışma süresi ile haftalık ders saati değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu bölümde ayrıca internet kullanımı ve meslek seçimine ilişkin iki soru yöneltilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizi Tablo 6'da gösterildiği gibidir.

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	134	49,6
Erkek	136	50,4
Yaş		
20-29	36	13,3
30-39	88	32,6
40-49	87	32,2
50-59	53	19,6
60-69	6	2,2
Medeni Durum		
Bekar	117	43,3
Evli	153	56,7
Eğitim Durumu		
Ön Lisans	13	4,8
Lisans	224	83,0
Lisansüstü	33	12,2
Çalışılan Sektör		
Kamu Sektörü	166	61,5
Özel Sektör	104	38,5
Aylık Gelir Düzeyi		
2500-2999 TL	23	8,5
3000-3999 TL	84	31,1
4000-4999 TL	123	45,6
5000 TL ve üzeri	40	14,8
Kurumdaki Çalışma Süresi		
1 yıldan az	26	9,6
1-5 yıl	101	37,4
6-10 yıl	75	27,8
11-15 yıl	26	9,6
16-20 yıl	18	6,7
21 yıl ve üzeri	24	8,9
İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi		
1 yıldan az	5	1,9
1-5 yıl	33	12,2
6-10 yıl	53	19,6
11-15 yıl	32	11,9
16-20 yıl	53	19,6
21 yıl ve üzeri	94	34,8
Haftalık Ders Saati		
9 saatten az	9	3,3
9-15 saat	14	5,2
16-21 saat	44	16,3
22-32 saat	106	39,3
33 saat ve üzeri	97	35,9
TOPLAM	270	100,0

Tablo 6’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin %49,6’sı kadın, %50,4’ü ise erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Bu veriler, kadın ve erkek katılımcıların sayı bakımından birbirine çok yakın olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların sektör dağılımına ilişkin yapılan incelemede, %61,5’lik kesimin kamu sektöründe, geriye kalan %38,5’lik kesimin ise özel sektörde çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların %13,3’ü 20-29 yaş aralığında, %32,6’sı 30-39 yaş aralığında, %32,2’si 40-49 yaş aralığında, %19,6’sı 50-59 yaş aralığında ve %2,2’si ise 60-69 yaş aralığında yer almaktadır. Veriler göz önünde bulundurulduğunda, 20-29 yaş aralığı ile 30-39 yaş grubundaki katılımcıların araştırmaya yoğun katılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Evli çalışanlar (%56,7) örneklemin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra katılımcıların %4,8’i ön lisans, %83’ü lisans ve %12,2’si ise lisansüstü eğitime sahiptir. Araştırmaya en yoğun katılım gösterenlerin lisans mezunu oldukları görülmektedir.

Aylık gelir düzeyine ilişkin yapılan analizler sonucunda, katılımcıların çoğunluğunu oluşturan %45,6’lık kesim, 4000-4999 TL arası bir gelir seviyesine sahip olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %31,1’i ise aylık 3000-3999 TL arasında gelir sağladığını ifade etmiştir.

Katılımcıların %39,3’ü 22-32 saat, %35,9’u ise 33 saat ve üzeri derse girmektedir. Buradan hareketle katılımcıların %75,2’sinin haftalık en az 22 saat derse girdikleri anlaşılmaktadır.

Katılımcıların kurumlarındaki görev süreleri incelendiğinde, büyük bir kısmının (%37,4) 1-5 yıl arasında kurumlarında görevlerine devam ettikleri görülmektedir. Çalışanların %9,6’sı 1 yıldan az, %27,8’i 6-10 yıl, %9,6’sı 11-15 yıl, %6,7’si 16-20 yıl ve %8,9’u ise 21 yıl ve daha fazla bir süredir kurumlarında çalışmaya devam etmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde %9,6’sının 1 yıldan az, %37,4’ünün 1-5 yıl, %27,8’inin 6-10 yıl, %9,6’sının 11-15 yıl, %6,7’sinin 16-20 yıl ve %8,9’unun ise 21 yıldır ve üzeri çalıştığı görülmektedir.

Meslek seçimine dair katılımcılara yöneltilen soruda, %90,7’si sahip olduğu

mesleği kendi isteğiyle seçtiğini ifade etmiştir.

“ Mesai saatleri içerisinde internetin iş dışı amaçlarla kullanılmasını kabul edilebilir bir davranış olarak görüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların %45,9’u “Evet” cevabını verirken, katılımcıların %23,3’ü “Hayır” yanıtını vermiştir. Geriye kalan %30,8’lik bir kesim ise bu soruya net bir cevap verme konusunda kararsız kalmıştır.

3.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, sosyal bilimlerde ölçümün niteliğini ve geçerliliğini ortaya koyan önemli analizlerden biridir. Güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarında yol gösterici bir niteliğe sahip temel istatistiksel bir araç olan faktör analizi, araştırmacıya ölçüm aracının ve ölçüm verilerinin faktöriyel yapısını sunarak, güvenilirliğin ve geçerliliğin ne düzeyde analiz edilmesi gerektiğine dair ipuçları verir (Şencan, 2005: 355).

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen birden fazla değişkenin bir araya getirilmesiyle daha az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı yeni değişkenler edinmeye yönelik çok değişkenli bir istatistik yöntemidir (Büyüköztürk, 2011: 123). Bu yöntemde iki farklı uygulamadan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki *açımlayıcı faktör analizi (Exploratory Factor Analysis)*, yeni oluşturulan veya farklı dillerden tercüme edilen ölçekleri temsil eden ifadelerin faktör yapısını göstermeyi ve keşfetmeyi sağlarken, *doğrulamalı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis)* ise daha önceden kullanılan bir ölçeğin güncel bir araştırma için tercih edildiğinde orijinal faktör yapısıyla eşleşip eşleşmediğini ya da ne derece eşleştiğini ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Bu çalışmada açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Değişkenlere faktör analizi uygulanabilmesi için birtakım gereklilikler söz konusudur. Analizin güvenilirliğine etki eden örneklem sayısının uygun aralıklarda tercih edilmesi önem arz etmektedir. Örneklem sayısına dair farklı görüşler mevcut olmakla birlikte bu sayının en az 50 olması gerektiğine dair görüşler mevcuttur (Yaşlıoğlu, 2017: 75; Albayrak, 2006: 112).

Faktör analizinin uygulanabilmesi için değişkenler arasında belirli bir

düzeyde korelasyon ilişkinin var olması önemlidir. Değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar veren Bartlett testinin p değeri 0,05 değerinden küçükse veri seti faktör analizi için uygundur (Sipahi vd., 2008: 79). Faktör analizinin uygunluğunu değerlendiren bir başka test ise Kaiser-Meyer-Olkin testidir. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü ifade eden korelasyonun, faktör analizi için elverişli olup olmadığını yorumlamak için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizine bakılmalıdır. 0 ile 1 arasında değer alan KMO değerinin yeterli görülebilmesi için alt sınırın 0,50 olması gerekmektedir. Değerin 1'e yaklaşması ise mükemmel seviyeyi tanımlamaktadır (Sipahi vd.,2008: 80). Diğer bir ifadeyle KMO değeri 0,50'den 1'e doğru ilerledikçe faktör analizinin uygunluğu artış gösterir (Özdemir, 2008: 265). KMO değerlerinin incelenmesi ve bu değerlerin ne şekilde yorumlanması gerektiği Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: KMO Değerleri ve Yorumlanması

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağı	Kabul edilemez

Kaynak: Sipahi vd., 2008: 80

Bu bilgiler doğrultusunda, açıklayıcı faktör analizi yapmadan önce örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. KMO testinden elde edilen veriler Tablo 8'de gösterildiği gibidir.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,923
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	3254,010
	Serbestlik değeri	153
	Anamlılık	.000

Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini kontrol etmek için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda, KMO değerinin 0,923 olduğu belirlenmiştir. KMO değerinin 0,50'den büyük olması ($0,923 > 0,50$) faktör analizinin uygulanabilirliği açısından mükemmel düzeyi göstermektedir. Bunun yanı sıra Bartlett küresellik testi sonuçları değerlendirildiğinde, ki-kare değerinin 3254,010 olduğu ve anlamlılık değerinin ise .000 olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldikleri kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normal faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine dair gerçekleştirilen faktör analizinin ardından oluşan faktörler ve bu faktörlerin açıklanan toplam varyansı Tablo 9'da gösterildiği gibidir.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yapılan Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Maddeler	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Topamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Topamları		
	<i>Toplam</i>	<i>Varyans %</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Toplam</i>	<i>Varyans %</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Toplam</i>	<i>Varyans %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	7,855	46,207	46,207	7,855	46,207	46,207	6,130	36,060	36,060
2	2,299	13,524	59,731	2,299	13,524	59,731	2,597	15,274	51,334
3	1,152	6,775	66,506	1,152	6,775	66,506	2,579	15,173	66,506
4	,883	5,194	71,701						
5	,745	4,380	76,081						
6	,643	3,781	79,862						
7	,633	3,723	83,585						

Faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadeler üç faktör altında toplanmıştır ve söz konusu faktörler toplam varyansın %66,51'ini açıklamaktadır. Faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkının birinci faktör için %36,06, ikinci faktör için %15,27 ve üçüncü faktör için %15,17 olduğu görülmüştür.

Toplam açıklanan varyans tablosu, faktör sayısını belirtmesine karşın maddelerin hangi faktörü temsil ettiğine dair bilgi vermemektedir. Bu sebeple mevcut belirsizliğin giderilmesi adına döndürülmüş bileşenler tablosu incelenmiştir. Tablo 10'da analiz sonrasında edinilen döndürülmüş bileşenler matrisi gösterilmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	FAKTÖR		
	1	2	3
BAĞ 5	,869		
BAĞ 4	,856		
BAĞ 6	,834		
BAĞ 3	,815		
BAĞ 17	,773		
BAĞ 2	,764		
BAĞ 1	,751		
BAĞ 7	,686		
BAĞ 18	,640		
BAĞ 15		,820	
BAĞ 16		,726	
BAĞ 14		,604	
BAĞ 8			,776
BAĞ 10			,763
BAĞ 12			,725
BAĞ 9			,537
BAĞ 11			,480
BAĞ 13			,442

Maddelerin faktör yük değerlerinin en az hangi değerde olması gerektiğine dair üzerinde uzlaşılan bir görüş bulunmamaktadır. Ancak, belirli bir araştırmacı grubu bu değerın asgari 0,32 olması gerektiğini savunurken bir başka görüş ise bu değerin en az 0,40 olması gerektiği yönündedir. Mevcut görüşlerin sentezi alınarak örgütsel bağlılık ölçeği döndürülmüş maddeler tablosu incelendiğinde, tüm maddelerin faktör yük değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen verilerin ardından **birinci faktörü (duygusal bağlılık)** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 17 ve 18. numaralı maddeler oluşturmaktadır. Bu maddeler aşağıda yer verildiği gibidir:

- Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek beni çok memnun eder. (1)
- Bu kurumun mevcut sorunlarını içselleştirerek kendi sorunlarım gibi değerlendiriyorum. (2)
- Kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum. (3)
- Kurumuma yönelik duygusal bir bağ hissetmiyorum. (4)
- Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum. (5)
- Bu kurumun benim için çok büyük anlamı var. (6)
- İstesem bile şu an kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur. (7)
- Bu kurum, ona gösterdiğim bağlılığı (fedakarlığı) hak ediyor. (17)
- Kurumuma çok şey borçluyum. (18)

İkinci faktör (Normatif bağlılık), 14, 15 ve 16. maddelerden oluşmaktadır. Söz konusu maddeler aşağıda yer verildiği gibidir:

- Bana avantaj sağlasa bile, şu an için kurumumdan ayrılmamın doğru bir hamle olduğuna inanmıyorum. (14)
- Kurumumdan şu an ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. (15)
- Kurumumdan ayrılmayacağım çünkü oradaki insanlara karşı bir sorumluluk duygum var. (16)

Son olarak **üçüncü faktörü (devam bağlılığı)** ise 8, 9, 10, 11, 12 ve 13. maddeler oluşturmaktadır. Söz konusu maddeler aşağıda yer verildiği gibidir:

- Şu an kurumumda çalışmaya devam ediyor olmak, benim için istekten ziyade bir zorunluluktan ibarettir. (8)
- Şu an kurumumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayat benim için daha karmaşık ve zor bir noktaya gelir. (9)
- Mevcut kurumdan ayrılmak için yeterli seçeneğimin olmadığını düşünüyorum. (10)
- Bu kuruma kendimden çok fazla şey vermemiş olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. (11)
- Sahip olduğum kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri mevcut iş alternatiflerinin kısıtlılığı olacaktır. (12)

- Mevcut kurumumda devam etme konusunda herhangi bir mecburiyet hissetmiyorum. (13)

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin ardından sanal kaytarma ölçeği için de faktör analizi yapılmıştır. Veri yapısının faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek amacıyla yapılan KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları Tablo 11’de sunulduğu gibidir.

Tablo 11: Sanal Kaytarma Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,967
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	4921,946
	Serbestlik değeri	190
	Anlamlılık	.000

Tablo 11 incelendiğinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin sanal kaytarma ölçeği için .967 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer, veri yapısının faktör analizine uygunluğu açısından mükemmel düzeyi yansıtmaktadır. Sanal kaytarma ölçeğine dair faktör analizi sonucunda oluşan faktörler ve mevcut faktörlerin açıklanan toplam varyans değerleri Tablo 12’de gösterildiği gibidir.

Tablo 12: Sanal Kaytarma Ölçeğine Yapılan Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Maddeler	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
	<i>Toplam</i>	<i>Varyans</i> %	<i>Kümülatif</i> %	<i>Toplam</i>	<i>Varyans</i> %	<i>Kümülatif</i> %	<i>Toplam</i>	<i>Varyans</i> %	<i>Kümülatif</i> %
1	12,373	61,867	61,867	12,373	61,867	61,867	7,863	39,315	39,315
2	1,666	8,329	70,196	1,666	8,329	70,196	6,176	30,881	70,196
3	,708	3,538	73,734						
4	,554	2,768	76,502						
5	,492	2,460	78,963						
6	,468	2,341	81,304						
7	,430	2,151	83,455						

Tablo 12, faktör analizinin ardından oluşan faktörleri ve mevcut faktörlerin toplam varyansın ne kadarlık kısmını açıkladığını belirtmektedir. Buna göre sanal kaytarma ölçeğinde yer alan ifadeler iki faktör altında toplanmaktadır ve söz konusu faktörler, toplam varyansın %70,2'sini açıklamaktadır. Birinci faktör, toplam varyansın %39,3'ünü açıklarken ikinci faktör %30,89'unu açıklamaktadır. İfadelerin hangi faktöre yüklendiğini belirlemek ve faktör ağırlıklarını tespit etmek amacıyla yapılan döndürülmüş madde matrisi Tablo 13'de yer verildiği gibidir.

Tablo 13: Sanal Kaytarma Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Madde Matrisi

	FAKTÖR	
	1	2
SANAL 9	,890	
SANAL 18	,886	
SANAL 5	,866	
SANAL 12	,837	
SANAL 11	,761	
SANAL 16	,756	
SANAL 6	,730	
SANAL 20	,708	
SANAL 13	,664	
SANAL 4.	,603	
SANAL 10		,827
SANAL 3		,791
SANAL 15		,776
SANAL 1		,715
SANAL 7		,696
SANAL 8		,665
SANAL 2		,656
SANAL 14		,632
SANAL 19		,576
SANAL 17		,573

Analiz sonucunda elde edilen verilerin ardından **birinci faktör** 9, 18, 5, 12, 11, 16, 6, 20, 13 ve 4. maddelerden oluşmaktadır. Bu maddeler aşağıda belirtildiği gibidir:

- Online müzayede, açık arttırma sitelerini ziyaret ederim. (9)
- Bahis kumar sitelerini ziyaret ederim. (18)
- İnternette arkadaş edinme sitelerini ziyaret ederim. (5)
- Belirli konuların ele alınıp tartışıldığı online sohbet odalarında vakit geçiririm. (12)
- Online oyunlar oynarım. (11)
- İş aramaya ve yeni iş imkanlarından yararlanmaya yönelik internet sitelerinde vakit geçiririm. (16)
- Sporla ilgili internet sitelerini ziyaret ederim. (6)
- Yetişkin içerikli sitelerde vakit geçiririm. (20)
- Seyahat, tatil gibi organizasyonlar için otellerden ve seyahat şirketlerinden rezervasyon yaptırım. (13)
- Borsa, bankacılık, yatırım, finans konularına ilişkin internet sitelerini ve uygulamaları ziyaret ederim. (4)

İkinci faktör ise, 1, 2, 3, 7, 8, 10, 14, 15, 17 ve 19. maddelerden oluşmaktadır. Söz konusu maddeler aşağıda belirtildiği gibidir:

- İşle ilgili olmayan şahsi e-postalarımı kontrol ederim. (1)
- İşten bağımsız konularda e-posta gönderirim. (2)
- İnternet aracılığıyla haber sitelerini ve bültenleri takip ederim. (3)
- İşle ilgili olmayan e-postalar alırım. (7)
- İnternette kişisel ihtiyaçlarıma yönelik alışveriş yaparım. (8)
- Anlık haberleşme uygulamaları aracılığıyla mesaj alırım gönderirim. (Whatsapp, Messenger vs.) (10)
- Sanal toplulukları ziyaret ederim. (Ekşisözlük, Uludağ sözlük, Onedio, Donanımhaber vs.) (14)
- Çeşitli uygulamalardaki (Facebook, Instagram, Twitter gibi) kişisel sayfalarıma göz gezdiririm, düzenlerim ve kontrol ederim. (15)
- İnternette müzik, film, video indiririm. (17)
- Blogları okurum. (19)

3.5.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ölçek veya testler aracılığıyla ölçülmek istenen değişkenlerin tutarlı, kararlı ve istikrarlı bir şekilde ölçülebilme düzeyini açıklamaktadır (Karasar, 2012: 148). Benzer şartlar altında pek çok kez uygulandığında birbiriyle uyumlu sonuçlar veren bir ölçeğin güvenilir olduğundan söz edilebilir. Bir testin veya ölçeğin güvenilir olması aynı zamanda ondan edinilen verilerin de güvenilirliğini etkilemektedir (Altunışık vd., 2007: 114).

Tercih edilen ölçeklerin ne denli güvenilir olduğunu anlamak için çeşitli testler uygulanmaktadır. Bu testlerden biri olan içsel tutarlılık analizi, araştırmaya dahil olan katılımcıların kendilerine yöneltilen ifadelere verdikleri yanıtların tutarlılığını test etmektedir (Özdemir, 2010: 75). İçsel tutarlılığın değeri Cronbach's Alpha (α) sembolü ile gösterilmektedir. Güvenilirlik sonuçlarının incelenmesinde Alfa değeri önemli bir gösterge olup 0 ile 1 arasında değişebilen değerler almaktadır. Değerin 1'e yaklaşması ölçeğin güvenilirliğinin arttığını ifade eder. Buna göre alfa katsayısı (Özdamar, 2004: 633):

- 0.00-0.40 aralığında ise ölçeğin güvenilirliğinden söz edilemez: ,
- 0.40-0.60 aralığında ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- 0.60-0.80 aralığında ise ölçeğin güvenilirliği yeterlidir,
- 0.80-1.00 aralığında ise ölçeğin güvenilirliği yüksektir.

Araştırmada kullanılan sanal kaytarma ölçeğine dair yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14: Sanal Kaytarma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alfa (α)	Madde Sayısı (N)
Önemsiz Sanal Kaytarma Boyutu	0.94	10
Önemli Sanal Kaytarma Boyutu	0.94	10
Sanal Kaytarma Ölçeğinin Genel Güvenilirliği	0.97	20

Tablo 14 incelendiğinde sanal kaytarma ölçeğinin genel güvenilirliği ile ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları ise Tablo 15’te gösterildiği gibidir.

Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Kullanılan Ölçek	Cronbach’s Alfa (α)	Madde Sayısı (N)
Duygusal Bağlılık Boyutu	0,93	6
Devam Bağlılığı Boyutu	0,74	6
Normatif Bağlılık Boyutu	0,86	6
Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Genel Güvenilirliği	0,92	18

Tablo 15’te, örgütsel bağlılık ölçeğinin genel ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alfa değerleri incelendiğinde, tüm değerlerin 0,70’in üzerinde olduğu, dolayısıyla ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Sanal Kaytarma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistik, dağılımlar hakkında bilgi veren, sayısal verileri özet olarak açıklayan, mevcut verilerin sınıflandırılması, frekans dağılımlarının uygulanması, bu dağılımlara ilişkin ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum vb. ölçüler kullanılarak bulguların tablo veya grafik yöntemiyle sunulmasıdır.

Örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistik analizlerinin sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma
Önemli Sanal Kaytarma	270	1,00	5,00	3,0896	1,15509
Önemsiz Sanal Kaytarma	270	1,00	5,00	2,9211	1,14754
Duygusal Bağlılık	270	1,00	5,00	2,7963	1,14530
Normatif Bağlılık	270	1,00	5,00	2,6414	0,81655
Devam Bağlılığı	270	1,00	5,00	2,5673	0,93373

Tablo 16 incelendiğinde, 270 katılımcının yanıtına göre, önemli sanal kaytarma boyutunun ortalaması 5’li Likert ölçeği üzerinden 3,09’dır. Önemsiz sanal kaytarma boyutunun ortalaması ise 2,92’dir. Söz konusu bulgu, katılımcıların önemli ve önemsiz sanal kaytarma düzeylerinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın değişkeni olan örgütsel bağlılık ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde, duygusal bağlılık boyutunun ortalaması 2,80’dir. Mevcut ortalama değer 5’li Likert ölçeğine göre yorumlandığında duygusal bağlılığın orta seviyeye yakın olduğu anlaşılmaktadır. Normatif bağlılık boyutunun ortalaması 2,64’tür. Bu değer, katılımcıların orta seviyeye yakın olmakla beraber düşük sayılabilecek bir normatif bağlılık düzeyine sahip olduklarını göstermektedir. Devam bağlılığı boyutunun ortalama değerinin 2,56 olduğu görülmektedir. Buna göre, katılımcıların devam bağlılıklarının orta-düşük seviye aralığında olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak Tablo 16’da görüldüğü üzere, sanal kaytarma değişkeninin boyutları, örgütsel bağlılık değişkeni boyutlarına göre daha yüksek ortalama puanlara sahiptir.

3.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Sanal Kaytarma Davranışı İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin düzeyini, derecesini ve yönünü açıklamaktadır. Korelasyon katsayısı değişkenler arası doğrusal ilişkinin gücünü belirlemesi açısından önemli bir gösterge olup ‘r’ ile sembolize edilmektedir. Korelasyon katsayısı +1 ve -1 aralığında değer almaktadır (Altunışık vd., 2007: 200). Değerin +1 olması değişkenler arasındaki ilişkinin mükemmel seviyede pozitif yönlü olduğunu gösterirken, değer -1 olması değişkenler arasındaki ilişkinin mükemmel seviyede negatif yönlü olduğunu ifade etmektedir. Katsayının sıfır değerini alması, iki değişken arasında söz edilebilecek herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelir. Eğer korelasyon katsayısının mutlak değeri (Büyüköztürk, 2011: 32);

- 0,00-0,30 değerleri arasında ise düşük düzey ilişki
- 0,30-0,70 değerleri arasında ise orta düzey ilişki
- 0,70-1,00 değerleri arasında ise yüksek düzey ilişki söz konusudur

Tablo 17: Örgütsel Bağlılık ve Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişki

		ÖNEMSİZ SANAL KAYTARMA	ÖNEMLİ SANAL KAYTARMA	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	NORMATİF BAĞLILIK
ÖNEMSİZ SANAL KAYTARMA	R P N	1 270	,928** 270	-,683** 270	-,462** 270	-,613** 270
ÖNEMLİ SANAL KAYTARMA	R P N	,928** 270	1 270	-,717** 270	-,496** 270	-,667** 270
DUYGUSAL BAĞLILIK	R P N	-,683** 270	-,717** 270	1 270	,405** 270	,773** 270
DEVAM BAĞLILIĞI	R P N	-,462** 270	-,496** 270	,405** 270	1 270	,563** 270
NORMATİF BAĞLILIK	R P N	-,613** 270	-,667** 270	,773** 270	,563** 270	1 270

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2 yönlü)

Tablo 17’de sunulan korelasyon analizine dair bulgular değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma boyutlarına ilişkin sonuçlar aşağıda ifade edildiği gibidir:

- Önemsiz Sanal Kaytarma ile Duygusal Bağlılık arasında anlamlı ve orta düzeyde negatif bir ilişki vardır. ($r=-0,683$ ve $p=0,000<0,01$)
- Önemsiz Sanal Kaytarma ile Devam Bağlılığı arasında anlamlı ve orta düzeyde negatif bir ilişki vardır. ($r=-0,462$ ve $p=0,000<0,01$)
- Önemsiz Sanal Kaytarma ile Normatif Bağlılık arasında anlamlı ve orta düzeyde negatif bir ilişki vardır. ($r=-0,613$ ve $p=0,000<0,01$)
- Önemli Sanal Kaytarma ve Duygusal Bağlılık arasında anlamlı ve yüksek düzeyde negatif bir ilişki vardır. ($r=-0,717$ ve $p=0,000<0,01$)
- Önemli Sanal Kaytarma ve Devam Bağlılığı arasında anlamlı ve orta düzeyde negatif bir ilişki vardır. ($r=-0,496$ ve $p=0,000<0,01$)
- Önemli Sanal Kaytarma ve Normatif Bağlılık arasında anlamlı ve orta düzeyde negatif bir ilişki vardır. ($r=-0,667$ ve $p=0,000<0,01$)

3.5.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için tercih edilen bir analiz yöntemidir. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönüne ve şiddetine dair bilgi verirken, regresyon analizinde ise değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi mevcuttur (Altunışık vd., 2007: 203). Diğer bir ifadeyle regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme biçimini açıklar (Özdemir, 2008: 265). Bir bağımsız değişken ve bir bağımlı değişkenin araştırıldığı durumlarda basit regresyon analizi yapılmaktadır. Basit regresyonda bağımsız değişken hakkında sahip olunan bilgilerle bağımlı değişken tahmin edilmeye çalışılır. Çoklu regresyonda ise basit regresyondan farklı olarak bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin toplu etkisi araştırılır (Büyüköztürk, 2011: 118).

Çalışmada ilk olarak örgütsel bağlılığın sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini saptamak, dolayısıyla araştırmanın ana hipotezi olan “Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, sanal kaytarma davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır.”

hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 18: Örgütsel Bağlılığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P
	B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	5,701	,158	36,062	,000
	Örgütsel Bağlılık	1,010	,057	-,737	,000
Bağımlı değişken: Sanal Kaytarma					
R=0,737 R²=0,543 F=318,467					

Tablo 18'deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelde örgütsel bağlılık bağımsız değişken, sanal kaytarma ise bağımlı değişkendir. Modele dair korelasyon katsayısına (R) bakıldığında, örgütsel bağlılık ile sanal kaytarma davranışı arasında 0,737 yüksek düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Modeldeki belirlilik katsayısının (R²) değeri incelendiğinde ise bu değer 0,543 olduğu görülmektedir. Söz konusu oran, bağımsız değişken olan örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olan sanal kaytarma üzerindeki değişimin %54,3'ünü açıkladığını belirtmektedir. Diğer bir deyişle, sanal kaytarma değişkeninin %54,3'ü örgütsel bağlılık tarafından belirlenmektedir.

Örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma değişkenlerine uygulanan regresyon analizinin ardından değişkenlerin boyutları da regresyon analizine dahil edilmiştir. Örgütsel bağlılığın boyutlarını oluşturan normatif, duygusal ve devam bağlılığı ile sanal kaytarma boyutları olan önemli ve önemsiz sanal kaytarma için yapılan çoklu regresyon analizi aşağıdaki tablolarda ele alınmıştır.

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Önemli Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B	Std.	Beta	F	R ²	R	T	P
Sabit	5,599	,166		118,845	,573	,757	33,629	,000
Duygusal Bağlılık	-,517	,063	-,516				-8,155	,000
Devam Bağlılığı	-,281	,068	-,200				-4,116	,000
Normatif Bağlılık	-,191	,086	-,156				-2,223	,027
Bağımlı Değişken: Önemli Sanal Kaytarma								

Tablo 19 incelendiğinde, önemli sanal kaytarma ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, önemli sanal kaytarmanın anlamlı yordayıcısıdır ($F(3,266)=118,845$, $p<0,05$). Bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken yoluyla belirlendiğini saptamak için belirlilik katsayısı (R^2) değeri esas alınmalıdır. Buna göre üç değişken birlikte önemli sanal kaytarma varyansının %57,3'ünü açıklamaktadır.

Değişkenlerin önemli sanal kaytarma üzerindeki yordayıcılık önem sırası; duygusal bağlılık (Beta=-,516), devam bağlılığı (Beta=-,200) ve normatif bağlılık (Beta=-,156) biçimindedir. Diğer bir ifadeyle, önemli sanal kaytarma davranışlarını açıklamada duygusal bağlılığın önemli bir faktör olduğunu anlamak mümkündür.

Elde edilen verilere göre, duygusal bağlılık değişkeninde meydana gelecek bir birimlik artış, sanal kaytarma davranışlarını 0,517 birim azaltmaktadır. Devam bağlılığı değişkenindeki bir birimlik artış sanal kaytarma davranışlarını 0,281 birim azaltırken normatif bağlılıkta meydana gelen bir birimlik artış önemli sanal kaytarma üzerinde 0,191 birimlik azalmaya yol açacaktır.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Önemsiz Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B	Std.	Beta	F	R ²	R	T	p
Sabit	5,612	,179		92,237	,510	,714	31,262	,000
Duygusal Bağlılık	-,538	,068	-,534				-7,875	,000
Devam Bağlılığı	-,276	,074	-,195				-3,756	,000
Normatif Bağlılık	-,112	,093	-,090				-1,208	,228
Bağımlı Değişken: Önemsiz Sanal Kaytarma								

Tablo 20 incelendiğinde, duygusal ve devam bağlılığın önemsiz sanal kaytarma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir belirleyici etkiye sahip oldukları saptanmıştır ($p=,000<0,05$). Buna karşılık, normatif bağlılık boyutunun önemli sanal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan ($p=,228>0,05$) anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçını oluşturduğunu saptamak için bakılan R^2 değerinde, değişkenlerin önemsiz sanal kaytarma varyansının %51'ini açıkladığı görülmektedir. Analiz sonrasında elde edilen verilere göre, duygusal bağlılıktaki bir birimlik artış, önemsiz sanal kaytarma davranışlarını 0,538 birim azaltmakla birlikte, devam bağlılığındaki bir birimlik artış önemsiz sanal kaytarma davranışları üzerinde 0,276 birim azaltıcı etki göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde, H1: *''Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, sanal kaytarma davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır.''* hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

3.5.7 Sanal Kaytarma ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Katılımcıların demografik özellikleri ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair ilişkiler bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (one-way anova) ile test edilmiştir. T testi, birbirinden bağımsız iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak için uygulanan parametrik bir testtir. ANOVA ise, üç veya daha fazla grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı belirlemek için

kullanılmaktadır.

Araştırmada, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu ve çalıştıkları sektör ile sanal kaytarma davranışlarının kıyaslanması için bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Elde edilen veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 21: Cinsiyet Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması

Önemsiz Sanal Kaytarma	Gruplar	N	Ort.	Std.	Sd	T	P
	Kadın	134	2,40	,893	268	12,120	,000
	Erkek	136	3,77	,965			
Önemli Sanal Kaytarma	Gruplar	N	Ort.	Std.	Sd	T	P
	Kadın	134	2,31	,817	268	10,216	,000
	Erkek	136	3,52	1,11			

Cinsiyet değişkenine göre sanal kaytarma davranışlarının karşılaştırmasına yönelik t-testi sonucu Tablo 21’de gösterilmiştir. Analiz sonucunda, p değerleri incelendiğinde kadın ve erkek katılımcılar ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulgulanmıştır ($p<0,05$). Hem önemsiz sanal kaytarma hem de önemli sanal kaytarma davranışlarında erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları dikkat çekmektedir.

Tablo 22: Medeni Durum Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması

Önemsiz Sanal Kaytarma	Gruplar	N	Ort.	Std.	Sd	T	P
	Bekar	117	3,74	1,08	268	9,144	,000
	Evli	153	2,59	0,94			
Önemli Sanal Kaytarma	Gruplar	N	Ort.	Std.	Sd	T	P
	Bekar	117	3,58	1,14	268	9,286	,000
	Evli	153	2,41	0,85			

Tablo 22, katılımcıların medeni durumlarına göre sanal kaytarma davranışlarının t testi sonucunu göstermektedir. Yapılan analiz neticesinde, evli ile bekar katılımcılar arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre bekar katılımcıların hem önemli sanal kaytarma hem de önemsiz sanal kaytarma

davranışlarına daha meyilli oldukları bulgulanmıştır.

Tablo 23: Çalışılan Sektör Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması

Önemsiz Sanal Kaytarma	Gruplar	N	Ort.	Std.	Sd	T	P
	Kamu S.	166	2,46	0,86	268	15,146	,000
	Özel S.	104	4,07	0,82			
Önemli Sanal Kaytarma	Gruplar	N	Ort.	Std.	Sd	T	P
	Kamu S.	166	2,27	,76	268	16,742	,000
	Özel S.	104	3,95	0,87			

Tablo 23, katılımcıların çalıştıkları sektöre göre sanal kaytarma davranışlarının t testi sonucunu göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda, kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan katılımcılar arasında sanal kaytarma davranışlarında bulunma açısından anlamlı farklılıklar söz konusudur ($p < 0,000$). Bulgulara göre, özel sektörde çalışan katılımcıların, kamu sektöründe çalışan katılımcılara göre önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarını sergileme oranı daha yüksektir.

Tablo 24: Eğitim Durumu Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Önemli Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	8,787	2	4,393	3,396	0,35
	Gruplar İçi	345,443	267	1,294		
	Toplam	354,230	269			
Önemsiz Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	7,892	2	3,946	3,002	0,051
	Gruplar İçi	351,019	267	1,315		
	Toplam	358,911	269			

Tablo 24 incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumu ile önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 25: Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Önemli Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	67,989	3	22,663	21,060	0,000
	Gruplar İçi	286,241	266	1,076		
	Toplam	354,230	269			
Önemsiz Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	54,617	3	18,206	15,915	0,000
	Gruplar İçi	304,294	266	1,144		
	Toplam	358,911	269			

Tablo 25'teki veriler değerlendirildiğinde, katılımcıların aylık gelir düzeyi ile önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$). Söz konusu farklılıkların hangi gelir grupları arasında gerçekleştiğini tespit etmek için yapılan Post-Hoc testi sonuçları Tablo 26'da sunulduğu gibidir.

Tablo 26: Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışına İlişkin Post-Hoc Testi

	(I) Aylık Gelir Düzeyiniz	Ortalama $\bar{x}$	(J) Aylık Gelir Düzeyiniz	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Sapma	p
ÖNEMSİZ SANAL KAYTARMA	2000-2999 TL	3,98	3000-4000 TL	,48380	,24943	,228
			4000-5000 TL	1,31594*	,23116	,000
			5000 TL ve üzeri	,96511*	,24477	,002
	3000-3999 TL	3,50	2000-3000 TL	-,48380	,24943	,228
			4000-5000 TL	,83214*	,16329	,000
			5000 TL ve üzeri	,48131*	,18205	,046
	4000-4999 TL	2,67	2000-3000 TL	-1,31594*	,23116	,000
			3000-4000 TL	-,83214*	,16329	,000
			5000 TL ve üzeri	-,35083	,15609	,119
	5000 TL ve üzeri	3,01	2000-3000 TL	-,96511*	,24477	,002
			3000-4000 TL	-,48131*	,18205	,046

			4000-5000 TL	,35083	,15609	,119
ÖNEMLİ SANAL KAYTARMA	2000-2999 TL	3,87	3000-4000 TL	,45487	,25237	,288
			4000-5000 TL	1,39586*	,23435	,000
			5000 TL ve üzeri	1,18391*	,25179	,000
	3000-3999 TL	3,42	2000-3000 TL	-,45487	,25237	,288
			4000-5000 TL	,94100*	,15734	,000
			5000 TL ve üzeri	,72905*	,18230	,001
	4000-4999 TL	2,48	2000-3000 TL	-1,39586*	,23435	,000
			3000-4000 TL	-,94100*	,15734	,000
			5000 TL ve üzeri	-,21195	,15641	,531
	5000 TL ve üzeri	2,69	2000-3000 TL	-1,18391*	,25179	,000
			3000-4000 TL	-,72905*	,18230	,001
			4000-5000 TL	,21195	,15641	,531

Tablo 26'daki veriler incelendiğinde, katılımcıların gelir düzeyi düştükçe sanal kaytarma davranışlarında artış gözlemlenmektedir. 2000-2999 lira ile 3000-3999 lira aylık geliri olan katılımcıların, kendilerinden yüksek gelir elde eden diğer katılımcılara göre daha çok sanal kaytarma davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Aynı zamanda ortalama değerler ($\bar{x}$) baz alındığında, en çok sanal kaytarma davranışında bulunanların 2000-2999 lira geliri olan gruba ait olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, aylık gelir düzeyinin azaldıkça sanal kaytarma davranışlarında artışa sebebiyet verdiğini açıklamaktadır.

Tablo 27: Haftalık Ders Saati Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Önemli Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	100,727	4	25,182	26,354	0,000
	Gruplar İçi	253,502	265	0,957		
	Toplam	354,230	269			
Önemsiz Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	94,243	4	23,561	23,590	0,000
	Gruplar İçi	264,668	265	0,999		
	Toplam	358,911	269			

Tablo 27 incelendiğinde, katılımcıların haftalık ders saati ile sanal kaytarma

davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu farklılıkların dağılımlarını tespit etmek için yapılan Post-Hoc testinin sonuçları Tablo 28’de yer verildiği gibidir.

Tablo 28: Haftalık Ders Saati Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışına İlişkin Post-Hoc Testi

	Ortalama $\bar{X}$	(I) Haftalık Çalışma Saati	(J) Haftalık Çalışma Saati	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Sapma	P
ÖNEMSİZ SANAL KAYTARMA	2,96	9 saatten az	9-15 saat	,16270	,42698	1,000
			16-21 saat	,68510	,36561	,621
			22-32 saat	,15933	,34698	1,000
			33 saat ve üzeri	-,88156	,34824	,119
	2,79	9-15 saat	9 saatten az	-,16270	,42698	1,000
			16-21 saat	,52240	,30666	,896
			22-32 saat	-,00337	,28419	1,000
			33 saat ve üzeri	-1,04426*	,28572	,003
	2,27	16-21 saat	9 saatten az	-,68510	,36561	,621
			9-15 saat	-,52240	,30666	,896
			22-32 saat	-,52577*	,17922	,036
			33 saat ve üzeri	-1,56666*	,18165	,000
	2,80	22-32 saat	9 saatten az	-,15933	,34698	1,000
			9-15 saat	,00337	,28419	1,000
			16-21 saat	,52577*	,17922	,036
			33 saat ve üzeri	-1,04089*	,14042	,000
	3,84	33 saat ve üzeri	9 saatten az	,88156	,34824	,119
			9-15 saat	1,04426*	,28572	,003
			16-21 saat	1,56666*	,18165	,000
			22-32 saat	1,04089*	,14042	,000
ÖNEMLİ SANAL KAYTARMA	2,54	9 saatten az	9-15 saat	-,04127	,41788	1,000
			16-21 saat	,37172	,35781	1,000
			22-32 saat	-,03763	,33958	1,000
			33 saat ve üzeri	-1,16999*	,34081	,007
	2,58	9-15 saat	9 saatten az	,04127	,41788	1,000
			16-21 saat	,41299	,30012	1,000
			22-32 saat	,00364	,27813	1,000
			33 saat ve üzeri	-1,12872*	,27963	,001
	2,17	16-21 saat	9 saatten az	-,37172	,35781	1,000
			9-15 saat	-,41299	,30012	1,000

			22-32 saat	-,40935	,17540	,204
			33 saat ve üzeri	-1,54171*	,17777	,000
	2,58	22-32 saat	9 saatten az	,03763	,33958	1,000
			9-15 saat	-,00364	,27813	1,000
			16-21 saat	,40935	,17540	,204
			33 saat ve üzeri	-1,13236*	,13743	,000
	3,71	33 saat ve üzeri	9 saatten az	1,16999*	,34081	,007
			9-15 saat	1,12872*	,27963	,001
			16-21 saat	1,54171*	,17777	,000
			22-32 saat	1,13236*	,13743	,000

Tablo 28'deki veriler incelendiğinde, en yüksek ders saat aralığının 33 saat ve üzeri olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte en çok sanal kaytarma davranışı sergileyen grubun da haftalık 33 saat ve üzeri çalışan katılımcılardan oluştuğu tespit edilmiştir. Mevcut sonuçlardan hareketle, çalışma saatlerinin belli bir düzeyden sonra artış göstermesinin, bireyleri sanal kaytarma davranışında bulunmaya sevk ettiği söylenebilir.

Tablo 29: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Önemli Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	67,223	5	13,445	12,367	0,000
	Gruplar İçi	287,006	264	1,087		
	Toplam	254,230	269			
Önemsiz Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	64,315	5	12,863	11,527	0,000
	Gruplar İçi	294,596	264	1,116		
	Toplam	358,911	269			

Tablo 29'daki veriler değerlendirildiğinde, katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Söz konusu farklılıkların dağılımı Tablo 30'da yer verildiği gibidir.

Tablo 30: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışına İlişkin Post Hoc Testi

	Ortalama $\bar{X}$	Kurumdaki Çalışma Süreniz (I)	Bulunduğunuz Kurumdaki Çalışma Süreniz (J)	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Sapma	P
ÖNEMSİZ SANAL KAYTARMA	3,74	1 yıldan az	1-5 yıl	,22361	,23231	1,000
			6-10 yıl	,85179*	,24041	,007
			11-15 yıl	1,23077*	,29298	,001
			16-20 yıl	1,06624*	,32390	,017
			21 yıl ve üzeri	1,56346*	,29902	,000
	3,51	1-5 yıl	1 yıldan az	-,22361	,23231	1,000
			6-10 yıl	,62818*	,16102	,002
			11-15 yıl	1,00716*	,23231	,000
			16-20 yıl	,84263*	,27026	,030
			21 yıl ve üzeri	1,33985*	,23988	,000
	2,88	6-10 yıl	1 yıldan az	-,85179*	,24041	,007
			1-5 yıl	-,62818*	,16102	,002
			11-15 yıl	,37897	,24041	1,000
			16-20 yıl	,21444	,27726	1,000
			21 yıl ve üzeri	,71167	,24774	,066
	2,50	11-15 yıl	1 yıldan az	-1,23077*	,29298	,001
			1-5 yıl	-1,00716*	,23231	,000
			6-10 yıl	-,37897	,24041	1,000
			16-20 yıl	-,16453	,32390	1,000
			21 yıl ve üzeri	,33269	,29902	1,000
	2,67	16-20 yıl	1 yıldan az	-1,06624*	,32390	,017
			1-5 yıl	-,84263*	,27026	,030
			6-10 yıl	-,21444	,27726	1,000
			11-15 yıl	,16453	,32390	1,000
			21 yıl ve üzeri	,49722	,32938	1,000
	2,17	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-1,56346*	,29902	,000
			1-5 yıl	-1,33985*	,23988	,000
			6-10 yıl	-,71167	,24774	,066
			11-15 yıl	-,33269	,29902	1,000

			16-20 yıl	-,49722	,32938	1,000
ÖNEMLİ SANAL KAYTARMA	3,63	1 yıldan az	1-5 yıl	,26729	,22930	1,000
			6-10 yıl	,99062*	,23729	,001
			11-15 yıl	1,40769*	,28918	,000
			16-20 yıl	1,12906*	,31970	,007
			21 yıl ve üzeri	1,43462*	,29515	,000
	3,37	1-5 yıl	1 yıldan az	-,26729	,22930	1,000
			6-10 yıl	,72333*	,15893	,000
			11-15 yıl	1,14040*	,22930	,000
			16-20 yıl	,86177*	,26676	,021
			21 yıl ve üzeri	1,16733*	,23677	,000
	2,64	6-10 yıl	1 yıldan az	-,99062*	,23729	,001
			1-5 yıl	-,72333*	,15893	,000
			11-15 yıl	,41708	,23729	1,000
			16-20 yıl	,13844	,27366	1,000
			21 yıl ve üzeri	,44400	,24453	1,000
	2,22	11-15 yıl	1 yıldan az	-1,40769*	,28918	,000
			1-5 yıl	-1,14040*	,22930	,000
			6-10 yıl	-,41708	,23729	1,000
			16-20 yıl	-,27863	,31970	1,000
			21 yıl ve üzeri	,02692	,29515	1,000
	2,50	16-20 yıl	1 yıldan az	-1,12906*	,31970	,007
			1-5 yıl	-,86177*	,26676	,021
			6-10 yıl	-,13844	,27366	1,000
			11-15 yıl	,27863	,31970	1,000
			21 yıl ve üzeri	,30556	,32511	1,000
	2,20	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-1,43462*	,29515	,000
			1-5 yıl	-1,16733*	,23677	,000
			6-10 yıl	-,44400	,24453	1,000
			11-15 yıl	-,02692	,29515	1,000
			16-20 yıl	-,30556	,32511	1,000

Tablo 30 incelendiğinde, kurumlarında yeni işe başlayanlar (1 yıldan az) ile 1-5 yıl arası süre boyunca kurumlarında çalışan katılımcıların, bu iki gruptan daha uzun süre kendi kurumlarında çalışan katılımcılara göre sanal kaytarma davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra,

ortalama puanlar ($\bar{x}$) analiz edildiğinde, yüksek ortalamaya sahip grupların, kurumlarında 1 yıldan az süredir çalışan katılımcılar ile 1-5 yıl boyunca çalışan katılımcılara ait olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 31: İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Önemli Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	97,503	5	19,501	20,053	0,000
	Gruplar İçi	256,727	264	0,972		
	Toplam	354,230	269			
Önemsiz Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	102,893	5	20,579	21,220	0,000
	Gruplar İçi	256,018	264	0,970		
	Toplam	358,911	269			

Tablo 31 incelendiğinde, iş hayatındaki toplam çalışma süresi ile sanal kaytarma arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Mevcut farklılıkların dağılımlarını öğrenmek ve hangi gruplar arasında farklılıklar meydana geldiğini değerlendirmek için yapılan Post-Hoc testi Tablo 32’de sunulduğu gibidir.

Tablo 32: İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi ile Sanal Kaytarma Davranışına İlişkin Post-Hoc Testi

	Ortalama $\bar{x}$	(I) Toplam İş Hayatındaki Çalışma Süreniz	(J) Toplam İş Hayatındaki Çalışma Süreniz	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Sapma	P
ÖNEMSİZ SANAL KAYTARMA	3,84	1 yıldan az	1-5 yıl	-,11758	,47259	1,000
			6-10 yıl	,05698	,46071	1,000
			11-15 yıl	,72438	,47356	1,000
			16-20 yıl	,78151	,46071	1,000
			21 yıl ve üzeri	1,47723*	,45196	,018
	3,96	1-5 yıl	1 yıldan az	,11758	,47259	1,000
			6-10 yıl	,17456	,21837	1,000
			11-15 yıl	,84195*	,24432	,010
			16-20 yıl	,89909*	,21837	,001

	3,78	6-10 yıl	21 yıl ve üzeri	1,59481*	,19926	,000
			1 yıldan az	-,05698	,46071	1,000
			1-5 yıl	-,17456	,21837	1,000
			11-15 yıl	,66739*	,22046	,041
			16-20 yıl	,72453*	,19130	,003
			21 yıl ve üzeri	1,42025*	,16916	,000
	3,11	11-15 yıl	1 yıldan az	-,72438	,47356	1,000
			1-5 yıl	-,84195*	,24432	,010
			6-10 yıl	-,66739*	,22046	,041
			16-20 yıl	,05713	,22046	1,000
			21 yıl ve üzeri	,75286*	,20155	,003
	3,05	16-20 yıl	1 yıldan az	-,78151	,46071	1,000
			1-5 yıl	-,89909*	,21837	,001
			6-10 yıl	-,72453*	,19130	,003
			11-15 yıl	-,05713	,22046	1,000
			21 yıl ve üzeri	,69572*	,16916	,001
	2,36	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-1,47723*	,45196	,018
			1-5 yıl	-1,59481*	,19926	,000
			6-10 yıl	-1,42025*	,16916	,000
			11-15 yıl	-,75286*	,20155	,003
			16-20 yıl	-,69572*	,16916	,001
ÖNEMLİ SANAL KAYTARMA	3,80	1 yıldan az	1-5 yıl	,01515	,47324	1,000
			6-10 yıl	,19057	,46134	1,000
			11-15 yıl	,95938	,47421	,661
			16-20 yıl	,93208	,46134	,665
			21 yıl ve üzeri	1,55957*	,45259	,010
	3,78	1-5 yıl	1 yıldan az	-,01515	,47324	1,000
			6-10 yıl	,17541	,21867	1,000
			11-15 yıl	,94422*	,24466	,002
			16-20 yıl	,91692*	,21867	,001
			21 yıl ve üzeri	1,54442*	,19953	,000
	3,60	6-10 yıl	1 yıldan az	-,19057	,46134	1,000
			1-5 yıl	-,17541	,21867	1,000
			11-15 yıl	,76881*	,22076	,009
			16-20 yıl	,74151*	,19156	,002
			21 yıl ve üzeri	1,36901*	,16939	,000
	2,84	11-15 yıl	1 yıldan az	-,95938	,47421	,661
			1-5 yıl	-,94422*	,24466	,002
			6-10 yıl	-,76881*	,22076	,009
			16-20 yıl	-,02730	,22076	1,000
			21 yıl ve üzeri	,60020*	,20183	,048

	2,87	16-20 yıl	1 yıldan az	-,93208	,46134	,665
			1-5 yıl	-,91692*	,21867	,001
			6-10 yıl	-,74151*	,19156	,002
			11-15 yıl	,02730	,22076	1,000
			21 yıl ve üzeri	,62750*	,16939	,004
	2,24	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-1,55957*	,45259	,010
			1-5 yıl	-1,54442*	,19953	,000
			6-10 yıl	-1,36901*	,16939	,000
			11-15 yıl	-,60020*	,20183	,048
			16-20 yıl	-,62750*	,16939	,004

Tablo 32’de yer verilen iş hayatındaki toplam çalışma süresi ile sanal kaytarma davranışlarına ilişkin Post-Hoc Testi sonuçları incelendiğinde, 21 yıl ve daha uzun süredir çalışma hayatı içerisinde olan katılımcıların sanal kaytarma davranışları, daha az iş hayatında olan katılımcılara kıyasla seyrek sergilenmektedir. Bunun yanı sıra ortalama değerler incelediğinde, toplam 21 yıl ve üzeri zamandır çalışma hayatı içerisinde olan katılımcıların ortalama puanlarının en az değere sahip olduğu dikkat çekmektedir. Sonuçlara göre, uzun süre çalışma hayatında bulunmanın sanal kaytarma davranışları üzerinde azaltıcı bir etki yarattığı yorumu yapılabilir. Bu durumun yaşları ile dolayısıyla kuşak farkları ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Yaşla birlikte çalışma hayatında geçirilen süre de artmakta, teknolojik yenilikleri takip etme ya da adapte olma düzeyleri azalabilmektedir.

Tablo 33: Yaş Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışının Karşılaştırılması

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Önemli Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	63,628	4	15,907	14,506	0,000
	Gruplar İçi	290,602	265	1,097		
	Toplam	354,230	269			
Önemsiz Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	65,872	4	16,468	14,892	0,000
	Gruplar İçi	293,039	265	1,106		
	Toplam	358,911	269			

Tablo 33 incelendiğinde, yaş grupları ile önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır ($p=0,00$). Bu sonuçlar, yaş grupları ile sanal kaytarma davranışları arasındaki anlamlı farklılığı vurgulasa da söz konusu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirtmemektedir. Bunun için yapılan Post-Hoc testi sonuçları Tablo 34’te sunulduğu gibidir.

Tablo 34: Yaş Değişkeni ile Sanal Kaytarma Davranışına İlişkin Post-Hoc Testi

	Ortalama $\bar{x}$	Yaş(I)	Yaş (J)	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Sapma	P
ÖNEMSİZ SANAL KAYTARMA	3,95	20-29	30-39	,56124	,20805	,074
			40-49	1,08544*	,20839	,000
			50-59	1,48386*	,22711	,000
			60-69	1,88889*	,46370	,001
	3,39	30-39	20-29	-,56124	,20805	,074
			40-49	,52420*	,15899	,011
			50-59	,92262*	,18284	,000
			60-69	1,32765*	,44370	,030
	2,87	40-49	20-29	-1,08544*	,20839	,000
			30-39	-,52420*	,15899	,011
			50-59	,39842	,18323	,306
			60-69	,80345	,44386	,714
	2,47	50-59	20-29	-1,48386*	,22711	,000
			30-39	-,92262*	,18284	,000
			40-49	-,39842	,18323	,306
			60-69	,40503	,45295	1,000
	2,06	60-69	20-29	-1,88889*	,46370	,001
			30-39	-1,32765*	,44370	,030
			40-49	-,80345	,44386	,714
			50-59	-,40503	,45295	1,000
ÖNEMLİ SANAL KAYTARMA	3,80	20-29	30-39	,62146*	,20718	,030
			40-49	1,06877*	,20752	,000
			50-59	1,50744*	,22617	,000
			60-69	1,87222*	,46177	,001
	3,18	30-39	20-29	-,62146*	,20718	,030
			40-49	,44731	,15832	,051
			50-59	,88598*	,18208	,000
			60-69	1,25076*	,44185	,049

	2,74	40-49	20-29	-1,06877*	,20752	,000
			30-39	-,44731	,15832	,051
			50-59	,43867	,18247	,169
			60-69	,80345	,44201	,702
	2,30	50-59	20-29	-1,50744*	,22617	,000
			30-39	-,88598*	,18208	,000
			40-49	-,43867	,18247	,169
			60-69	,36478	,45106	1,000
	1,93	60-69	20-29	-1,87222*	,46177	,001
			30-39	-1,25076*	,44185	,049
			40-49	-,80345	,44201	,702
			50-59	-,36478	,45106	1,000

Tablo 34'ten hareketle, ortalama değerler incelendiğinde, 20-29 ve 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha sık sanal kaytarma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bu noktada her iki yaş grubuna dahil olan kesimin Y kuşağını oluşturan bireyler oldukları dikkat çekmektedir. Y kuşağının, teknolojiyle güçlü bağlarının oluşu ve yaşamlarının her anında teknolojinin var olması, iş hayatında da bu eğilimlerin devam ettirildiğini göstermektedir.

Örneklem kapsamında elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmanın ikinci hipotezi olan ‘‘Sanal kaytarma davranışı ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.’’ hipotezinin eğitim değişkeni dışında desteklendiği görülmektedir.

3.5.8. Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı tespit edilmiştir. Bu amaç çerçevesinde T testi ve Anova analizleri yapılarak gruplar arası farklılıkların ne derece olduğu aşağıdaki tablolarda açıklanmıştır.

Tablo 35: Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması

	Gruplar	N	Ort.	Std.	Sd	T	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	134	3,38	0,95	268	9,694	0,000
	Erkek	136	2,21	1,02			
Devam Bağlılığı	Kadın	134	2,96	0,69	268	6,804	0,000
	Erkek	136	3,33	0,81			
Normatif Bağlılık	Kadın	134	2,98	0,77	268	8,044	0,000
	Erkek	136	2,15	0,89			

Tablo 35'te yer verildiği üzere, cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık ile karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi sonucunda, kadın ve erkek katılımcılar ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ortalama değerler dikkate alındığında, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutunda kadınların erkeklere nazaran örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra devam bağlılığı boyutunda ise erkeklerin kadınlara kıyasla örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 36: Medeni Durum Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması

	Gruplar	N	Ort.	Std.	Sd	T	P
Duygusal Bağlılık	Bekar	117	2,19	1,09	268	8,427	0,000
	Evli	153	3,25	0,95			
Devam Bağlılığı	Bekar	117	2,34	0,92	268	5,218	0,000
	Evli	153	2,86	0,64			
Normatif Bağlılık	Bekar	117	2,12	0,93	268	7,373	0,000
	Evli	153	2,90	0,78			

Tablo 36 incelendiğinde, katılımcıların medeni durumları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p<0,05$). Ortalama değerler göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel bağlılığın tüm boyutlarında evli katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 37: Çalışılan Sektör Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması

	Gruplar	N	Ort.	Std.	Sd	T	P
Duygusal Bağlılık	Kamu Sektörü	166	3,39	0,86	268	14,300	0,000
	Özel Sektör	104	1,84	0,86			
Devam Bağlılığı	Kamu Sektörü	166	2,94	0,67	268	8,762	0,000
	Özel Sektör	104	2,15	0,79			
Normatif Bağlılık	Kamu Sektörü	166	3,01	0,70	268	12,460	0,000
	Özel Sektör	104	1,85	0,79			

Tablo 37'deki veriler değerlendirildiğinde, katılımcıların yer aldıkları sektör ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Ortalama değerler incelendiğinde, her üç örgütsel bağlılık boyutunda da kamu sektöründe çalışan katılımcıların özel sektörde çalışan katılımcılara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 38: Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	1,181	2	0,591	0,448	0,639
	Gruplar İçi	351,671	267	1,317		
	Toplam	352,852	269			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	2,575	2	1,287	1,944	0,145
	Gruplar İçi	176,780	267	0,662		
	Toplam	179,355	269			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	2,218	2	1,109	1,275	0,281
	Gruplar İçi	232,310	267	0,870		
	Toplam	234,528	269			

Tablo 38 incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumu ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p<0,05$).

Tablo 39: Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	68,620	3	22,873	21,406	0,000
	Gruplar İçi	284,231	266	1,069		
	Toplam	352,852	269			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	19,998	3	6,666	11,127	0,000
	Gruplar İçi	159,357	266	0,599		
	Toplam	179,355	269			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	28,208	3	9,403	12,122	0,000
	Gruplar İçi	206,320	266	0,776		
	Toplam	234,528	269			

Tablo 39 incelendiğinde, katılımcıların aylık gelir düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur ($p<0,05$). Söz konusu farklılıkların hangi gruplar arasında dağıldığını belirlemek için yapılan Post-Hoc testi

sonuçları, Tablo 40’ta sunulduğu gibidir.

Tablo 40: Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin Post-Hoc Testi

DEĞİŞKENLER	Ortalama $\bar{x}$	(I) Aylık Gelir Düzeyiniz	(J) Aylık Gelir Düzeyiniz	Ortalamala Farkı (I-J)	Std. Sapma	P
DUYGUSAL BAĞLILIK	1,73	2000-2999 TL	3000-4000 TL	-,59222	,24327	,093
			4000-5000 TL	-1,46141*	,23483	,000
			5000 TL ve üzeri	-1,39837*	,27050	,000
	2,33	3000-3999 TL	2000-3000 TL	,59222	,24327	,093
			4000-5000 TL	-,86919*	,14631	,000
			5000 TL ve üzeri	-,80615*	,19858	,000
	3,20	4000-4999 TL	2000-3000 TL	1,46141*	,23483	,000
			3000-4000 TL	,86919*	,14631	,000
			5000 TL ve üzeri	,06304	,18815	1,000
	3,13	5000 TL ve üzeri	2000-3000 TL	1,39837*	,27050	,000
			3000-4000 TL	,80615*	,19858	,000
			4000-5000 TL	-,06304	,18815	1,000
DEVAM BAĞLILIĞI	2,12	2000-2999 TL	3000-4000 TL	-,24388	,18215	1,000
			4000-5000 TL	-,73589*	,17583	,000
			5000 TL ve üzeri	-,72264*	,20254	,003
	2,36	3000-3999 TL	2000-3000 TL	,24388	,18215	1,000
			4000-5000 TL	-,49202*	,10956	,000
			5000 TL ve üzeri	-,47877*	,14869	,009
	2,85	4000-4999 TL	2000-3000 TL	,73589*	,17583	,000
			3000-4000 TL	,49202*	,10956	,000
			5000 TL ve üzeri	,01325	,14088	1,000
	2,84	5000 TL ve üzeri	2000-3000 TL	,72264*	,20254	,003
			3000-4000 TL	,47877*	,14869	,009
			4000-5000 TL	-,01325	,14088	1,000
NORMATİF BAĞLILIK	2,01	2000-2999 TL	3000-4000 TL	-,20773	,20726	1,000
			4000-5000 TL	-,84052*	,20007	,000

			5000 TL ve üzeri	-,71051*	,23047	,014
	2,22	3000-3999 TL	2000-3000 TL	,20773	,20726	1,000
			4000-5000 TL	-,63279*	,12466	,000
			5000 TL ve üzeri	-,50278*	,16919	,019
	2,85	4000-4999 TL	2000-3000 TL	,84052*	,20007	,000
			3000-4000 TL	,63279*	,12466	,000
			5000 TL ve üzeri	,13001	,16030	1,000
	2,72	5000 TL ve üzeri	2000-3000 TL	,71051*	,23047	,014
			3000-4000 TL	,50278*	,16919	,019
			4000-5000 TL	-,13001	,16030	1,000

Tablo 40'taki Post-Hoc analiz sonuçları değerlendirildiğinde, aylık gelir düzeyi 2000-2999 TL ve 3000-3999 TL olan katılımcıların, kendilerinden yüksek gelire sahip katılımcılara göre örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 41: Haftalık Ders Saati Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	91,367	4	22,842	23,149	0,000
	Gruplar İçi	261,485	265	0,987		
	Toplam	352,852	269			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	46,006	4	11,502	22,857	0,000
	Gruplar İçi	133,349	265	0,503		
	Toplam	179,355	269			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	58,573	4	14,643	22,054	0,000
	Gruplar İçi	175,955	265	0,664		
	Toplam	234,528	269			

Tablo 41 incelendiğinde, katılımcıların üstlenmiş oldukları haftalık ders saati ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir

($p<0,05$). Bu farklılıkların dağılımlarını incelemek için yapılan Post-Hoc testi sonuçlarına Tablo 42’de yer verilmiştir.

Tablo 42: Haftalık Ders Saati Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin Post-Hoc Testi

	Ortalama $\bar{x}$	(I) Haftalık Çalışma Saatiniz	(J) Haftalık Çalışma Saatiniz	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Sapma	P
DUYGUSAL BAĞLILIK	3,77	9 saatten az	9-15 saat	1,05159	,42440	,138
			16-21 saat	,41414	,36341	1,000
			22-32 saat	,60954	,34489	,783
			33 saat ve üzeri	1,72623*	,34614	,000
	2,72	9-15 saat	9 saatten az	-1,05159	,42440	,138
			16-21 saat	-,63745	,30481	,375
			22-32 saat	-,44205	,28247	1,000
			33 saat ve üzeri	,67464	,28400	,182
	3,36	16-21 saat	9 saatten az	-,41414	,36341	1,000
			9-15 saat	,63745	,30481	,375
			22-32 saat	,19540	,17814	1,000
			33 saat ve üzeri	1,31209*	,18055	,000
	3,16	22-32 saat	9 saatten az	-,60954	,34489	,783
			9-15 saat	,44205	,28247	1,000
			16-21 saat	-,19540	,17814	1,000
			33 saat ve üzeri	1,11669*	,13958	,000
	2,05	33 saat ve üzeri	9 saatten az	-1,72623*	,34614	,000
			9-15 saat	-,67464	,28400	,182
			16-21 saat	-1,31209*	,18055	,000
			22-32 saat	-1,11669*	,13958	,000
DEVAM BAĞLILIĞI	3,16	9 saatten az	9-15 saat	,01190	,30307	1,000
			16-21 saat	,17803	,25951	1,000
			22-32 saat	,28616	,24629	1,000
			33 saat ve üzeri	1,06701*	,24718	,000
	3,15	9-15 saat	9 saatten az	-,01190	,30307	1,000
			16-21 saat	,16613	,21767	1,000
			22-32 saat	,27426	,20172	1,000
			33 saat ve üzeri	1,05511*	,20281	,000
	2,98	16-21 saat	9 saatten az	-,17803	,25951	1,000

NORMATİF BAĞLILIK			9-15 saat	-,16613	,21767	1,000
			22-32 saat	,10813	,12721	1,000
			33 saat ve üzeri	,88898*	,12893	,000
	2,88	22-32 saat	9 saatten az	-,28616	,24629	1,000
			9-15 saat	-,27426	,20172	1,000
			16-21 saat	-,10813	,12721	1,000
			33 saat ve üzeri	,78085*	,09967	,000
	2,09	33 saat ve üzeri	9 saatten az	-1,06701*	,24718	,000
			9-15 saat	-1,05511*	,20281	,000
			16-21 saat	-,88898*	,12893	,000
			22-32 saat	-,78085*	,09967	,000
	3,53	9 saatten az	9-15 saat	,81085	,34814	,206
			16-21 saat	,59007	,29810	,488
			22-32 saat	,68326	,28291	,164
			33 saat ve üzeri	1,56796*	,28394	,000
	2,72	9-15 saat	9 saatten az	-,81085	,34814	,206
			16-21 saat	-,22078	,25004	1,000
			22-32 saat	-,12758	,23171	1,000
			33 saat ve üzeri	,75712*	,23296	,013
	2,94	16-21 saat	9 saatten az	-,59007	,29810	,488
			9-15 saat	,22078	,25004	1,000
			22-32 saat	,09320	,14613	1,000
			33 saat ve üzeri	,97790*	,14811	,000
	2,85	22-32 saat	9 saatten az	-,68326	,28291	,164
			9-15 saat	,12758	,23171	1,000
			16-21 saat	-,09320	,14613	1,000
			33 saat ve üzeri	,88470*	,11450	,000
	1,96	33 saat ve üzeri	9 saatten az	-1,56796*	,28394	,000
			9-15 saat	-,75712*	,23296	,013
			16-21 saat	-,97790*	,14811	,000
			22-32 saat	-,88470*	,11450	,000

Tablo 42'deki Post-Hoc testinin sonuçları değerlendirildiğinde, her üç faktörde de 33 saat ve üzeri haftalık derse giren katılımcıların, bu gruptan daha az haftalık ders saatine sahip katılımcılara göre örgütsel bağlılık seviyeleri daha düşüktür. Ayrıca ortalama değerler incelendiğinde, 33 saat ve üzeri haftalık ders

saatine sahip katılımcıların örgütsel bağlılık ortalama puanları en düşük olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 43: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	68,702	5	13,740	12,766	0,000
	Gruplar İçi	284,150	264	1,076		
	Toplam	352,852	269			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	12,738	5	2,548	4,037	0,002
	Gruplar İçi	166,617	264	0,631		
	Toplam	179,355	269			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	19,406	5	3,881	4,763	0,000
	Gruplar İçi	215,121	264	0,815		
	Toplam	234,528	269			

Tablo 43'teki veriler değerlendirildiğinde, katılımcıların kurumlarındaki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p<0,05$). Söz konusu farklılıkların dağılımları Post-Hoc testinde incelenmiş, sonuçlar Tablo 44'te sunulmuştur.

Tablo 44: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin Post-Hoc Testi

	Ortalama $\bar{x}$	(I) Bulunduğunuz Kurumdaki Çalışma Süreniz	(J) Bulunduğunuz Kurumdaki Çalışma Süreniz	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Sapma	P
DUYGUSAL BAĞLILIK	2,01	1 yıldan az	1-5 yıl	-,37662	,22815	1,000
			6-10 yıl	-,97162*	,23611	,001
			11-15 yıl	-1,46795*	,28774	,000
			16-20 yıl	-1,37607*	,31811	,000
			21 yıl ve üzeri	-1,57051*	,29367	,000

	2,39	1-5 yıl	1 yıldan az	,37662	,22815	1,000
			6-10 yıl	-,59501*	,15814	,003
			11-15 yıl	-1,09133*	,22815	,000
			16-20 yıl	-,99945*	,26543	,003
			21 yıl ve üzeri	-1,19389*	,23559	,000
	2,98	6-10 yıl	1 yıldan az	,97162*	,23611	,001
			1-5 yıl	,59501*	,15814	,003
			11-15 yıl	-,49632	,23611	,547
			16-20 yıl	-,40444	,27230	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,59889	,24331	,217
	3,48	11-15 yıl	1 yıldan az	1,46795*	,28774	,000
			1-5 yıl	1,09133*	,22815	,000
			6-10 yıl	,49632	,23611	,547
			16-20 yıl	,09188	,31811	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,10256	,29367	1,000
	3,38	16-20 yıl	1 yıldan az	1,37607*	,31811	,000
			1-5 yıl	,99945*	,26543	,003
			6-10 yıl	,40444	,27230	1,000
			11-15 yıl	-,09188	,31811	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,19444	,32349	1,000
	3,58	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	1,57051*	,29367	,000
			1-5 yıl	1,19389*	,23559	,000
			6-10 yıl	,59889	,24331	,217
			11-15 yıl	,10256	,29367	1,000
			16-20 yıl	,19444	,32349	1,000
DEVAM BAĞLILIĞI	2,13	1 yıldan az	1-5 yıl	-,38849	,17471	,405
			6-10 yıl	-,65427*	,18080	,005
			11-15 yıl	-,66667*	,22034	,041
			16-20 yıl	-,71724	,24359	,053
			21 yıl ve üzeri	-,76122*	,22488	,012
	2,52	1-5 yıl	1 yıldan az	,38849	,17471	,405
			6-10 yıl	-,26579	,12109	,436
			11-15 yıl	-,27818	,17471	1,000
			16-20 yıl	-,32875	,20325	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,37273	,18040	,597
	2,78	6-10 yıl	1 yıldan az	,65427*	,18080	,005
			1-5 yıl	,26579	,12109	,436
			11-15 yıl	-,01239	,18080	1,000
			16-20 yıl	-,06296	,20851	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,10694	,18631	1,000
	2,80	11-15 yıl	1 yıldan az	,66667*	,22034	,041
			1-5 yıl	,27818	,17471	1,000
			6-10 yıl	,01239	,18080	1,000

			16-20 yıl	-,05057	,24359	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,09455	,22488	1,000
	2,85	16-20 yıl	1 yıldan az	,71724	,24359	,053
			1-5 yıl	,32875	,20325	1,000
			6-10 yıl	,06296	,20851	1,000
			11-15 yıl	,05057	,24359	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,04398	,24771	1,000
	2,89	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,76122*	,22488	,012
			1-5 yıl	,37273	,18040	,597
			6-10 yıl	,10694	,18631	1,000
			11-15 yıl	,09455	,22488	1,000
			16-20 yıl	,04398	,24771	1,000
	2,11	1 yıldan az	1-5 yıl	-,27075	,19852	1,000
			6-10 yıl	-,51128	,20544	,202
			11-15 yıl	-,73077	,25036	,057
			16-20 yıl	-,76425	,27679	,092
			21 yıl ve üzeri	-,98184*	,25552	,002
	2,38	1-5 yıl	1 yıldan az	,27075	,19852	1,000
			6-10 yıl	-,24053	,13760	1,000
			11-15 yıl	-,46002	,19852	,319
			16-20 yıl	-,49349	,23095	,503
			21 yıl ve üzeri	-,71108*	,20499	,009
	2,62	6-10 yıl	1 yıldan az	,51128	,20544	,202
			1-5 yıl	,24053	,13760	1,000
			11-15 yıl	-,21949	,20544	1,000
			16-20 yıl	-,25296	,23693	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,47056	,21170	,406
	2,84	11-15 yıl	1 yıldan az	,73077	,25036	,057
			1-5 yıl	,46002	,19852	,319
			6-10 yıl	,21949	,20544	1,000
			16-20 yıl	-,03348	,27679	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,25107	,25552	1,000
	2,87	16-20 yıl	1 yıldan az	,76425	,27679	,092
			1-5 yıl	,49349	,23095	,503
			6-10 yıl	,25296	,23693	1,000
			11-15 yıl	,03348	,27679	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,21759	,28146	1,000
	3,09	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,98184*	,25552	,002
			1-5 yıl	,71108*	,20499	,009
			6-10 yıl	,47056	,21170	,406
			11-15 yıl	,25107	,25552	1,000
			16-20 yıl	,21759	,28146	1,000

Tablo 44'teki Post-Hoc test sonuçları incelediğinde, her üç boyutta da anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Ancak özellikle duygusal bağlılık boyutundaki farklılıklar dikkat çekmektedir. Buna göre, kurumlarında 1 yıldan az ve 1-5 yıl süre zarfında çalışan katılımcıların, kurumlarında daha uzun süre çalışan katılımcılara göre örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 45: İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	88,379	5	17,676	17,644	0,000
	Gruplar İçi	264,473	264	1,002		
	Toplam	352,852	269			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	13,947	5	2,789	4,452	0,001
	Gruplar İçi	165,408	264	0,627		
	Toplam	179,355	269			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	33,156	5	6,631	8,694	0,000
	Gruplar İçi	201,372	264	0,7630		
	Toplam	234,528	269			

Tablo 45'teki veriler yorumlandığında, iş hayatındaki toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplar arasında dağıldığı Post-Hoc testi ile incelenmiş, sonuçlar Tablo 46'da sunulmuştur.

Tablo 46: İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin Post-Hoc Testi

	Ortalama $\bar{x}$	(I) Toplam İş Hayatındaki Çalışma Süreniz	(J) Toplam İş Hayatındaki Çalışma Süreniz	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Sapma	P
DUYGUSAL BAĞLILIK	1,46	1 yıldan az	1-5 yıl	-,43232	,48033	1,000
			6-10 yıl	-,74403	,46825	1,000
			11-15 yıl	-1,36667	,48132	,073
			16-20 yıl	-1,53333*	,46825	,018
			21 yıl ve üzeri	-1,91809*	,45936	,001
	1,90	1-5 yıl	1 yıldan az	,43232	,48033	1,000
			6-10 yıl	-,31170	,22194	1,000
			11-15 yıl	-,93434*	,24832	,003
			16-20 yıl	-1,10101*	,22194	,000
			21 yıl ve üzeri	-1,48576*	,20252	,000
	2,21	6-10 yıl	1 yıldan az	,74403	,46825	1,000
			1-5 yıl	,31170	,22194	1,000
			11-15 yıl	-,62264	,22407	,088
			16-20 yıl	-,78931*	,19443	,001
			21 yıl ve üzeri	-1,17406*	,17193	,000
	2,83	11-15 yıl	1 yıldan az	1,36667	,48132	,073
			1-5 yıl	,93434*	,24832	,003
			6-10 yıl	,62264	,22407	,088
			16-20 yıl	-,16667	,22407	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,55142	,20485	,113
	3,00	16-20 yıl	1 yıldan az	1,53333*	,46825	,018
			1-5 yıl	1,10101*	,22194	,000
			6-10 yıl	,78931*	,19443	,001
			11-15 yıl	,16667	,22407	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,38475	,17193	,391
	3,38	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	1,91809*	,45936	,001
			1-5 yıl	1,48576*	,20252	,000
			6-10 yıl	1,17406*	,17193	,000
			11-15 yıl	,55142	,20485	,113

			16-20 yıl	,38475	,17193	,391
DEVAM BAĞLILIĞI	2,07	1 yıldan az	1-5 yıl	-,39798	,37986	1,000
			6-10 yıl	-,24465	,37031	1,000
			11-15 yıl	-,55312	,38064	1,000
			16-20 yıl	-,67547	,37031	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,80390	,36328	,416
	2,46	1-5 yıl	1 yıldan az	,39798	,37986	1,000
			6-10 yıl	,15333	,17552	1,000
			11-15 yıl	-,15515	,19638	1,000
			16-20 yıl	-,27749	,17552	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,40592	,16016	,178
	2,31	6-10 yıl	1 yıldan az	,24465	,37031	1,000
			1-5 yıl	-,15333	,17552	1,000
			11-15 yıl	-,30847	,17720	1,000
			16-20 yıl	-,43082	,15376	,082
			21 yıl ve üzeri	-,55925*	,13597	,001
	2,61	11-15 yıl	1 yıldan az	,55312	,38064	1,000
			1-5 yıl	,15515	,19638	1,000
			6-10 yıl	,30847	,17720	1,000
			16-20 yıl	-,12235	,17720	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,25078	,16200	1,000
	2,74	16-20 yıl	1 yıldan az	,67547	,37031	1,000
			1-5 yıl	,27749	,17552	1,000
			6-10 yıl	,43082	,15376	,082
			11-15 yıl	,12235	,17720	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,12843	,13597	1,000
	2,87	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,80390	,36328	,416
			1-5 yıl	,40592	,16016	,178
			6-10 yıl	,55925*	,13597	,001
			11-15 yıl	,25078	,16200	1,000
			16-20 yıl	,12843	,13597	1,000
NORMATİF BAĞLILIK	1,90	1 yıldan az	1-5 yıl	-,21616	,41913	1,000
			6-10 yıl	-,21950	,40859	1,000
			11-15 yıl	-,64167	,41999	1,000
			16-20 yıl	-,84214	,40859	,604

			21 yıl ve üzeri	-1,02376	,40084	,168
	2,11	1-5 yıl	1 yıldan az	,21616	,41913	1,000
			6-10 yıl	-,00334	,19367	1,000
			11-15 yıl	-,42551	,21668	,759
			16-20 yıl	-,62598*	,19367	,021
			21 yıl ve üzeri	-,80760*	,17672	,000
	2,12	6-10 yıl	1 yıldan az	,21950	,40859	1,000
			1-5 yıl	,00334	,19367	1,000
			11-15 yıl	-,42217	,19552	,476
			16-20 yıl	-,62264*	,16966	,004
			21 yıl ve üzeri	-,80426*	,15002	,000
	2,54	11-15 yıl	1 yıldan az	,64167	,41999	1,000
			1-5 yıl	,42551	,21668	,759
			6-10 yıl	,42217	,19552	,476
			16-20 yıl	-,20047	,19552	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,38209	,17875	,502
	2,74	16-20 yıl	1 yıldan az	,84214	,40859	,604
			1-5 yıl	,62598*	,19367	,021
			6-10 yıl	,62264*	,16966	,004
			11-15 yıl	,20047	,19552	1,000
			21 yıl ve üzeri	-,18162	,15002	1,000
	2,92	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	1,02376	,40084	,168
			1-5 yıl	,80760*	,17672	,000
			6-10 yıl	,80426*	,15002	,000
			11-15 yıl	,38209	,17875	,502
			16-20 yıl	,18162	,15002	1,000

Tablo 46’da, her üç boyutta da anlamlı farklılıklar söz konusudur. Ancak duygusal bağlılık boyutundaki farklılıklar dikkat çekicidir. Buna göre, 1 yıldan az süredir çalışma hayatının içinde olan katılımcıların, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışan katılımcılara göre örgütsel bağlılık seviyeleri düşüktür. Ayrıca 1-5 yıl boyunca çalışma hayatı içerisinde olan katılımcıların, 11 yıl ve üzeri çalışan katılımcılara kıyasla örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Örneklem kapsamında elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmanın üçüncü hipotezi olan “ Örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.” hipotezinin eğitim değişkeni dışında desteklendiği görülmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde rekabet koşullarının her alanda yoğun bir şekilde yaşanması, örgütlerin çevresindeki gelişmelere daha duyarlı olmasını zorunlu kılmıştır. Mevcut şartlar altında örgütsel amaç ve hedeflerin başarıyla gerçekleşmesi büyük önem taşımaktadır. Ortaya konan amaçların arzu edilen seviyede yerine getirilmesi hususunda önemli noktalardan biri de örgütlerin bünyelerinde kalifiye üyeler bulundurması ve bu üyelerin örgütteki varlığına devam ederek örgütsel amaç ve hedeflere hizmet etmesidir. Bu anlamda örgütler, üyelerinin örgütte devam etmesini sağlayarak örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Örgüt-üye ilişkisinde önemli rol oynayan örgütsel bağlılık kavramı, bireyin bulunduğu örgüte yönelik taşıdığı aidiyet duygusunun gücünü ifade etmektedir. Bu duygu ne kadar güçlü olursa, üyeler örgüt değerlerini, amaçlarını ve taleplerini benimseyerek daha fazla ve daha kaliteli işler yapma adına üst düzey çaba ve performans sergileyeceklerdir. Böylelikle, bireysel ve örgütsel çıkarların karşılıklı uyumu, bireyin belirlenen hedeflere yönelik kendisini adanmasına ve üretken bir kimliğe sahip olmasına ortam hazırlayacaktır. Ayrıca üyelerin örgütlerine dair bağlılık duygularının sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, personel devir oranının düşmesine, maliyetlerin azalmasına ve görevlerin zamanında yerine getirilmesine katkı sağlayacaktır. Buna karşılık, örgütsel bağlılığın zayıf olduğu durumlarda ise işi terk etme, devamsızlık, örgüte karşı psikolojik direnç gösterme, görevi kötüye kullanma ve performans düşüklüğü gibi istenmeyen sonuçlarla karşılaşmaktadır.

Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte internetin ve bilgisayarların yaygınlaşması, iş yerlerinde hemen hemen her çalışanın bu imkanlardan yararlanmasını mümkün kılmıştır. Söz konusu imkanların varlığı, doğru bilgiye hızlı ulaşılmasını, üretkenlik gücünün artmasını, iletişim olanaklarının gelişmesini ve rekabet avantajının elde edilmesini sağlamaktadır. Ancak iş yerlerinde teknolojinin artan kullanımıyla birlikte bu kullanım şeklinin çalışanlar tarafından örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde değil de kişisel amaçlar doğrultusunda olması sanal kaytarma kavramını doğurmuştur. Sanal kaytarmaya sebebiyet veren pek çok etmen bulunmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel bağlılığın da sanal kaytarma davranışlarının ortaya çıkmasındaki etmenlerden biri olduğu düşünülmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Niaei vd., 2014; Candan ve İnce, 2016; İbrahimağaoğlu, 2019; Çınar ve Sıçrır, 2017; Garrett ve Danziger, 2008; Liberman vd., 2011, vb.). Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin farklı bir sektör ve örneklem üzerinde incelenmesi, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda, çalışmanın birinci bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar, örgütsel bağlılığın sonuçları ve örgütsel bağlılığın güçlendirilmesine dair izlenmesi gereken politikalar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ne olduğundan ve bu kavramın boyutlarından bahsedildikten sonra üretkenlik karşıtı iş davranışı türü olan sanal kaytarma kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda, sanal kaytarmanın tanımı, sınıflandırılması, bu davranışa neden olan faktörler, sanal kaytarma davranışlarının sonuçları ve sanal kaytarma davranışlarına yönelik politika oluşturma ve önlem alma konularından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, örnekleme, modeli, araştırmanın varsayımı, sınırlılıkları, hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama tekniği ile araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise elde edilen bulgular neticesinde, ileride yapılacak araştırmalara ve sektöre yönelik ışık tutacak öneriler getirilmiştir.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma, Aydın ilinde, kamu sektörü ve özel sektörde çalışan öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. 270 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan sektör, eğitim durumu, mevcut kurumdaki çalışma süresi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, haftalık çalışma saati ve gelir düzeyine yönelik sorular yöneltilmiştir. Ayrıca katılımcıların işlerini kendi istekleriyle seçip seçmediğine yönelik düşünceleri ile iş yerinde internet kullanımına ve genel internet kullanım düzeyine ilişkin görüşleri de sorulmuştur. Çalışmada, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 3 boyut ve 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ile Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen 2 boyutlu 22 maddelik sanal kaytarma ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada, öncelikle katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Analiz verilerine göre, araştırmaya katılan katılımcıların %49,6'sı kadınlardan,

%50,4'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Yaş değişkeni incelendiğinde, 30-39 yaş aralığındaki katılımcılar örneklemin %32,6'sını, 40-49 yaş arasındaki katılımcılar ise örneklemin %32,2'sini oluşturmaktadır. Ayrıca 20-29 yaş arasındaki katılımcıların toplam örneklemdaki payı %13,3 iken 50-59 yaş grubundaki katılımcıların oranı %19,6'dır. 60-69 yaş aralığındaki kesim ise %2,2'lik oranıyla araştırmanın en düşük yaş grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu kamu sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Kamu sektöründe çalışanların oranı %61,5 iken özel sektörde çalışanların oranı %38,5'tir. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde, bekarların oranı %43,3 iken evli katılımcıların oranı %56,7'dir. Katılımcıların eğitim durumu ele alındığında, lisans mezunlarının örneklemin çoğunluğunu oluşturduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %4,8'i ön lisans, %83'ü lisans, %12,2'si ise lisansüstü eğitimi mezundur. Katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun (%37,4) 1-5 yıl arası bir süredir kurumda çalıştığı, geriye kalan katılımcıların %9,6'sının 1 yıldan az, %27,8'inin 6-10 yıl, %9,6'sının 11-15 yıl, %6,7'sinin 16-20 yıl ve %8,9'unun 21 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalıştığı tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların %1,9'unun 1 yıldan az, %12,2'sinin 1-5 yıl, %19,6'sının 6-10 yıl, %11,9'unun 11-15 yıl, %19,6'sının 16-20 yıl ve %34,8'inin 21 yıl ve daha fazla süredir iş hayatında çalışma deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların aylık gelir düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun aylık (%45,6) 4000-4999 TL arası gelire sahip olduğu, geriye kalan katılımcıların %8,5'inin 2500-2999 TL, %31,1'inin 3000-3999 TL, %14,8'inin ise 5000 TL ve üzeri aylık gelir seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların haftalık çalışma saatleri (ders saatleri) incelendiğinde, %3,3'ünün 9 saatten az, %5,2'sinin 9-15 saat, %16,3'ünün 16-21 saat, %39,3'ünün 22-32 saat ve %35,9'unun 33 saat ve üzeri haftalık çalışma saatine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılara meslek seçimine yönelik yöneltilen soruda, %90,7'si sahip olduğu mesleği kendi isteğiyle seçtiğini belirtmiştir. Ayrıca "Mesai saatleri içerisinde internetin iş dışı amaçlarla kullanılmasını kabul edilebilir bir davranış olarak görüyor musunuz?" sorusuna, katılımcıların %45,9'u "Evet" yanıtını verirken, %23,3'ü "Hayır" yanıtını vermiştir. Geriye kalan %30,8'lik bir kesim ise bu soruya net bir cevap verme konusunda kararsız kalmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri analiz edildiğinde, ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait alt boyutların güvenilirlik analizi sonuçlarında Cronbach's Alfa değerlerinin duygusal bağlılık boyutu için 0,93, normatif bağlılık boyutu için 0,86 ve devam bağlılığı boyutu için 0,74 olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirliği 0,92'dir. Sanal kaytarma ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, önemli ve önemsiz sanal kaytarma boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin 0,94 olduğu, sanal kaytarma ölçeğinin genel güvenilirliğinin ise 0,97 olduğu saptanmıştır.

Araştırmada üç adet hipotez öne sürülmüştür. Hipotezlere ilişkin değerlendirmeler aşağıda sunulduğu gibidir.

Çalışmanın ilk hipotezi **‘‘Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, sanal kaytarma davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır.’’** şeklinde oluşturulmuştur. Hipotezi test etmek üzere, öncelikle örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve ilişki varsa ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi veren korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, önemsiz sanal kaytarmanın örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, önemsiz sanal kaytarma ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=-,683$ ve $p<0,01$), devam bağlılığı ile arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=-,462$ ve $p<0,01$) ve normatif bağlılık ile arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=-0,613$ ve $p<0,01$) tespit edilmiştir. Önemli sanal kaytarmanın örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, önemli sanal kaytarma ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=-,717$ ve $p<0,01$), devam bağlılığı ile arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=-,496$ ve $p<0,01$) ve normatif bağlılık ile arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=-,667$ ve $p<0,01$) bulgulanmıştır.

Araştırma hipotezini test etmek üzere ikinci aşamada, örgütsel bağlılık boyutları ile sanal kaytarma boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, önemli sanal kaytarmanın %57,3'ünü açıklamaktadır ($R^2= ,573$). Boyutların önemli sanal kaytarma üzerindeki yordayıcılık

önem sırası; duygusal bağlılık (Beta=-,516), devam bağlılığı (Beta=-,200) ve normatif bağlılık (Beta=-,156) biçimindedir. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılık alt boyutları önemsiz sanal kaytarma varyansının %51'ini açıklamaktadır ($R^2=,510$). Ancak normatif bağlılık boyutunun önemsiz sanal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan ($p=,228>0,05$) anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının önemsiz sanal kaytarma üzerindeki yordayıcılıkları incelediğinde duygusal bağlılık (Beta=-,538), devam bağlılığı (Beta=-,276) şeklindedir. Elde edilen sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bu sonuç, literatürde sanal kaytarma davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıdaki araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Nitekim, Niaei ve diğer araştırmacılar (2014), sanal kaytarma davranışı ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlar ve söz konusu ilişkinin negatif yönlü olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra Sage (2015), sanal kaytarma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş, sanal kaytarma ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü ilişki, devam bağlılığı ile pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ulusal literatürde Candan ve İnce (2016) tarafından yürütülen araştırmada, örgütsel bağlılık boyutları ile sanal kaytarma boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yüceler vd. (2017) tarafından sanal kaytarma davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmış ve yapılan araştırmada, devam bağlılığı ile önemli sanal kaytarma ve sanal kaytarma toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İbrahimağaoğlu (2019) ise örgütsel bağlılık ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma sonucunda önemsiz sanal kaytarma ile duygusal bağlılık boyutu arasında ve önemli sanal kaytarma ile duygusal bağlılık boyutu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezi ‘**Sanal kaytarma davranışı ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.**’ şeklinde oluşturulmuştur. Öne sürülen hipotezin testi için bağımsız örneklem t testi ile one-way anova analizleri kullanılmıştır.

Örneklem çerçevesinde elde edilen bulgulara göre, cinsiyet değişkeni ele alındığında, kadın ve erkek katılımcılar ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulgulanmıştır ($p<0,05$). Hem önemsiz sanal kaytarma hem de

önemli sanal kaytarma davranışlarında erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları dikkat çekmiştir.

Katılımcıların medeni durumları ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıklar vardır ($p<0,05$). Bekar katılımcıların önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarına daha yatkın oldukları bulgulanmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları sektör ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıklar vardır ($p<0,05$). Elde edilen sonuca göre, özel sektörde çalışan katılımcıların, kamu sektöründe çalışan katılımcılara göre önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarında bulunma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir ($p>0,05$). Elde edilen bu sonucun nedeninin, 224 katılımcıdan oluşan lisans mezunlarının, örneklemin (270 katılımcı) %83'nü oluşturduğu için farklı eğitim düzeyine sahip gruplar arasında sayı bakımından dengeli dağılımın olmamasından kaynaklı kıyaslama yapılamaması olduğu düşünülmektedir.

Aylık gelir düzeyi ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p<0,05$). Katılımcıların gelir düzeyi düştükçe sanal kaytarma davranışlarını daha sık sergiledikleri ortaya çıkmıştır. 2500-2999 lira ile 3000-3999 lira aylık gelire sahip katılımcıların, daha yüksek gelir elde eden diğer katılımcılara kıyasla sanal kaytarma davranışlarını daha çok sergiledikleri saptanmıştır. Çalışanların düşük ücretler karşılığında iş yaşamında yer almaları zamanla maddi ve manevi açıdan daha iyi koşullarda çalışma isteklerinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu süreçte çalışanlar, beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda iş tatminsizliği yaşayıp motivasyon kaybına uğrayabilmektedirler. Dolayısıyla kurumlarına ve görevine yabancılaşan çalışanların mesai saatleri içerisinde sanal kaytarma davranışları sergilemesi öngörülebilen bir durumdur.

Haftalık çalışma saatleri (ders saati) ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıklar vardır ($p<0,05$). En çok sanal kaytarma davranışı sergileyen grubun haftalık 33 saat ve üzeri çalışan katılımcılardan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu sonuçların ardından, çalışma saatlerinin belirli bir yoğunluğun üzerine çıktığı durumlarda, bireylerin sanal kaytarma davranışlarına yöneldikleri söylenebilir. Ağır iş yükü ve yoğun iş talepleri, bir süre sonra kişinin özel yaşamını ikinci plana

atmasına sebep olup işlerinin üstesinden gelebilmesi adına üst düzey enerji sarf etmesini gerektirebilir. Mevcut iş yükünün kişisel ihtiyaçların önüne geçmesiyle birlikte de çalışanlarda aşırı stres durumu yaşanabilmektedir. Bu noktada sanal kaytarma, çalışan için zihin tazeleme veya mola işlevi görüp cazip bir aktivite olarak görülebilmektedir.

Kurumdaki çalışma süresi ile sanal kaytarma arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumlarında yeni işe başlayan katılımcılar (1 yıldan az) ile 1-5 yıl arası süre boyunca kurumlarında çalışanların, bu iki gruptan daha uzun süre kendi kurumlarında çalışan katılımcılara kıyasla sanal kaytarma davranışı sergileme eğilimlerinin daha fazla olabileceği tespit edilmiştir. Kurumlarında işe yeni başlayan veya kısa bir süredir bulunan çalışanların, yeni görevlerine, iş yerinin kültürüne, iklimine ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlama süreci önem taşımaktadır. Ancak ilk etapta alışkın olmadıkları ortamda tanımadıkları insanlarla kaynaşmaları ve kendilerini rahat hissederek ortama alışmaları kısa sürede pek mümkün olmayabilir. Bu ruh halinin kişiyi sanal kaytarma davranışlarına sevk ederek psikolojik anlamda bir rahatlama ve kaçışa sebebiyet verebileceği yorumu yapılabilir.

İş hayatındaki toplam çalışma süresi ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklılıklar vardır ($p<0,05$). 21 yıl ve daha uzun süredir çalışma hayatı içerisinde olan katılımcıların sanal kaytarma davranışları, daha az süredir iş hayatında olan katılımcılara kıyasla daha seyrek sergilenmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, uzun süredir çalışma hayatında bulunmanın sanal kaytarma davranışları üzerinde azaltıcı bir etki yarattığı yorumu yapılabilir. Bu durumun, katılımcıların yaşları ile dolayısıyla kuşak farkları ile ilgili olabileceği öngörülmektedir. Yaşla birlikte çalışma hayatında geçirilen süre de artmakta, bireylerin teknolojik yenilikleri takip etme ya da internet ortamına adapte olma düzeyleri azalabilmektedir.

Yaş değişkeni ile sanal kaytarma arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). 20-29 ve 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha sık sanal kaytarma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bu noktada her iki yaş grubuna dahil olan kesimin Y kuşağını oluşturan bireyler oldukları dikkat çekmektedir. Y kuşağının, teknolojiyle güçlü bağlarının oluşu ve yaşamlarının her anında teknolojinin var olması, iş hayatında da bu eğilimlerin

devam ettirildiği şeklinde yorumlanabilir.

Örneklem kapsamında elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmanın ikinci hipotezi olan “Sanal kaytarma davranışı ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.” hipotezinin eğitim değişkeni dışında desteklendiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, literatürde sanal kaytarma ile demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olduğunu bulgulayan başka araştırmalarla paralellik göstermektedir (Kaplan ve Çetinkaya, 2014; Çavusoğlu vd., 2014; Garrett ve Danziger, 2008).

Çalışmanın üçüncü hipotezi ise **“Örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.”** şeklinde oluşturulmuştur. Öne sürülen hipotezin testi için bağımsız örneklem t testi ile one-way anova analizleri yapılmıştır. Örneklem kapsamında elde edilen bulgulara göre, cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutunda kadınların erkeklere nazaran örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra devam bağlılığı boyutunda ise erkeklerin kadınlara kıyasla örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Mevcut bulgular, Küçüközkan (2015) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarıyla birebir örtüşmektedir.

Medeni durum değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Örgütsel bağlılığın tüm boyutlarında evli katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Evli katılımcıların, aile hayatının getirmiş olduğu ekonomik sorumlulukların etkisiyle sahip olduğu işlerine devam etme hususunda daha hassas davranabilecekleri düşünülmektedir. Mevcut bulgular, literatürdeki araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir (Özkaya vd., 2006; Abdulla ve Shaw, 1999).

Çalışılan sektör ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p<0,05$). Örgütsel bağlılığın tüm boyutlarında, kamu sektöründe çalışan katılımcıların özel sektörde çalışan katılımcılara göre örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında, özel sektörde iş gücü devrinin yüksek olması ve genellikle ücret seviyelerinin kamu sektörüne kıyasla düşük seyretmesinin yanı sıra, bireylerin özel sektörde iş güvencesizliğini daha yoğun olarak hissetmelerinin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar bulgulanmamıştır ($p>0,05$). Bu sonucun elde edilmesinde, 224 katılımcıdan oluşan lisans mezunları, örneklemin (270 katılımcı) %83'ünü oluşturduğundan farklı eğitim düzeyine sahip katılımcılar arasında sayı bakımından dengeli dağılımın olmamasının mukayese yapmayı engellediği düşünülmektedir.

Aylık gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p<0,05$). Gelir düzeyi 2500-2999 TL ve 3000-3999 TL olan katılımcıların, kendilerinden yüksek gelire sahip katılımcılara göre örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olabileceği fark edilmiştir. Bireylerin, başkalarına bağımlı olmadan yaşamlarını idame ettirebilme özgürlüğüne sahip olabilmelerinde maddi kazancın rolü büyüktür. Öğretmenlik mesleğinin niteliği göz önünde bulundurulduğunda, yaşamın gerekliliklerini karşılamak için düşük sayılabilecek gelir düzeyine sahip katılımcıların, örgütsel bağlılık seviyelerinin düşük olması öngörülebilir bir sonuçtur.

Haftalık çalışma saati (ders saati) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p<0,05$). Her üç boyutta da 33 saat ve üzeri haftalık derse giren katılımcıların, bu gruptan daha az haftalık ders saatine sahip katılımcılara göre örgütsel bağlılık seviyelerinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışma saatlerinin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyebilmesi, mevcut iş yükünün çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ve değerlendirildiğiyle ilgilidir. Aynı çalışma saatine sahip iki çalışandan biri, çeşitli koşullara bağlı olarak kendisine verilen görevi diğer çalışana nazaran ağır olarak değerlendirebilir. Dolayısıyla iş yükünü ağır bulan çalışan, iş stresinin ve yorgunluğun yarattığı etkiyle örgütüne yönelik bağlılığında düşüşler yaşayabilir. Bu konuyla ilgili, Jain ve Swami (2014) tarafından yapılan araştırmada çalışanlara sağlanacak esneklik ile verimliliğin artacağı ve devamsızlığın azalıp çalışanların örgüte daha iyi hizmet vereceği savunulmuştur.

Kurumdaki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p<0,05$). Her üç boyutta da anlamlı farklılıklarla karşılaşılmasına rağmen özellikle duygusal bağlılık boyutundaki farklılıklar dikkat çekicidir. Buna göre, kurumlarında 1 yıldan az ve 1-5 yıl süre zarfında çalışan katılımcıların, kurumlarında daha uzun süre çalışan katılımcılara kıyasla örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olduğu bulgulanmıştır. Meyer ve Allen (1990), aynı kurumda uzun süre

çalışmanın, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etki yarattığını iddia etmektedir. Kurumda kalma süresi ne kadar artarsa, çalışanın emeklilik ve terfi gibi bulunduğu kuruma yaptığı yatırımlar da artacaktır.

İş hayatındaki toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Her boyutta anlamlı farklılıklar gözlenmesine rağmen, duygusal bağlılık boyutundaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Buna göre, 1 yıldan az süredir çalışma hayatının içinde olan katılımcıların, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışan katılımcılara göre örgütsel bağlılık seviyeleri düşüktür. Ayrıca 1-5 yıl boyunca çalışma hayatı içerisinde olan katılımcıların, 11 yıl ve üzeri çalışan katılımcılara kıyasla örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Literatürdeki araştırmalarda, iş hayatında uzun süre aktif olan deneyimli çalışanların örgütteki varlıklarını sürdürme konusunda daha istekli olabilecekleri belirtilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Hamarneh, 1998; AlQarioti, 2001).

Örneklem kapsamında elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmanın üçüncü hipotezi olan “Örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.” hipotezinin de eğitim değişkeni dışında desteklendiği görülmektedir.

Araştırmanın değişkenlerine dair verilen bilgilerden ve araştırma kapsamında elde edilen sonuçlardan hareketle, literatüre ve sektöre dair birtakım öneriler getirilmesi mümkündür. Bu öneriler aşağıda ifade edildiği gibidir:

- Araştırmanın en önemli sınırlılığı, kesitsel bir araştırma olduğundan, değişkenler arasındaki ilişkiler yalnızca belli bir andaki değerlendirmeye dayanarak incelenmektedir. Gelecekte yapılacak boylamsal araştırmalar ile bu kısıtın ortadan kaldırılması sağlanabilir.
- Yürütülen araştırma Aydın ili ile sınırlıdır. Gelecekte bu alanla ilgili gerçekleştirilmesi planlanan araştırmalar farklı coğrafyalarda ele alınıp genişletilebilir.
- Araştırma eğitim sektöründe çalışan 270 öğretmen ile sınırlıdır. Bu anlamda, araştırmanın daha büyük örneklemeler üzerinde gerçekleştirilmesi, genelleme yapılabilmesi ve daha güvenilir sonuçlara ulaşılabilmesi adına önem taşımaktadır.
- Örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma ilişkisinin gelecek araştırmalarda farklı

sektörlerde uygulanması, sonuçların sektörler arası karşılaştırma yapılabilmesine olanak sağlayacaktır.

- Sanal kaytarma, uluslararası literatürde sıklıkla tartışılan bir kavram olmasına karşın, ulusal literatürde yeterince ele alınmamıştır. Dolayısıyla sanal kaytarma davranışlarına neden olabilecek etmenler üzerinde durulup, bu davranışların hangi sonuçlara yol açabileceğine dair yeni araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.
- Örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma ilişkisini etkileyebilen başka değişkenlerin olması nedeniyle söz konusu değişkenlerin ve durumların dikkate alınmamış olması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı değişkenlerin de ele alınması ile bu kısıtın ortadan kaldırılması sağlanabilir.
- Literatürde sanal kaytarmanın birey ve örgüt üzerindeki etkilerinin daha çok olumsuz tarafına odaklanılmıştır. Ancak sanal kaytarma davranışlarının örgüt açısından istenmeyen etkilerinin olduğu kadar yapıcı etkilerinin de olabileceği hesaba katılarak bu konuda araştırmaların yürütülmesi literatüre derinlik katacaktır.

KAYNAKÇA

Abdulla, M. H. ve Shaw, J. D. (1999). Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in The United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11(1): 77-93.

Aboujaoude E. (2010). Problematic Internet Use: An Overview. *World Psychiatry: Official Journal Of The World Psychiatric Association (WPA)*, 9(2): 85–90.

Addae, H., Praveen Parboteeah, K. ve Velinor, N. (2008). Role Stressors and Organizational Commitment: Public Sector Employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29(6): 576-582

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 179-211

Akbaş, B. (2008). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Albayrak, A.S. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım

Alder, G. S., Noel, T. W. ve Ambrose, M. L. (2006). Clarifying The Effects of Internet Monitoring on Job Attitudes: The Mediating Role of Employee Trust. *Information & Management*, 43(7): 894-903.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49(3): 252-276.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 26(1) :49-61

Al-Qarioti, M. Q. (2001). *Administrative Reform*. Dar Ashorooq: Amman.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

American Management Association (2007). Electronic Monitoring and Surveillance Survey. *AMA/ePolicy Institute Research* <https://www.amanet.org/articles/the-latest-on-workplace-monitoring-and-surveillance/>. (Erişim Tarihi: 12.03.2019)

Anandarajan, M. ve Simmers, C. A. (2004). Constructive and Dysfunctional Personal Web Usage in The Workplace: Mapping Employee Attitudes. *In Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management* (pp. 1-27). IGI Global

Anandarajan, M., Devine, P. ve Simmers, C. A. (2004). A Multidimensional Sealing Approach to Personal Web Usage in the Workplace. *Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management* (pp. 61-79). IGI Global.

Anandarajan, M., Simmers, C. A. ve D'ovidio, R. (2011). Exploring the Underlying Structure of Personal Web Usage in The Workplace. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(10): 577-583.

Anderson, C., John, O. P., Keltner, D. ve Kring, A. M. (2001). Who Attains Social Status? Effects of Personality and Physical Attractiveness in Social Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1): 116-132

Andersson, L. M. Ve Pearson, C. M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect Of Incivility In The Workplace. *Academy Of Management Review*, 24(3): 452-471.

Angel, H.L. ve Perry, J.L. (1981) An Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-13.

Aquino, K., Galperin, B. L. ve Bennett, R. J. (2004). Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship Between Interactional Justice and Workplace Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*. 34(5): 1001–1029.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Praticce. (10.Edition)*. London: Kogan Page.

Atalay, C.G. (2015). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı*. Bursa; Ekin Basım Yayın.

Aven, F. F., Parker, B. ve McEvoy, G. M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis. *Journal of Business Research*. 26(1): 63-73.

Ayden, C. ve Özkan, Ö. (2014). Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi: Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Bir Çalışma”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2): 51-167.

Ayrancı, M. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin Çalışanlar Tarafından Algısı: Tekirdağ Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi

Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A. ve Dollard, M. F. (2006). The Relationship between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1): 31-50.

Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1): 83-104

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3): 161-173.

Başkanlığı, D. P. (2017). *Kamu Personeli İstatistikleri*. <http://www.dpb.gov.tr/tr-istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>. (Erişim Tarihi: 23.04.2020).

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59(1): 125-139

Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*. 66(1): 32-40.

Bedük, A., Eryeşil, K. ve Eşmen, O. (2015). The Effect Of Organizational Commitment and Burn Out On Organizational Cynicism: A Field Study in the Healtycare Industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 9(10): 3340-3344.

Belanger, F. ve Van Slyke, C. (2002). Abuse or learning? *Communications of the ACM*, 45(1): 64-65.

Bellman, S., Lohse, G. L. ve Johnson, J. E. (1999). Predictions of Online Buying Behavior. *Communications of the ACM*, 42(12): 32-38.

Berger, C. R. ve Calabrese, R. J. (1974). Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication. *Human Communication Research*, 1(2): 99-112.

Beugre, C. D. ve Kim, D. (2006). Cyberloafing: Vice or Virtue?. *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, 1(2): 834-835

Bies, R.J., Tripp, T.M. ve Kramer, R.M. (1997). At the Breaking Point: Cognitive and Social Dynamics of Revenge in Organizations. *Antisocial Behavior in Organizations* (pp.18-36) Editors R.A. Giacalone and J. Greenberg. London: SAGE.

Blanchard, A. L. ve Henle, C. A. (2008). Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control. *Computers in Human Behavior*, 24(3): 1067-1084.

Blau G. J. ve Boal K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy Of Management Review*, 12(2): 288-300

Blau, G., Yang, Y. ve Ward-Cook, K. (2004). Testing A Measure of Cyberloafin. *Journal of Allied Health*, 35(1): 9-17.

Block, W. (2001). Cyberslacking, Business Ethics and Managerial Economics. *Journal of Business Ethics*, 33(3): 225–231.

Bock, G. W. ve Ho, S. L. (2009). Non-Work Related Computing (NWRC). *Communications of the ACM*, 52(4), 124-128.

Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. ve Lauver, K. J. (2002). The Role of Personality in Task and Relationship Conflict. *Journal of personality*, 70(3): 311-344.

Boshoff, C. ve Mels, G. (1995). A Causal Model To Evaluate The Relationships Among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality. *European Journal of Marketing*, 29(2): 23-42

Bradac, J. J. (2001). Theory Comparison: Uncertainty Reduction, Problematic Integration, Uncertainty Management, and Other Curious Constructs. *Journal of Communication*, 51(3): 456-476.

Brewer, A. (1996). Developing Commitment Between Managers and Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4): 24-34

Bridegan, G.L. (2008). Take a Break from WMDs. *ISHN*, 42(2): 50-57.

Briggs, P. (1991). Organizational Commitment: To Key to Japanese Success?. *International Comparisons in Human Resource Management London*, 33-42.

Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R. M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York: John Wiley and Sons.

Brockner, J., Tyler, T. R. ve Cooper-Schneider, R. (1992). The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly*. 37(2): 241-261

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi.

Candan, H. ve İnce, M. (2016). Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 229-235.

Caplan, S. E. (2002). Problematic Internet Use and Psychosocial Well-Being: Development of a Theory Based Cognitive–Behavioral Measurement Instrument. *Computers in Human Behavior*, 18(5): 553-575.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M. ve Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 56(2): 249–276.

Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2011). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 48-58

Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: Metaanalisisi. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2): 143–159.

Colbert, A. E. ve Kwon, I. (2000). Factors Related To The Organizational Commitment of College and University Auditors. *Journal of Managerial Issues*, 12(4): 484-501

Conner, M. ve Armitage, C. J. (1998). Extending the Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research. *Journal of Applied Social Psychology*. 28(15): 1429–1464.

Cooper, C. A., Golden, L. ve Socha, A. (2013). The Big Five Personality Factors and Mass Politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(1): 68-82.

Costa Jr, P. T. ve McCrae, R. R. (1987). Neuroticism, Somatic Complaints, and Disease: Is the Bark Worse Than The Bite? *Journal of Personality*, 55(2): 299-316.

Çakar, N ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 68-90

Çavuşoğlu, S., Palamutçuoğlu, A. ve Palamutçuoğlu, B. T. (2014). Çalışanların Demografik Özelliklerinin Sanal Kaytarma (Cyberlofing) Üzerindeki Etkisi: Üniversite Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Research Journal of Business and Management*, 1(3): 149-168.

Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Çınar, O ve Sıçrar, H. (2019). Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Erzurum İlinde Bir Kamu Kurumu Örneği. *İş ve Hayat*, 5(10): 119-135.

Daft, R. L. (2003), *Management, Sixth Edition*. Ohio: Thomson Learning/South-Western.

Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45(3): 305–317.

Darley, J. M. (2001). Citizens' Sense of Justice and The Legal System. *Current Directions in Psychological Science*, 10(1): 10-13.

DeCotiis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7): 445–470.

Demir, C. Ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26(1): 17-41.

Demirel Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15): 115-132.

Demirel, Y. ve Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 163-178

Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment-A Comparative Study Of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2): 111-128

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2): 103-132.

Dubinsky, A.J. ve Hartley, S.W. JAMS (1986). A Path-Analytic Study Of A Model Of Salesperson Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 14(1): 36-46

Dunham, R. B., Grube, J. A. ve Castañeda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(1) :370-380

Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R. ve Ones, D. S. (1995). Relative Importance of Personality and General Mental Ability in Managers' Judgments of Applicant Qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 80(4): 500-509

Firestone, W. A. ve Pennel, J. R. (1993). Teacher Commitment, Working Conditions and Different Incentive Policies. *Review of Educational Research*, 63(4): 489-525

Foster, M. (2001). Be Alert to the Signs of Employee Internet Addiction. *National Public Accountant*, 46(9): 39-40.

Fox, S. ve Spector, P. E. (1999). A Model of Work Frustration–Aggression. *Journal of organizational behavior*, 20(6): 915-931.

Fox, S., Spector, P. E. ve Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests For Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3): 291-309.

Frese, M. ve Zapf, D. (1994). Action as the Core of Work Psychology: A German Approach. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 4(2): 271-340.

Gaertner, K. N. ve Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment To The Organization. *Human Relations*, 42(11): 975-991.

Galperin, B. L. ve Burke, R. J. (2006). Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2): 331-347

Garrett, R. K. ve Danziger, J. N. (2008). On Cyberslacking: Workplace Status and Personal Internet Use at Work. *CyberPsychology & Behavior*, 11(1): 287–292

Giacalone, R.A. ve Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. London: SAGE

Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 33(1): 61-81

Gordon, S. ve Ma, Q. (2003). *Convergence of Virus Writers and Hackers: Fact or Fantasy*. Cupertino, CA: Symantec Security White Paper.

Gruys, M.L. (1999) *The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Minnesota: University of Minnesota

Guthrie, R. ve Gray, P. (1996). Junk Computing. Is It Bad for an Organization. *Information Systems Management*, 13(1): 23–28

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Arastirmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.

Gürbüz, Z. (2008). *Kars İlinde Görevli Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gürsel, M. ve Izgar,H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

Hamarneh, M. (1998). The Opposition Commitment: Toward a Three-Component Model. *Research Bulletin, The University of Western Ontario*, 60.

Hellman, C. M. ve McMillin, W. L. (1997). The Relationship Between Psychological Reactance and Self–Esteem. *The Journal of Social Psychology*. 137(1): 135–138.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American psychologist*, 44(3): 513-524

Hockey, G. R. J. (2000). Work Environments and Performance. *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective* (pp. 206–230). Editors N. Chmiel: Blackwell Publishing.

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: Mcgraw-Hill.

Hogan, J. ve Hogan, R. (1989). How To Measure Employee Reliability. *Journal Of Applied Psychology*, 74(2): 273.

Hollinger, R. C. (1986). Acts against the Workplace: Social Bonding and Employee Deviance. *Deviant Behavior*, 7(1): 53-75

Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 72(17): 555-573.

Iverson, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment Be Managed? *Journal of Management Studies*. 36(3): 307-333.

İbrahimağaoğlu, Ö. (2019). Sanal Kaytarma ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Reklamcılık ve Bankacılık Sektörü İş Görenlerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(40): 230-257

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Ankara: Çizgi Kitapevi.

İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2): 103-116

İşcan, Ö. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 59(1): 181-201.

Jain, B ve Swami, Y. (2014). Flexible Work Arrangements and Employee Retention in IT Sector. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies* 2(12): 109-116.

Jamaluddin, H., Ahmad, Z., Alias, M. ve Simun, M. (2015). Personal İnternet Use: The Use Of Personal Mobile Devices At The Workplace. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 172: 495-502.

Janssen, P. P., Peeters, M. C., de Jonge, J., Houkes, I. ve Tummers, G. E. (2004). Specific Relationships Between Job Demands, Job Resources and Psychological Outcomes and the Mediating Role of Negative Work–Home Interference. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3): 411-429.

Jia, H., Jia, R. ve Karau, S. (2013). Cyberloafing and Personality: The Impact of the Big Five Traits and Workplace Situational Factors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3): 358–365.

Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 32(2): 386-408.

Jones, F. ve Fletcher, B. C. (1996). Job Control and Health. *Handbook of Work and Health Psychology*, 33-50.

Jonge, J. D., Dormann, C. ve Tooren, M. V. D. (2008). The Demand-Induced Strain Compensation Model: Renewed Theoretical Considerations and Empirical

Evidence.. *The Individual in the Changing Working Life* (pp. 67–87). Editors K. Näswall, J. Hellgren, ve M. Sverke: Cambridge University Press.

Kalbers, L.P. ve Cenker, W.J. (2007). Organizational Commitment and Auditors in Public. *Accounting, Managerial Auditing Journal*, 22(4): 354-375.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4): 499-517.

Kaplan M. ve Öğüt A. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi; Hastane Çalışanları Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1): 1-13.

Kaplan, H.B. (1975). *Self-Attitudes and Deviant Behavior*. California: Goodylar Pub.

Kaplan, M. ve Çetinkaya, A. (2014). Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1): 26-34.

Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3): 233-234.

Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155(1) :120-143.

Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2): 175-190.

Keashly, L. (2001) Interpersonal and Systemic Aspects of Emotional Abuse at Work: The Target's Perspective. *Violence and Victims*, 16(3): 233-268.

Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M. ve Cameron, J. E. (2010). Counterproductive Work Behavior as Protest. *Human Resource Management Review*, 20(1): 18-25.

Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 20(2): 153-178.

Kırbaşlar, M. (2013). *Çalışanların Etik İklim Algılarının, Örgütsel Güven Algısı Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kidwell, R. E. (2010). Loafing in the 21st Century: Enhanced Opportunities and Remedies for Withholding Job Effort in the New Workplace. *Business Horizons*, 53(6): 543-552.

Koay, K. Y. ve Soh, P. C. H. (2018). Does Cyberloafing Really Harm Employees Work Performance? An Overview. *International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 901-912). Springer: Cham.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 28(8): 200-211.

Korman, A., Wittig-Berman, U., ve Lang, D. (1981). Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers. *The Academy of Management Journal*, 24(2): 342-360.

Krishnan, S., Lim, V. K. ve Teo, T. S. (2010). How Does Personality Matter? Investigating the Impact of Big-Five Personality Traits on Cyberloafing. *ICIS*: 1-16

Kurland, N. B., ve Bailey, D. E. 1999. Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2): 53-68.

Küçüközkan Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 14-37

Landers, R. N. ve Lounsbury, J. W. (2006). An Investigation of Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Internet Usage. *Computers in Human Behavior*, 22(2): 283-293.

LaRose, R., Kim, J. ve Peng, W. (2010). Social Networking: Addictive, Compulsive, Problematic, or Just Another Media Habit? *A Networked Self* (pp. 67-89). Routledge.

Lee, Y., Lee, Z. ve Kim, Y. (2007). Understanding Personal Web Usage in Organizations. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 17(1): 75-99.

Lee, Z., Lee, Y. ve Kim, Y. (2004). Personal Web Page Usage in Organization. *In Personal Web Usage in the Workplace: a Guide to Effective Human Resources Management* (pp. 28-45). IGI Global.

Legalbank (2008). *İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Fesih, Fesihte Ölçülülük İlkesinin Gözetilmesi, İşçiye Yapılan İhtar, İşyerinde İnternetin Özel Amaçlı Kullanımı, İşçinin Davranışlarının Haklı Fesih Sebebi Oluşturması*. <http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2007-27583-k-2008-5294-t-17-03-2008-iscinin-davranislarindan-kaynaklanan-gecerli-fesih/378326>, (Erişim Tarihi: 02.05.2020).

Lemons, M.A. ve Jones, C.A. (2001). Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4): 268-279.

Li, S. M. ve Chung, T. M. (2006). Internet Function and Internet Addictive Behavior. *Computers in Human Behavior*, 22(6): 1067-1071.

Liberman, B., Seidman, G., Mckenna, K. Y. ve Buffardi, L. E. (2011). Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6): 2192-2199.

Lim, V. K. (2002). The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5): 675-694.

Lim, V. K. G. ve Chen, D. J. Q. (2009). Impact of Cyberloafing on Affect, Work Depletion. Facilitation and Engagement. *Conference Paper SIOP*, (2009): 1-20.

Lim, V. K., ve Teo, T. S. (2005). Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing in Singapore: An Exploratory Study. *Information and Management*, 42(8): 1081-1093.

Lim, V.K.G., Teo T.S.H. ve LOO G.L.(2002). How Do I Loaf Here? Let Me Count the Ways. *Communications of the ACM*, 45(1): 66-70.

Lind, E. A. ve Van den Bos, K. (2002). When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management. *Research in Organizational Behavior*, 24: 181-224.

Lok, P., & Crawford, J. (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(7): 365–374.

Loscocco, K. (1990). Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men. *Work and Occupations*, 17(2): 152-177

Mahatanankoon, P., Anandarajan, M. ve Igbaria, M. (2004). Development of a Measure of Personal Web Usage in The Workplace. *Cyberpsychology and Behavior*, 7(1): 93-104.

Malachowski, D. (2006). *Wasted Time at Work Still Costing Companies Billions in 2005/2006*. <https://www.salary.com/chronicles/wasted-time-at-work-still-costing-companies-billions-in-2006/>. (Erişim Tarihi: 01.02.2019)

Manetje, O. M., (2009). *The Impact of Organisational Culture on Organisational Commitment. Dissertation*. (Unpublished Doctoral Thesis). Pretoria: University of South Africa

Marcus, B. ve Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective, *Chemnitz University of Technology, Journal of Applied Psychology*, 89(4): 647–660.

Mark W. Johnston, A. Parasuraman, Charles M. Futrell ve William C. Black (1990). A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment during Early Employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3): 333-344

Martinko, M. J., Gundlach, M. J. ve Douglas, S. C. (2002). Toward An Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective. *International Journal Of Selection and Assessment*, 10(1-2): 36-50.

Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2): 99-113.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194

McCaul, H. S., Hinsz, V. B. ve Mc Kaul, K.D. (1995). Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward The Organization. *Journal of Applied Behavioural Sciences*, 31(1): 80-90.

McCrae, R. R. ve John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60(2): 175-215.

McLean, L., Tingley, M., Scott, R. N. ve Rickards, J. (2001). Computer Terminal Work and the Benefit of Microbreaks. *Applied Ergonomics*, 32(3): 225-237.

Meyer, J. P. ve Allen N. J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Sage, Thousand Oaks.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.

Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment In The Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.

Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S. ve Clay, J. (2001). Cyberslacking! A Wired-Workplace Liability Issue. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5): 34-47.

Morahan-Martin, J. (2001). Caught in the Web: Research and Criticism of Internet Abuse with Application to College Students. *Learning and Teaching on the World Wide Web* (pp. 191–219). San Diego, CA: Academic Press.

Moretti, D. M. (1986). The Prediction Of Employee Counterproductivity Through Attitude Assessment. *Journal of Business and Psychology*, 1(2): 134- 147.

Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labour. *Academy of Management Review*. 21(4): 986–1010.

Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1): 143–158

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. (1982). Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academic Press Inc.*, New York.

Niaei, M., Peidaei, M.M. ve Nasiripour, A.A. (2014). The Relation Between Staff Cyberloafing and Organizational Commitment in Organization of Environmental Protection. *Kuwait Chapter Of The Arabian Journal Of Business and Management Review*, 3(7): 59-71.

Nijhof, W. J., de Jong, M. J. ve Beukhof, G. (1998). Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration. *Journal of European Industrial Training*. 22(6): 243-248

O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. Ve Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *Academy of management review*, 21(1): 225-253.

Oravec, J. A. (2002). Constructive Approaches to Internet Recreation in the Workplace. *Communications of the ACM*, 45(1): 60-63.

O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3); 492-499

Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4): 547-557.

Ozler, D. ve Polat, G. (2012). Cyberloafing Phenomenon in Organizations: Determinants and Impacts. *International Journal of E-business and E-government Studies*, 4(2): 1-15

Öcel, H. Ve O. Aydın. 2010. Adil Dünya İnancı ve Cinsiyetin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi* 25(66): 73-83

Örücü, E. ve Yıldız, H. (2014). İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma, *Ege Akademik Bakış*, 14(1): 99-114.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir A. (2016) *Sanal Kaytarmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özdemir, A. (2008). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayınları

Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İzmir: Beta.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 113-130

Özer, Y. (2011). *Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012). Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgı: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2): 18-33.

Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 77-96.

Özsoy, A. S. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(2): 13-19.

Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 9(1): 43–59.

Pfeffer, J. ve Veiga, J. F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Executive*, 13(2): 37–48.

Polzer–Debruyne, A. M. (2008). *Psychological and Workplace Attributes that Influence Personal Web Use (PWU)*. (Unpublished Doctoral Dissertation). New Zealand: Massey University.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatretechnicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.

Poster, M. (2002). Workers as Cyborgs: Labor and Networked Computers. *Journal of Labor Research*. 23(3): 339-353

Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople. *Journal Of Applied Psychology*, 72(4): 615-621

Ramayah T. (2010). Personal Web Usage and Work Inefficiency. *Business Strategy Series*, 11(5): 295-301

Randall, D. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3): 460-471.

Reinecke, L. (2009). Games at Work: The Recreational Use of Computer Games During Working Hours. *Cyberpsychology and Behaviour*, 12(4): 461-465.

Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy Of Management Journal*, 38(2): 555-572.

Rothmann, S. ve Coetzer, E. P. (2003). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1): 68-74.

Sackett, P. R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal Of Selection and Assessment*, 10(1-2): 5-11.

Sage, M. (2015). *Cyberloafing: A Study Of Personality Factors and Organizational Commitment As Predictor Variables Of Cyberloafing and Perceived Organizational Acceptance*. (Unpublished Masters Thesis). East Carolina University.

Salancik, G. ve Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2): 224-253

Salgado, J. F. (2004). Traits. *Encyclopedia of Applied Psychology*, (pp. 569-573). Editors C. Spielberger: San Diego, CA: Academic Press

Savery, L. K. ve Syme, P. D. (1996). Organizational Commitment and Hospital Pharmacists, *Journal Of Management Development*, 15(1): 14-22

Sawitri, H. S. R. (2012). Role of Internet Experience in Moderating Influence of Work Stressor on Cyberloafing. *Social and Behavioral Sciences*, 57(1): 320–324.

Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3): 293-315.

Schoen, H. ve Schumann, S. (2007). Personality Traits, Partisan Attitudes, and Voting Behavior. Evidence from Germany. *Political Psychology*, 28(4): 471-498.

Schwartz, S. H. (1977). Normative Influences on Altruism. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10(1): 221-279.

Sencan, H. (2005). *Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156): 142-159

Sheikh, A., Aghaz, A. ve Mohammadi, M. (2019). Cyberloafing and Personality Traits: an Investigation Among Knowledge-Workers Across the Iranian Knowledge-Intensive Sectors. *Behaviour and Information Technology*, 38(12): 1213-1224.

Simanjuntak, E., Ainy F. N. ve 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

Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta

Sipior, J.C. ve Burke T.W. (2002). A Strategic Response to the Broad Spectrum of Internet Abuse. *Information Systems Management*, 19(4): 71-79

Skarlicki, D. P. Ve Folger, R. (1997). Retaliation İn The Workplace: The Roles Of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal Of Applied Psychology*, 82(3): 434-443.

Sonay F. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sökmen, A. (2000). *Ankara'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Spagnoli, P. ve Caetono, A. (2012). Personality and Organisational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction During Socialisation. *Career Development International*, 17(3): 255-275

Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model Of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 12: 269-292.

Spector, P. E., Fox, S. ve Domagalski, T. (2006). Emotions, Violence and Counterproductive Work Behavior. *Handbook of Workplace Violence*, 29-46.

Staffmonitoring.com (2017). *Staff Monitoring Software Solutions, Office Slacker Stats*. <https://staffmonitoring.com/p32/stats.htm>, (Erişim Tarihi: 25.10.2019).

Stanton, J. M. (2002). Web Addict or Happy Employee? Communications of the ACM, 45(1): 55–59.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment Administrative Science Quarterly. 22(1) :46-56

Sunoo, B. P. (1996). This Employee May Be Loafing Can You Tell? Should you Care? *Personnel Journal*, 75(12): 54-62.

Swailles, S. (2004). Commitment to Change: Profiles of Commitment and In-Role Performance. *Personnel Review*. 33(2): 187-204.

TDK (Türk Dil Kurumu) (1954). *Genel Açıklamalı Sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.

Tian, D.A. ve 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.

Tozkoparan G., Hanaylı B., Güler A. K. (2018). ‘Sosyal Medya Bağımlılığının Yaşam Doyumu Üzerine Etkisinin Üniversite Öğrencileri Üzerinde Araştırılması. *Araştırmalar Işığında Yönetimde Güncel Konular* (ss.21-42), Ankara: Nobel Yayıncılık

Tozkoparan, G. (2013). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(9): 189-231

Tutar, H. (2016). *Sosyal Psikoloji: Kavramlar ve Kuramlar*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık

Ugrin, J. C. ve Pearson, J. M. (2013). The Effects of Sanctions and Stigmas on Cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 29(3): 812-820.

Urbaczewski, A. ve L. M. Jessup (2002). Does Electronic Monitoring of Employee Internet Usage Work? *Communications Of The ACM*, 45(1): 80-83.

Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *DEÜ İİBF Dergisi*, 19(1): 91-99.

Van Doorn, O. N. (2011). *Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework*. (Unpublished Master Thesis). Eindhoven: Department Industrial Engineering and Innovation Sciences Eindhoven University of Technology.

Van Maanen, J. (1976). Breaking In: Socialization to Work. *Handbook of Work, Organization, and Society*. Editor R Dubin. 67-130.

Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A motivational framework. *Organization science*, 7(2): 151-165.

Vitak, J., Crouse, J. ve LaRose, R. (2011). Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27(5): 1751-1759.

Wagner, D. T., Barnes, C. M., Lim, V. K. G. ve Ferris, D. L. (2012). Lost Sleep and Cyberloafing: Evidence From The Laboratory and A Daylight Saving Time Quasiexperiment. *Journal Of Applied Psychology*, 97: 1068–1076.

Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 228-255

Wanous, J.P. (1980). *Organizational Entry Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Addison: Wesley Publishing Company.

Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive Use of Technology at Work: Information and Communications Technologies and Cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1): 35-44.

Welebir, B. ve Kleiner, B. H. (2005). How to Write a Proper Internet Usage Policy. *Management Research News*. 28: 808-87

White, M. ve Trevor, M. (1983). *“Under Japanese Management”*. London: Heinemann.

Whitty, M. T. ve Carr, A. N. (2006). New Rules in The Workplace: Applying Objectrelations Theory to Explain Problem Internet and Email Behavior in The Workplace. *Computers in Human Behavior*, 22(2): 235-250.

Whyte, W. H. (1956). *The Organisation Man*. New York: Simon and Shuster

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.

Winter, D. G. (2003). Personality and Political Behavior. *The Oxford Handbook of Political Psychology* (pp. 110–145). Editors D. O. Sears, L. Huddy ve R. Jervis. New York: Oxford University Press.

Witt, L. A., Andrews, M. C. ve Carlson, D. S. (2004). When Conscientiousness isn't Enough: Emotional Exhaustion and Performance Among Call Center Customer Service Representatives. *Journal of Management*, 30(1): 149-160.

Workman, M. ve W. Bommer (2004). Redesignin Computer Call Center Work: A longitudinal Fields Experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3): 317–337.

Wyatt, K. ve Phillips, J. G. (2005). Internet Use and Misuse in the Workplace. *Proceedings of the 17th Australia Conference on Computer-Human Interaction: Citizens Online: Considerations for Today and the Future* (pp. 1-4).

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı): 74-85

Yellowlees, P. M. ve Marks, S. (2007). Problematic Internet Use or Internet Addiction? *Computers in Human Behavior*, 23(3): 1447-1453.

Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2): 170-178.

Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2015). İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3): 1-17.

Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2016). *Sanal Kaytarma Yapmak Kötü Bir Şey Değildir Ama?* <https://hbrturkiye.com/dergi/sanal-kaytarma-yapmak-kotu-bir-sey-yapmak-degildir-ama>. (Erişim Tarihi: 14.05.2020)

Yılmaz, A. (2012). *İşyerinde Özel Amaçlarla İnternet Kullanımının İş İlişkisine Etkisi*. <http://www.insangucu.com.tr/2017/01/20/isyerinde-ozel-amaclarla-internet-kullaniminin-is-iliskisine-etkisi/>. (Erişim Tarihi: 04.09.2019).

Young, K. (2010). Killer Surf Issues: Crafting an Organizational Model to Combat Employee Internet Abuse. *Information & Management*, 44: 34-38

Yüceler, A., Kaya, Ş. D. ve Yağcı, M. (2017). Örgütsel Bağlılık ile Sanal Kaytarma İlişkisinin İncelenmesi. *Kesit Akademisi Dergisi*, 3(12): 494-509

Zaccaro, S.J. ve Dobbins, G.H. (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multi-Level Attachments. *Journal of Organizational Behaviour*, 10(1): 267-273

Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On The Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 215-237.

Zeffane, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 47(8): 977–1010.



EK

EK 1: Soru Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket, “Örgütsel Bağlılığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi” adlı tez çalışmasına veri teşkil etmek amacıyla uygulanmaktadır. Yanıtlarınız tümüyle gizli tutulacak olup, kişisel bir değerlendirme amacı taşımamaktadır. İfadelere ilişkin görüşlerinizi içtenlikle belirtmeniz çalışmanın sağlığı ve amacına ulaşması bakımından önemlidir. Elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Berkin HANAYLI

Dokuz Eylül Üniversitesi
SBE, Yönetim ve Organizasyon Programı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon ABD

1) Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
2) Yaşınız? () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üzeri
3) Medeni haliniz? () Evli () Bekar
4) Çalıştığınız sektör? () Kamu Sektörü () Özel Sektör
5) Eğitim durumunuz? () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans
6) Aylık Gelir Düzeyiniz? () 2500-2999 TL () 3000-3999 TL () 4000-4999 TL () 5000 TL ve üzeri
7) Bu kurumdaki çalışma süreniz? () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
8) Toplam iş hayatınızdaki çalışma süreniz? () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
9) Haftalık Ders Saatiniz? () 9-15 saat () 16-21 saat () 22-32 saat () 33 saat ve üstü

10) Mesleğinizi kendi isteğinizle mi seçtiniz? () Evet () Hayır
11) Mesai saatleri içerisinde internetin iş dışı amaçlarla kullanılmasını kabul edilebilir bir davranış olarak görüyor musunuz? () Evet () Hayır () Kısmen
12) Kasten veya farkında olmadan internete bağlanma amacınızın dışına çıkarak farklı konularda vakit geçiriyor musunuz? () Evet () Hayır () Kısmen

Bu bölüm, kurumunuzda çalışma saatleri içerisinde “sanal kaytarma” davranış düzeyinizi ölçmeye yöneliktir. Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, yandaki ölçeği dikkate alarak size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) İş ile ilgili olmayan şahsi e-postalarımı kontrol ederim	1	2	3	4	5
2) İşten bağımsız konularda e-posta gönderirim.	1	2	3	4	5
3) İnternet aracılığıyla haber sitelerini ve bültenleri takip ederim.	1	2	3	4	5
4) Borsa, bankacılık, yatırım, finans konularına ilişkin internet sitelerini ve uygulamaları ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
5) İnternette arkadaş edinme sitelerini ziyaret ederim. (Tinder, Badoo, Siberalem, İnterpals vs.)	1	2	3	4	5
6) Sporla ilgili internet sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
7) İşle ilgili olmayan e-postalar alırım.	1	2	3	4	5
8) İnternette kişisel ihtiyaçlarıma yönelik alışveriş yaparım.	1	2	3	4	5
9) Online müzayede, açık arttırma sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
10) Anlık haberleşme uygulamaları aracılığıyla mesaj alırım gönderirim. (Whatsapp, Messenger vs.)	1	2	3	4	5
11) Online oyunlar oynarım.	1	2	3	4	5
12) Belirli konuların ele alınıp, tartışıldığı online sohbet	1	2	3	4	5

odalarında vakit geçiririm.					
13) Seyahat, tatil gibi organizasyonlar için otellerden ve seyahat şirketlerinden rezervasyon yaptırım.	1	2	3	4	5
14) Sanal toplulukları ziyaret ederim. (Ekşisözlük, Uludağ sözlük, Onedio, Donanımhaber vs.)	1	2	3	4	5
15) Çeşitli uygulamalardaki (Facebook, Instagram, Twitter gibi) kişisel sayfalarımı göz gezdiririm, düzenlerim ve kontrol ederim.	1	2	3	4	5
16) İş aramaya ve yeni iş imkanlarından yararlanmaya yönelik internet sitelerinde vakit geçiririm.	1	2	3	4	5
17) İnternette müzik, film, video indiririm.	1	2	3	4	5
18) Bahis, kumar sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
19) Blogları okurum. (Blog, insanların bildiği, öğrendiği ve paylaşmak istediği deneyimleri, bilgileri aktarmayı sağlayan mecra.)	1	2	3	4	5
20) Yetişkin içerikli sitelerde vakit geçiririm.	1	2	3	4	5

II. Bu bölüm, kurumunuza yönelik "örgütsel bağlılık" düzeyinizi ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, yandaki ölçeği dikkate alarak size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek beni çok memnun eder.	1	2	3	4	5
2) Bu kurumun mevcut sorunlarını içselleştirerek kendi sorunlarım gibi değerlendiriyorum.	1	2	3	4	5
3) Kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4) Kurumuma yönelik duygusal bir bağ hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5) Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum.	1	2	3	4	5

6) Bu kurumun benim için çok büyük anlamı var.	1	2	3	4	5
7) İstesem bile şu an kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
8) Şu an kurumumda çalışmaya devam ediyor olmak, benim için istekten ziyade bir zorunluluktan ibarettir.	1	2	3	4	5
9) Şu an kurumumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayat benim için daha karmaşık ve zor bir noktaya gelir.	1	2	3	4	5
10) Mevcut kurumdan ayrılmak için yeterli seçeneğimin olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11) Bu kuruma kendimden çok fazla şey vermemiş olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12) Sahip olduğum kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri mevcut iş alternatiflerinin kısıtlılığı olacaktır.	1	2	3	4	5
13) Mevcut kurumumda devam etme konusunda herhangi bir mecburiyet hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14) Bana avantaj sağlasa bile, şu an için kurumumdan ayrılmamın doğru bir hamle olduğuna inanmıyorum.	1	2	3	4	5
15) Kurumumdan şu an ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16) Kurumumdan ayrılmayacağım çünkü oradaki insanlara karşı bir sorumluluk duygum var.	1	2	3	4	5
17) Bu kurum, ona gösterdiğim bağlılığı (fedakarlığı) hak ediyor.	1	2	3	4	5
18) Kurumuma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5