T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEYAHAT ACENTASI ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARI İLE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TRAKYA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

ÖZGE UZUN

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. GÜLSEVİM YUMUK GÜNAY

EDİRNE-2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Turizm İşletmeciliği ve Otekilik ANABİLİM DALI

.....PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge UZUN tarafından hazırlanan Seyahat Acentası Çalışanlarının Motivasyonları ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişki: Trakya Bölgesi Örneği Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca 24.05.2019 Cuma günü saat 10:00 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *Kabul Edilmesine **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Emel Kahraman Tüzer	Kabul edilmiştir	
Doç. Dr. Gülseven Yunak Günay	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Nihan V. Toylan	Kabul Edilmiştir	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10251850
Yazar Adı / Soyadı	ÖZGE UZUN
T.C.Kimlik No	57292027284
Telefon	5326540351
E-Posta	ozgecetinkayar@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Seyahat Acentası Çalışanlarının Motivasyonları ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişki: Trakya Bölgesi Örneği
Tezin Tercümesi	The Relationship Between Motivations of Travel Agency Employees and Their Cyber Loafing Behavior: A Sample of Thrace Region
Konu	Turizm = Tourism
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	142
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. GÜLSEVİM YUMUK GÜNAY
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	

29.05.2019

İmza:.....

Tezin Adı: Seyahat Acentası Çalışanlarının Motivasyonları ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişki: Trakya Bölgesi Örneği

Hazırlayan: Özge UZUN

ÖZET

Seyahat acentaları, turizm sektörünün önemli iş kollarındandır. Turizm sektörü için üretilen mal ve hizmetlerin alıcılar ile buluşmasını seyahat acentaları sağlamaktadır. Mal ve hizmetlerin alıcılar ile buluşmasını sağlarken de güncel teknolojik gelişmelerden ve internetten yararlanmaktadırlar. Seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin internete ve teknolojiye yakınlığı sanal kaytarma davranışlarının ortaya çıkmasında bir etken olabileceği gibi bu çalışmada motivasyonlarının yüksek olması durumunda da sanal kaytarma davranışlarının azalacağı düşünülmektedir. Ancak literatür incelendiğinde sanal kaytarma davranışı ve motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını içeren çalışmaların çok az olduğu görülmektedir. Bu nedenle Trakya Bölgesi'ndeki seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin motivasyon ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma nicel veri kullanılarak Trakya Bölgesi'ndeki seyahat acentalarında çalışan 112 işgöreni kapsamaktadır. Veri toplama aracı; motivasyon ölçeği, sanal kaytarma davranışı ölçeği ve demografik bilgileri almayı içeren bir anketten oluşmaktadır. Faktör analizi, güvenilirlik analizi ve veri dağılımı dikkate alınarak, Mann Whitney U, Kruskal Wallis ve Spearman Korelasyon testleri, SPSS 25.00 programı kullanılarak yapılmıştır. Analizler sonucunda içsel motivasyon ve öğrenme amaçlı SKD (sanal kaytarma davranışı) arasında, içsel motivasyon ve sosyal amaçlı SKD arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada dikkat çeken bir diğer bulguda yöneticisi ile aynı odada çalışan işgörenlerin, yöneticisi ile farklı odalarda çalışan işgörenlere göre motivasyonlarının daha düşük olduğu sonucudur.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Sanal Kaytarma Davranışı, Seyahat Acentası.

Name of the Thesis: The Relationship Between Motivations of Travel Agency Employees and Their Cyber Loafing Behavior: A Sample of Thrace Region

Author: Özge UZUN

ABSTRACT

Travel agencies are one of the most important branches of the tourism sector. Travel agencies provide goods and services for the tourism sector to meet with buyers. While providing goods and services to meet with buyers, they benefit from the latest technological developments and internet. The proximity of the employees working in travel agencies to the internet and technology can be a factor in the emergence of cyber loafing behaviors and it is thought that cyber loafing behavior will decrease in case of high motivation in this study. However, when the literature is examined, it is seen that there are very few studies that include revealing the relationship between cyber loafing behavior and motivation. For this reason, it was aimed to identify the relationship between motivation and cyber loafing behavior of employees working in travel agencies in Thrace Region. The study included 112 employees working in travel agencies in Thrace Region using quantitative data. The data collection tool consisted of a questionnaire that included a motivation scale, a cyber loafing scale, and demographic information. Based on factor analysis, reliability analysis and data distribution, Mann Whitney U, Kruskal Wallis and Spearman Correlation tests were performed using SPSS 25.00 program. As a result of the analyses, it was seen that there was a relationship between intrinsic motivation and learning-oriented CLB (cyber loafing behavior). It was also found that there was a relationship between intrinsic motivation and social purpose cyber loafing behavior. In addition, another remarkable finding in the study was that the employees who worked in the same room with the manager had lower motivations than the employees working in different rooms with their managers.

Keywords: Motivation, Intrinsic Motivation, External Motivation, Cyber Loafing Behavior, Travel Agency.

ÖN SÖZ

Öncelikle lisans ve yüksek lisans ders dönemlerim ve tez sürecinde bilgi, emek ve tecrübelerini benden esirgemeyen, her bir detay ile içtenlik ve sabırla ilgilenen, her zaman desteğini hissettiren, tez sürecimde danışmanlığımı üstlenen ve öğrencisi olduğum için gurur duyduğum pek kıymetli hocam, sayın Doç. Dr. Gülsevim YUMUK GÜNAY'a minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez jürimde bulunan, bilgi ve birikimleri ile tezime katkı sağlayan saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Emel GÖNENÇ GÜLER ve Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer VATANSEVER TOYLAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimleri ile bana ışık tutan, akademik anlamda ufkumu genişleten hocalarım, sayın Doç. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN'a, sayın Dr. Öğr. Üyesi Elif ÜLKER DEMİREL'e ve Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu'nda görev yapan tüm hocalarıma çok teşekkür ederim.

Tezimin özellikle veri toplama sürecinde benden bıkmadan yardım eden, değerli arkadaşım, Tuğçe BEDÜK'e, tanıdığım günden beri yanlarında olmaktan mutluluk duyduğum, pek sevgili arkadaşlarım Tringa SHPENDI ŞİRİN ve Mustafa ŞİRİN'e, teşekkürü bir borç bilirim.

Her zaman yanımda olduğunu hissettiren ve varlığından güç aldığım, eğitimim boyunca desteklerini esirgemeyen sevgili eşim, Kutay UZUN'a minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca beni her zaman destekleyen, varlıklarıyla huzur bulduğum, fedakâr ailemin üyeleri, çok kıymetli annelerim, Tezcan ÇETİNKAYAR ve Ümmühan UZUN'a, değerli babalarım, Şadi ÇETİNKAYAR ve İbrahim UZUN'a ve biricik kardeşim, Alihan ÇETİNKAYAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Edirne-2019

Özge UZUN

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
ÖN SÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vii**
ŞEKİLLER TABLOSU ..... **ix**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **x**
GİRİŞ **1**

I.BÖLÜM
MOTİVASYON

1.1. Motivasyon Kavramı 3
1.2. Motivasyon Süreci 5
1.3. Motivasyon Türleri 7
1.3.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon 7
1.4. Motivasyon Araçları 11
1.4.1. Ekonomik Araçlar 12
1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar 13
1.4.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar 14
1.5. Motivasyon Teorileri 16
1.5.1. Kapsam Teorileri 17
1.5.2. Süreç Teorileri 25
1.6. Motivasyon ile İlgili Literatürdeki Bazı Çalışmalar 35

II. BÖLÜM
SANAL KAYTARMA

2.1. Kaytarma Kavramı 39
2.2. Sanal Kaytarma Kavramı 39
2.3. Sanal Kaytarmaya Neden Olan Etkenler 41
2.3.1. Sanal Kaytarmaya Neden Olan Örgütsel Etkenler 41
2.3.2. Sanal Kaytarmaya Neden Olan İş veya Görev ile İlgili Etkenler 45
2.3.3. Sanal Kaytarmaya Neden Olan Kişisel Etkenler 50

2.4. Sanal Kaytarma Faaliyetleri ve Davranışları 55
2.4.1. Sanal Kaytarma Faaliyetleri 55
2.4.2. Sanal Kaytarma Davranışları 56
2.5. Sanal Kaytarmanın Sonuçları 57
2.5.1. İş Performansı 58
2.5.2. Verimlilik Kaybı 58
2.6. Sanal Kaytarma ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkisi İle İlgili Literatürden Örnekler 59

III. BÖLÜM

SEYAHAT ACENTASI ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARI İLE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TRAKYA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırma Metodolojisi 62
3.1.1. Araştırmanın Konusu-Problem 62
3.1.2. Araştırmanın Amacı 62
3.1.3. Araştırmanın Önemi 63
3.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Veri Toplama Araçları 63
3.1.5. Evren ve Örneklem 64
3.1.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 64
3.1.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 68
3.1.7.1. Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri 68
3.1.7.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri 73
3.2. Araştırmanın Bulguları 74
3.2.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri 74
3.2.2. Verilerin Normallik Testleri 77
3.2.3. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi 78
3.2.4. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi 81
3.2.5. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması 84
3.2.6. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Şu Anki İşyerlerinde Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Karşılaştırılması 87

3.2.7. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların İş Yerinde Yöneticisi ile Aynı Odada Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi 92

3.2.8. Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi (Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Sanal Kaytarma Davranışı, Öğrenme Amaçlı SKD, Bağımlılık Boyutlu SKD, Düzensiz SKD, Sosyal Amaçlı SKD) 95

TARTIŞMA 98

SONUÇ 106

KAYNAKÇA 110

EKLER 128

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırma Hipotezleri 65
Tablo 2: Motivasyon Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 70
Tablo 3: Sanal Kaytarma Davranışı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 72
Tablo 4: Ölçme Araçlarının Cronbach Alfa Değerleri..... 74
Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 75
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları..... 75
Tablo 7: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları 75
Tablo 8: Katılımcıların Aynı İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları……..76
Tablo 9: Katılımcıların Yöneticileri ile Aynı Odada Çalışıp Çalışmama Durumlarına Göre Dağılımları 76
Tablo 10: Normallik Testleri..... 77
Tablo 11: Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları 78
Tablo 12: Motivasyon Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları 79
Tablo 13: Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması..... 80
Tablo 14: Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları..... 81
Tablo 15: Motivasyon Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları 82
Tablo 16: Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması 82
Tablo 17: Katılımcıların Yaş Durumlarının Ortalama ve Standart Sapmaları……. 84
Tablo 18: Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaş Değişkeni ile İlişkisi..... 84
Tablo 19: Katılımcıların Şu Anki İş Yerlerinde Çalışma Sürelerinin Ortalama ve Standart Sapmaları 87

Tablo 20: Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Şu Anki İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Değişkeni ile İlişkisi 87
Tablo 21: Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Yöneticisi ile Aynı Odada Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları 92
Tablo 22: Motivasyon Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Yöneticisi ile Aynı Odada Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları..... 93
Tablo 23: Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Yöneticisi ile Aynı Odada Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması 94
Tablo 24: Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Sanal Kaytarma Davranışı, Öğrenme Amaçlı SKD, Bağımlılık Boyutlu SKD, Düzensiz SKD, Sosyal Amaçlı SKD Değişkenlerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri…….96
Tablo 25: Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Sanal Kaytarma Davranışı, Öğrenme Amaçlı SKD, Bağımlılık Boyutlu SKD, Düzensiz SKD, Sosyal Amaçlı SKD Değişkenleri Arasındaki İlişki..... 96

ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 1: Motivasyon Süreci 7
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 19
Şekil 3: Clayton Alderfer'in V.I.G (ERG) İhtiyaç Basamakları 21
Şekil 4: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 22
Şekil 5: Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi 27
Şekil 6: Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi 28
Şekil 7: Lawler ve Porter'ın Ümit Teorisi 30
Şekil 8: Edwin Lock'un Amaç Teorisi 35
Şekil 9: DISC Modeli 48
Şekil 10: Araştırma Modeli 65

KISALTMALAR LİSTESİ

CLB : Cyber Loafing Behavior (Sanal Kaytarma Davranışı)

Df : Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)

DISC : Demand-Induced Strain Compensation

KMO : Kaiser Meyer Olkin

Ort. : Ortalama

SKD : Sanal Kaytarma Davranışı

SPSS : Statistical Package for The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçi İstatistik Paketi)

Ss : Standart sapma

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

GİRİŞ

Turizm sektörü gelişen ve büyüyen iş dünyasında oldukça büyük bir paya sahiptir. Turizm sektörünün bir parçası olan seyahat acentaları de sektör ile birlikte büyümeye ve gelişmeye devam etmektedir. Teknolojik gelişmelerden her sektör gibi turizm sektörü de etkilenmekte ve internet kullanımı vazgeçilmez bir unsur olmaktadır. Seyahat acentaları turizm sektörünü oluşturan mal ve hizmetlerin alıcılara ulaştırılmasını sağlayan önemli araçlar olarak görülmektedir. Birçok farklı sektörde olduğu gibi seyahat acentalarında da internet ve teknoloji kullanımı hem işin yapılış şeklini hem de çalışanları rahatlatmakta ve işlerini kolaylaştırmaktadır. Ancak internet ve teknolojiye özel hayattaki gibi iş hayatında da yakın olmak bazı aksaklıklara neden olabilmektedir. İş yerinde iş dışındaki amaçlar için internet kullanımı olarak adlandırılan sanal kaytarma davranışları bu aksaklıkların ana sebebini oluşturabilmektedir. Seyahat acentası çalışanları sürekli olarak bilgisayar, tablet, cep telefonu vb. gibi teknolojik aletler ve bunlar sayesinde bağlantı kurulan internet ile iç içe çalışmaktadırlar. Yeni ürün ve pazar araştırmaları, müşteri istek ve ihtiyaçları, rakip analizleri ve güncel gelişmeleri takip açısından seyahat acentaları için internet ve teknolojik donanımlar sürekli olarak revize edilmeli ve kullanılmalıdır. Bu amaçlar için seyahat acentalarının nitelikli ve motive olmuş iş gücünden oluşan insan kaynağına olan ihtiyacı her geçen gün daha fazla artmaktadır. Çünkü nitelikli, yetkin ve motive olmuş işgörenler seyahat acentalarını güçlü bir rekabetin içinde ayakta durmaları için desteklemektedirler. İşgörenlerden en yüksek düzeyde verim elde edebilmek ve kayıp zamanı en aza indirebilmek için sahip oldukları niteliklerin yanında motivasyonlarının arttırılmasına da ihtiyaç duyulmaktadır. Motivasyon, işgörenleri içsel ve dışsal olarak etkileyebilen ve onları harekete geçiren bir güdüleme gücüdür.

Bu bağlamda çalışmada, seyahat acentası çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile iş yerinde iş dışında özel sebepler ile internet kullanımları neticesinde meydana gelen sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Literatürde bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen yalnızca bir çalışma bulunması araştırmanın özgün nitelikte olduğunu düşündürmektedir. Motivasyon ve

sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan çalışmaların sınırlı olması araştırmanın önemini vurgulamaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon ve alt boyutları, ikinci bölümde sanal kaytarma ve alt boyutları teorik olarak incelenmiş ve gerekli literatür taraması yapılarak bilgiler derlenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırma yöntemi, problem, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, veri toplama yöntemi, veri toplama araçları, evren ve örneklem, araştırma modeli, hipotezler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve elde edilen veriler SPSS 25 paket programı ile analiz edilerek bulgular yorumlanıp, tartışılmış, sınırlılıklardan bahsedilip, turizm sektörü ve gelecek çalışmalar için öneriler sunularak sonuçlandırılmıştır.

I.BÖLÜM

1. MOTİVASYON

1.1.Motivasyon Kavramı

Rekabet ortamlarında işletmeler hayatlarını devam ettirebilmeleri için tüm kaynaklarını verimli kullanmalılardır. Kaynakların etkili ve verimli kullanılabilmesi işletmedeki her bir işgörenin işini en iyi şekilde yapmasıyla doğru orantılı kabul edilebilir. Bunun gerçekleşebilmesi için ise işgörenlerin yeterince moral ve motivasyona sahip olmaları çok önemlidir (Tutar, 2016:29). Yeterli moral ve motivasyona sahip işgörenlerin işletmelere olan faydalarının daha fazla olacağı düşünülmektedir.

Moral kavramının motivasyon kavramının temelini oluşturduğu kabul edilmektedir. Moral olmayan ortamlarda motivasyondan söz etmek doğru olmamaktadır. Ancak motivasyonun yüksek olması aynı zamanda moralin de yüksek olduğu anlamına gelmemektedir (Tutar, 2016:29). Yaşamda somut kavramlar soyut kavramlara göre daha kolay açıklanabilmektedir. Dolayısıyla soyut bir kavram olan morali açıklamak motivasyona göre daha zor olmaktadır. En temel şekliyle moral, "Bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer" olarak açıklanabilmektedir (Eren, 2008:197).

Moral, herhangi bir amaca yönelik davranışın uyarılması (motiv) ve yönlendirilmesini içeren faktörlerdir. Günlük hayatta morali, insanların içerisinde olduğu pozitif veya negatif durumların yarattığı genel ruh hâli şeklinde tanımlamak mümkündür (Tutar, 2016:29). Dolayısıyla kişilerin içerisinde bulunduğu genel psikolojik durumun etkilerinin yaşattığı ve hissettirdiği duygular moral olarak ifade edilmektedir.

Moral ve motivasyon kavramları birbirine benzetilse de motivasyon veya motive olma durumu morale göre daha kısa sürelidir; motivasyon kısa süreli bir psikolojik durumu ifade ederken, moral kişinin duygu durumunun uzun süreli olarak

devam etmesi yönüyle motivasyondan ayrılır (Tutar, 2016:29-30). Dolayısıyla iki kavramın birbirinden farklı olduğu anlaşılmaktadır.

Sanayi devriminin ilk dönemlerinde işgörenlerin yaptıkları iş karşılığında almış oldukları ücret haricinde kendilerinin ve ailelerinin iş dışındaki ihtiyaçlarının baş göstermiş olması, patron ve yöneticileri bu durumlarla ilgilenmeye teşvik etmiştir. Bu ihtiyaçlar iş dışındaki zamanlarda yemek yemek, barınmak, giyinmek gibi bazı fizyolojik ihtiyaçlardır. Patron ve yöneticiler işgörenlerin bu ihtiyaçlarını karşıladıklarını düşünmelerine rağmen iş anlamında yeterli verimi göremediklerinde cezai yaptırımlar ile işgörenleri çalıştırmak istemişlerdir. Bu bağlamda günümüzdeki yönetim psikolojinin en temeli ve en önemlisi olan motivasyon konusunun bu denli önemsenmesini sanayi devriminden sonra yaşanan bu olaylara bağlamak mümkündür (Eren, 2008:493). Dolayısıyla motivasyonun örgütlerin içerisinde verim artırıcı bir unsur olarak kullanılmasına sebep olan başlangıç için sanayi devriminin yarattıkları ve sonuçları gösterilmektedir.

Motivasyon kelimesi ile ilgili Adair (2003:9) Latince olan "movere" aynı zamanda İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türediğini belirtmiştir. Latince "movere", İngilizce ve Fransızca "motive" kelimeleri hareketlenmek, hareketin bağlamasına sebep olmak anlamlarında kullanılmıştır. Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak zor olsa da Eren (2008:494) de tıpkı Adair (2003:9) gibi motivasyon kavramının İngilizce ve Fransızca "motive" olan kelimeden türediğini belirtmektedir. Türkçe karşılığı olarak da en yalın anlamıyla harekete geçirici olarak kullanıldığına değinilmektedir.

Motivasyon bireylerin hareketlenmesini sağlayan ve bu hareketin sürdürülebilir olması için uğraşan itici bir güçtür. Belirlenen hedeflere ulaşmak için sarf edilen bütün emek ve çabaları kapsamaktadır (Bektaş, 2014:36). Kısacası motivasyondan söz edebilmek için öncelikle bir hareket ve bu hareketin devamlılığından söz etmek gerekmektedir.

Motivasyonu kelime anlamı olarak isteklendirme veya güdüleme şeklinde ifade edebileceğimiz gibi işgörenleri ve örgütü göz önüne alarak tanımlamak da

mümkündür. Motivasyon, çalışanların iş ve işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan topluluk ile birbirlerini karşılıklı olarak etkilemelerinin neticesi olarak görülmektedir. Motivasyondaki farklı adlandırmaların üç genel öge içerdiği görülmektedir. Bu ögeler harekete geçirmek, yönlendirmek ve davranışı sürdürmek şeklinde ifade edilebilir (Steer, 2004:379). Bir başka tanıma göre motivasyon, kişilerin belirli bir hedefe yönelmesi veya harekete geçirilmesi demektir. Bireylerin devamlı olarak iç dünyasını doyurmaya çalıştığı gereksinimleri bulunmaktadır. Gereksinimlerin karşılanabilmesi için bir amaç ve istek olması gerekmektedir. Bu amaç ve istek ile birlikte motivasyon süreci kendini göstermektedir (Şahin, 2004:525). Alkış ve Öztürk (2009:215) motivasyonu; "bireyi harekete geçiren, davranışlarını şekillendiren ve davranışın devamlılığını sağlayan içsel psikolojik ve dışsal ekonomik araçlar" olarak içsel ve dışsal motivasyon kavramları ile tanımlamışlardır.

Yapılan tüm bu tanımlardan hareketle motivasyon için, işgörenlerin yapmaları gereken işi tamamlayıp, amaçlarına ulaşıp, her zaman amaca ulaşmaya devam edebilmenin sürdürülebilir olmasını sağlayan, hareketlilik durumunun devamlılığı için gerekli olan itici bir güçtür diyebiliriz (Yılmaz, 2018:22). Tanımların ortak noktasında motivasyonun, insanların bir amaç doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirebilmek için teşvik edilmesi ve işi en verimli şekilde yapabilmesinin hedeflenerek güdülenip, isteklendirilmesi yer almaktadır.

1.2.Motivasyon Süreci

Tüm bireylerin çeşitli ihtiyaçları olmakla birlikte çoğu zaman onları tatmin edecek içsel davranışlarının bulunması gerekmektedir. Motivasyon süreci, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için içsel güdüler tarafından oluşturulan davranış süreci olarak tanımlanır (Uzun, 2016:23). Bir başka tanıma göre ise motivasyon süreci, herhangi bir faaliyette bulunmak için, bir güdüleme etkisinin yarattığı hareketlenme olarak ifade edilmektedir (Bedir-Turhan, 2017:59).

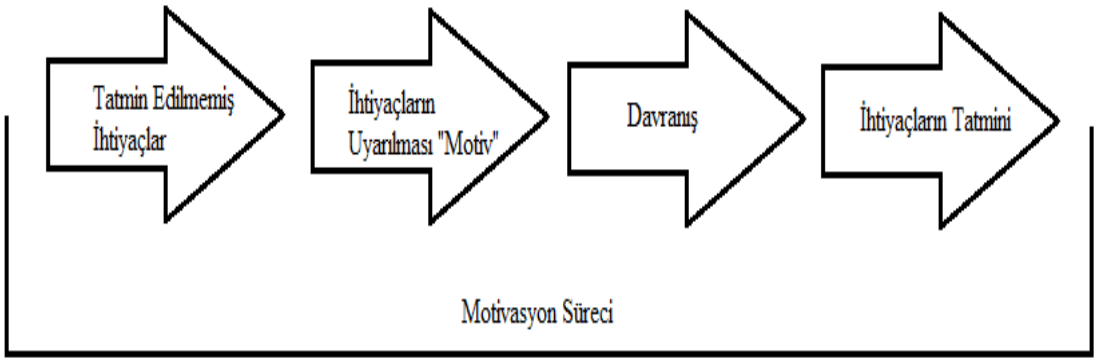
Motivasyonu bir süreç olarak değerlendirildiğinde, işgörenlerin ihtiyaçlarının derlenerek doyum ile sonuçlanacağı bir iş ortamının yaratılması,

işgörenin harekete geçirilmesi için uyarılması, isteklendirilmesi ve etkileyerek harekete geçirilmesini ifade etmektedir (Alper-Ay, 2006:10).

Motivasyon süreci başlıca dört aşamadan meydana gelmektedir (Bedir-Turhan, 2017:60-61):

- İhtiyaç: Motivasyonun kendini gösterebilmesi için bir şeylere karşı gereksinim olmalıdır.
- Uyarılma: Oluşan gereksinimin giderilmesi için bir güdülenme oluşturulması gerekir.
- Davranış: İhtiyaç ve uyarılma aşamasındaki gereksinim duyulup bu gereksinimi gidermek için güdülenme oluştuktan sonra bunların bir davranışa dönüşmesi gerekir.
- Doyum: Kişi davranışı gerçekleştirdiğinde ihtiyacı karşılanabiliyorsa doyuma ulaşır.

Motivasyonun bir süreç olduğu kabul edilirse, bu süreç tatmini henüz gerçekleşmemiş ihtiyaçların belirlenip tespit edilmesi ile başlar ve bu belirlenen ihtiyaçların uyarılması ile devam eder. Daha sonra tatmin edilmemiş ihtiyaçların uyarılması sonucunda bir davranış meydana gelir ve bu davranışın meydana gelmesinden sonraki adım ise davranışın sergilenmesinden sonra ihtiyacın karşılanabilmesidir. Böylece en son nokta olan ihtiyaçların tatmini aşamasına gelinip son olarak ta tatmin gerçekleşirse süreç tamamlanmış olur.



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: Tutar, Hasan (2016), *Örgütsel Davranış*, s.32.

1.3.Motivasyon Türleri

Motivasyonun genel kabul gören türleri içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.3.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon

1.3.1.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon tamamen iş ile ilgilidir ve işin doğasına odaklanmaktadır. İş durumuyla ilgili olan içsel motivasyonu tanımlamak için işgörenlerin işlerinde bağımsız olması, işgörenler için yapılan işin önemi, işgörenlerin işi ilgi çekici bulması, işe katılım sağlamaları, işgörenlerin bireysel yetenek ve becerilerini kullanabilme fırsatlarının oluşması gibi faktörlerden bahsetmek gerekmektedir. (Mottaz, 1985:366). Tüm bu faktörler içsel motivasyonu oluşturan faktörler olarak görülmektedir.

Bir başka ifade şekli içsel motivasyonun işin yapıldığı esnada gerçekleşen içsel ödüller olduğu yönündedir. Dolayısıyla işin yapılması için doğrudan bir uyarılma, güdülenme oluşmaktadır. Bu durum işgörenlerin kendi kendilerine hem işi yapıp hem de motive olabildiklerini göstermektedir. Böyle bir durumda işgörenler kendi kendilerine hem iş yapıp hem de motive olurlar (Davis 1984:68). Bu bağlamda

sadece işin yapılması bile işgörenlerin iş dünyalarını etkileyerek içsel bir motivasyon sağlamış olabilmektedir.

İçsel motivasyon kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Kişilerin kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek için göstermiş oldukları çabaların, beklentileri doğrultusunda yönlendirilmesi kişisel farklılıkların anlaşılması açısından önemlidir. İş görenlerin yaptıkları işin sonucunda kendi hissettikleri gibi tatmin ve zevk duygusunu yaşamaları, güdülenmenin içsel bir motivasyon olarak tanımlanmasına neden olmuştur (Korkmaz, 2008:20). İş görenlerin içsel olarak motive olmalarından bahsedebilmek için işin içten gelerek yapılmasından, hedeflenmesinden, beklentilerin yönlendirilmesinden, iş tatminine ulaşılmasından ve bunları gerçekleştirmek için sarf edilen çabaya kadar birçok faktörden bahsedilmesi gerekmektedir.

İçsel motivasyon isteğe bağlıdır ve oldukça önemlidir. İnsanlar doğdukları günden itibaren hareketli, meraklı ve öğrenmeye, tanımaya hazır durumdadırlar. Bunları yapmak için ise herhangi bir dürtüye ihtiyaçları yoktur. Kişinin içinden harekete geçmek gelir ve bu şekilde eylemde bulunur (Ryan&Deci, 2000:56). Yapılan işten, işin yapılmasından ve yapılış şeklinden zevk alınıp tatmin olmak veya sadece merak edildiği için yapmak içsel motivasyonu tanımlar (Gömleksiz&Serhatlıoğlu, 2013:102). İşletmeler çalışanlarını dışsal olarak motive etmeye çalışsalar da başarıya ulaşmak için içsel motivasyonlarını da harekete geçirmeleri gerekmektedir.

İçsel motivasyonu, kişilerin kendilerine yönelik, kendi iç dünyalarına yönelik tanımlamak gerekmektedir. İçsel motivasyon, bireylerin bir faaliyette bulunurken herhangi bir ödül kazanma amacıyla hareket etmediği, yalnızca içinden geldiği için ve bundan haz almak için yaptıklarında geçerlidir (Deci 1972:113). İçsel motivasyon, kişinin herhangi bir beklentide olmadığı, herhangi bir ödül veya baskıya ihtiyaç duymadığı faaliyetler ile ilgilenmesi ve kişisel iradesiyle harekete geçmesini ifade etmektedir (Deci, Vallerand, Pelletier&Ryan, 1991:328). Dolayısıyla içsel motivasyonun en önemli noktası olarak kişinin içinden gelmesi noktasına değinilmektedir.

İçsel motivasyon, bireylerin dikkatini çeken, ilgilendikleri ve kendi kapasitelerini gerçekleştirme durumlarını ifade etmektedir. Aynı zamanda doğuştan gelen doğal bir uyarı durumu kastedilmektedir. Doğuştan gelen bu içsel uyarı durumları, herhangi bir etki olmadan meydana gelmekte ve dışsal bir ödül veya çevresel etkileşime ihtiyaç duyulmadan kişilerin davranışlarını motive etmektedir. İçsel motivasyon kişilerin gelişmelerindeki yetenek ve karakteristik özelliklerin öğrenme durumunu, uyum sürecini ve büyümesi gibi önemli faktörlerin motive edici yönlerini içerisinde barındırmaktadır. İçsel motivasyon genetik bir nitelikte olabilir. Bu bağlamda içsel motivasyon koşulların izin verdiği zaman ve düzeyde gerçekleşebileceğini söylemek mümkündür. Ancak her ne kadar içten gelen, değişmesi pek mümkün olmayan, kalıtımsal yani genetik olduğu söylense de içsel motivasyon dışarıdan gelebilecek saldırılara karşı savunmasızdır. Özellikle sosyal olarak çevreden onay görmüş güçler içsel motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir (Deci&Ryan, 1985:3). Dolayısıyla içsel motivasyonu, herhangi bir dış güç veya çevresel etkiden etkilenmemek, ödül ya da ceza gibi durumları önemsememek, sadece işi iş olduğu için yapmak, iş yapıldığı için mutlu olmak, işe karşı merak duymak ve işin yapılış şeklinden zevk almak gibi kişinin içinden gelen durumlar ile açıklamak mümkündür.

1.3.1.2. Dışsal Motivasyon

Temel motivasyon türlerinden olan dışsal motivasyonun açıklanmasında parasal ve sosyal olmayan, kendi amaçlarının doğrultusunda en iyi şekilde çalışarak içsel olarak güdülenmenin karşıtı kabul edilen, para kazanmak, terfi almak vb. gibi dışsal etkilerden söz edilebilir (Jones&Lloyd, 2005:930).

Dışsal motivasyon, kişilerin ihtiyaçlarının dışarıdan sağlanan yöntemler ile giderilmesi durumudur. Yapılan herhangi bir iş sadece işin yapılması amacıyla yapılmıyor ve karşılığında para, terfi, saygınlık, prim, takdir edilme gibi sebepler ile yapılıyorsa bu durum dışsal motivasyon ile açıklanmaktadır (Murphy&Alexander, 2000:28).

Dışsal motivasyonu örgütlere yönelik tanımladığımızda, dışarıdan harekete geçirilen ve belirli ödüller ile yönlendirilen hareket mekanizması olarak görülmektedir (Deci 1972:113). Yapılan işin sonucunda, herhangi bir şeyi elde etmek amacıyla o işi yapmak dışsal motivasyonu tanımlamaktadır (Gömleksiz&Serhatlıoğlu, 2013:102).

Dışsal motivasyon, işgörenin içinden geldiği ve merak ettiği için değil, kendi dışında gerçekleşen ve işgöreni etkileyen faktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıktığı söylenebilir. İş görenin dış çevreden gelen bir etki ile uyarılıp harekete geçirilmesi dışsal motivasyon sayesinde gerçekleşmektedir. Dışsal motivasyonun yarattığı etki ve hissettirdikleri içsel motivasyonun etkilerine göre daha kısa olmaktadır. Dolayısıyla işgörenler üzerindeki etkisi içsel motivasyona göre daha düşüktür (Kırcı, 2013:10).

Dışsal motivasyon, dış çevreden gelen etkileri içermektedir. İş görenlerin sergiledikleri performanslarından dolayı ücret almaları, verimliliğinin yüksek olması karşısında ikramiye veya prim ile ödüllendirilmeleri, terfi edip, yöneticileri tarafından takdir edilmeleri gibi dışsal ödül kaynakları işgörenlerin motivasyonlarını artırmaktadır. Dışsal faktörlerin motivasyonu artırması ile ilgili rolü önemli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. İçsel faktörler olmadan genellikle istenen motivasyon sağlanamamaktadır (Ertürk, 2016:3).

Dışsal motivasyon işgörenin kendisi dışındaki insanların aracılığı ile etkilendiği, olumsuz veya olumsuz etkilerde bulunabilen, bir iş veya davranışın devam edilmesi ya da tekrarlanmasını artırıp azaltabilen bir güçtür (Soyer, Can, Güven, Hergüner, Baayansalduz&Tetik, 2010:228). Dışsal motive ediciler, işten önce veya sonra verilen ödül ya da hakkedişler olup iş esnasında herhangi bir doyum sağlamazlar (Davis 1984, 68).

Dışsal motivasyon işletmelerin işgörenlerin performans ve verimliliklerini artırmak için onlara sağladığı olanakları kapsamaktadır. Bu olanaklar genellikle somuttur ve çalışılan ortamdaki kaynakların yeterli olması, tüm çalışanların ücret anlamında eşitliğe sahip olması, terfi imkanlarının var olması, ek ödeme veya

faydalar ile iş güvencesi gibi etkenleri içermektedir (Mottaz, 1985, s.366 akt., Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007). Bu bağlamda, dışsal motivasyondan bahsetmek için kişinin güdülenmesinde dışarıdan bir etkinin varlığı söz konusudur. Dışarıdan bir etkiden kasıt ödül veya ceza olabileceği gibi, ücret, prim veya terfi gibi dışsal motivasyon araçları da olabilmektedir.

1.4.Motivasyon Araçları

Doğada hiçbir şey güdülenmeden sabit durumundan hareketli duruma gelmez. Bu sebeple insan için de aynı durum geçerli olup, bir faaliyette bulunup, performans gösterebilmesi için birtakım güdüleyicilerin olması gerekmektedir (Ayaydın&Tok, 2015:191).

İşletmelerce üretilen her ne olursa olsun insan vazgeçilmezdir. İşletmelerin istediği yüksek performans ve verim ancak motive olmuş işgören ve bu işgörenlerin istekli çalışmaları sayesinde olabilmektedir. İş görenleri istekli ve verimli çalışmaya itecek güç ise motivasyon araçlarıdır. Motivasyon araçların amaçlara uygun kullanılması işgörenlerin işlerinden memnun olmasını sağlayacak ve bu da verimliliği artıracaktır (Ağırbaş&Çelik&Büyükkayıkçı, 2014:348).

İşletmeler ve yöneticiler, çalışanlarını motive edebilmek ve gayretleri ile iş başarılarını arttırabilmek için bazı motivasyon araçlarından yararlanmaktadırlar. Bunlar ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak sıralanabilirler (Ölçer, 2005:2). İşletmelerin personellerini motive ederken, personellerinin performans artışı için kullanabileceği bu motivasyon araçlarını iyi bilmeleri gerekmektedir. Motivasyon araçları kullanıldıktan sonra sonuçları gözlemlenmez, tartışılmaz ve varsa eksikleri ortadan kaldırılmaz ise bu motivasyon araçlarının performans artışı üzerinde bir etkisi olmamaktadır (İnfal&Bodur, 2011:78). Dolayısıyla motivasyon araçlarının etkili bir şekilde işe yarayabilmesi için takip edilmesi gerekmektedir.

1.4.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçların başında bilindiği üzere para gelmektedir. Diğerleri ise, ikramiyeler, komisyonlar, primler ve ödüller şeklinde sıralanabilmektedirler. Çalışanların motivasyonu için olan başlıca ekonomik araç çaba ve yapılan iş miktarına bakılmaksızın ödenen temel ücret yani maaştır. Prim, ödül, komisyon vb. gibi değişken ücretler ise sonuca bağlı olarak ödenmektedir. Bunların tamamı motive edici özelliktedirler (Borowski&Daya, 2014:666). Aşağıda ekonomik araçlar açıklanacaktır.

Ücret

Ücret, şirketlerde üretim ve performansı arttırmak için kullanılan bir araç olmasının yanında çalışanları şirkete bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Ücret çalışanın şirkete giriş amacıdır ancak aynı zamanda şirkette sürekli çalışma sebebini oluşturmaktadır. Hatta çalışanın yüksek miktarlarda ücret alması toplum içerisinde değer ve saygınlık kazanmasını sağlamaktadır (Ergül, 2006:94). Ekonomik motivasyon araçlarının başında gelen ücret olmazsa olmazdır ve işgörenler açısından çok önemlidir.

Primli Ücret

Çalışanlara yaptığı işin karşılığı olarak verilen ücretlerin dışında, göstermiş olduğu performansa ve başarıya dayalı olarak ödenen ücrete primli ücret denmektedir (Miraboğlu, 1963:49). İş görenleri ekonomik olarak motive eden primli ücret sistemi ekonomik motivasyon araçları içerisinde oldukça önemli bir yere sahiptir.

Kâra Katılma

Kâra katılma, işgörenlerin verimini arttırmak ve çalışmaya karşı olan arzularını güdülemek amacıyla kullanılan ilginç ve geçerli bir motivasyon aracıdır. Şirketin her dönem kazanmış olduğu kârın belli bir kısmının, bu kazancı sağlamada payı olan, emek ve çabası bulunan işgörenlere dağıtılması sistemi kâra katılma

sistemini ifade etmektedir. Kârın bir kısmı sermaye getirenlere bir kısmı da emek getirenlere dağıtılır. Kâra katılma; iş veren ve işgörenlerin ortak elde etmiş oldukları kazancın paylaşılmasıdır. Kârdan pay alan işgörenler, kârın artması için üretim ve verim için daha fazla performans gösterip işe olan ilgi ve başarısını yükseltmektedirler (Çiçek, 2005:36-37). Dolayısıyla kâra katılma konusu motivasyonu yüksek tutmak için iş verenlerce tercih edilebilmektedir.

1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Psiko-Sosyal araçlar işgörenlere parasal getiri sağlamadan, sosyal ve psikolojik doyum sayesinde motivasyon arttırmaya yarayan araçlardır (Erkol Bayram, 2017:260). Psiko-sosyal motivasyon araçları; takdir edilme, işyerinin sağladığı sosyal olanaklar, işyerindeki sosyal işler, çalışan tatmini, şirketin çalışana karşı davranışlar ve gösterdiği değer, şirketin işgöreninin özel yaşamına karşı olan saygısı, şirketin çalışanlara statü sağlaması vb. gibi sıralanabilmektedir (Barutçu&Sezgin, 2012:91). Aşağıda psiko sosyal araçlar açıklanacaktır.

Çalışmada Bağımsızlık

İş görenlerin birçoğu, monoton olmayan, farklı beceri ve yeteneklerini sergileyip bunları kullanabilecekleri bağımsız bir iş ortamında çalışmayı isteyip, özlük duygularını tatmin edip kişisel gelişimlerini arttırmak için inisiyatif kullanma ihtiyacı ile çalışmada bağımsızlık konusuna önem vermektedirler. İş görenler yeterince özgür olurlarsa, örgüt içerisinde de bir şeyleri yapacak güçleri olduğunu ve değerli olduklarını hissedebilirler (Deniz, 2005:161).

Çalışmada bağımsızlık demek işgörenlere sınırsız güç ve özgürlük vermek demek değildir. Sınırsız özgürlük iş veren ve örgüt açısından otoritesizlik sağlamaktadır. Fakat işgörenlere kendi beceri ve yetenekleri çerçevesinde, belirli durum ve belirli alanlarda özgürlük sağlamakta yarar vardır. Bunun neticesinde de yetenekler, yaratıcı güçler ortaya çıkıp, verim artar (Helvacı&Başın, 2013:302). Dolayısıyla çalışmasında bağımsız olduğunu hisseden işgörenin motive olması muhtemeldir denilebilmektedir.

Değer ve Statü

Çalışma yaşamında herkesçe bilinen ve tanınan bir şirkette çalışmak işgörene toplumda bir değer ve statü sağlar. İş görenler bu durumda çalıştığı şirketi ile övünüp mutlu olmaktadırlar. Aynı zamanda çevresinden de çalıştığı şirketi hakkında övücü cümleler duymak işgören için bir onur kaynağı olmaktadır. Değer ve statü, bütün işgörenler için bir motivasyon aracıdır ve manevi yönü oldukça güçlüdür. İş görenlerin yaptıkları işin uzmanlar ve yöneticiler tarafından takdir edilmesi yüksek miktarlarda mutluluk, tatmin ve motivasyon demektir (Selen, 2009:39). Bu bağlamda işgörenler için değerli olduğunu hissetmesi ve statü kazanmış olması motive olmasını sağlayabilmektedir denilebilir.

Güvenlik

Güvenlik, çalışanlar için parasal güvenlik garantisi olmakla beraber iş yaşamının içerisinde, iş çevresinde veya iş olanaklarında kendine güveni de içermektedir. Bir iş yerindeki çalışanlar nasıl çalışıp ne ölçüde başarılı olacağını bilirse kendine güveni artar ve motivasyon sağlanır (Ergül, 2005:72). Bu nedenle işgörenlerin hem kişisel güvenlikleri hem de iş güvenlikleri için işgörenler gerekenlerin yapılması motivasyonu sağlayacaktır.

1.4.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Örgütsel ve yönetsel araçlar motivasyonda isteklendirici olarak kullanılabilmektedir. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları; işgörenlerin terfisi, eğitim imkanları, olduğundan fazla yetki ve sorumluluk, yaptığı iş ile ilgili daha fazla belge ve bilgiye ulaşma kolaylığı, iş arkadaşları, yöneticileri ve müşterilerle olan iletişim ve ilişki durumu, işgörenlerin kullanacağı araç ve ekipmanların durumu, izinler, tatiller ve çalışma saatleri, iş veren ve yöneticilerin iş ile ilgili ve işgörenlerin özel sıkıntıları ile ilgili konulara karşı duyarlılığı ile açıklanabilmektedir (Barutçu&Sezgin, 2012:92). Aşağıda örgütsel ve yönetsel araçlar detaylı bir şekilde yer almaktadır.

Amaç Birliği

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları kapsamındaki amaç birliği, örgütsel amaçlar ile işgörenlerin amaçlarının örtüştüğü durumları tanımlamaktadır. Yönetim örgütsel amaçlara hizmet ederken çalışanların amaçlarını da desteklemelidir. Ancak bu şekilde amaç birliği gerçekleşerek işgörenler arasında motivasyon sağlanabilecektir (Serinkan, 2008:162).

Terfi

Terfi, işgörenlerin çalıştığı konumdan daha yüksek bir konuma getirilmesidir. Verilen görev zorlaştıkça işgörene verilen sorumluluk, yetki, sosyal değer, sosyal konum ve ödenen ücret fazlalaşmaktadır. Bu sebeple terfi motivasyon arttırıp ve bireyi güdülemektedir. Parasal ve psikolojik olarak ödül sağlayan terfi, aynı ücretin ödendiği daha alt konumdaki işlerden daha fazla güdüleme ve motivasyon sağlamaktadır (Kıdak&Aksaraylı, 2009:79). Bu bağlamda terfi sayesinde iş yükü ve yoğunluk artmasına rağmen işgörenler açısından motivasyon da artmaktadır. Dolayısıyla terfi motivasyon için önemli bir konu olarak görülmektedir.

Eğitim

Eğitim, işletmelerin motivasyon sağlayıcı unsurlarındandır. İş görenlerin işleri ile ilgili gelişmeleri takip etmek, bilgilerini arttırıp güncel tutmak, yeni yöntemler öğrenmek amacıyla yapılan eğitimler motive edici örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamındadır (Ergül, 2005:73). Eğitime yeterince önem verilmesi ve çalışanların eğitim almalarının sağlanması motivasyon açısından önemlidir. Eğitim alan çalışanların özgüven duyguları gelişip güdülenmeleri kolaylaşabilmektedir.

İletişim ve Sosyal İlişkiler

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından biri olan iletişim ve sosyal ilişkiler, şirketlerin üzerinde durması gereken önemli bir konudur. Sosyal ilişkilere dayalı sorunlar ile emek yoğun ve fazla personel sayısı olan şirketlerde sıkça karşılaşılmaktadır. İletişim ve sosyal ilişkiler verim ve motivasyon arttırıcıdır. Etkili bir iletişim sağlanabilmesi için personel sayısına, bilgi ve talimatlara uyan iletişim araçları kullanılmalıdır (Kıdak&Aksaraylı, 2009:80). Dolayısıyla iletişim ve sosyal

ilişkilerin iyi olması için sağlanan temel koşulların motivasyon artırıcı etkisi vardır diyebiliriz.

Sorumluluk

Yöneticilerin, işgörenlerin yetenek, bilgi ve becerilerini tarttıktan sonra, uygun düzeyde sorumluluk vermesi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından olan sorumluluk işgörenler için büyük bir motivasyon sağlayıcı olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2002:218). Bu bağlamda iş verenlerin, işgörenlere optimum seviyede sorumluluk vermesi motivasyonlarında olumlu değişimlere sebep olabilmektedir.

1.5.Motivasyon Teorileri

Motivasyon araçlarının farklılaşması ile birlikte, araçlara bakış açılarına göre teoriler ortaya çıkmıştır (Alkış&Öztürk, 2009:215). Motivasyon tanımları birbirine benzese de motivasyon teorileri farklılık göstermektedir. Bu teoriler kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Bu teoriler incelendiğinde farklı şekillerde kategorize edildiği görülmektedir. Kapsam teorileri, kişiyi motive eden ögelerin neler olduğunu gösterirken süreç teorileri, kişilerin davranışlarının neyin sonucunda ve nasıl meydana geldiğini göstermektedir (Kızmaz&Güneş, 2016:15).

Motivasyon konusunun etkili açıklanması açısından yöneticilerin kullanabileceği bazı teoriler geliştirilmiştir. Geliştirilen tüm bu teorilerin işgörenleri motive eden faktörlerin belirlenip, uygulanması ve motivasyon sağlandıktan sonra sürdürülebilir olması gibi ortak bir iddiası vardır. Bahsedilen ve geliştirilen bu teorilerin bazıları işgörenlerin ihtiyaçlarına ve işgörenlerin içindeki içsel faktörlere ağırlık verirken, bazı teoriler işgörenlerin teşvik edilmesi ve dışarıdan gelen etkiler ile gerçekleşen dışsal faktörlere ağırlık vermektedirler. Daha çok içsel faktörler ile ilgilenen teoriler kapsam teorileri olarak isimlendirilmişken, dışsal faktörleri konu alan teoriler ise süreç teorileri olarak isimlendirilmişlerdir (Koçel, 2010:536).

Kapsam teorileri ağırlıklı olarak dört adet motivasyon teorisi ile açıklanmaktadır. Abraham Maslow'un geliştirmiş olduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Teorisi; Frederick Herzberg'in geliştirdiği Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi), David McClelland'ın geliştirdiği Başarma İhtiyacı Teorisi ve son olarak Clayton Alderfer'in V.I.G teorisi en bilinen dört kapsam motivasyon teorisidir. Süreç teorileri olarak adlandırabileceğimiz ve yoğun olarak bahsedilen başlıca üç adet motivasyon teorisi mevcuttur. Bu teoriler; Victor H. Vroom'un geliştirdiği Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'ın geliştirdiği Bekleyiş Teorisi ve Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi'dir. (Yeşil, 2016:168-173).

Bazı yazarların ise sınıflandırmasında farklılıklar görülmektedir. Örneğin Tutar (2016:50-53) süreç teorilerine yukarıdakilerden farklı olarak Edimsel Koşullanma Teorisi, Amaç Teorisi ve Bilişsel Değerlendirme Teorisi'ni dâhil etmiştir. Buna ilave olarak bazı yazarlar ise Douglas McGregor'un (X) ve (Y) Teorisi'ni yönetim kuramlarından olmasına rağmen motivasyon ile ilişkilendirerek, kapsam motivasyon teorileri başlığı altında incelemişlerdir (Şahin, 2004:532, Özkalp&Kırel, 2010:282). Aşağıda motivasyon teorileri detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.5.1. Kapsam Teorileri

Motivasyon hakkında psikologlar birçok teori geliştirmişlerdir. Fakat teorilerin hiç birisi tam ve evrensel olarak benimsenememiştir. Çünkü teoriler insan davranışlarının sebeplerini diğerlerinden farklı olarak incelemiş ve doyurucu bir model sunamamışlardır. İnsan davranışları teorilerin içerisine sıkıştırılabilecek kadar basit değildir. Motivasyon teorilerinden birincisi olan kapsam (içerik) teorileri kişiyi harekete geçirip, yönlendiren ya da kişiyi yavaşlatan kişisel etmenleri incelemektedir (Can&Kavuncubaşı, 2005:300).

Kapsam teorileri genellikle içsel faktörler üzerinde duran teorilerdir. Kapsam teorileri motivasyonun kişinin içerisinde bulunduğunu ve bu sayede davranışların yönlendirilebileceğini savunmaktadırlar. Yöneticiler, işgörenleri belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yarayan bu içsel yönlendiriciyi anlayıp, bu içsel faktörlerden yararlanmaya yönelik çalışmalar yapabilirlerse, işgörenlerin örgütün

amaçları doğrultusunda çalışabilecek duruma gelmelerinde katkı sağlamış olabilmektedirler (Koçel, 2010).

1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ni şu şekilde sıralamaktadır. Fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme. Motivasyon için gerekli olan nefes alma, yemek yeme, uyuma vs. gibi fizyolojik ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara göre en vazgeçilmez olanıdır (Maslow, 1943).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini Sabuncuoğlu ve Tüz şu şekilde özetlemişlerdir:

Fizyolojik ihtiyaçlar; yemek yeme, barınma, dinlenme, gibi temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığı sürece, insan başka şeyler düşünüp, isteyememektedir.

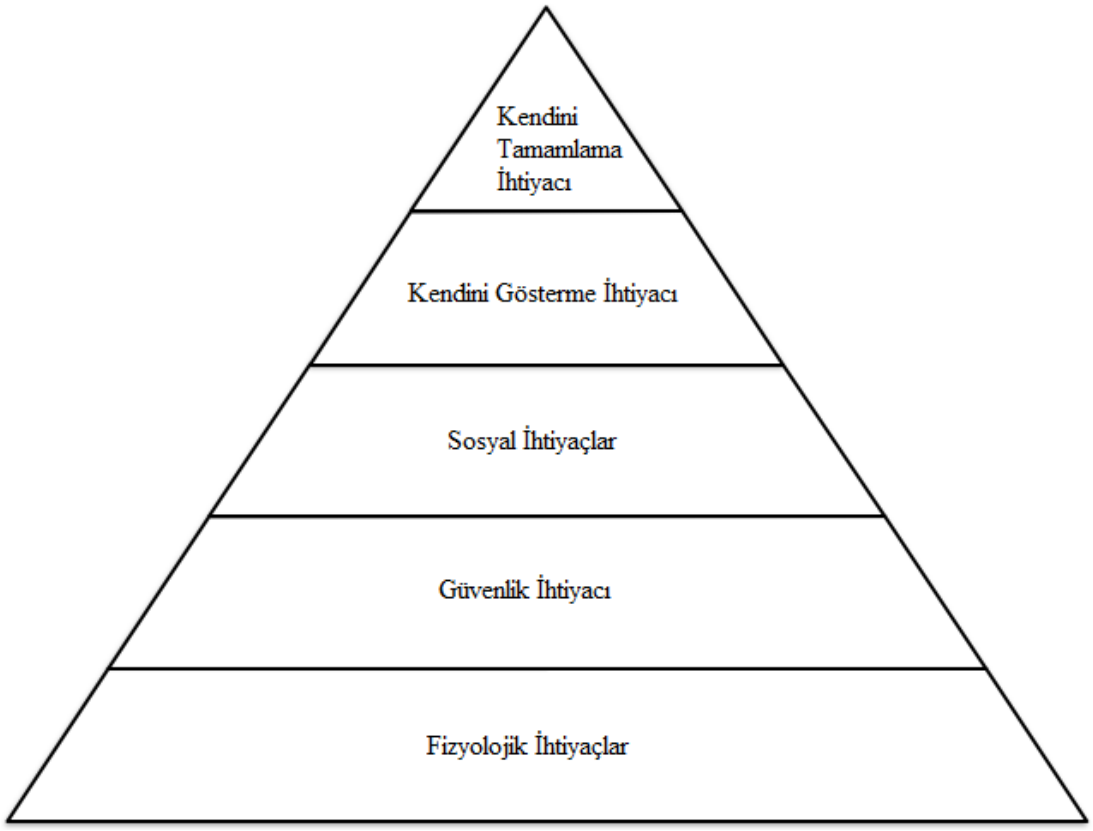
Güven ihtiyacı; insanlar fizyolojik ve parasal ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, bugününün ve yarının güvende olmasını istemektedir. Örneğin sosyal sigorta ve emeklilik hakkına sahip olmayı arzulamaktadır.

Sosyal (sevgi) ihtiyaçlar; Maslow'a göre insan fizyolojik ve güven ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sosyal ihtiyaçlarını karşılamak istemektedir. Örneğin, sevme, sevilme, arkadaş olma, bir gruba dahil olma, ilişkileri kuvvetlendirme gibi duygusal ihtiyaçlar meydana çıkmaktadır. İnsanın sosyal yönden bir doyuma ulaşması için sosyal ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir.

Saygınlık ihtiyaçları; fizyolojik ihtiyaçlar, güven ihtiyacı ve sosyal ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkan bir diğer ihtiyaç adımıdır. Bu adıma gelen insanlar hem kendine saygı duyar hem de güvenir. Fakat bu yeterli değildir ve başkaları tarafından da saygı duyulmak ve beğenilmek istemektedirler. Başkalarını takdirini kazanma duygusu birey için çok önemlidir. Kişinin moralinin yükselmesi için bu adımın tamamlanması gerekmektedir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise Maslow'a göre son basamaktır ve bu basamağa kadar ilerleyebilen bireyler başarma gücünü ortaya çıkarabilmektedirler. Ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını sağlayıp, toplumda bir saygınlık ve değer elde etmiş kişilerin ortaya çıkarmakta geç kaldığı arzu ve yaratıcı gücünü bu basamakta ortaya çıkaracağı savunulmaktadır.

Aşağıdaki şekilde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve basamakları bulunmaktadır.



Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel, Tamer (2011), *İşletme Yöneticiliği*, s. 487

Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi basamaklardan oluşan bir merdiven şeklindedir. İnsanlar dünyaya gelir gelmez bazı ihtiyaçları da insan ile birlikte doğmaktadır. Bu ihtiyaçlar en alt basamakta bulunan yeme içme, barınma vb. gibi fizyolojik ihtiyaçlardır. Başlarda anne-baba tarafından karşılanıyor olsalar da insanların hayatı boyunca ihtiyacı olan bu ihtiyaçlar zamanla

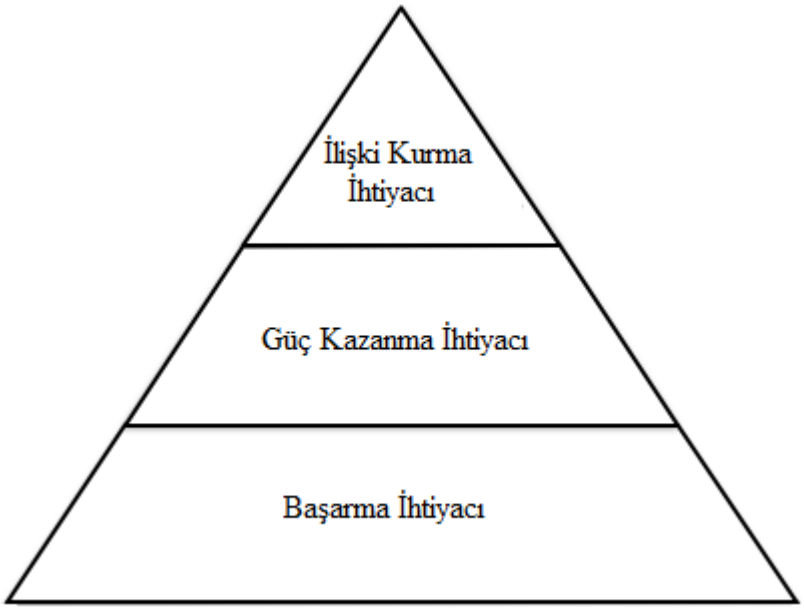
kişinin kendisi tarafından karşılanacak durumda ilerlemektedir. Daha sonra ihtiyaçlar artarak daha karmaşık bir duruma geçmektedirler. Yukarıda piramit şeklinde olarak sıralanan ihtiyaçlar iş ve özel hayatta her zaman kişilerin karşısına çıkmaktadırlar. Her bir basamakta bahsedilen ihtiyaçlar karşılandıktan sonra motivasyon süreci ve hareket sonlanmaktadır. Bir sonraki basamaktaki ihtiyacın karşılanması amacıyla süreç başa sarılmaktadır. Aynı zamanda da hâli hazırda karşılanmış olan ihtiyaç durumunun yerini koruması sağlanmaktadır. Dolayısıyla ilk basamaktaki fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra korunamamış olması bir sonraki basamaktaki ihtiyaçların karşılanmasını engellemektedir. Çünkü temel olan ihtiyaç grubu fizyolojik ihtiyaçlardır (Dizdar, 2009:12).

1.5.1.2. Alderfer'in V.I.G-E.R.G. Teorisi

Clayton Alderfer'in V.I.G (ERG) teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını yeniden ele alıp daraltmasıyla ortaya çıkmıştır. Alderfer (1972) ihtiyaç sayısını üçe indirgemiş; var oluş, ilişkili olma ve gelişme şeklinde ifade etmiştir (Sözen&Yeloğlu&Ateş, 2009:397). Alderfer, kişilerin belirli bir zamanda belirli bir basamaktaki ihtiyaçları uygulamasına gerek olmadığını savunup, farklı bir zamanda farklı bir basamaktaki ihtiyacın kullanılarak davranış düzenlenmesi yapılabileceğini belirtmiştir (Yeşil, 2016:172). Clayton Alderfer'in V.I.G (ERG) teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi benzerlik göstermektedir. Her ikisinde de adım adım ilerleyen basamaksal bir durum söz konusudur. Fakat Clayton Alderfer'in V.I.G (ERG) teorisinde ihtiyaçlar sıralı olarak gerçekleşmek zorunda değildir. Aşağı veya yukarı şekilde basamaklar hareketlenebilir. Basamaklardaki bu hareketlenme kişilerin ihtiyaç ve yeteneklerine göre şekillenebilmektedir (Barutçugil, 2002:188).

Clayton Alderfer V.I.G (ERG) Teorisi'nde bireyleri henüz tatmin edilmeyen ihtiyaçların motive ettiğini belirterek, ihtiyaçların karşılanma önceliğinin en alt düzey ihtiyaçlardan en üst düzey ihtiyaçlara doğru ilerlediğini kabul etmesine rağmen bazı durumlarda ihtiyaçların karşılanmasının basamaklara göre yön değiştirebileceğini savunmuştur. Dolayısıyla Moslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne benzeyen bu teorinin ayırt edici yönü basamakların yer değiştirebileceğidir (Bektaş-Dereköylü, 2017:48).

Aşağıdaki şekilde Clayton Alderfer'in V.I.G (ERG) teorisindeki ihtiyaçlar bulunmaktadır.



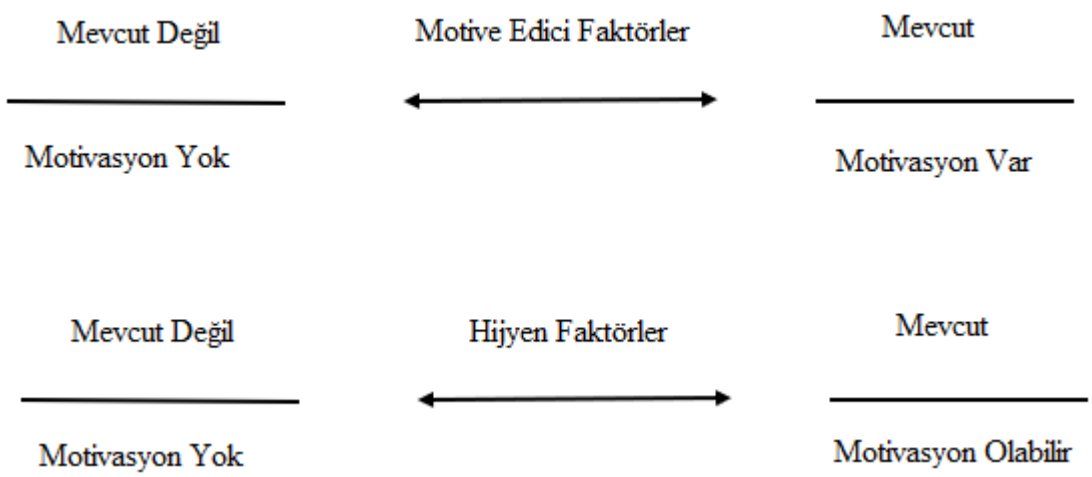
Şekil 3. Clayton Alderfer'in V.I.G (ERG) İhtiyaç Basamakları

1.5.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg ve meslektaşları 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde iş tutumlarının sebep ve sonuçlarını kapsayan bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu araştırma sonucunda işgörenlerin yaptıkları işe yönelik olumlu tutumlara yol açan faktörleri ile olumsuz tutumlara yol açan faktörlerin birbirlerinden farklı olduğu hipotezini ortaya koymuşlardır. Daha sonra bu hipotez üzerinde çalışıp, iş tatmini ve iş tatminsizliği birbirinden farklı hisler yaratır ve birbirlerinden bağımsızlardır şeklinde başka bir hipotez daha geliştirmişlerdir. Bu hipotez ise, bir işgören yaptığı iş ile ilgili bazı faktörlerden mutsuz olurken bazı faktörlerden de mutlu olabileceği konusunu kapsamaktadır (Kurt, 2005:288).

Herzberg, kişilerin iş ile ilgili tutumlarını etkileyen faktörleri iki boyutta incelemiştir. Hijyen ve motivasyon olan bu unsurlardan, motivatörlerin kişinin işini geliştiren unsur olduğuna karar verip, bir diğer beş faktörü bulmuştur. Bunlar; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerlemedir. Bu faktörler motive edicilerdir. Motive ediciler uzun vadede iş performansında olumlu etkiler yaratırken; ücret, iş güvenliği, işletme politikası ve denetim gibi hijyen faktörler iş performansında sürekli olarak kısa vadeli değişimlere sebep olmuştur (Gawel, 1997).

Aşağıdaki şekilde Herzberg'in Çift Faktör Teorisi açıklanmaktadır.



Şekil 4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Koçel, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, s. 490

1.5.1.4. Mc Clelland ve Başarı Teorisi

David McClelland'ın geliştirdiği Başarma İhtiyacı Teorisinde motivasyonu sağlayan en önemli nokta insanın başarı ve performansa olan gereksinimidir. Başarı motivasyon kuramı, kültürden bağımsızdır. McClelland'a göre üç başlıkta sıralanabilmektedir:

1. Başarı motivasyonu olan insanlar, sorun çözebilecekleri ve sorumluluk altına girebilecekleri işleri tercih ederler.

2. Hedefleri için risk alırlar.
3. Kabul görme beklentisindedirler.

Örneğin, bu kişilerin yaptıkları işi ne kadar iyi başardıklarını duymak ve dönüt almaya ihtiyaçları vardır (Şeker, 2015:25). McClelland tarafından geliştirilen teoriye göre motivasyon kişilerin başarılı olma ihtiyacının gücüne göre değişir ve hayatları boyunca başarıların ne şekilde elde edileceği ve başarıya nasıl ulaşılacağı ile ilgilidir (Barutçugil, 2002:189).

1.5.1.5. Douglas McGregor'un (X) ve (Y) Kuramı

Yönetim teorilerinden olan X ve Y Teorisi'si motivasyon teorileri başlığı altında da incelenmektedir. McGregor'un geliştirdiği bu teoride X Teorisi klasik yönetim anlayışını ifade ederken, Y Teorisi Neo-klasik yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu bağlamda McGregor'a göre X Teorisi'nin başlıca varsayımlardan birisi işgörenlerin işlerini sevmediği ve işlerinden kaytarmak ve kaçmak istedikleri ve bunun yollarını aradıkları yönündedir (Asunakutlu, 2001:15-16).

Y Teorisi ise X Teorisi'ne karşılık olarak farklı bir varsayım ile kendini göstermektedir. Y Teorisi'ne göre işgörenler işlerini severler, başarı ve tatmin basamağı olarak görürler. Dolayısıyla işgörenler örgüt içerisinde sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve sorumluluk almayı isterler. Bir başka varsayım ise işgörenlerin yaratıcı oldukları ve yapmış oldukları işi ve birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarını benimsemeleri durumunda kişisel olarak kendi kendilerini yönetme ve denetleme sistemi geliştirip bunu kullanabilecekleri yönündedir (Asunakutlu, 2001:16).

Bassous'a (2014:375) göre ise X Teorisi dışsal faktörlerin oluşması için ihtiyaç duyulan alt kademedeki ihtiyaçları yerine getirmektedir. Y Teorisi ise, içsel olarak yüksek olan faktörlerin ihtiyaç boyutunu ifade etmektedir.

McGregor'e göre X Teorisi'nin işgören davranışları hakkındaki varsayımları aşağıdaki gibidir (Canman, 1993:166):

- Normal bir işgören işini sevmez ve işten kaytarma yollarını kollar,

- İş görenler sorumluluk almak istemezler, yönetmek yerine yönetilmek isterler,
- Hırslı olmazlar ve güvenlikleri ön plândadır,
- İş görenler kendi isteklerini örgütün isteklerine tercih ederler, dolayısıyla işgörenler bencildirler,
- İş görenler kendi amaçlarının önüne örgütün amaçlarını koymaya yönelik zorlanmalı, denetlenip, yönetilip, ceza ile gözdağı verilmelidir,
- İş görenler ekonomik olarak dışsal faktörlere daha ilgilidirler,
- İş görenler rutindir, değişikliği sevmezler ve örgütsel problemleri çözerken yaratıcı olamazlar.

McGregor'e göre X Teorisi'ni benimseyen yöneticiler, işgörenlerini iş güvensizliği yani işlerini kaybetme korkusu ve dışsal faktörler ile motive etmektedirler. Bu anlayış fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına işaret ederken aynı zamanda da Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki üst basamak ihtiyaçları görmezden gelme eğilimi göstermektedir (Sarıoğlu, 2007:36).

Y Teorisi'nin varsayımları ise aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Hatiboğlu, 1976:141):

- Çalışmak ve iş yapmak işgörenler için oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır. Normal bir işgören işini sever, nefret etmez.
- Eğer ki koşullar müsait ise işgörenler sorumluluk almak isterler.
- Aslında işgörenler tembel değildir. Koşullar ve ortam uygun olursa iş yapmak zevk hâline dönüşür.
- Motivasyon, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda oluştuğu gibi, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanmasında da oluşur.
- İş görenler yeterli düzeyde motive olurlarsa kendi kendilerini yönetebilme ve denetleyebilme yetenekleri gelişir.

- Örgütsel problemlerin çözümünde ihtiyaç duyulan yaratıcılık yeteneği işgörenlerden sınırlı düzeyde karşılanır, insan gücünden yüzde yüz yararlanılamaz.

McGregor'e göre Y Teorisi'ni benimseyen yöneticilere göre işgörenlerini mutlu ve memnun etmek yaratıcı bir fırsat olduğu için, işgörenlerini bu şekilde motive etmeye çalışmaktadırlar (Sarıoğlu, 2007:37).

1.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri kişilerin davranışlarının nasıl harekete geçirilip, yönlendirilip, yavaşlatılacağının açıklamasını yapmaya çalışan teorilerdir (Can&Kavuncubaşı, 2005:300).

Teorilerin ilgilendiği ana konu bireylerin hangi amaçlarca nasıl motive edildikleriyle ilgilidir. İş görenler açısından bakıldığında belirli bir davranış sergileyen işgörenin bu davranışı sergilemesine devam etmesi veya duruma göre tekrarlamaması için neler yapılmalı sorusunu cevaplamaya çalışan teoriler süreç teorileridir (Koçel, 2010:644).

Süreç teorileri motivasyonu kapsam teorilerinde olduğu gibi sadece kişinin içindeki faktörlere ve ihtiyaçlarına bağlı olarak açıklamaz. Daha geniş bir bakış açısı ile dışsal faktörleri de dikkate alarak motivasyon konusunu incelemektedirler. (Dizdar, 2009:20).

1.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom'un geliştirdiği Beklenti Teorisi, motivasyon için; valens, bekleyiş ve araçsallık ögelerinin tümünün, kişinin algılamasında pozitif olması gerektiğini savunmaktadır. Valens, kişinin bir çaba sarf ederek kazanacağı ödülü isteme derecesi iken; bekleyiş, kişinin düşündüğü olasılığı ifade etmektedir. Yani bu olasılık ve bekleyiş, gösterilen çabanın bir ödül getireceği ile ilgilidir. Araçsallık ise, belirli bir çaba ile performans ortaya çıkarmaktır. Bu performans bir şekilde ödül kazandırabilir (Şahin, 2012:93-95). Victor H. Vroom'un geliştirdiği Beklenti Teorisi

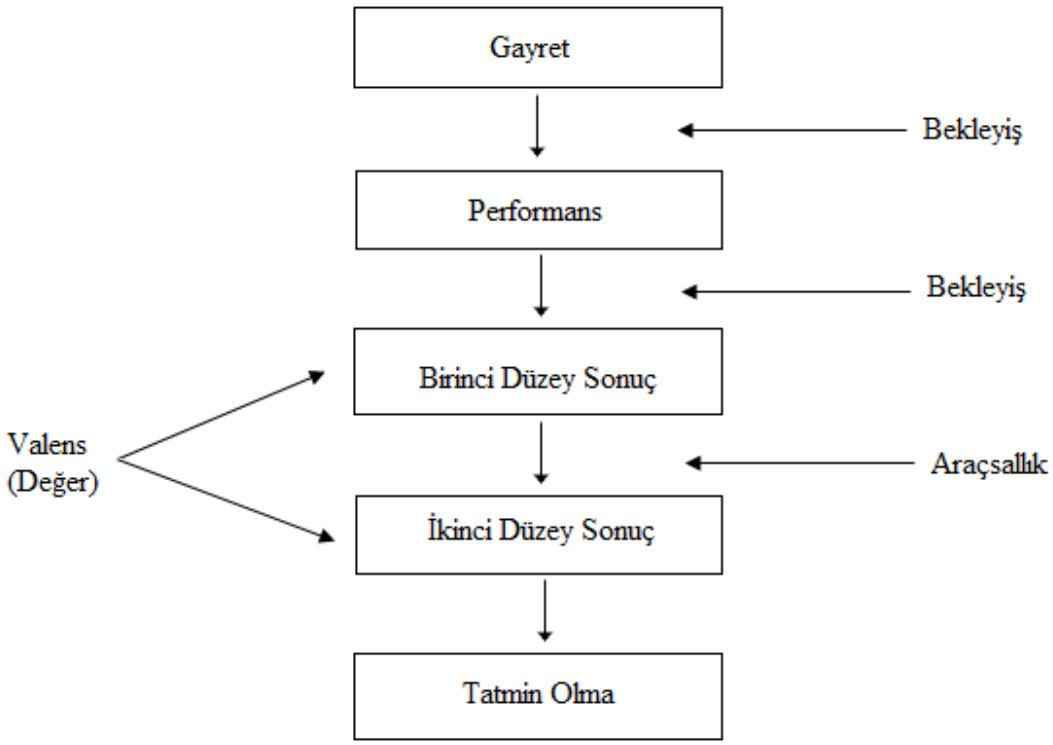
yöneticilere motivasyon konusunda önemli bir yol göstericidir. Yöneticilerce istenen performansın karşılığı olarak çalışanlar tarafından istenen ödüllerin belirlenmesi çok önemlidir. Sonrasında ise yöneticilerce istenen performans ile çalışanlarca istenen ödül arasındaki bağ belirtilmelidir. Çalışanların motivasyonlarının güçlü bir şekilde oluşması için, çalışanların performansları karşılığında ödüllendirileceklerine ikna olmaları gerekmektedir (Tetik&Pala, 2009:92).

Değer (valens) olarak adlandırılan adım, işgörenlerin kendilerinden istenen performansın sağlanması durumunda elde edilecek olan ödülü arzulama gücü ve derecesini ifade etmektedir. Herhangi bir ödülün her işgören tarafından aynı derecede istenmesi mümkün değildir. Bir işgörenin çok istediği ve onun için çok değerli olan bir ödül, başka bir işgören için o kadar da değerli olmayabilir. Aynı zamanda da ödülü isteme düzeyi farklı olabilmektedir (Bektaş-Dereköylü, 2017:50).

Vroom'un Beklenti Teorisi'nde ikinci adımda bekleyiş bulunmaktadır. İş görenler göstermiş oldukları gayret sonucunda karşılığını alabilecekleri konusunda beklenti içerisine girmektedirler. Eğer ki beklentilerinin karşılanacağına inanıyorlarsa gayretle çalışmaya devam ederler. Ancak beklentilerinin karşılanacağına inanmıyorlar ise ya da bu konu ile ilgili bir kaygıları varsa motivasyonları düşecek ve gayret etmekten vazgeçeceklerdir. Dolayıyla iş tatmini azalacaktır (Tutar, 2016:48).

Vroom'un Beklenti Teorisi'nde bulunan bir diğer adım araçsallıktır. Araçsallık ile anlatılmak istenen işgörenlerin ileri de kazanmayı istediği ödüller ile ilgili göstereceği gayreti, kazanmayı istediği ödül için bir basamak, bir araç olarak kabul etmesidir. İş görenler kazanmak istedikleri ve kendileri için oldukça değerli olan ödüle ulaşmak için gösterecekleri performansı bir araç olarak kullanmaktadırlar (Bektaş-Dereköylü, 2017:51).

Aşağıdaki şekilde Victor H. Vroom'un geliştirdiği Beklenti Teorisi bulunmaktadır.



Şekil 5. Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi

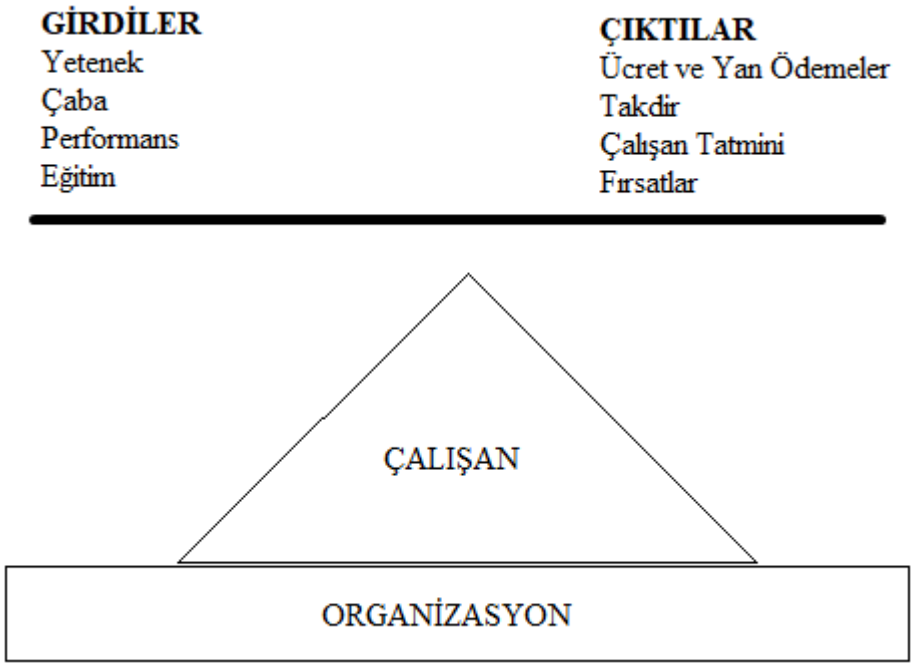
Kaynak: Koçel, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış*, s. 650

1.5.2.2. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi

Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi'nde yapılan iş ile kazanılan ödülün birbirlerine oranı doyum veya doyumsuzluk kaynağı olarak görülmektedir. Adams'ın teorisine göre kişiler sarf ettikleri gayret karşılığında kazandıkları ödül ile benzer pozisyondaki diğer kişilerin gayret-ödül vaziyetlerini karşılaştırmaktadır (Bölükbaşı&Yıldırtan, 2009:351-352). Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi kişilerin motive olması için sosyal eşitliğin kullanılmasının önemini anlatmaktadır. Kişiler bir işi yaparken sarf ettikleri çaba karşılığında kazandıkları ödül ile, aynı işi yapan kişilerce aynı çaba sarf edildiğinde kazanılan ödülün eşit olduğunu görürler ise herkese eşit ve adaletli davranıldığını hissettikleri için motivasyonları yüksek düzeyde olmaktadır (Barutçugil, 2002:191).

Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi'ne göre işgörenlerin iş yükü ile almış oldukları ödül arasında bir orantısızlık var ise işgörenlerin motivasyonları ve aynı zamanda buna bağlı olarak performanslarında düşüş görülmektedir. Dolayısıyla iş yükü ve ödül arasındaki orantısızlık işgörenlerin kendilerini haksızlığa uğramış gibi hissetmelerine sebep olmaktadır. Bu durum ise performans ve verimin düşmesi ile sonuçlanmaktadır. İş görenler bu durumda kendisi gibi olan bir başka iş arkadaşı ile kendisini kıyaslamaktadırlar. Ancak aynı iş yükü ve performansa rağmen kendisine daha az ödül verildiğini hisseder ve adaletsizlik ile karşılaşırsa, eşitsizlik ortaya çıkmış olur ve bu durumda işgören yeteneklerini etkili kullanamazlar (Gür, 1987:56).

Aşağıdaki şekilde Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi bulunmaktadır.



Şekil 6. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi

Kaynak: Keser, Aşkın (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, s.43.

1.5.2.3. Porter-Lowler Ümit Teorisi

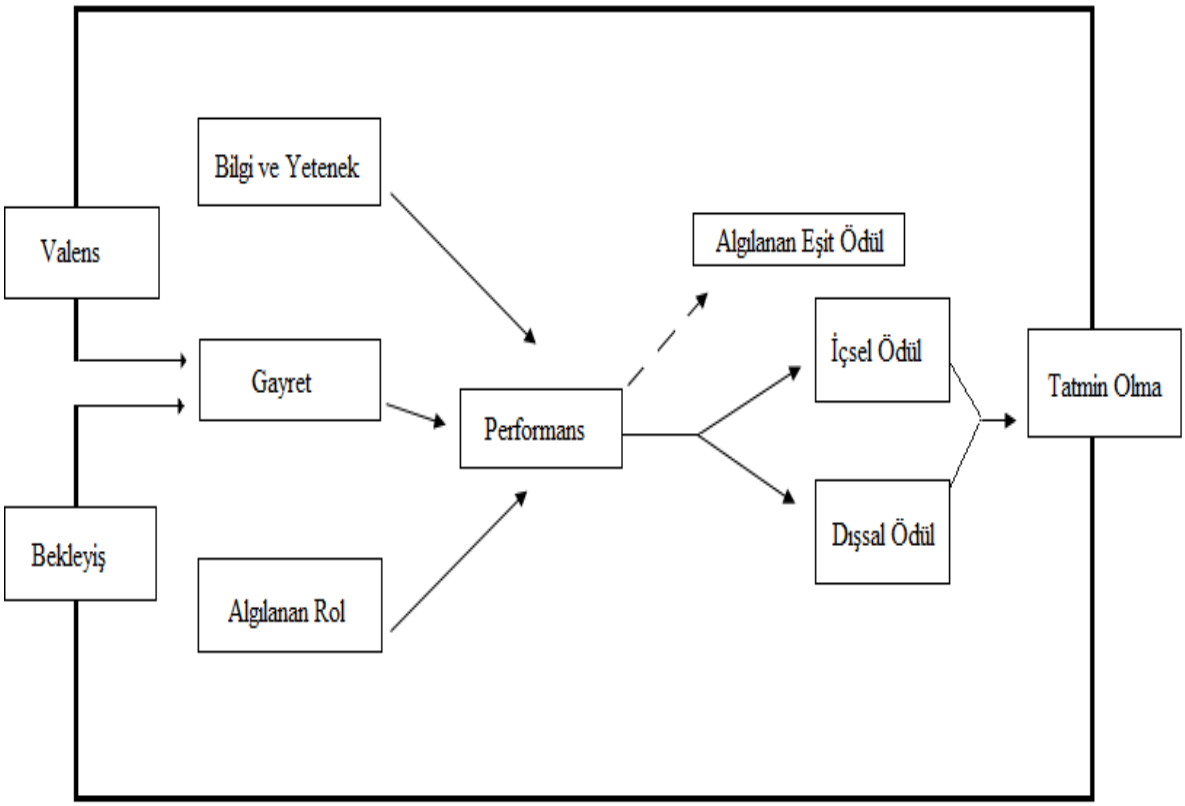
Lawler ve Porter'ın geliştirdiği Ümit Teorisi'nde insanlar performans boyutları ile ödül boyutlarının algılanmalarını karılaştırmaktadırlar. Bu iki boyut

arasındaki fark az ise kişinin tatmini fazlalaşacaktır. Tatmin boyutunun sağlayacağı geri bildirime göre sürecin tekrarlanacağı düşünülmektedir (Samadov, 2006:47).

Porter ve Lawler Vroom'un geliştirdiği Beklenti Teorisi'ne çeşitli katkılar yaparak daha gelişmiş bir bekleyiş teorisi ortaya koymuşlardır. Porter ve Lawler'a göre işgörenin gayret göstermesi demek performansının artacağı demek değildir. İş görenin gayret etmesinin yanında yetenekli olması, yaptığı işi ne şekilde algıladığı da performansı etkileyen unsurlardandır. Dolayısıyla Porter ve Lawler Vroom'un Beklenti Teorisi'ne ilave olarak yetenek ve algılanan rol kavramlarını eklemişlerdir. Böylece Ümit Teorisi ortaya çıkmış ve Beklenti Teorisi'nden daha karmaşık ve gerçekçi bir duruma dönüşmüştür. İş gören her ne kadar gayret gösterirse göstersin yetenek ve bilgi seviyesi düşükse başarıya ulaşma ihtimali de o derece düşüktür (Dizdar, 2009:22).

Koçel'e (2010:635) göre işgörenlerin gayreti, bilgi ve yetenekleri ile algılanan rol değişkenleri sonucunda ortaya çıkan performansları belirlenen bir ödül ile ödüllendirilmektedir. Bu ödüller içsel ya da dışsal olabilmektedir. Ödüller ile ilgili olan önemli konu ise Vroom'un Beklenti Teorisi'ne ilave olan algılanan eşit ödül değişkenidir (Koçel, 2010:635).

Aşağıdaki şekilde Lawler ve Porter'ın geliştirdiği Ümit Teorisi bulunmaktadır.



Şekil 7. Lawler ve Porter'ın Ümit Teorisi

Kaynak: Koçel, Tamer (2011), *İşletme Yöneticiliği*, s. 497.

1.5.2.4. Edimsel Koşullandırma Teorisi

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler hayvanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarda belirli davranışların haz durumuna göre tekrarlanıp tekrarlanmadığını gözlemlemişlerdir. Pavlov ve Skinner'ın gözlemlerine göre hayvanlar haz duydukları davranışı tekrarlamış acı duydukları davranışı tekrar etmemişlerdir. Hayvanlar üzerinde incelenen bu durumu yönetim alanında hatta daha dar olarak işgörenler kapsamında inceleyecek olursak; haz ve acının aslında ödül ve ceza olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla sonucunda memnun olunan, ödül kazanılan bir davranışı işgören tekrarlayacak ve tekrar ettikçe davranış öğrenilip, pekiştirilecektir (Eren, 2008:545).

Modern davranış çalışmalarının başlangıcı 1800'lerin sonundadır. Davranış biliminin başlangıcında Ivan Petroviç Pavlov (1849-1936) yer almaktadır. Pavlov köpeklerin sindirim sistem üzerinde çalışırken klasik koşullanmayı şans eseri keşfetmiştir. Pavlov köpekler ile çalıştığı sırada köpeklerin sadece yemeği gördüklerinde ya da yemek yerken değil, zil sesini duyduklarında ya da bakıcılarını gördüklerinde de salya akıttıklarını gözlemlemiştir. Bunun sebebi köpeklere yemek verilmeden hemen önce zil sesi duyurulmasıdır. Dolayısıyla köpekler her zil sesini duyduklarında yemek geleceğini düşündükleri için salyaları akmaktadır. Bu bağlamda oluşan durum için koşullanma ve öğrenme demek mümkündür (Türkçapar&Sargın, 2012:7-8, Tutar, 2016:50). Skinner ise Pavlov gibi hayvanlar ile çalıştığı sırada bir farenin düzenek içerisindeyken pedala basınca peynir gelmesini fark edip durumu öğrendikten sonra her karnı acıktığında pedala basmasını motor sistemini ilgilendiren ve düşünce ile ortaya çıkan bir davranış olarak görüp edimsel koşullandırmaya örnek oluşturduğunu belirtmiştir (Cüceloğlu 1994). Dolayısıyla zil sesi ile salya akması arasındaki ilişki klasik koşullandırmayı açıklarken, farenin pedala basıp peyniri alması da edimsel koşullandırmayı açıklamaktadır.

B.F. Skinner insanların davranışlarının içsel faktörlere değil dışsal faktörlere dayandığını savunmuştur. Buna bağlı olarak da hayvanlar üzerinde çalışıp, hayvanlardan elde ettiği gözlemler sonucunda da Edimsel Koşullandırma Teorisi'ni geliştirmiştir. Bu teori "ödüllendirilen davranış tekrarlanır" kuralı ile özdeşleşmiştir. Edimsel Koşullandırma Teorisi'nin içeriğinde ise edimsel davranış ve pekiştireç bulunmaktadır (Tutar, 2016:50). Kendi kendine sebepsiz yere ortaya çıkmayan herhangi bir davranışın pekiştireçler yardımıyla ortaya çıkarılması Skinner'in Edimsel Koşullandırma Teorisi'nin temelini oluşturmaktadır. Belli bir ödülü elde eden insanlar veya hayvanlar pekişir ve her zaman aynı durumda ve koşullarda aynı davranışı sergileme olasılıkları artmaktadır. Dolayısıyla ödüllendirilen davranışın tekrarlandığı aksi halde tekrar edilmediği kanısına varılmaktadır. İnsanların ve hayvanların bulundukları ortamdaki çevresel etkileri arzuladıkları şekilde değiştirebildikleri savunulmuştur (Tutar, 2016:50). Organizmanın çevresel değişimi

meydana getiren bu tür davranışlarına da edimsel davranış adı verilmiştir (Olkun&Uçar, 2014:3).

Skinner ve Pavlov'un hayvanlar ile çalışmalarının sonunda elde ettikleri bulgular oldukça önemlidir. Bu bulgular yönetim alanında davranış konularının temelini oluştururlar. Pavlov ve Skinner çalışmalarında hayvanların veya insanların belirli amaçlar doğrultusunda belirli hareketler yaptıklarını görmüşlerdir. Bu hareketlerin soncunun olumlu ya da olumsuz olmasına karşılık gelecek şekilde de tekrarlanıp tekrarlanmadığını tespit etmişlerdir. Yani insanlar da tıpkı hayvanlar gibi olumlu göstermiş olduğu davranış karşısında olumlu bir durumla karşılaşırsa davranışı tekrarlarken, olumsuz bir durumla karşılaştığında davranışı tekrarlamamaktadır. Yani Edimsel Koşullandırma Teorisi'ne göre insan kendini şartlandırmaktadır. Motivasyon ile bağlaştırıldığında ise işgörenlerin kendilerine acı ve mutsuzluk olarak geri dönecek olan ceza durumunu ortaya çıkaran davranışları sergilememeleri ancak mutluluk ve sevinç olarak ortaya çıkan ödül durumu karşısındaki davranışları her zaman sergilemeleri söz konusudur (Koç, 2017:38-39).

Skinner yaptığı araştırmaların sonucunda davranışın ödüller ve cezalar tarafından yönetildiğini savunmuştur (Türkçapar&Sargın, 2012:8).

Edimsel Koşullanma Teorisi'nde kişiler sergilemiş oldukları davranışlar karısında çevreden aldıkları tepkileri işleyerek öğrenmeyi gerçekleştirmiş olmaktadırlar. Kişiler herhangi bir etki ve uyarıcı olmadan içinden gelerek sergilediği davranışlar neticesinde ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Davranışları olumlu olursa ödül, olumsuz olursa ceza ile karşılaşırlar. Bu durum pekiştireç olarak kişinin davranışlarını yönlendirmesine dolayısıyla tekrar edip etmemesine sebep olmaktadır. Bu durum ancak Edimsel Koşullandırma Teorisi ile açıklanabilir. Verilen ödüllerin alışkanlık derecesine gelmemesi açısından belirli dönem ve durumlarda verilmesi davranışın pekiştirilerek öğrenmenin gerçekleşmesinde daha verimli olmaktadır (Elden, 2003:19). Dolayısıyla Edimsel Koşullandırma Teorisi'nden bahsetmek için bir davranış ve bu davranışın olumlu ya da olumsuz sonucuna göre bir ödüllendirme veya bir cezalandırmanın söz konusu olması gerekmektedir. Bu ödüllendirme veya

cezalandırmanın ise her zaman olmaması belirli zaman ve durumlarda gerçekleşmesi alışkanlığın önüne geçerek, gerçek öğrenmenin oluşmasına olanak sağlamaktadır.

1.5.2.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Süreç Teorilerinden olan Bilişsel Değerlendirme Teorisi'ni De Charms geliştirmiştir. De Charms Bilişsel Değerlendirme Teorisi'nde "özgün insan-piyon insan" olarak insanları sınıflandırarak, davranışsal ve bu davranışların süreçsel olarak nasıl şekillendirildiğine açıklık getirmeye çalışmıştır. De Charms özgün insan olarak sınıflandırdığı gruba dahil olan insanların herhangi bir durum ve olay karşısında kendi davranışlarını kendilerinin seçtiğini ve süreci kendilerinin yönettiğini savunmuştur. Ancak De Charms'a göre piyon insanın davranışları dışarıdan başkaları tarafından yönlendirilir, yönetilir, belirlenir. De Charms'ın Bilişsel Değerlendirme Teorisi'nde bahsetmiş olduğu özgün insanın davranışları, sorumluluk alma, başarı vb. gibi içsel faktörler ile motive olmuş davranışları ifade ederken, piyon insan davranışları ise ücret, terfi, çalışma şartları vb. gibi dışsal faktörler ile motive olmuş davranışları ifade etmektedir (Tutar, 2016:54).

Bilişsel teoriler motivasyonun kaynağının dışarıdan geldiğinden ziyade kişinin içinden geldiğini yani sahip olduğu bilişlerin motivasyon sağlayıcı olduğunu savunmaktadırlar (Bozanoğlu, 2005:20). Bilişsel Değerlendirme Teorisi motivasyonu iki kısımda incelemektedir. Bunlar içsel motivasyon ve dışsal motivasyondur. Aynı zamanda Bilişsel Değerlendirme Teorisi'ne göre her bir kısmın kendine ait düzeyleri bulunmaktadır (Bozanoğlu, 2004:94).

Bilişsel Değerlendirme Teorisi kişilerin dışarıdan gelen herhangi bir çevresel etkinin onlar için bir tehdit yaratıp yaratmadığı konusuyla ilgilenmektedir. Herhangi bir tehdit yaratıyorsa kişinin bu tehdit ile başa çıkıp çıkamaması ve ne şekilde değerlendirdiklerine odaklanmaktadır (Folkman vd., 1986:992-993, Smith ve Lazarus, 1990:616).

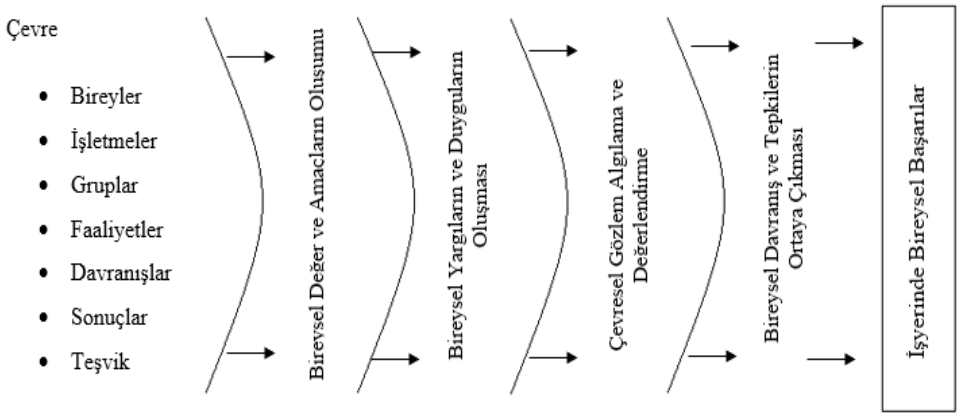
Bilişsel Değerlendirme Teorisi, özerk olma, yeterlik ve ilişki gibi başlıca psikolojik ihtiyaçların içerisinde yer almaktadır. Harekette bulunan kişiler geri bildirim, iletişim kurmak ve ödüllendirilme gibi sosyal durumlardan

etkilenmektedirler. Bu sosyal durumların neticesinde ortaya çıkan yeterlik duygusu sonucunda da içsel motivasyonda artış meydana gelmektedir (Ryan&Deci, 2000:70).

1.5.2.6. Edwin Lock'un Amaç Teorisi

Amaç Teorisi Edwin Lock tarafından geliştirilmiştir ve ana fikri kişilerin sergilediği davranışların nedenlerinin, davranışı sergileyen kişiler tarafından belirli amaçlardan dolayı yapılmasına dayanmasıdır. Dolayısıyla kişiler kendileri için bazı amaçlar belirleyip davranışlarını bu amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik şekillendirmektedirler. Edwin Lock'un Amaç Teorisi'ne göre, başarıyı motivasyon etkileyebilir ve bu motivasyon kaynakları amaçların özellikleri ile ilişkilidir. Amaç Teorisi'ne göre kişiler belirledikleri amaca verdikleri önem derecesine göre motive olmaktadırlar. Dolayısıyla kişilerin amaçları motivasyonlarını şekillendirebilmektedir. Kişilerin hedeflerinin önemi ve bu hedeflere ulaşmak için ortaya koydukları amaçları ne kadar değerli ise motivasyonları da o kadar yüksek olmaktadır (Tutar, 2016:52-53).

Lock'a göre işgörenlerin iş başarıları kişisel amaçları ile doğru orantılıdır. Bu sebeple, iş ortamında örgütsel ve yönetsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik davranışlar dikkate alınmalıdır. İş görenler çevresel gözlemler sayesinde etraflarında olan bitenler ile ilgili bir değerlendirme yaparak, sonuca varıp yargılama sürecine girmektedirler. Bu yargılama süreci kişisel bazı tepkileri ve davranışları meydana getirerek kişisel amaçları biçimlendirip yönlendirmektedir. Bu biçimlenen amaçlara göre sergilenen davranışlar ise işgörenlerin iş yerindeki başarısının belirleyicisi olmaktadır (Eren, 2008:525). Dolayısıyla işgörenlerin amaçladıkları doğrultuda hareket etmelerinin desteklenmesi, motivasyonu ve akabinde verimliliği artırabilmektedir.



Şekil 8. Edwin Lock'un Amaç Teorisi

Kaynak: Eren, Erol, (2008) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, s. 526.

1.6.Motivasyon ile İlgili Literatürdeki Bazı Çalışmalar

İlgili literatür incelendiğinde motivasyon ile birçok etkenin ilişkilendirildiği görülmüştür. Özellikle yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb. gibi demografik etkenler ile motivasyon ilişkisi oldukça fazla incelenmiştir. Literatürde demografik bilgiler dışında motivasyon ile aynı iş yerinde çalışılan süre ve işgörenlerin yöneticisiyle aynı odada çalışıp çalışmaması gibi etkenlere de yer verilmiştir.

Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007:105) işgörenlerin motive edilebilmesi için gerekli olan motivasyon araçlarının önemine değinerek; içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin genel motivasyon düzeylerine etkileri olup olmadığını ve motivasyon araçlarının işgörenleri motive ederken aralarında farklılık olup olmadığını araştırmak amacıyla Afyonkarahisar il merkezindeki termal oteller üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin genel motivasyonlarına etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Fakat içsel motivasyon araçlarının işgörenlerin genel motivasyon düzeylerine dışsal motivasyon araçlarına göre daha fazla etki ettiği bulunmuştur. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının genel motivasyon üzerindeki etkisinin, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi vb. gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği tespitine ulaşılmıştır.

Toker (2008:69), emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe işgörenlerin ve hizmeti satın alanların yüz yüze olmasından dolayı iş gücü ve iş doyumunun önemine değinmiştir. İş doyumunun hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine doğrudan etkisi olduğunu, işgören motivasyonuna gereken önemin verilmesi gerektiğini ve bu motivasyonun bazı araçlar ile sağlanacağını savunmuştur. Bu bağlamda İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerine yönelik bir inceleme yapmıştır. Araştırmanın sonucunda ise motivasyon araçlarından olan ekonomik, sosyal, psikolojik, örgütsel ve yönetsel araçların iş doyumuna önemli etkileri olduğunu tespit etmiştir.

Ağca ve Ertan (2008:135) Antalya'daki 20 adet beş yıldızlı otelde çalışan 402 işgörenden veri toplayıp, beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin duygusal bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi test etmek istemişlerdir. Araştırmanın sonucunda duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Kıdak ve Aksaraylı'nın (2009:89) bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan farklı meslek gruplarından olan işgörenler üzerinde yapmış oldukları araştırmanın amacı, işgörenlerin motivasyonlarına etki eden faktörlerin belirlenmesidir. İş görenlerin yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin motivasyon faktörleri üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda çalışılan süre ile motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Alkış ve Öztürk (2009:213-232) yapmış oldukları çalışmada Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir bölgelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler üzerine, işgörenleri motive eden faktörleri Herzberg Çift Faktör Teorisine göre belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmanın sonucunda ise konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyonları açısından en önemli etmenin; sosyal yaşam ve kariyerde ilerleme imkanları olduğu görülmüş ve buna ilaveten işgörenlerin dışsal motivasyonlarının, içsel motivasyonlarına göre daha az etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Ertan ve Kaya'nın (2012:164) Edremit körfezindeki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin iş motivasyonları üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucunda yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin iş motivasyonları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığını tespit etmişlerdir.

Akgündüz (2013:131) otel işletmelerinin önemli bir değeri olan işgörenlerin yeteneklerinden yararlanmak amacıyla uygun motivasyon araçları ile güdülenmesi gerektiğini belirtip, işgörenlerin yaratıcılığına motivasyon araçlarının etkisini tespit etmek amacıyla Kuşadası'nda bulunan 184 adet 5 yıldızlı otel çalışanını 2012 yılının haziran ve temmuz aylarında araştırmaya dahil etmiştir. Araştırmada hem içsel motivasyon araçlarının hem de dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin yaratıcılığını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Köroğlu ve Avcıkurt 'un (2014:45) turist rehberlerinin performans ve motivasyon ilişkilerini ölçmek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarında turist rehberlerinin yaşları, eğitim seviyeleri ve tecrübeleri gibi demografik değişkenler arasında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir.

Ekiyor ve Arslantaş'ın (2015:130) yaptıkları araştırmada medikal şirketlerinde çalışan işgörenlerin motivasyonlarının inovasyon performanslarına etkilerini belirlemek amacı taşımaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin motivasyonlarının yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerle farklılık gösterip göstermediği de analiz edilmiştir. Araştırmanın neticesinde işgörenlerin motivasyon düzeyleri ile şirkette çalışma sürelerinin benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Yıldırım ve Arslan'ın (2015:23) işgörenlerin içsel ve dışsal iş motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin ilişkilerinin belirlenmesine yönelik Ankara şehir merkezindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bulunan 462 işgören üzerinde yapmış oldukları araştırmaya göre ise; içsel motivasyon faktörlerinin (bir işi başarmak, işin çeşitliliği, bağımsızlık, sorumluluk, kişisel ve profesyonel gelişim,

işgörenin yapmış olduğu katkının önemi, takdir edilmek, tanınmak vs.) duygusal süreklilik ve normatif bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı ve dışsal motivasyon faktörlerinin (çalışma koşulları, ücretlendirme, iş güvencesi, terfi, lojman imkanları, fiziksel şartlar vs.) de yalnızca duygusal bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varmışlardır.

Ghaffari, Shah, Burgoyne, Nazri ve Salleh (2017:92) örgütlerde motivasyonun işgören performansını olumlu yönde etkilemek için kullanılması gereken önemli bir unsur olduğunu belirtip; motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve aynı zamanda çalışanların iş performansını etkileyen en baskın motivasyon faktörünü tespit etmek amacıyla Universiti Teknologi Malaysia (UTM) 'da çalışarak akademik olmayan 150 çalışanı araştırmaya dahil etmişlerdir. İş performansı için en önemli motivasyon faktörünün sorumluluk olduğunu bulmuş ve farklı motivasyon faktörlerinin veya plânlarının farklı çalışanlar üzerinde farklı motivasyonel etkilere sahip olacağını tespit etmişlerdir. Yöneticilerin bir motivasyon plânından iyi sonuçlar almak için, beşerî sermaye yönetimi, çalışanların değer, ihtiyaç, görev ve memnuniyetinin (içsel motivasyon) seviyelerindeki farklılıkları, iş performansını ve verimliliği arttırmak açısından değerlendirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Güdek'in (2018:142), Balıkesir ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında işgörenlerin motivasyona yönelik görüşlerinin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Orhaner ve Mutlu'nun (2018:86-87) hastane işgörenleri ile yaptıkları çalışmada motivasyon düzeyi ile çalışma süresi arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda analiz edilen değişkenlere göre işgörenlerin aynı hastanede çalışma süresi ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak sektördeki çalışma süresi ile motivasyon düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışma süresi ne kadar artarsa motivasyon o kadar düşer diyebilmişlerdir.

II. BÖLÜM

2. SANAL KAYTARMA

2.1.Kaytarma Kavramı

Türk Dil Kurumu kaytarma kavramını "iade etmek", "geri çevirmek" ve "iş yapmaktan kaçmak" şeklinde tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2018). Oxford sözlüğü ise kaytarma kavramını "zamanı amaçsız ve boş bir şekilde harcamak" şeklinde tanımlamaktadır (Oxforddictionaries, 2018). Kişilerin günlük hayattaki süreçte herhangi bir işin yapılması ile ilgili isteksiz davranması, kaçamak davranışlarda bulunması, tembellik etmesi ve işin gerektirdiği önemi göstermiyor olması kaytarma olarak görülebilir. Bu bağlamda bireysel yapılan kaytarma davranışı herhangi bir grup çalışması veya topluluk içerisinde de olabilir. Literatürde kaytarma kavramı iki şekilde bulunmaktadır. Bunlar, "sosyal kaytarma" ve "sanal kaytarma" kavramlarıdır (Yılmaz, Doğanalp&Varol, 2016:166).

Sanal kaytarma kavramı Siber Bilimlerin gelişmesi ve iş yerinde internet kullanımının yaygınlaşması neticesinde "The New York Daily News" gazetesinin de yazılarından etkilenilerek ortaya çıkmıştır. Türk Dil Kurumu'nun belirttiği gibi "iş yapmaktan kaçmak" anlamına gelen kaytarma kavramı bilgisayar ve internet ile birlikte anıldığında sanal kaytarma kavramı ortaya çıkmış olmaktadır (Karataş&Avcı, 2017:2322).

2.2.Sanal Kaytarma Kavramı

Önemli iş fırsatlarına ve çalışanların verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunan internet, işin yapılma şeklini de değiştirmektedir. İnternet ile maliyet düşürme, ürün döngüsü sürelerinin kısalması ve bilgiye daha kolay erişim dahil olmak üzere birçok fayda sağlanmaktadır. İnternetin işyerinde kullanılması, çalışanların internet faaliyetlerinin bir sonucu olarak mahremiyetin ortadan kalması, üretkenlik kayıpları ve örgütsel sorumluluk ile ilgili endişeleri de beraberinde

getirmektedir (Lim&Teo, 2005:1081). Dolayısıyla internet kullanımının faydalı olduğu kadar zararlı olduğu da düşünülmektedir.

İnternet teknolojilerinin kullanımları işyerlerinde yaygın bir durumdadır. Rekabetin içerisinde yer alan şirketler, işgörenlerinin iç ve dış iletişimini desteklemek ve güçlü kılmak için internet teknolojilerinin kullanılabilir ve erişilebilir olmasını sağlamaktadırlar. E-posta kullanımı, anlık mesajlaşma, internete bağlı telefonları iletişim yönünde kullanan medya araçları şirketlerin istedikleri zaman 7/24 iş yapabilmelerini sağlamaktadır. İnternet sayesinde oluşturulan sanal takımlar dağınık takımların iletişim problemini ortadan kaldırmaktadır ve bu sayede internet teknolojilerinin her yerde bulunur olmasının önemi anlaşılmaktadır (Chen, Chen&Yang, 2008:88-89). Bu bağlamda internet kullanımı işin yapılışını ciddi anlamda kolaylaştırdığı için işletmeler tarafından yaygın olarak tercih edilir hale gelmiştir.

İnternet, modern zamanların en inovatif ürünü olarak kabul edilmekte ve insanların yaşamını önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. İletişim hiç olmadığı kadar hızlı ve kolay yapılmaktadır. Bilgiye ulaşmak daha kolaydır. Çevrimiçi alışveriş, bankacılık işlemleri, müzik ve video indirme işlemleri internet sayesinde çeşitlendirilmekte ve kolaylaşmaktadır. Bilgiye ulaşmanın ve iletişimin kolaylığı sayesinde çalışma yaşamında verimlilik de artmaktadır. Artık işgörenler daha hızlı ve daha akıllıca çözümlere ulaşabilmektedirler. (Chen, ChenYang, 2008:87-88) Ancak bu faydalara rağmen, internet iş yerlerinde bazı öngörülemeyen sorunlara yol açmaktadır. Sanal kaytarma bu sorunlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Al-Shuaibi, Shamsudin&Subramaniam, 2013:1).

Sanal kaytarma, iş saatleri içerisinde web sitelerini kişisel amaçlar için kullanmak, kişisel e-posta alıp göndermek, müzik indirmek, bankacılık işlemleri gerçekleştirmek, kısacası işgörenlerin çalışma saatleri boyunca şirketlerinin internet erişimini kullanarak gönüllü bir şekilde hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır (Lim, 2002:677). Kısaca iş yerinde iş saatleri dahilinde internet yoluyla kişisel işler yapmaktır. Sanal kaytarma, işgörenlerin çalıştıkları sırada işyerine ait bilgisayar ve

interneti kullanarak iş ile ilgisi olmayan konularda gönüllü olarak aktif olmalarıdır (Blanched&Henle, 2008:1069).

Günümüze kadar işgörenler işin yarattığı stresten ve gerginlikten kurtulmak için mutlaka bazı kaytarma yollarına başvurabilmektedirler. Günümüzün yoğun çalışma koşullarında sanal kaytarma davranışı sergilemeyecek işgörene rastlamak neredeyse imkansıza yakın kabul edilmektedir. Bir firmanın müşterilerine mesai saatleri dahilinde reklam içeren bir mesaj göndermesi ve işgörenin bu mesajı açıp okumasının ardından firmanın internet sitesine girip ürünlerini incelemesi sanal kaytarma davranışına örnek olabilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada en çok rastlanan sanal kaytarma davranışlarının aşağıdaki gibi sergilendiği belirtilmektedir (Tan, 2017:17-18):

- Kişisel e-posta alıp, gönderme,
- Sosyal medya ve sosyal sitelerde zaman geçirme,
- Oyun sitelerinde oyun oynama,
- Web sitelerinden online alışveriş yapma,
- Düğün, davet vb. gibi organizasyon plânlama,
- Borsa ve kişisel yatırımlar ile ilgilenme,
- İş arama.

2.3. Sanal Kaytarmaya Neden Olan Etkenler

Sanal kaytarmaya neden olan etkenleri üç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bu bölümde sanal kaytarmaya neden olan örgütsel etkenler, iş veya görev ile ilgili etkenler ve kişisel etkenler alt başlıkları ile incelenecektir.

2.3.1. Sanal Kaytarmaya Neden Olan Örgütsel Etkenler

Örgütsel etkenler sanal kaytarmaya neden olan etkenlerin başında gelmektedir (Özdemir, 2016:9). Bu bölümde sanal kaytarmaya neden olan örgütsel etkenlerden bahsedilecektir.

2.3.1.1. Örgütsel Politikalar

Örgütsel politikalar olarak adlandırılan internet politikası ve iş yerinde kendi bilgisayarını kullan politikası, işgörenlerin sergilemiş oldukları sanal kaytarma davranışlarının faydalarını ve zararlarını anlamak açısından önem arz etmektedir. Bu politikaları uygulayan örgütlerde sanal kaytarma davranışının pozitif veya negatif etkilerinin anlaşılması oldukça önemlidir (Doorn, 2011:9). Örgütsel politikaların sanal kaytarma üzerindeki etkilerinin anlaşılması örgütte olumlu etkiler yaratabilmektedir.

2.3.1.1.1. İnternet Politikası

İnternetin karanlık tarafını incelemek için bazı girişimlerde bulunulmasına rağmen, günümüze kadar var olan çalışmalar, büyük ölçüde internet ile ilgili herhangi bir teoriye dayanmamakta ve vazgeçilmez kabul ettiğimiz internetin neden ortaya çıktığı konusunda çok az bilgi vermektedir. Çalışanların interneti kötüye kullanmasının kurumlar için önemli maliyetler yaratması ve çalışanların verimliliğini etkilemesi durumunda, etkili organizasyonel müdahale programları ve politikalarının geliştirilebilmesi ve uygulanabilmesi için çalışanların bu tür davranışlarda neden bulundukları ile ilgili çalışmaların yapılması önem arz etmektedir (Lim&Teo, 2005:1082).

Sanal kaytarmanın çalışanlar ve şirketler için olumsuz bir sonucu olup olmadığı konusunda bir fikir birliği olmamasına rağmen, pek çok şirket internet kullanımını sınırlamak veya kontrol etmek için internet politikaları kullanmaktadır. İnternet politikaları çalışanın davranışlarını düzenleme ve interneti kötüye kullanmama amacına hizmet etmekte ve sanal kaytarma davranışında önemli bir rol oynamaktadır (Lim&Teo, 2005:1082-1083). Ancak Blanchard ve Henle (2008:1080) örgütsel internet politikalarının işgörenlerin sanal kaytarma davranışlarını etkilemeyeceğini, sanal kaytarma davranışı sergilemeleri esnasında örgüt içerisinde fark edilmelerinin sadece bir tesadüf olduğunu düşündüklerini iddia etmektedirler.

Ahmad ve Jamaluddin (2009:410) iyi bir internet politikası uygulamanın faydalı olacağı sonucuna varmışlardır, çünkü bu tür politikalardan daha fazla haberdar olan çalışanların internet bağımlılığı sorunu yaşama ihtimalleri daha azdır. Bu bağlamda sanal kaytarma davranışı sergileme olasılıkları da daha düşük olmaktadır. Dolayısıyla kısıtlama ve kontrol mekanizmalarının daha farklı yönlendirilmesi, işgörenler ile paylaşılması ve faaliyete geçirilmesi sanal kaytarma ile ilgili önlem alınmasına yardımcı olabilmektedir.

2.3.1.1.2. İş yerinde Kendi Bilgisayarını Kullan Politikası

İş yaşamında oldukça yeni bir uygulama olan işgörenlerin iş yerinde kendi bilgisayarlarını kullanması politikası, işgörenlere şirket tarafından sağlanan bir bilgisayar verilmesi yerine kendilerine ayrılan bütçeden alınan kişisel bilgisayarlar ile çalışılması durumudur. Ancak bu tür bir uygulama içerisinde bulunan ve kendi bilgisayarları ile çalışan işgörenlerin şirket bilgisayarları ile çalışan işgörenlere göre sanal kaytarma davranışlarının arttığı görülmüştür (Doorn, 2011:10). Ayrıca iş yerlerinde kendi bilgisayarları ile çalışan işgörenlerin, kişisel bilgilerinin yanı sıra kurumsal bilgiler de bilgisayarlarında kayıt altına alınmaktadır. Dolayısıyla böyle bir cihazın kaybedilmesiyle ilgili olarak artan bir riske yol açılmaktadır. Kullanıcının kişisel verileri ile birlikte mevcut kurumsal veriler de kaybedilmeye açıktır (Kerkwijk, 2011:6). Bu bağlamda bu veriler gizli veriler olarak adlandırılsa da çok da gizli kalmama riskleri bulunmaktadır.

2.3.1.1.3. Kişisel İnternet Kullanım Kurallarındaki Kesinlik

Kişisel internet kullanımı ile ilgili kesin kuralların var olması ve işgörenlerin bu kuralların resmi ceza yapısı içerisinde değerlendirileceğini bilmeleri bir sindirme politikası olarak görülmektedir. Kişisel internet kullanım kurallarındaki kesinlik sanal kaytarma davranışları ile ilişkilidir. İş görenlerin örgütü tarafından cezalandırma korkusu nedeniyle örgütsel kurallara uyma duygusunu geliştirdiği bilinmektedir. Bu nedenle çalışanların resmi ceza korkularının ortaya çıkarılması,

internet kullanım kurallarına uygun bir önceliğe mecbur kalmalarını sağlamaktadır. Organizasyonel kontrol ve kurallardaki kesinlik suç sayılan bir davranışın yerine getirilme olasılığını azaltabilmektedir. Dolayısıyla bu sayede sanal kaytarma davranışında düşüş görülmesi mümkün olmaktadır (Davis, 1968:379-381, Lara, Tacoronte&Ding, 2006:453-454).

Bilinmeyeni sormak, başkalarını gözlemlemek ya da bir şekilde belirsizliği azaltmaya yönelik diğer davranışlarda bulunmak yoluyla bilgi edinilebilmektedir. Riskli ve bazen de etik olmayan davranışların üstlenilmesi, bu davranışları düzenleyen kurallar ve yapılar hakkındaki belirsizliğin yol açtığı kaygıyı azaltma stratejisidir. Anlaşılır bir şekilde, belirli bir davranışla ilgili kurallar, kontroller ve sonuçlardan emin olunmazsa, kişi netliği algılayana kadar kendi yararını düşünmesi daha olası sayılmaktadır. Eğer çalışanlar kişisel internet kullanımı kuralları hakkında kararsızlarsa, kendilerinden beklenenler konusunda bir güvensizlik hissi duyarlar ve kişisel internet kullanımı kuralları ile ilgili neyin iyi olduğuna dair yorumlarda bulunabilmektedirler. Bu öznel yorumlar, bireylerin ahlaki normlarına bağlıdır. Bu nedenle, kişisel internet kullanımı kuralları hakkındaki belirsizlikten kaynaklanan öznel yorumlar, grup normlarının şekillenmesinin ve bunların kişisel internet kullanımı üzerindeki etkilerinin bir parçası olabilmektedir. Bu nedenle, bireylerin kişisel internet kullanımı kuralları ve sonuçları hakkındaki öznel belirsizliğin neden olduğu kaygıyı azaltmak için girişimlerde bulunulmalıdır. Aksi takdirde işgörenler kendi kişisel internet kullanımı kurallarını benimseyip sanal kaytarma davranışlarını artırabilirler (Polzer-Debruyne, 2008:70). Dolayısıyla bir politika belirlenirken detaylı düşünülmelidir.

2.3.1.1.4. Örgütsel Özellikler

Blanchard ve Henle (2008:389) tarafından yapılan araştırmalar, sanal kaytarmayı destekleyen iş arkadaşlarının ve yöneticilerin kurallarının sanal kaytarma ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bir işgören sanal kaytarmaya iş arkadaşlarının da dahil olduğunu algıladığında davranışlarının sıklığının arttığı görülmektedir. Ayrıca işgörenler, sanal kaytarmanın bir ayırıcı olmadığını aslında ortak bir özellik olduğunu belirtmişlerdir. Lim ve Teo (2005:1087) yapmış oldukları

çalışmada katılımcılara sanal kaytarma davranışlarının gerekçelerini sormuşlar ve katılımcıların %88'inin iş yerinde çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin de sanal kaytarma davranışında bulunduklarını ve bunun normal kabul edildiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla iş yerindeki, iş arkadaşlarının bu davranışı normal görerek sanal kaytarmayı etkileyebileceği kabul edilmektedir (Lieberman, Seidman, McKenna&Buffardi, 2011:2197). Bu ortak davranışlar sanal kaytarmanın artışına sebep olabilecek niteliktedir. Aynı zamanda da örgütsel özelliklerin işgörenleri etkilediğini ve sanal kaytarma davranışının seyrini örgütsel özelliklerin de belirleyebileceğini söylemek mümkündür.

İşyerinde kişisel internet kullanımı işyerinde isteksizlik olarak açıklanmaktadır. Ancak, bu yorum kanıtlanmamıştır. Fakat Garrett ve Dangzer'in (2008:937) yapmış oldukları araştırmada işgörenlerin büyük bir kısmının iş sırasında kişisel internet kullanımında bulunduğu görülmektedir. Ayrıca stres ve memnuniyetsizlik gibi iş yeri faktörlerinin, çalışma sırasında internet sörfü veya kişisel e-posta kullanımının boyutu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık, işyerinde kişisel internet kullanımının beklenen sonuçlarını şekillendiren faktörler de bulunmaktadır. Örneğin internetten faydalanmaya yönelik genel bir pozitif algı, bilgisayarların rutin kullanımı, iş taahhüdü ve bilgisayar kullanımına ilişkin örgütsel kısıtlamalar sanal kaytarma davranışını etkilemektedir. Bu sonuçlar, çalışanların interneti iş yerlerinde iş dışında kullandıkları gibi kişisel amaçlar için kullandıklarını da göstermektedir.

2.3.2. Sanal Kaytarmaya Neden Olan İş veya Görev ile İlgili Etkenler

Bu bölümde iş veya görev ile ilgili etkenler başlığı altında yer alan üç alt başlıktan (İş ile ilgili talepler ve kaynaklar, iş yükü ve özel yaşam ile iş hayatı arasındaki sınırların kaybolması) bahsedilecektir.

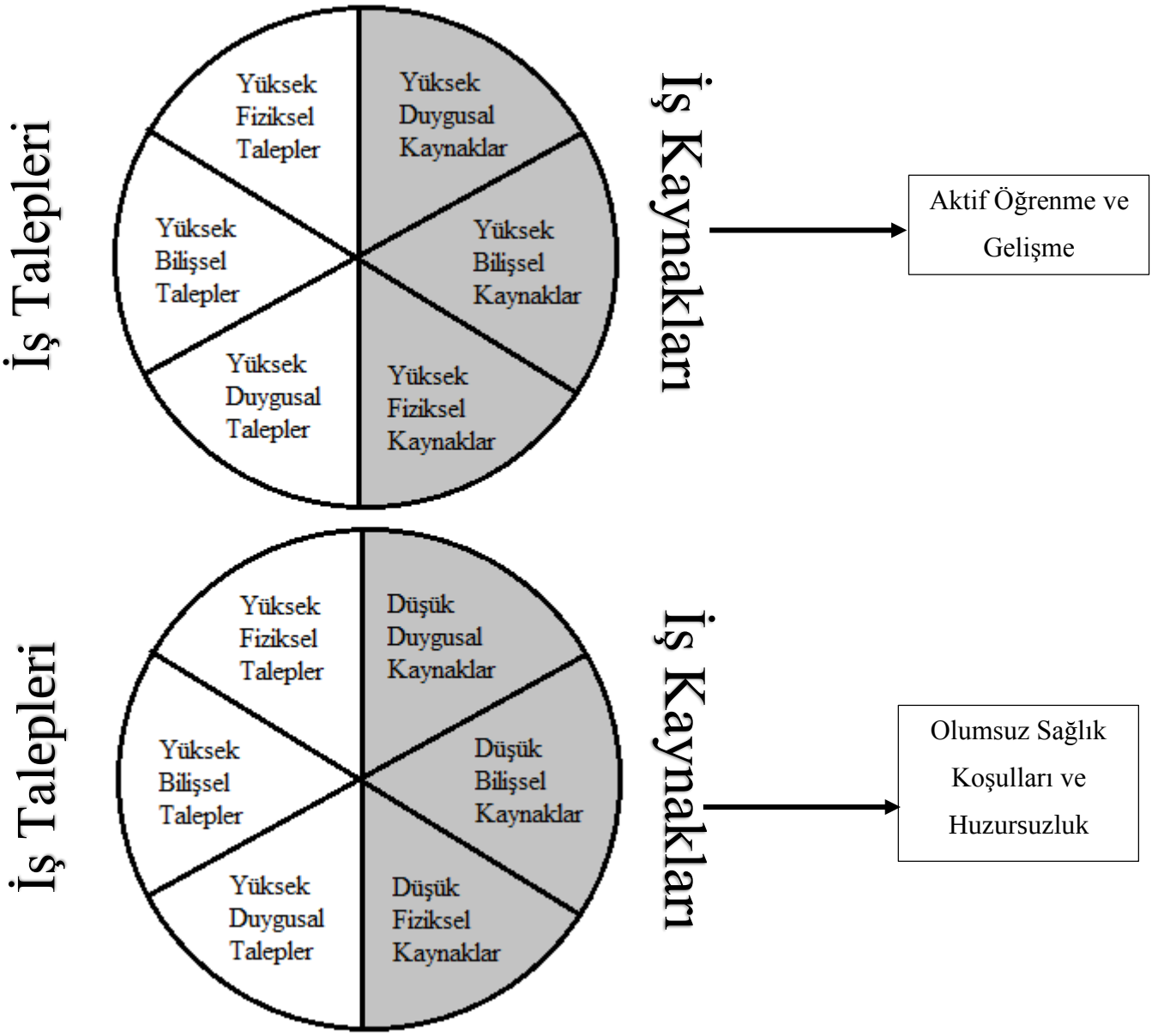
2.3.2.1. İş ile İlgili Talepler ve Kaynaklar

İş talepleri, işin fiziksel ya da zihinsel çaba gerektiren sosyal ya da organizasyonel yönlerine atıfta bulunmakta ve bu nedenle belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkili olmaktadır (Bakker, Demerouti, de Boer&Schaufeli, 2003:344). Jones ve Fletcher (1996:122) talepleri, çevresel olarak, dikkat ve tepki gerektiren, dikkat uyandırıcı uyaranların derecesi olarak tanımlamaktadırlar. Her işte bir şeyler yapılması gerekir ve talepler de iş ile ilgili yapılması gerekenlerdir. Daha spesifik olarak, fiziksel güç gerektiren işler, psikolojik, sosyal veya kurumsal yönlerin ağır bastığı iş talepleri bulunmaktadır. Bu talepler fiziksel veya psikolojik (yani bilişsel veya duygusal) çaba ve bu nedenle bazı fizyolojik ve/veya psikolojik maliyetler yaratabilmektedirler.

İş kaynakları, işin iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olduğu, iş taleplerini ve ilişkili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan veya kişisel gelişmeyi teşvik eden işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade etmektedir (Bakker, Demerouti, Boer&Schaufeli, 2003:344). İş kaynakları, işin fiziksel ve psikolojik, sosyal veya organizasyonel yönlerini ifade eder ve / veya iş taleplerini ve ilişkili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltır, iş hedeflerine ulaşmada işlevselsdir, kişisel gelişmeyi ve öğrenmeyi teşvik eder. Bu nedenle, kaynaklar sadece iş talepleri ile uğraşmak ve "bir şeyler yapmak" için değil, aynı zamanda kendi başlarına da önemlidir (Hobfoll, 2002:307).

İş ile ilgili talepler ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişki ile ilgili Henle ve Blanchard (2008:393) işgörenlerin olması gerekenden az iş talebiyle karşılaştıklarında sanal kaytarma davranışlarının artabileceğini ifade etmektedirler. Bunun sebebi olarak da işgörenlerin boş vakitleri artıp, iş yükleri azaldığında dolaylı olarak sanal kaytarmaya yöneleceklerini belirtmişlerdir. İş görenlerin az iş yükü olduğunda, sorumluluğunun yeterince yüklenmediğinde ortaya sanal kaytarma davranışı çıkmaktadır. Fakat iş taleplerinin olması gerekenden fazla olduğu durumlar da sanal kaytarma davranışlarında yükselme görülmektedir. Dolayısıyla taleplerin az veya fazla olması sanal kaytarma davranışlarında dalgalanmalara sebep olmaktadır.

İş talepleri ve kaynakların aktif öğrenme ve gelişme ile olumsuz sağlık koşulları ve huzursuzluk ile ilişkili olduğu iddia edilmektedir. Buna bağlı olarak da DISC (Demand-Induced Strain Compensation= Talep-Kaynak Zorlanma Telafisi) adı verilen bir model oluşturulmuştur. Bu bağlamda iş talepleri ile kaynakların örtüştüğü zamanlarda, işgörenlerin motivasyon ve sağlık durumlarının etkilendiği ortaya çıkmış ve sanal kaytarma ile DISC modeli arasında ilişki kurulabilir bir noktaya gelinmiştir (Doorn, 2011:12). Aşağıdaki şekilde DISC modeli ile talepler, kaynaklar ve öğrenme, gelişme ve sağlık durumları arasındaki ilişki ortaya koyulmuştur.



Şekil 9. DISC Modeli

Kaynak: De Jonge, Jan, Dormann, Christian, "The DISC Model: Demand–Induced Strain Compensation Mechanisms in Job Stress". Occupational Stress in the Service Professions. London: Taylor&Francis: CRC Press, 2003, s. 64.

2.3.2.2. İş Yükü

İş görenlerin iş yerinde yapmakla yükümlü olduğu işlerin yükü işgörenlerin kişisel internet kullanım miktarlarını etkilemektedir. Dolayısıyla işgörenlerin iş yerinde yapmak zorunda oldukları işler birer gereklilik arz eder ve iş yükünün olmadığı zamanlarda kişisel internet kullanım oranı artabilir. İş yükünün gerçekte olan hacmi ve algılanan hacminin sanal kaytarma ile ilgili olduğu varsayılabilmektedir (Akça, 2013:24). İş yükünün gerçekte olan hacmi derken anlatılmak istenen, işgörenin az vakti varken çok önemli ve fazla işi yapacak olmasıdır ve bu durum sanal kaytarma ortamının yaratılmasının engellenmesine sebep olmaktadır. İş yükünün algılanan hacmi ile kastedilen ise işgörenlerin bazı kişilik özellikleri, psikolojik durumları, tecrübe ve yetenekleri aynı zamanda aynı işin yapılması gerektiği durumlarda iş yükünü farklı algılamalarına sebep olmaktadır. Dolayısıyla algılamaları sanal kaytarma ile ilgilenme düzeylerini de etkilemektedir (Spector&Jex, 1998:362). Bu bağlamda iş yükünün gerçek iş yükü ya da algılanan iş yükü olması pek fazla durumu değiştirmez ve sanal kaytarma ile iş yükü ilişki olarak varsayılabilir.

2.3.2.3. Özel Yaşam ile İş Hayatı Arasındaki Sınırların Kaybolması

Sanayi Devrimi'nden sonra işyerleri ve evler arasında yaratılan bölünme nedeniyle, iş ve ev genellikle kullanım amaçları bakımından farklılık göstermektedir. Zıtlıkları ve amaçları göz önüne alındığında, iş ve ev, dil veya kelime kullanımında farklılıkların olduğu, kabul edilebilir davranışları oluşturan farklılıklar ve görevlerin nasıl yerine getirileceğine dair farklılıklar bulunan iki farklı ülkeye benzetilebilmektedir. İnsanlar, genellikle bu iki ortam arasında günlük geçişler yapan, çoğunlukla odaklarını, hedeflerini ve kişiler arası tarzlarını her birinin kendine özgü taleplerine uygun hale getiren sınır kavşakları olmaktadırlar. İşin ve evin birçok yönünün değiştirilmesi zor olsa da bireyler istenilen dengeyi oluşturmak için iş ve ev alanlarının doğasını ve aralarındaki sınırları ve köprüleri bir dereceye kadar şekillendirebilmektedirler (Clark, 2000:750-751). Clark'a (2000:767) göre

işgörenler her iki alanın (çalışma ve çalışma dışı) sınırlarını aktif olarak geçmekte ve her bir alanın ihtiyaçlarına göre iletişim ve davranış yoluyla her bir alanı aktif bir şekilde şekillendirmektedirler. Sınır geçişinin bir örneği, sağlanan internetin kişisel nedenlerle iş başında kullanımı yani sanal kaytarmadır. Clark'ın merkezi varsayımı, insanların her bir alanın ihtiyaçlarına bağlı olarak sınır geçiş davranışına girmeleridir. İşyerinde kişisel internet kullanımının özel sebeplerle yapılması veya çalışanların birçok özel işini yönetmek için işyerinde internet bağlantısı kurmaları iş hayatı ile özel yaşam arasındaki sınırın kaybolmasından kaynaklanan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır ve dolayısıyla sanal kaytarma davranışının gerçekleşmesi anlamına gelmektedir.

İş ve aile arasındaki sınırların ortadan kalkması sanal kaytarma ile bağlantılıdır. İnternetin iş ve özel çevre içindeki rolünün artması, çalışanların işlerini evde yapmaları için fırsatlar yaratırken, aynı zamanda çalışma sırasında aile durumuyla ilgili faaliyetlerde bulunmayı da mümkün kılmaktadır (Doorn, 2011:12). Dolayısıyla sanal kaytarmanın oluşmasına sebep olabilecek bir diğer etken olarak internetin her yerde kesintisiz ve yaygın olarak kullanılabilmesinden kaynaklanan özel yaşam ve iş yaşamı arasındaki sınırların kaybolması gösterilebilir.

2.3.3. Sanal Kaytarmaya Neden Olan Kişisel Etkenler

Sanal kaytarmayı etkileyen ve neden olan birçok etken bulunmaktadır. Örgütsel etkenlerden ve iş veya görev ile ilgili etkenlerden farklı olarak sanal kaytarmaya neden olan, kişilerin tamamen kendileri ile ilgili kişisel etkenlerden de bahsetmek mümkündür. Bu bölümde sanal kaytarmaya neden olan kişisel etkenlerin beşinden bahsedilecektir. Bunlar; kişilik özellikleri, kişisel ahlaki normlar, psikolojik bağımlılık, psikolojik direnç ve tükenmişlik alt başlıkları ile incelenecektir.

2.3.3.1. Kişilik Özellikleri

İnsanları birbirlerinden düşünme, hissetme ve hareket etme yönündeki temel eğilimleri açısından birbirinden ayıran bireysel özellikler kişilik özellikleridir (Ones, Viswesvaran&Dilchert, 2005:390). Bu kişilik özellikleri konusundaki organizasyonel

ve psikoloji ile ilgili araştırmaların birçoğu günümüzde beş faktör kişilik faktörü referans alınarak yapılmaktadır (Gültaş&Tüzüner, 2017:50). Beş faktör kişilik özelliklerinin boyutlarını şöyle sıralamak mümkündür: Duygusal denge, dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk (Budak, 2003:27).

- ***Duygusal Denge:*** Duygusal denge stres ortamları ve olaylarla karşı karşıya kalırken sakin kalma ve stresli koşullar altında etkili bir şekilde hareket etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Leone, der Zee, van Oudenhoven, Perugini&Ercolani:2005:1451). Duygusal dengeleri yüksek olan kişiler kaygı duyan, güvensizlik yaşayan ve duygusal davranışlar sergileyen kişiler olarak tanımlanmaktadırlar. Duygusal dengeleri düşük olan kişiler ise rahat yaşayan, sakinlikten hoşlanan, duygusal olarak çok fazla kendini göstermeyen kişiler olarak tanımlanabilirler (Yazgan İnanç&Yerlikaya, 2008:286).
- ***Dışa Dönüklük:*** Kişilerin sosyal durumlara etkin bir şekilde yaklaşma ve inisiyatif alma eğilimini yansıtır, aynı zamanda dışa dönüklük sosyal ağları kolayca kurabilen ve sosyal eylemlere öncülük eden kişileri tanımlarken tam tersi içe dönüklük olarak tanımlanmaktadır (Leone, der Zee, van Oudenhoven, Perugini&Ercolani:2005:1450-1451).
- ***Deneyime Açıklık:*** Açıklık diğer kültürel gruplara, davranışlarına ve kültürel alışkanlıklara karşı katı önyargıların yokluğunu ve bu gruplara karşı açık bir tavrı ifade etmektedir. Deneyime açıklık özellikle farklı kültürlerin özelliklerine karşı açık tutumları kapsamaktadır (Leone, der Zee, van Oudenhoven, Perugini&Ercolani, 2005:1450). Deneyime açık kişiler yaratıcı, meraklı ve belirli kültüre sahip kişi ve durumları kabullenebilen kişilerdir (Salgado, 2004:569).
- ***Uyumluluk:*** Uyumluluk kişinin hoş, fedakâr, mütevazi ve uyumlu ilişkilere sahip olma derecesi ile tanımlanmaktadır (Costa&McCrae, 1992:9). Uyumluluk düzeyi yüksek olan kişiler, şefkatli, iyi huylu ve iş birliği yapmaya istekli olma eğiliminde olmaktadırlar. Oysaki

uyumluluk düzeyi düşük olan kişiler ise uzlaşmaktan kaçınmakta ve şüpheci davranmaktadırlar (Gerber, Huber, Doherty&Dowling, 2012:853).

- ***Sorumluluk:*** Sorumluluk bir kişinin anlaşma ile koyulmuş olan kurallara, normlara ve standartlara uymaya ne derece istekli olduğu ile tanımlanmaktadır (Costa&McCrae 1992:9). Sorumluluk derecesi yüksek olan kişiler iyi organize edilmiş ve hedefe yöneliktir, aynı zamanda sorumluluk derecesi düşük kişiler dikkatsiz ve plansızdırlar (Gerber, Huber, Doherty&Dowling, 2012: 853).

Jia, Jia ve Karau'nun (2013:358) yapmış oldukları çalışma sorumluluk, duygusal denge ve internet kullanım politikasının varlığının kontrol edilmesinin sanal kaytarma ile negatif ilişkili olduğunu, oysa dışadönüklüğün sanal kaytarma ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir.

Krishnan, Lim ve Teo'nun (2010:1) yapmış oldukları çalışma, kişilik özelliklerinin kişiler tarafından işle ilgili olmayan amaçlarla harcanan zamana göre objektif olarak ölçülen sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini incelemektedir. Özellikle, beş faktör kişilik özelliklerinin ana etkileri sanal kaytarma için harcanan zaman üzerine incelenmiş ve harcanan zamana etkileşim etkisi tespit edilmiştir. Sonuçlar, sadece deyime açıklık ve dışadönüklüğün, sanal kaytarma için harcanan zamanı anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Ek olarak, sonuçlar, sorumluluğun sanal kaytarma ile etkileşimde olduğunu göstermektedir.

Yang ve Diefendorff'un (2009:259) yapmış oldukları çalışmada duygusal denge, sorumluluk ve uyumluluk gibi kişilik özelliklerinin içsel ilişkiler üzerinde çapraz etkiler yaratabileceğini ileri sürmüşlerdir. Beklendiği gibi, yüksek düzeyde olan uyumluluk ve sorumluluk unsurlarının, günlük olumsuz duygular arasındaki ilişkiyi kurarak kişileri sanal kaytarma yoluyla zarar verici iş davranışlarına yönlendirdiği bulunmuştur.

Everton, Mastrangelo ve Jolton (2005:143) masaüstü bilgisayarın ortaya çıkmasının, organizasyonların çalışanlarının daha hızlı ve daha üretken bir işgörene

dönüşmesine yardımcı olmasından bahsetmektedirler. Bununla birlikte, bazı işgörenlerin kişisel bilgisayarlarını kişisel e-posta göndermek ve bilgisayar oyunları oynamak gibi sanal kaytarma adı verilen verimsiz şekillerde de kullandıklarını ve kişisel nedenlerle bir iş bilgisayarı kullanmanın, birçok kuruluşun normlarından saptığını belirtmektedirler. Araştırmacılar bilgisayarlarını üretken olmayan şekillerde kullanan yani sanal kaytarma davranışı sergileyenlerin erkek, daha genç ve daha az sorumlu olma eğiliminde olduklarını görmüşlerdir.

Jia (2008:83-84) sanal kaytarma davranışı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinin kişilerin sanal kaytarma davranışına girme eğilimlerini tahmin etmede büyük bir rol oynayacağı teorisini ortaya sürmüştür. Kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Duygusal dengenin sanal kaytarma ile negatif bir ilişkisi olduğunu ve dışa dönüklüğün sanal kaytarma ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuştur. Ayrıca sorumluluğun, dışa dönüklüğün ve uyumluluğun, sanal kaytarmanın anlamlı belirleyicileri olduğunu tespit etmiştir. Ek olarak, dışa dönük bireylerin sosyal yönelimli sanal kaytarama aktivitelerine daha fazla katılım sağladıklarını belirtmiştir.

2.3.3.2. Kişisel Ahlaki Normlar

Ahlak, kişilerin herhangi bir dış güç olmadan kendini denetlemesi ve kendini frenlemesidir. Kişilerin kendilerini frenlemesi benlik ve akıl faktörlerinin etkisi altındadır. Dürüst olmak, doğru davranmak, birilerine yardım etmek ahlak değerlerinin içerisindedir. Ahlak kişinin içerisinden gelen ve onu iyiliğe yönelten bir kuvvettir. Dolayısıyla ahlak, kişilerin kendi kendine yasaklar koyduğu ya da kendi kendine kabullendiği her şeydir (Usta, 2011:42). İş görenlerin kişisel normatif inançları yani, sanal kaytarmanın ahlaki açıdan yanlış olduğu düşüncesi, sanal kaytarma davranışları sergileme niyetlerini azaltmaktadır (Vitak, Crouse&LaRose, 2011:1758). Bu bağlamda kişilerin içinden gelen yapması veya yapmaması gereken eylemlerin kişisel ahlaki normlar ile adlandırılabileceği ve sanal kaytarma davranışı sergilemenin ya da sergilememenin kişisel ahlaki normlar ile ilişkili olabileceği söylenebilmektedir.

2.3.3.3. Psikolojik Bağımlılık

İnternet bağımlılığı internet kullanımının olması gerekenden fazla kullanılması ve bu aşırı kullanma durumunun engellenememesidir. İnternet olmadan geçen zamanın önemsiz olduğu düşüncesi, internetten yoksun olunan zamanlarda sinirlilik, saldırganlık gösterilmesi ve bu sayede kişilerin iş, aile, sosyal yaşam gibi hayatlarının giderek zorlaşması ve ilişkilerinin bozulması durumu internet bağımlılığının sonuçlarıdır (Arısoy, 2009:57). Dolayısıyla internet bağımlılığı aslında psikolojik bir bağımlılıktır.

Tu ve Chang'ın (2010:3) yaptıkları araştırmada psikolojik bağımlılık sanal kaytarmayı önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durum psikolojik bağımlılığın, işyerinde internet kullanımının kötüye kullanılmasına yol açan başlıca nedenlerden biri olduğunu göstermektedir. İş görenlerin işten zevk almadığı ve sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayamadığı, işgörenlerin hayattan zevk alıp, bazı ihtiyaçlarını karşılamak için internetin yardımını arayabileceklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle, işletmelerin sanal kaytarma yaygınlığını tespit ederken, çevrimiçi davranışlarına rehberlik etmek için çalışanların ihtiyaçlarına uygun olması gerektiğini; öte yandan, iş davranışlarını yönlendirmek için kurumsal kültürün inşasını güçlendirmelerinin faydalı olacağının üzerinde durmuşlardır.

2.3.3.4. Psikolojik Direnç

Psikolojik direnç, iletişimi engelleyen ve kişilerin daha önce bilinç altında yer alan durumların ortaya çıkmasını kısıtlayan bir durumdur. Direnç, bir düşünce, tutum, duygu veya kişilerin isteyerek ya da istemeden ortaya koyduğu bir davranışı ifade etmektedir (Umucu&Voltan Acar, 2011:102).

Psikolojik direnç, kişinin tehdit edilen veya ortadan kaldırılan özgürlüğünü yeniden kurma veya geri kazanma konusunda motive eden bir karşı güç olarak algılanmaktadır (Brehem&Brehem, 1966:37). Dolayısıyla işgörenlerin iş yerinde internet kullanımını kısıtlamak ya da tamamen yasaklamak işgörenlerde bir psikolojik direnç etkisi yaratarak, tekrar internet kullanımını elde etmek ve yasağın

ortadan kalkmasını sağmak için sanal kaytarma davranışının gerçekleşmesine sebep olabilecek nitelikte olabilmektedir.

2.3.3.5. Tükenmişlik

Çalışma saatleri boyunca işgörenler, konsantrasyonlarını ve dikkatlerini talep eden görevlerle sürekli olarak karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu zihinsel ve fiziksel çabalarla ilişkili enerji harcamaları, gerilme reaksiyonlarına ve psikolojik ve fiziksel bazı yorgunluklara yol açmaktadır. Bu duruma tükenmişlik adı verilmektedir (Sluiter, Croon, Meijman&Frings-Dresen, 2002:63).

Reinecke'nin (2009:463) yapmış olduğu araştırmada video ve bilgisayar oyunlarının psikolojik güçlenme, gevşeme, dinlenme gibi iyileşme durumlarına yardımcı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Belirli çalışma saatleri boyunca bilgisayar oyunları oynayan işgörenlerin, bu etkinlik ile önemli ölçüde tükenmişlikten kurtulma eğilimi gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla tükenmişlik ile sanal kaytarma davranışı arasında bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda tükenmişlik durumunda olan işgörenlerin sanal kaytarma davranışı sergileme eğilimlerinde bulunabildiklerinden bahsedilebilmektedir.

2.4. Sanal Kaytarma Faaliyetleri ve Davranışları

Sanal kaytarma davranışı ya da faaliyeti kavramlarını aynı gibi algılansa da içeriklerinde farklılıklar barındırmaktadırlar. Sanal kaytarma faaliyetleri ve sanal kaytarma davranışları sanal kaytarmayı oluştururlar ve birlikte çok boyutlu bir biçimde ele alınması gerekmektedir (Doorn, 2001:5). Daha önceki çalışmalarda bu çok boyutlu yapıya değinilmese de konuyu kapsayan bazı çalışmalar da bulunmaktadır (Doorn, 2001:5, Özdemir, 2017:37). Dolayısıyla sanal kaytarma davranışları ve sanal kaytarma faaliyetlerini ayrı ayrı incelemek gerekmektedir.

2.4.1. Sanal Kaytarma Faaliyetleri

Blanchard ve Henle'ye (2008:1070) göre önemsiz sanal kaytarma ve ciddi sanal kaytarma olarak iki çeşit sanal kaytarma faaliyeti bulunmaktadır. Önemsiz

sanal kaytarma iş yerinde iş saatinde e-posta alıp gönderme, gazete okuma, haberleri izleme, finans ve spor ile ilgili siteleri ziyaret etmeyi içermektedir. Bu durumdaki önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri iş yerine tamamen uygun olmasa da talere edilebilmektedir. Ancak önemsiz olarak kabul ediliyor olmalarına rağmen azalan üretkenlik, verim düşüşü gibi etkileri olabilmektedir. Ciddi sanal kaytarma faaliyeti ise; çevrimiçi kumar oynama, sohbet veya izdivaç sitelerinde gezinme, müzik veya film indirme, yetişkinlere yönelik sitelere bakma gibi istismar edici ve potansiyel olarak yasa dışı kabul edilen faaliyetleri içermektedir.

Sanal kaytarma faaliyetlerini Chen ve Lim (2009) ise sörf yapma ve mailleşme olarak sınıflandırmışlardır.

2.4.2. Sanal Kaytarma Davranışları

Sanal kaytarma davranışları dört farklı davranış içermektedir ve dört başlık altında incelenmektedir (Özdemir, 2017:39).

- ***Öğrenme Amaçlı Sanal Kaytarma Davranışı (Gelişim Davranışı):*** Bireyler, mevcut zihinsel modellerle ilişki kurmayı öğrendiklerinde, öğrenme gerçekleşir. Bireylerin keşfettiği gibi, zihinsel modeller daha doğru bir şekilde geliştirilir. Bu, öğrenmenin özüdür. Bireyler eğlenceli bir Web gezintisine girdiklerinde, var olan bilginin organizasyonunun daha iyi anlaşılmasıyla veya bilginin arttırılmasıyla ve miktarlarıyla daha iyi öğrenebilirler. Dolayısıyla sanal kaytarma davranışlarından olan gelişim davranışı sanal kaytarma sürecini bir öğrenme kaynağı olarak kabul etmektedir (Belanger&Van Slyke, 2002:64-65).
- ***Sosyal Amaçlı Sanal Kaytarma Davranışı (Kurtarma-Yenilenme Davranışı):*** Bilgisayarla iş yapılan ortamlarda travma bozukluklarının yani bazı sağlık sorunlarının ortaya çıkmasını veya ilerlemesini önlemek için planlı dinlenme molaları verilir. Bu molalarda yapılan sanal kaytarma davranışı hem işgörenler hem de

örgüt için yararlıdır (McLean, Tingley, Scott&Richards, 2001: 225, Doorn, 2001:7).

- ***Sapkın Davranış:*** Sapkın davranışlar iş yerinde gerçekleşen sanal kaytarmanın örgütsel olarak zararlı kabul edilen yanlış davranışları içermesidir (Lim, 2002:677).
- ***Bağımlılık Boyutlu Sanal Kaytarma Davranışı*** (***Bağımlılık Davranışı):*** Sanal kaytarma davranışlarının bağımlılık haline dönüşmesi ve sürekli tekrarlanması durumudur. Özellikle dürtü kontrolü ve bağımlılık bozukluğu öyküsü olan, özellikle önceden bazı durumlara bağımlılık gösteren bireylerin, interneti problemli bir şekilde kullanma riski altında olduğu görülmektedir. Bağımlılık davranışının kişisel ve sosyal çıkarımlarının yanı sıra, bu davranışın işyerinde önemli etkileri vardır ve internet yönetim politikalarını uygulamayan şirketlerde önemli ölçüde üretkenlik kaybına yol açabilir (Yellowless&Marks, 2007:1447).

Tan (2017:88), yapmış olduğu araştırma ve geliştirmiş olduğu ölçekte yukarıda yazan sanal kaytarma davranışlarına ek olarak düzensiz sanal kaytarma davranışından da bahsetmektedir:

- ***Düzensiz Sanal Kaytarma Davranışı:*** Düzensiz sanal kaytarma davranışında eylemlerin herhangi bir amacı yoktur. Spor ile ilgili veya tatil ya da seyahat ile ilgili web sitelerinde dolaşma, internet üzerinden havale, EFT, para transferi, fatura ödeme vb. gibi bankacılık işlemleri yapma davranışları düzensiz sanal kaytarma davranışlarını kapsamaktadır.

2.5.Sanal Kaytarmanın Sonuçları

Sanal kaytarmanın sonuçları örgütsel ve kişisel etkileri itibariyle iki kategoride incelenebilmektedir:

- İş Performansı

- Verimlilik Kaybı

2.5.1. İş Performansı

Sanal ortamda gerçekleşen işler, bilgisayar izleme ve diğer elektronik iletişim ve iş aktiviteleri, performansın mevcut teknolojik olanaklarla birleştirilmesini sağlayabilmekte ve performans ile teknoloji birbirinden ayrılmamaktadır. Bilgisayar başında çalışan işgörenlerin üretkenlik ölçümleri yapılsa bile, performansın izlenmesi ve muhtemelen geliştirilmesi kolay değildir. Yapması gereken işleri fazla olan işgörenlerin sanal kaytarma davranışları artabilir çünkü çalışanlar daha az denetim seviyesine sahip olurlar ve potansiyel olarak ellerinde daha fazla zaman harcayacakları işleri olduğu için daha fazla sanal kaytarma davranışına yönelerek performanslarında düşüş görülmesi muhtemel olacaktır (Kidwell, 2010:545-546).

Sanal kaytarmanın genellikle iş performansı üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı algılanmaktadır. Ancak belirli durumlarda iş performansını artırdığı da bilinmektedir (Koay&Soh, 2018:901).

Fındıklı-Afacan'ın (2016:33) yapmış olduğu araştırmada iki farklı sektör işgörenleri üzerindeki sanal kaytarma ve iş performansı ilişkini araştırmıştır. Bunlar, sağlık sektörü işgörenleri ve tekstil sektörü işgörenleri olarak gruplandırılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar çalışmayı oldukça ilginç kılmıştır. Çünkü çalışmanın sonucunda sağlık sektörü işgörenleri ile tekstil sektörü işgörenlerinin sanal kaytarma davranışı düzeylerinde farklılıklar görülmüştür. Ayrıca sağlık sektörü işgörenlerinin sanal kaytarma davranışı ile iş performansları arasında negatif ilişki görülürken, tekstil sektörü işgörenlerinin sanal kaytarma davranışları ile iş performansları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

2.5.2. Verimlilik Kaybı

Şirket içerisindeki verimsizlik durumunun sanal kaytarmadan kaynaklanacağı düşünülmektedir. Ramayah (2010:300) yapmış olduğu çalışmada sanal kaytarma faaliyetlerini dört ayrı gruba ayırarak incelemiştir. Bunlar kişisel

olarak veri indirme faaliyeti, kişisel olarak e-ticaret yapma faaliyeti, kişisel olarak bilgi edinmek için arama yapma faaliyeti ve kişisel iletişim faaliyetidir. Kişisel olarak veri indirme faaliyeti, kişisel olarak e-ticaret yapma faaliyeti ve kişisel olarak bilgi edinmek için arama yapma faaliyetinin iş yerindeki verimsizliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca sanal kaytarma faaliyeti olarak gruplandırılan kişisel iletişimin verimlilik ile ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla farklı sanal kaytarma faaliyetlerinin verimlilik ile farklı yönlerde ilişkili olabileceği söylenebilir.

Literatürde verimlilik ve sanal kaytarma ile bazı görüş ayrılıkları bulunmasına rağmen genel olarak Blanchard ve Henle'nin (2008:1070) savunduğu gibi ciddi sanal kaytarmanın verim kaybına yol açacağı fakat önemsiz sanal kaytarmanın işgörenleri rahatlatıp, yeni bilgilere ulaşmalarına sebep olacağı için verimi yükselteceği konusu ağır basmaktadır. Bu bağlamda verimlilik veya verim kaybı ile sanal kaytarmanın duruma ve sanal kaytarma derecesine göre farklılık göstereceği söylenebilmektedir.

2.6. Sanal Kaytarma ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkisi İle İlgili Literatürden Örnekler

Hollinger, Slora ve Terris (1992:155) ile Martin, Brock, Buckley ve Ketchen Jr. (2010:26)'ın çalışmaları aynı iş yerinde daha uzun süre çalışan işgörenlerin daha az sanal kaytarma davranışı gösterme eğiliminde oldukları konusunda paralellik göstermektedir. Araştırmacıların doğrulanan hipotezlerine göre iş yerinde çalışılan süre arttıkça sanal kaytarma davranışı gösterme eğilimi düşmektedir.

Morahan-Martin'e (2001:191) göre gençlerin yaşlılara göre daha fazla internet kullanmaları ve interneti daha fazla sevmeleri sanal kaytarma davranışlarını daha fazla sergileyecekleri ihtimalini akıllara getirmektedir. Dolayıyla yaş faktörü önemli bir değişkendir. Araştırmacıya göre genç yaşta olanlar yaşı büyük olanlara göre daha fazla sanal kaytarma davranışında bulunmaktadırlar.

De Lara, Tacoronte ve Dink'in (2006:450) şirketlerin sanal kaytarmayı kontrol etme ve sebeplerini anlama konusunda yol gösterici olması için yapmış oldukları çalışmada yöneticiye fiziksel yakınlık sanal kaytarma davranışında etkilidir şeklinde bir savunmada bulunmuşlardır. İş görenlerin yöneticileri ile aynı odada çalışmalarının sanal kaytarma davranışlarının azaltılması yönünde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla araştırmacılara göre yöneticisiyle aynı odada çalışan işgören daha az sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır.

Çavuşuğlu, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu'nun (2014:167) yapmış oldukları çalışma sanal kaytarma davranışlarının demografik değişkenlerin ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu çalışmaya göre eğitim seviyesi, yaş ve çalışılan süre sanal kaytarma davranışlarına negatif bir etki etmektedir. Yaşı ve çalışma süresi yüksek olan işgören daha az sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır. Araştırmacılara göre bu durum doğaldır. Sanal kaytarmanın azaltılması açısından iş verenlerin işgörenlerin eğitimiyle yakın olarak ilgilenmeleri ve desteklemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre eğitim konusunda motive edilen ve eğitim seviyesi yükselen işgörenin sanal kaytarma davranışlarında düşüş gözlemlenebilmektedir.

Kaplan ve Çetinkaya'nın (2014:26) Nevşehir'de bulunan dört ve beş yıldızı otellerde çalışan işgörenlerin demografik özellikleri ile sanal kaytarma davranışları arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapmış oldukları araştırmada; İş görenlerin eğitim seviyeleri, şirketteki konum (yöneticiye yakınlık) ve bölümleri ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı farklar tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada yaş, cinsiyet ve şirkette çalışılan süre ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Ünal, Tekdemir ve Yaldızbaş'ın (2015:531) yapmış oldukları çalışmaya göre yaş, eğitim, pozisyon gibi demografik değişkenler ile olumlu ve olumsuz sanal kaytarma davranışları arasından istatistiki olarak farklar bulunmaktadır.

Bu bağlamda literatür incelendiğinde sanal kaytarma davranışı ile çalışılan şirkette ne kadar zamandır çalışıldığının arasında anlamlı ilişkiler (Martin, Brock,

Buckley&Ketchen, 2010:26), yönetici ile aynı odada çalışılıp çalışılmadığı ve sanal kaytarma arasında anlamlı ilişkiler (De Lara, Tacoronte, Dink, 2006:450) ve işgörenlerin yaşları ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğu (Çavuşuğlu, Palamutçuoğlu, Palamutçuoğlu, 2014:167) görülmektedir.

III. BÖLÜM

SEYAHAT ACENTASI ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARI İLE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TRAKYA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmaya ait amaç, önem, araştırma modeli, yöntem gibi bilgilere yer verilmektedir. Araştırma kapsamında Trakya Bölgesi'nde bulunan TÜRSAB'a bağlı seyahat acentalarında çalışan işgörenlere anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket sonucunda elde edilen veriler çeşitli istatistiki yöntem ve teknikler ile değerlendirilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Konusu-Problem

Motivasyon ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin daha önce yalnızca bir defa ortaya konulmuş olması araştırmanın problemi kapsamındadır. Motivasyon ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışma sayısının yetersiz olarak düşünülmesi bu çalışmanın yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Trakya Bölgesi seyahat acentaları çalışanları özelinde motivasyon ve sanal kaytarma davranışı değişkenlerinin incelenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı sanal kaytarma davranışı ile motivasyon arasındaki ilişkinin daha önce yalnızca bir defa ortaya konulmuş olmasından kaynaklanan boşluğun doldurulmasıdır. Geçmiş çalışmalarda işi benimseme ve içsel bütünleşmenin sanal kaytarma davranışı ile arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Liberman, Seidman, McKenna&Buffardi, 2011:2192). Fakat işi benimseme ve içsel bütünleşmenin motivasyon ile ilişkisi olmasına rağmen (Orpen, 1997:519,

Gorn&Kanungo, 1980:265), literatürde motivasyon ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiye dair sadece bir çalışmaya (Yılmaz, 2018:1-96) rastlanmıştır. Bu nedenle literatürdeki boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır. Literatür incelendiğinde sanal kaytarma davranışı ile çalışılan şirkette ne kadar zamandır çalışıldığı (Martin, Brock, Buckley&Ketchen, 2010:26), yönetici ile aynı odada çalışılıp çalışılmadığı (De Lara, Tacoronte, Dink, 2006:450) ve yaş (Çavuşuğlu, Palamutçuoğlu, Palamutçuoğlu, 2014:164) gibi değişkenler arasında ilişki olduğu görülmüştür. Ancak psikolojik değişkenlerin kültürel faktörlere göre değişiklik gösterebileceği (Joshanloo&Weijers, 2013:717) ele alındığında bu değişkenlerin Trakya Bölgesi seyahat acentaları çalışanları özelinde motivasyon ve sanal kaytarma davranışları ile olan ilişkilerinin incelenmesinin alana katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Bu nedenle araştırmanın bir diğer amacı şirkette çalışılan süre, yöneticinin fiziksel yakınlığı ve yaş değişkenlerine göre sanal kaytarma davranışı ile motivasyon arasındaki ilişkinin daha önce yalnızca bir defa ortaya konulmuş olmasından kaynaklanan boşluğun doldurulmasıdır.

3.1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde işletmeler için en önemli rekabet aracı insan kaynağıdır. Ancak sahip olunan insan kaynağından etkili bir şekilde yararlanılması motivasyonlarının artırılması ve çalışma ortamındaki verimliliği azaltıcı davranışların giderilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen bu çalışmanın Trakya Bölgesi'nde yer alan seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin motivasyon düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkileri belirlerken, bu değişkenlere etki eden faktörlerin ortaya konulmasının hem literatüre yapacağı katkı hem de uygulamacılara yol gösterici olması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

3.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anketler, araştırmacı tarafından Ekim-Kasım ayları arasında Trakya Bölgesi'ndeki Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli illerinin merkezlerinde bulunan 42 adet seyahat acentasına tek tek ziyarette bulunarak yüz yüze yapılmıştır.

Araştırmada, Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği gerçekleştirilmiş motivasyon ölçeği ile Tan (2017) tarafından geliştirilen geçerliliği ve güvenilirliği gerçekleştirilmiş sanal kaytarma davranışı ölçeği kullanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde 2 alt boyut (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) ve toplam 24 ifadeden oluşan motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde 4 alt boyut (öğrenme amaçlı SKD, bağımlılık boyutlu SKD, düzensiz SKD ve sosyal amaçlı SKD) ve toplam 22 ifadeden oluşan sanal kaytarma davranışı ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise demografik bilgileri edinmeyi amaçlayan 6 ifade yer almaktadır.

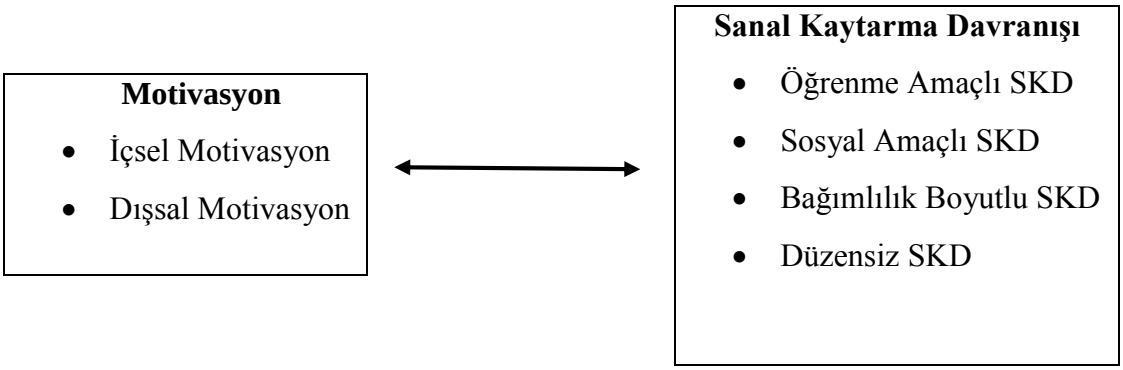
3.1.5. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Trakya Bölgesi il merkezindeki seyahat acentalarındaki işgörenler oluşturmaktadır. Trakya Bölgesi il merkezlerinde TÜRSAB'a bağlı olarak halen aktif çalışan; Edirne'de 15, Tekirdağ'da 20, Kırklareli'de 7 adet olmak üzere toplam 42 adet seyahat acentası bulunmaktadır. Bu seyahat acentalarında çalışan toplam işgören sayısı ise 150'dir. Toplam işgören sayısına tek tek tüm acentalar telefon ile aranarak, işgören sayıları sorulup ulaşılmıştır. Bu bağlamda örneklem boyutu %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile 108 olarak belirlenmiştir.

Ziyaret edilen 42 acentadan 8 adedinin aktif olmadığı bilgisine ulaşılmış ve geriye kalan 34 acentadan 4 adedi de araştırmaya dahil olmak istemediğini bildirmiştir. Dolayısıyla araştırma da 30 acenta ile yürütülmüş ve toplam 116 katılımcıya ulaşılmıştır. Ancak 4 ölçek formunun eksik veya hatalı doldurulmasından dolayı formlar analiz dışı bırakılarak, 112 katılımcıdan elde edilen bilgiler ile analizler gerçekleştirilmiştir.

3.1.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmaya dahil edilen iki değişkenin alt boyutları ile birlikte kullanılacağı araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 10. Araştırma Modeli

Tablo 1. Araştırma Hipotezleri

$1H_{1A}$	Katılımcıların **motivasyon** düzeylerinde **cinsiyetlerine** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$1H_{1A1}$	Katılımcıların **içsel motivasyon** düzeylerinde **cinsiyetlerine** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$1H_{1A2}$	Katılımcıların **dışsal motivasyon** düzeylerinde **cinsiyetlerine** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$1H_{1B}$	Katılımcıların **sanal kaytarma davranışı** düzeylerinde **cinsiyetlerine** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$1H_{1B1}$	Katılımcıların **öğrenme amaçlı SKD** düzeylerinde **cinsiyetlerine** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$1H_{1B2}$	Katılımcıların **bağımlılık boyutlu SKD** düzeylerinde **cinsiyetlerine** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$1H_{1B3}$	Katılımcıların **düzensiz SKD** düzeylerinde **cinsiyetlerine** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$1H_{1B4}$	Katılımcıların **sosyal amaçlı SKD** düzeylerinde **cinsiyetlerine** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$2H_{1A}$	Katılımcıların **motivasyon** düzeylerinde **medeni durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$2H_{1A1}$	Katılımcıların **içsel motivasyon** düzeylerinde **medeni durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$2H_{1A2}$	Katılımcıların **dışsal motivasyon** düzeylerinde **medeni durumlarına** göre istatistiksel

	olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$2H_{1B}$	Katılımcıların **sanal kaytarma davranışı** düzeylerinde **medeni durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$2H_{1B1}$	Katılımcıların **öğrenme amaçlı SKD** düzeylerinde **medeni durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$2H_{1B2}$	Katılımcıların **bağımlılık boyutlu SKD** düzeylerinde **medeni durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$2H_{1B3}$	Katılımcıların **düzensiz SKD** düzeylerinde **medeni durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$2H_{1B4}$	Katılımcıların **sosyal amaçlı SKD** düzeylerinde **medeni durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$3H_{1A}$	Katılımcıların **motivasyon** düzeyleri ile **yaşları** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$3H_{1A1}$	Katılımcıların **içsel motivasyon** düzeyleri ile **yaşları** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$3H_{1A2}$	Katılımcıların **dışsal motivasyon** düzeyleri ile **yaşları** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$3H_{1B}$	Katılımcıların **sanal kaytarma davranışı** düzeyleri ile **yaşları** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$3H_{1B1}$	Katılımcıların **öğrenme amaçlı SKD** düzeyleri ile **yaşları** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$3H_{1B2}$	Katılımcıların **bağımlılık boyutlu SKD** düzeyleri ile **yaşları** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$3H_{1B3}$	Katılımcıların **düzensiz SKD** düzeyleri ile **yaşları** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$3H_{1B4}$	Katılımcıların **sosyal amaçlı SKD** düzeyleri ile **yaşları** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$4H_{1A}$	Katılımcıların **motivasyon** düzeyleri ile **şu anki işyerlerinde çalışma süreleri** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$4H_{1A1}$	Katılımcıların **içsel motivasyon** düzeyleri ile **şu anki işyerlerinde çalışma süreleri** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$4H_{1A2}$	Katılımcıların **dışsal motivasyon** düzeyleri ile **şu anki işyerlerinde çalışma süreleri** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$4H_{1B}$	Katılımcıların **sanal kaytarma davranışı** düzeyleri ile **şu anki işyerlerinde çalışma süreleri** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$4H_{1B1}$	Katılımcıların **öğrenme amaçlı SKD** düzeyleri ile **şu anki işyerlerinde çalışma süreleri** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$4H_{1B2}$	Katılımcıların **bağımlılık boyutlu SKD** düzeyleri ile **şu anki işyerlerinde çalışma süreleri** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$4H_{1B3}$	Katılımcıların **düzensiz SKD** düzeyleri ile **şu anki işyerlerinde çalışma süreleri** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$4H_{1B4}$	Katılımcıların **sosyal amaçlı SKD** düzeyleri ile **şu anki işyerlerinde çalışma süreleri** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$5H_{1A}$	Katılımcıların **motivasyon** düzeylerinde **iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$5H_{1A1}$	Katılımcıların **içsel motivasyon** düzeylerinde **iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$5H_{1A2}$	Katılımcıların **dışsal motivasyon** düzeylerinde **iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$5H_{1B}$	Katılımcıların **sanal kaytarma davranışı** düzeylerinde **iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$5H_{1B1}$	Katılımcıların **öğrenme amaçlı SKD** düzeylerinde **iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$5H_{1B2}$	Katılımcıların **bağımlılık boyutlu SKD** düzeylerinde **iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$5H_{1B3}$	Katılımcıların **düzensiz SKD** düzeylerinde **iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$5H_{1B4}$	Katılımcıların **sosyal amaçlı SKD** düzeylerinde **iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına** göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
$6H_{1AB}$	Katılımcıların **motivasyon** düzeyleri ile **sanal kaytarma davranışı** düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
$6H_{1A1}$	Katılımcıların **içsel motivasyon** düzeyleri ile **sanal kaytarma davranışı** düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$6H_{1A2}$	Katılımcıların **içsel motivasyon** düzeyleri ile **öğrenme amaçlı SKD** düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
$6H_{1A3}$	Katılımcıların **içsel motivasyon** düzeyleri ile **bağımlılık boyutlu SKD** düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
$6H_{1A4}$	Katılımcıların **içsel motivasyon** düzeyleri ile **düzensiz SKD** düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
$6H_{1A5}$	Katılımcıların **içsel motivasyon** düzeyleri ile **sosyal amaçlı SKD** düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
$6H_{1B1}$	Katılımcıların **dışsal motivasyon** düzeyleri ile **sanal kaytarma davranışı** düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
$6H_{1B2}$	Katılımcıların **dışsal motivasyon** düzeyleri ile **öğrenme amaçlı SKD** düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
$6H_{1B3}$	Katılımcıların **dışsal motivasyon** düzeyleri ile **bağımlılık boyutlu SKD** düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
$6H_{1B4}$	Katılımcıların **dışsal motivasyon** düzeyleri ile **düzensiz amaçlı SKD** düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
$6H_{1B5}$	Katılımcıların **dışsal motivasyon** düzeyleri ile **sosyal amaçlı SKD** düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.1.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri açımlayıcı faktör analiziyle test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri için ise Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Analiz sonuçları ve tabloları aşağıda yer almaktadır.

3.1.7.1. Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri

Geçerlilik, yapılan araştırmada ölçülmesi istenen herhangi bir özelliğin başka özellikler ile karıştırılmadan ve etkilenmeden ölçülebilme dolayısıyla ne derece doğru ölçebildiğinin derecesidir. Özetle test puanlarının ölçülmek istenen özelliği yeterince yansıtıp yansıtmadığının derecesini ifade etmektedir (Büyüköztürk vd., 2016:116).

Geçerlilik için kullanılabilecek bir yöntem olan faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri dikkate alarak değişkenleri gruplamak ve değişkenlerin

kökeninde bulunan ilişkiyi inceleyerek verilerin anlamlı ve özet bir biçimde analiz edilebilmesi için zemin hazırlamaktadır. Faktör analizi ile değişken sayısı en aza indirgenerek açıklayıcı ve araştırmacıya kolaylık sağlayacak değişken grupları elde edilmektedir (Kurtuluş, 2010:189).

KMO örneklem yeterlilik ölçütünün kullanılabilmesi için 0, 50'nin üzerinde bir oran elde edilmelidir. KMO değerlerinin 0, 50'den büyük olması örneklem boyutunun faktör analizi yapılması için yeterli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla KMO örnekleme yeterliliği ölçütü, gözlemlenen korelasyon katsayılarının büyüklüklerini kısmi korelasyon katsayılarının büyüklükleriyle karşılaştırmak için gerekli olan bir endekstir. KMO'nun 0, 50'den büyük olması durumunda, faktör analizi için bir korelasyon matrisi kabul edilebilir (Kaiser, 1974:36).

Motivasyon ölçeğinin analiz sonuçları ile ilgili değerlendirme yapılırken 112 katılımcıdan meydana gelen örneklem boyutunun faktör analizi yapım kriterlerine uygunluğu ve veri yapısının uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ile test edilmiştir. Test sonucunda KMO değerinin 0, 689 olduğu görülmüştür. Bundan yola çıkarak Motivasyon ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilmektedir.

Herhangi bir veri setinin faktör analizine tabii tutulmasının uygun olup olmadığını değerlendirmeye yarayan bir diğer test Bartlett testidir. Bartlett testi ile değişkenler arasındaki korelasyonun ne kadar yüksek olduğu test edilmektedir (Kalaycı, 2010:321). Bartlett testinin sonucunda ölçekteki maddelerin arasında korelasyon olduğunun görülmesi, eldeki veri setinin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi 0, 05 anlamlılık derecesinden küçük bir p değeri üretebiliyorsa değişkenler arasında faktör analizi yapılabilmektedir (Yanık ve Çamlıyer, 697:2013).

Motivasyon ölçeğine uygulanan Bartlett testi sonucunda (X^2=3312,001; df=253; p=0, 000; p<0, 05) elde edilen p değerinin anlamlı olduğu ve aynı zamanda değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu görülmektedir. Dolayısıyla veri seti faktör analizi için uygun kabul edilmektedir.

Tablo 2. Motivasyon Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değerleri	
	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Motivasyon 1	0,877	
Motivasyon 7	0,871	
Motivasyon 20	0,866	
Motivasyon 21	0,842	
Motivasyon 5	0,785	
Motivasyon 11	0,738	
Motivasyon 8	0,727	
Motivasyon 24	0,704	
Motivasyon 3	0,700	
Motivasyon 4	0,683	
Motivasyon 19	0,604	
Motivasyon 23	0,550	
Motivasyon 22	0,474	
Motivasyon 12	0,461	
Motivasyon 14		0,827
Motivasyon 17		0,813
Motivasyon 10		0,761
Motivasyon 9		0,756
Motivasyon 13		0,727
Motivasyon 16	0,360	0,691
Motivasyon 15		0,666
Motivasyon 18		0,628
Özdeğerler	10,382	2,673
Varyans Açıklama Oranı (%)	45,138	11,621

KMO Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0, 689

Barlett Testi: x^2=3312,001; df=253; p=0, 000; p<0, 05

Toplam Varyans Açıklama Oranı:56,760

Ölçek maddeleri herhangi bir sınırlama yapılmadan en fazla olabilirlik kullanan “principal component analysis” tekniği ile analiz edilmiştir. Yapılan

analizlerde faktörler arasında ilişki görülmesinin sonucunda faktörlerin yorumlanması için "varimax" eksen döndürme tekniği yöntemi kullanılmıştır. Madde faktör yükleri 0.30 ve üzerinde olan maddeler analize dahil edilmiş ve madde faktör yükü 0.30'un altında kalanlar analiz dışı bırakılarak, analiz tekrar edilmiştir. Ayrıca "pattern matrix" tablosunda aralarında 0.10'dan daha az fark olan ve aynı zamanda farklı faktörlerden de yük alan maddeler analizden çıkarılarak analiz tekrar edilerek işleme devam edilmiştir (Tabachnik ve Fidell, 2007:677).

Faktörleştirme yöntemi neticesinde motivasyon ölçeğinde bulunan 24 maddeden faktör yük değeri düşük veya farklı faktörlere kayan maddelerin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Analiz sonucunda yük değeri düşük olan ve iki faktöre de kayıp aralarında 0, 10'dan küçük fark olan 2 ve 6 numaralı maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü üzere analize dahil edilen 22 maddenin özdeğeri 1'in üzerinde olan 2 bileşeni olduğu görülmektedir. Bu 2 bileşen incelendiğinde, Faktör 1; 14 madde ve varyans değeri 45,138, Faktör 2; 8 madde ve varyans değeri 11,621 olarak görülmektedir. Bu iki bileşenin varyans tablosu incelendiğinde toplam varyans oranının %56,760 olduğu söylenebilmektedir.

Faktör 1: İçsel Motivasyon

Faktör 2: Dışsal Motivasyon

Sanal kaytarma davranışı ölçeğinin analiz sonuçları ile ilgili değerlendirme yapılırken 112 katılımcıdan meydana gelen örneklem boyutunun faktör analizi yapım kriterlerine uygunluğu ve veri yapısının uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ile test edilmiştir. Test sonucunda KMO değerinin 0, 614 olduğu görülmüştür. Bundan yola çıkarak Motivasyon ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilmektedir (Kaiser, 1974:36).

Sanal kaytarma davranışı ölçeğine uygulanan Bartlett testi sonucunda (x2=1021, 062; df=136; p=0, 000; p<0, 05) elde edilen p değerinin anlamlı olduğu ve aynı zamanda değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu görülmektedir. Dolayısıyla veri seti faktör analizi için uygun kabul edilmektedir (Yanık ve Çamlıyer, 697:2013).

Tablo 3. Sanal Kaytarma Davranışı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değerleri			
	Öğrenme Amaçlı SKD	**Bağımlılık Boyutlu SKD**	**Düzensiz SKD**	**Sosyal Amaçlı SKD**
Kaytarma 12	1, 006			
Kaytarma 13	0, 619			
Kaytarma 19	0, 598			
Kaytarma 15		0, 866		
Kaytarma 11		0, 746		
Kaytarma 14		0, 409		
Kaytarma 18			0, 706	
Kaytarma 17			0, 578	
Kaytarma 4			0, 570	
Kaytarma 3			0, 557	
Kaytarma 6			0, 526	
Kaytarma 22			0, 508	
Kaytarma 7			0, 480	
Kaytarma 2				0, 758
Kaytarma 9				0, 686
Kaytarma 5				0, 653
Kaytarma 10				0, 632
Özdeğerler	5, 094	2, 870	1, 802	1, 182
Varyans Açıklama Oranı (%)	16, 455	17, 178	15, 425	5, 754

KMO Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0, 614

Barlett Testi: x^2=1021, 062; df=136; p=0, 000; p<0, 05

Toplam Varyans Açıklama Oranı:64, 401

Faktörleştirme yöntemi neticesinde motivasyon ölçeğinde bulunan 22 maddeden faktör yük değeri düşük veya farklı faktörlere kayan maddelerin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Analiz sonucunda yük değeri düşük olan ve iki faktöre de kayıp aralarında 0, 10'dan küçük fark olan 1, 8, 16, 20 ve 21 numaralı maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Tablo 3'te görüldüğü üzere analize dahil edilen 17 maddenin

özdeğeri 1'in üzerinde olan 4 bileşeni olduğu görülmektedir. Bu 4 bileşen incelendiğinde, Faktör 1; 3 madde ve varyans değeri 16, 455, Faktör 2; 3 madde ve varyans değeri 17, 178, Faktör 3; 7 madde ve varyans değeri 15,425, Faktör 4; 4 madde ve varyans değeri 5,754 olarak görülmektedir. Bu dört bileşenin varyans tablosu incelendiğinde toplam varyans oranının %64,401 olduğu söylenebilmektedir.

Faktör 1: Öğrenme Amaçlı SKD

Faktör 2: Bağımlılık Boyutlu SKD

Faktör 3: Düzensiz SKD

Faktör 4: Sosyal Amaçlı SKD

3.1.7.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Araştırmalarda herhangi bir analiz yapılmaya başlamadan önce ölçeklerin güvenilir olduğundan emin olmak gerekmektedir. Güvenirlik, bir ölçeğin tüm maddelerinin birbirleri ile olan uyum ve tutarlılık derecelerini ortaya koyan durumdur (Kurtuluş, 2010:184).

Likert yöntemi ile veri toplanan ölçeklerde, alfa (α) değeri ile ölçeklerin güvenirliliği ölçülmektedir. Alfa (α) değeri iç tutarlılık kat sayısı olarak da bilinmektedir. Bir ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olarak kabul edilebilmesi için alfa kat sayısının "1" e en yakın düzeyde olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010:403).

- $0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek güvenilir kabul edilebilir.
- $0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Yapılan ölçümlerde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılarak güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tablolarda da görüldüğü üzere motivasyon ölçeğinin içsel motivasyon boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,902,

dışsal motivasyon boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,890 ve motivasyon ölçeğinin bütününün Cronbach Alfa değeri 0,921 olarak görülmektedir. Sanal kaytarma davranışı ölçeğinin öğrenme amaçlı sanal kaytarma davranışı boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,761, bağımlılık boyutlu sanal kaytarma davranışı boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,790, düzensiz sanal kaytarma davranışı boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,778, sosyal amaçlı sanal kaytarma davranışı boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,798 ve sanal kaytarma davranışı ölçeğinin bütünün Cronbach Alfa değeri 0,842 olarak görülmektedir. Ölçeğin tamamının ise Cronbach Alfa değeri 0,859 olarak görülmektedir. Dolayısıyla yukarıdaki değerler referans alınarak bu ölçekler için yüksek derece güvenilir ölçeklerdir denilebilir.

Tablo 4. Ölçme Araçlarının Cronbach Alfa Değerleri

Faktörler	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alfa**
İçsel Motivasyon	14	0,902
Dışsal Motivasyon	8	0,890
Motivasyon Ölçeği Güvenilirliği	**22**	**0,921**
Öğrenme Amaçlı SKD	3	0,761
Bağımlılık Boyutlu SKD	3	0,790
Düzensiz SKD	7	0,778
Sosyal Amaçlı SKD	4	0,798
Sanal Kaytarma Davranışı Ölçeği Güvenilirliği	**17**	**0,842**
ÖLÇEK GÜVENİLİRLİĞİ	**39**	**0,859**

3.2.Araştırmanın Bulguları

3.2.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara ait sosyo-demografik bilgilere yer verilmiştir. Katılımcıların, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, iş yerlerindeki çalışma süreleri, yöneticileri ile aynı odada çalışıp çalışmama durumları gibi bilgilere ilişkin dağılımlar bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Oran
Kadın	63	56,3	55, 3
Erkek	49	43,7	100,0
Toplam	112	100, 0	

Tablo 5'e bakıldığında toplam 112 katılımcıdan 63'ünün yani %56,3'ünün kadın, 49'unun yani %43,7'sinin erkek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların oranlarına bakıldığında kadın ve erkek katılımcı sayısının birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Evli	55	49,1	49,1
Bekar	57	50,9	100,0
Toplam	112	100, 0	

Tablo 6'ya bakıldığında toplam 112 katılımcıdan 55'inin yani %49,1'inin evli, 57'sinin yani %50,9'unun bekar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların oranlarına bakıldığında evli ve bekar katılımcı sayısının birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş		Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yaş	18-25	31	27,7	27,7

	26-35	40	35,7	63,4
	36-45	29	25,9	89,3
	46 ve üzeri	12	10,7	100,0
Toplam		112	100, 0	

Tablo 7'ye bakıldığında toplam 112 katılımcının çeşitli yaşlarda olduğu görülmektedir. Katılımcıların oranlarına bakıldığında, %27,7'lik oran ile 18-25 yaş arasında 31 katılımcı, %35,7'lik oran ile 26-35 yaş arasında 40 katılımcı, %25,9'luk oran ile 36-45 yaş arasında katılımcı ve %10,7'lik oran ile 46 yaş ve üzerinde 12 katılımcının olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılara bakıldığında en çok 26-35 yaş arası katılımcıya ulaşıldığı görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Aynı İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışılan Süre		**Frekans**	**Oran**	**Kümülatif Oran**
Çalışılan Süre	1-3	74	66,1	66,1
	4-6	11	9,8	75,9
	7-9	9	8,0	83,9
	10 ve üzeri	18	16,1	100,0
Toplam		112	100,0	

Tablo 8'e bakıldığında toplam 112 katılımcının birçoğunun farklı zamanlarda işe başladıkları görülmektedir. Katılımcıların oranlarına bakıldığında, %66,1'lik oran ile 1-3 yıl arasında çalışan 74 katılımcı, %9,8'lik oran ile 4-6 yıl arasında çalışan 11 katılımcı, %8'lik oran ile 7-9 yıl arasında çalışan 9 katılımcı ve %16,1'lik oran ile 10 yıl ve üzerinde çalışan 18 katılımcı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılara bakıldığında en çok 1-3 yıl arasında çalışan 74 katılımcıya ulaşıldığı görülmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Yöneticileri ile Aynı Odada Çalışıp Çalışmama Durumlarına Göre Dağılımları

Yönetici ile Oda Paylaşımı	**Frekans**	**Oran**	**Kümülatif Oran**

Aynı Odada Olan İş Gören	77	68,7	68,7
Aynı Odada Olmayan İş Gören	35	31,3	100,0
Toplam	112	100, 0	

Tablo 9'a bakıldığında toplam 112 katılımcıdan 77'sinin yani %68,7'sinin yöneticisi ile aynı odada çalıştığı, 35'inin yani %31,3'ünün yöneticisi ile aynı odada çalışmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların oranlarına bakıldığında yöneticisi ile aynı odada çalışan katılımcı sayısı ile yöneticisi ile aynı odada çalışmayan katılımcı sayısının birbirlerine yakın olmadıkları görülmektedir.

3.2.2. Verilerin Normallik Testleri

Tablo 10. Normallik Testleri

Normallik Testleri			
Veri	**Shapiro-Wilk**		
	SW	**df**	**p**
Öğrenme Amaçlı SKD	0,909	104	**,000**
Bağımlılık Boyutlu SKD	0,905	104	**,000**
Düzensiz SKD	0,961	104	**,004**
Sosyal Amaçlı SKD	0,790	104	**,000**
Sanal Kaytarma	0,972	104	**,027**
İçsel Motivasyon	0,520	104	**,000**
Dışsal Motivasyon	0,573	104	**,000**
Motivasyon	0,583	104	**,000**

Yukarıdaki tablo 10'a bakıldığında tüm p değerlerinin anlamlı olduğu dolayısıyla verilerin normal dağılım göstermediği sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda yapılacak analizler parametrik olmayan analizler ile gerçekleştirilecektir.

3.2.3. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Katılımcıların motivasyon ve sanal kaytarma davranışı düzeyi ile alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi istatistiksel yöntemlerle açıklanmıştır. Öncelikle tanımlayıcı istatistikler vasıtasıyla N, ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maximum değerleri elde edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermemesinden dolayı, parametrik olmayan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Analizin anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 11. Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları

Cinsiyet		Sanal Kaytarma Davranışı	Öğrenme Amaçlı SKD	Bağımlılık Boyutlu SKD	Düzensiz SKD	Sosyal Amaçlı SKD
Kadın	N	63	63	63	63	63
	Ortalama	3,40	3,51	2,20	3,60	3,92
	Standart Sapma	0,56	0,91	1,01	0,92	1,02
	Medyan	3,29	3,67	2,00	3,71	4,25
	Minimum	2,00	1,00	1,00	1,00	1,25
	Maximum	4,13	4,67	4,00	5,00	5,00
Erkek	N	49	49	49	49	49
	Ortalama	3,65	3,75	2,79	3,82	4,00
	Standart Sapma	0,73	1,39	1,54	0,71	1,15
	Medyan	3,47	4,00	3,00	3,86	4,38
	Minimum	2,06	1,00	1,00	2,43	1,00
	Maximum	4,76	5,00	5,00	5,00	5,00

Yukarıdaki tabloda bulunan tanımlayıcı istatistiklerde görüldüğü üzere 63 kadın katılımcının sanal kaytarma davranışı ortalaması 3,40 (SS=0,56), öğrenme amaçlı SKD ortalaması 3,51 (SS=0,91), bağımlılık boyutlu SKD ortalaması 2,20 (SS=1,01), düzensiz SKD ortalaması 3,60 (SS=0,92), sosyal amaçlı SKD ortalaması 3,92'dir (SS=1,02). Aynı tabloya göre 49 erkek katılımcının sanal kaytarma davranışı ortalaması 3,65 (SS=0,73), öğrenme amaçlı SKD ortalaması 3,75 (SS=1,39), bağımlılık boyutlu SKD ortalaması 2,79 (SS=1,54), düzensiz SKD ortalaması 3,82 (SS=0,71), sosyal amaçlı SKD ortalaması 4,00'dür (SS=1,15).

Tablo 12. Motivasyon Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları

Cinsiyet		Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Kadın	N	63	63	63
	Ortalama	4,79	4,75	4,87
	Standart Sapma	0,22	0,23	0,24
	Medyan	4,84	4,82	5,00
	Minimum	4,36	4,29	4,25
	Maximum	5,00	5,00	5,00
Erkek	N	49	49	49
	Ortalama	4,52	4,59	4,40
	Standart Sapma	0,76	0,82	0,93
	Medyan	4,82	4,89	5,00
	Minimum	1,55	1,14	2,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00

Yukarıdaki tabloda bulunan tanımlayıcı istatistiklerde görüldüğü üzere 63 kadın katılımcının motivasyon ortalaması 4,79 (SS=0,22), içsel motivasyon ortalaması 4,75 (SS=0,23), dışsal motivasyon ortalaması 4,87'dir (SS=0,24). Aynı tabloya göre 49 erkek katılımcının motivasyon ortalaması 4,52 (SS=0,76), içsel motivasyon ortalaması 4,59 (SS=0,82), dışsal motivasyon ortalaması 4,40'dir (SS=0,92).

Tablo 13. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	Sıra Ortalaması	Medyan	U	Z	p
Motivasyon	Kadın	63	59,02	4,84	1269,50	-1,33	0,18
	Erkek	49	50,95	4,82			
İçsel Motivasyon	Kadın	63	53,56	4,82	1367,50	-,742	0,46
	Erkek	49	58,01	4,85			
Dışsal Motivasyon	**Kadın**	**63**	**61,76**	**5,00**	**1100,00**	**-2,74**	**0,00**
	Erkek	**49**	**47,42**	**5,00**			
Sanal Kaytarma Davranışı	Kadın	63	49,56	3,29	1119,50	-1,91	0,06
	Erkek	49	61,16	3,47			
Öğrenme Amaçlı SKD	Kadın	63	49,71	3,67	1129,00	-1,86	0,06
	Erkek	49	60,96	4,00			
Bağımlılık Boyutlu SKD	Kadın	63	49,85	2,00	1137,50	-1,81	0,07
	Erkek	49	60,77	3,00			
Düzensiz SKD	Kadın	63	51,60	3,71	1246,00	-1,12	0,26
	Erkek	49	58,41	3,86			
Sosyal Amaçlı SKD	Kadın	63	51,44	4,25	1236,50	-1,19	0,23
	Erkek	49	58,62	4,38			

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere yapılan Mann Whitney U Test sonucunda katılımcıların motivasyonlarında, içsel motivasyonlarında, sanal kaytarma davranışlarında, öğrenme amaçlı sanal kaytarma davranışlarında, bağımlılık boyutlu sanal kaytarma davranışlarında, düzensiz sanal kaytarma davranışlarında, sosyal amaçlı sanal kaytarma davranışlarında cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Ancak katılımcıların dışsal motivasyonlarında, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu farklılıkta sıra

ortalamaları göz önüne alındığında kadın katılımcıların dışsal motivasyonlarının (Sıra Ort.=61,76), erkek katılımcılara (Sıra Ort.=47,42) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurulan hipotezlerden $1H_{1A}$, $1H_{1A1}$, $1H_{1B}$, $1H_{1B1}$, $1H_{1B2}$, $1H_{1B3}$, $1H_{1B4}$ hipotezleri reddedilmiş, yalnızca $1H_{1A2}$ hipotezi desteklenmiştir.

3.2.4. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

Katılımcıların motivasyon ve sanal kaytarma davranışı düzeyi ile alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre incelenmesi istatistiksel yöntemlerle açıklanmıştır. Öncelikle tanımlayıcı istatistikler vasıtasıyla N, ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maximum değerleri elde edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermemesinden dolayı, parametrik olmayan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Analizin anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 14. Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları

Medeni Durum		Sanal Kaytarma	Öğrenme Amaçlı SKD	Bağımlılık Boyutlu SKD	Düzensiz SKD	Sosyal Amaçlı SKD
Evli	N	55	55	55	55	55
	Ortalama	3,44	3,38	2,17	3,69	4,11
	Standart Sapma	0,53	1,29	1,13	0,74	0,91
	Medyan	3,44	4,00	2,00	3,71	4,25
	Minimum	2,06	1,00	1,00	2,14	1,00
	Maximum	4,24	5,00	5,00	5,00	5,00
Bekar	N	57	57	57	57	57
	Ortalama	3,56	3,82	2,71	3,70	3,81
	Standart Sapma	0,74	0,94	1,39	0,92	1,19
	Medyan	3,68	3,83	3,00	3,71	4,25
	Minimum	2,00	1,00	1,00	1,00	1,25
	Maximum	4,76	5,00	5,00	5,00	5,00

Yukarıdaki tabloda bulunan tanımlayıcı istatistiklerde görüldüğü üzere 55 evli katılımcının sanal kaytarma davranışı ortalaması 3,44 (SS=0,53), öğrenme amaçlı SKD ortalaması 3,38 (SS=1,29), bağımlılık boyutlu SKD ortalaması 2,17 (SS=1,13), düzensiz SKD ortalaması 3,69 (SS=0,74), sosyal amaçlı SKD ortalaması 4,11'dir (SS=0,91). Aynı tabloya göre 57 bekar katılımcının sanal kaytarma davranışı ortalaması 3,56 (SS=0,74), öğrenme amaçlı SKD ortalaması 3,82 (SS=0,94), bağımlılık boyutlu SKD ortalaması 2,71 (SS=1,39), düzensiz SKD ortalaması 3,70 (SS=0,92), sosyal amaçlı SKD ortalaması 3,81'dir (SS=1,19).

Tablo 15. Motivasyon Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları

Medeni Durum		Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Evli	N	55	55	55
	Ortalama	4,57	4,63	4,50
	Standart Sapma	0,67	0,73	0,84
	Medyan	4,77	4,78	5,00
	Minimum	1,55	1,14	2,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00
Bekar	N	57	57	57
	Ortalama	4,76	4,73	4,83
	Standart Sapma	0,36	0,35	0,41
	Medyan	4,91	4,86	5,00
	Minimum	3,18	3,29	3,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00

Yukarıdaki tabloda bulunan tanımlayıcı istatistiklerde görüldüğü üzere 55 evli katılımcının motivasyon ortalaması 4,57 (SS=0,67), içsel motivasyon ortalaması 4,63 (SS=0,73), dışsal motivasyon ortalaması 4,50'dir (SS=0,84). Aynı tabloya göre 57 bekar katılımcının motivasyon ortalaması 4,76 (SS=0,36), içsel motivasyon ortalaması 4,73 (SS=0,35), dışsal motivasyon ortalaması 4,83'dür (SS=0,41).

Tablo 16. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	Sıra Ortalaması	Medyan	U	Z	p

Motivasyon	**Evli**	**55**	**48,49**	**4,77**	**1133,50**	**-2,29**	**0,02**
	Bekar	**57**	**62,26**	**4,91**			
İçsel Motivasyon	Evli	55	53,40	4,78	1398,50	-,694	0,49
	Bekar	57	57,53	4,86			
Dışsal Motivasyon	**Evli**	**55**	**47,98**	**5,00**	**1106,00**	**-2,84**	**0,00**
	Bekar	**57**	**62,75**	**5,00**			
Sanal Kaytarma Davranışı	Evli	55	52,32	3,44	1342,50	-0,70	0,48
	Bekar	57	56,53	3,68			
Öğrenme Amaçlı SKD	Evli	55	50,10	4,00	1227,00	-1,42	0,16
	Bekar	57	58,59	3,83			
Bağımlılık Boyutlu SKD	Evli	55	48,54	2,00	1146,00	-1,93	0,05
	Bekar	57	60,04	3,00			
Düzensiz SKD	Evli	55	53,76	3,71	1417,50	-0,24	0,81
	Bekar	57	55,19	3,71			
Sosyal Amaçlı SKD	Evli	55	58,35	4,25	1256,00	-1,25	0,21
	Bekar	57	50,93	4,25			

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere yapılan Mann Whitney U Test sonucunda katılımcıların içsel motivasyonlarında, sanal kaytarma davranışlarında, öğrenme amaçlı sanal kaytarma davranışlarında, bağımlılık boyutlu sanal kaytarma davranışlarında, düzensiz sanal kaytarma davranışlarında, sosyal amaçlı sanal kaytarma davranışlarında medeni durum bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Ancak katılımcıların motivasyonlarında ve dışsal motivasyonlarında medeni durum bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Motivasyon farklılığında sıra ortalamaları göz önüne alındığında bekar katılımcıların motivasyonlarının (Sıra Ort.=62,26), evli katılımcılara (Sıra Ort.=48,49) göre daha yüksek olduğu, dışsal motivasyon farklılığı göz önüne

alındığında ise bekar katılımcıların dışsal motivasyonlarının (Sıra Ort.=62,75), evli katılımcılara (Sıra Ort.=47,98) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurulan hipotezlerden $2H_{1A1}$, $2H_{1B}$, $2H_{1B1}$, $2H_{1B2}$, $2H_{1B3}$, $2H_{1B4}$ hipotezleri reddedilmiş, $2H_{1A}$, $2H_{1A2}$ hipotezleri desteklenmiştir.

3.2.5. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmada yer alan motivasyon ve sanal kaytarma davranışı düzeyi ile alt boyutlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasını içeren $3H_{1A}$, $3H_{1A1}$, $3H_{1A2}$, $3H_{1B}$, $3H_{1B1}$, $3H_{1B2}$, $3H_{1B3}$, $3H_{1B4}$ hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Bu bağlamda ($p<0,05$) anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

Tablo 17. Katılımcıların Yaş Durumlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Yaş	
N	112
Ortalama	2,20
Medyan	2,00
Standart Sapma	0,97
Minimum	1,00
Maximum	4,00

Tablo 18. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**N**	**χ^2**	**p**
Sanal Kaytarma Davranışı	Yaş		5,893	0,117
	18-25	31		
	26-35	40		
	36-45	29		
	46 ve üzeri	12		
Öğrenme	Yaş		1,481	0,687

Amaçlı SKD	18-25	31		
	26-35	40		
	36-45	29		
	46 ve üzeri	12		
Bağımlılık Boyutlu SKD	Yaş		15,902	**0,001**
	18-25	31		
	26-35	40		
	36-45	29		
	46 ve üzeri	12		
Düzensiz SKD	Yaş		3,670	0,299
	18-25	31		
	26-35	40		
	36-45	29		
	46 ve üzeri	12		
Sosyal Amaçlı SKD	Yaş		21,000	**0,000**
	18-25	31		
	26-35	40		
	36-45	29		
	46 ve üzeri	12		
Motivasyon	Yaş		2,206	0,531
	18-25	31		
	26-35	40		
	36-45	29		
	46 ve üzeri	12		
İçsel Motivasyon	Yaş		2,239	0,524
	18-25	31		
	26-35	40		
	36-45	29		
	46 ve üzeri	12		
Dışsal Motivasyon	Yaş		2,964	0,397
	18-25	31		
	26-35	40		
	36-45	29		
	46 ve üzeri	12		

Tablo 18'de görünen Kruskal Wallis test sonuçlarına göre ($p<0,05$) koşulunu sağlayan iki değer bulunmaktadır. Katılımcıların yaşlarına göre bağımlılık

boyutlu SKD ve sosyal amaçlı SKD düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. $3H_{1B2}$ hipotezinde yaş ve alt boyut olan bağımlılık boyutlu SKD arasındaki farklılık test edilmiş ve farklılık olduğu görülerek hipotez kabul edilmiştir. $3H_{1B4}$ hipotezinde yaş ve alt boyut olan sosyal amaçlı SKD arasındaki farklılık test edilmiş ve farklılık olduğu görülerek hipotez kabul edilmiştir. Farklılıkların hangi grup veya gruplardan dolayı oluştuğunun belirlenebilmesi amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Mann Whitney U testine göre $3H_{1B2}$ hipotezinde yaş ve alt boyut olan bağımlılık boyutlu SKD düzeyi arasındaki farklılık sıra ortalamaları göz önüne alındığında 18-25 yaş arasındaki katılımcıların bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri (Sıra Ort.= 43,33), diğer grupların yani, 26-35 yaş arasındaki katılımcıların (Sıra Ort.= 28,59), 36-45 yaş arasındaki katılımcıların (Sıra Ort.= 20,59) ve 46 yaş üzerindeki katılımcıların (Sıra Ort.= 14,04) bağımlılık boyutlu SKD düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Diğer yaş grupları arasında gerçekleştirilen ikili karşılaştırmalarda (26-35 yaş arasındaki katılımcılar ile 36-45 yaş arasındaki katılımcılar arasında, 26-35 yaş arasındaki katılımcılar ile 46 yaş ve üzerindeki katılımcılar arasında ve son olarakta 36-45 yaş ile 46 yaş ve üzerindeki katılımcılar arasında) ise Mann Whitney U testinde herhangi bir fark bulunamamıştır ($p<0,05$).

Mann Whitney U testine göre $3H_{1B4}$ hipotezinde yaş ve alt boyut olan sosyal amaçlı SKD düzeyi arasındaki farklılık sıra ortalamaları göz önüne alındığında 18-25 yaş arasındaki katılımcıların sosyal amaçlı SKD düzeyleri (Sıra Ort.= 43,15), 26-35 yaş arasındaki katılımcıların (Sıra Ort.= 28,73), 36-45 yaş arasındaki katılımcıların (Sıra Ort.= 18,89) ve 46 yaş üzerindeki katılımcıların (Sıra Ort.= 14,25) sosyal amaçlı SKD düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. 26-35 yaş arasındaki katılımcılar ile 36-45 yaş arasındaki katılımcılar ile 46 yaş ve üzerindeki katılımcılar arasında ve 36-45 yaş ile 46 yaş ve üzerindeki katılımcılar arasında Mann Whitney U testinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p<0,05$). $3H_{1A}$, $3H_{1B}$, $3H_{1A1}$, $3H_{1A2}$, $3H_{1B1}$, $3H_{1B3}$ hipotezlerinin arasındaki farklılığın test edilmesi amacıyla uygulanan Kruskal Wallis analizinde herhangi bir farklılık görülmemiş ve bu hipotezler reddedilmiştir.

3.2.6. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Şu Anki İşyerlerinde Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmada yer alan motivasyon ve sanal kaytarma davranışı düzeyi ile alt boyutlarının katılımcıların şu anki iş yerlerinde çalışma süreleri değişkenine göre karşılaştırılmasını içeren $4H_{1A}$, $4H_{1A1}$, $4H_{1A2}$, $4H_{1B}$, $4H_{1B1}$, $4H_{1B2}$, $4H_{1B3}$, $4H_{1B4}$ hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla amacıyla tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Bu bağlamda ($p<0,05$) anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

Tablo 19. Katılımcıların Şu Anki İş Yerlerinde Çalışma Sürelerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Şu Anki İş Yerinde Çalışma Süresi	
N	112
Ortalama	1,74
Medyan	1,00
Standart Sapma	1,15
Minimum	1,00
Maximum	4,00

Tablo 20. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Şu Anki İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**N**	χ^2	**p**
Sanal Kaytarma Davranışı	Çalışma Süresi		14,658	**0,002**
	1-3 yıl	74		
	4-6 yıl	11		
	7-9 yıl	9		
	10 yıl ve üzeri	14		
Öğrenme Amaçlı SKD	Çalışma Süresi		7,748	0,052
	1-3 yıl	74		
	4-6 yıl	11		
	7-9 yıl	9		

	10 yıl ve üzeri	14		
Bağımlılık Boyutlu SKD	Çalışma Süresi		25,627	**0,000**
	1-3 yıl	74		
	4-6 yıl	11		
	7-9 yıl	9		
	10 yıl ve üzeri	14		
Düzensiz SKD	Çalışma Süresi		4,099	0,251
	1-3 yıl	74		
	4-6 yıl	11		
	7-9 yıl	9		
	10 yıl ve üzeri	14		
Sosyal Amaçlı SKD	Çalışma Süresi		24,985	**0,000**
	1-3 yıl	74		
	4-6 yıl	11		
	7-9 yıl	9		
	10 yıl ve üzeri	14		
Motivasyon	Çalışma Süresi		4,618	0,202
	1-3 yıl	74		
	4-6 yıl	11		
	7-9 yıl	9		
	10 yıl ve üzeri	14		
İçsel Motivasyon	Çalışma Süresi		4,275	0,233
	1-3 yıl	74		
	4-6 yıl	11		
	7-9 yıl	9		
	10 yıl ve üzeri	14		
Dışsal Motivasyon	Çalışma Süresi		13,809	**0,003**
	1-3 yıl	74		
	4-6 yıl	11		
	7-9 yıl	9		
	10 yıl ve üzeri	14		

Yukarıdaki tablo 20'de görünen Kruskal Wallis test sonuçlarına göre ($p<0,05$) koşulunu sağlayan dört değer bulunmaktadır. Katılımcıların aynı iş yerinde çalışma sürelerine göre sanal kaytarma davranışı, bağımlılık boyutlu SKD ve sosyal amaçlı SKD ve dışsal motivasyon düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. $4H_{1A2}$ hipotezinde aynı iş yerinde çalışılan süre ve alt boyut olan dışsal motivasyon arasındaki farklılık test edilmiş ve farklılık olduğu görülerek hipotez kabul edilmiştir. $4H_{1B}$ hipotezinde aynı iş yerinde çalışılan süre ve sanal kaytarma davranışı arasındaki farklılık test edilmiş ve farklılık olduğu görülerek hipotez kabul edilmiştir. $4H_{1B2}$ hipotezinde aynı iş yerinde çalışılan süre ve alt boyut olan bağımlılık boyutlu SKD arasındaki farklılık test edilmiş ve farklılık olduğu görülerek hipotez kabul edilmiştir. $4H_{1B4}$ hipotezinde aynı iş yerinde çalışılan süre ve alt boyut olan sosyal amaçlı SKD arasındaki farklılık test edilmiş ve farklılık olduğu görülerek hipotez kabul edilmiştir.

Farklılıkların hangi grup veya gruplardan dolayı oluştuğunun belirlenebilmesi amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Mann Whitney U testine göre $4H_{1A2}$ hipotezinde aynı iş yerinde çalışılan süre ve alt boyut olan dışsal motivasyon arasındaki farklılık sıra ortalamaları göz önüne alındığında 1-3 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcıların dışsal motivasyon düzeyleri (Sıra Ort.= 44,98), 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.= 29,68) ve 7-9 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.= 26,00) dışsal motivasyon düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Aynı zamanda 10 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.= 17,94) 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.= 10,18) ve 7-9 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.= 9,00) dışsal motivasyon düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon açısından bakıldığında 1-3 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ile 10 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ve 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ile 7-9 arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar arasında bir farklılığa rastlanmamıştır $p<0,05$).

Mann Whitney U testine göre $4H_{1B}$ hipotezinde aynı iş yerinde çalışılan süre ve sanal kaytarma davranışı düzeyleri arasındaki farklılık sıra ortalamaları göz önüne alındığında 1-3 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.= 48,08) sanal kaytarma davranışı düzeyleri, 10 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.= 25,57) sanal kaytarma davranışı düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılarım (Sıra Ort.= 17,64) sanal kaytarma davranışı düzeyleri, 10 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.=9,36) sanal kaytarma davranışı düzeylerine göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer bulguya göre ise 7-9 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılarım (Sıra Ort.= 18,11) sanal kaytarma davranışı düzeyleri, 10 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.=8,07) sanal kaytarma davranışı düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmüştür. Sanal kaytarma davranışı düzeyleri açısından bakıldığında 1-3 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ile 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar, 1-3 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ile 7-9 arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ve 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ile 7-9 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar arasında bir farklılığa rastlanmamıştır $p>0,05$).

Mann Whitney U testine göre $4H_{1B2}$ hipotezinde aynı iş yerinde çalışılan süre ve bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri arasındaki farklılık sıra ortalamaları göz önüne alındığında 1-3 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.= 49,70) bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri, 10 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.=17,00) bağımlılık boyutlu SKD düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.= 20,00) bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri, 10 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.=7,50) bağımlılık boyutlu SKD düzeylerine göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer bulguya göre ise 7-9 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılarım (Sıra Ort.=19,00) bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri, 10 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.=7,50) bağımlılık boyutlu SKD düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri açısından bakıldığında 1-3 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan

katılımcılar ile 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar, 1-3 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ile 7-9 arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ve 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ile 7-9 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar arasında bir farklılığa rastlanmamıştır p>0,05).

Mann Whitney U testine göre $4H_{1B4}$ hipotezinde aynı iş yerinde çalışılan süre ve sosyal amaçlı SKD düzeyleri arasındaki farklılık sıra ortalamaları göz önüne alındığında 1-3 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.= 49,69) sosyal amaçlı SKD düzeyleri, 10 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.=17,07) sosyal amaçlı SKD düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılarım (Sıra Ort.= 19,82) sosyal amaçlı SKD düzeyleri, 10 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.=7,64) sosyal amaçlı SKD düzeylerine göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer bulguya göre ise 7-9 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılarım (Sıra Ort.=17,00) sosyal amaçlı SKD düzeyleri, 10 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalışan katılımcıların (Sıra Ort.=8,79) sosyal amaçlı SKD düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmüştür. Sosyal amaçlı SKD düzeyleri açısından bakıldığında 1-3 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ile 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar, 1-3 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ile 7-9 arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ve 4-6 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar ile 7-9 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan katılımcılar arasında bir farklılığa rastlanmamıştır p>0,05).

$4H_{1A}$, $4H_{1A1}$, $4H_{1B1}$, $4H_{1B3}$, hipotezlerinin arasındaki farklılığın test edilmesi amacıyla uygulanan Kruskal Wallis analizinde herhangi bir farklılık görülmemiş ve bu hipotezler reddedilmiştir.

3.2.7. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların İş Yerinde Yöneticisi ile Aynı Odada Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Katılımcıların motivasyon ve sanal kaytarma davranışı düzeyi ile alt boyutlarının iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama değişkenine göre incelenmesi istatistiksel yöntemlerle açıklanmıştır. Öncelikle tanımlayıcı istatistikler vasıtasıyla N, ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maximum değerleri elde edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermemesinden dolayı, parametrik olmayan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Analizin anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 21. Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Yöneticisi ile Aynı Odada Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları

Yönetici ile Aynı Odada Olup Olmama		Sanal Kaytarma	Öğrenme Amaçlı SKD	Bağımlılık Boyutlu SKD	Düzensiz SKD	Sosyal Amaçlı SKD
Aynı Odada	N	71	71	71	71	71
	Ortalama	3,54	3,68	2,50	3,68	4,05
	Standart Sapma	0,63	1,06	1,27	0,71	0,92
	Medyan	3,71	4,00	2,33	3,71	4,25
	Minimum	2,00	1,00	1,00	2,29	1,25
	Maximum	4,76	5,00	5,00	5,00	5,00
Aynı Odada Değil	N	33	33	33	33	33
	Ortalama	3,48	3,37	2,52	3,76	3,80
	Standart Sapma	0,71	1,32	1,34	1,11	1,39
	Medyan	3,18	3,67	2,67	4,29	4,25
	Minimum	2,41	1,00	1,00	1,00	1,00
	Maximum	4,65	5,00	5,00	5,00	5,00

Yukarıdaki tabloda bulunan tanımlayıcı istatistiklerde görüldüğü üzere yöneticisi ile aynı odada çalışan 71 katılımcının sanal kaytarma davranışı ortalaması 3,54 (SS=0,63), öğrenme amaçlı SKD ortalaması 3,68 (SS=1,06), bağımlılık boyutlu SKD ortalaması 2,50 (SS=1,27), düzensiz SKD ortalaması 3,68 (SS=0,71), sosyal

amaçlı SKD ortalaması 4,05'tir (SS=0,92). Aynı tabloya göre yöneticisi ile aynı odada çalışmayan 33 katılımcının sanal kaytarma davranışı ortalaması 3,48 (SS=0,71), öğrenme amaçlı SKD ortalaması 3,37 (SS=1,33), bağımlılık boyutlu SKD ortalaması 2,52 (SS=1,34), düzensiz SKD ortalaması 3,76 (SS=1,11), sosyal amaçlı SKD ortalaması 3,80'dir (SS=1,39).

Tablo 22. Motivasyon Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Yöneticisi ile Aynı Odada Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmaları

Yönetici ile Aynı Odada Olup Olmama		Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Aynı Odada	N	75	75	75
	Ortalama	4,66	4,68	4,63
	Standart Sapma	0,35	0,32	0,66
	Medyan	4,77	4,71	5,00
	Minimum	3,18	3,29	2,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00
Aynı Odada Değil	N	33	33	33
	Ortalama	4,67	4,65	4,71
	Standart Sapma	0,84	0,93	0,72
	Medyan	5,00	5,00	5,00
	Minimum	1,55	1,14	2,25
	Maximum	5,00	5,00	5,00

Yukarıdaki tabloda bulunan tanımlayıcı istatistiklerde görüldüğü üzere yöneticisi ile aynı odada çalışan 75 katılımcının motivasyon ortalaması 4,66 (SS=0,35), içsel motivasyon ortalaması 4,68 (SS=0,32), dışsal motivasyon ortalaması 4,63'dür (SS=0,67). Aynı tabloya göre yöneticisi ile aynı odada çalışmayan 33 katılımcının motivasyon ortalaması 4,67 (SS=0,84), içsel motivasyon ortalaması 4,65 (SS=0,93), dışsal motivasyon ortalaması 4,71'dir (SS=0,72).

Tablo 23. Motivasyon ve Sanal Kaytarma Davranışı Düzeyi ile Alt Boyutlarının Katılımcıların Yöneticisi ile Aynı Odada Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	Sıra Ortalaması	Medyan	U	Z	p
Motivasyon	**Aynı Odada**	**75**	**47,55**	**4,77**	**716,50**	**-3,52**	**0,00**
	Aynı Odada Değil	**33**	**70,29**	**5,00**			
İçsel Motivasyon	**Aynı Odada**	**75**	**48,75**	**4,71**	**806,50**	**-2,94**	**0,03**
	Aynı Odada Değil	**33**	**67,56**	**5,00**			
Dışsal Motivasyon	Aynı Odada	75	51,07	5,00	980,00	-2,00	0,46
	Aynı Odada Değil	33	62,30	5,00			
Sanal Kaytarma Davranışı	Aynı Odada	71	54,79	3,71	1009,00	-1,14	0,26
	Aynı Odada Değil	33	47,58	3,18			
Öğrenme Amaçlı SKD	Aynı Odada	71	54,39	4,00	1037,00	-0,95	0,34
	Aynı Odada Değil	33	48,42	3,67			
Bağımlılık Boyutlu SKD	Aynı Odada	71	52,63	2,33	1162,00	-0,07	0,95
	Aynı Odada Değil	33	52,21	2,67			
Düzensiz SKD	Aynı Odada	71	50,15	3,71	1005,00	-1,17	0,24
	Aynı Odada Değil	33	57,55	4,29			
Sosyal Amaçlı SKD	Aynı Odada	71	51,61	4,25	1108,50	-0,45	0,65
	Aynı Odada Değil	33	54,41	4,25			

Tablo 23'te görüldüğü üzere yapılan Mann Whitney U Test sonucunda katılımcıların dışsal motivasyonlarında, sanal kaytarma davranışlarında, öğrenme amaçlı sanal kaytarma davranışlarında, bağımlılık boyutlu sanal kaytarma davranışlarında, düzensiz sanal kaytarma davranışlarında, sosyal amaçlı sanal kaytarma davranışlarında yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Ancak katılımcıların motivasyonlarında ve içsel motivasyonlarında, yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu farklılıkta sıra ortalamaları göz önüne alındığında yöneticisi ile aynı odada çalışmayan katılımcıların motivasyonlarının (Sıra Ort.=70,29), yöneticisi ile aynı odada çalışan katılımcılara (Sıra Ort.=47,55) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde içsel motivasyon bazında bakıldığında da sıra ortalamaları göz önüne alındığında yöneticisi ile aynı odada çalışmayan katılımcıların içsel motivasyonlarının (Sıra Ort.=67,56), yöneticisi ile aynı odada çalışan katılımcılara (Sıra Ort.=48,75) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurulan hipotezlerden $5H_{1A2}$, $5H_{1B}$, $5H_{1B1}$, $5H_{1B2}$, $5H_{1B3}$, $5H_{1B4}$ hipotezleri reddedilmiş, $5H_{1A}$ ve $5H_{1A1}$ hipotezi desteklenmiştir.

3.2.8. Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi (Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Sanal Kaytarma Davranışı, Öğrenme Amaçlı SKD, Bağımlılık Boyutlu SKD, Düzensiz SKD, Sosyal Amaçlı SKD)

Araştırmada yer alan motivasyon ve sanal kaytarma davranışı düzeyi ile alt boyutlarının ilişkilerinin incelenmesini içeren $6H_{1AB}$, $6H_{1A1}$, $6H_{1A2}$, $6H_{1A3}$, $6H_{1A4}$, $6H_{1A5}$, $6H_{1B1}$, $6H_{1B2}$, $6H_{1B3}$, $6H_{1B4}$, $6H_{1B5}$ hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermemesinden dolayı Spearman korelasyon analizinin uygulanması doğru bulunmuştur. Korelasyon kat sayıları ile ilgili referans alınması gereken değerler şöyledir (Büyüköztürk, 2017:32):

- Korelasyon kat sayısı 1,00- Mükemmel pozitif ilişki
- Korelasyon kat sayısı-1,00- Mükemmel negatif ilişki

- Korelasyon kat sayısı- 0,00- İlişki yok

Korelasyon kat sayısının mutlak değer olarak tanımlanması ise şu şekildedir (Büyüköztürk, 2017:32):

- 0,70-1,00 arasında- Yüksek düzey ilişki
- 0,70-0,30 arasında- Orta düzey ilişki
- 0,30-0,00 arasında- Düşük düzey ilişki

Tablo 24. Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Sanal Kaytarma Davranışı, Öğrenme Amaçlı SKD, Bağımlılık Boyutlu SKD, Düzensiz SKD, Sosyal Amaçlı SKD Değişkenlerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler Arası İlişki		Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Sanal Kaytarma Davranışı	Öğrenme Amaçlı SKD	Bağımlılık Boyutlu SKD	Düzensiz SKD	Sosyal Amaçlı SKD
N	Geçerli	112	112	112	108	108	108	108	108
	Geçersiz	0	0	0	4	4	4	4	4
Ortalama		4,67	4,68	4,68	3,50	3,61	2,45	3,69	3,95
Medyan		4,82	4,85	5,00	3,45	4,00	2,33	3,71	4,25
Standart Sapma		0,54	0,57	0,67	0,65	1,14	1,29	0,84	1,07
Minimum		1,55	1,14	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	4,76	5,00	5,00	5,00	5,00

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişkenlere ait ortalama, medyan, standart sapma, minimum ve maximum değerleri bulunmaktadır.

Tablo 25. Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Sanal Kaytarma Davranışı, Öğrenme Amaçlı SKD, Bağımlılık Boyutlu SKD, Düzensiz SKD, Sosyal Amaçlı SKD Değişkenleri Arasındaki İlişki

Değişkenler Arası İlişki		1	2	3	4	5	6	7	8
Motivasyon	r_s	1,000							
İçsel Motivasyon	r_s	,848**	1,000						
Dışsal Motivasyon	r_s	,752**	,401**						
Sanal Kaytarma Davranışı	r_s	-0,115	-0,118	0,000	1,000				

Öğrenme Amaçlı SKD	r_s	-0,174	**-,260****	0,045	,629**	1,000			
Bağımlılık Boyutlu SKD	r_s	0,007	-0,060	0,053	,626**	,294**	1,000		
Düzensiz SKD	r_s	0,011	0,105	0,030	,648**	,310**	0,033	1,000	
Sosyal Amaçlı SKD	r_s	0,145	**,250****	-0,030	,514**	0,001	,399**	,196*	1,000

$^{++}$ p<0,01, $^{+}$p<0,05

Tablo 25'de görünen Spearman korelasyon analizi test sonuçlarına göre değişkenler arası ilişki ortaya koyulmuştur. $6H_{1A2}$ hipotezinde içsel motivasyon ve öğrenme amaçlı SKD boyutu arasındaki ilişki test edilmiş, (-,260**) negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüş ve hipotez kabul edilmiştir. $6H_{1A5}$ hipotezinde içsel motivasyon ve sosyal amaçlı SKD boyutu arasındaki ilişki test edilmiş, (,250**) pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüş ve hipotez kabul edilmiştir. $6H_{1AB}$, $6H_{1A1}$, $6H_{1A3}$, $6H_{1A4}$, $6H_{1B1}$, $6H_{1B2}$, $6H_{1B3}$, $6H_{1B4}$, $6H_{1B5}$ hipotezlerinin arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla uygulanan Spearman korelasyon analizinde herhangi bir ilişki görülmemiş ve bu hipotezler reddedilmiştir.

TARTIŞMA

Araştırmada temel amaç, Trakya Bölgesi'ndeki seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin motivasyon ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Araştırma bağlamında Trakya Bölgesi'ndeki seyahat acentalarında çalışan işgörenler bulunmaktadır. Seyahat acentaları turizm sektörü içerisinde önemli bir role sahiptir. Üretilen hizmetlerin satışını bilgi ve teknolojiden yararlanarak satmaya çalışan seyahat acentalarındaki işgörenler, internet ile iç içe çalışırlar. Bu nedenle iş yerinde, iş dışında da internet kullanımı gerçekleşebilir. İş dışında kullanılan bu internetin ne derece olduğu ve motivasyon ile ilişkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda veriler nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik yapılan analizlerde cinsiyet durumuna göre dağılım incelenmiş ve 112 katılımcıdan 63'ünün yani %56,3'ünün kadın, 49'unun yani %43,7'sinin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların oranlarına bakıldığında kadın ve erkek katılımcı sayılarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuca istinaden Trakya Bölgesi'ndeki seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin cinsiyet dağılımlarının birbirlerine çok yakın olduğunu söylemek mümkündür. Aynı şekilde demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik yapılan analizlerde medeni duruma göre dağılım incelenmiştir. 112 katılımcıdan 55'inin yani %49,1'inin evli, 57'sinin yani %50,9'unun bekar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu sonuca göre evli ve bekar işgören sayılarının birbirlerine çok yakın olduğu söylenebilir. Bir başka demografik analizde yaşlara göre dağılım incelendiğinde, 112 katılımcının çeşitli yaşlarda olduğu görülmektedir. Katılımcıların oranlarına bakıldığında, %27,7'lik oran ile 18-25 yaş arasında 31 katılımcı, %35,7'lik oran ile 26-35 yaş arasında 40 katılımcı, %25,9'luk oran ile 36-45 yaş arasında katılımcı ve %10,7'lik oran ile 46 yaş ve üzerinde 12 katılımcının olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılara bakıldığında en çok 26-35 yaş arası katılımcıya ulaşıldığı görülmektedir. Katılımcıların aynı iş yerinde ne kadar zamandır çalıştıklarının belirlenmesine yönelik yapılan demografik analizde, 112 katılımcının birçoğunun farklı zamanlarda

işe başladıkları görülmektedir. Katılımcıların oranlarına bakıldığında, %66,1'lik oran ile 1-3 yıl arasında çalışan 74 katılımcı, %9,8'lik oran ile 4-6 yıl arasında çalışan 11 katılımcı, %8'lik oran ile 7-9 yıl arasında çalışan 9 katılımcı ve %16,1'lik oran ile 10 yıl ve üzerinde çalışan 18 katılımcı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılara bakıldığında en çok 1-3 yıl arasında çalışan 74 katılımcıya ulaşıldığı görülmektedir. Yöneticisi ile aynı odada olup olmama durumuna göre katılımcılar incelendiğinde 112 katılımcıdan 77'sinin yani %68,7'sinin yöneticisi ile aynı odada çalıştığı, 35'inin yani %31,3'ünün yöneticisi ile aynı odada çalışmadığı görülmektedir. Bu durumda katılımcıların yöneticileri ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarının birbirlerine yakın olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın amacı ve modeli göz önüne alınarak kurulan hipotezlere bakıldığında $1H_{1A}$, $1H_{1A1}$, $1H_{1A2}$, $1H_{1B}$, $1H_{1B1}$, $1H_{1B2}$, $1H_{1B3}$, $1H_{1B4}$ hipotezleri katılımcıların motivasyon ve alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ayrıca sanal kaytarma davranışı ve alt boyutları olan öğrenme amaçlı SKD, bağımlılık boyutlu SKD, düzensiz SKD ve sosyal amaçlı SKD durumlarında cinsiyetlerine göre farklılık olduğu ileri sürülmüştür. Ancak uygulanan Mann Whitney U testinin sonucunda kurulan hipotezlerden yalnızca $1H_{1A2}$ "Katılımcıların dışsal motivasyon düzeylerinde cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılıkta sıra ortalamaları göz önüne alındığında kadın katılımcıların dışsal motivasyonlarının (Sıra Ort.=61,76), erkek katılımcılara (Sıra Ort.=47,42) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi kadın katılımcıların iş yaşamında ve özel yaşamda erkek katılımcılara göre daha farklı roller üstlenmeleri gösterilebilir. Örneğin, kadınların evdeki ihtiyaçların karşılanması, çocukların ihtiyaçlarının maddiyata dayandırılması gibi düşüncelerinin olması dışsal motivasyonun onlar için daha önemli olabileceği konusunu akıllara getirebilmektedir. Yılmaz (2018:80) çalışmasında cinsiyet değişkeni ile motivasyonun ücretlendirme ve ödül algısı (dışsal motivasyon) arasında bir farklılık bulunduğunu belirtmiştir. Çalışmamız ile aynı sonuç bulunmuş olmasına rağmen Yılmaz'ın çalışmasında erkek işgörenlerin dışsal motivasyonlarının kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla erkek katılımcıların ev geçindirme kaygılarının dışsal motivasyonlarını

etkileyebilecekleri söz konusu olmuş olabilir. Ancak bizim çalışmamızda kadın katılımcıların dışsal motivasyonları erkek katılımcılara göre daha fazla çıkmıştır. Ayrıca Güdek (2018:142), Balıkesir ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında işgörenlerin motivasyona yönelik görüşlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Ertan ve Kaya (2012:164) Edremit körfezindeki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında cinsiyetin iş motivasyonları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığını tespit etmişlerdir. Kaplan ve Çetinkaya'nın (2014:26) Nevşehir'de bulunan dört ve beş yıldızı otellerde çalışan işgörenlerin demografik özellikleri ile sanal kaytarma davranışları arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapmış oldukları araştırmada ise çalışmamız ile benzerlik gösteren bulgular elde edilmiştir. Kaplan ve Çetinkaya'nın (2014:26) aynı çalışmasında cinsiyet ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bunun sebebi hem erkek katılımcıların hem de kadın katılımcıların sanal kaytarma davranışlarını gerçekleştirebilecekleri ortam, internet ve teknolojik aletlere ulaşımlarının eşit düzeylerde olması gösterilebilir.

$2H_{1A}$, $2H_{1A1}$, $2H_{1A2}$, $2H_{1B}$, $2H_{1B1}$, $2H_{1B2}$, $2H_{1B3}$, $2H_{1B4}$ hipotezleri katılımcıların motivasyon ve alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ayrıca sanal kaytarma davranışı ve alt boyutları olan öğrenme amaçlı SKD, bağımlılık boyutlu SKD, düzensiz SKD ve sosyal amaçlı SKD durumlarında medeni durumlarına göre farklılık olduğu ileri sürülmüştür. Ancak uygulanan Mann Whitney U testinin sonucunda kurulan hipotezlerden yalnızca $2H_{1A}$ "Katılımcıların motivasyon düzeylerinde medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." ve $2H_{1A2}$ "Katılımcıların dışsal motivasyon düzeylerinde medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." hipotezleri kabul edilmiştir. Motivasyon farklılığında sıra ortalamaları göz önüne alındığında bekar katılımcıların motivasyonlarının (Sıra Ort.=62,26), evli katılımcılara (Sıra Ort.=48,49) göre daha yüksek olduğu, dışsal motivasyon farklılığı göz önüne alındığında ise bekar katılımcıların dışsal motivasyonlarının (Sıra Ort.=62,75), evli katılımcılara (Sıra Ort.=47,98) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bekar katılımcıların evli katılımcılara göre motivasyonlarının ve alt boyut olan dışsal

motivasyonlarının daha yüksek olması muhtemelen yaşlarının daha küçük olmasından ve aile olmanın içsel motivasyonunu henüz tatmamış olmalarından, dolayısıyla şirketlerini aile olarak görmeyip yalnızca para kazandıkları bir yer olarak görmelerinden yani çalıştıkları yeri içselleştirmemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Köroğlu ve Avcıkurt 'un (2014:45) turist rehberlerinin performans ve motivasyon ilişkilerini ölçmek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarında turist rehberlerinin motivasyonları ile medeni durumları arasında anlamlı farklar olmadığı tespit edilmiştir. Orhaner ve Mutlu'nun (2018:86-87) hastane işgörenleri ile yaptıkları çalışmada motivasyon düzeyi ile medeni durum arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış ve herhangi bir ilişki görülmemiştir. Bu çalışmalar araştırmamızın bulguları ile benzerlik göstermemektedir. Yılmaz'ın (2018:67) çalışmasına göre de sanal kaytarma ile medeni durum arasında anlamlı farklılık görülmemekte ve çalışmamızın bulguları ile benzerlik görülmektedir.

$3H_{1A}$, $3H_{1A1}$, $3H_{1A2}$, $3H_{1B}$, $3H_{1B1}$, $3H_{1B2}$, $3H_{1B3}$, $3H_{1B4}$ hipotezleri katılımcıların motivasyon ve alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ayrıca sanal kaytarma davranışı ve alt boyutları olan öğrenme amaçlı SKD, bağımlılık boyutlu SKD, düzensiz SKD ve sosyal amaçlı SKD durumlarında yaş durumlarına göre anlamlı farklılıklar olduğu ileri sürülmüştür. Uygulanan tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal Wallis testi analizinin sonuçlarına göre kurulan hipotezlerden, $3H_{1B2}$ "Katılımcıların bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." ve $3H_{1B4}$ "Katılımcıların sosyal amaçlı SKD düzeyleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." hipotezleri kabul edilmiştir. Sanal kaytarma davranışının alt boyutları ile yaş değişkeni arasında farklılık olması genç katılımcıların internet ve teknolojiyi daha etkin bir şekilde kullanmalarından kaynaklanıyor olabilir. Motivasyon ile yaş değişkeni arasında herhangi bir ilişki bulunmamış olması da çalıştıkları ortamlarda yaşa göre adil bir motivasyon politikası uygulanıyor olmasından kaynaklanabilir. Köroğlu ve Avcıkurt 'un (2014:53) yapmış oldukları çalışmada turist rehberlerinin motivasyonları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla bizim çalışmamızın bulguları ile benzerlik göstermemektedir. Ancak Güdek'in (2018:125), Balıkesir ilinde bulunan dört ve beş

yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında işgörenlerin içsel motivasyonları, dışsal motivasyonları ve genel iş motivasyonları ile yaşları arasında herhangi bir ilişki bulmamış olması çalışmamızın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Tan'ın (2017:88) yapmış olduğu çalışmanın bulguları bizim çalışmamız ile benzerlik göstermektedir. Öyle ki her iki çalışmada da sosyal amaçlı SKD, bağımlılık boyutlu SKD ve genel sanal kaytarma davranışı ile yaş arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

$4H_{1A}$, $4H_{1A1}$, $4H_{1A2}$, $4H_{1B}$, $4H_{1B1}$, $4H_{1B2}$, $4H_{1B3}$, $4H_{1B4}$ hipotezleri katılımcıların motivasyon ve alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ayrıca sanal kaytarma davranışı ve alt boyutları olan öğrenme amaçlı SKD, bağımlılık boyutlu SKD, düzensiz SKD ve sosyal amaçlı SKD durumlarında şu anki işyerlerinde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık olduğu ileri sürülmüştür. Uygulanan tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal Wallis testi analizinin sonuçlarına göre kurulan hipotezlerden $4H_{1A2}$ "Katılımcıların dışsal motivasyon düzeyleri ile şu anki işyerlerinde çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.", $4H_{1B}$ "Katılımcıların sanal kaytarma davranışı düzeyleri ile şu anki işyerlerinde çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.", $4H_{1B2}$ "Katılımcıların bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri ile şu anki işyerlerinde çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." ve $4H_{1B4}$ "Katılımcıların sosyal amaçlı SKD düzeyleri ile şu anki işyerlerinde çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." hipotezleri kabul edilmiştir. Çalışmamızın bulguları ile desteklenen, katılımcıların dışsal motivasyon düzeyleri ile şu anki işyerlerinde çalışma süreleri arasında farklılık bulunması katılımcıların çalıştıkları yerlerden zaman içerisinde para kazanma, mevki sahibi olma durumlarından kaynaklanıyor olabilir. Güdek'in (2018:126) yapmış olduğu çalışma, bizim çalışmamızın bulgularının bir kısmı ile benzerlik gösterirken bir kısmı ile de benzerlik göstermemektedir. Öyle ki Güdek (2018:127) çalışmasında içsel motivasyon ve genel motivasyon ile aynı iş yerinde çalışılan süre arasında herhangi bir ilişki bulamamış ve bu bizim bulgularımız ile benzerlik göstermektedir. Ancak Güdek'in (2018:127) aynı çalışmasına göre dışsal motivasyon ile aynı iş yerinde çalışılan süre

arasında bir ilişki bulunmaması bizim çalışmamızın bulguları ile benzerlik göstermemektedir. Çalışmamızın bulgularında sanal kaytarma davranışı ile aynı iş yerinde çalışılan süre arasında ilişki olması, sanal kaytarma davranışı sergilemenin kişilik ve iş disiplini ile ilişki olabileceğinden kaynaklanıyor olabilir. Yılmaz (2018:68), yapmış olduğu çalışmada bizim bulgularımızla benzer olarak aynı iş yerinde çalışılan süre ile sanal kaytarma davranışı arasında bir ilişki bulmuştur. Dolayısıyla bizim çalışmamızın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Kaplan ve Çetinkaya'nın (2014:31) çalışmasının bulguları ise bizim çalışmamızın bulguları ile benzerlik göstermemektedir. Öyle ki araştırmacılar bizim çalışmamızdakinden farklı olarak sanal kaytarma ile aynı iş yerinde çalışılan süre arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuşlardır.

$5H_{1A}$, $5H_{1A1}$, $5H_{1A2}$, $5H_{1B}$, $5H_{1B1}$, $5H_{1B2}$, $5H_{1B3}$, $5H_{1B4}$ hipotezleri katılımcıların motivasyon ve alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ayrıca sanal kaytarma davranışı ve alt boyutları olan öğrenme amaçlı SKD, bağımlılık boyutlu SKD, düzensiz SKD ve sosyal amaçlı SKD durumlarında iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına göre farklılık olduğu ileri sürülmüştür. Ancak uygulanan Mann Whitney U testinin sonucunda kurulan hipotezlerden $5H_{1A}$ "Katılımcıların motivasyon düzeylerinde iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." ve $5H_{1A1}$ "Katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinde iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." hipotezleri desteklenmiştir. Bu farklılıkta sıra ortalamaları göz önüne alındığında yöneticisi ile aynı odada çalışmayan katılımcıların motivasyonlarının (Sıra Ort.=70,29), yöneticisi ile aynı odada çalışan katılımcılara (Sıra Ort.=47,55) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde içsel motivasyon bazında bakıldığında da sıra ortalamaları göz önüne alındığında yöneticisi ile aynı odada çalışmayan katılımcıların içsel motivasyonlarının (Sıra Ort.=67,56), yöneticisi ile aynı odada çalışan katılımcılara (Sıra Ort.=48,75) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların motivasyon ve alt boyut olan içsel motivasyon düzeyleri ile yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumuna göre farklılık göstermesi ve sıra ortalamalarında yöneticisi ile çalışan işgörenlerin

motivasyon ve içsel motivasyon düzeylerinin daha düşük olması, sürekli gözlemleniyor hissinde bulunmaları ve yöneticilerinin hatalarını görebilecek olmalarından dolayı stres yaşamalarından kaynaklanıyor olabilir. Aynı şekilde yöneticisi ile aynı odada çalışmayan, farklı bir ortamda çalışan işgörenlerin motivasyon ve içsel motivasyon düzeylerinin daha yüksek olması ise gözlemlenmedikleri ve kendilerine güvenildiği hissinin var olması, kendilerini daha rahat ve bağımsız hissetmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Sanal kaytarma davranışı ile yönetici ile aynı odada ya da farklı odda çalışma durumuna göre herhangi bir fark bulunmaması, katılımcıların internet ve teknolojiye her koşulda ulaşabilmelerinden ve sanal kaytarma davranışlarının kendi iç dünyalarında yönetilebilmesinden kaynaklanıyor olabilir. De Lara, Tacoronte ve Dink'in (2006:450) çalışmalarında işgörenlerin yöneticileri ile aynı odada çalışmalarının sanal kaytarma davranışlarının azaltılması yönünde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla araştırmacılara göre yöneticisiyle aynı odada çalışan işgören daha az sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır. De Lara, Tacoronte ve Dink'in (2006:450) çalışmaları ile bizim çalışmamızın bulguları benzerlik göstermemektedir.

$6H_{1AB}$, $6H_{1A1}$, $6H_{1A2}$, $6H_{1A3}$, $6H_{1A4}$, $6H_{1A5}$, $6H_{1B1}$, $6H_{1B2}$, $6H_{1B3}$, $6H_{1B4}$, $6H_{1B5}$ hipotezleri katılımcıların motivasyon ve alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ayrıca sanal kaytarma davranışı ve alt boyutları olan öğrenme amaçlı SKD, bağımlılık boyutlu SKD, düzensiz SKD ve sosyal amaçlı SKD durumları değişkenleri arasında anlamlı ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Uygulanan Spearman korelasyon analizi test sonuçlarına göre kurulan hipotezlerden $6H_{1A2}$ "Katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri ile öğrenme amaçlı SKD düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." ve $6H_{1A5}$ "Katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri ile sosyal amaçlı SKD düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezleri kabul edilmiştir. Katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri ile öğrenme amaçlı SKD düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunması içsel olarak motive olamayan bir işgörenin öğrenme amaçlı SKD göstererek içsel doyumu öğrenme davranışından tamamlamaya çalışmasından kaynaklanıyor olabilir. Katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri ile sosyal amaçlı SKD düzeyleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir

ilişki bulunması ise işgörenlerin içsel motivasyonlarının paylaşılması amacıyla sosyal amaçlı SKD gösteriyor olabileceklerinden kaynaklanabilir. Yılmaz (2018:76), yapmış olduğu çalışmasında içsel motivasyonun belirleyicilerinden olan kendini geliştirme ile sanal kaytarma arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma ile bizim çalışmamızın $6H_{1A2}$ "Katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri ile öğrenme amaçlı SKD düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." ve $6H_{1A5}$ "Katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri ile sosyal amaçlı SKD düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezleri arasında kısmen benzerlik bulunmaktadır. Yılmaz'ın (2018:76) aynı çalışmasında yine motivasyonun dışsal motivasyon alt boyutu ile sanal kaytarma davranışı ve alt boyutları arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamış olması da çalışmamızın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

SONUÇ

Sanal kaytarma davranışı ile motivasyon arasındaki ilişkinin çok fazla incelenmemiş olması araştırmanın problemi kapsamındadır. Motivasyon ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışma sayısının az olduğu gözlenmektedir. Trakya Bölgesi özelinde motivasyon ve sanal kaytarma davranışı ile bu değişkenlerin ilişkisini belirleyen bir çalışma bulunmaması da problem kapsamına dahil edilmiştir.

Problemin belirlenmesinden sonra doğan araştırmanın temel amacı Trakya Bölgesi'ndeki seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin motivasyon ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Üretilen hizmetlerin satışını bilgi ve teknolojiden yararlanarak satmaya çalışan seyahat acentalarındaki işgörenler, internet ile iç içe çalışmaktadırlar. Bu nedenle iş yerinde, iş dışı amaçlarla internet kullanımı gerçekleşebilmektedir. İşyerinde internet ve teknolojik aletlerin iş dışı özel amaçlar ile kullanılması sanal kaytarma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde teknoloji ve internetin gelişmiş düzeylerde olması sebebiyle iş hayatında güncel bir durum olarak sanal kaytarma davranışları ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin sanal kaytarma davranışı ile motivasyonları arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada katılımcıların dışsal motivasyon düzeylerinde cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Onun dışında katılımcıların motivasyon ve içsel motivasyon düzeylerinde cinsiyete göre herhangi bir farklılık görülmemiştir. Aynı zamanda katılımcıların sanal kaytarma davranışı ve alt boyutları olan öğrenme amaçlı SKD, bağımlılık boyutlu SKD, düzensiz SKD ve sosyal amaçlı SKD durumlarında da cinsiyetlerine göre farklılık görülmemiştir.

Katılımcıların motivasyon düzeylerinde medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda katılımcıların dışsal motivasyon düzeylerinde de medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Onun dışında katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinde ve sanal kaytarma davranışı ve alt boyutları olan öğrenme

amaçlı SKD, bağımlılık boyutlu SKD, düzensiz SKD ve sosyal amaçlı SKD durumlarında medeni duruma göre herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Katılımcıların, bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri ve sosyal amaçlı SKD ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Ancak katılımcıların, motivasyon düzeyleri, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri, sanal kaytarma davranışı düzeyleri, öğrenme amaçlı SKD ve düzensiz SKD ile yaşları arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Katılımcıların dışsal motivasyon düzeyleri, sanal kaytarma davranışı düzeyleri, bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri ve sosyal amaçlı SKD düzeyleri ile şu anki işyerlerinde çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Fakat motivasyon düzeyleri, içsel motivasyon düzeyleri ve alt boyutları olan öğrenme amaçlı SKD düzeyleri ve düzensiz SKD düzeyleri ile şu anki işyerlerinde çalışma süreleri arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Katılımcıların motivasyon düzeylerinde ve içsel motivasyon düzeylerinde iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Katılımcıların dışsal motivasyon düzeyleri ve sanal kaytarma davranışı, alt boyutları olan öğrenme amaçlı SKD, bağımlılık boyutlu SKD, düzensiz SKD ve sosyal amaçlı SKD durumlarında iş yerinde yöneticisi ile aynı odada çalışıp çalışmama durumlarına göre herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri ile öğrenme amaçlı SKD düzeyleri arasında (-,260**) negatif yönlü ve düşük düzeyde ve sosyal amaçlı SKD düzeyleri arasında istatistiksel olarak (,250**) pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak motivasyon düzeyleri ile sanal kaytarma davranışı düzeyleri arasında, içsel motivasyon düzeyleri ile sanal kaytarma davranışı düzeyleri arasında, içsel motivasyon düzeyleri ile bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri arasında, içsel motivasyon düzeyleri ile düzensiz SKD düzeyleri arasında, dışsal motivasyon düzeyleri ile sanal kaytarma davranışı düzeyleri arasında, dışsal motivasyon düzeyleri ile öğrenme amaçlı SKD düzeyleri arasında, dışsal motivasyon düzeyleri

ile bağımlılık boyutlu SKD düzeyleri arasında, dışsal motivasyon düzeyleri ile düzensiz amaçlı SKD düzeyleri arasında ve dışsal motivasyon düzeyleri ile sosyal amaçlı SKD düzeyleri arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir.

Trakya Bölgesi'nde yer alan seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin motivasyon düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik literatürdeki boşluğu doldurup, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda literatüre katkı sağlamasının yanında Trakya Bölgesinde yer alan Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli illerindeki seyahat acentalarına katkı sağlaması, muhtemel bir yol gösterici olması umulmaktadır. Öyle ki emek yoğun çalışılan turizm sektörünün, ana damarlarından birisi olan seyahat acentaları sürekli gelişen ve değişen teknoloji ile internetin hat safhada kullanıldığı işletmelerdir. Bundan dolayı internet ve teknoloji ile iç içe çalışan işgörenlerin sanal kaytarma davranışlarının motivasyon sağlanarak ya da farklı metotlar ile kontrol altında tutulabilmesi mümkündür. Ayrıca yoğun iş temposu altında çalışan seyahat acentasındaki işgörenlerin motivasyon düzeyleri yüksek olmalıdır ki verim elde edilebilsin. Bu çalışmada motivasyon ile ilişkisi olan durumlar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. En önemli noktalardan biri ise işgörenlerin yöneticisi ile aynı odada çalışmadığı ve farklı ortamlarda çalıştığı durumda daha motive olduklarıdır. Bu durum göz önüne alınarak bazı önlemler alınabilir. Dolayısıyla motivasyon, işgörenlere yöneticilerinden ayrı özel oda vermek veya paravanlar ile çalışma ortamlarını kişiselleştirmek ve işgörenlere özel alan yaratmak vb. gibi önlemler sayesinde artırılabilir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı, Trakya Bölgesi'ndeki seyahat acentalarında çalışan 112 işgören dahil edilerek gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu sebeple, sonuçları turizm sektörü ve seyahat acentalarının tamamını kapsayacak şekilde genellemek doğru olmayabilir. Ancak hesaplanan örneklem sayısının üzerinde bir katılımcıya ulaşılması çalışma sonuçlarının güvenilirliğini arttırarak Trakya Bölgesi için yapılacak genellemeye imkân sağlamaktadır.

Araştırmamızın gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutar nitelikte olduğu söylenebilir. Özellikle örneklemin genişletilmesi, farklı sektör ve bölgelerin dahil

edilmesi önerilerek yeni çalışmalara yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Öyle ki sanal kaytarma ve motivasyon ilişkisi literatürde çok az incelenmiştir. Bu sebeple çalışmadan işgörenlerin, yöneticilerin, girişimcilerin ve sektörün de fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

Abraham Maslow, "Classics in the History of Psychology, A Theory of Human Motivation", http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm, (21.09.2017).

Adair, John, *Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?* Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003.

Ağca, Veysel, Ertan, Hayrettin, "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 11, 2008.

Ağırbaş, İsmail, Çelik, Yusuf, Büyükkayıkçı, Hüseyin, "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yarımcıları Üzerinde Bir Araştırma", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı:3, 2014.

Ahmad, Zauwiyah, Jamaluddin, Hasmida, "Employees' Attitude Toward Cyberloafing in Malaysia" *Creating Global Economies Through Innovation and Knowledge Management: Theory and Practice Proceedings of the 12th International Business Information Management Association Conference*, 2009.

Akbaba, Sırrı, Aktaş, Arzu, "İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 21, Sayı:21, 2005.

Akgündüz, Yılmaz, "Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 20, 2013.

Alkış, Hüseyin, Öztürk, Yüksel, "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 18, 2009.

Alper-Ay, Ferda, *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması,* (Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas, 2006.

Al-Shuaibi, Ahmad Said Ibrahim, Shamsudin, Faridahwati Mohd, Subramaniam, Chandrakantan, "Do Human Resource Management Practices Matter in Reducing Cyberloafing At Work: Evidence From Jordan*", Journal of WEI Business and Economics,* Cilt:2, Sayı:2, 2013.

Arısoy, Özden, "İnternet Bağımlılığı ve Tedavisi", *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, Cilt:1, Sayı: 1, 2009.

Asunakutlu, Tuncer, "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi,* Cilt: 1, Sayı: 5, 2011.

Ayaydın, Muzaffer, Tok, Hidayet, "Motivasyonu Etkileyen Faktörlere İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)" *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic,* Cilt:10, Sayı: 11, 2015.

Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia, de Boer, Elpine, Schaufeli, Wilmar B., "Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 62, Sayı: 2, 2003.

Barutçu, Süleyman, Sezgin, Seçkin, "Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,* Cilt: 4, Sayı:2, 2012.

Barutçugil, İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi,* İstanbul, 2002.

Bedir-Turhan, Nagihan, *Sağlık Kurumlarında Yöneticilik, Liderlik Ve Motivasyon (Bursa İl Sağlık Müdürlüğü Ve Bağlı Birimler Çalışanları Örneği),* (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2017.

Bektaş, Fazıl, *Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Moral Ve Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Hastane Yönetimine Katkısı*, (T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014.

Blanchard, Anita L., Henle, Christine A., "Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control", *Computers in Human Behavior,* Cilt: 24, Sayı: 3, 2008.

Borowski, Andrzej, Daya, Usama, "Employee Motivation Tools", *Management, Knowledge an Learning International Conference*, 2014.

Bozanoglu, İhsan, "The Effect of a Group Guidance Program Based on Cognitive-Behavioral Approach on Motivation, Self-Esteem, Achievement and Test Anxiety Levels" *Journal of Faculty of Educational Sciences*, Cilt: 38, Sayı: 1, 2005.

Bozanoğlu, İhsan, "Akademik Güdülenme Ölçeği: Geliştirmesi, Geçerliği, Güvenirliği", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 7, 2004.

Bölükbaşı, A. Gül, Yıldırtan, Dina, "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:17, Sayı: 2, 2009.

Brehm, Sharon S., Brehm, Jack. W., *A Theory of Psychological Reactance*. New York: Academy Press, 1966.

Budak, Selçuk, *Psikoloji Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayını, Ankara, 2003.

Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara, 2017.

Can, Halil, Kavuncubaşı Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara*, 2005.

Chen, DJQ, Lim, VKG, *Impact of Cyber Loafing on Affect, Work Depletion, Facilitation, and Engagement.* In 24th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, Louisiana, USA, 2009.

Chen, Jengchung V., Chen, Charlie C., Yang, Hsiao- Han, "An Empirical Evaluation of Key Factors Contributing To Internet Abuse in The Workplace", *Industrial Management&Data Systems*, Cilt: 108, Sayı: 1, 2008.

Clark, Sue Campbell, "Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance", *Human Relations*, Cilt:53, Sayı: 6, 2000.

Costa, Paul T., McCrae, Robert R., "Neo Personality Inventory–Revised (Neo-Pi-R) And Neo Five-Factor Inventory (Neo-Ffi) Professional Manual". *Odessa, FL: Psychological Assessment Resources*, 1992.

Çavuşuğlu, Selin, Palamutçuoğlu, Aynur, Palamutçuoğlu, B. Türker, "The Impact Of Demographics Of Employees On Cyberloafing: An Empirical Study On University Employees", *Research Journal of Business and Management,* Cilt: 1, Sayı: 3, 2014.

Çavuşuğlu, Selin, Palamutçuoğlu, Aynur, Palamutçuoğlu, B. Türker, "The Impact Of Demographics Of Employees On Cyberloafing: An Empirical Study On University Employees", *Research Journal of Business and Management,* Cilt: 1, Sayı: 3, 2014.

Çiçek, Dursun, *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirmesi Üzerine Bir Araştırma*, (T.C. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Adana, 2005.

Davis, Keith, "Success of Chain-Of-Command Oral Communication In A Manufacturing Management Group", *Academy of Management Journal*, Cilt:11, Sayı:4, 1968.

Davis, Keith. (Çev: Tosun, K. vd.), *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul, 1984.

De Jonge, Jan, Dormann, Christian, "The DISC Model: Demand–Induced Strain Compensation Mechanisms in Job Stress". Occupational Stress in the Service Professions. London: Taylor&Francis: CRC Press, 2003, s. 64.

De Lara, Pablo Zoghbi Manrique, Tacoronte, Domingo Verano, Ding, Jyh-Ming Ting, "Do Current Anti- Cyberloafing Disciplinary Practices Have A Replica in Research Findings: A Study Of The Effects Of Coercive Strategies On Workplace Internet Misuse", *Internet Research*, Cilt: 16, Sayı: 4, 2006.

Deci, Edward L., "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psycology*, Cilt: 18, Sayı: 1, 1971.

Deci, Edward L., Ryan, Richard M., *Cognitive Evaluation Theory, Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, Springer*, Boston, MA, 1985.

Deci, Edward L., Vallerand, Robert J., Pelletier, Luc G., Ryan, Richard. M., "Motivation and Education: The Self-Determination Perspective", *Educational Psychologist*, Cilt: 26, Sayı: 3-4, 1991.

Deniz, Mehmet, *İşletme Yönetiminde Motivasyon*, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Editör; Mehmet Tikici, Ankara, 2005.

Dereköylü-Bektaş, Fatma, *Kişilik ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Mavi Ve Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, (T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2017.

Dizdar, Abdullah, *Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı Ve Konuyla İlgili Bir Uygulama*, (İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

Doğan Canman, "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama", *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü*, Cilt: 26, Sayı: 1, 1993.

Dündar, Süleyman, Özutku, Hatice, Taşpınar, Fatih, "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2007.

Ekiyor, Aykut, Arslantaş, Selma, "Sağlık Sektöründe İş Gören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2015.

Elden, Müge "Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi" *Ege Üniversitesi*, Cilt: 8, 2003.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 2008.

Ergül, H. Fazlı, "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı:18, 2006.

Ergül, H. Fazlı, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:14, 2005.

Erkol Bayram, Gül, "Motivasyonun Demografik Ve Mesleki Özelliklere Göre Farklılaşması: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", *Journal of Yasar University*, Cilt:48 Sayı: 12, 2017.

Ertan, Hayrettin, Kaya, İsmet, "Edremit Körfezi'ndeki Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerinin Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre İncelenmesi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, 2012.

Ertürk, Ramazan, "Öğretmenlerin İş Motivasyonları", *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, 2016.

Everton, Wendi J., Mastrangelo, Paul M., Jolton, Jeffrey A., "Personality Correlates of Employees Personal Use Of Work Computers" *Cyberpsychology&Behavior*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2005.

Fındıklı-Afacan, Mine, "Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması", *International Journal of Social Inquiry*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2016.

Folkman, Susan., Lazarus, Richard S., Dunkel-Schetter, Christine, DeLongis, Anita, Gruen, Rand J., "Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 50, Sayı: 5, 1986.

Garrett, R. Kelly, Danziger, James N., "Disaffection or Expected Outcomes: Understanding Personal Internet Use During Work", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Cilt: 13, Sayı: 4, 2008.

Gawel, E. Joseph, "Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs", *Practical Assessment, Research and Evalutioan"*, Cilt:5, Sayı:11, 1997.

Gerber, Alan S., Huber, Gregory A., Doherty, David, Dowling, Conor M., "Disagreement and the Avoidance of Political Discussion: Aggregate Relationships and Differences across Personality Traits", *American Journal of Political Science*, Cilt: 56, Sayı: 4, 2012.

Ghaffari, Sara, Shah, Ishak Mad, Burgoyne, John, Nazri, Mohammad, Salleh, Jalal Rezk, "The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Cilt: 11, Sayı:4, 2017.

Gorn, Gerald J., Kanungo, Rabindra N., "Job İnvolvement And Motivation: Are Intrinsically Motivated Managers More Job İnvolved?", *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt: 26, Sayı:2, 1980.

Gömleksiz, M. Nuri, Serhatoğlu Birsen, "Öğretmen Adaylarının Akademik Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşleri", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:173, Sayı:17, 2013.

Güdek, Olcay, *Sözsüz İletişim Unsurlarının İş Gören Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, (T.C Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir, 2018.

Gültaş, İrfan, Tüzüner, V. Lale, "Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Bilişsel Yetenek ile İlişkisi*", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:46, Sayı:1, 2017.

Gür, Mehtap, *Hastane Personelini Motive Eden Faktörler*, (T.C. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi), Ankara, 1987.

Hatiboğlu, Zeyyat, *Organizasyon: Personel Davranışı ve Yönetimi*, Metler Matbaası, İstanbul, 1976.

Helvacı, M. Akif, Başın, Hüdayi, "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyon Yaklaşımları (Uşak İli Örneği)", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:44, 2013.

Hobfoll, Stevan E., "Social and Psychological Resources and Adaptation" *Review of General Psychology*, Cilt: 6, Sayı:4, 2002.

Hollinger, Richard C., Slora, Karen B., Terris, William, "Deviance in The Fast- Food Restaurant: Correlates of Employee Theft, Altruism, and Counterproductivity", *Deviant Behavior*, Cilt: 13, Sayı:2, 1992.

İnfal, Selma, Bodur, Said, "Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları", *İ.Ü.F.N. Hemşirelik Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, 2011.

Jia, Heather Hartke, *Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Cyberloafing Behavior*. (Southern Illinois University at Carbondale, Basılmamış Doktora Tezi), Amerika Birleşik Devletleri, 2008.

Jia, Heather, Jia, Ronnie, Karau, Steven, "Cyberloafing and Personality: The Impact of the Big Five Traits and Workplace Situational Factors", *Journal of Leadership&Organizational Studies*, Cilt: 20, Sayı: 3, 2013.

John W., Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches,* 4. Baskı, Thousand Oaks, London CA: Sage 2014.

Jones, Bassett, Lloyd, Nigel, C. Geoffrey, "Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?", *The Journal of Management Development*, Cilt: 24, Sayı: 10, 2005.

Jones, Fiona, Fletcher, Ben C., Job control and health. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, &C. L. Cooper (Editör), *Handbook of Work and Health Psychology* Chichester: Wiley, 1996.

Joshanloo, Mohsen, Weijers, Dan, "Aversion To Happiness Across Cultures: A Review Of Where And Why People Are Averse To Happiness." *Journal of Happiness Studies*, Cilt: 15, Sayı: 3, 2013.

Kaiser, Henry F, "An Index of Factorial Simplicity.", *Psychometrika*, Cilt: 39, Sayı: 1, 1974.

Kalaycı, Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.

Kaplan, Metin, Çetinkaya, Ali, "Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 25, Sayı:1, 2014.

Karataş, Adnan, Avcı, Salih Börteçine, "Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Olgusunun Değerlendirilmesi, Evaluatıon Of Cyberloafıng Phenomenon

In Publıc Instıtutıons", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: Kayfor15 Özel Sayısı, 2017.

Kerkwijk, van Jochem, *Handling IOS Encryption in a Forensic Investigation*, Universiteit van Amsterdam, System&Network Engineering, Research Project 2, Hollanda, 2011.

Keser, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul, 2006.

Kıdak, Levent, Aksaraylı, Mehmet, "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2009.

Kırcı, Ayşe, *Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği)*, (T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2013.

Kızmaz, Sefa, Güneş, İbrahim, *V. Eğitim Yönetimi Forumu Tam Bildiri Kitabı,* Ankara, 2016.

Kidwell, Roland E., "Loafing in The 21st Century: Enhanced Opportunities-And Remedies-For Withholding Job Effort in The New Workplace*", Business Horizons*, Cilt: 53, Sayı: 6, 2010.

Koay, Kian-Yeik, Soh, Patrick Chin-Hooi, *Does Cyberloafing Really Harm Employees' Work Performance?: An Overview. In: International Conference on Management Science and Engineering Management*. Springer: Cham, 2018.

Koç, Murat, *Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Özel Güvenlik Personeli Üzerine Bir Uygulama* (T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2017.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul, 2003.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul, 2007.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul, 2010.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul, 2011.

Köroğlu, Özlem, Avcıkurt, Cevdet, "Turist Rehberlerinin Motivasyonu ile Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi", *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 39, 2014.

Krishnan, Satish, Vivien KG Lim, Thompson SH Teo, "How Does Personality Matter? Investigating the Impact of Big-Five Personality Traits on Cyberloafing" *International Conference on Information Systems*, Cilt:6, 2010.

Kurt, Türker, "Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 25, Sayı:1, 2005.

Lara, Pablo Zoghbi Manrique de, Tacoronte, Domingo Verano, Ding, Jyh-Ming Ting, "Do Current Anti- Cyberloafing Disciplinary Practices Have a Replica in Research Findings?: A Study of the Effects of Coercive Strategies on Workplace Internet Misuse", *Internet Research*, Cilt:16, Sayı: 4, 2006.

Leone, Luigi, der Zee, Karen I. Van, van Oudenhoven, Jan Pieter, Perugini, Marco, Ercolani, Anna Paola, "The Cross-Cultural Generalizability and Validity of the Multicultural Personality Questionnaire", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 38, Sayı: 6, 2005.

Liberman, Benjamin, Seidman, Gwendolyn, McKenna, Katelyn Y.A., Buffardi, Laura E., "Employee Job Attitudes And Organizational Characteristics As Predictors Of Cyberloafing", *Computers in Human Behavior*, Cilt: 27, Sayı: 6, 2011.

Liberman, Benjamin, Seidman, Gwendolyn, Mckenna, Katelyn, Y. A., Buffardi, Laura, E., "Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing, *Computers in Human Behavior*, Cilt: 27, Sayı:6, 2011.

Lim, K. G., Vivien, "The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing And Organizational Justice", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 23, Sayı: 5, 2002.

Lim, Vivien K. G., Teo, Thompson S. H., "Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing in Singapore an Exploratory Study", *Information&Management*, Cilt: 42, Sayı: 8, 2005.

Martin, Laura E., Brock, Meagan E., Buckley, M. Ronald, Ketchen Jr, David J., "Time Banditry: Examining the Purloining of Time in Organizations", *Human Resource Management Review*, Cilt: 20, Sayı:1, 2010.

Martin, Laura E., Brock, Meagan E., Buckley, M. Ronald, Ketchen, David. J., "Time banditry: Examining the purloining of time in organizations.", *Human Resource Management Review*, Cilt: 20, Sayı:1, 2010.

Miraboğlu, Muharrem, "Ücret Sistemleri ve Devlet Orman İşletmelerimizde Baltalık Ormanların Kesiminde Tatbik Edilmesi Gereken Şekil", *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 1963.

Morahan-Martin, Janet, "Caught in the Web: Research and Criticism of Internet Abuse With Application to College Students", *Learning and Teaching on the World Wide Web*, 2001.

Mottaz, Clifford J., "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction", *The Sociological Quarterly*, Cilt:26, Sayı: 3, 1985.

Murphy, P. Karen, Alexander, Patricia A., "A Motivated Exploration of Motivation Terminology", *Contemporary Education Psychology*, Cilt: 25, Sayı: 1, 2000.

O. N., van Doorn, *Cyberloafing a Multi-Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework*, (Eindhoven University of Technology, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hollanda, 2011.

Olkun, Sinan, Toluk-Uçar, Zülbiye, "*İlköğretimde Etkinlik temelli Matematik Öğretimi*", Eğiten Kitap, 2014.

Ones, Deniz S., Viswesvaran, Chockalingam, Dilchert, Stephan, "Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions", *Human Performance*, Cilt: 18, Sayı:4, 2005.

Orhaner, Emine, Mutlu, Seda, "Sağlık Personelinin İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi", *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi,* Cilt: 4, Sayı: 1, 2018.

Orpen, Christopher, "The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation", *The Journal of Psychology*, Cilt: 131, Sayı: 5, 1997.

Ölçer, Ferit, "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, 2005.

Özdaşlı, Kürşat, Akman, Hüseyin, "İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 4, Sayı:7.

Özdemir, Halil Özcan, *Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma Ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri,* (T.C. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Nevşehir, 2017.

Özkalp, Enver, Kırel, Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Bursa, 2010.

Polzer-Debruyne, Andrea M., *Psychological and Workplace Attributes that Influence Personal Web Use (PWU)*, (Massey University, Basılmamış Doktora Tezi), Yeni Zelanda, 2008.

Ramayah, T., Personal Web Usage and Work Inefficiency, *Business Strategy Series*, Cilt: 11, Sayı: 5, 2010.

Reinecke, Leonard, "Games at Work: The Recreational Use of Computer Games During Working Hours, *Cyberpsychology&Behavior*, Cilt: 12, Sayı: 4, 2009.

Ryan, M. Richard, Deci, L. Edward, "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, Cilt: 25, Sayı: 1, 2000.

Ryan, Richard M, Deci, Edward L, "Self-Determination Theory and the Facilitation of İntrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, Cilt: 55, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, 1995.

Salgado, Jesús F, "The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviours" *International Journal of Selection and Assessment*, Cilt: 10 Sayı: 1-2, 2000.

Samadov, Sakit, *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, (T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2006.

Sarıoğlu, Birgül, *Çalışan Memnuniyeti ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları Ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma*, (T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2017

Selen, Ufuk, *İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcıları Ögeler; Ar-Ge Şirket Örneği*, (T.C. Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Tekirdağ, 2009.

Serinkan, Celalettin, *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*, *Liderlik ve Motivasyon*, Ankara, 2008.

Seyhan Korkmaz, *Hastanede Doktorlar*, *Hemşireler ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*, (Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin, 2008.

Sluiter, Judith. K., De Croon, E. M., Meijman, T. F., Frings-Dresen, M. H. W., "Need for Recovery From Work Related Fatigue and its Role in the Development and Prediction of Subjective Health Complaints", *Occupational And Environmental Medicine*, Cilt: 60, Sayı: 1, 2003.

Smith, Craig A., Lazarus, Richard S., Emotion and Adaptation, Pervin, Lawrence A. (Editör) *Handbook of Personality: Theory and Research*, New York: Guilford, 1990.

Soyer, Fikret, Yusuf, Can, Güven, Hacer, Hergüner, Gülten, Bayansalduz, Mehmet, Tetik, Burcu, "Sporculardaki Başarı Motivasyonu İle Takım Birlikteliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2010.

Sözen, Cenk, Yeloğlu, H. Okan, Ateş, Fikret, "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, 2009.

Spector, Paul E., Jex, Steve M., "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*, Cilt: 3, Sayı:4, 1998.

Steers, Richard, "Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory", *The Academy of Management Review* , Cilt: 29, Sayı: 3, 2004.

Şahin, Ali, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, 2004.

Şahin, Şenol, *Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama*, (T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Konya, 2012.

Şeker, S. Evren, "Motivasyon Teorisi", *YBS Ansiklopedisi*, Cilt: 2, Sayı: 1.

Tabachnick, Barbara G. & Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA: Pearson, 2007.

Tan, Melek, *Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri İle Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi*, (T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2017.

Tetik, D.&Pala, Tuğba., *Turizm İşletmelerinde Motivasyon.*, Z. Sabuncuoğlu (Editör). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, Bursa, 2009.

Toker, Boran, "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 8, Sayı:1, 2008.

Tu, Xiao-chun, Chang, Ya-ping "An Empirical Study on the Determinants of Cyberloafing: Data Analysis Based on Individual Factors" *E-Product E-Service and E-Entertainment (ICEEE), 2010 International Conference on. IEEE*, 2010.

Tutar, Hasan, *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından),* Ankara, 2016.

Türkçapar, M. Hakan, Sargın, A. Emre, "Bilişsel Davranışçı Psikoterapiler: Tarihçe ve Gelişim", *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi,* Cilt: 1, Sayı:1, 2012.

Umucu, Emre, Voltan-Acar, Nilüfer, "Grupla Psikolojik Danışma Sürecinde Direnç Öğesi Olan Kültürel Etmenlere Psikolojik Danışmanın Müdahalesi", *Ege Eğitim Dergisi,* Cilt: 12, Sayı: 1, 2011.

Usta, Aydın, "Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak" *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, 2011.

Uzun, Ahmet, *A Study on Attendees Motivation for Events in Budapest,* (Budapest Business University, University of Applied Sciences College of Commerce, Catering and Tourism Faculty of Tourism and Hotel Management, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Budapeşte, 2016.

Ünal, Ömer Faruk, Tekdemir, Songül, Yaldızbaş, Sami, "Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Amaçları Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2015.

Vitak, Jessica, Crouse, Julia, Robert, LaRose, "Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking", *Computers in Human Behavior*, Cilt: 27, Sayı: 5, 2011.

Yang, Jixia, Diefendorff, James M., "The Relations of Daily Counterproductive Workplace Behavior with Emotions, Situational Antecedents, and Personality Moderators: A Diary Study in Hong Kong" Personnel Psychology, Cilt: 62, Sayı: 2, 2009.

Yanık, Mehmet, Çamlıyer, Hatice, "Developing an Attitude Scale Towards Profession of Physical Education Teaching in Secondary Schools (SASPPET) Ortaöğretimde Beden Eğitimi Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirilmesi", *Journal of Human Sciences*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2013.

Yazgan-İnanç, Banu, Yerlikaya, Esef Ercüment, *Kişilik Kuramları*, Pegem Akademi Yayınevi, Ankara, 2008.

Yellowlees, Peter M., Marks, Shayna, "Problematic Internet Use or Internet Addiction?", *Computers in Human Behaviour*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2007.

Yeşil, Ali, "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, 2016.

Yıldırım, Mustafa, Arslan, Ö. Emre, "İş Görenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Turizm Akademik Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:1, 2015.

Yılmaz, Barış, *Seyahat Acentesi Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışları, İş Motivasyonu Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, (T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2018.

Yılmaz, Necla, Doğanalp, Selma, Varol, Tuğba, *Lisansüstü Öğrencilerde Tezden Kaytarma Davranışları, V. Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2016.

EKLER

ANKET FORMU

Elinizdeki bu anket formu, T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen "Seyahat Acentası Çalışanlarının Motivasyonları ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişki: Trakya Bölgesi Örneği" konulu bilimsel bir yüksek lisans tezine veri tabanı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar **bilimsel çalışma dışında kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Trakya Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü
Danışman: Doç. Dr. Gülsevim Yumuk Günay
Özge Uzun
ozgecetinkayar@hotmail.com

Yönerge: Sayın katılımcı anket formu içerisindeki tüm ifadelere katılım düzeyinizi aşağıdaki numaralamaya göre yapınız.

		(1) Kesinlikle katılmıyorum (MOTİVE ETMEZ) ile **(5) Kesinlikle Katılıyorum** (MOTİVE EDER) arasında derecelendiriniz.					
	MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Yaptığım işte başarılı olmam beni motive eder.					
2	Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi beni motive eder.					
3	İş arkadaşlarımın beni onurlandıran tavır ve davranışları beni motive eder.					
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam beni motive eder.					
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam beni motive eder.					
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam beni motive eder.					
7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem beni motive eder.					
8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmem beni motive eder.					
9	Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları beni motive eder.					
10	İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi beni motive eder.					
11	Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygunluğu beni motive eder.					
12	Yemek, çay - kahve gibi imkanların ücretsiz olarak sağlanması beni motive eder.					
13	İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması beni motive eder.					
14	Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması beni motive eder.					
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması beni motive eder.					
16	Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam beni motive eder.					
17	Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması beni motive eder.					
18	İşimde terfi imkanımın olması beni motive eder.					
19	Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması beni motive eder.					
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi beni motive eder.					
21	Başarımdan dolayı ödüllendirilmem beni motive eder.					

22	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımın yardımcı olması beni motive eder.					
23	Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmam beni motive eder.					
24	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni motive eder.					

(1) Kesinlikle katılmıyorum ile **(5) Kesinlikle Katılıyorum** arasında derecelendiriniz.						
	SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Finansal yatırımla ilgili web sitelerini ziyaret ederim.					
2	Kişisel ürünler için internet üzerinden alışveriş yaparım.					
3	Emlak sitelerini ziyaret ederim.					
4	Sporla ilgili web sitelerini ziyaret ederim.					
5	Eğlence ile ilgili web sitelerini ziyaret ederim.					
6	Genel haber sitelerini ziyaret ederim.					
7	E-postalarımı kontrol ederim.					
8	Dosya indiririm (müzik, yazılım, video gibi…).					
9	Blog sayfalarını okurum.					
10	Seyahat/Tatil sitelerini ziyaret ederim.					
11	İş bulma ya da kariyer sitelerini ziyaret ederim.					
12	Sosyal medya hesaplarımda paylaşımlarda bulunurum.					
13	Arkadaşlarımla sohbet ederim.					
14	Amaçsızca internette dolaşmayı severim.					
15	Hobi amaçlı araştırma yaparım.					
16	Sanal toplulukları/ forumları ziyaret etmeyi severim.					
17	İnternet reklamlarını incelerim.					
18	İnternette bahis / iddia vb. oynamayı severim.					
19	İnternette oyun oynamayı severim.					
20	İnternet üzerinden müzik dinler ya da video izlerim.					
21	Akademik ve bilimsel yayınları ve haberleri takip ederim.					
22	Mesleğim ve alanımla ile ilgili siteleri takip ederim.					
23	Merak ettiğim / ilgi duyduğum konularla ilgili internette araştırma yaparım.					
24	Gazete, dergi vb haberlere yorum yaparım.					
25	Eğlenceli vakit geçirmek amacıyla internette gezinirim.					
26	İnternet üzerinden bankacılık işlemleri yaparım (EFT, Havale işlemleri gibi).					
27	Borsa sitelerini ziyaret ederim.					

Cinsiyet: Kadın ( ) Erkek ( )
Medeni Durum: Evli ( ) Bekar ( )
Eğitim durumunuz: İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Üniversite ( )
Y.Lisans-Doktora ( )
Yaş: ……(Lütfen belirtiniz)
Şuan ki iş yerinizdeki çalışma süresi (ay/yıl): ……(Lütfen belirtiniz)
Şuan ki iş yerinizde yöneticiniz ile aynı odada mı çalışmaktasınız?:
Evet ( ) Hayır ( )