



**SANAL KAYTARMA İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Hüseyin Burak GEZER

**Ocak 2020
DENİZLİ**

**SANAL KAYTARMA İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŐKIYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Dönem Projesi
İŞletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Hüseyin Burak GEZER

Danışman: Doç. Dr. Esin BARUTÇU

**OCAK 2020
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Hüseyin Burak GEZER tarafından hazırlanan “Sanal Kaytarma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Esin BARUTÇU

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22./01./2020 tarih ve 03./01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza



Öğrenci Adı Soyadı

Hüseyin Burak GEZER

ÖN SÖZ

Yüksek lisans ders aşamasında üzerimde emeği olan, engin bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan tüm saygıdeğer öğretmenlerime teşekkür ederim.

Denizli'ye alışmama ve bu şehri sevmeme vesile olan sınıf arkadaşlarıma, ebedi dostlarıma, abilerime ve ablalarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her aşamasında yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini üzerimden hiçbir zaman eksik etmeyen canım babam Engin GEZER'e, bir tanecik annem Esin GEZER'e ve en büyük dostum olan abim Cihangir GEZER'e teşekkür ederim.

Çalışmamı her zaman benimle olan canım aileme ithaf ediyorum.

ÖZET

SANAL KAYTARMA İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK

BİR ARAŞTIRMA

Gezer, Hüseyin Burak
Yüksek Lisans Dönem Projesi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Esin Barutçu

Ocak 2020, X+74 Sayfa

Çağımızda internet hayatımızın her alanına dahil olmuştur. İnternet, işletmelerin üretim faaliyetlerini arttırması amacıyla önemli fırsatlar yaratmıştır. Yarattığı bu fırsatlar beraberinde çeşitli riskleri ortaya çıkarmıştır. İşletme içerisinde gereksiz internet kullanımını ifade eden sanal kaytarma kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada personellerin sanal kaytarma faaliyetleri ile iş tatmini düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bağımsız değişken olarak sanal kaytarma, bağımlı değişken olarak ise iş tatmini belirlenmiştir. Araştırma Edremit bölgesinde Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerinde yapılmıştır. Anket tekniği ile yapılan araştırmada 90 adet personelden geri dönüş sağlanmış ve toplanan verilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışma neticesinde, sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan önemli sanal kaytarma etkinliklerinin iş tatminine negatif etkisi olduğu, önemsiz sanal kaytarma etkinliklerinin ise iş tatminine pozitif etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sanal Kaytarma, İş Tatmini, Kaytarma, Tatmin

ABSTRACT

THE CYBERLOAFING RELATIONSHIP WITH THE JOB SATISFACTION

A RESEARCH

Gezer, Hüseyin Burak

Term Project

Business Administration Department

Management and Organization Programme

Adviser of Thesis: Assoc. Prof. Dr. Esin Barutçu

January 2020, 74 Pages

In our time, the internet has been involved in every aspect of our lives. The internet has opened up important opportunities for companies to increase their production activities. These opportunities have led to various risks. The concept of cyberloafing, which expresses unnecessary internet use within the company, has surfaced.

This study attempts to identify work satisfaction and the cyberloafing of staff. It cyberloafing as an independent variable and job satisfaction as a dependent variable research in the Edremit region of the Turkish Telecommunications company staff. The poll technique provided feedback from 90 employees and analyzed the data collected.

As a result of the study, significant cyberloafing activity, which is one of the sub-dimensions of the cyberloafing process, has been found to negatively impact job satisfaction, while negligible cyberloafing activity has a positive impact on job satisfaction.

Key Words: Cyberloafing, JobSatisfaction, Loafing, Satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM SANAL KAYTARMA

1.1. Sanal Kaytarma Kavramı	4
1.2. Sanal Kaytarma Kavramının Öncülleri	6
1.3. Sanal Kaytarma ile İlgili Teoriler	6
1.3.1. Ego Tükenmesi Teorisi	6
1.3.2. Planlı Davranış Teorisi.....	6
1.4. Sanal Kaytarma Kavramının Boyutları	7
1.5. Sanal Kaytarmanın Amaçları	9
1.6. Sanal Kaytarmanın Nedenleri	10
1.6.1. Örgütsel Nedenler	11
1.6.1.1. İnternet Kullanımıyla Alakalı Sınırlandırmalar	11
1.6.1.2. Örgütte Kişisel Bilgisayar Kullanımı.....	12
1.6.1.3. Mekânsal Esneklik Politikası	12
1.6.2. Personellerin Sanal Kaytarma Etkinlikleri Karşısındaki Tutumları.....	12
1.6.2.1. Personellerin Duygularının Sonucu İş Tutumları	13
1.6.2.2.Örgütsel Bağlılık Anlayışı	13
1.6.3. İş Özellikleri ile İlgili Durumlar	13
1.6.3.1. İşin Ağırlığı ve Yoğunluğu	14
1.6.3.2. Çalışma Hayatı ve Özel Hayatın Birbirine Karışması	15
1.6.4. Bireysel Etkenler	15
1.6.4.1. Kişilik Özellikleri.....	15
1.6.4.2. Bireysel Ahlaki Kurallar	18
1.6.4.3. Psikolojik Bağımlılık	18

1.6.4.4. Psikolojik Direnç.....	18
1.6.4.5. Tükenmişlik	19
1.6.4.6. Bireylerin Sanal Kaytarma Karşısındaki Tutumları.....	19
1.6.4.6.1. Profil A: Sanal-Bürokrat	19
1.6.4.6.2. Profil B: Sanal-İnsancıl	20
1.6.4.6.3. Profil C: Sanal-Maceraperest	20
1.6.4.7. Görev Süresi.....	20
1.6.4.8. Görev Pozisyonu	21
1.7. Sanal Kaytarmanın Sonuçları	22

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı	23
2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	26
2.2.1. Bireysel Faktörler.....	26
2.2.1.1. Kişilik.....	26
2.2.1.2. Tecrübe.....	27
2.2.1.3. Yaş	27
2.2.1.4. Cinsiyet	27
2.2.1.5. Statü	28
2.2.1.6. Medeni Durum	28
2.2.1.7. Eğitim Düzeyi	28
2.2.2. Örgütsel Faktörler	29
2.2.2.1. Ücret Miktarı.....	29
2.2.2.2. İşin Niteliği	29
2.2.2.3. Terfi İmkânı	30
2.2.2.4. Takdir Edilme.....	31
2.2.2.5. Eğitim İmkanları	31
2.2.2.6. Çalışma Koşulları.....	32
2.3. İş Tatmininin Önemi	32
2.3.1. Personel Tarafından İş Tatmininin Önemi.....	32
2.3.2. İşletme Tarafından İş Tatmininin Önemi.....	33
2.3.3. Yöneticiler Tarafından İş Tatmininin Önemi.....	33
2.4. İş Tatmini Kuramları	34
2.4.1. Kapsam Kuramı	34
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	34

2.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	36
2.4.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	36
2.4.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi	36
2.4.2. Süreç Kuramı	37
2.4.2.1. Vroom Ümit Bekleyiş Teorisi.....	37
2.4.2.2. Lawler ve Porter Geliştirilmiş Ümit Teorisi	38
2.4.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi.....	39
2.4.2.4. Locke'un Amaç Teorisi.....	40
2.4.2.5. Pekiştirme Teorisi	40
2.5. İş Tatmininin Sonuçları	40
2.5.1. Performans	41
2.5.2. Motivasyon.....	41
2.5.3. Verimlilik	42
2.5.4. Yaşam Tatmini	42
2.5.5. Başarı	43
2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	43
2.6.1. İşgücü Devir Hızında Artış	44
2.6.2. Devamsızlıklar	45
2.6.3. İşten Ayrılma Niyeti.....	45
2.7. Sanal Kaytarma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SANAL KAYTARMA İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Edremit Uygulaması

3.1. Araştırmanın Amacı	47
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	47
3.3. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi.....	47
3.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	48
3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	49
3.5.1. Güvenilirlik Analizi	49
3.5.2. Demografik Bulgular	50
3.5.3. Faktör Analizi.....	51
3.5.4. Sanal Kaytarmanın Alt Boyutlarının ve İş Tatmininin Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin T-Testi Sonuçları	53
3.5.5. Sanal Kaytarmanın Alt Boyutlarının ve İş Tatmininin Yaş, Öğrenim Durumu ve Çalışma Yılına Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	54

3.5.6. Hipotezlerin Analizleri.....	56
3.5.6.1. Regresyon Analizi.....	56
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	59
KAYNAKÇA.....	62
EKLER.....	71
ÖZ GEÇMİŞ.....	74

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İşletme İçinde Doğru Yoldan Ayrılmış Davranışlar	5
Şekil 2. DISC Modeli	14
Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	34
Şekil 4. Vroom Ümit Bekleyiş Teorisi.....	37
Şekil 5. Lawler ve Porter Geliştirilmiş Ümit Teorisi	38
Şekil 6. Personelleri İşten Ayrılmaya İten Sebepler	44
Şekil 7. Araştırmanın Modeli.....	48

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Cronbach Alpha Güvenilirlik Testi Tablosu.....	50
Tablo 2. Demografik Bilgiler	50
Tablo 3. Sanal Kaytarma Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testlerinin Sonuçları	52
Tablo 4. Sanal Kaytarma Ölçeği Faktör Yükleri Matrisi.....	52
Tablo 5. Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları	53
Tablo 6. Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları	53
Tablo 7. Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları	54
Tablo 8. Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları	55
Tablo 9. Kurumda Çalışma Yılına Göre Anova Testi Sonuçları	55
Tablo 10. Regresyon Modeli.....	56
Tablo 11. Sanal Kaytarma Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	57

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

Doç. Dr.	Doçent Doktor
Assoc. Prof. Dr.	Associate Professor Doctor
vb.	ve Benzeri
vd.	ve Diğerleri
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Programı
E-Posta	Elektronik Posta
A.Ş.	Anonim Şirketi
P	Significant
Sig.	Significant

GİRİŞ

21.Yüzyılın hemen başlarında ulaştığımız bu ileri ve yüksek teknoloji sayesinde bilgisayar, telefon ve internet gibi kitle iletişim araçları yaşantımıza kolaylıklar sağladığı gibi eğitim ve iş dünyasında da çeşitli sorunları beraberinde getirmiştir. Günümüzde, yaşantımızın her alanında hayatımızı kolaylaştıran yüksek teknoloji aletleri ve kitle iletişim araçlarını iş dünyasında da aktif olarak kullanmak mecburiyetindeyiz. Bu araçlar işlerin yürürlüğünü hızlandırmakla beraber, bilgiye ulaşmadaki en hızlı araçtır.

Kişilerin, şirketin ya da kendilerine ait internet araçlarını kişisel ihtiyaçları için kullanmaları moral ve motivasyon eksikliğine sebep olmaktadır. Bu motivasyon ve moral düşüklüğü de beraberinde iş performansında azalmalara sebep olmaktadır.

Sanal kaytarma, işverenlerin personeller tarafından yerine getirilmesi gereken işleri yapması amacıyla sunduğu teknolojik aletleri, kişinin iş görevi dışında kullanması demektir.

Personelin sanal kaytarma faaliyetinde bulunması kişiye bilgi, beceri ve kendini geliştirme imkânı kazandırabilir. Tam tersi durumda ise, personelin sanal kaytarma faaliyetinde bulunması sonucunda işletmenin işleyiş süreci sekteye uğrayabilir. Kişinin kendini geliştirmesi amaçlı kullandığı sanal kaytarma faaliyeti bireyin performansında artış sağlayabilir. Sanal kaytarma durumları stres azaltma, dinlenme vb. gibi durumlarda kullanıldığında da performans artışı sağladığı düşünülmektedir. Fakat tam tersi durumlarda, kişinin işten kaytarmak, vakit geçirmek vb. amaçlarla kullandığı sanal kaytarma faaliyeti, işletme üzerinde birçok olumsuz etki yaratmaktadır.

Teknolojinin hayatımızın her alanında yer edinmesiyle beraber de sanal kaytarma etkinliklerini önlemenin daha güç hale geldiğini unutmamak gerekir.

İş tatmini, bireyin örgüt karşısında kendi içerisinde hissettiği memnuniyet duygusudur. İş tatmini düzeyi, kişinin sosyal yaşamını, aile yaşamını ve iş yaşamını büyük düzeyde etkileyen bir durumdur. İş tatmini ve iş tatminsizliği durumu, bireyin içsel gerçekleştirdiği bir duyum olduğu için lider, yönetici ve üstlerin personellerinin iş tatmin düzeylerini fark etmeleri kimi durumlarda zor olabilir.

Personelin iş tatmini düzeyinin artış göstermesi, kişinin performansının artmasına, stres, kaygı vb. kötü düşüncelerin azalmasına sebep olmaktadır. İş tatmini yüksek olan bireylerin işe ve işyerine bağlılığı doğru oranda yükselme göstermektedir. İş tatminini yaratan birçok etken bulunmaktadır. Bunlara; ücret, eğitim imkânı, sosyal imkanlar,

çalışma saatleri, çalışma ortamı, prim, ödül vb. şirket tarafından sunulan veya sunulmayan birçok imkân kişilerin iş tatmini düzeylerinin artış ya da azalış göstermesini sağlamaktadır.

İş tatminine etki eden kişisel etmenler de bulunmaktadır. Bunlara; kişinin sahip olduğu yetenekler, yetkinlik derecesi, kıdem, eğitim düzeyi vb. faktörler etki etmektedir.

İş tatminsizliği durumu ise bireyin görev aldığı kurum tarafından kişiyi mutlu edecek imkânların sağlanmaması olarak açıklanabilir. Örneğin kişiler üstün başarı ve üretime büyük katkı gerçekleştirdiklerinde hiyerarşik düzende üst basamaklara çıkmayı ya da başarısının herhangi bir ödül ile taçlandırılmasını bekleyebilir. Bu gibi durumların sonucunda personelin beklentilerinin karşılanmaması durumunda iş tatminsizliği durumu ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği durumu, iş görenler üzerinde etki yarattığı gibi işletmeler üzerinde de zararlı maddi ve manevi durumlar oluşturabilmektedir. Kısacası iş görenlerin iş tatmini düzeylerinin yüksek olması, işletmenin üretim faaliyetlerinin artmasını ve gelişmesini sağlarken iş tatminsizliğinin artış göstermesi işlerin yavaşlamasını, kayba uğramasını ve çeşitli yaptırımları beraberinde getirir.

Kalaycı (Kalaycı, 2010)'nın uyguladığı çalışma sonucunda, çalışmaya dahil olan kişilerin %51,2'sinin çalışma saatleri içerisinde şarkı, video, yazılım vb. çeşitli aktivitelerle sanal kaytarma etkinliği gösterdiği görülmüştür.

Türkiye'de yapılan araştırma sonucunda, bireylerin iş yerinde sanal kaytarma faaliyeti içerisinde internet kullanım oranı %33,8 olarak belirlenmiştir (Örücü ve Yıldız, 2014).

Bu çalışmanın amacı, öncelikle sanal kaytarma ile iş tatmini hakkında genel bilgi sahibi olmak ve ardından sanal kaytarma ile iş tatmini arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemektir. Hazırlanan bu araştırma Balıkesir/Edremit bölgesinde bulunan farklı kurum ve kuruluşların sanal kaytarma faaliyetlerine hangi oranda katıldıkları ve değişkenler arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Hazırlanan bu proje sonucunda işletmelerin ve iş görenlerin farkındalığının artacağı ve diğer projelere/tezlere temel olacağı öngörülmektedir.

Proje üç ana kısımdan meydana gelmektedir.

Birinci bölümde, sanal kaytarma kavramının tanımı, sanal kaytarmayla ilgili teoriler, sanal kaytarma kavramının öncülleri, sanal kaytarmanın boyutları, sanal kaytarmaya etki eden bireysel ve örgütsel nedenler ile sanal kaytarmanın sonuçlarından bahsedilmektedir.

İkinci bölümde, iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, iş tatmininin önemi, iş tatmini kuramları ve iş tatmininin sonuçlarından bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde, sanal kaytarma ile iş tatmini arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak incelenmiştir. Analiz, örneklem, araştırma modeli ve hipotezler gerçekleştirilmiştir. Proje çalışmanın sonunda da projede yer alan konuyla ilgili sonuç ve önerilerden bahsedilmektedir.

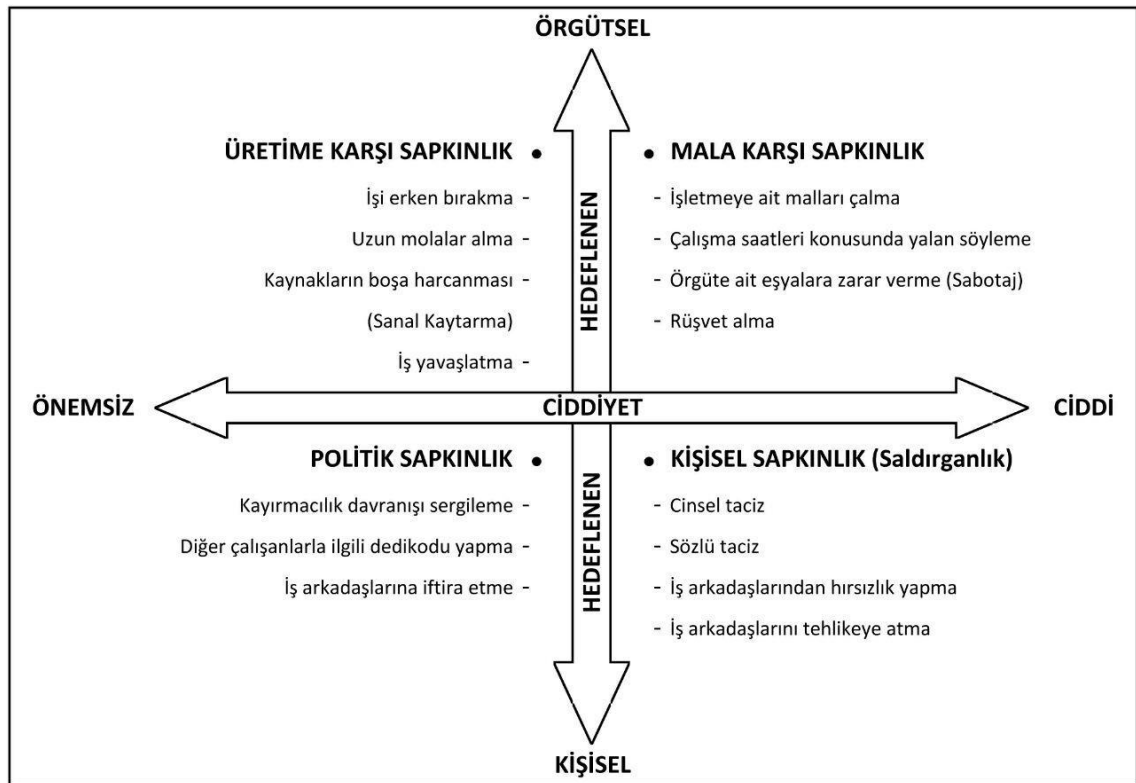
BİRİNCİ BÖLÜM

SANAL KAYTARMA

1.1. Sanal Kaytarma Kavramı

Sanal kaytarma; iş görenlerin, iş saati ve iş sahası içerisinde, ister örgüte ait teknolojik aletlerin herhangi birisini ya da birden fazlasını telefon, televizyon, internet, tablet, bilgisayar vb. isterse de iş görenin kendisine ait teknolojik aletlerinin herhangi birisi ya da birileriyle iş tanımı dışında bulunan işler yapması demektir. Günümüz teknoloji çağında sanal kaytarma sıkça yapılmakta ve sanal kaytarma yapılacak birçok teknolojik alete ulaşım çok kolay olmaktadır. Sanal kaytarma etkinliği, eski zamanlarda örgütlerde iş dışı görevler için kullanım olarak tanımlansa da günümüzde bu alan çok fazla çeşitlilik kazanmıştır.

İş görenlerin davranışları gereksiz e-posta kontrolü, kişisel amaçlarla sosyal medya araçlarının kullanımı, çeşitli eğlence videoları izleme, iş tanımı dışında bulunan web sitelerinde gezinme ve hatta iş yeri içerisinde oyun oynamaya kadar gidecek bir süreci doğurmaktadır. Bu da çalışma saatlerini etkin biçimde kullanmamalarına ve sonucunda da örgüt anlayışına aykırı bir davranışa neden olmaktadır (Lim, 2002: 675-694). Kabaca özetleyecek olursak sanal kaytarma, örgüt içerisinde bilgisayar, tablet, telefon, internet vb. kitle iletişim veya üretim araçlarıyla vakti boşa harcamaktır ve sanal kaytarma örgütler açısından sorunlu davranışlardır (Askew, 2014: 510-519). Ayrıca internet üzerinde bulunan yasadışı aktiviteler de sanal kaytarmaya dâhil olmaktadır. Örneğin; Kumar, cinsel taciz içeren web siteleri ve sanal zorbalık yapılması da sanal kaytarma davranışı olarak kabul görmektedir (Piotrowski, 2012: 259). Tüm bu tanımların kesişim kümelerini ele aldığımızda sanal kaytarmanın yapılan iş ile hiçbir ilgisi bulunmayan kişisel bir eylem olması, mesai saatleri içerisinde ve iş gören tarafından istekli, bilinçli bir şekilde gerçekleşmesi demektir (Ünal ve Tekdemir, 2015: 98). Sanal kaytarma davranışı örgüt içerisinde kaynakların boş yere ve gereksiz şekilde kullanıldığı, yapılması gereken işle ilgisi olmayan kaytarma davranışıdır (Robinson ve Bennett, 1995: 565).



Şekil 1. İşletme İçinde Doğru Yoldan Ayrılmış Davranışlar
Kaynak: (Robinson ve Bennett, 1995: 565).

Şekil 1’de görüldüğü üzere Robinson ve Bennett sanal kaytarma faaliyetini dört ana başlık altında incelemiştir. Robinson ve Bennett aracılığıyla ortaya konan bu çalışmada, gerçekleştirilen sanal kaytarma faaliyetlerini ve gerçekleştirilen bu faaliyetler ışığında, işletmenin ve iş görenin bu durumdan ne derecede fayda veya zarar gördüğü açıkça anlatılmaktadır. Sanal kaytarmalar her ne kadar iş görenler tarafından bireysel gerçekleştirilen durumlar olsalar da sanal kaytarmanın sonucu bireye değil, bütüne yani tam anlamıyla örgüte de etki eden bir davranıştır.

Tüm bu açıklamaları derleyip topladığımızda sanal kaytarma konusu hakkında kesinlikle olumlu veya olumsuz bir durum bulunduğuna dair söylemler bulunmamaktadır. Blanchard ve Henle, dile getirdikleri sanal kaytarma hakkında olumlu ya da olumsuz bir yorum yapıyorken, Lim sanal kaytarma etkinliğinin işletme görevlerini yerine getirmeye engel teşkil ettiği mantığıyla düzensiz davranış olarak nitelendirmektedir. İşletme içinde gerçekleşen bu tür tavırlar ise işletme personelleri tarafından, örgüt kurallarına aykırı olduğundan, diğer çalışanları olumsuz etkilediği düşünülmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 556). İş görenler mesai saatleri dâhilinde sanal kaytarma etkinliklerinde bulunduğu kitle iletişim araçlarında ağ yoğunluğu yaratabilecekleri gibi örgütün bilişim güvenlik masraflarını da yükselttikleri görülmektedir (Özdemir, 2016: 18).

1.2. Sanal Kaytarma Kavramının Öncülleri

İşletmelerde sanal kaytarmaya sebep olan birçok durum bulunmaktadır. İş görenlerin dış denetim içerisinde bulunması, örgüte ait normlar veya iş görene ait kurallar en fazla üzerinde durulan konulardır (Örücü ve Yıldız, 2014), (Kaplan ve Öğüt, 2012), (Köse vd., 2012), (Henle ve Blanchard, 2008), (Lim, 2002).

Sanal kaytarma hali örgüt içerisinde bulunan hak eşitsizliği, iş görenlerin işletme kurallarından memnun olmayışı, çalışan kişiler arasında anlaşmazlık, görev veya iş belirsizliğinden dolayı gerçekleşmektedir (Aydemir vd., 2016: 48-52).

Sanal kaytarmaya sebep olan durumlardan bazıları da şu şekilde sıralanabilir; iş görenin iş yerinde çok fazla serbest çalışma imkânı bulması, işletme içerisindeki ortamın iletişim eksikliği ya da fazlalığı bulundurması gibi durumlar sanal kaytarma hallerini ortaya çıkarmaktadır (Kerse vd., 2016: 3).

1.3. Sanal Kaytarma ile İlgili Teoriler

Sanal kaytarma faaliyetleri ile ilgili teoriler özünde iş görenlerin işe bağlılığının azalması sonucunda sanal kaytarma faaliyeti göstermeleri ve kişinin dış çevreden etkilenerek sanal kaytarma faaliyetinde bulunma eğilimi göstermesi anlayışından oluşmaktadır. Sanal kaytarma ile ilgili teoriler ego tükenmesi teorisi ve planlı davranış teorisi olarak iki alt başlıkta incelenmektedir.

1.3.1. Ego Tükenmesi Teorisi

Bu teori sanal kaytarmanın en çok desteklenen teoridir (Baumeister vd., 2000). Baumeister tarafından ortaya atılmıştır. Teoriye göre iş görenlerin iradeleri azaldığı zaman çalışanlar sanal kaytarma yapmaya başlar düşüncesine inanılmaktadır (Prasad vd., 2010), (Restubog vd., 2011), (Wagner vd., 2012), (Inzlicht ve Schmeichel, 2012).

1.3.2. Planlı Davranış Teorisi

Bu görüş Ajzen tarafından sunulmuştur. Teoriye göre kişilerin tavırlarının aslında başka sebeplere bağlı olduğu düşünülmektedir. Bir düşüncenin eyleme dönüşmesi için ilk önce o eyleme yönelik niyet oluşması gerekir mantığına dayanmaktadır. Bu bağlamda da niyet ise sosyal yaşantıdan, tavırlardan ve davranışlardan etkilenmektedir. Bu teoriye göre iş görenin sanal kaytarmaya yeltenmesi, sosyal normuna, yaşamına, kısıtlayıcı ve destekleyici unsurlara bağlı olarak çeşitlilik gösterebilir (Ajzen, 1991: 179-211).

1.4. Sanal Kaytarma Kavramının Boyutları

Sanal kaytarma düşüncesi yazında ilk kez Lim (Lim, 2002: 66-70) aracılığıyla ortaya konmuştur. Lim sanal kaytarma etkinliklerini işletme verilerinin veya gereksinimlerinin gereksiz yere kullanılması olarak tanımlamıştır. Lim'in ortaya attığı görüşler günümüz teknolojisiyle kıyasladığımızda küçük ve dar anlam ifade etmektedir. Lim sanal kaytarmayı iki grupta incelemiştir:

- a. E-mail üzerinden gerçekleştirilen sanal kaytarma durumu.
- b. İnternet sitesi kullanımı üzerinden gerçekleştirilen sanal kaytarma durumu.

21.yüzyılın henüz başında ortaya atılan bu görüş, günümüz tarihine kıyasla dar bir anlam ifade etse de görüşün ortaya atıldığı zamana göre oluşan sanal kaytarma etkinliklerini, Lim bu şekilde ifade etmiştir.

Mahatanankoon, Igbaria ve Anandarajan da sanal kaytarmaya sebep olan internet kullanım davranışlarını beş gruba ayırıp incelemiştir (Akça, 2013: 9).

- a. **Ticari Alışveriş:** Kişinin çalışma saatleri içerisinde, çeşitli web sitelerinden kişisel kullanım için yaptığı alışverişlerdir.
- b. **Bilgi Araştırması:** Kişinin çalışma saatleri içerisinde, örgüt ile alakası olmayan veriler toplayıp, araştırma yapmasıdır.
- c. **Sosyal Medya İletişimi:** Kişinin çalışma saatleri içerisinde, şirket ve çalışma kuralları ile alakası olmayan kişiler ile bilgi ve iletişim alışverişi içerisinde olması durumudur.
- d. **İnteraktif Eğlence:** Kişinin çalışma saatleri içerisinde, çeşitli web sitelerinde bulunan eğlence araçlarıyla oyun, müzik, video vb. etkinliklerle örgüt faydasına ve etiğine uygun olmayan şekilde vakit geçirmesidir.
- e. **Veri İndirme:** Kişinin çalışma saatleri içerisinde, örgüt etiğine ve faaliyetlerine uygun olmayan şekilde yalnızca bireysel çıkarlarla alakalı olarak veri indirmesi veya yüklemesi yapmasıdır (Mahatanankoon vd., 2004: 95).

Ramayah'ın yaptığı sınıflandırmada ise sanal kaytarma etkinliği dört alt başlıkta incelenmiştir.

- a. **Kişisel İletişim:** Kişinin çalışma saatleri içerisinde, çeşitli sosyal medya veya kitle iletişim araçlarıyla görevi dışında iletişim kurması halidir.
- b. **Kişisel Bilgi Arama:** Kişinin çalışma saatleri içerisinde, işletme ile alakası olmayan bilgi, veri araştırması yapmasıdır.

c. Kişisel Veri İndirme: Kişinin çalışma saatleri içerisinde, işletme araçlarına ya da kendi aracına işletme ile alakası olmayan verileri kaydedip, yükleyip onları kullanmasıdır.

d. Kişisel E-Ticaret: Kişinin çalışma saatleri içerisinde, işletmenin kişiye yüklediği iş görevleri dışında kişisel alışveriş yapması halidir (Ramayah, 2010: 298).

Anandarajan ve Simmers (2004: 69) iş görenlerin dört tür sanal kaytarma eylemi içerisinde bulduklarını söylemiştir. Bunların içerisinde; yasaklı uygulamalar, kişisel gelişim, eğlence ve belirsiz sanal kaytarmalar bulunmaktadır (Devine vd., 2004: 69).

a. Yasaklı Uygulamalar: Bu davranış türü birçok kaynakta ve literatürde suiistimal olarak da geçmektedir. Çoğunlukla olumsuz internet kullanımından kaynaklı bir davranış türüdür. Yasaklı uygulamaların içerisinde; telif hakkı ihlali yapmak, müstehcen web sitelerinde gezinmek, oyun oynamak, müzik dinlemek veya çeşitli yazılım programları ile işletme verilerini riske atacak durumlar oluşturmak şeklinde sıralanabilir. Bu sanal kaytarma çeşidi her ne kadar iş gören tarafından yapılıyor ve bireysel bir durum arz ediyor olsa da sonuçları örgüte ciddi maddi ve manevi külfetler oluşturabilir. Önlem almayan örgütler çeşitli hukuki, cezai, maddi ve manevi cezalarla karşı karşıya kalabilir. Tüm bu yapılan yasaklı uygulamalar sonucunda örgüte ait kitle iletişim ya da üretim araçlarına virüs vb. tehlikeli yazılımlar bulaşabilir bu da üretimde veya örgütte çeşitli darbelere sebebiyet verebilir (Mills ve Clay, 2001: 39).

b. Kişisel Gelişim: Sanal kaytarmanın bu türü kurum için doğrudan hiçbir faydası olmayan ve iş görene ait belirlenen görev tanımı içerisinde gerçekleştirilen kişisel bir durumdur. Bunların içerisinde; işletme ile ilgili basında yer alan haberleri incelemek, kişinin görev tanımındaki işiyle ilgili bilgi edinmesi vb. bulunur. Kişisel gelişim kaytarmaları iş görenin daha çok öğrenme ve kendisini geliştirme odaklı olduğunu göstermektedir. Bu davranış iş görenin hem kişisel gelişimine katkı sağlayacağı gibi hem de iş gören için bir dinlenme ve rahatlama aktivitesi olarak görülmektedir. Kişisel gelişim davranışı kişinin çevresinde olup bitenlere, görev tanımı içerisinde bulunan materyallere, işletmeye ait bilgilere hâkim olmasını ve kişinin daha yetkin bir hal almasını sağlamaktadır. Bu durumun da kişinin iş performansına pozitif etki edeceği düşünülmektedir (Simmers vd., 2004: 70).

c. Eğlence: Sanal kaytarmanın eğlence kısmı ise internet sitelerinde görev tanımı dışında gezinme, sosyal medya araçlarında iş dışında sohbet etme, kişisel ürün satışı ya da ürün alımı gerçekleştirme, hobiler çerçevesinde müzik dinleme, video seyretme vb. gibi etkinlikler eğlence için yapılan sanal kaytarma aktivitesine dahil

edilebilir. Eğlenceye yönelik davranışlar kişinin çalıştığı kurumun işleyişini ve kişinin görev tanımını sekteye uğratacağından dolayı kurumun itibarını ve işleyişini riske atmaktadır. İşletmeye oluşturduğu riskin, bireye kattığı kişisel gelişimden daha fazla olduğunu düşünülmektedir. Bu bağlamda da işletme açısından olumsuz bir sanal kaytarma türü olduğu söylenebilir (Anandarajan, 2004: 70).

d. Belirsiz faaliyetler: Belirsiz faaliyetler isminden de anlaşılacağı üzere sanal kaytarma faaliyeti gerçekleştiren kişinin tam olarak ne işle meşgul olduğu belirlenemeyen riskli bir grubu kapsamaktadır. Bu davranışın içerisinde işletmeye ait gizli ve yasaklı verilerin başka kurum veya kişilere aktarılması, iş görenin işletmeye ait bilgileri üçüncü kişilerle paylaşması veya işletme ile ilgili söylentiler çıkartması bulunmaktadır (Simmers vd., 2004: 71).

İnce ve Gül (2011: 510-511) sanal kaytarmaya sebep olan halleri altı ana başlık altında incelemişlerdir. Bunların içerisinde; İşletmeye zarar veren ve vermeyen, etkileri ciddi ve önemsiz sonuçlar doğurabilen, işletme kuralları çerçevesinde ahlaki kurallara uyan veya uymayan, legal ya da illegal olan, sanal kaytarma faaliyeti esnasında kullanılan zaman açısından uzun veya kısa süreli olan ve işletmeler açısından sanal kaytarmayı dost olarak görüp bunu işletme anlayışına benimseyen ya da bu davranışı düşman olarak görüp bununla savaşmayı amaçlayan davranışlar olarak incelenmiştir.

1.5. Sanal Kaytarmanın Amaçları

Kişiler sanal kaytarma etkinliklerini olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğuracak etkinliklerle gerçekleştirebilir. Sanal kaytarma etkinlikleri kişinin uygulayacağı amaçlar çerçevesinde gerçekleşir ve gerçekleştirilmesinden bireyin kendisi sorumludur.

Doorn, iş görenlerin sanal kaytarma etkinliklerini gerçekleştirmede dört ana sebep olduğunu belirtmiştir (Yıldızbaş vd., 2015: 518).

a. Kişisel Gelişim: Personellerin sanal kaytarmayı, kendi bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla gerçekleştirdikleri inancına dayanır (Doorn, 2011: 22). Bu gelişim sonucunda hem personelin yetkinliği artmakta hem de personelin örgüte olan faydasının arttığı düşünülmektedir. Personellerin sanal ortamda kişisel gelişim amaçlı araştırmalar yapması, kişisel gelişim amaçlı bilgiler edinmesi onların streslerini azaltacağı ve yetkinliklerini arttırıp, daha verimli hale getireceği söylenebilir (Anandarajan vd., 2004: 69-72). Personeller kişisel gelişim amaçlı sanal kaytarma etkinlikleri sonucunda öğrendiği bilgileri, görev tanımına etki edecek ve fayda sağlayacak

şekilde kullanırsa, bu işletme açısından kazanç olarak görülmelidir (Belanger ve Slyke, 2002: 65).

b. Yenilenme: Personelin, sanal kaytarma faaliyetini bir yenilenme; kafasını toparlaması, işini daha iyi yapması amacıyla gerçekleştirdiği faaliyettir (Doorn, 2011: 22). Bu tarzda yapılan sanal kaytarma faaliyetleri, kişinin kendisini toparlaması açısından ve bu bağlamda da işletme sağlığı açısından pozitif yönde etki gösterdiği düşünülmektedir (McLean vd., 2001).

c. Suistimal: Personelin yaptığı sanal kaytarma faaliyetinin doğrudan ya da dolaylı olarak işletmeye hiçbir faydası bulunmamaktadır. Personel suiistimal işlemini yalnızca işten kaytarma amacıyla yapmaktadır. Suiistimal sanal kaytarma davranışlarına örnek olarak, kişisel alışverişlerde bulunmak, oyun oynamak, çalışma saatleri içerisinde mesajlaşma veya veri aktarımı faaliyetlerinde bulunmak olarak sıralanabilir. Bir diğer ismi siber sapkınlık (cyberdeviancy) olarak literatürde yer alan bu kavram, işletme üretimine, paydaşlarına veya faaliyetlerine hiçbir şekilde fayda sağlamamaktadır. Bu sebeple bu tür sanal kaytarma davranışları olumsuz yönde katkı sağlayan davranış olarak görülmektedir (Weatherbee, 2010: 39).

d. Alışkanlık: Personelin alışkanlığa bağlı yaptığı sanal kaytarma hali bir nevi internet ve sanal dünya bağımlılığıdır. Bu bağımlılık, davranışsal ve psikolojik bozuklukları da içinde barındırabilen bir tür kişilik bozukluğu olarak tanımlanmaktadır (Davis, 2001: 187-188). İnternet bağımlılığı bulunan kişiler bu bağımlılığı, sosyalleşmede kendilerine bir tür araç olarak kullanmaktadırlar (Young, 1996), (Chak, 2003: 18). Bu tür bağımlılık durumlarında bulunan kişilerin tıbbi desteğe ihtiyaçları bulunmaktadır (O'Mara vd., 2000).

Alışkanlık sanal kaytarma halini değerlendirdiğimizde ise; bu durum yalnızca işletmeler açısından olumsuz etkileri olan bir davranış biçimi değil, aynı zamanda kişiler için de psikolojik veya tıbbi destek alınmasını gerektiren olumsuz bir davranış halidir.

1.6. Sanal Kaytarmanın Nedenleri

Bireylerin sanal kaytarma etkinliğinde bulunmasına sebep olan nedenler bireysel, örgütsel, bireylerin işlerine karşı tutumları ve iş özellikleri ile ilgili durumlar olarak dört alt başlık altında incelenmektedir. Bireylerin örgüte bağlılık dereceleri, görev tanımı içerisinde bulunan ve gerçekleştirdikleri işlerin yoğunluk dereceleri, bireylerin psikolojik ve sosyal yaşamı sanal kaytarma etkinliklerinde bulunma düzeylerinde etki gösteren etmenler arasında yer almaktadır.

1.6.1. Örgütsel Nedenler

İşletmeler aracılığı ile etki eden internet kurallarıdır. Personellerin sanal kaytarma etkinliklerini denetlemekte ve onlara etki etmektedir. Aynı zamanda personellerin sanal kaytarma etkinliklerine kısıtlama uygulanmaması da sanal kaytarma etkinliğine etki etmektedir (Örücü ve Özüdoğru, 2018: 68). Kısacası örgütsel nedenler sanal kaytarmanın işletme açısından artı ya da eksi yönlü bir karşılığının gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini öngörmek açısından önemlidir. İşletme normları, çalışanın işyeri içerisindeki serbestliği ve işyerinin internet erişim kuralları biçiminde kendisini göstermektedir (Doorn, 2011: 9).

1.6.1.1. İnternet Kullanımıyla Alakalı Sınırlandırmalar

İşverenler, işletme normu olarak ya da çeşitli caydırıcı yaptırımlar uygulayarak personellerin internet kullanımını kısıtlayabilirler. Bu durum personellerin sanal kaytarma etkinliklerini her ne kadar azaltmış olsa da personellerin internet kullanımını ve internet üzerinden işletmeye sağlayacakları katkıları da azaltmış olur (Garrett ve Danziger, 2008: 942-950).

Sanal kaytarma davranışını gerçekleştiren bireylere işletmeler tarafından kısıtlamalar ve cezalandırmalar uygulanması, kişinin internet kullanımından beklentilerini ve bu bağlamda da internetten elde edeceği verim veya üretim etkinliğini azaltabilir (Vitak vd., 2011: 1752).

Bir diğer görüşe göre ise işletmelerin belirlediği engelleyici kurallar, çalışanın sanal kaytarma etkinliklerini kısıtlamadığıdır. Çünkü personeller sanal kaytarma etkinliklerini gerçekleştirdiği sırada diğer bireyler tarafından görünmelerini şansa ve tesadüfe bağlarlar. Bu çelişkili düşünceleri toptan ele aldığımızda ise sanal kaytarma ile savaşmanın işletmeler açısından ne kadar da zor ve karmaşık bir hal aldığı açıkça görmekteyiz (Henle ve Blanchard, 2008: 1092).

Literatürde yer alan bir diğer görüşte ise işletmelerin denetim mekanizmasını, hem çalışanın hem de işletmenin geleceğini düşünerek adeta bir denge üzerine kurması gerektiği görüşüdür. Bu bağlamda dengeleyici düzenlemeler yapılması iki taraf için de en doğru olan seçimdir (Doorn, 2011: 10).

1.6.1.2. Örgütte Kişisel Bilgisayar Kullanımı

Örgütte kişisel bilgisayar kullanımı hem personel için caydırıcı bir durum hem de işletme açısından ek masraf oluşturacak bir durumu beraberinde getirmektedir. İşletmeler tarafından personellere sağlanan bilgisayar, tablet, telefon vb. araçlara kıyasla personellerin kendilerine ait bilgisayar, telefon ve tablet gibi araçları işletme yararına kullanmaları sanal kaytarma etkinliklerinin artmasına sebep olmuştur (Doorn, 2011: 10).

1.6.1.3. Mekânsal Esneklik Politikası

Mekânsal esneklik politikası, işletmeye ait olan alan dışında herhangi bir yerde çalışma fırsatı sunmak anlamına gelmektedir. Bu tarz politikaların sanal kaytarmaya yönelik olumsuz yönleri ve riskleri bulunmaktadır (Kurland ve Bailey, 1999: 55).

Mekânsal esneklik politikası denetim eksikliğini, işe bağlılığın azalmasını ve rehberlik faaliyetlerinin eksiklik göstermesini beraberinde getirmektedir. Tüm bu maddeler de sanal kaytarmaya fırsat oluşturacak etkenler arasına dahil edilmektedir. Kısacası mekânsal esneklik politikası sanal kaytarma etkinliklerinin artmasında büyük rol oynamaktadır (Akça, 2013: 17).

1.6.2. Personellerin Sanal Kaytarma Etkinlikleri Karşısındaki Tutumları

Literatürde yer alan araştırmalar, sanal kaytarmayı destekleyen veya uygulayan çalışma arkadaşlarının ve esnek lider davranışlarının personellerin sanal kaytarma etkinliklerini arttırdığını göstermektedir. Sanal kaytarma etkinliklerinin kontrol altında olması bu durumu engellemek için yapılan muhtemel bir durumdur (Woon ve Pee, 2004: 83).

Personellerin, işletmede görev alan diğer çalışan arkadaşlarını örnek aldıkları ve bu bağlamda da sanal kaytarma etkinliklerini diğer bireylerden örnek alarak uyguladıkları düşüncesi bulunmaktadır (Lieberman vd., 2011: 2197).

İş arkadaşları sanal kaytarma etkinliğinde bulunan bireylerin sanal kaytarmaya olan yatkınlığı ve gerekçe olarak da iş arkadaşlarını gösterdiği açıkça görülmektedir. Kısacası iş arkadaşları sanal kaytarma etkinliğinde bulunan personellerin sanal kaytarma etkinliğine dâhil olma ihtimallerinin yüksek olduğu görülmektedir (Weatherbee, 2010: 37).

1.6.2.1. Personellerin Duygularının Sonucu İş Tutumları

Sanal kaytarma eylemlerinin personeller tarafından duyguların sonucu olduğu gösterilmiştir. Personellerin negatif çalışma ortamı içerisinde bulduklarında sanal kaytarma etkinliklerini olumsuz yönde kullandıkları görülmüştür. Aynı zamanda da personellerin içinde bulunduğu çalışma ortamının olumsuz oluşu sanal kaytarma etkinliklerinin artışına sebep olmuştur (Garrett ve Danziger, 2008).

Personeller ne kadar haksızlığa, aşırı strese ve olumsuz çalışma ortamına maruz kalırsa sanal kaytarma faaliyetleri o derece artış gösterir. Aynı şekilde personeller ne kadar hak eşitliğine, rahat ve mutlu çalışma ortamına maruz kalırlarsa sanal kaytarma faaliyetleri de o derece düşüş göstermektedir (Garrett ve Danziger, 2008: 940-949).

Lim (2002), personellerin adaletsizliklerini gidermek, sanal kaytarma faaliyetlerini dengeleyip düzenlemek için önemli yollardan biridir görüşünü savunmuştur.

1.6.2.2. Örgütsel Bağlılık Anlayışı

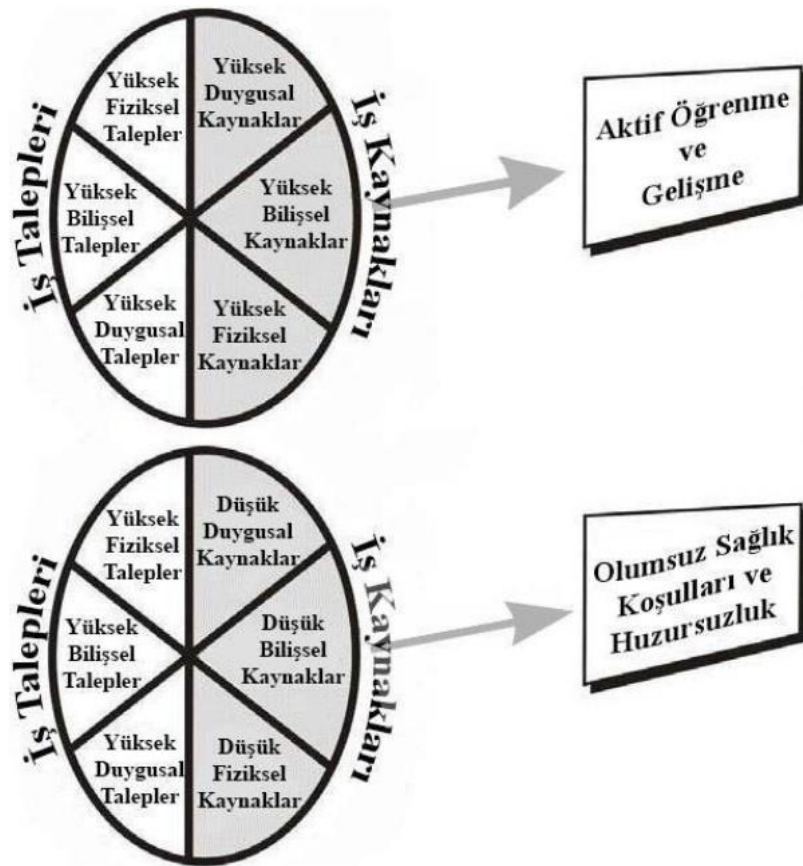
Örgütsel bağlılık anlayışıyla, kendisini iş yerine ait hissedenden personellerin bireysel internet kullanımının ve işletmeyi olumsuz etkileyecek sanal kaytarma etkinliklerinin kullanımının azaldığı ileri sürülmektedir. İşletmeye gönülden bağlı bireyler açısından sanal kaytarma etkinliği üretkenliği ve işlerin yürürlüğünü azaltır anlayışı benimsenmiştir. Örgütsel bağlılık anlayışından esasa, işletmelerine bağlılıkları artan personellerin, kişisel çıkarlar amacıyla kullandıkları sanal kaytarma etkinliklerinin daha az olduğu görülmektedir (Garrett ve Danziger, 2008: 942).

1.6.3. İş Özellikleri ile İlgili Durumlar

Üretim ve yaratım faaliyetleri yüksek ve iş beklentisinin fazla olduğu örgütler ideal örgütler olarak görülmektedir. Üretim, yaratım faaliyetleri düşük fakat iş beklentilerinin fazla olduğu örgütlerde tedirginlik artışları yaşanır. Bu durumda, yaşanan üretim ve yaratım eksikliğinin sonucunda iş beklentisinin yüksek olması tedirginlik, stres ve kaygı artışını getirir. Aynı durum tersi için de geçerlidir; Üretim ve yaratım faaliyetlerinin yüksek olduğu bir örgütte iş beklentileri az ise bu durum vakit artışına sebep olmaktadır. Vakit artışı ortaya çıktığında sanal kaytarma faaliyetleri artar. Aynı şekilde üretim ve yaratım faaliyetlerinin eksikliği sonucunda oluşan stres, kaygı ve tedirginliğin sonucunda da sanal kaytarma faaliyetlerinin artış gösterdiği görülmüştür (Doorn, 2011: 11). Henle ve Blanchar, yaptıkları çalışmalarda aşırı iş beklentisinin de

sanal kaytarma etkinliklerini yükselttiğini gözlemlemiştir (Henle ve Blanchard, 2008: 390).

Her iki abartılı durumda da sanal kaytarma etkinliğinin artışı görülmüştür. Bu yüzden Henle ve Blanchard sağlıklı bir örgüt için eşitlik durumunun sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.



Şekil 2. DISC Modeli

Kaynak: (De Jonge ve Dormann, 2003: 43–74).

DISC modeli esas alındığında; Üretim ve yaratım faaliyetleri yüksek ve iş beklentisinin fazla olduğu örgütler en ideal örgütler olarak görülmektedir.

1.6.3.1. İşin Ağırlığı ve Yoğunluğu

Personellerin bireysel bilgisayar kullanımı örgütte halletmek zorunda oldukları iş sayısına göre çeşitlilik gösterir. İş yoğunluğunun sanal kaytarma etkinliğine etkisi, iş yoğunluğunun öznel ve nesnel hissiyatına göre değişkenlik gösterir. Az bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmesi gereken ağır ve yoğun işler var ise personelin sanal kaytarma gerçekleştirme etkinliği bu bağlamda azalmış olur. İki personel arasındaki işin

yoğunluğunun hissedilişi farklı olabileceğinden dolayı aynı sanal kaytarma etkinliğinin beklenmesi durumu da yanlıştır (Spector ve Jex, 1998: 362).

Aşırı iş yoğunluğu neticesinde personelin sanal kaytarma faaliyetinde bulunma imkânı azalabilir fakat personel, bu aşırı yoğunluğun ardından sanal kaytarma imkânı bulduğu bir süreçte bu durumu abartıp uzun soluklu sanal kaytarma faaliyeti gerçekleştirebilir. Olaya bir diğer perspektiften bakıldığında ise yoğun iş temposu içerisinde çalışan personel, kendisini yenilemek ve stresten bir süreliğine uzaklaşıp, rahatlamak amacıyla sanal kaytarma etkinliğine başvurabilir (Polzer-Debruyne, 2008: 71-74).

1.6.3.2. Çalışma Hayatı ve Özel Hayatın Birbirine Karışması

Çalışma hayatının ve kişinin özel yaşamının birbirine karışması durumu, kişinin çalışma hayatında ve özel hayatında üstlendiği rolün, bireyde etki ettiği zorlama ve baskılardan ötürü oluşmaktadır (Carlson vd., 2000: 255). Kişinin özel hayatı ile örgütteki görevleri arasında bulunan ayırımın iyi yapılmaması durumu sonucunda ortaya çıkan durum sanal kaytarma etkinliği ile ilişkilendirilebilir (Akça, 2013: 25). Çalışma hayatı ile özel hayatın birbirine karışması durumu sonucunda, personelin kendini yenilemesi ve iş yükünden bir süreliğine uzaklaşması amacıyla sanal kaytarma etkinliğini uyguladığı düşünülmektedir.

1.6.4. Bireysel Etkenler

Sanal kaytarma etkinliklerinin artmasına ya da azalmasına neden olan durumlardan bir diğeri de bireysel etkenlerdir (Özdemir, 2016: 19).

1.6.4.1. Kişilik Özellikleri

Bireyin karakteristik özellikleri ile internet kullanımı sonucu oluşan sanal kaytarma etkinlikleri arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Bireyin karakteristik özellikleri sonucu örgütte verim sağlanmadığı ve bunun nedeni olarak da olumsuz yönde sanal kaytarma faaliyetleri uygulandığı görülmektedir (Amichai-Hamburger ve Ben-Artzi, 2003), (Mount vd., 2006), (Spector ve Fox, 2002).

Landers ve Lounbury tarafından ortaya atılan düşüncede Beş Faktör Kişilik Kuramı ismiyle tanınan, insan özellikleri gruplandırması ile bilgisayar ve internet kullanım faaliyetleri arasındaki bağlantı açığa çıkarılmıştır.

Bireylerin kişilik özellikleri açısından, Beş Faktör Kişilik Teorisi (Akça, 2013: 25-26):

a. Öz disiplin: Bireylerin liderlik özelliği, sorumluluk almaları, disiplinli ve üretken vb. oluşunu ifade eden kişilik özellikleridir. Öz disiplin kişilik özelliği bulunan bireylerin algıları yüksektir, yaptıkları işi hatasız yapmaya ve özen göstermeye dikkat ederler. Ancak öz disiplin kişilik özelliği bulunmayan bireylerde ise tam tersi bir durum söz konusudur, bu tür kişilerin başarı oranı düşüktür, yaptıkları işlerde hata payı yüksektir. Bu yüzden de öz disiplin kişilik özelliği bulunmayan bireyler, öz disiplin kişilik özelliği bulunan bireylere göre daha az verimlidirler (Costa ve McCrae, 1995: 45).

b. Yumuşak Başlılık: Yumuşak başlılık özelliğine sahip olan bireylerin en çok göze çarpan özellikleri; sevecen, samimi, yardımsever, dürüst ve duyarlı olmalarıdır (Bono vd., 2002: 318). Yumuşak başlılık özelliğine sahip olmayan bireyler ise; saldırgan, aksi, güvensiz ve çirkef karakteristik özellikleri gösteren bireylerdir (Graziano vd., 1996: 828).

Yumuşak başlılık kişilik özelliğine sahip bireylerin, örgütlerde ve çalışma ortamında daha çok verim sağladıkları. Yumuşak başlılık kişilik özelliğine sahip olan bireyler, yalnızca kendileri yüksek verim sağlamazlar, içinde buldukları örgüte de pozitif enerji yaydıkları için buldukları örgütün başarı oranını da artırırlar. Yumuşak başlılık kişilik özelliğine sahip olmayan bireyler ise yüksek verim ve performans sağlayamazlar. Yumuşak başlılık kişilik özelliğine sahip olmayan bireyler, içinde buldukları örgütlerin verimliliğini de olumsuz yönde etkilerler.

c. Duygusal Dengesizlik (Nevrotizm): Duygusal dengesizlik hali içerisinde bulunan kişiler genellikle huzursuz, tedirgin, asosyal, kızgın ve kaygılı ruh hallerine sahiptirler. Duygusal dengesi pozitif olan bireyler ise özgüvenli, rahat, sosyal, aktif, etrafına neşe saçan ve bulunduğu ortama pozitif etkiler bırakan bireylerdir (Costa ve McCrae, 1995: 34).

Duygusal dengesizlik halinde olan bireyler, örgütlerde olumsuz tavırlar sergilerler. Bu sergiledikleri olumsuz tavırlar neticesinde, örgütte düşük verim sağlarlar ve işletme içerisinde bulunan diğer personellerin de verimlerinin düşmesine sebebiyet verirler. Duygusal dengelerini sağlayabilen bireyler ise buldukları örgüte ve örgüt çalışanlarına olumlu yönde fayda sağlarlar bu sayede de işletmenin veriminde ve kişilerin performansında artış gözlenebilir.

d. Deneyime Açıklık: Kişisel gelişime açıklık olarak da tanımlanabilir. Deneyime açıklık özelliğine sahip olan bireylerde hayalperest, eğlenceli, yaratıcı, araştırmacı, gelişime açıklık vb. gibi özellikler görülmektedir (Boles vd., 2002: 320).

Deneyime açık, kişisel gelişimi yüksek olan bireyler örgütlerde de büyük faydalar sağlamakta ve çalışma ortamlarını olumlu yönde etkilemektedir. Deneyime kapalı, kişisel gelişimi düşük olan bireyler ise örgütlere ve örgüt içerisinde bulunan personellere olumsuz yönde etki etmektedir.

e. Dışa Dönüklük – İçe Dönüklük: Dışa dönüklük kişilik özelliğine sahip olan bireyler; sosyal, aktif, atılgan, girişken ve sıcak insanlardır. İçe dönüklük kişilik özelliğine sahip olan bireyler ise tam tersi; asosyal, pasif, utangaç, çekingen ve soğuk insanlardır (Lauver vd., 2002: 319).

Lander ve Lounsbury, beş faktör kişilik teorisi araştırmaları neticesinde internet kullanım faaliyeti ile duygusal denge ve açıklık ilişkisi arasında negatif yönlü bir etki olmadığına fakat yumuşak başlılık, öz disiplin ve dışa dönüklük faaliyetleri ile internet kullanım etkinlikleri arasında ise negatif yönlü bir etki olduğu sonucuna varılmıştır (Landers ve Lounsbury, 2006: 283-293).

İnternet kullanım etkinliği ile yumuşak başlılık halleri arasında olumsuz yönde ilişki olmasının sebebi, yumuşak başlılık halinin internet ve bilgisayar kullanımına daha az ihtiyaç duyulan bir konu olmasından kaynaklanmaktadır. İnternet kullanımının daha çok yumuşak başlılık faaliyeti az olan bireyler tarafından uygulandığı görülmektedir (Wyatt ve Phillips, 2005: 2).

Öz disiplin ile internet kullanım faaliyeti arasında bulunan olumsuz yöndeki ilişkinin sebebi ise sorumluluk sahibi kişiler tarafından internetin daha bilinçli ve yeterli miktarda kullanılıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Sorumluluk sahibi bireyler internet faaliyetlerini genellikle oyalayıcı etkilerinden çok, bilgi edinme ve ihtiyaçlarını karşılama etkinlikleri olarak kullanırlar (Akça, 2013: 26).

İçe dönük kişiler asosyal, pasif, utangaç ve çekingen tavırlar sergilemelerinden ötürü internet üzerinde sanal kaytarma etkinliklerine yönelik fazla zaman geçirmektedirler. Dışa dönük kişileri incelediğimizde ise, bu bireyler aktif, girişken, sosyal ve sıcakkanlı olduklarından dolayı internet üzerinde sanal kaytarma faaliyetlerine yönelik işlemlerde içe dönük bireylere göre daha az zaman harcarlar.

1.6.4.2. Bireysel Ahlaki Kurallar

Kişinin, bir tavrının olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğuracağını o kişinin bireysel ahlaki kuralları belirler. Ahlaki kurallar, kişinin ahlaki doğruluk düşüncesi sonucunda bir tavrı ortaya koyarken duygularıyla düşündüğü ve sonucunda hayata geçirdiği ahlaki geçerlilik ya da geçersizlik düşüncesi olarak söylenebilir (Conner ve Armitage, 1998: 1441). Bireylerin ahlaki kuralları, toplumun ortaya koyduğu nesnel düşünce ve davranış biçimleri tarafından şekillenir (Manstead, 2000). Bireysel ahlaki davranışlar kişinin eşit ve hakkaniyetli davranabilmesi için kişinin vicdanında yer alan yazısız kurallardır (Johns, 2006: 388).

Norm-aktivasyon düşüncesine göre kişiler ahlaki kuralları kendi içlerinde hissettikleri inanma yetisi neticesinde uygularlar. Bu nedenle bireysel internet kullanım etkinliğinden uzak kalma durumunu, kişiler ahlaki normlarının inanış düzeyiyle doğru orantılı olarak gerçekleştirirler (Schwartz, 1977).

1.6.4.3. Psikolojik Bağımlılık

Günümüzde internet bağımlılığı tıbbi destek alınması gereken bir durum olarak kabul edilmiştir. İnternet bağımlılığı bulunan bazı bireyler internet kullanımından uzak durduğu zamanlarda; problemler, aksi davranışlar ve yapılması gereken işlerin ihlal edilmesi gibi davranışlar sergileyebilirler. İnternet bağımlılığı bulunan bireyler, internet üzerinde geçirdikleri vakitleri inkâr edebilir ve bunu etrafındaki insanlardan gizleyebilirler (Davis, 2012).

İnternet bağımlılığı bulunan bireyler, interneti görevlerini yapmak için kullanmanın dışında bir oyalanma aktivitesi olarak görürler. İnternet bağımlılığı bulunan bireylerin gerçekleştirdiği bir diğer kötü durum ise sanal kaytarma hallerinden kolay kolay çıkamamaları ve bu bağlamda da yapmaları gereken işleri aksatmaları durumu ortaya çıkmaktadır. Bireylerin kaygı ve stres hissettikleri durumlardan uzak kalmak istemeleri normaldir. İnsanlar rahat ve kendilerini yormayan işler yapmaya meyillidirler. Bu bağlamda da çok fazla insan günlük hayatta karşılaştığı zorlu, stresli ve tedirgin anların üzerinde yarattığı baskıyı önlemek ve gerçeklerden kaçmak için interneti tercih etmektedir (Foster, 2001: 39).

1.6.4.4. Psikolojik Direnç

Kişiler, belirlenen psikolojik direnç düzeyleri neticesinde normlara ve işleyişlere karşı çeşitli şekilde direnme eğilimi gösterme içerisindedirler. Psikolojik direnci, kişilerin

sosyal çevreleri ve yaşantıları tarafından uğradığı baskılara karşı gösterdiği karşı eylem olarak açıklayabiliriz. Psikolojik direnç bireyin serbestliğinin kısıtlandığı ya da engellendiği faaliyetlerde kendilerini gösterirler (Brehm, 1966). Psikolojik direnç faaliyeti ile birey kısıtlandığı ya da engellendiği durumlardan kurtulmak için çaba gösterir (Hellman ve McMillin, 1997: 136).

1.6.4.5. Tükenmişlik

Tükenmişlik ruh haline bürünen bireylerin bu durumdan kurtulmaları ve kendilerini stres, kaygı, tedirginlik gibi durumlardan çıkarmaları gerekir (Bakker vd., 2004: 88). Sanal kaytarma faaliyetlerinin kişinin tükenmişlik halinden kurtulmasında, stres, kaygı vb. durumlarının azalması üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Oravec, 2002: 61).

Tükenmişlik hissine kapılan personelleri bu durumdan kurtarmak amacıyla sanal kaytarma faaliyetinde bulunmak için ara verilmesi uygulamasının olumlu sonuçlar doğurduğu görülmüştür. Personellerin tükenmişlikten kurtulmak amacıyla sanal kaytarma faaliyeti yapmak için ara vermeleri bireyleri yenilemiş ve daha iyi hissetmelerini sağlamıştır (Bridegan, 2008: 51). Tüm bu düşünceler neticesinde çalışma saatleri içerisinde ara verip personele oyun oynanması için izin verilmesi olumlu sonuçlar doğurmuştur (Reinecke, 2009: 463).

1.6.4.6. Bireylerin Sanal Kaytarma Karşısındaki Tutumları

Bireylerin sanal kaytarma faaliyetleri karşısındaki tutumları anlayışına göre çalışanların, çalışma vakitleri içerisinde sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunmaması, bulunması ya da kişinin tercihi ve ihtiyacına bırakılması şeklinde gruplandırılmaktadır.

Anandarajan, Simmers ve Devine (2004)'ın literatüre kazandırdıkları çalışmalar neticesinde sanal kaytarma davranışına ilişkin üç ayrı kişilik özelliği ortaya atmışlardır.

1.6.4.6.1. Profil A: Sanal-Bürokrat

Bu kişilik tipinde sanal kaytarma faaliyetlerinin çalışma vakitleri dâhilinde uygulanmaması gerektiği düşüncesine dayanılmaktadır. Bu kişilik tipinde sanal kaytarma faaliyetlerinin çalışma saatleri içinde gerçekleştirilmesi halinde kişinin üretkenliğinin azaldığı ve veriminin düştüğü görüşü savunulmaktadır. Bu kişilik tipine dahil olan personellerin sanal ağlarda geçirdikleri vakit süresince çeşitli hukuki, ahlaki, bilgisayar ağlarının yavaşlamasına ve teknik sorunlara yol açabileceği düşüncesi vardır. Bürokrat

kişilik tipini örgütte bulunan üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Denetimi sağlanamayan kişisel internet kullanım faaliyeti örgüt için sorun oluşturacağı amacıyla internet faaliyetlerini kullanmak için objektif ve eşitlikçi bir düzenin olması gerektiği görüşü savunulmaktadır (Simmers vd., 2004: 17).

1.6.4.6.2. Profil B: Sanal-İnsancıl

Bu kişilik tipindeki kişiler genellikle işletme içerisinde kişisel olarak sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunmayı pozitif yönlü bir davranış olarak görürler. İş yaşamı ile kişinin kendi yaşamı arasında bir denge olması gerektiğini düşünürler, bu bağlamda da sanal kaytarma faaliyetlerinin olumlu sonuçlar doğurduğunu düşünmektedirler (Akça, 2013: 30).

Bu profilin amacı genel anlamıyla çalışanların mutluluğu için çalışmayı düşünmektir. Personeller mutlu olduğunda da işletmelerin başarılı olacağı inancı benimsenmiştir (Pfeffer ve Veiga, 1999: 41).

1.6.4.6.3. Profil C: Sanal-Maceraperest

Bu kişilik tipinde ise personellerin sanal kaytarma faaliyetlerini yerine getirmede internet kullanmaları, personelin inisiyatifine bırakılmalı inancı benimsenmiştir. Maceraperest kişilik tipinde personeller kendi vicdanları ve kendilerinde belirledikleri yazısız kurallar ile fırsatları değerlendirmeli ve kişisel gelişimlerine odaklanmalıdırlar. Örgütler açısından değerlendirdiğimizde ise, işletmeler sanal kaytarma faaliyetlerini personellerin kendilerini geliştirmeleri ve stres, kaygı gibi düşüncelerini azaltmaları için kullandıkları fikrini benimsemişlerdir. Kısacası örgütler açısından olumlu faydalar sağladığı inancı benimsenmiştir (Özdemir, 2016: 25).

Bu kişilik tipinde sanal kaytarma etkinliği düşünmeyi geliştiren, yaratıcılığı arttıran, yetenekleri geliştiren ve performans artışı için gerçekleştirilen bir tutumdur anlayışı vardır. Bu kişilik tipi örgütlerde alt ve orta yetkinlikte çalışanlardan oluşmaktadır (Anandarajan vd., 2004: 18).

1.6.4.7. Görev Süresi

Örgütte sanal kaytarma etkinliğinin artışının personelin çalışma zamanıyla ilgili olabileceği düşünülmüştür (Lee vd., 2004: 28-45). Ortaya konan çalışmalar sonucunda görülmektedir ki örgütte aynı pozisyonda yeni çalışmaya başlayan bireylerin, aynı örgütte

uzun yıllardır çalışan bireylere kıyasla daha fazla sanal kaytarma etkinliğinde buldukları gözlenmiştir (Akça, 2013: 33).

Örgütsel sosyalleşme anlayışı, işletmede yeni iş sahibi olmuş bireylerin hangi yöntemlerle işletmeye uyum sağlayacağıyla alakalı bir anlayıştır (Reichers, 1987).

Örgütte bulunan sanal kaytarma faaliyetinin bireysel işlemler için uygulanmasına ilişkin işletme kurallarının belirlenmesi, uygulanması ve anlatılması dört kademede gerçekleşir (Wanous, 1992).

- Alt ve üst sınırların belirlenmesi için yapılan saptamalar,
- Sanal kaytarma faaliyetlerine ilişkin kesin hatların oluşturulması,
- Personelin örgütsel bağlılık ve güven hissiyatını benimsemesi,
- Onaylanabilir sanal kaytarma faaliyetlerinin belirlenmesi.

Ortaya konan bu kademeler aracılığı ile işletmede yeni çalışmaya başlayacak olan personellerin, işletme norm ve işleyişi çerçevesinde sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunma davranışlarını değiştirdikleri görülmektedir. Personellerin işletmeye karşı oluşturacakları bağ ve güven hissiyatı sonucunda sanal kaytarma etkinliklerinin işletme norm ve işleyişine uygun düzeye gelmesi beklenmektedir. Örgütteki çalışma süresi fazla olan personelin, örgüte yeni katılan personele göre sanal kaytarma etkinliğinin daha az ve seyrek olduğu görüşü savunulmaktadır (Polzer-Debruyne, 2008: 78).

1.6.4.8. Görev Pozisyonu

İşletme içerisinde yer alan personellerin kıdemleri kişilerin interneti aktif kullanma sürelerine etki edebilir. Nesnel bir düşünce olarak, personelin işletmede kıdemi ne kadar artarsa işletme içerisindeki özgürlüğü ve serbestliği de o denli artmaktadır (Polzer-Debruyne, 2008: 79). Geçmiş zamanlarda yapılan araştırmalar sonucunda kıdemi düşük olan personellerin, kıdemi yüksek olan personellere kıyasla daha fazla sanal kaytarma faaliyeti gösterdikleri görülmüştür (Aquino vd., 2004: 1018).

Orta ve üst yönetim tabakasında bulunan personellerin sanal kaytarma etkinliklerinin kısıtlanması halinde örgüt içi verimliliklerinin azalacağı düşüncesi bulunmaktadır (Snider, 2001). Tüm bu düşünceleri derleyip topladığımızda ise işletme içerisinde bulunan kıdem sıralaması ile sanal kaytarma faaliyetlerinin anlamlı bir bağlılık içerdiği görülmektedir (Polzer-Debruyne, 2008: 79-80).

1.7. Sanal Kaytarmanın Sonuçları

a. **Verimlilik Kaybı:** İşletmede sanal kaytarma etkinliklerinin uygulanıyor olması o işletme içerisinde bulunan verimin azaldığını belirtmektedir. Çeşitli sanal kaytarma etkinliklerinin işletmeye olan verimi üzerinde birbirinden farklı etkilerinin olduğu görülmüştür. Kişisel amaçlar uğruna örgüt içerisinde e-ticaret, kişisel bilgi araştırması yapma vb. sanal kaytarma etkinliklerinin örgüt içi verimlilik anlayışı ile olumsuz yönde bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Ramayah, 2010: 295-301).

b. **İş Performansı:** İnternet ve çeşitli teknolojik aletlerin işletmelerde yer almasıyla birlikte personellerin uyguladıkları çaba ile gösterdikleri performans arasındaki birliği saptamak bir hayli zorlaşmıştır (Kidwell, 2010: 545). Personellerde performans ölçümünün yapılamadığı işlerde iş görenler yüksek oranda bağımsızlığa sahiptirler. Bu tarz işlerde görev alan personellerde ise performans ölçümü iş görenin verdiği hedefe bağlı olarak gerçekleşir. Taahhüt edilen işin yapılıyor olması personelin sanal kaytarma etkinliklerinden uzak kaldığı inancını benimsetmiştir (Doorn, 2011: 14).

Yapılan bazı araştırmalarda ise personelin yetkinliğini ve bilgisini arttırmak için gerçekleştirdiği sanal kaytarma halinin örgüt içerisinde pozitif etki yarattığı görülmektedir (Belanger ve Slyke, 2002: 64-65). Bir diğer düşüncede ise sanal kaytarma etkinliklerinin personellerin yetenek ve yaratıcılıklarını arttırdığı görüşüne inanılmaktadır (Oravec, 2002: 60-63).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu evresinde ise iş tatmini tanımı, iş tatmini ve iş tatminsizliğinin oluşturduğu sonuçlar ve iş tatminine sebep olan nedenleri inceleyeceğiz.

2.1. İş Tatmini Kavramı

Latince kökenli olan tatmin kavramı ilk kez 13.yüzyıl'da kullanılmaya başlanmıştır ve “yeterli” anlamına gelmektedir (Parker ve Mathews, 2001: 38). Günümüz endüstri anlayışı çerçevesinde ise iş tatmini ifadesi 1930 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Bu tarih itibariyle de çeşitli araştırmalar yapılmış ve konuyla ilgili literatüre yeni ifadeler eklenmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş tatmini kavramı, personelin hali hazırda çalışmakta olduğu örgüte yönelik ortaya koyduğu tavır, tutum ve davranışlar bütünüdür. Bu davranışlar olumlu olacağı gibi olumsuz şekilde de seyredebilir. İş tatmini, personelin aldığı hoşnutluk duygusudur (Karadal, 1999: 75). İş tatminini ortaya çıkaran sebepler, kişinin çalıştığı işyerinde bulunduğu kıdem düzeyi ile hak ettiğini düşündüğü kıdem düzeyinin mukayese edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Personelin bu tarz bir mukayesede bulunabilmesi için, çalıştığı işten ne gibi beklentiler içerisinde olduğunu bilmesi gerekir (Baş ve Ardıç, 2002: 73). Personelin yaptığı mukayese sonucunda ise kişinin beklentileri karşılanıyorsa pozitif yönlü bir iş tatmini olduğu söylenebilir. Personelin yaptığı mukayese sonucunda ise kişinin beklentileri karşılanmıyorsa negatif yönlü bir iş tatmini olduğu söylenebilir.

İş tatmini kavramı, kişinin çalıştığı işten elde ettiği maddi gelirden memnuniyet duyması ile diğer çalışanlarla aynı ortamda ya da aynı işi yapmaktan zevk alması halidir. Personellerin memnuniyet hissiyatı, yaptıkları işten elde ettikleri iş tatmini düzeyini belirler. Bilişimin ve teknolojinin günümüz çağında işletmelerde de büyük yer edinmiş olması, personellerin övünme duygularını negatif yönde etkilemiştir (Erol, 1989: 13).

Luthans (1995)'ın düşüncesine göre iş tatmini kavramının üç ana boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar şunlardır:

- İş tatmini kişinin kendi içerisindeki duygularıyla, çalıştığı işyerine verdiği tepki halidir. Bu yüzden fark edilmesi bir hayli güçtür.
- İş tatmini, çalışan kişinin maddi ve manevi ihtiyaçlarının ne düzeyde giderildiği ile ilgilidir.

- İş tatmini, örgütün imkânlarını ve paydaşlarını temsil etme görevindedir.

İş tatmini düzeyinin yüksek oluşu, bireyin memnuniyetinin yüksek olduğunu göstermektedir. Kişinin işini etkileyen iç ve dış faktörlere karşı bireyin gösterdiği duygusal tepkilerin sonucu iş tatmini ortaya çıkar. Hak ettiğini düşündüğü pozisyonda çalışan bireylerin iş tatminleri de yüksektir (Oshagbemi, 2013: 1).

Tüm bu iş tatmini tanımlarından anlaşılacağı üzere, bireyin tatmin olma düzeyinin doğrudan bakılarak fark edilme yöntemi yoktur. Kişi, tatmin duygusunu kendi içerisinde hisseder ve bu durum diğer kişiler tarafından doğrudan gözlenemeyen soyut bir kavramdır (Timuroğlu ve İşcan, 2008).

Personelin iş tatmini düzeyine etki eden, iş ile ilgili dört boyut bulunmaktadır. Bunlar (Tutar, 2007):

- **İşin Kendisi:** Personelin çalıştığı işyerinin, personele kendini ve yeteneklerini ifade etme yetkisi verip vermediğiyle alakalı durumdur.
- **Ücret:** Personelin uyguladığı iş karşılığında geçimini sağlamak amacıyla aldığı ücretin, diğer personel ve diğer kurumlarda çalışan aynı kıdeme sahip bireylerce kıyaslanıp memnuniyet düzeyinin belirlenmesiyle alakalı durumdur.
- **Yönetim Anlayışı:** Personelin örgütte gösterdiği başarı veya başarısızlıklarının sonucunda, iş yerinde bulunan hiyerarşik düzende yükselip alçalma imkânının olup olmadığıyla alakalı durumdur.
- **İş Arkadaşları:** Personelin bulunduğu çalışma ortamında bulunan diğer çalışan bireylerce teknik ve sosyal faaliyetlerde birlik, beraberlik ve yardımlaşma içerisinde olup olmadıklarıyla alakalı olan durumu ifade etmektedir.

Yüksek seviyede gerçekleşen iş tatmini durumu oluşması sonucunda üst düzey başarı sağlanması, örgüte olumlu getiriler oluşturur. Tam tersi durumda ise; bireylerde düşük seviyede iş tatmini oluşması durumunda başarısızlıklar elde edilir bu durum da örgüte olumsuz getiriler oluşturur (Dinç Özcan, 2011).

a. Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi: Bireylerde pozitif ve negatif yönlü seyredebilen iş tatmini kavramı çalışma yaşamında kendisini açıkça göstermektedir. Bu yüzden personelleri mutsuz eden ve gelişimlerini engelleyen sorunların ortaya çıkarılıp bu sorunların çözümü için çaba gösterilmesi şirketlerin geleceği ve devamlılığı açısından önem arz etmektedir (Demir, 2007: 102).

Örgüt sahibi kişiler ve işverenler genellikle çalışanlarının huzursuz, mutsuz ve isteksiz olmalarını pek umursamazlar ve personellerin bu duruma alışmaları gerektiğini

savunurlar. Fakat unutulmamalıdır ki personellerin iş tatminini arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların önceliği işverenler tarafından oluşturulmaktadır. İşverenler personellerinin iş tatmini düzeylerini arttırmak için çaba göstermeli ve onların verimliliğini arttıracak çalışmalar yapmalıdırlar. İşverenler personelinin memnuniyeti için çalıştıklarında, personellerin de hem iş tatmini düzeyleri hem de işe bağlılığı artış gösterecektir. Bu bağlamda da şirket için huzur ve üretimde artış gözlenmesi de kaçınılmaz bir durum olacaktır (Gregory vd., 2003: 74).

b. İşletmeler Açısından İş Tatmininin Önemi: Personellerin iş tatmin düzeyleri yüksek ya da düşük olduğunda bu durumları hem işletme içerisinde bulunan sosyal çevrelerine hem de günlük yaşamında bulunan sosyal çevrelerine yansır. İşinden tatmin olmayan bireyler genellikle işten ayrılma, işten kaytarma, bunalım, stres ve kaygı gibi ruh halleri içerisinde bulunurlar. İş tatmin düzeyi düşük olan bireylerin o işyerine bağlılıkları azalır. Üst yöneticilerin en zor ve en önemli görevlerinden birisi de personellerin iş tatminlerini sağlamaktır. Yöneticiler personellerinin iş tatmini düzeylerini aşağıda bulunan üç nedenden ötürü sağlamak isterler (Ilaha, 2013: 18):

- Personellerin iş tatmini düzeylerinin yüksek olmasının verimliliği arttırdığına inanırlar.
- Personellerin devamsızlık ya da işe bağlılıklarının sebebinin iş tatmin düzeyleri tarafından belirlendiğini düşünürler.
- Yöneticilerin personellerini motive etme ve iş tatmin düzeylerini yükseltme sorumlulukları almaları gerektiğine inanırlar.

Adams'ın tanımına göre ise iş tatmini bireyin örgüte karşı sunduğu girdi ve karşılığında aldığı çıktıların düzeyine göre hissettiği memnuniyet durumu olarak tanımlanmıştır. Yöneticinin personellerine karşı adil davranıyor olması iş tatmini düzeylerini artırır. Personellerin ise hak ettiği ücret, hiyerarşik sıralama, eğitim ve gelişim düzeylerine sahip olması iş tatmini düzeylerini arttıracak etkenlerdendir (Ege, 2000: 5).

İş görenin işe olan ilgisinin, yöneticinin ya da işverenin personeline gösterdiği tutumla ilgisi bulunmaktadır. Barnard ve Simon, şirketlerin iş tatmini düzeylerinde kararlılık yakalamaları için işçi ile işveren arasında işe bağlılık bağı kurulmasının büyük önemi olduğunu belirtmişlerdir (Eronat, 2004: 13).

2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini düzeyi fazla olan personeller işlerinde mutlu, üretken, işlerine bağlı ve devamsızlık sorunu göstermeyen bireylerdir. Ancak iş tatmini düzeyi az olan personeller işlerinde mutsuz, üretken olmayan ve kendilerini geliştiremedikleri bir işte çalışmaktadırlar (Aşık, 2010: 37).

Personellerin iş tatmini düzeylerine etki eden faktörler hem çalıştıkları kurum içerisindeki sosyal çevreleri ile hem kurum içerisindeki hiyerarşik sıralamalarıyla hem de ücret, gelir, yan ödemeler gibi elde ettikleri kazançların memnuniyet düzeyleriyle alakalı olabilmektedir (Spector, 1997: 24).

Personellerin çalıştıkları örgütteki memnuniyet düzeyleri ile iş tatminleri arasında doğru orantı bulunmaktadır. Personellerin memnuniyet düzeylerine etki eden faktörler arasında ise; ücret, izin süreleri, takım ruhu, şirket içi sosyal çevre ve hiyerarşik sıralamada bulunan adalet vb. faktörler bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2012)

Personellerin iş tatmini düzeylerine etki eden faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

2.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler kavramı personelin örgüt karşısında hissettiği ruhsal ve duygusal durumları ifade etmektedir. Bireysel faktörler, kişilerin örgüte bağlılık durumlarını etkileyen önemli etmenlerdendir. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, kişilik, tecrübe vb. çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Bunlar:

2.2.1.1. Kişilik

Özsoy ve Yıldız kişilik kuramını, genetik etmenlerle oluşan, çevresel ve zihinsel imkânlarla şekillenen özelliklerin oluşturduğu sonuç olarak tanımlamaktadırlar (Emrah ve Yıldız, 2013).

Sudak ve Zehir (Sudak ve Zehir, 2013) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre ise beş faktör kişilik karakterlerinden duygusal zekâ kişilik tipinin iş tatminine olumlu yönde etki ettiğini görmüşlerdir.

Personellerin yaptıkları işler ile kişiliklerinin birbirine uyum sağlaması iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010).

2.2.1.2. Tecrübe

Personellerin iş tatmini düzeylerine etki eden bir diğer etmen meslekte geçirdikleri zamandır (Taşdan ve Tiryaki, 2008). Yapılan çalışmalar neticesinde göreve yeni başlayan personellerin iş tatmini düzeylerinin ilk başta yüksek olduğu daha sonralarda beklentilerinin karşılanmamasıyla beraber iş tatmini düzeylerinin beklentileriyle doğru orantılı olarak düşüş gösterdiği görülmektedir. Personellerin ileri yaşlara gelmesi ve kıdemlerinin artmasıyla beraber de iş tatmini düzeylerinde artış görüldüğü gözlenmektedir. (Bozkurt ve Bozkurt, 2008), (Mishra, 2013), (Hoş ve Oksay, 2015).

2.2.1.3. Yaş

Personelin yaşı ilerledikçe verimliliği ve tecrübesi artmakta bu bağlamda da iş tatmini düzeyinde artış görülmektedir (Aşık, 2010: 38). Davis'in 1985 yılında ortaya koyduğu çalışmada da personellerin yaşlarının artmasının iş tatminleriyle doğru orantılı şekilde artış gösterdiği görülmektedir (Özgüven, 2003).

Genç personellerin beklentilerinin yüksek olması, iş tatmini durumlarında düşüş göstermektedir. Aynı şekilde genç personellerin risk alma olasılıklarının fazla olması ve sorumluluklarının yaşlı bireylere göre daha az olması da iş tatminlerine etki eden faktörlerden birisidir. Efeoğlu ve Özcan tecrübeli ve yaşlı personellerin daha rahat bir emeklilik hayatı geçirme düşüncesi de iş tatminine etki eden faktörlerdendir (Efeoğlu ve Özcan, 2013: 571).

2.2.1.4. Cinsiyet

İş tatmini kavramını cinsiyet ilişkisi ile incelediğimizde ise çeşitli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bay ve bayan bireylerin iş tatmini düzeylerinin farklılık gösteriyor olması onların sorumluluk aldığı rollerle ilişkilidir. Efeoğlu ve Özcan (Efeoğlu ve Özcan, 2013: 572) buldukları sonuçlar çerçevesinde aile doktorlarının cinsiyet ve iş tatmini arasında bir bağlantı bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Ataerkil toplumlarda ise erkeğin egemen kılınması ve kadınlara göre daha fazla çalışmak zorunda olduğu görüşüne inanılmasından ötürü ise sorumlulukları yüksek olan erkek bireylerin iş tatminleri düşük dahi olsa çalışmak zorunda hissettiği ve işten ayrılma düşüncelerine daha az karar verdikleri düşünülmektedir.

2.2.1.5. Statü

Statü, personellerin örgüt içerisinde sahip oldukları hak, konum ve saygınlıklarını ifade eden bir sıralama ölçütüdür. Personellerin kıdem düzeyleri iş yerinde ve sosyal hayatlarında yaşamlarına doğrudan etki etmektedir. İş tatmini ile kıdem düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Personeller statülerinin artmaları karşısında elde edecekleri saygınlık, ücret artışı vb. çeşitli maddi ve manevi imkânlardan hoşnut olurlar. Terfi alıp kıdem yükselmesi yaşayan personellerin toplum tarafından saygınlığının arttığı düşüncesi de iş tatminlerinin artmasına yol açmaktadır. Aynı şekilde kıdem düşmesi, statü kaybı yaşayan personellerin de iş tatminlerinin aynı oranda azaldığı bilinen bir gerçektir.

2.2.1.6. Medeni Durum

Personellerin evli olma durumlarıyla iş tatmini düzeylerinin arttığı görülmektedir. Bunu da şu şekilde açıklayabiliriz; evli personellerin ailevi ve sosyal sorumluluk faaliyetleri bekârlara göre daha fazla olduğu için iş tatmini durumu da evlilerde daha fazla görülmektedir. Bekâr bireylerin ise sorumlulukları evlilere göre daha az olduğu için işlerini kaybetme kaygıları ve memnuniyet durumları daha az görülmektedir bu bağlamda da bekâr bireylerin iş tatminleri evli bireylere göre daha azdır (Özaydın ve Özdemir, 2014).

2.2.1.7. Eğitim Düzeyi

Kişiler kendilerini daha üst mevkilerde görmek ve geliştirmek için eğitim düzeylerini yükseltirler. Bu bağlamda eğitim düzeyi yükselen bireylerin görev aldıkları işletmelerdeki etkileri ve hiyerarşik sıralamadaki yerlerinin arttığı herkesçe bilinen bir gerçektir. Eğitim düzeyi yükselen bireylerin, kendi alanlarına yönelmeleri ve sevdiği işlerde görev alma ihtimalleri daha yüksek olduğundan ötürü iş tatmini düzeyleri de yüksektir. Eğitim düzeyi düşük olan bireylerde ise genel anlamıyla hoşnutsuzluk ön planda olduğu için iş tatmini düzeyleri de aynı oranda düşük seyretmektedir (Taşdan ve Tiryaki, 2008).

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki bir diğer görüş ise eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin beklentileri de aynı oranda artacaktır. Bu bağlamda beklentileri artış gösteren bireylerin beklentileri karşılanmadığı takdirde iş tatmini düzeylerinde aynı oranda düşüş gerçekleşmektedir (Hoş ve Oksay, 2015).

Kula (Kula vd., 2015: 140) yaptıkları çalışma neticesinde lisans mezunu olan polis görevlilerinin ve ön lisans mezunu polis görevlilerinin arasında iş tatmini düzeyleri bakımından çeşitlilik olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminine etki eden bir diğer faktör ise örgüt faktörüdür. Bireyler üzerinde doğrudan ve dolaylı yoldan etkili olan bu faktör, bireylerin örgüte bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Örgüt tarafından personele sağlanan imkân, fırsat, eşitlik, ödül, örgüt kültürü gibi konuları bünyesinde barındırmaktadır.

2.2.2.1. Ücret Miktarı

Personellerin iş tatmini düzeylerine etkin eden en önemli konulardan birisi de ücret miktarıdır. Kişiler geçimlerini sağlamak, ihtiyaçlarını karşılamak ve beklentilerini gidermek için çalışırlar. Personellerin aldıkları ücret miktarını hiyerarşi, performans, eğitim düzeyleri, çalışma süreleri vb. etkenler belirlemektedir. Bu ücret miktarının artışı sonucunda kişinin iş tatmini düzeyinin artışı açıkça görülmektedir.

Aynı görev tanımında fakat farklı işletmelerde çalışan personellerden yüksek ücret alan kişinin, düşük ücret alan kişiye göre iş tatmini düzeyinin daha yüksek olduğu ve iş memnuniyetinin daha fazla olduğu görülmektedir (Izgar, 2012).

Personellerin aldıkları ücretler, örgüt içerisinde ve diğer örgütler dahilinde hakkaniyetli ve beklentilere uygun dağıtılıyorsa o örgütte çalışan personellerin iş tatmini düzeyleri yüksektir. Ücretin düşük olduğu düşüncesi benimsenen personellerin iş tatmini düzeyleri düşük olmaktadır (Demir, 2007).

İşveren için de ücret konusu memnuniyet belirtisi sayılabilir. Performansı yüksek olan personele yüksek ücret verilmesi ve performansı düşük olan personele düşük ücret veriliyor olması işverenin beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılı olarak seyretmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013).

2.2.2.2. İşin Niteliği

Personel, kendisini çalıştığı işe ve iş tanımını içerisinde bulunan görevlere ait hissetmelidir ki mutlu olabilsin. Örgütte çalışmaktan mutlu olan ve çalıştığı görev tanımından memnun olan personellerin iş tatmini düzeyleri aynı oranda artış göstermektedir.

Personellerin iş tatmini düzeyleri arttıran etkenlerin genelini memnuniyet hissiyatı oluşturur. İş arkadaşlarıyla olan yakınlığından, yaptığı işten, aldığı ücretten ve kısacası işletmenin paydaşlarına ait olan her parçadan memnuniyet hissedilmesi personellerin iş tatminlerini ve bu bağlamda da başarılarını arttırır (Çakar, 1997: 69).

Personellerin, yeteneklerini geliştirebileceği ve kendilerine uygun işlerde çalışıyor olmaları iş tatmini düzeylerini arttırırken, sevmediği ve yeteneklerine uygun olmayan işlerde çalışan personellerin ise iş tatmini düzeylerinde azalma gözlenmektedir (Erdoğan, 1996).

Reitz'e göre işin beş farklı özelliği bulunmaktadır (Reitz, 1987). Bunlar:

- Personel geri bildirim faaliyetleri, kişinin gösterdiği memnuniyet sonucunda iş tatmini düzeyinin ne seviyede olduğunu gösterir.
- Otonomi, personelin çalıştığı işle ilgili karar verebilme ve kendi işini yönetebilme faaliyetine sahip olunabilme durumunu anlatır.
- Beceri çeşitliliği, personelin yaptığı işin ne düzeyde ve ne çeşitte beceri gerektirdiğini gösterir.
- Görevin önemi, personel tarafından yapılan işin müşteri ve iş arkadaşları tarafından ne düzeyde önem arz ettiğini ifade eder.
- Görev kimliği, personelin görev tanımında bulunan işi ne düzeyde uygulayabildiğini gösterir.

Personelin iş tatminine etki eden başlıca faktörler işin niteliği ve önemidir. Personellerin iş tatmini düzeylerini arttırmak için yaptıkların işlerin anlamlı, değerli ve önemli olduğunu hissetmeleri gerekir. Personellerin, örgüte katkı sağlıyor olduklarını hissetmeleri iş tatmini düzeylerini arttırmaktadır. Örgüt içerisinde gereksiz ve ihtiyaç dışı görülen etkinliklerin kaldırılması, iş tatmini düzeyini ve bununla beraber de verimliliği arttıran etkenlerdendir (Demir, 2007).

2.2.2.3. Terfi İmkânı

İşletme içerisinde bulunan personellerin terfi imkânları artış gösterdiği takdirde personellerin saygınlığı, ücreti ve memnuniyeti de aynı oranda artış göstereceği için iş tatmini düzeyleri de artış göstermektedir. Kurum içinde yükselmek kişinin hem maddi hem de manevi anlamda yetkinlik kazanıp hiyerarşik sıralamada bir üst kademeye taşınmasıdır. İşe yeni başlayan personellerin iş tatminini etkileyen en önemli sebeplerden birisi de yükselme imkânının bulunup bulunmamasıdır. Adil hiyerarşik sıralamaya sahip

olan ve hak eden personellerine kıdem artışı gerçekleştiren örgütlerde iş tatmini düzeyi yüksektir. Tam tersi durumda ise personeller kıdem artışı alamayacağını ya da örgüt içerisinde hiyerarşik düzende adil davranılmadığını öğrendiklerinde iş tatmini düzeyleri aynı oranda düşüş göstermektedir (Erdoğan, 2002).

2.2.2.4. Takdir Edilme

Personellerin, hiyerarşik sıralamada üstünde bulunan bireyler tarafından yazılı ya da sözlü biçimde takdir ediliyor olması iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Personelin yaptığı işe olan başarısının üstleri tarafından fark ediliyor olması ve üstün başarısının maddi ya da manevi biçimde destekleniyor olması kişiler üzerinde güven algısını ve bu bağlamda da iş tatmini düzeylerini arttırmaktadır. Üstün başarısı ve emekleri fark edilmeyen personellerin ise iş tatmini düzeylerinin düştüğü görülmektedir. Personellerin takdir edilmesi, buldukları işlerde yükselme imkânı da yaratacağı için iş tatmini düzeylerinde olumlu artış görülür (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

2.2.2.5. Eğitim İmkanları

Teknolojik aletlerin örgütlerde yer almaya başlamasıyla birlikte başa çıkılması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin seviyeleri de artmıştır. Küreselleşen dünyaya uyum sağlamak ve örgütün devamlılığını sağlamak adına işletmeler teknolojik gelişimleri takip etmek ve uygulamak zorundadırlar. Personellerin teknolojik gelişimlere uyum sağlayabilmesi için ise örgütlerin sunacağı eğitim hizmetlerinin büyük önemi bulunmaktadır. Eğitim ile personellerini geliştirme imkânı sunan işletmelerin üretim faaliyetleri ve personel yetkinlikleri artmakta bu bağlamda da çalışanları iş tatmini düzeyleri yükselmektedir. Kendini geliştirme ve ifade etme gereksinimi örgütlerce karşılanan personellerin örgüte bağlılığı ve iş tatmini düzeyleri artmaktadır. Bir diğer açıdan bakıldığında ise örgütlerin personellerine sundukları eğitim faaliyetleri ile rekabet gücü ve pazarda söz hakkına sahip olma olasılığı artacaktır (Mishra, 2013).

Mishra yaptığı çalışmada personellerin eğitim imkânlarıyla alakalı tatmin düzeylerinin düşük olmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Personellere kendilerini geliştirmek ve verimliliklerini arttırmak amacıyla eğitim fırsatı sunulmaması,
- Personellere yalnızca kendi görev tanımlarında bulunan işler ile ilgili eğitim fırsatı sunulması,

- Personellere farklı alanlarda beceriler kazandıracak ve yeteneklerini keşfetmelerini sağlayacak eğitimlerin verilmemesi,
- Örgütte bulunan üst düzey personeller haricindeki çalışanlara eğitim ve kendini geliştirme imkânı sunulmaması.

2.2.2.6. Çalışma Koşulları

Örgütte bulunan çalışma koşulları personellerin mutluluğuna, huzuruna, motivasyonuna ve üretim faaliyetlerine katılmasına olumlu yönde etki etmektedir. İş tatmini düzeyi yüksek olan personellerin performansları, işe bağlılıkları, moral ve motivasyonları olumlu yönde seyredir. İşyerine ait fiziki özelliklerin personeli de doğrudan etkilediği bilinmektedir. İşyerinin personele sunduğu imkânlar çerçevesinde personelin iş tatmini artmaktadır. Örneğin; aşırı sıcak, tehlikeli, aşırı soğuk, aşırı karanlık, aşırı aydınlık ve güvenlik önlemi alınmayan işlerde çalışan personellerin iş tatmini düzeyleri düşüş göstermektedir. İşletmeler tarafından personellerin güvenlik, korunma, uygun hava şartları ve çeşitli gereksinim ihtiyaçlarının karşılanıyor olması personelin iş tatmini düzeyinde artış sağlayacaktır (Eğinli, 2009: 41-42).

İşyerinin dekoru, düzeni, işleyişi, binanın durumu dahi personelin tatmin düzeyini etkileyen etkenlerdendir. Personeller kendilerini evindeymişçesine huzurlu hissettikleri takdirde örgütlerine bağlılıkları artmaktadır. Bu sayede de işten kaçan personeller değil işe gelmek için can atan personellerin bulunduğu bir ortam oluşur (Çakar, 1997).

2.3. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini yalnızca personeller açısından değil işverenler ve üst düzey yöneticiler açısından da önem arz etmektedir. İş tatmini örgüt içerisindeki verimin, etkinliğin, mutluluğun ve ev ortamının oluşmasında etkili bir kavramdır. İş tatmini yüksek olan personellerin bulunduğu örgütlerde yöneticilerin de iş tatmini düzeyleri doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Bu yüzden örgüt içerisinde bulunan personeller ile yöneticiler arasında iş tatmini düzeyleri ile ilgili doğru orantılı bağlantı bulunmaktadır.

İş tatmininin önemi personel, işletme ve yöneticiler tarafından olmak üzere üç başlıkta incelenir.

2.3.1. Personel Tarafından İş Tatmininin Önemi

Personelin örgüt içerisinde mutlu, huzurlu olması ve yaptığı işten keyif alması iş tatmini düzeyini yükseltir. Personelin örgüte karşı yabancı olması, yaptığı işten keyif

almaması ve devamsızlık sorunu oluşturmak istemesi ise iş tatmini düzeyini düşüren etkenlerdendir (Yerlikaya, 2017). Bu genel tanımın dışında iş tatmininin kişinin örgüte karşı hissettiği duygusal durum olduğunu ve bu durumun kişiden kişiye de farklılık gösterdiğini unutmamak gerekir.

İşletmeler tarafından beklenti ve ihtiyaçları giderilen personellerin iş tatminleri artmaktadır. İş tatmini düzeyi yüksek olan personellerin yaptıkları işe ve buldukları örgüte karşı memnuniyet düzeyleri yüksektir. Beklentileri karşılanan personellerin işe bağlılıkları artacak ve işletmenin amaçlarını düzgün biçimde uygulamak adına ellerinden gelen çabayı göstereceklerdir. Tüm bunların dışında ise iş tatmini yüksek olan bireylerin mutluluk ve huzurları sosyal çevrelerine de yansıtacak, bu bağlamda da yaşamlarına olumlu yönde etki edecektir (Yerlikaya, 2017)

2.3.2. İşletme Tarafından İş Tatmininin Önemi

İşletmeler hedefledikleri işleri ve amaçladıkları ilerlemeyi personelleri işletmeye ait hissettirdikleri düzeyde ulaşırlar. Bu yüzden personellerinin iş tatmini yüksek olan işletmelerin hedeflerine ulaşması kolaylaşacak, bu bağlamda da işletme ve iş gören tatmini aynı oranda artış göstermiş olacaktır (Yumuşak vd., 2006).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, personellerinin iş tatmini yüksek olan işletmelerde devamsızlık sorunu görülmemektedir. İş tatmini yüksek olan işletmelere iş görenlerin bağlılığı, üretim faaliyetleri, aidiyet duygusu, moral ve motivasyonları fazladır. Kısacası işletmeler tarafından iş tatmini ile personeller tarafından iş tatmini anlamlı bir bağlılık içerir. İş tatmini yüksek personeller üretimi ve işletmenin hedeflerini arttırmırlar.

2.3.3. Yöneticiler Tarafından İş Tatmininin Önemi

Yöneticilerin asli görevlerinden bir tanesi personellerin en verimli şekilde çalışmalarını sağlamaktır (Karahan, 2009). Personellerin iş tatmini düzeylerinin yüksek olması ve yüksek verim sağlamaları, yöneticilerin destekleri ve sağladıkları imkânlarla mümkün olabilmektedir. Yöneticiler personeline yol gösterdiği, onlara destek olduğu, onların saygısını kazandığı ve ihtiyaçlarını karşıladığı sürece personelin iş tatmini düzeyleri artış gösterecektir. İş tatmini düzeyi yüksek olan iş görenler, yöneticiler tarafından verilen işlere daha iyi adapte olup daha doğru sonuçlar ortaya çıkarırlar. Bu bağlamda da iş görenlerini doğru yöneten yöneticilerin kişisel gelişimleri, hiyerarşik düzenleri ve örgüte sağladığı fayda artış gösterir. (Yerlikaya, 2017)

2.4. İş Tatmini Kuramları

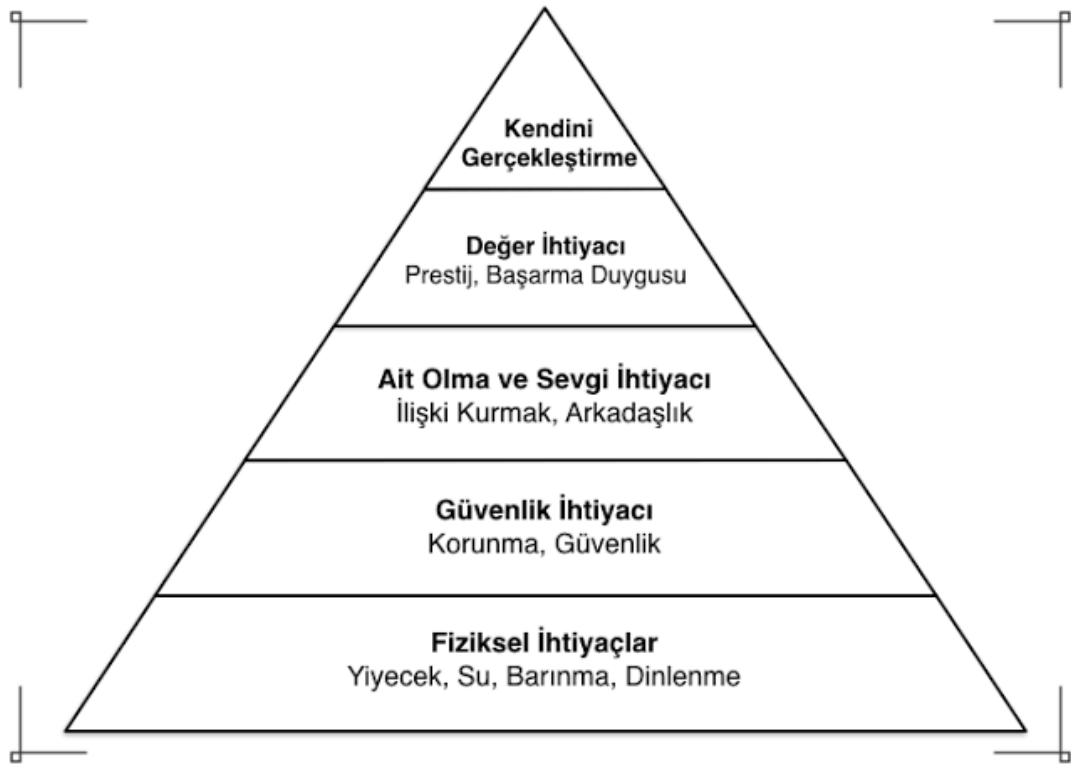
İş tatminine etki eden kuramlar, kapsam ve süreç kuramları olarak iki alt başlıkta incelenmektedir:

2.4.1. Kapsam Kuramı

Kapsam kuramı, bireyin davranışlarına sebep olan faktörleri ve onların nasıl ortaya çıktığını ele alan düşüncelerdir (Ergül, 2005).

2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu hiyerarşi anlayışı insan ihtiyaçlarına odaklı düşünülmekte ve insanın ihtiyacı olan gereksinimlerin önem sırasına göre sıralanmasıyla oluşmaktadır.



Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Maslow, 1943: 370-396).

Şekil 3'te bulunan tabloda bireylerin temel ihtiyaç listeleri sıralanmıştır. En alt basamakta bulunan "Fiziksel İhtiyaçlar" bireylerin en temel ihtiyaçlarını göstermektedir. Basamaklardan yukarıya doğru gidildikçe ise kişiler için arz ettiği önem sırası azalmaktadır.

Fiziksel ihtiyaçlar, bireylerin hayatta kalması ve yaşamını idame ettirebilmesi için gerekli olan en temel ihtiyaçları kapsar. Örneğin; barınma, dinlenme, yemek yeme gibi ihtiyaçlardır.

Fiziksel ihtiyaçlar bireyin hayatta kalması için elde etmek zorunda olduğu ihtiyaçlar olduğu için bu ihtiyaca sahip olmayan bireyler bir üst basamaktaki herhangi bir ihtiyacı düşünmezler. Örneğin aç ve susuz olan bir insan yeni bir kıyafet almayı düşünemez.

Güvenlik ihtiyacı, fiziksel ihtiyaçlardan sonra kişiler için en önemli ihtiyaçtır. Bireyin güvenlik ihtiyacı, dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı korunmaktır. Kurallara uyma, barınma ve can güvenliğini koruma gibi durumlar güvenlik ihtiyacına örnek olarak verilebilir.

Ait olma ve sevgi ihtiyacı, bireylerin varlıklarını sürdürebilmesi için aile, arkadaş vb. çeşitli varlıkların gereksinimlerine ihtiyaç duyarlar düşüncesidir. Kişiler ait olma ve sevgi ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa yalnız ve terkedilmiş hissedecekler düşüncesi hakimdir.

Değer ihtiyacı, kişilerin başarmış olma hissini tatmaları ve toplum tarafından benimsenmeleri açısından hissetmek zorunda oldukları temel ihtiyaçlardan bir tanesidir. Bireyin başarma duygusunu hissedebilmesi için kendisine güvenilen saygı duyulan ve sevilen biri olduğunu sezmesidir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin kendine ait yeteneklerini gösterme ve geliştirme ihtiyacıdır. En üst basamakta yer alan bu ihtiyaç diğer ihtiyaçların karşılanmaması halinde gerçekleştirilmesi zor olan bir kademedir. Kişide evrene faydalı ve yararlı bir birey olduğu inancının yerleşmesini sağlar (Maslow, 1943: 370-396).

Maslow'un bu çıkarımları neticesinde ihtiyaçların alt basamağında bulunan her bir kademe tatmin edildikçe kişi üst basamağa geçiş ihtiyacı hisseder. Kişinin bir üst basamağa geçmesi demek ise alt basamakta bulunan kademe tarafından tatmin olduğu anlamına gelmektedir (Robbins, 1992).

Maslow bu beş ihtiyacı kendi içerisinde alt ve üst düzey olarak ikiye ayırmıştır.

Alt düzey ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacıdır ve bunların giderilmesi dışsal faktörlere bağlıdır anlayışı bulunur.

Üst düzey ihtiyaçlar ise aidiyet, benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından oluşur. Bunların giderilmesi ise içsel faktörlere bağlıdır yani kişinin kendisine, duygularına ve yeteneklerine bağlı olarak ortaya çıkar ve gerçekleşir (Robbins, 1992: 46).

2.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Herzberg çift faktör teorisi hijyen ve güdüleyici faktörler olarak iki alt başlıkta incelenir.

- **Hijyen Faktörler:** Ücret, çalışma şartları, denetim vb. konuları kapsar. Hijyen faktörleri personeller tarafından beklenen seviyenin altına düştüğünde hoşnutsuzluk ve bunun sonucunda da düşük iş tatmini durumu yaşanır. Hijyen faktörlerin etkileri içinde buldukları zamanın ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebilir (Herzberg vd., 1993).
- **Güdüleyici Faktörler:** İşin kendisini, iş görenlerin yaptıkları işi sahiplenmelerini, kendilerini geliştirmelerini, sorumluluk ve büyüme kavramlarını içermektedir.

Herzberg vd., (1993)'ne göre hijyen faktörler geliştirilip, iyileştirilmeli ve ardından güdüleyici faktörler ile personeller desteklenmeli. Bu işlemlerin sonucunda da iş tatmini düzeylerinin artışı gerçekleşecektir düşüncesi vardır. Hijyen faktörler Maslow'un hiyerarşisinde temel ihtiyaçlara karşılık geldiğinden ötürü hijyen faktörünün geliştirilmesi bireyler açısından daha öncelikli durumdur (Eren, 2004).

2.4.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

Teori başarı, bağlılık ve güç ihtiyaçlarının üçünü incelemektedir (Robbins ve Judge, 2012).

- **Başarı İhtiyacı:** Bireyin başarıya ulaşma arzusudur.
- **Güç İhtiyacı:** Bireyin, yönetici özelliklerine sahip olması. İnsanları etkileme ve onları yönlendirme arzusudur.
- **Bağlılık İhtiyacı:** Bireyin diğer insanlar tarafından değer görme ve onlara değer gösterme arzusudur. Karşılıklı bağ kurma da denebilir.

2.4.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in teorisi Maslow'un teorisine alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Alderfer'in bu teorisinde varoluş, ilişki ve büyüme ihtiyacı olarak üç alt başlıkta incelenmektedir (Alderfer, 1969). Bunlar:

- a. **Varoluş İhtiyacı:** Bireyin hayatta kalabilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardır.

b. **İlişki İhtiyacı:** Bireyin diğer kişilerle arasında olan ilişki, aidiyet hissi ve duydukları saygınlık ihtiyacıdır. Bireyler bu ihtiyaçlarını etrafındaki insanlar aracılığıyla karşılama eğilimi içerisindeyler.

c. **Büyüme İhtiyacı:** Bireyin yetenekleri çerçevesinde gelişip ilerlemesini sağlayan ihtiyaç türüdür.

2.4.2. Süreç Kuramı

Süreç teorisi, kişinin bir tutum sergiledikten sonra bu tutumun daha sonra tekrar edilip edilmeyeceği görüşüyle ilgilenir (Koçel, 2001). Süreç teorisi altı ana başlık altında incelenir. Bunlar:

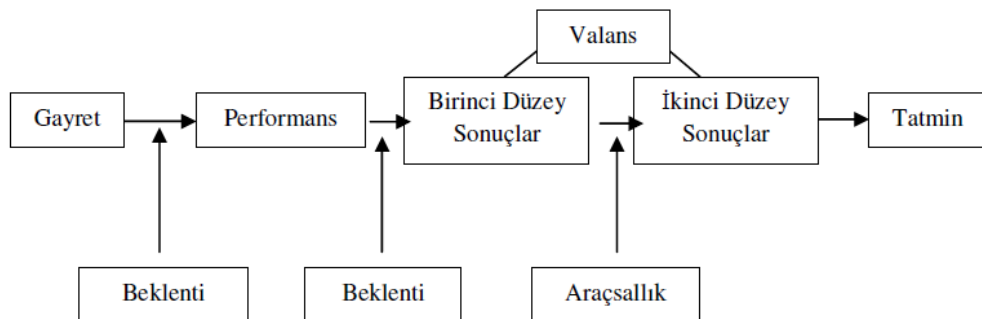
2.4.2.1. Vroom Ümit Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından öne sürülen bu gelişme, kişilerin tavır ve tutumlarını sergilerken ki karar verme süreçlerini anlatır. Kişiler kendilerini sonuca götürecek hedefleri seçerler. Personelin işletme içerisinde gösterdiği üstün başarı sonucunda ödül (para, tebrik, prim vb.) beklentisi içerisinde girmesi durumu ifade etmektedir (Chiang vd., 2008). Bir tavır sonuca götüren güçte üç çeşit algılama yöntemi ortaya çıkmaktadır Bunlar:

a. **Valens:** Valens, bireyin sonuca verdiği önemi ve bu sonuç çerçevesinde oluşan beklenti durumunu ifade eder.

b. **Beklenti:** Beklenti, kişinin sonuca ulaşmak için gösterdiği çabaya bağlıdır. Birey bu çabanın sonucunda ödüle ulaşacağını ümit eder.

c. **Araçsallık:** Bir sonucun başka bir sonuç doğuracağı düşüncesini ifade eder (1996).



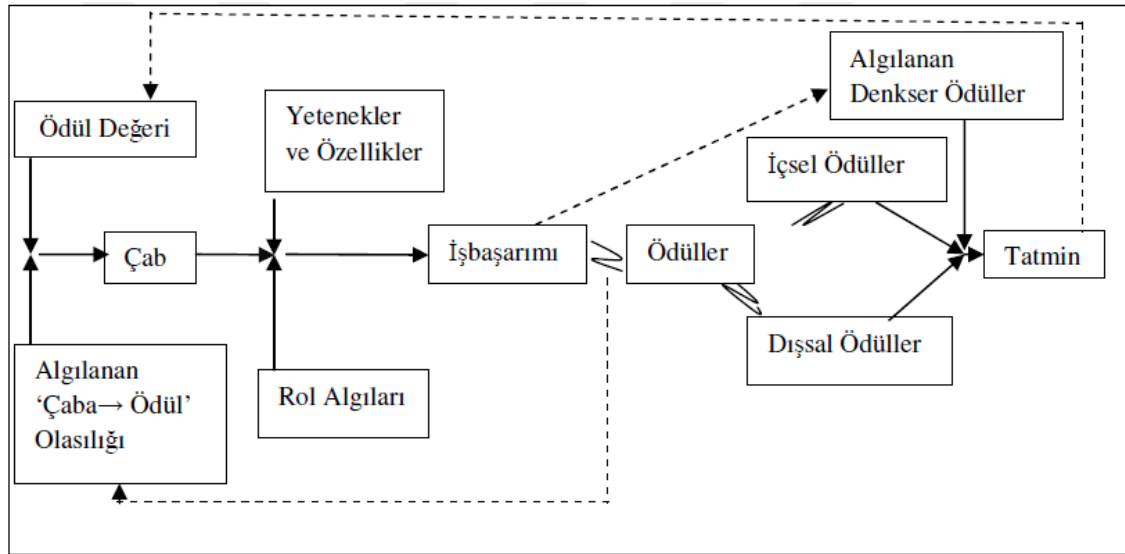
Şekil 4. Vroom Ümit Bekleyiş Teorisi

Kaynak: (Koçel, 2001: 421)

Şekil 4'te görüldüğü üzere bireyin çaba göstermesinin ardından oluşan beklentileri performans düzeyini etkilemektedir. Personel çabalarının sonucunda başarıya ve ödüle ulaşacağını düşünür, ardından aynı şekilde ödül ve başarının ikinci düzey sonuçlar doğurması gerektiği beklentisi içerisine de girer. Personel birinci ve ikinci düzeydeki ödüllerin ona ait olmasını isterse çekicilik değeri oluşturur ve kişi bu performans ile duygusal işlemlerin ardından tatmin olur (Koçel, 2001: 521).

2.4.2.2. Lawler ve Porter Geliştirilmiş Ümit Teorisi

Bu teoriye göre bireyin ödüle ne derecede değer yüklediği ve ödülü elde etme olasılığı anlatılmaktadır (Erdem, 1998). Lawler ve Porter, Vroom'un ayrı ayrı değerlendirdiği değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemiştir.



Şekil 5. Lawler ve Porter Geliştirilmiş Ümit Teorisi

Kaynak: (Onaran, 1981: 76-77)

Şekil 5'te görülen ifadeler şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Ödül Değeri:** Kişiler için gösterdikleri faaliyet sonucunda elde ettikleri karşılıkların farklı sonuçlar vermesinin çekici olduğunu ifade eder. Bireyin ödüle yüklediği anlam ve ödül sonucunda elde ettiği çıkar ne kadar fazlaysa kişi o derecede tatmin olur.
- **Alınan Çaba-Ödül Olasılığı:** Kişinin yaptığı iş neticesinde gösterdiği çabanın ödül layık görülüp görülmeyeceği konusunda beklentiye girmesi durumunu ifade eder.
- **Çaba:** Bireyin görev tanımı içerisinde belirlenen işi yapma halidir. Kişiler çaba gösterdikleri işlerde başarılı olabilecekleri gibi başarısız da olabilirler.

- **Yetenek ve Özellikler:** Bireyin başarısındaki en önemli etkenlerden birisidir. Kişinin sahip olduğu yeteneğin ödüle ulaşmada bir araç olduğu görüşüdür.
- **Rol Algıları:** Bireyin çalıştığı işi nasıl tanımladığını ve rolüne ne gibi anlamlar yüklenip, işiyle alakalı ne gibi görevler üstlendiğiyle ilgilidir.
- **İş Başarımı:** Bireyin çabasının sonucunda bir işin üstesinden gelme durumudur. Bireyler başarılı olacağı gibi başarısız da olabilirler.
- **Ödüller:** Personellerin ulaşmak için çaba harcadığı sonuçtur. Kişilerin kendilerine yüklediği ödüller ve üstleri tarafından verilen ödüller olarak iki gruba ayrılır. Kendilerine yüklediği ödüller, görev tanımlarında bulunan işleri başarıyla tamamlamaları olabilir. Üstleri tarafından verilen ödüller ise kıdem, ücret vb. şekillerde örneklendirilebilir. Ödüller personellerin iş tatmini düzeylerini arttıracak etkenlerdendir.
- **Algılanan Denkser Ödüller:** Personelin yaptığı çalışma sonucunda hak ettiğine inandığı ödül türü veya miktarını ifade eder. Kişiler hak ettiği ödülü aldıklarına inandıklarının mutlu, neşeli ve tatmin olmuş hissedecekleri gibi hak ettikleri ödülü almadıklarını düşündüklerinde ise huzursuz, güvensiz ve tatminsiz hissedebilirler.
- **Tatmin:** Personelin aldığı ödüllerin denkser ödüller miktarını yani kişinin hak ettiğini düşündüğü ödüller miktarını ne kadar karşıladığını ifade etmektedir.

Şekildeki ifade ise personelin başarısının karşılığında önceden elde ettiği ödül sonucu, diğer başarılarının da ödülle sonuçlanacağı beklentisi içerisine girmesidir. Diğer bir sonuç ise kişinin çalışma doyumunu maksimum seviyeye ulaştığında ödülde elde edeceği değer aynı oranda azalacaktır (Onaran, 1981: 80).

2.4.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi

Bu teoriye göre personeller, işletmeye harcadıkları girdilerle işletmeden elde ettiği çıktıları kıyaslarlar. Örneğin; personelin harcadığı çaba, gösterdiği emek ve aldığı eğitim karşılığında işletmenin personele ödediği ücret düzeyinin adil olup olmadığını kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunda da işletmenin tutumuna göre bireylerin örgüte bağlılığı azalır artabilir (Robbins, 1992: 55).

Teoriye göre dört farklı durum ortaya çıkmaktadır (Huseman vd., 1987). Bunlar:

- Kişiler, kendi harcadıkları emek sonucu elde ettikleri kazancı diğer kişilerin harcadıkları emek ile elde ettikleri kazanç açısından kıyaslarlar.
- Kişiler kıyaslama sonucunda kendilerinin ya da başkalarının adaletsizliğe maruz kaldığını anlarsa eşitsizlik duyguları ortaya çıkar.

- Kişilerin hissettiği adaletsizlik algısı ne kadar artarsa memnuniyetsizlikleri de aynı oranda artış gösterir.
- Kişiler streslerini ortadan kaldırmak amacıyla başkalarıyla kendi arasında yaptığı kıyaslamalara son verebilir.

Personeller adaletsiz durumları fark ettiklerinde bunların düzeltilmesi için uğraş gösterirler. Tüm bu uğraşın sonucu olarak verimlilik ve memnuniyet durumlarında artış görüleceği gibi eşitsizlik ve adaletsizlik algıları da artış gösterebilmektedir (Robbins, 1992: 55).

2.4.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Locke'un bu teorisi, bireyin belirli bir yetkinliğe ulaşabilmesi için hedefler koyup bu hedef için çabalaması anlamına gelmektedir (Locke ve Latham, 2002). Kişilerin belirledikleri hedefler neticesinde motivasyon düzeyi de doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Kişiler hedeflerini ne kadar yüksek tutarlarsa motivasyon seviyeleri o derece yüksek olur inancı vardır (Koçel, 2005).

Teorinin iki önemli görüşü bulunmaktadır. Birincisi: Bireyin kendisi için belirlediği hedeflerin ona büyük ölçüde teşvik sağladığıdır. İkincisi ise işletmeler tarafından belirlenen personelleri özendirici ve geliştirici hedeflerdir (Onaran, 1981: 143-155).

2.4.2.5. Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisinin oluşumu çevresel faktörlerden kaynaklanmaktadır, bireyin duygusal ve bilişsel hissettiği duyuların önemi yoktur. Bu teoriye göre kişilerin tavırlarına şekil veren ve onları yönlendiren şeyin çevre olduğuna inanılmaktadır. Bu teoride kişinin içsel hissettikleri görmezden gelinir, yalnızca dış faktörlerden etkilendiği ve davranışlarının çevresel etkenler çerçevesinde şekillendiği düşünülmektedir. Kişilerin tavırlarını kontrol eden etkenler çevrelerdir ve çevre faktörü kişinin aynı tavrı tekrarlaması olasılığını yükseltmektedir (Robbins, 1992: 53).

2.5. İş Tatmininin Sonuçları

Personellerin gereksinim ve beklenti düzeylerinin örgütsel, çevresel ve bireysel faktörler çerçevesinde pozitif sonuçlar doğurmasına iş tatmini denir. Bireylerin iş tatmini algılarını etkileyen olumlu ya da olumsuz etkileyen birçok etken bulunmaktadır (Karakuş, 2011), (Elçi, 2014).

Personellerin hayatlarını idame ettirmeleri, personellerin iş yerinde mutlu, huzurlu ve rahatça çalışabilmeleri için işverenler tarafından imkanların sağlanması çok önemlidir. İmkânları sağlanan ve beklentileri karşılanan personellerin iş tatmini düzeyleri yükselmektedir. İş tatmini yüksek olan personellerin verimliliği artar, bu bağlamda da işletmenin performansında ve işleyişinde de artışlar gözlenir. Personellerin iş tatmini düzeylerinin artması yalnızca örgüt içinde olumlu sonuçlar doğurmakla kalmaz. İş tatmini yüksek olan bireylerin sosyal yaşantısının da geliştiği bu durumun çevresine, ailesine ve arkadaşlarına yansıdığı bilinmektedir (Karakuş, 2011), (Gökdemir, 2016), (Türk, 2016).

2.5.1. Performans

Performans, kişilerden beklenen görevin yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir. Personelin yetenek, çalışma süresi, beceri ve kabiliyet seviyesine göre performans düzeyi değişiklik gösterebilir. Yapılan araştırmalar neticesinde ücret, kıdem, imkân vb. artışı sağlanan personellerin performanslarında doğru oranda artış görülmektedir. Çalışma şartları kötü olan, ücret düzeyinden tatmin olmayan, hiyerarşik düzendeki yerinden memnun olmayan personellerin performansları ve iş tatmini oranları düşüş göstermektedir (Elmas, 2017).

Kişilerin performans düzeyleri ile iş tatmini düzeylerini etkileyen üç farklı etken bulunduğu görüşü vardır. Birincisi; Hawthorne'un görüşü olan, personelin iş tatmini düzeyi yüksek ise performansının da aynı oranda yüksek olacağı görüşüdür. İkinci görüşte ise bireylerin iş tatmini düzeyleri ile performanslarının arasında herhangi bir ilişki olduğu düşünülmemekte ya da ilişkinin düşük seviyede olduğu düşünülmektedir. Üçüncü ve diğer bir görüş ise performans ile iş tatmini arasındaki düzeyi etkileyen başka etkenler olduğu görüşüdür. Bu etkenlere örnek olarak; kişinin geliri, tatmin düzeyi, hiyerarşik düzende hak ettiği yere sahip olup olmadığı, iş yeri üzerindeki adalet algısı vb. şekilde söylenebilir (Saari ve Judge, 2004), (Büyükgöze ve Özdemir, 2017), (Üçüncü, 2016).

2.5.2. Motivasyon

Motivasyon, kişinin dışsal nedenler ya da kişiler tarafından harekete geçirilme halidir (İpçioğlu, 2017). İş tatmini bireylerin gereksinim hissettikleri motivasyonu sağlamada büyük önem arz etmektedir. Motive olan bireylerin performansları ve getirileri artmaktadır (Mishra, 2013). Personellerin gereksinimlerinin giderilmesi halinde performansları artar ve performansı artan bireylerinde motivasyonları doğru oranda artış gösterir (Yüksel, 2005). Bireyin motivasyonunu etkileyen bir diğer etken ise ödüller ve

kişinin ödüle yüklediği anlam düzeyidir. Bireylerin üstün performansları sonucu çeşitli fırsatlar sağlanarak ödüllendirilmesi kişiyi mutlu eder ve sonucunda da iş tatmini düzeyleri ile motivasyonları artış gösterir. Adalet düzeyleri yüksek olan işletmelerde bulunan personellerin motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir.

2.5.3. Verimlilik

Araştırmalar çerçevesinde görülmektedir ki personellerin verimliliğini sağlamak amacıyla kişilerin iş tatmin düzeyinin yüksek tutulması, ihtiyaçlarının karşılanması, beklentilerinin giderilmesi ve onlara uygun fırsatların sağlanması gerekir. Örgüt içerisinde iş tatmini düzeyi düşük oranda seyrediyorsa personellerin verimlilikleri de düşük olacaktır. Personellerin verimlilik seviyelerini arttırmak amacıyla şartlar iyileştirilmeli, personelin ihtiyaçları giderilmeli, eşit adalet algısı sağlanmalı ve hakkaniyetli ödül sistemi vb. uygulanmalıdır. Personelin verimliliğinin artmasının sonucunda işletme hedefleri de büyük oranda sağlanacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Personellere kendini gerçekleştirme imkânı sunulması, yeteneklerinin desteklenmesi ve eğitim çalışmaları ile farklı alanlarda yetkinlik kazandırılması verimliliklerinde büyük artış sağlayacaktır (Çekmecelioğlu, 2006).

2.5.4. Yaşam Tatmini

Düşünülenin aksine personellerin iş hayatı ile özel hayatı bağlantısız ilerlememektedir. Personellerin yaşadığı, hissettiği ya da maruz kaldığı olayların sonuçlarından kişinin ailesi, sosyal çevresi ve arkadaşları da etkilenmektedir. Kısacası personellerin örgütte yaşadıkları sosyal yaşantısını da dolaylı yoldan etkilemektedir. Personellerin iş ve yaşam dengelerini kurmaları hem toplum hem de örgüt açısından büyük önem arz etmektedir (Namasivayama ve Zhao, 2007). Kişilerin hayattan beklentileri çerçevesinde iş yaşamındaki tutumları da değişiklik göstermektedir (Elçi, 2014).

Kişinin yaşam kalitesine etki eden örgütsel etkenler bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak; ücret, ödül, prim vb. şekillerde işletmenin sunduğu fırsatlar sıralanabilir. İşletmelerin bireyin yaşam kalitesine etki etmesinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Personellerin yetenekleri çerçevesinde kendilerine uygun işlerde çalışıyor olması, adil ücret dağıtımından paylarına düşeni almaları, ödül ve prim gibi faaliyetler sonucunda bireyin iş tatmini artacak ve yaşam standartları da aynı oranda yükseliş gösterecektir. Personellerin, kendilerine ve yeteneklerine uygun olmayan

işlerde çalıştırılması, ücret tatminlerinin sağlanmaması ve hiyerarşik düzende hak ettikleri kıdem seviyesine ulaştırılmaması iş tatmini düzeylerini düşürecek ve bu bağlamda da kişilerin yaşam tatmini seviyeleri azalış gösterecektir.

2.5.5.Başarı

Personellerin iş tatmini düzeylerinin artış göstermesi yalnızca bireylerin başarısının arttığı anlamına gelmemektedir. Personelin başarısının artmasının neticesinde işletmenin de başarısı artmaktadır. Personellerin iş tatmini düzeylerini arttırmak amacıyla faaliyetler düzenleyen işletmeler diğerlerine kıyasla daha başarılı olmaktadır. Çalışanlarının ihtiyaçlarını gideren, onların yeteneklerine uygun yönlendirmeler yapan, eğitim faaliyetlerini destekleyen örgütlerin başarıları artış göstermektedir. Bir işletme personeline ne kadar iş tatmini sağlarsa o yönde karşılığını alacak ve olumlu ya da olumsuz yönde değişim sağlanmış olacaktır. Personeline adil ücret davranışını hissettiren, ödüllendirme sistemini eşit kurallar çerçevesinde doğru şekilde uygulayan, çalışanlarının mutlu, huzurlu ve üretken olması için çabalayan işletmeler başarıya daha kolay ulaşacaktır. Kısacası işletmelerin personellerinin iş tatminini yükseltmek için çaba göstermesi, işletmenin ve iş görenin başarısını arttıracaktır (Elçi, 2014), (Türk, 2016).

2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Elçi yaptığı çalışmalar sonucunda personellerin iş tatmini düzeyinin düşük olmasının örgütün işleyişini, gücünü ve performansını düşürdüğünü belirtmiştir. İş tatminsizliği, bireyin hali hazırda çalışmakta olduğu işletmeye karşı negatif tutumlar ile kendisini göstermesidir (Elçi, 2014). İş tatminsizliğinin başlıca sebepleri; personelin ihtiyaç, beklenti, adalet algıları ve ödüllendirme sisteminin karşılanmıyor oluşundan kaynaklanmaktadır. Personeller iş tatminsizliği durumu ile karşı karşıya kalmaları sonucunda örgüte karşı çeşitli yaptırımlarda bulunabilirler. Örneğin; performans düşüklüğü göstermeleri, sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunmaları söylenebilir.

Personelin gösterdiği tepki sonucunda dört ana yaptırım ortaya çıkmaktadır (Akkuş, 2017), (Üçüncü, 2016). Bunlar:

a. Kaçış: Personelin uyguladığı en sert davranış olarak kabul edilir. Bu davranışın sonucunda bireyler örgütten uzaklaşır ve bağlantılarını koparırlar.

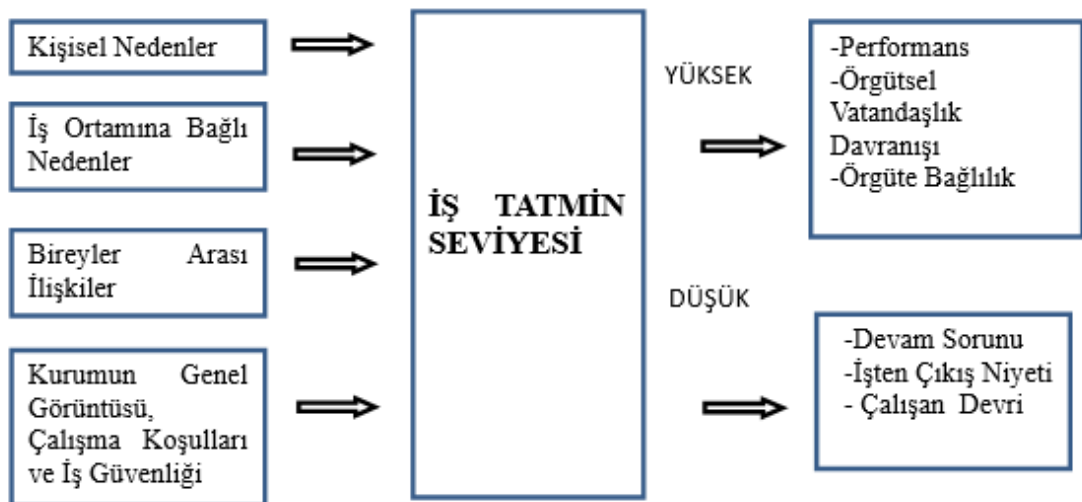
b. Sesini Yükseltme: Personelin iş tatminsizliğine sebep olan durumlarla ilgili kendisini ifade etmesi. Kişiler bu davranışı hiyerarşik sıralamada kendinden yukarıda bulunan bireylere karşı yaparlar.

c. **Bağlılık:** Personeller her ne kadar iş tatminsizliği durumu ile karşı karşıya olsalar da her şeyin iyi olacağını ve düzeleceğini düşünürler. Bu düşünceleri sonucunda onlara karşı çıkan bireylere karşı örgütü savunur ve sabırla beklerler. Kısacası personellerin örgüte karşı olan yüksek bağlılığını gösterir.

d. **İhmal:** İş tatminsizliği durumu ile karşı karşıya olan personelin bu olumsuz durumu düzeltmek için hiçbir faaliyette bulunmamasını anlatır. İş tatminsizliğini ihmal eden bireylerin iş tatminsizliği durumu günden güne daha da kötüleşebilir. Bu durumda olan personeller işletmelerini işten kaytarma, performans düşüklüğü gösterme, çeşitli hatalarla üretimi sekteye uğratma gibi çeşitli yaptırımlarla cezalandırırlar. Bu bağlamda da iş tatminsizliği yüksek olan işletmenin iş tatminsizliği seviyesinde artış görülür.

2.6.1. İşgücü Devir Hızında Artış

İşgücü devir hızı, işyerinde çalışan personellerin işe katılma ve işten ayrılma durumlarını ifade eder. Deneyim ve yetenek sahibi (kalifiye) bireyin işten ayrılması işletme için büyük kayıp oluşturmaktadır. O yüzden deneyimli personel sayısı fazla olan işletmelerin işgücü devir hızı düşük olacaktır. Fakat deneyim ve yetenek sahibi insanların işten ayrılmasını oluşturan farklı etmenler bulunmaktadır. Bu etmenlere örnek olarak; daha iyi çalışma ortamı başka işletmeye geçiş yapılması, daha iyi ücret veren başka işletmeye geçiş yapılması, kişinin kendi işini kurmak istemesi vb. söylenebilir (Dinç Özcan, 2011).



Şekil 6. Personelleri İşten Ayrılmaya İten Sebepler

Kaynak: (Dinç Özcan, 2011: 124).

Personeller çalıştıkları kurumda hak ettiklerini düşündükleri şekilde ödüllendirilmez ise işten ayrılma durumları ortaya çıkabilir. Kişiler, onlara daha iyi fırsat, imkân ve kendini ifade etme olasılıkları yaratan işletmelere geçiş yaparlar. Bireyi tatmin edici düzeyde imkân sağlanmadığı takdirde kişiler başka fırsatlar ararlar. İş tatmini bakımından çalıştığı kurumdaki memnun olan bireylerin işten ayrılma olasılıklarının düşük olduğu görülmektedir.

2.6.2. Devamsızlıklar

Devamsızlık, günümüz işletmeciler tarafından en çok karşılaşılan sorunlardan bir tanesidir. Personelin iş tatminsizliği sonucunda yaptığı devamsızlık faaliyeti ile işletmenin üretimi sekteye uğrar ve işletme içerisindeki diğer personellerin de iş tatmini düzeylerinin düşmesine sebebiyet verebilir. Devamsızlık, personelin işi savsaklaması ve işe gelmemesi olarak açıklanabilir (Eren, 2014).

Devamsızlık yaratan iş tatminsizliği durumlarına bakıldığında personelin hissettiği stres, kendine uygun olmayan işte çalışması, ödül sisteminden memnuniyet duyulmaması, ulaşım, eğitim faaliyetlerinin desteklenmemesi vb. örnekler verilebilir. Devamsızlık faaliyetlerini yapan personellerin büyük çoğunluğunun işini sevmediği görülmektedir. Devamsızlık faaliyetleri sonucunda işletmelerin işgücü devir hızları artar ve sürekli değişen personel devrinden dolayı işletmeler mali zorluklar altında kalabilir. İşletmelerin devamsızlık faaliyetlerine maruz kalmaması için personelinin iş tatmini düzeyini yüksek tutması gerekmektedir (Izgar, 2012).

2.6.3. İşten Ayrılma Niyeti

Personelin işi bırakma etkinliği ilk olarak devamsızlık faaliyetleri ile gerçekleşmektedir. Personellerin çeşitli sebeplerden dolayı iş tatminsizliği yaşamalarının sonucunda işten ayrılma niyetleri ortaya çıkmaktadır. Yeterli başarıya ve yeteneğe sahip olan bireylerin, başarılarının sonucu olarak herhangi bir ödül veya yaptırımla karşılaşmamaları sonucunda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Başarılı bireyler bu adaletsiz davranışa göz yummayıp işten ayrılma niyeti içerisine girebilirler. Başka bir durumda ise başarısız kişiler üretim faaliyetlerine yeteri kadar katkı sağlayamaz ve çalıştıkları işten keyif alamazlar. Bunun sonucunda ise bu işi yapamayacaklarını anlayan personeller işten ayrılma niyeti içerisine girebilirler. Kısacası iş tatminsizliği yüksek olan bireylerin işten ayrılma durumları yüksek olmaktadır. İş tatmini yüksek olan bireyler ise

o örgütte kalmak ve çalışmaya devam etmek için performans artışı gerçekleştirebilirler (Izgar, 2012).

2.7. Sanal Kaytarma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar

Sanal kaytarmanın alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar incelenirken aşağıdaki çalışmalardan faydalanılmıştır.

Özdemir'in Aksaray Üniversitesi'nde 213 memur ve akademisyen ile gerçekleştirdiği anket sonucuna göre sanal kaytarmanın alt boyutlarının iş tatminine az da olsa olumsuz yönde etki ettiği sonucuna varılmıştır. Kişisel amaçlı internet kullanım faaliyetinin ise iş tatmini düzeyini arttırdığı görülmüştür (Özdemir, 2016).

Örücü ve Özüdoğru'nun sanal kaytarma ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla yaptığı çalışma, Balıkesir'in Bandırma İlçe Belediyesinde 103 iş gören üzerinde incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda sanal kaytarmanın alt boyutlarının örgütsel güven ile arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki sağladığı görülmüştür (Örücü ve Özüdoğru, 2018).

Turizm öğrencilerinin iş saatleri içerisinde sanal kaytarma faaliyetleri gösterip göstermediğini incelemek amacıyla 281 geçerli anket üzerinde inceleme gerçekleştirilmiştir. Öğrencilerin cinsiyeti, staj yaptıkları işletmelerin farklılığı ve siber kaytarma faaliyeti gösterme süreleri arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır (Arslan, Sayman vd., 2017: 24-37).

Sanal zorbalık faaliyetleri gerçekleştirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık derecelerini inceleyen bir diğer çalışmada ise 2017 yılında Sivas ilinde çalışan hemşireler incelenmiştir. 637 hemşire üzerinde uygulanan anket formu sonucunda; sanal zorbalık faaliyetlerine maruz kalmalarının yaşa, kazanca, çalışma süresine vb. durumlara göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Personellerin sanal zorbalığa maruz kalma derecelerinin iş tatminleri ve içsel tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir bağlılık gösterdiği gözlemlenememiştir (Bağrıyanık, 2019: 8).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SANAL KAYTARMA İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Edremit Uygulaması

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı sanal kaytarma ve iş tatmini konularıyla ilgili kapsamlı bir bilgi birikimi oluşturulduktan ve tanımları yapıldıktan sonra sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan önemli sanal kaytarma davranışları ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Balıkesir ilinin Edremit ilçesinde Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları tarafından gerçekleştirilen 90 anket üzerinde değerlendirmelerin yapılması amaçlanmıştır. Sanal kaytarma ve iş tatmini durumlarının demografik özellikler açısından incelenmesi de amaçlanan bir diğer etkidir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

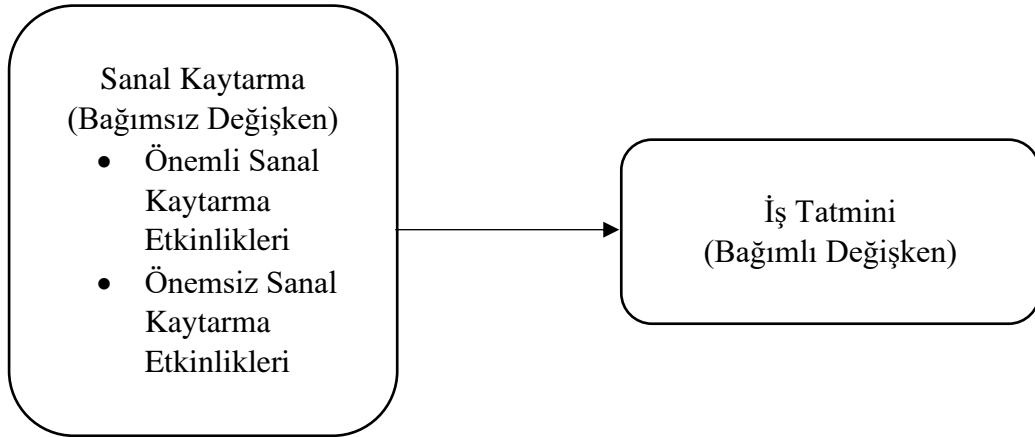
Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinin Edremit ilçesinde çeşitli departmanlarda görev yapmakta olan Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında ofis personelleri bulunduğu gibi saha içerisinde serbest çalışan personeller de yer almaktadır. Geçerli sayıdaki anket formu 90 adet olmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler bir ilçede bulunan tek bir kuruma ait olduğu için genelleme yapılması mümkün olmamaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Bu araştırmada Edremit ilçesinde görev yapmakta olan Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanlarının mesai saatleri içerisinde iş dışı etkinliklerde bulunma düzeyleri ve bunların demografik etkenler açısından incelemeleri yapılmıştır.

Bağımsız Değişken olarak Sanal Kaytarma ve alt boyutları, bağımlı değişken olarak ise iş tatmini bulunmaktadır. Sanal kaytarma etkinliklerinin her bir alt boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Hipotezleri

- **H₁:** Personellerin çalışma saatleri içerisinde görev dışı internet kullanımına etki eden sanal kaytarma kavramının alt boyutlarından olan önemli sanal kaytarma etkinliklerinin iş tatminine negatif yönlü ve anlamsız etkisi bulunmaktadır.
- **H₂:** Personellerin çalışma saatleri içerisinde görev dışı internet kullanımına etki eden sanal kaytarma kavramının alt boyutlarından olan önemsiz sanal kaytarma etkinliklerinin iş tatminine pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Yukarıda yer alan hipotezleri test etmek amacıyla “IBM SPSS Statistics 22.0” programı kullanılmıştır. H₁ ve H₂ hipotezlerini ölçmek için ise “Regresyon Analizi” kısmından yararlanılmıştır.

3.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak katılımcılarla yüz yüze katılım sağlandığı gibi Google Forms online anket ara yüzü ile de katılım sağlanmıştır. Örnekleme oluşturan anket katılımcılarından toplanan veriler IBM SPSS Statistics 22.0 programı aracılığıyla analiz edilmiş ve ardından yorumlanacak düzeye getirilmiştir.

Sanal kaytarma ölçeği olarak; Örucü ve Yıldız’ın (2014) “*İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma*” adlı makalesinden yararlanılmıştır. Ölçek Örucü ve Yıldız tarafından geliştirilmiş ve iki alt boyuta ulaşılmıştır. Bunlar; önemli sanal kaytarma etkinlikleri ve önemsiz sanal kaytarma etkinlikleri olarak adlandırılmıştır. Ölçeğe karar vermede etkin olan anket soruları ise 14 maddeden

oluşmaktadır. Ölçek, “1=hiçbir zaman” ile “5=her zaman” arasında değişen beşli Likert tipinde uygulanmıştır. Ölçek değerlendirilmesi ortalama veriler üzerinden yapılmaktadır. Ölçekte düşük puan görülmesi çalışanların daha az sanal kaytarma yaptıklarını, yüksek puan görülmesi ise daha fazla sanal kaytarma faaliyetinde bulduklarını göstermektedir.

İş tatmini ölçeği olarak; Minnesota'nın geliştirdiği İş Tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır. İş tatmini kavramından bağımlı değişken olarak yararlanılmıştır. Ölçeğe karar vermede etkin olan anket soruları ise 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, “1=hiçbir zaman” ile “5=her zaman” arasında değişen beşli Likert tipinde uygulanmıştır. Ölçek değerlendirilmesi ortalama veriler üzerinden yapılmaktadır. Ölçekte düşük puan görülmesi çalışanların iş tatmini düzeylerinin düşük olduğunu, yüksek puan görülmesi ise çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmanın bu kısmında yer alan veriler “IBM SPSS Statistics 22.0” aracılığıyla analiz edilerek incelenmiştir. Ankete katılan kişilerin demografik özellikleri, frekans ve yüzdeleri değerlendirilmiştir. İlaveten güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ayrıca sanal kaytarma ve iş tatmini düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine dair bulgulara yer verilecektir. Sanal kaytarma faaliyetleri ile iş tatmini arasındaki ilişki açıklanacaktır.

3.5.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçek ya da testin tutarlı ve istikrarlı olmasıdır. Güvenilirlik ölçümünde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisi de Cronbach Alpha katsayısıdır. Cronbach Alpha katsayısında söz konusu değişkenin tüm değişkenler içerisindeki payına bakılarak ölçüm yapılır ve bu sayede güvenilirliği ölçülmüş olur. Cronbach Alpha katsayısında değerlendirme şu şekilde yapılmaktadır:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$: Ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$: Ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$: Ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$: Ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 1. Cronbach Alpha Güvenilirlik Testi Tablosu

Faktörler	Cronbach Alpha Değeri	İfade Sayısı
Önemli Sanal Kaytarma Etkinlikleri	0,772	8
Önemsiz Sanal Kaytarma Etkinlikleri	0,811	6
İş Tatmini	0,958	20

Katılımcıların düşüncelerini belirlemek için gerçekleştirilen anket sonucunda ortaya çıkan güvenilirlik testi değerleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Sonuçlara göre tablo değerlendirildiğinde ise; sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan önemli sanal kaytarma etkinliklerinin güvenilirlik testi sonucu 0,772 olarak ortaya çıkmıştır. Sonuç incelendiğinde önemli sanal kaytarma etkinlikleri sonucu Cronbach Alpha değeri oldukça güvenilirdir. Sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan önemsiz sanal kaytarma etkinliklerinin güvenilirlik testi sonucu 0,811 olarak ortaya çıkmıştır. Sonuç incelendiğinde önemsiz sanal kaytarma etkinlikleri sonucu Cronbach Alpha değeri yüksek derecede güvenilirdir. İş tatmini sonucu incelendiğinde ise Cronbach Alpha değeri 0,958 olarak ortaya çıkmıştır. Bağımlı değişken olan iş tatmininin ölçüğü yüksek derecede güvenilir olarak ortaya çıkmıştır.

3.5.2. Demografik Bulgular

Anket çalışmasına katılım sağlayan Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Demografik Bilgiler

		frekans	yüzde
Cinsiyet	Kadın	18	20,0
	Erkek	72	80,0
Medeni Durum	Evli	29	32,2
	Bekâr	61	67,8
Yaş	15-20	11	12,2
	21-25	44	48,9
	26-44	24	26,7
	45-59	8	8,9
	60 ve üzeri	3	3,3

Öğrenim Durumu	Orta	1	1,1
	Lise	15	16,7
	Ön Lisans	25	27,8
	Lisans	43	47,8
	Lisansüstü	6	6,7
Çalışma Yılı	1-5	59	65,6
	6-10	18	20,0
	11-15	2	2,2
	16-20	6	6,7
	21 ve üzeri	5	5,6

Tablo 2 incelendiğinde; anket çalışmasına dahil olan 90 katılımcının cinsiyet dağılım oranına bakıldığında yüksek oranda erkek katılımcı olduğu görülmektedir. Cinsiyete göre katılımda erkek katılımcıların oranı %80 ve kadın katılımcıların oranı ise %20 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde ise büyük oranda bekâr (61) katılımcı olduğu görülmektedir. Bekar katılımcıların oranı %67,8 olarak görülürken, evli katılımcıların oranı ise %32,2 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında en yüksek oranın (%48,9) 21-25 yaş arasındaki katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Ankete katılan bireylerin yaş dağılımlarına bakıldığında örneklem grubunun genç bireylerden oluştuğu söylenebilir. En az katılımcı bulunan yaş grubu ise 60 ve üzeri (%3,3) olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların öğrenim durumu incelendiğinde ise en büyük kitleyi Lisans mezunu (%47,8) kişilerin oluşturduğunu görmekteyiz. En düşük kitleyi ise ortaöğretim mezunu (%1,1) kişiler oluşturmaktadır. Ankete katılan kişilerin okur-yazar oranının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların çalışma yılları incelendiğinde ise en yüksek çalışma yılı aralığı 1-5 yıl (65,6) olarak belirlenmiştir. Buradan yapacağımız çıkarım ile katılımcıların genç nüfustan oluştuğunu ve büyük çoğunluğunun çalışma yılının başında yer aldığını söyleyebiliriz.

3.5.3. Faktör Analizi

Faktör analizi aynı türdeki yapıları ölçmeyi sağlayan fazla değişkenden, az miktardaki değişkenlere ulaşmayı sağlayan istatistik şekli olarak tanımlanır (Büyüköztürk, 2002: 470).

Öncelikle faktör analizi yapılması için uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett Testi uygulanmıştır. KMO testi, faktör analizi yapılması için gerekli örneklem sayısının yeterli düzeyde olup olmadığını ayırt etmek için kullanılır. Bartlett testi ise faktör analizi yapılabilecek düzeyde bir ilişkinin var olup olmadığını belirtmek için kullanılır.

Tablo 3. Sanal Kaytarma Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testlerinin Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
KMO Örneklem Uyum Testi		0,806
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	307,275
	Df	55
	Sig.	,000

KMO değeri 0,5 ile 1,0 arasında ise kabul edilebilir bir değerdir. Sanal kaytarma ölçeğinin KMO sonucunu incelediğimizde ise 0,806 yani kabul edilebilirliği yüksek bir değer olduğunu görmekteyiz. Bartlett testinin sonucu incelendiğinde ise sig. değeri ,000 yani sonuç anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4. Sanal Kaytarma Ölçeği Faktör Yükleri Matrisi

	Bileşenler	
	Önemli Sanal Kaytarma Etkinlikleri	Önemsiz Sanal Kaytarma Etkinlikleri
SK4	0,828	
SK2	0,781	
SK13	0,626	0,385
SK6	0,618	
SK5	0,554	0,303
SK1	0,471	
SK10		0,796
SK11		0,725
SK14		0,683
SK9	0,461	0,575
SK8		0,491

Sanal kaytarma ölçeği ile ilgili gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde iki faktör ortaya çıkmıştır. Tablo 4'te yer alan iki faktör toplam varyansın %50,2 sine denk gelmektedir. Sanal kaytarma ölçeği faktör yükleri matrisinde yer alan SK3, SK7 ve SK12'de bulunan ifadeler birden fazla faktör üzerinde yüklenme yaptığı için ve birden fazla faktöre etki eden değerleri birbirine yakın olduğu için faktör yükleri matrisinden

çıkartılmıştır. SK5, SK9 ve SK13'te bulunan ifadeler de birden fazla faktöre etki etmektedir ancak birbirine yakın değerler içermediği için faktör yükleri matrisi tablosundan çıkarılmaya gerek duyulmamıştır.

3.5.4. Sanal Kaytarmanın Alt Boyutlarının ve İş Tatmininin Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin T-Testi Sonuçları

Bu aşamada sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan; önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma ile iş tatmininin cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği durumu incelenmektedir.

Tablo 5. Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	St.Sapma	t	P
Sanal Kaytarma	Önemli Sanal Kaytarma	Kadın	18	3,3056	0,68226	1,326	0,188
		Erkek	72	3,0556	0,72308	1,374	0,181
	Önemsiz Sanal Kaytarma	Kadın	18	3,1852	0,77731	0,776	0,440
		Erkek	72	3,0185	0,82392	0,804	0,428
İş Tatmini		Kadın	18	2,8667	0,87262	0,156	0,876
		Erkek	72	2,8299	0,89897	0,159	0,875

Tablo 5'i incelediğimizde; P değerinde, önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma alt boyutları ile iş tatmini incelendiğinde $P < 0,05$ değerinin altında bir değer bulunamadığı için yukarıda yer alan tüm boyutlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu aşamada sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan; önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma ile iş tatmininin medeni durum açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği durumu incelenmektedir.

Tablo 6. Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	St.Sapma	t	P
Sanal Kaytarma	Önemli Sanal Kaytarma	Evli	29	3,1897	0,73316	0,764	0,447
		Bekâr	61	3,0656	0,71393	0,757	0,453
	Önemsiz Sanal Kaytarma	Evli	29	3,2471	0,80993	1,584	0,117
		Bekâr	61	2,9590	0,80488	1,580	0,120
İş Tatmini		Evli	29	2,6862	0,99883	-1,113	0,269
		Bekâr	61	2,9090	0,83099	-1,042	0,303

Tablo 6'yı incelediğimizde; P değerinde, önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma alt boyutları ile iş tatmini incelendiğinde $P < 0,05$ değerinin altında bir değer bulunamadığı için yukarıda yer alan tüm boyutlar medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.5.5. Sanal Kaytarmanın Alt Boyutlarının ve İş Tatmininin Yaş, Öğrenim Durumu ve Çalışma Yılına Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları

Bu aşamada sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan; önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma ile iş tatmininin yaş, öğrenim durumu ve çalışma yılı açısından farklılaşma gösterip göstermediği durumu incelenmektedir.

Tablo 7. Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ALT BOYUTLAR	YAŞ GRUPLARI	N	ORT.	ST.SAPMA	F	P
Sanal Kaytarma	Önemli Sanal Kaytarma	15-20	11	3,4091	0,41114	1,769	0,143
		21-25	44	3,0170	0,72115		
		26-44	24	2,9531	0,77127		
		45-59	8	3,4844	0,81404		
		60 ve üstü	3	3,5000	0,12500		
	Önemsiz Sanal Kaytarma	15-20	11	3,0758	0,44324	0,991	0,417
		21-25	44	3,0038	0,80333		
		26-44	24	2,9931	0,93957		
		45-59	8	3,1250	0,93329		
		60 ve üstü	3	3,9444	0,25459		
İŞ TATMİNİ	15-20	11	2,8091	0,40362	0,857	0,493	
	21-25	44	2,8773	0,88354			
	26-44	24	2,7083	0,98374			
	45-59	8	2,7250	0,89921			
	60 ve üstü	3	3,6833	1,50028			

Tablo 7'de bulunan Anova testi, sanal kaytarmanın alt boyutlarının ve iş tatmini algısının yaşa göre anlamlı veya anlamsız farklılık durumunu göstermektedir. Tabloda bulunan P değerinden de gördüğümüz gibi ($P > 0,05$ olduğu için) önemli sanal kaytarma, önemsiz sanal kaytarma ve iş tatmini algısı yaşa göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir.

Tablo 8. Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ALT BOYUTLAR	ÖĞRENİM DURUMU	N	ORT.	ST.SAPMA	F	P
Sanal Kaytarma	Önemli Sanal Kaytarma	Orta	1	2,8750		0,431	0,786
		Lise	15	3,3000	0,60282		
		Ön Lisans	25	3,1100	0,62325		
		Lisans	43	3,0291	0,84111		
		Yüksek Lisans	6	3,1875	0,42390		
	Önemsiz Sanal Kaytarma	Orta	1	2,5000		1,073	0,375
		Lise	15	3,1000	0,82327		
		Ön Lisans	25	2,9867	0,71024		
		Lisans	43	3,0000	0,86297		
		Yüksek Lisans	6	3,6667	0,79582		
İŞ TATMİNİ	Orta	1	4,0000		0,783	0,539	
	Lise	15	3,0500	0,76579			
	Ön Lisans	25	2,7860	0,80241			
	Lisans	43	2,7500	0,95649			
	Yüksek Lisans	6	2,9500	1,07285			

Tablo 8’de bulunan Anova testi, sanal kaytarmanın alt boyutlarının ve iş tatmini algısının öğrenim durumuna göre anlamlı veya anlamsız farklılık durumunu göstermektedir. Tabloda bulunan P değerinden de gördüğümüz gibi ($P > 0,05$ olduğu için) önemli sanal kaytarma, önemsiz sanal kaytarma ve iş tatmini algısı öğrenim durumuna göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir.

Tablo 9. Kurumda Çalışma Yılına Göre Anova Testi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ALT BOYUTLAR	KURUMDA ÇALIŞMA YILI	N	ORT.	ST.SAPMA	F	P
	Önemli Sanal Kaytarma	1-5	59	3,0742	0,71774	0,983	0,421
		6-10	18	3,0069	0,73449		
		11-15	2	2,8125	0,44194		
		16-20	6	3,4583	0,94097		
		21 ve üzeri	5	3,5250	0,24044		
	Önemsiz Sanal Kaytarma	1-5	59	3,0424	0,83540	0,714	0,585
		6-10	18	2,9444	0,73653		

Sanal Kaytarma		11-15	2	2,6667	0,00000		
		16-20	6	3,1667	1,08012		
		21 ve üzeri	5	3,5667	0,59628		
İŞ TATMİNİ		1-5	59	2,9347	0,84925	1,900	0,118
		6-10	18	2,4361	0,86191		
		11-15	2	2,7500	0,00000		
		16-20	6	2,5917	1,00221		
		21 ve üzeri	5	3,4600	1,12772		

Tablo 9’da bulunan Anova testi, sanal kaytarmanın alt boyutlarının ve iş tatmini algısının kurumda çalışma yılına göre anlamlı veya anlamsız farklılık durumunu göstermektedir. Tabloda bulunan P değerinden de gördüğümüz gibi ($P > 0,05$ olduğu için) önemli sanal kaytarma, önemsiz sanal kaytarma ve iş tatmini algısı kurumda çalışma yılına göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir.

3.5.6. Hipotezlerin Analizleri

Hipotezlerin analizleri ana başlığı altında regresyon analizi ile ilgili bulgular tablo olarak verilmiş ve verilen bu tablolar üzerinden yorumlar yapılmıştır. Regresyon testleri neticesinde oluşan sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.5.6.1. Regresyon Analizi

Yapılan çalışmanın hipotezlerini test edebilmek amacıyla regresyon analizine başvurulmuştur. Regresyon analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama düzeylerini göstermektedir.

Regresyon analizinde bağımsız değişken olan ve sanal kaytarmanın alt boyutlarını oluşturan önemli sanal kaytarma etkinlikleri ile önemsiz sanal kaytarma etkinliklerinin, bağımlı değişken olan iş tatmini ile arasındaki ilişkinin etki yönünün tespiti yapılmıştır. Bu bağlamda da ilişkinin yönü ve etki yüzdesi belirlenmiştir.

Tablo 10. Regresyon Modeli

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata Tahmini
1	,394 ^a	,156	,136	,82626

a. Independent Variable (Bağımsız Değişken), Önemli Sanal Kaytarma Etkinlikleri, Önemsiz Sanal Kaytarma Etkinlikleri

b. Dependent Variable (Bağımlı Değişken), İş Tatmini

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki regresyon değeri katsayısı 0,394 olarak bulunmuştur. İş tatmininin, sanal kaytarma alt boyutlarına oranı %15,6 olarak belirlenmiştir.

Tablo 11. Sanal Kaytarma Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	Sig.
Sabit	1,917	0,404		4,743	0,000
Önemli Sanal Kaytarma	-0,226	0,159	-0,183	-1,421	0,159
Önemsiz Sanal Kaytarma	0,531	0,140	0,486	3,783	0,000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 11’de bulunan Sanal kaytarma alt boyutları (bağımsız değişken) ile iş tatmini (bağımlı değişken) arasında bulunan B, Standart hata, β , T ve Sig. değerlerini inceliyoruz.

Sig. değerini incelediğimizde önemli sanal kaytarma etkinliklerinin sig. değeri 0,05’den büyük olduğu için iş tatmini ile olan ilişkisi anlamsızdır. Önemli sanal kaytarma etkinliklerinin ise sig. değeri 0,05’den küçük olduğu için iş tatmini ile olan ilişkisi anlamlı düzeydedir.

B katsayısı ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etki ettiği oranın yüzdesini ifade etmektedir. B katsayısı olumsuz ise negatif yönde etki ettiğini göstermektedir. Burada çıkarılan sonuca göre; önemli sanal kaytarma etkinliklerinden yapılan bir birim artışın iş tatminine olumsuz yönde %22,6 etki ettiğini göstermektedir. Önemsiz sanal kaytarma etkinliklerinden yapılan bir birim artışın ise iş tatminine olumlu yönde %53,1 etki ettiği görülmektedir.

β değeri B değerinin standardize edilmiş halini göstermektedir. Bu da sırasıyla önemli sanal kaytarma etkinliklerinde -%18,3 ve önemsiz sanal kaytarma etkinliklerinde ise %48,6 gibi bir değere tekabül etmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanal kaytarma, çalışma saatleri içerisinde iş dışı amaçlarla internet kullanım etkinliklerini ifade eden bir kavramdır. Personellerin internet kullanım faaliyetleri örgütün sağladığı araçlarla olabileceği gibi, bireylere ait araçlar ile de sağlanabilir. Personeller bu araçları sanal kaytarma faaliyeti içerisinde olumlu amaçlarla kullanabileceği gibi suiistimal amacıyla da kullanılabilir. Araştırmalar göstermektedir ki sanal kaytarma faaliyeti kişilere ve bu bağlamda da örgüte hem olumlu hem de olumsuz getiriler sağlayabilir. Yani sanal kaytarma etkinliği örgüt içerisinde çift yönlü etkide bulunabilen bir kavramdır. Günümüzde internet ve internet kullanım araçlarının örgütlerde daha fazla yer edinmesiyle birlikte sanal kaytarma etkinliklerinin arttığı açıkça görülmektedir. Bu çalışmada da Edremit bölgesinde Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanlarının sanal kaytarma etkinlikleri ve bu etkinliklerinin iş tatmini ile olan ilişkileri incelenmektedir.

Çalışmada incelenen sanal kaytarma kavramı ölçeği olarak Örucü ve Yıldız'ın (2014) "İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma" adlı makalesinden yararlanılmıştır. Sanal kaytarma kavramı, önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma etkinlikleri olarak iki alt boyutta incelenmektedir. Bağımsız değişken olarak önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma etkinlikleri ele alınırken, bağımlı değişken olarak incelenen kavram ise iş tatminidir. Bu çalışmanın amacı ise sanal kaytarmanın alt boyutlarının iş tatmini ile olan ilişkisini incelemektir. Bunun yanı sıra diğer bir amaç, ankete katılım sağlayan Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanlarının demografik özelliklerinin sanal kaytarma ve iş tatmini kavramlarına ne gibi etkiler sağladığını incelemektir. Ayrıca elde edilen bulgular kapsamında değerlendirilen hipotezler güvenilirlik testi, kmo ve bartlett testi, faktör yükleri matrisi, regresyon analizi, t-testi ve anova testi gibi çeşitli yöntemlerle incelenmiştir.

Katılım sağlayan personellerin demografik bulguları incelendiğinde; %80 (72 personel)'in erkek bireylerden ve geriye kalan %20 (18 personel)'in kadın bireylerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcılar eğitim düzeyi kapsamında incelendiğinde genel katılımın lisans seviyesinde olduğunu görmekteyiz. Katılım sağlayan personellerin çoğunlukla genç nüfustan oluştuğu da demografik bilgiler tablosundan çıkarılabilecek bir diğer sonuçtur.

Anket çalışmasına katılım sağlayan Türk Telekomünikasyon A.Ş. personellerinin, sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan önemli sanal kaytarma etkinlikleri ve önemsiz

sanal kaytarma etkinlikleri ile iş tatmini değişkenlerinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde $p>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde medeni duruma göre t-testi sonuçları incelendiğinde ise her üç değişkenin de p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı farklılık göstermemektedir. Her üç değişkenin de yaşa, öğrenim durumuna ve kurumda çalışma yılına göre incelenen anova testi sonuçlarına göre ise $p>0,05$ olduğundan anlamlı bir değişiklik bulunamamıştır.

Cinsiyet açısından Örucü ve Yıldız (2014)'ın gerçekleştirdiği literatür çalışmasına benzer sonuç elde edilmiştir. Yani anlamlı bir bağ bulunamamıştır. Sanal kaytarma kavramının eğitim düzeyi ile bağlantısı incelenen bir diğer çalışmada ise bu tez çalışmasının aksine anlamlı bir bağ bulunmuştur (Garrett ve Danziger, 2008; Özkalp vd., 2012).

İş tatmini bireylerin hali hazırda çalışmakta olduğu örgüte karşı sergilediği tavır ve davranışlar bütünüdür. İş tatmini düzeyini belirleyen birçok kişisel ve örgütsel etken bulunmaktadır. Kişi çalıştığı örgütten memnuniyet duyuyorsa iş tatmini ve bağlılığı yüksektir. Kişi çalıştığı örgütten memnuniyet duymuyorsa iş tatmini ve bağlılığı düşük düzeyde seyretmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre çalışmada sanal kaytarma ile iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Sanal kaytarmanın alt boyutlarından olan önemli sanal kaytarma etkinliklerinin bir birim artışı iş tatminine %22,6 düzeyinde olumsuz yönde etki etmektedir ve aralarındaki ilişki anlamsız düzeydedir. Önemsiz sanal kaytarma etkinliklerinin bir birim artışı ise iş tatmininde %53,1 düzeyinde olumlu yönde artışa sebep olmaktadır ve aralarındaki ilişki anlamlı düzeydedir. Buradan çıkaracağımız sonuç, önemli sanal kaytarma etkinliklerinden olan; video seyretmek, blog okumak, sosyal medya ağlarına katılım sağlamak, film izlemek ya da müzik dinlemek, oyun oynamak vb. gibi aktiviteler bireyin işe olan bağlılığını azaltmaktadır. Bireylerin performanslarında düşüşe sebep olmakla birlikte art niyetli sanal kaytarma etkinliği de denebilir. Kişilerin önemli sanal kaytarma etkinliğinde bulunmaları yalnızca iş tatminlerini azaltmakla kalmaz aynı zamanda örgüt içi bağlılığı ve işleyişi de riske atar. Önemsiz sanal kaytarma etkinliklerinden olan; haber okumak, e-posta kontrol etmek, kişisel alışveriş yapmak, sörf yapmak vb. etkinlikler ise iş tatminine büyük oranda olumlu düzeyde etki etmektedir. Önemsiz sanal kaytarma etkinliklerinde bulunan bireylerin stres düzeylerinin azaldığı ve buna bağlı olarak işe bağlılıklarının arttığı söylenebilir.

Personellerin sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunmalarını engellemek günümüzde çok güçtür. Sanal kaytarma faaliyetlerine katı engeller koymakta kişilerin iş

tatmini düzeylerini düşürecek etkenler arasında yer alabilir. Yöneticiler kişilerin sanal kaytarma faaliyetlerine katı kurallarla engel koymak yerine bu etkinliği kısıtlayıcı, sınırlandırıcı ve ödüllendirici bir etkinliğe çevirebilir. Bu bağlamda da hem personellerin iş tatmini düzeyleri artar hem de örgüt hedeflerine ulaşılması daha kolay hale gelmiş olur. Personellerin sanal kaytarma etkinliklerini örgüt için risk oluşturacak faaliyetleri yerine getirmek amacıyla kullanmaları değil de örgüte fayda sağlayacak faaliyetleri yerine getirmek amacıyla kullanabilmeleri için yöneticiler tarafından bilinçlendirilmesi ve gereken eğitimin verilmesi sağlanabilir. Bu çalışmadan çıkarılan sonuca göre sanal kaytarma faaliyetleri iş tatmini ilişkisi incelendiğinde, sanal kaytarma faaliyetlerinin iş tatminine hem olumlu hem de olumsuz katkıları bulunmaktadır. Önemli sanal kaytarma faaliyetleri iş tatminine olumsuz düzeyde etki etmektedir. Önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri ise iş tatminine olumlu düzeyde etki etmektedir.

Araştırma yalnızca Edremit bölgesinde bulunan Türk Telekomünikasyon A.Ş. personelleri üzerinde gerçekleştiği için çalışmada yer alan konuyla ilgili genelleme yapılması mümkün olmamaktadır. Bu çalışma, ilerleyen zamanlarda daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılması halinde karşılaştırma açısından imkân sağlayacaktır. Bu çalışma ile yalnızca sanal kaytarma ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Sanal kaytarma davranışları ve iş tatmini ile ilgili farklı sebep ve sonuçlar ortaya çıkaracak çalışmalar yapılabilir. Farklı format ve hipotezler ile sanal kaytarma ve iş tatmini ile ilgili yeni çalışmalar yapılabilir. Personellerin iş tatmini düzeylerini arttırmak amacıyla önemsiz sanal kaytarma etkinliklerine müsaade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Ajzen, I. (1991). "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 179-211.
- Akça, A. (2013). "Okul Yöneticilerinin İş Dışı İnternet Kullanım (Siber Aylaklık) Davranışlarının İncelenmesi", *Yüksek Lisans Tezi, T.C.Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı*, 9.
- Akkuş, A. (2017). "Nepotizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük*.
- Alderfer, P. C. (1969). "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 142-175.
- Amichai-Hamburger, Y., & Ben-Artzi, E. (2003). "Loneliness and Internet Use", *Computers in Human Behaviour*, 71-80.
- Anandarajan, M., Simmers, C. A., & Devine, M. (2004). "A Multidimensional Scaling Approach to Personal Web Usage in the Workplace, Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management", *Information Science Publishing*, 61-78.
- Aquino, K., Galperin, B. L., & 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.
- Arslan, R., Sayman, E., & Çınar, M. (2017). "Turizm Öğrencilerinin Stajda Sanal Kaytarma Eylemleri", *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(3), 24-37.
- Askew, K. (2014). "Explaining Cyberloafing: The Role of The Theory of Planned Behavior", *Computers in Human Behavior*, 510-519.
- Aşık, N. A. (2010). "Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 31-51.
- Aydemir, S., Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2016). "İş Yaşamında Sanal Kaytarma: Kamu ve Özel Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Metinleri*, 48-52.
- Bağrıyanık, E. Ü. (2019). "Sanal Zorbalığa Maruz Kalmanın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, 8.
- Bakker, A. B., Evangelia, D. E., & Verbeke, W. (2004). "Using The Job Demands–Resources Model To Predict Burnout and Performance", *Human Resource Management*, 83-104.
- Baş, T., & Ardiç, K. (2002). "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizlik", *İktisat, İşletme ve Finans İnceleme*, 72-81.
- Baumeister, R. F., Muraven, M., & Tice, D. M. (2000). "Ego Depletion: A Resource Model of Volition, Self-Regulation, and Controlled Processing", *Social Cognition*, 130-150.

- Belanger, F., & Slyke, C. V. (2002). "Abuse or Learning?", *Communications of the ACM*, 64-65.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. (2002). "The Role of Personality in Task and Relationship Conflict", *Journal of Personality*, 311-344.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1-18.
- Brehm, J. W. (1966). "A Theory of Psychological Reactance", *New York: Academy Press*.
- Bridegan, G. L. (2008). "Take a Break from WMDs", *ISHN*, 42(2), 51.
- Büyüköze, H., & Özdemir, M. (2017). "İş Doyumu ile Öğretmen Performansı İlişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 311-325.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 470-484.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). "Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behaviour*, 249-276.
- Chak, K. (2003). "Shyness and Locus of Control as Predictors of Internet Addiction and Internet Use. A Graduation Project in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Science in New Media", *The Chinese University of Hong Kong*, 18.
- Chiang, C.-F., Jang, S., Canter, D., & Prince, B. (2008). "An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation: Examining the Moderating Role of Communication Satisfaction", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 327-351.
- Conner, M., & Armitage, C. J. (1998). "Extending the Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research", *Journal of Applied Social Psychology*, 1429-1464.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). "Domains and Facets: Hiyerarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory", *Journal of Personality Assessment*, 21-50.
- Çakar, S. (1997). "Seyahat Acentelerinde Verimlilik-İş Tatmin İlişkisi", *Yüksek Lisans Tezi, T.C.Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi*, 69-72.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. "İş, Güç"", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Davis, R. A. (2001). "A Cognitive-Behavioral Model of Pathological Internet Use", *Computers in Human Behavior*, 187-195.

- Davis, R. A. (2012, Haziran 20). "Cyberslacking: Internet Abuse in the Workplace", *Internet Abuse in the Workplace*, <http://giovanni-2000.tripod.com/mesh/cyberslacking.htm> (20.06.2012).
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2003). "The DISC Model: Demand–Induced Strain Compensation Mechanisms in Job Stress", *Occupational Stress in the Service Professions*, 43-74.
- Demir, N. (2007). *İş Tatmini ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Dinç Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta Basım, İstanbul.
- Doorn, V. O. (2011). "Cyberloafing: A Multi–Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework", *Eindhoven University of Technology, Department Industrial Engineering and Innovation Sciences*.
- Eerde, V. W., & Thierry, H. (1996). "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis", *American Psychological Association*, 81(5), 575-586.
- Efeoğlu, E. İ., & Özcan, E. (2013). "Aile Hekimlerinin İş Doyumu: Adana İl Merkezinde Bir Çalışma", *Cukurova Medical Journal*, 4(38), 567-573.
- Ege, B. (2000). "İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini ile İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, 5.
- Eğinli, A. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Elçi, G. (2014). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elmas, B. (2017). *Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Emrah, Ö., & Yıldız, G. (2013). "Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması", *İşletme Bilimi Dergisi*, 1-12.
- Erdem, A. R. (1998). "Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 51-57.
- Erdoğan, H. (2002). "Personel Devri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi, T.C.İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Yönetim ve Örgüt Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergül, F. H. (2005). "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 67-79.

- Erol, E. (1989). "Yönetim Psikolojisi", *İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayınları*(105), 13.
- Eronat, Z. (2004). "İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama", *T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı*.
- Foster, M. (2001). "Be Alert to the Signs of Employee Internet Addiction", *National Public Accountant*, 39-40.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, 291-309.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008). "Disaffection or Expected Outcomes: Understanding Personal Internet use During Work", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 937-958.
- Gökdemir, D. (2016). *Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Graziano, W. G., Jensen, C., Lauri, A., & Hair, E. (1996). "Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to It: The Case for Agreeableness", *Journal of Personality and Social Psychology*, 820-835.
- Hellman, C. M., & McMillin, W. L. (1997). "The Relationship Between Psychological Reactance and Self-Esteem", *The Journal of Social Psychology*, 135-138.
- Henle, C., & Blanchard, A. (2008). "The Interaction of Work Stressors and Organisational Sanctions on Cyberloafing", *Journal of Managerial Issues*, 383-400.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, United States.
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-24.
- Huseman, C. R., Hatfield, D. J., & Miles, W. E. (1987). "A New Perspective on Equity Theory", *The Academy of Management Review*, 222-234.
- İlaha, M. (2013). *İş Tatmini*, Sokak Yayınları, İstanbul.
- İnce, M., & Gül, H. (2011). "The Relation of Cyber Slacking Behaviors With Various Organizational Outputs: Example of Karamanoglu Mehmetbey University", *European Journal of Scientific Research*, 507-527.
- Inzlicht, M., & Schmeichel, B. J. (2012). "What is Ego Depletion? Toward a Mechanistic Revision of The Resource Model of Self-Control", *Perspectives on Psychological Science*, 450-463.
- İpçioğlu, B. (2017). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Izgar, H. (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Kitabı, Konya.
- Johns, G. (2006). "The Essential Impact of Context on Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, 386-408.
- Kalaycı, E. (2010). "Üniversite Öğrencilerinin Siber Aylaklık Davranışları ile Öz Düzenleme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Yüksek Lisans Tezi, T.C. Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Ana Bilim Dalı, Ankara*.
- Kaplan, M., & Öğüt, A. (2012). "Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi; Hastane Çalışanları Örneği", *İşletme Fakültesi Dergisi*.
- Karadal, H. (1999). "Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma", *Doktora Tezi, T.C.Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 75-85*.
- Karahan, A. (2009). "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(23)*, 421-432.
- Karakuş, H. (2011). "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği", *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 46-57.
- Karcıoğlu, F., & Akbaş, S. (2010). "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 139-161.
- Kerse, G., Soyalm, M., & Karabey, C. N. (2016). "Kişi-Örgüt Uyumu, Nötrleştirme ve Algılanan Yönetici Desteğinin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 100-113.
- Kidwell, R. E. (2010). "Loafing in the 21st Century: Enhanced Opportunities and Remedies for Withholding Job Effort in the New Workplace", *Business Horizons*, 53, 543-552.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arkan Basım, İstanbul.
- Köse, S., Oral, L., & TÜresin, H. (2012). "İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma ile İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 287-295.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). "Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime", *Organizational Dynamics*, 53-68.
- Landers, R. N., & Lounsbury, J. W. (2006). "An Investigation of Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Internet Usage", *Computers in Human Behavior*, 283-293.
- Lee, Z., Lee, Y., & Kim, Y. (2004). "Personal Web Usage in Organizations, Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management", *Information Science Publishing*, 28-45.

- Liberman, B., Gwendolyn, S., & Buffardi, L. E. (2011). "Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing", *Computers in Human Behavior*, 2192-2199.
- Lim, V. (2002). "The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organisational Justice", *Journal of Organisational Behaviour*, 675-694.
- Lim, V. G. (2002). "How Do I Loaf Here? Let Me Count the Ways", *Communications of the ACM*, 66-70.
- Locke, A. E., & Latham, P. G. (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation", *American Psychologist*, 705-717.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Lyman, W. P., Gregory, A. B., & Richard, M. S. (2003). *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill Series in Management, New York.
- Mahatanankoon, P., Anandarajan, M., & Igbaria, M. (2004). "Development of a Measure of Personal Web Usage in the Workplace", *Cyberpsychology & Behaviour*, 93-104.
- Manstead, A. R. (2000). "The Role of Moral Norm in the Attitude–Behavior Relationship. Attitudes, Behavior, and Social context: The Role of Norms and Group Membership", *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum*.
- Maslow, H. A. (1943). "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 370-396.
- McLean, L., Tingley, M., Scott, R. N., & Richards, J. (2001). "Computer Terminal Work and the Benefit of Micro Breaks", *Applied Ergonomics*, 225-237.
- Mills, J. E., & Clay, J. (2001). "Cyberslacking! A Liability Issue for Wired Workplaces", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34-47.
- Mishra, P. K. (2013). "Job satisfaction", *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 45-54.
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). "Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviours: The Mediating Effects of Job Satisfaction", *Personnel Psychology*, 591-622.
- Namasivayam, K., & Zhao, X. (2007). "An Investigation Of The Moderating Effects Of Organizational Commitment On The Relationships Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees In India", *Tourism Management*, 28, 1212-1223.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Oravec, J. A. (2002). "Constructive Approaches to Internet Recreation in the Workplace", *Communications of the ACM*, 60-63.
- Oshagbemi, T. (2013). *Job Satisfaction in Higher Education*, Trafford, United States.

- Örücü, E., & Özudoğru, M. (2018). "Örgütsel Güven ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 66-80.
- Örücü, E., & Yıldız, H. (2014). "İş yerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma", *Ege Akademik Bakış*.
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. (2006). "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 251-281.
- Özdemir, A. (2016). "Sanal Kaytarmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Aksaray Üniversitesi Örneği", *Yüksek Lisans Tezi*, 18.
- Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*, Sistem Ofset Baskı, Ankara.
- Özkalp, E. (2012). "Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri", *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 18-33.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Parker, C., & Mathews, P. B. (2001). "Customer Satisfaction: Contrasting", *Marketing Intelligence & Planning*, 38-44.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Piotrowski, C. (2012). "Cyberloafing: A Content Analysis of The Emerging Literature", *Journal of Instructional Psychology*, 259.
- Polzer-Debruyne, A. M. (2008). "Psychological and Workplace Attributes that influence Personal Web Use (PWU)", *Massey University. New Zealand*, 71-74.
- Prasad, S., Lim, V. K., & Chen, D. J. (2010). "Self-regulation, Individual Characteristics And Cyberloafing", *PACIS 2010 Proceedings*, 159.
- Ramayah, T. (2010). "Personal Web Usage and Work Inefficiency", *Business Strategy Series*, 11(5), 295-301.
- Reichers, A. E. (1987). "An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates", *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Reinecke, L. (2009). "Games at Work: The Recreational Use of Computer Games During Working Hours", *Cyberpsychology & Behaviour*, 12(4), 461-465.
- Reitz, J. (1987). *Behavior in Organizations*, Irwin Inc, Dallas.
- Restubog, S. D., Garcia, P. J., Toledano, L. S., & Amarnani, R. K. (2011). "Yielding to (cyber)-Temptation: Exploring The Buffering Role of Self-Control in The Relationship Between Organizational Justice and Cyberloafing Behavior in The Workplace", *Journal of Research in Personality*, 247-251.

- Robbins, S. (1992). *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Lexington.
- Robbins, S., & Judge, A. T. (2012). *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 555-572.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 395-407.
- Schwartz, S. H. (1977). "Normative Influences on Altruism", *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 221-279.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini", *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55.
- Snider, L. (2001). "Crimes Against Capital: Discovering Theft of Time", *Social Justice*, 28(3), 105-120.
- Spector, E. P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications, United States.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behaviour: Some Parallels Between Counterproductive Work Behaviour and Organisational Citizenship Behaviour", *Human Resource Management Review*, 269-292.
- Spector, P. E., & Jex, S. (1998). "Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory", *Journal of Occupational Health Psychology*, 356-367.
- Sudak, K. M., & Zehir, C. (2013). "Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 141-165.
- Taşdan, M., & Tiryaki, E. (2008). "Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması", *Eğitim ve Bilim*, 54-70.
- Timuroğlu, K., & İşcan, Ö. F. (2008). "İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 240-264.
- Tutar, H. (2007). "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 97-120.
- Türk, F. (2016). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üçüncü, K. (2016). "İş Tatmini ve Motivasyon", *Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon*.
- Ünal, Ö. F., & Tekdemir, S. (2015). "Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 95-118.

- Ünal, Ö. F., Tekdemir, S., & Yıldızbaş, S. (2015). "Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Amaçları Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 515-534.
- Vitak, J., Crouse, J., & Larose, R. (2011). "Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking", *Computers in Human Behavior*, 1751-1759.
- Wagner, D. T., Barnes, C. M., Lim, V. G., & Ferris, D. L. (2012). "Lost Sleep And Cyberloafing: Evidence From The Laboratory And A Daylight Saving Time Quasiexperiment", *Journal of Applied Psychology*, 1068-1076.
- Wanous, J. P. (1992). "Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers", *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Weatherbee, T. G. (2010). "Counterproductive Use of Technology at Work: Information and Communications Technologies and Cyberdeviancy", *Human Resource Management Review*, 35-44.
- Woon, I. Y., & Pee, L. G. (2004). "Behavioral Factors Affecting Internet Abuse in the Workplace: An Empirical Investigation", *In Proceedings of the Third Annual Workshop on HCI Research in MIS (SIGHCI)*, 80-84.
- Wyatt, K., & Phillips, J. G. (2005). "Internet Use and Misuse in the Workplace", *Proceedings of OZCHI*, 1-4.
- Yerlikaya, H. (2017). *Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kırklareli Üniversitesi Örneği* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Young, K. S. (1996). "Internet Addiction: The Emerge of a New Clinical Disorder", *Cyberpsychology and Behavior*, 237-244.
- Young, K., Pistner, M., O'Mara, J., & Buchanan, J. (2000). "Cyber-Disorders: The Mental Health Concern for the New Millennium", *Cyber Psychology and Behavior*, 475-479.
- Yüksel, İ. (2005). "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Tapılan Görgül Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 291-306.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formu bilimsel bir çalışmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlarla bilimsel çalışmaya katkıda bulunmuş olacaksınız. Ankette yer alan hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Lütfen tüm sorulara eksiksiz yanıt veriniz. Elde edilen veriler üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz cevapların çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğinde etkili olacağını unutmayınız. Yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Anket formuna isim yazmayınız ve aşağıda bulunan sorular haricinde hiçbir ek bilgi (kişisel ya da kurumsal) gerekmediğini unutmayınız.

E-Posta: huseyinburakgezer@gmail.com

1. **CİNSİYET:** () Kadın () Erkek
2. **MEDENİ DURUM:** () Evli () Bekâr
3. **YAŞ:** () 15-20 () 21-25 () 26-44 () 45-59 () 60 ve üzeri
4. **ÖĞRENİM DURUM:** () Orta () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
5. **KURUMDA ÇALIŞMA YILI:** () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri

Sanal kaytarma ile ilgili ifadeler					
	(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Ara sıra	(4) Çok Sık	(5) Her zaman
İş dışı amaçlarla internet kullanım maksadını 14 ifade ile değerlendirip, "Hiçbir zaman" ile başlayıp "Her zaman" ile biten 5 seçenekten, size göre en uygun olan seçeneğin altında bulunan kutucuğa X işareti koyunuz.					
Önemli Sanal Kaytarma Etkinlikleri					
1-İnternet üzerinde oluşmuş sanal toplulukları ziyaret etmek					
2-İnternet üzerinden eğlence amaçlı video seyretmek					
3-Blogları okumak					
4-Sosyal içerikli ağlara katılmak (Facebook, Twitter vb.)					
5-İnternet üzerinden müzik, film veya doküman indirmek					
6-Eğlence amaçlı veya boş zaman doldurmak için oyun oynamak					
7-Herhangi bir konu ile ilgili bilgi almak için Wikipedia, Online ansiklopedi, ekşi sözlük vb. kullanma.					
8-İnternet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek					
Önemsiz Sanal Kaytarma Etkinlikleri					
9-İnternet üzerinden bankacılık işlemleri yapma					
10-İnternet üzerinden haber sitelerini ziyaret etme					
11-İş dışı haberleşme için e-posta alma, gönderme veya kontrol etme					
12-Kişisel ürünler için internet üzerinden alışveriş yapmak					
13-İş dışı genel amaçlı web sitelerini ziyaret etme (sörf yapma)					
14-Yatırımla ilgili web sitelerini ziyaret etmek (finans, borsa vb.)					

Minnesota İş Tatmini Ölçeği					
Lütfen aşağıda bulunan 20 ifadeyi değerlendirip, “Hiçbir zaman” ile başlayıp “Her zaman” ile biten 5 seçenektan, size göre en uygun olan seçeneğin altında bulunan kutucuğa X işareti koyunuz.	(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Ara sıra	(4) Çok Sık	(5) Her zaman
1- Çalışma programım adildir.					
2- Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3- İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4- Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5- İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6- İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7- Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8- Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9- Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10- İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11- Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17- Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18- Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20- Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					

Ek-2. Öz Geçmiş**ÖZ GEÇMİŞ****KİMLİK BİLGİLERİ**

Adı Soyadı : Hüseyin Burak GEZER
Doğum Yeri : Balıkesir/Edremit
Doğum Tarihi : 03/08/1996
E-posta : huseyinburakgezer@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Abidin Pak-Pakmaya Anadolu Lisesi
Lisans : Çanakkale 18 Mart Üniversitesi / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi / Yönetim ve Organizasyon