

## Araştırma Makalesi

# Örgütsel Bağlılık ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki: Kavramsal Bir Analiz

Ümmühan Arslan<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Bandırma Onyedi Eylül, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, ummuhanarslan35@gmail.com.

**Öz:** Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, yaşamın çeşitli alanlarında önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu teknolojiler, günlük aktivitelerden iş yapış biçimlerine kadar bir dizi alanda etkili olup, örgütsel yapıya destek sağlamaktadır. İnternetin sunduğu iletişim kolaylığı, birçok ihtiyacın bilişim teknolojileri aracılığıyla karşılanmasına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, çalışanlara sunulan bu imkanlar, sanal dünyada etkileşimde bulunmayı teşvik etmekte ancak gereksiz sanal ortamların kontrolünü ise imkânsız hale getirebilmektedir. Çalışma yaşamında internet, en çağdaş uygulamalardan faydalanma imkânı sağlasa da çalışanların interneti sıklıkla işle ilgisi olmayan amaçlar için kullanması, yeni bir "iş aksatma hareketi" olarak düşünülmektedir. İnternetin etkili bir iş aracı olmasına rağmen, çalışanların bunu kişisel amaçlar için kullanması, örgütler için bir problem teşkil etmektedir. Bu sorunlardan birisi sayılan 'sanal kaytarma' genel olarak iş amaçlı kullanım için sunulmuş olan bilgisayar ve internet sistemlerinin kişisel amaçlar için kullanılması anlamına gelmektedir. Bu durum, çalışanların üretkenliğini olumsuz etkileyebileceği gibi önemli maliyetlere de neden olabilmektedir. Bu çalışmada da sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır ve bu amaç doğrultusunda sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık kavramları ayrı ayrı incelenerek aralarındaki ilişki irdelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnternet Kullanımı, Sanal Kaytarma, Örgütsel Bağlılık.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND VIRTUAL SLACKING: A CONCEPTUAL ANALYSIS

**Abstract:** Rapid advancements in information and communication technologies have led to significant changes in various aspects of life. These technologies have an impact on a range of areas, from daily activities to business practices, and support organizational structures. The ease of communication offered by the internet allows many needs to be met through information technologies. In this context, these opportunities offered to employees encourage interaction in the virtual world, but can also make it impossible to control unnecessary virtual environments. Although the internet provides the opportunity to benefit from the most modern applications in working life, the frequent use of the internet by employees for purposes unrelated to work is considered a new form of "work disruption." Despite being an effective work tool, employees' use of it for personal purposes poses a problem for organizations. One of these problems, 'virtual loafing,' generally refers to the use of computer and internet systems, which are provided for work purposes, for personal purposes. This situation can negatively affect employee productivity and also lead to significant costs. This study aims to examine the relationship between cyberloafing and organizational commitment. To this end, the concepts of cyberloafing and organizational commitment are examined separately, and the relationship between them is explored.

**Atıf:** Arslan, Ü. (2025). Örgütsel bağlılık ve sanal kaytarma arasındaki ilişki: Kavramsal bir analiz, *Malumat Dergisi*, 2, 66-73.

Geliş Tarihi: 11/12/2025  
Kabul Tarihi: 14/01/2026



**Telif Hakkı:** © 2025. (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Keywords:** Internet Usage, Cyberloafing, Organizational Commitment

## 1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, işin doğasını, çalışma ortamlarını ve işveren-çalışan ilişkilerini köklü bir biçimde değiştirmekte; bilgi teknolojileri günümüz organizasyon yapılarının kilit bir parçası haline gelmektedir. Bu yeni teknolojiler, çalışan verimliliğini ve etkinliğini artırma potansiyeli taşımakla birlikte, iş zamanının kişisel internet kullanımı amacıyla kötüye kullanılması gibi çeşitli riskleri de beraberinde getirmektedir (Kilpatrick, 2003). Bu bağlamda, teknolojinin sunduğu olanakların doğru yönetilmesi, örgütlerin sürdürülebilir verimliliği açısından büyük bir önem arz etmektedir.

Teknolojinin iş ortamındaki bu yaygınlığı ile ortaya çıkan ve "siber kaytarma" olarak adlandırılan kavram; çalışanların iş saatlerinde örgüt internetini kişisel amaçlarla kullanmasını, kişisel e-postaların kontrol edilmesini ya da işle ilgili olmayan web sitelerinde gezilmesini ifade etmektedir. Mobil cihazlarla internet erişiminin kolaylaşmasıyla daha karmaşık bir hal alan bu durum, işverenler açısından endişe verici bir konu haline gelmiştir. Araştırmalar, yöneticilerin çoğunun bu eylemler nedeniyle çalışan verimliliğinin olumsuz etkilendiğini düşündüğünü gösterse de bazı araştırmacılar siber kaytarmanın yapıcı etkilerine de dikkat çekmektedir (Andreassen, Torsheim, & Pallesen, 2014). İnternet kullanımını olumlu değerlendiren bu yaklaşım, çevrimiçi aktivitelerin iş-yaşam dengesi için gerekli olduğunu; stresi ve tükenmişliği azaltırken yaratıcılığı, bağlılığı ve iş memnuniyetini artırabildiğini savunmaktadır. Ayrıca internetin bilinçaltı problem çözmeye yardımcı olabileceği, sıkıcı görevlerin etkisini hafifletebileceği ve çalışanın rahatlamasına katkı sağlayabileceği öne sürülmektedir (Coker, 2011).

Siber kaytarmanın her zaman olumsuz bir davranış olarak değerlendirilmemesi gerektiğine işaret eden bu görüşler, çalışanın örgüte olan tutumunun önemini gündeme getirmektedir. Bu noktada, çalışanların iş yerindeki davranışlarını şekillendiren temel faktörlerden biri olan "örgütsel bağlılık" kavramı ön plana çıkmaktadır. Son yıllarda popüler bir araştırma konusu olan ve bireylerin örgütleriyle özdeşleşip üyeliklerini sürdürme arzusu olarak tanımlanan örgütsel bağlılık; yüksek seviyelerde olduğunda daha iyi verimlilik, iş memnuniyeti ve motivasyonla ilişkilendirilmektedir. Buna karşılık, bağlılık düzeyi ile devamsızlık ve geç kalma gibi olumsuz sonuçlar arasında da ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek bağlılığa sahip çalışanların daha iyi performans gösterdiği ve özveri ile dürüstlük gibi olumlu davranışlar sergilediği bilinmektedir (Candan, 2014).

Bu doğrultuda çalışma; iş yeri davranışlarının dinamiklerini daha iyi anlayabilmek adına sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır. Bu amaç çerçevesinde, sanal kaytarma ile örgütsel bağlılık kavramları ayrı ayrı ele alınarak aralarındaki ilişki irdelenmektedir.

## 2. SANAL KAYTARMA

Bilişim teknolojileri sayesinde bilgisayar ve internet, günümüzde birçok işyerinde yaygın olarak kullanılmakta ve iş süreçlerinin temel bir parçası haline gelmektedir. Teknoloji, iş hayatında kalite ve verimliliği artırmakta; internet, çalışanların performansını yükselten ve işletmelere önemli fırsatlar sunan stratejik bir araç olarak kabul edilmektedir (Whitty & Carr, 2006). Ancak sanal dünyanın doğru yönetilmemesi durumunda çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmekte; bilgi ve iletişim teknolojilerinin yanlış kullanımı işletmeler açısından ciddi riskler yaratmaktadır. Bu risklerden biri de literatürde giderek daha fazla önem kazanan ve üretkenlik karşıtı bir iş davranışı olarak nitelendirilen sanal kaytarma (cyberloafing) kavramıdır (Wheatherbee, 2010).

Sanal kaytarma, organizasyonların internet erişim imkânlarıyla sınırlı kalmayıp bireysel ve örgütsel internet erişimini sağlayan tüm araçları kapsayan bir davranış biçimi olarak tanımlanmakta; çalışanların işyerinde sunulan teknolojileri kişisel amaçlar doğrultusunda kullanarak zaman kaybetmeleri anlamına gelmektedir (Keating, Cullen-Lester & Meuser, 2024). Bu bağlamda sanal kaytarma, bilişim teknolojilerinin kötüye kullanılması ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Çalışanların mesai saatlerinde işle ilgisi bulunmayan web sitelerini ziyaret etmesi veya kişisel e-postalarını kontrol etmesi bu duruma örnek teşkil etmektedir (Ahmadi, Bagheri, Ebrahimi, Rokni & Kahrer, 2011). Anandarajan ve Simmers'e (2004) göre sanal kaytarma, iş gereklilikleri dışında çevrim içi kaynakların kullanılmasıdır ve zamanın etkin yönetimini engellemesi nedeniyle iş yerindeki sapkın davranışlar arasında sınıflandırılmaktadır. Blanchard ve Henle (2008) bu durumu, çalışanların sunulan internet imkânlarını işyerinde kişisel amaçlarıyla kullanmaları olarak tanımlarken; Weatherbee (2010) online oyun oynamak ve eğlence sitelerini ziyaret etmek gibi eylemleri de bu kapsama dâhil etmektedir. Özetle sanal kaytarma; iş ortamında ve çalışma

saatlerinde, üretkenliğe aykırı biçimde, istekli ve bilinçli olarak gerçekleştirilen, işle ilgisi bulunmayan kişisel aktiviteler bütünüdür.

### 2.1. Sanal Kaytarmanın Nedenleri

Sanal kaytarma davranışının arkasındaki dinamikler çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Gezer ve Barutçu (2020), bu sebepleri örgütsel bağlılık, iş özellikleri, iş yükü, iş-özel hayat dengesi, bireysel etkenler ve psikolojik bağımlılık çerçevesinde incelemektedir. Van Doorn (2015) ise faktörleri daha geniş bir perspektifle ele alarak, değişkenler arasındaki ilişkilerin detaylı biçimde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bireysel faktörler açısından bakıldığında, kişilik özellikleri belirleyici bir rol oynamaktadır. Landers ve Lounsbury (2006), Beş Faktör Kişilik Kuramı (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık) ile internet kullanımı arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Sorumluluk duygusu yüksek bireylerin öz disiplinli olduğu ve kaytarma eğiliminin düştüğü; buna karşın bu duygudan yoksun olanların dikkatsiz davranışlar sergilediği belirtilmektedir. Benzer şekilde, yüksek uyumluluk gösteren bireyler güvenilir olarak nitelendirilirken, düşük uyumluluğa sahip olanlar daha kaba ve güvensiz davranışlar sergileyebilmektedir (Somer, 1998). Duygusal denge açısından nevrotik eğilimler gösteren huzursuz ve kaygılı bireylerin sanal ortamda rahatlatma arayışına girebileceği; dışadönük bireylerin ise sosyal etkileşim ihtiyaçlarını sanal ortamlara taşıyabileceği ifade edilmektedir (Somer, Korkmaz & Tatar, 2011; İnanç & Yerlikaya, 2012).

Örgütsel faktörler de en az bireysel özellikler kadar etkilidir. Garrett ve Danziger'ın (2008) çalışmasına göre, işe yönelik olumsuz tutum geliştiren çalışanlar daha fazla sanal kaytarma davranışı sergilerken, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar bu davranışlardan kaçınmaktadır. Ayrıca iş yoğunluğunun yüksek olduğu ortamlarda çalışanların sanal kaytarma ayıracak zaman bulamadıkları görülmektedir. Sarıca (2020) ve Orta ile Güngör (2018), adalet algısı, kurumsal politikalar ve iş tatmini gibi unsurların da bu davranışları şekillendirdiğini belirtmektedir. Özellikle çalışanların iş ve özel yaşam sınırlarını net çizememesi, sanal kaytarma davranışlarına zemin hazırlayan önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Akca, 2013).

### 2.2. Sanal Kaytarmanın Sonuçları

Sanal kaytarma davranışları hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yarattığı çok yönlü etkiler nedeniyle literatürde geniş yer bulmaktadır. Örgütsel açıdan en belirgin sonuç verimlilik kaybıdır. Lim (2002) tarafından yapılan araştırmalar, çalışanların mesai saatleri içinde kişisel internet kullanımı nedeniyle harcadıkları zamanın, işletmeler için ciddi bir maliyet kalemi oluşturduğunu ve genel üretkenliği düşürdüğünü ortaya koymaktadır. İş süreçlerinin yavaşlaması ve dikkat dağınıklığına bağlı hataların artması, kurumun performans hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır.

Bir diğer kritik boyut ise güvenlik ve teknik risklerdir. Liberman ve diğerleri (2011), çalışanların güvenli olmayan web sitelerini ziyareti veya kaynağı belirsiz e-postaları açmaları sonucunda kurumsal ağlara virüs ve casus yazılım bulaşma riskinin arttığını belirtmektedir. Bu durum, bant genişliğinin gereksiz kullanımına yol açarak ağ performansını düşürmekte ve teknik altyapıyı savunmasız hale getirmektedir. Ayrıca, kurumsal verilerin dışarı sızması, ticari sırların ifşası veya telif hakkı ihlalleri gibi durumlar, işletmeleri hukuki yaptırımlarla karşı karşıya bırakabilmektedir (Mills et al., 2001). Sosyal medya üzerinden yapılan kontrolsüz paylaşımlar ise kurumsal itibarı zedeleyebilmekte ve örgüt imajına zarar verebilmektedir.

Bireysel düzeyde ise sanal kaytarma, çalışanın kariyerini ve psikolojik durumunu etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. İşverenler tarafından tespit edilen uygunsuz internet kullanımları, disiplin cezalarından iş akdinin feshine kadar uzanan yaptırımlara neden olabilmektedir (Weatherbee, 2010). Ayrıca, sürekli çevrimiçi olma isteği ve işten kopuş, çalışanlarda konsantrasyon eksikliği yaratmakta; bu durum işlerin zamanında yetismemesine ve stres düzeyinin artmasına yol açmaktadır. Öztürk (2015), bireylerin sanal kimlikleri ile gerçek kimlikleri arasındaki farkın kaybolmasının psikolojik baskı ve beğenilme kaygısı yarattığını vurgulamaktadır. Sonuç olarak sanal kaytarma, sadece bir zaman kaybı değil; örgütsel verimlilik, bilgi güvenliği, hukuksal süreçler ve çalışan psikolojisi üzerinde derin etkileri olan, yönetilmesi kritik bir örgütsel davranış sorunudur.

## 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Günümüzde değişen iş koşulları ve artan rekabet ortamı, çalışanları bir örgütte tutmayı giderek zorlaştırmakta ve çalışan devrinin artmasına neden olmaktadır. Bir çalışanın eğitim ve uyum

sürecinin ardından işten ayrılması, örgüte ciddi maliyetler yüklemekte; bu durum yetişmiş işgücü ihtiyacını daha kritik bir hale getirmektedir. Nitelikli işgücü talebinin artmasıyla derinleşen işgücü açığı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmayı ve bu bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesini temel bir gereklilik kılmaktadır. Çalışanların kurumun sürekliliği ve verimliliği açısından kritik bir rol oynadığı bu denklemde; örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, boyutları, belirleyicileri ve sonuçlarıyla incelenmesi gereken stratejik bir konu olarak öne çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, son yıllarda artan akademik ilgiyle birlikte çok boyutlu ve tanımlanması karmaşık bir kavram haline gelmiştir. Farklı araştırmacılar konuyu çeşitli perspektiflerden ele alarak farklı tanımlar geliştirmiştir. Morris, Lydka ve O'Creevy (1993), bağlılığı kişisel sadakat ile yakından ilişkili bir olgu olarak değerlendirirken; Balay (2007) bu kavramı, çalışanın kurumun amaçlarına etkili bir şekilde bağlanması ve örgüt hedeflerine yönelik bir uyum süreci olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Özsoy, Ergül ve Bayık (2001) bağlılığı bireyin örgüt çıkarlarını önceliklendirmesi olarak ifade ederken; Candan ve İnce (2016) bireylerin örgütle bütünleşme isteğine vurgu yapmaktadır.

Temelde çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri aidiyet duygusunu ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini benimseyerek hem kendilerine hem de kuruluşlarına fayda sağlayacak olumlu davranışlar sergilemelerine zemin hazırlamaktadır. Bu bağlılık, işgücü verimliliği ve motivasyonu açısından büyük önem taşımakta; örgüte bağlı çalışanların performansı artarken iş tatminleri de yükselmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık, devamsızlık oranlarını düşürerek iş sürekliliğini desteklemektedir. İşten ayrılma eğilimi, moral ve performans gibi çeşitli örgütsel çıktılarla yakından ilişkili olan bu kavram, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için kilit bir değişkendir. Bununla birlikte, bağlılığın yönü ve düzeyi üzerinde çalışanların yaş ve cinsiyet gibi demografik özellikleri ile işgörenin işiyle kurduğu ilişki ve görev anlayışı da belirleyici rol oynamaktadır (Hasanov, 2010; Erkman & Şahinoğlu, 2012).

### 3.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık literatüründe en yaygın kabul gören sınıflandırma, Allen ve Meyer'in (1990) üç boyutlu modelidir. Bu modele göre bağlılık; duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç temel eksende şekillenmektedir. Her bir boyut çalışanın örgütte kalma isteğini yansıtsa da bu isteğin altındaki motivasyon ve iş davranışları farklılaşmaktadır.

**Duygusal Bağlılık:** Bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerini ve duygusal bir bağ kurarak örgütte kalma isteklerini ifade eder. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmayı "istedikleri için" tercih eder ve örgütün yararı için gönüllü çaba harcarlar. Bu boyutun gelişiminde iş deneyimleri ve bireysel özellikler önemli rol oynamaktadır (Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012).

**Normatif Bağlılık:** Çalışanın örgütte kalması gerektiğine yönelik hissettiği ahlaki zorunluluk duygusudur. Çalışan, örgütte kalmayı bir görev olarak görür ve bu kararın doğru olduğuna inanır. Genellikle işten ayrılmanın yaratacağı maliyetlerin yanı sıra, çalışanın örgüte duyduğu minnettarlık hissi bu bağlılığın temelini oluşturur (Demirel, 2009).

**Devam Bağlılığı:** Çalışanların örgütte kalmayı tercih etmelerinin temel nedeninin "zorunluluk" olduğu boyuttur. Bu bağlılık, çalışanın harcadığı emek, zaman, kariyer yatırımları veya elde ettiği statü ve maddi kazanımları kaybetme korkusuyla ortaya çıkar. Çalışanlar, olası maddi kayıplardan ve iş bulma sürecindeki zorluklardan kaçınmak için örgütte kalmaya devam ederler. Saygınlık kaybı, kıdem tazminatı hakları ve alternatif iş imkanlarının azlığı gibi unsurlar devam bağlılığını artıran faktörlerdir (Tunçbilek & Kaya, 2020).

### 3.2. Örgütsel Bağlılığın Nedenleri

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını şekillendiren unsurlar; demografik, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlıkta toplanabilir.

Demografik özellikler bağlamında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve medeni durum öne çıkmaktadır. Araştırmalar, yaş arttıkça iş bulma şansının azalması algısıyla birlikte kuruma bağlılığın arttığını göstermektedir. Cinsiyetin etkisi üzerine yapılan çalışmalar ise karmaşık sonuçlar vermektedir; bazı araştırmalar kadın veya erkeklerde bağlılığın daha yüksek olduğunu savunurken, bazıları anlamlı bir fark bulamamıştır (Durna & Eren, 2005). Eğitim seviyesi ile bağlılık arasında ise genellikle ters orantı gözlemlenmektedir; eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin alternatif iş imkanlarına ulaşma beklentisi artmakta ve bu durum bağlılığı düşürebilmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında, evli çalışanların ailevi sorumluluklar nedeniyle işten ayrılma konusunda daha temkinli oldukları ve bağlılık düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha

yüksek seyrettiği görülmektedir (Yılmaz & Vardarlier, 2021). Ayrıca kıdem arttıkça kazanılan haklar nedeniyle uzun süreli personelin yeni başlayanlara göre daha sadık olduğu belirtilmektedir. Ancak Bayram'ın (2005) ifade ettiği gibi, demografik faktörlerin etkisi her zaman tutarlı değildir ve genellikle dolaylı bir nitelik taşımaktadır.

Örgütsel faktörler ise bağlılığı doğrudan etkileyen unsurlardır. İşin niteliği (görev çeşitliliği, özerklik, işin anlamı), yönetim tarzı, ücret politikaları, takım çalışması ve örgüt kültürü bu grupta yer alır. Katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışı ile adil bir ücret sistemi, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmaktadır. Takım çalışması ve örgütsel güven ortamı, bireyin kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlarken; çalışanların değerleriyle uyumlu bir örgüt kültürü bağlılığı pekiştirmektedir (Kaplan & Ögüt, 2012; Demirel, 2009).

Son olarak, örgüt dışı faktörler de göz ardı edilmemelidir. Gündoğan'a (2009) göre, işsizlik oranları, sektörün durumu ve alternatif iş bulma olanakları çalışanların mevcut işlerine bakışını şekillendirmektedir. Ekonomik belirsizliklerin ve işsizliğin yüksek olduğu dönemlerde çalışanların mevcut işlerine daha sıkı bağlandığı, alternatiflerin bol olduğu durumlarda ise bağlılığın zayıflayabildiği görülmektedir.

### 3.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın düzeyi, çalışanların davranışlarını ve örgüte katkılarını doğrudan etkilemektedir. Randall (1990), bu etkileri bağlılığın yoğunluğuna göre üç düzeyde sınıflandırmaktadır:

**Düşük Örgütsel Bağlılık (Zorunluluk/Devamlılık):** Bu düzeyde çalışanlar örgütle zayıf bir bağa sahiptir. Örgüt hedeflerine ulaşmak için ekstra çaba sarf etmeye isteksizdirler ve genellikle maliyetleri göz önünde bulundurarak "zorunda oldukları için" örgütte kalırlar. Bu durum "devamlılık bağlılığı" ile ilişkilendirilir. Düşük bağlılığa sahip çalışanlar genellikle gruptan kopuktur ve fırsat bulduklarında işten ayrılma eğilimindedirler (Bozkurt & Yurt, 2013).

**İlımlı Örgütsel Bağlılık (Normatif):** Bireyin örgüt hedeflerini kabul ettiği ancak kendini tam anlamıyla örgüte ait hissetmediği düzeydir. Çalışan, kişisel değerleri ile örgüt beklentileri arasında zaman zaman çatışma yaşayabilir, ancak örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak görür. Bu durum, "normatif bağlılık" kavramıyla örtüşmektedir (Ko, 2009).

**Yüksek Örgütsel Bağlılık (Duygusal):** Bireyin örgütün amaç ve değerleriyle tamamen bütünleştiği en üst düzeydir. Bu düzey, "duygusal bağlılık" ile karakterize edilir. Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmayı içtenlikle isterler, güçlü bir özdeşleşme yaşarlar ve örgütün başarısı için yüksek performans ve özveri gösterirler (Pelit, Boylu & Güçer, 2007).

## 4. SANAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Teknolojideki hızlı ilerlemeler, iş dünyasına verimlilik kattığı kadar, çalışanların mesai saatleri içinde iş dışı amaçlarla internet kullanımı olarak tanımlanan sanal kaytarma davranışlarını da tetiklemektedir. Bu durum, zaman ve üretim kaybına yol açarak örgüt kaynaklarının israf edilmesine neden olmaktadır (Lim, 2002). Ayrıca internetin yanlış kullanımı, telif hakları ihlalleri, güvenlik açıkları veya gizli bilgilerin ifşası gibi nedenlerle örgütleri ciddi yasal ve etik risklerle karşı karşıya bırakabilmektedir (Mills et al., 2001). Dolayısıyla, olası olumsuzlukların önlenmesi adına iş yerlerinde internet erişiminin belirli politikalarla denetlenmesi gerekliliği doğsa da bu denetim tek başına yeterli bir çözüm sunmamaktadır.

Bu noktada, çalışanların örgütsel tutumları ve özellikle bağlılık düzeyleri, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve risklerin yönetilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır (Niaei, Peidaei & Nasiripour, 2014). Sanal kaytarma gibi üretkenlik karşıtı davranışların artması, çalışanların iş saatlerini verimsiz geçirmesine ve etik dışı davranışların çoğalmasına yol açarken; bu sorunun temel çözümü çalışanların örgütle kurdukları bağın niteliğinde yatmaktadır. Sadece yasaklar ve kısıtlamalar getirmek yerine, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması, içsel bir denetim mekanizması oluşturarak daha sürdürülebilir bir strateji sunmaktadır (Söyük, 2018).

Yöneticilerin, örgütün başarısını ve gelişimini sürdürebilmesi için çalışanların bağlılık düzeylerini yükseltmeye yönelik aktif çaba göstermeleri büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık, bireyleri sadece kurallara uyan değil, karşılaştıkları sorunları etkili biçimde çözebilen ve örgüt çıkarlarını gözetken bir konuma getirmektedir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireyler, örgütle özdeşleştikleri için kurum imajını olumsuz etkileyebilecek sanal kaytarma gibi davranışlardan kaçınma eğilimindedirler. Literatür, bu çalışanların iş dışı uygunsuz davranışlara karşı daha düşük

tolerans gösterdiğini; buna karşılık daha yaratıcı, üretken ve yüksek performanslı bir çalışma disiplini sergilediklerini ortaya koymaktadır (Gürbüz & Yüksel, 2008; Meyer et al., 2002).

## 5. SONUÇ

Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, dijitalleşen iş dünyasının en kritik yönetsel paradokslarından biri haline gelmiştir. Bu çalışmada ortaya konan kavramsal çerçeve, sanal kaytarmanın yalnızca bireysel bir disiplin sorunu değil, aynı zamanda çalışanın örgüte duyduğu bağlılık düzeyiyle şekillenen çok boyutlu bir örgütsel davranış olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular ve literatür taraması ışığında; örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgüt hedeflerini içselleştirmeleri nedeniyle sanal kaytarma davranışlarını daha az sergiledikleri veya interneti yalnızca zihinsel toparlanma aracı olarak kullandıkları anlaşılmaktadır. Buna karşılık, düşük bağlılık (özellikle duygusal bağlılık eksikliği), sanal kaytarmanın "zaman öldürme" ve "işten kaçış" aracı olarak daha yıkıcı biçimlerde ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla, sanal kaytarma ile mücadelede salt yasaklayıcı tedbirlerin ötesine geçilmesi, örgütsel sürdürülebilirlik ve çalışan motivasyonu açısından hayati bir gerekliliktir.

Bu bağlamda uygulayıcılara ve yöneticilere yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

**Yasaklama Yerine Yönetme:** İnternet erişimini tamamen kısıtlamak yerine, "kabul edilebilir kullanım politikaları" oluşturulmalıdır. Yöneticiler, kısa süreli internet kullanımlarının çalışanların stresini azaltıp yaratıcılığı artırabileceği (yapıcı sanal kaytarma) gerçeğini göz ardı etmemelidir.

**Bağlılık Odaklı Yaklaşım:** Sanal kaytarma bir semptom, düşük örgütsel bağlılık ise kök neden olarak görülmelidir. Yöneticiler, çalışanların duygusal bağlılığını artıracak katılımcı yönetim anlayışını benimsemeli, adil ücret ve kariyer geliştirme fırsatları sunarak çalışanların örgüte özdeşleşmesini sağlamalıdır.

**İş Zenginleştirme:** Monoton ve otonomiden yoksun işler sanal kaytarmayı tetiklemektedir. İş tanımlarının zenginleştirilmesi ve çalışana inisiyatif verilmesi, işe odaklanmayı artırarak sanal kaytarma eğilimini azaltacaktır.

**Şeffaf İletişim:** İzleme ve filtreleme sistemleri kullanılacaksa, bu durum çalışanlarla şeffaf bir şekilde paylaşılmalı ve "güvensizlik" algısı yaratılmamalıdır. Karşılıklı güvene dayalı bir örgüt kültürü, elektronik gözetimden daha etkili bir denetim mekanizmasıdır.

Gelecek çalışmalara yön vermesi açısından araştırmacılara yönelik öneriler ise şunlardır:

**Sektörel Karşılaştırmalar:** Sanal kaytarma ve bağlılık ilişkisi, teknoloji yoğun sektörler ile geleneksel üretim sektörleri arasında farklılık gösterebilir. Gelecek araştırmaların farklı sektörleri (eğitim, sağlık, bilişim) karşılaştırmalı olarak incelemesi literatüre katkı sağlayacaktır.

**Aracı Değişkenlerin İncelenmesi:** Bu iki değişken arasındaki ilişkide; tükenmişlik, iş stresi, örgütsel adalet algısı veya psikolojik sözleşme ihlali gibi aracı değişkenlerin etkisinin incelenmesi, ilişkinin mekanizmasını daha net ortaya koyabilir.

**Nitel Araştırmalar:** Nicel verilerin ötesinde, çalışanların sanal kaytarma nedenlerini ve bağlılık algılarını derinlemesine irdeleyen mülakat tabanlı nitel araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

**Kuşaklar Arası Farklılıklar:** Dijital yerliler (Y ve Z kuşağı) ile önceki kuşaklar arasında sanal kaytarma algısı ve örgütsel bağlılık dinamiklerinin nasıl değiştiğinin incelenmesi, modern yönetim stratejileri için önemli veriler sunacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ahmadi, H., Bagheri, F., Ebrahimi, S. A., Rokni, M. A. N., & Kahreh, M. S. (2011). Deviant work behavior: Explaining relationship between organizational justice and cyber-loafing as a deviant work behavior. *American journal of Scientific research*, 24(103-116).
- Akca, A. (2013). *Okul yöneticilerinin iş dışı internet kullanım (siber aylaklık) davranışlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Andreassen, C. S., Torsheim, T., & Pallesen, S. (2014). Predictors of use of social network sites at work-a specific type of cyberloafing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(4), 906-921.
- Balay, R. (2007). Predicting conflict management based on organizational commitment and selected demographic variables. *Asia Pacific Education Review*, 8(2), 321-336.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay dergisi*, (59), 125-139.
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in human behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Bozkurt, Ö., & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Candan, H. (2014). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir kamu kurumu üzerinde araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4):889-917.
- Candan, H., & İnce, M. (2016). Siber kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik emniyet çalışanları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229-235.
- Coker, B. L. (2011). Freedom to surf: the positive effects of workplace Internet leisure browsing. *New technology, work and employment*, 26(3), 238-247.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Erkman, T., & Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin çalışan algıları ile örgütsel bağlılığın hizmet sektöründe incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(2), 267-294.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008). On cyberslacking: Workplace status and personal internet use at work. *CyberPsychology & Behavior*, 11(3), 287-292.
- Gezer, H., & Barutçu, E. (2020). Sanal kaytarma ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 11(1), 35-48.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye cumhuriyet merkez bankası uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hasanov V (2010) *Çalışanların işletmelerin sosyal sorumluluklarına ilişkin algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi*. Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- İnanç, Y. B. ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kaplan, M., & Ögüt, A. (2012). Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: Hastane Çalışanları Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Keating, D. J., Cullen-Lester, K. L., & Meuser, J. D. (2024). Virtual work conditions impact negative work behaviors via ambiguity, anonymity, and (un) accountability: An integrative review. *Journal of Applied Psychology*, 109(2), 169.
- Kilpatrick, I. (2003). Employee Guidance for Email and the Web. *Logistics & Transport Focus*, 47-49.
- Ko, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Landers, R. N., & Lounsbury, J. W. (2006). An investigation of Big Five and narrow personality traits in relation to Internet usage. *Computers in human behavior*, 22(2), 283-293.
- Lieberman, B., Seidman, G., McKenna, K. Y., & Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192-2199.
- Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 1-16.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S., & Clay, J. (2001). Cyberslacking: A liability issue for wired workplaces. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 34-47.
- Morris, T., Lydka, H., & O'Creevy, M. F. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human resource management journal*, 3(3), 21-42.
- Niaei, M., Peidaei, M. M., & Nasiripour, A. A. (2014). The relation between staff cyberloafing and organizational commitment in organization of environmental protection. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 3(7), 59-71.
- Orta, İ. M., & Güngör, E. (2018). Sanal kaytarmanın öncülleri, sonuçları ve kontrolü üzerine bir derleme. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(1), 79-95.
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş., & Bayık, A. (2001). Bir yükseköğretim çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1-16.
- Öztürk, U. C. (2015). Bağlantıda kalmak ya da kalmamak işte tüm korku bu: İnternetsiz kalma korkusu ve örgütsel yansımaları. *Journal of International Social Research*, 8(37), 629-638.
- Pelit, E., Boylu, Y., & Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi akademisyenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 86-114.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of organizational Behavior*, 11(5), 361-378.

- Somer, O. (1998). Beş-faktör kişilik model. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(42), 17-32.
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2011). *Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri:(5FKE)*. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi.
- Söyük, S. (2018). Örgütsel adalet ve iş tatmini: sağlık sektöründeki önemi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 5(3), 435-442.
- Tunçbilek, M. M., & Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.
- Van Doorn, B. W. (2015). Pre-and post-welfare reform media portrayals of poverty in the United States: The continuing importance of race and ethnicity. *Politics & Policy*, 43(1), 142-162.
- Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44.
- Whitty, M. T., & Carr, A. N. (2006). New rules in the workplace: Applying object-relations theory to explain problem Internet and email behaviour in the workplace. *Computers in Human Behavior*, 22(2), 235-250.
- Yılmaz, M., & Vardarlier, P. (2021). Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Perakende sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(4), 1347-1365.