



**T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ ERTELEME
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DİŞ KONTROL
ODAKLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Doktora Tezi

Ahmet KARKI

Çorum 2023

**İŞ ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ ERTELEME DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DIŞ KONTROL ODAKLILIĞIN DÜZENLEYİCİ
ROLÜ**

Ahmet KARKI

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı**

Doktora Tezi

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

Çorum-2023

KABUL VE ONAY

Ahmet KARKI tarafından hazırlanan “İş Özellikleri ve Örgüt Kültürünün İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın Düzenleyici Rolü” adlı tez çalışması 24/01/2023 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

(Doç. Dr. Mehmet KAPLAN) (BAŞKAN)

.....

(Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU) (DANIŞMAN)

.....

(Doç. Dr. Menekşe Şahin)

.....

(Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Emre ÇAĞLAR)

.....

(Dr. Öğr. Üyesi Nida PALABIYIK)

.....

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../..... tarih ve sayılı kararı ile Ahmet KARKI'nın İşletme Anabilim Dalında Doktora derecesi alması onanmıştır.

Prof. Dr. Muhammed Asif YOLDAŞ

Lisansüstü Eğitim Enstitü Müdürü V.

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan ederim.

Ahmet KARKI



İŞ ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ ERTELEME DAVRANIŞI ÜZERİNDE ETKİSİNDE DİŞ KONTROL ODAKLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Ahmet KARKI

ORCID: 0000-0002-0408-7380

HİTİT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Doktora Tezi

Ocak 2023

ÖZET

Araştırmanın amacı; iş özellikleri ve örgüt kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisini incelemek, varsa bu etkide dış kontrol odaklılığın düzenleyicilik rolünü belirlemektir. Araştırmanın evrenini; Strateji ve Bütçe Başkanlığı kaynaklarına göre Türkiye genelinde 2022 yılı itibariyle görev yapan 5.052.409 adet kamu kurumu çalışanları oluşturmaktadır. Anket uygulaması sonucunda 714 katılımcıdan elde edilen veriler istatistiki olarak incelemeye alınmıştır. Anket uygulaması sonrasında elde edilen veriler, öncelikle analizlere uygunluk açısından test edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın temel hipotezlerini analiz edebilmek için öngörülen varsayımlar test edilmiştir. Ardından ölçeklerin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Betimleyici analizler SPSS programı aracılığıyla yapılmıştır. Çalışmanın temel hipotezlerini test etmek için kurulan yapısal eşitlik modelleri ise LISREL programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Analizler sonucunda katılımcıların iş özellikleri, klan kültürü ve adhokrasi kültürü algılarının iş erteleme davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilirken, hiyerarşi ve piyasa kültürü algılarının ise iş erteleme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dış kontrol odaklılığın bu etkilerin tümünde düzenleyicilik rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak yapılan T-Testi ve ANOVA analizleri sonucunda ise katılımcıların iş özellikleri, örgüt kültürü ve iş erteleme davranışına ilişkin algıları ile çeşitli demografik değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar Kavramlar: Erteleme, İş Erteleme, Örgüt Kültürü, İş Özellikleri, Dış Kontrol Odağı.

Bilim Kodu: 114708

MODERATOR ROLE OF EXTERNAL LOCUS OF CONTROL ON THE IMPACT OF JOB CHARACTERISTICS AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON WORK PROCRASTINATION

Ahmet KARKI

ORCID: 0000-0002-0408-7380

HITIT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Doctor of Philosophy Thesis

January 2023

ABSTRACT

The aim of the research is to examine the job characteristics and the effect of the organization culture on work procrastination, if any to determine the moderator role of external control focus in this effect. According to the sources of the Strategy and Budget Department, the universe of the research consists of 5.052.409 public institution employees working throughout Turkey as of 2022. The data which obtained from 714 participants as a result of the survey application were examined statistically. The data which obtained after the survey application were first tested in terms of suitability for analysis. Accordingly, the predicted assumptions were tested in order to analyse the main hypotheses of the study. Then, structural validity and reliability analyses of the scales were applied. The descriptive analyses were performed through the SPSS program. The structural equation models which established to test the main hypotheses of the study were analysed through the LISREL program.

As a result of the analysis, it was determined that job characteristics, clan culture and adhocracy culture perceptions of the participants had a negative and meaningful effect on work procrastination behaviour, while hierarchy and market culture perceptions had a positive and meaningful effect on work procrastination behaviour. In addition, it has been concluded that external control focus has a moderator role in all of these effects. Finally, T-Test and Anova analyses have resulted in significant differences between the participants perceptions of job characteristics, organization culture and work procrastination behaviour and their various demographic variables.

Key Terms: Procrastination, Work Procrastination, Organizational Culture, Job Characteristics, External Control of Focus

Science Code: 114708

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmamın başlangıcından bitimine kadar bilgisi, tecrübesi, sabrı ve hoşgörüsüyle yol göstericim olan, desteğini ve yardımlarını her an hissettiğim çok kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU'na, tezin her aşamasında kıymeti düşünceleri ve dokunuşlarıyla çalışmamın şekillenmesini sağlayan tez izleme komite üyeleri Doç. Dr. Menekşe ŞAHİN'e ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Emre ÇAĞLAR'a, tezin son halini almasında katkıları bulunan tez savunma jürisi üyeleri Doç. Dr. Mehmet KAPLAN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Nida PALABIYIK'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimi süresince deneyimlerinden fazlasıyla istifade ettiğim Dr. Emre UYSAL'a, özellikle anketlerin uygulanması sürecinde büyük katkı sağlayan Mustafa KÖSE'ye, ayrıca bu süreçte yardıma ihtiyacım olduğu anlarda beni hiçbir zaman geri çevirmeyen Öğr. Gör. Caner ÖNİZ'e ve Süleyman YILMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak; hem yüksek lisans hem de doktora öğrenimim boyunca maddi ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan kıymetli eşime teşekkür ediyorum.

Ahmet KARKI

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.Örgüt ve Kültür Kavramları	3
1.1.1. Örgüt kavramı	3
1.1.2. Kültür kavramı.....	4
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı	8
1.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	11
1.3.1. Değerler ve inançlar	12
1.3.2. Temel varsayımlar	13
1.3.3. Normlar	13
1.3.4. Kahramanlar ve liderler.....	14
1.3.5. Öyküler ve efsaneler.....	14
1.3.6. Tören ve semboller.....	14
1.3.7. Lisan.....	14
1.4. Örgüt Kültürü Tipolojileri.....	15
1.4.1. Ouchi'nin Z Teorisi.....	15

1.4.2. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Yaklaşımı	17
1.4.3. Parsons AGIL Modeli	19
1.4.4. Deal ve Kennedy Modeli	20
1.4.5. Denison Modeli	23
1.4.6. Hofstede'nin Kültür Boyutları	26
1.4.7. Quinn ve Cameron (Rekabetçi Değerler) Modeli	29

2. BÖLÜM

İŞ ÖZELLİKLERİ

2.1. İş Özellikleri Kavramının Tanımı ve Gelişimi	35
2.2. İş Özellikleri Teorisi	36
2.2.1. Kritik psikolojik haller	37
2.2.2. Temel İş Özellikleri	38
2.2.3. İşin motivasyon potansiyeli	41
2.2.4. Moderatörler	42
2.2.5. İş ve kişi ile ilgili sonuçlar	44

3. BÖLÜM

DIŞ KONTROL ODAĞI

3.1. Kontrol Odağı Kavramı	46
3.2. Sosyal Öğrenme Teorisi	46
3.3. Kontrol Odağı Boyutları	49
3.3.1. İç Kontrol Odaklılık	50
3.3.2. Dış Kontrol Odaklılık	51

4. BÖLÜM

İŞ ERTELEME

4.1. İş Erteleme Kavramı	53
4.2. İş Ertelemenin Boyutları	55
4.3. İş Ertelemenin Sınıflandırılması	56

4.3.1. Kişilik özelliğine göre sınıflandırma	57
4.3.2. Durumsal şartlara göre sınıflandırma	58
4.4. İş Erteleme Davranışını Etkileyen Faktörler ve İş Erteleme Nedenleri.....	58
4.5. İş Ertelemenin Sonuçları	60
4.6. İş Ertelemeye İlişkin Modeller	60
4.6.1. Harris ve Sutton' un iş erteleme modeli.....	61
4.6.2. Elizabeth Coote Weymann' ın iş erteleme modeli	62
4.6.3. Eerde' nin iş erteleme modeli.....	63
4.7. Erteleme ve Diğer Değişkenler Arası İlişkilere Ait Literatür Taraması.....	65

5. BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	68
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	68
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	69
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
5.5. Veri Toplama Araçları	71
5.6. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	73

6. BÖLÜM

BULGULAR ve YORUMLAR

6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	76
6.2. Ölçeklerin AFA ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	77
6.2.1. Örgüt kültürü ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine ve güvenilirliğine ilişkin bulgular.....	78
6.2.2. Dış kontrol odağı ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine ve güvenilirliğine ilişkin bulgular.....	81
6.2.3. İş özellikleri ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine ve güvenilirliğine ilişkin bulgular	82
6.2.4. İş erteleme ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine ve güvenilirliğine ilişkin bulgular	84
6.3. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	85

6.3.1. Örgüt kültürü ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	87
6.3.2. İş özellikleri ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	89
6.3.3. Dış kontrol odağı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	91
6.3.4. İş erteleme ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	93
6.4. Korelasyon Analizi:.....	95
6.5. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Bulgular:.....	97
6.6. Araştırmanın İkinci Modeline (Düzenleyicilik Etkisine) İlişkin Bulgular	99
6.7. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Farklılaşma Analizleri...	105
6.7.1. Örgüt kültürü algılarına ait analiz sonuçları:.....	105
6.7.2. İş özellikleri düzeylerine ait analiz sonuçları:.....	112
6.7.3. Dış kontrol odağı düzeylerine ait analiz sonuçları:.....	119
6.7.4. İş Erteleme Davranışı Düzeylerine Ait Analiz Sonuçları:.....	122
SONUÇ VE ÖNERİLER	125
KAYNAKÇA	134
EKLER	146
EK-1 VERİ TOPLAMA ARACI.....	147
EK-2 ETİK KURUL ONAYI	153

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. 1. Örgüt Kültürü Tanımları.....	10
Tablo 1. 2. Amerikan (A), Japon (J) ve (Z) Tipi Örgütlerin Özellikleri.....	16
Tablo 1. 3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Özellikleri	34
Tablo 5. 1. Evren Büyüklüğüne Göre Örneklem Miktarı	71
Tablo 5. 2. 5'li Likert Ölçeğine Göre Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı	72
Tablo 6. 1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Ait Dağılımları.....	76
Tablo 6.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Güvenilirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 6.3. Dış Kontrol Odağı Ölçeğine Ait Güvenilirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 6.4. İş Özellikleri Ölçeğine Ait Güvenilirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 6.5. İş Özellikleri Ölçeğine Ait Güvenilirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 6.6. Araştırmada Kullanılan Uyum Kriterleri Aralıkları	86
Tablo 6.7. Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	88
Tablo 6.8. İş Özellikleri Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	90
Tablo 6.9. Dış Kontrol Odağı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	92
Tablo 6.10. İş Erteleme Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	94
Tablo 6.11. Değişkenlerin Birbirleri Arasındaki İlişkinine Ait Sonuçlar	95
Tablo 6.12. Araştırmanın Birinci Modeli Sonucu İncelenen Hipotezlere Ait Bulgular.....	98
Tablo 6.13. Araştırmanın İkinci Modeline Ait Düzenleyicilik Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri.....	103
Tablo 6.14. Örgüt Kültürü Algılarına Ait Normallik Testi Sonuçları.....	105
Tablo 6.15. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	106

Tablo 6.16. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	107
Tablo 6.17. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Eğitim Durumlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	108
Tablo 6.18. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Yaşlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	109
Tablo 6.19. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Çalışma Sürelerine İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	110
Tablo 6.20. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Unvanlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	111
Tablo 6.21. İş Özellikleri Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları.....	112
Tablo 6.22. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	113
Tablo 6.23. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	114
Tablo 6.24. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Eğitim Durumlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	115
Tablo 6.25. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Yaşlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	116
Tablo 6.26. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Çalışma Sürelerine İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	117
Tablo 6.27. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Unvanlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	118
Tablo 6.28. Dış Kontrol Odağı Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları	119
Tablo 6.29. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	119
Tablo 6.30. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	119
Tablo 6.31. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Eğitim Durumlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	120
Tablo 6.32. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Yaşlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	120

Tablo 6.33. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Çalışma Sürelerine İlişkin Ait Anova Testi Sonuçları	121
Tablo 6.34. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Unvanlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları	121
Tablo 6.35. İş Erteleme Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları	122
Tablo 6.36. Katılımcıların İş Erteleme Düzeyleri ile Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	122
Tablo 6.37. Katılımcıların İş Erteleme Düzeyleri ile Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	122
Tablo 6.38. Katılımcıların İş Erteleme Düzeyleri ile Eğitim Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları	123
Tablo 6.39. Katılımcıların İş Erteleme Düzeyleri ile Yaş Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	123
Tablo 6.40. Katılımcıların İş Erteleme Düzeylerinin Çalışma Sürelerine İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	124
Tablo 6.41. Katılımcıların İş Erteleme Düzeylerinin Unvanlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	124

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Kültürün Tezahürleri	6
Şekil 1.2. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları	19
Şekil 1.3. Deal ve Kennedy'nin Kültürel Modeli	21
Şekil 1.4. Denison ve Mishra Kültür Özellikleri Modeli	24
Şekil 1.5. Rekabetçi Değerler Modeli.....	30
Şekil 2.1. İş Özellikleri Modeli	37
Şekil 3.1. Rotter'in Basit Davranış Kestirme Formülü	47
Şekil 4. 1. Harris ve Sutton Modeli	61
Şekil 4. 2. Elizabeth Coote Weymann' ın İş Yerinde Erteleme Modeli.....	63
Şekil 4. 3. Wendelien Van Eerde' nin erteleme modeli	64
Şekil 5.1. Araştırma Modeli	69
Şekil 6.1. Örgüt Kültürü Ölçeğine ait DFA Path Diyagramı	87
Şekil 6.2. Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri.....	88
Şekil 6.3. İş Özellikleri Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı.....	89
Şekil 6.4. İş Özellikleri Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri	90
Şekil 6.5. Dış Kontrol Odağı Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı	91
Şekil 6.6. Dış Kontrol Odağı Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri.....	92
Şekil 6.7. İş Erteleme Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı.....	93
Şekil 6.8. İş Erteleme Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri.....	94
Şekil 6.9. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Path Diyagramı.....	97
Şekil 6.10.Dış Kontrol Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne Ait Model.....	100
Şekil 6.11. Düzenleyicilik Etkisine Ait İstatistiksel Model	101
Şekil 6.12. Örgüt Kültürünün ve İş Özelliklerinin İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne Ait Model Sonucu	102

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Adjusted -of- Goodness Fit Index
AK	: Adhokrasi Kültürü
ANOVA	: Analysis of Variance
B_CEST	: Beceri Çeşitliliği
CFI	: Comparative Fit Index
CI	: Condition Index
df	: Degree of Freedom
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DKO	: Dış Kontrol Odağı
dw	: Durbin Watson
ER	: Erteleme
GFI	: Goodness -of- Fit Index
G_KMLK	: Görev Kimliği
G_BDRM	: Geri Bildirim
G_ONEMI	: Görev Önemi
HK	: Hiyerarşi Kültürü
IFI	: Incremental Fit Index
IS_ERTLM	: İş Erteleme
IS_OZLK	: İş Özelliği
KK	: Klan Kültürü
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KO	: Kontrol Odağı
LISREL	: Linear Structural Equations Model Language
N	: Anakütle Büyüklüğü

n	: Örneklem Büyüklüğü
NFI	: Normed Fit Index
NNFI	: Nonnormed Fit Index
OK	: Örgüt Kültürü
OZERK	: Özerklik
PK	: Piyasa (Pazar) Kültürü
RFI	: Relative Fit Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
Sd	: Serbestlik Derecesi
χ^2	: Chi-square
SPSS	: Statistical Package for The Social Sciences
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
α	: Cronbach Alfa

GİRİŞ

Bir görevin nihayete erdirilmesinde kişide pişmanlık, baskı veya stres duygularını hissedilmesi kadar geciktirilmesi olarak tanımlanabilen erteleme, günümüz toplumlarında yaygın bir davranış haline gelmiştir. Harriott ve Ferrari (1996) tarafından yapılan bir araştırmada kronik hale gelmiş erteleme eğilimine sahip katılımcı yetişkinlerin oranının %15-20 civarında olduğu belirtilmiştir. Başka bir çalışma da (Ferrari, Díaz-Morales, O'Callaghan, & Argumedo, 2007) genel popülasyonda aynı oranlara işaret etmektedir. Üniversite öğrencilerinin ise yaklaşık olarak %70'i (Schouwenburg, 2004) kendilerini erteleyici olarak görmektedir ve öğrencilerin %50'si (Solomon & Rothblum, 1984) ise sürekli ve problemlili bir şekilde erteleme davranışı göstermektedirler. Erteleme davranışının bu yaygınlığından dolayı genellikle çağın hastalığı olarak adlandırılmaktadır. Verilen örneklerden de görüleceği üzere erteleme davranışı hemen hemen yaşamın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Oluşumuna göre farklı isimler alan erteleme davranışı okulda ödev yapmayı, sınavlara hazırlanmayı geciktirdiğimizde *akademik erteleme*, günlük yaşamda çeşitlilik göstermeyen ve yapılması alışkanlık haline gelmiş işler geciktirildiğinde *genel erteleme*, birçok günlük yaşamsal olaylarda veya iş ortamında işle alakalı konularda zamanında karar verememe olarak tanımlanan *karar vermeyi erteleme* şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Rekabetin yüksek, değişimlerin hızlı ve sürekli olduğu günümüz iş çevresinde, örgütlerin yüksek verimlilik ve rekabetçi üstünlük kazanabilmesi sahip olduğu kaynakları etkin kullanabilmesine bağlıdır. Örgütün stratejik kaynaklarından olan insan kaynağından alınacak yüksek performans rekabetçi üstünlük kazanabilmek için gerekli görülmektedir. Ancak çalışanların örgüt içerisinde üretkenlik karşıtı davranışlarının hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde etkisi oluşabilmektedir. Erteleme davranışı da çalışanların yaşadığı ve performans üzerinde olumsuz etki oluşturabilecek davranışlardandır. Malachowski (2005), bir çalışanın her iş gününden ortalama iki saatini işle ilgili olamayan kişisel kullanım için internette gezinmek, akıllı telefonla vakit geçirmek ve çalışma arkadaşlarıyla sosyalleşmek gibi zaman kaybettiren faaliyetlere ayırdığını belirtirken, Paulsen (2015) ise çalışanların mesai saatleri içerisinde kişisel faaliyetlerine bir iş gününde yaklaşık olarak 90-180 dakika harcadıklarını belirtmiştir. Bu davranışlar iş yerindeki görevlere harcanması gereken zaman miktarını azaltmakta ve potansiyel erteleme davranışına neden olmaktadır. Bu davranışların yalnızca Amerikan iş gücünde yılda 759 milyar dolarlık (Hen, 2018) bir maaş kaybına yol açtığını tahmin ediliyor. Örgütsel üretkenlik ve etkinlik üzerindeki potansiyel olarak zararlı etkisine rağmen, çalışanların erteleme davranışının örgütsel davranış araştırmalarında çok fazla ilgi görmediği düşünülmektedir. Literatürde erteleme ile ilgili yapılan araştırmalarda akademik erteleme üzerine bir yoğunlaşma görülmektedir. Ayrıca erteleme konusundaki çoğu çalışma, kişisel faktörler ile erteleme davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Erteleme genellikle ya kişisel bir davranışsal özellik ya da yapılacak görevin özelliklerinden kaynaklanan bir tepki olarak görülür. Ertelemenin kişisel ve durumsal veya görevle ilgili

faktörlerin etkileşimi olarak ortaya çıkma olasılığını dikkate alan çok sayıda araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle iş yerinde sergilenen erteleme davranışını öngörmede durumsal ve kişisel faktörlerin bir arada olduğu modellemenin daha açıklayıcı olduğu düşünüldükten bir modelleme kurulmuştur.

Tüm bu hususlardan hareketle araştırmanın temel amacı, iş özellikleri ve örgüt Kültürünün iş erteleme davranışına etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolünün olup olmadığını incelemektir. Belirlenen amaç doğrultusunda tez, toplam altı bölüm olarak tasarlanmıştır. İlk dört bölümde araştırma modelini oluşturan iş özellikleri, örgüt kültürü, dış kontrol odağı ve iş erteleme davranışı değişkenlerine ilişkin kavramsal bilgilere yer verilerek bu değişkenler ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Yerli ve yabancı literatür taraması yapılmış ve iş erteleme davranışı ile bağımsız ve düzenleyici değişkenler arasındaki ilişkileri konu alan araştırmalara dördüncü bölüm içerisinde yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmanın amacına, kapsamına, sınırlılıklarına, kavramsal modeline, örnekleme ve veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Altıncı bölümde ise verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular raporlanmıştır. Bu çerçevede ilk olarak verilerin analizlere uygunluğunu içeren varsayım testleri yapılmış ve verilerin uygunluğu doğrulanmıştır. Sonrasında temel hipotezlerin test edilebilmesi için gerekli görülen diğer analizler yapılmıştır. Bu doğrultuda ölçeklerin güvenilirlik analizi ve yapısal geçerlilik (AFA ve DFA) analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin de analizlere uygun olduğu doğrulandıktan sonra SPSS programı aracılığıyla araştırmanın temel bulgularına ait sonuçlar paylaşılmıştır. Sonraki aşamada ise tez çalışmasının temelini oluşturan hipotezler LISREL programı aracılığıyla test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde çalışmanın bütün hipotezleri kabul edilmiştir. Hipotezlere ilişkin sonuçlar tablo halinde özetlenmiştir. Elde edilen sonuçlarda katılımcıların iş özellikleri, klan kültürü ve adhokrasi kültürü algılarının iş erteleme davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilirken, hiyerarşi ve piyasa kültürü algılarının ise iş erteleme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dış kontrol odaklılığın bu etkilerin tümünde düzenleyicilik rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde örgüt kültürünü oluşturan örgüt ve kültür kavramlarına, örgüt kültürü kavramına, örgüt kültürünün öğelerine ve çalışmalarda daha yaygın olarak kullanılan bazı örgüt kültürü tipolojilerine ilişkin detaylı bilgi verilmiştir.

1.1. Örgüt ve Kültür Kavramları

Bir olguyu ya da kavramı açığa kavuşturmanın ilk aşaması onu tanımlamaktan geçmektedir. Voltaire, bir denemesinde bu durumu "*İlgilendiğiniz konu veya olguyu tanımlarsanız sizinle her sorunu tartışmaya hazırım.*" şeklinde ifade etmiştir (Alıç, 1995, s. 2). Dolayısıyla örgüt kültürünü açıklamadan ve analiz etmeden önce bu kavramı oluşturan örgüt ve kültür kavramlarını tanımlamak yerinde olacaktır.

1.1.1. Örgüt kavramı

Toplumun bir üyesi olan insan tarih boyunca kendi başına gerçekleştiremeyeceği birtakım amaçlar ve gereksinimler edinmiştir ve edinmeye de devam etmektedir. İnsanlar bu amaçlarını ve gereksinimlerini gerçekleştirmek için kendi hedefleri gibi ortak hedeflere sahip diğer insanlarla bir araya gelmek durumunda kalmıştır. İşte örgüt bu ortak paydada buluşan insanların birleşiminden ve etkileşiminden ortaya çıkmış bir sosyal yapıdır. Örgüt kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde "Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat." şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgüt kavramını tanımlamak amacıyla farklı disiplinlerden bilim insanları örgüte yönelik çeşitli benzetmelerde bulunmuşlardır. Bu benzetmelerin bazıları örgütlerin fiziksel yönlerine vurgu yaparken bazıları da biyolojik mecazlarda bulunmuşlardır. Örgütlere; küçük toplumlar, bürokrasiler, klanlar, kültürler, düşünce sistemleri, sosyal makinalar, politik sistemler gibi mecazi ifadelerle açıklama getirilmeye çalışılmıştır (Şişman, 1995, s. 2). Etzioni (1964) ise örgütü, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için meydana getirilmiş toplumsal bir birim olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda örgüt, açık ve kesin olarak sınırlanan bir hedefe yönelmiş, başlangıçta düşünülerek düzenlenen ve eşgüdümlü faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve dış çevre ile irtibatı bulunan sosyal yapılar olarak tanımlanarak, açık bir sistem olarak ele alınmıştır (Daft, 2004a, s. 11). Örgüt kavramının tanımını biçimsel olarak da tanımlamak gerekirse, ortak bir çaba gerektiren belirlenmiş amaçları etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için birden fazla kişinin yetki ve sorumluluk hiyerarşisi içindeki faaliyetlerinin yer aldığı bir sistem olarak ifade edilebilmektedir (Alıç, 1995, s. 4).

Yapılan tanımlar ve açıklamalar ışığında örgüt, belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için birbirine uyumlu ünitelerden oluşmuş ve çeşitli yapılardan oluşan sistemlerdir. Bireylerin eşgüdümlü bir şekilde gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Çetintaş, 2016, s. 176).

1.1.2. Kültür kavramı

Kültür kavramının kuramsal anlamda kökleri sosyal antropolojiye dayanmaktadır. Ve ilk olarak bir insan grubunun kuşaktan kuşağa aktarılan niteliklerini tanımlamak için bütünsel bir anlamda kullanılmıştır (Maull, Brown ve Cliffe, 2001, s. 2). Kültür TDK'de ise "*Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin.*" şeklinde tanımlanmıştır.

Kültür toplumların çevreye uyumu, birikimli uygarlığıdır. Kültür sadece bir toplumun hayat biçiminin mozaiği olmamakla beraber o toplumdaki hâkim inanç ve değerleri de birlikte kapsamaktadır (Emekli, 2006). Kültür kavramını "muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş şekli", "bir topluma has düşünce ve sanat eserlerinin tamamı", "bireyin kazandığı bilgi" hatta "tarım" gibi anlamlarla tanımlayanlar da bulunmaktadır (Keleş, 2005).

Etimolojik sözlüğe göre kültür sözcüğü Latince bir sözcük olan *Cultura* dan meydana gelmiştir. *Cultura* ise "ekim yapma işi olan ekmek, sürmek ve işlemek" anlamına gelen *Colere* mastarından türemiştir (Morgan, 1997). Bu mastardan üretilen *Cultura* kavramı ilk defa tarımla ilişkili etkinlikleri tanımlamak için kullanılmıştır. Romalılar bu tanımları destekler şekilde *Cultura* kelimesini insan emeği neticesinde tarlada ekilerek yetişen tarım ürünlerini nitelemek için kullanmışlardır (Oğuz, 2011). Öyle ki ülkemizde cumhuriyet döneminde de kültür kavramının karşılığı olarak "ekin" ifadesi kullanılmıştır (Arslanoğlu, 2000). Kültür sözcüğünün tarımla alakalı kazandığı anlam sonraları soyut yönde farklı bir anlama evrimleşmiş ve değişikliğe uğramıştır. Romalı filozofların kültürü insanların işlenmesi ve eğitilmesi biçiminde kullanmaları bu değişimi başlatan kullanım tarzına ilişkin ilk örnek olabileceği belirtilmektedir (Hayta, 2016).

Literatürde kültür kelimesinin soyut bir anlamda kullanılmasına ilişkin farklı görüşler mevcuttur. Moles (1983) kültür sözcüğünün soyut anlamda ilk olarak 1793 yılında bir Alman sözlüğünde kullanılmış olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan Güvenç (2002) ise kültürün insan zekâsına ilişkin ilk olarak Voltaire tarafından kullanıldığını ve bu kullanımdan sonra Alman dili sözlüğünde yer almaya başladığını belirtmiştir (Oğuz, 2011). Kültür kavramına her disiplin kendi bakış açısına göre yaklaşımlarda bulunmuştur. Kültür sözcüğü belli başlı bir tanım içerisinde ortaya konulamayacak kadar geniş boyutlara sahip bir kavramdır. Bu sebeple herkesin üzerinde uzlaşmaya varabileceği bir tanım oluşturmak çok mümkün

olmamaktadır. Bununla birlikte insanların meydana getirdiği tüm değerlerin ve ürünlerin toplamının kültürü oluşturduğu genel bir kanı olarak kabul görmektedir (Çeçen, 1996, s. 12).

Ülkemizde kültür kavramının ilk olarak düzenli bir biçimde tarifini yapan ve kültür kavramına bir karşılık arayan Ziya Gökalp kültürü “hars” olarak adlandırmıştır. Gökalp yaptığı tanımda kültürü, bir ulusa has olan dil, din, güzel sanatlar, edebiyat, gelenek, görenek ve töre gibi kurumların toplamı olarak tanımlamıştır (Arslan, 2004). Güngör ise kültürü, bir toplumda birlikte yaşayan insanların çeşitli sorunlara karşı deneyimledikleri çözüm yollarından oluşmaktadır şeklinde ifade etmiştir (Kocadaş, 2005). Trompenaars, farklı bir kültürü anlamının temelinde, kültürün bir toplumda karşılaşılan ve genelde tekrarlanan problemlerle başa çıkmak için geliştirilen bir kurallar serisi olduğunun farkında olmanın gerekliliğini savunur (Trompenaars ve Hampden Turner, 1998).

Tylor, 1871'de yayımlanan “Primitive Culture” adlı kitabında kültürü “bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, gelenek ve toplumun bir üyesi olarak insanın kazandığı diğer beceri, yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır (Tylor, 1871). Fransız düşünür Herriot’un kültür tanımlaması ise “insanların bütün bildiklerini unuttuktan sonra hafızasında ne kalmışsa ona verilen isimdir” şeklindedir. Buradaki tanımda göze çarpan nokta kültürün bir birikimin sonucu olduğu çıkarımıdır (Keleş, 2005). Krober kültürü öğrenilmiş ve transfer edilmiş devinimsel tepkiler ve alışkanlıklar, fikirler, düşünceler, değerler ve özendirilen davranışların tamamı olarak tanımlarken, Malinowski ise toplumun meydana getirdiği teknolojik ürünleri, kurumlarını biçimlendiren ilkeleri, sanatı, tüketim eşyaları, fikirleri, düşünceleri, gelenekleri ve inançları olarak tanımlar (Arslanoğlu, 2000). Kültür kavramının geniş bir çerçevede tanımı UNESCO tarafından Dünya Kültür Politikaları Konferansında yapılmıştır. Bu tanımda kültürün yalnızca bir toplumu niteleyen belirgin maddi, manevi, bilişsel ve duygusal özelliklerinden oluşan bir bütün olmadığı ve yalnızca bilim ve edebiyat değil bunlarla birlikte o toplumun yaşam tarzları, değerleri, inanışları, fikirleri ve temel haklarını da içeren geniş bir kavramdır. (Hayta, 2016, s. 168-169)

G. Hofstede (1980) ise kültürü “Bir grubun üyelerini diğerlerinden ayırt eden zihnin kolektif programlanmasıdır.” olarak tanımlamıştır. Bu tanımıyla Hofstede insanların düşünme, hissetme ve hareket etme kalıplarını zihinsel programlar olarak adlandırmıştır. Kişinin zihinsel programlarının kaynağında ise içerisinde büyüdüğü ve hayata karşı deneyimlerini topladığı sosyal çevresi yer almaktadır diyebiliriz. Hofstede vd. (1990) kültürel farklılıkları ve kültür olgusunun bireyler üzerindeki tezahürünü soğan kabuğu metaforuyla Şekil 1.1.’deki gibi açıklamışlardır (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990).



Şekil 1. 1. Kültürün Tezahürleri (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990, s. 291)

Şekil 1.1.'de kültürel fenomenlerin bireylerin zihinlerindeki derinlik seviyesi gösterilmektedir. Derinlik düzeyi kültürel unsurların kişideki kalıcılığının da göstergesidir. Kültürel bir unsur ne kadar az köklüyse değiştirilmesi veya atılması daha mümkündür (Richter, 2016 , s. 3).

Semboller; kültür içerisinde belli bir anlam ifade eden resimler, nesnelere veya sözcüklerdir (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990, s. 291). Bir dile ait sözcükler, kıyafet, saç kesim biçimleri, bayraklar ve statü sembolleri bu katmanda değerlendirilir. Yeni semboller kolay ve hızlı bir şekilde geliştirilir ve eskileri hızlı bir şekilde kaybolur. Semboller bu sebeple en dış katmanda yer almıştır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, s. 8).

Kahramanlar; ölü veya diri olsun, gerçek olsun veya olmasın ait olunan kültürde davranışlar için rol model oluşturan kişilerdir (Wilkins, 1984). Ayrıca kahramanlar örgüt içerisinde genellikle "kazanan" veya başarılı olan kişilerdir (Sun, 2008, s. 139).

Ritüeller; istenilen çıktılara ulaşmak için yöntem olarak çok ihtiyaç duyulmasa da sosyal olarak ihtiyaç duyulan faaliyetlerdir. Düzenlenen bazı iş ve siyasi toplantılarda görünmeyen amaç bir ritüel olarak örgüt üyelerinin uyumunu artırmaktır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, s. 9).

Değerler; kültürün özünde çoğunlukla bilinçsiz, gözlemlenemeyen fakat bireylerin davranış şekillerine etki eden ve belli durumları diğerlerine tercih etmeye yönelik eğilimlerdir. Değerler yetişkin bir birey haine gelene kadar sırasıyla ailede, sokakta ve okulda zihinde programlanmaktadır. Yetişkin olarak girdiğimiz örgütlerdeki değerlerde sosyalleşme yoluyla öğrenilir (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990, s. 291).

Uygulamalar; semboller, kahramanlar ve ritüeller "uygulamalar" altında toplanmış birer bütünün parçalarıdır. Bunlar o kültüre sahip bireylerin davranış şekillerini ve nasıl karar vereceklerini etkilerler. Uygulamalar dışarıdan bir gözlemci tarafından gözlemlense de

kültürel anlamları sadece içerdekiler tarafından bilinmektedir (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990, s. 291).

1.1.2.1. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramıyla ilgili buraya kadar yapılan tanımlar doğrultusunda ve kültürün özelliklerini ortaya koyan çalışmalar ışığında kültürün belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Unutkan, 1995; Oğuz, 2011; Göçer, 2012).

Kültür öğrenilir: Kültür bireylere doğuştan gelen kalıtsal bir olgu değildir. Bireyler kültürü öncelikle ailelerinden daha sonraları toplum içerisindeki diğer kurumlar vasıtasıyla edinir.

Kültür toplumsaldır: Toplum içerisinde yaşayan insanlar tarafından yaratılan bir olgudur. Toplumun üyelerinin paylaştığı alışkanlıklar ve sergilenen davranışlar o toplumun kültürünü oluşturur. Dolayısıyla kültür toplumdan topluma farklılık gösterebilir.

Kültür birleştiricidir: Kültür ait olduğu toplumun üyelerini birleştirir ve birbirine bağlar.

Kültür ihtiyaçları giderici ve tatmin sağlayıcıdır: Kültürel unsurların devamlılıklarını sağlayabilmesi toplum üyelerinin ihtiyaçların cevap vermesine bağlıdır.

Kültür nesilden nesile aktarılabilir: Elde edilen deneyimler nesilden nesile aktarılabilir ve böylelikle kültür süreklilik kazanır.

Kültür değişebilir dinamik bir yapıdır: Kültür zamanla ve toplumdaki etkileşimle birlikte değişerek varlığını sürdürebilir. Kültürlerde değişim o toplumun yapısına bağlı olarak zaman zaman yavaş ve zorlu, zaman zaman hızlı ve kolay olmaktadır.

1.1.2.2. Kültürün Sınıflandırılması

Kültürler oluşumuna, hâkimiyet alanlarına, ortaya çıkış kaynaklarına ve biçimlerine göre sınıflandırmaya tabi tutulabilmektedir. Bu sınıflandırma değişkenleri çoğaltılabilmekle beraber kendi içlerinde de ayrı bir sınıflandırma meydana getirebilirler. Kültürlerin sınıflaması yapılırken birtakım ayraçlar esas alınmaktadır (Aktan ve Tutar, 2007, s. 8).

Genel Kültür ve Alt Kültür: Bir ülkenin insanların ya da milletin geçmişteki yaşamlarının ve çevresel koşullarının etkisiyle benimsedikleri tutum, inanç, davranış, değer ve yargıların oluşturduğu bütüne genel kültür veya ulusal kültür denmektedir. Alt kültürler ise ait olduğu toplumun kültürünün temel değerlerini paylaşırken diğer taraftan kendilerini ayıran birtakım spesifik değerleri, kuralları ve yaşam biçimleri bulunmaktadır. Alt kültürler genel kültürün başlıca hat ve çizgilerini paylaşırlar ancak kendilerine has oluşturdukları özellikleri de vardır. Bu sebeple genel kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak değerlendirilemez (Berberoğlu, 1990, s. 154).

Maddi ve Manevi Kültür: Kültür sınıflandırmalarında yer alan diğer bir biçimde kültür maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi kültür olarak tanımlanırken; yine insanın yarattığı bütün anlamlı değerler, kurallar da manevi kültüre örnektir (Güçlü, 2003, s. 148). Kültürün maddi unsurları toplumların teknolojik gelişimleri, üretimleri, teknik beceri ve yetenekleridir.

Manevi unsurları toplumların yaşamını biçimlendiren ve düzenleyen değerler, inançlar, semboller, gelenekler, görenekler ve ahlak kurallarıdır. Kültürel değişimlerde maddi ve manevi kültürler aynı sürede değişmez. Maddi kültürlerin öğelerin gelişimi daha hızlı olurken manevi kültürün öğeleri daha yavaş gelişmektedir (Bulu ve Teke, 2016, s. 510). Maddi ve manevi kültür birbirleriyle etkileşim halindedirler. Toplumların yaptıkları binalar ve eşyalar onların nasıl bir düşünce ve hareket sistemine sahip olduğu noktasında bize ışık tutmaktadır. Bundan dolayı toplumların maddi kültürlerini inceleyerek onların manevi kültürleri hakkında bir takım düşünceye sahip olabiliriz (Arslanoğlu, 2000, s. 7).

Karşı Kültür: Toplum içerisinde sosyal ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer kurum ve kuruluşlar aracılığıyla aktarılan hâkim kültürün genel özelliklerini reddeden ve onunla bir çatışma içerisine giren toplumsal grupları vasıflandıran kültüre “karşı kültür” denmektedir. Karşı kültür grupları toplum içerisinde hoşgörü sınırlarını zorlamakta, toplum norm ve değerleri ile çatışmakta, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında yer almakta ve uyum sorunu yaşamaktadırlar (Çağlar, 2001; Aktan ve Tutar, 2007).

1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı özellikle 80’li yılların sonlarında ve 90’lı yılların başlarında yönetim bilimi araştırmacıları tarafından bazı Amerikan işletmelerinin Japon işletmelerine karşı rekabet etmede neden başarılı olamadıklarının araştırılması sırasında yoğun bir ilgi görmüştür. İşletmeler arası etkililik farklılıkları incelendiğinde ulusal kültürün yeterli bir açıklama sağlayamadığı görülmüştür (Schein, 1990, s. 110). Bu etkililiğin farklılığına ilişkin yapılan araştırmalarda üstün finansal performans gösteren işletmelerin, bu üstünlüklerinin iş yapma biçimlerini belirleyen güçlü bir takım yönetsel değerlerden ve inançlardan oluşan örgüt kültürü kavramından kaynaklandığı belirlenmiştir (Barney, 1986, s. 656).

Literatürde örgüt kültürü kavramına ilişkin çok çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Bu durum örgüt kültürünün üzerinde uzlaşılmış, fikir birliğine varılmış ortak bir tanımının olmamasından kaynaklanmaktadır. Bir diğer sebep örgüt kültürünün farklı kavramsallaştırmalarından kaynaklanmaktadır. Bazı teorisyenler, örgüt kültürünün, soyut bir kavram olduğunu ifade ederek, örgüt kültürünü örgüt üyelerinin zihninde bulunan ve oraya yerleşen bilişsel bir olgu olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu teorisyenler örgüt kültürünün unsurlarını oluşturan semboller, hikâyeler ve lisan gibi diğer gözlemlenebilir yönlerine daha az dikkat çekmişlerdir. Diğer teorisyenler ise örgüt kültürünü paylaşılan semboller ve

anlamlar sistemi olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu bakış açısına dayanan teorisyenler, sembolik kalıplar aracılığıyla örgüt kültürü kavramını tanımlamaya odaklanmışlar ve örgüt kültürünün bu tür dil, davranış, mitler ve hikâyeler aracılığıyla görünür kılındığına dikkat çekmişlerdir (Chika-James, 2016, s. 11-12).

Tanımlarda da bu bakış açılarının farklılıkları hissedilmektedir. Örneğin örgüt kültürüne bilişsel bir açıdan bakan E. H. Schein (1985) örgüt kültürünü “Belirli bir grubun, dış çevreye uyum göstermek ve iç bütünleşme problemleriyle başa çıkmaya çalışırken keşfettiği veya geliştirdiği ve geçerli sayılacak kadar olumlu sonuçlar vermiş ve bu sebeple örgüte yeni katılanlara bu problemlerle ilgili olarak algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilecek kadar iyi işleyen temel varsayımlar modeli” şeklinde tanımlamıştır. Bilişsel bakış açısına sahip bir diğer tanımlamayı Hofstede yapmıştır. Hofstede (1998) örgüt kültürünü “bir organizasyonun üyelerini diğer bir organizasyonun üyelerinden ayıran zihnin kolektif programlamasıdır” şeklinde tanımlamıştır. Sembolik yaklaşımlar ise örgütlerde etkili bir anlamlar bütününün yaratılması üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu yaklaşıma sahip teorisyenlerden Smircich (1983) örgüt kültürünü “semboller olarak örüntülenmiş anlamlar seti” olarak tanımlamıştır. Smircich (1985) örgüt kültürü olgusunun semboller merkezli şeklinde anlamlandırılması gerektiğini, insanların zihinlerinde oluşan tezahürün tam olarak bilinemeyeceğini ancak göstergelerin ve sembollerin bilinebileceğini ifade etmiştir (Terzi, 2000, s. 22-23).

Örgüt kültürü üzerindeki bir diğer farklılaşma ise “sosyolojik (örgütlerin kültürleri vardır) ve antropolojik (örgütler kültürdür)” şeklindedir (Cameron ve Quinn, 2011). Bunlardan antropolojik görüşe göre kültür örgütün bir değişkeni ya da sahip olduğu bir “şey” değil; bizzat kendisidir. Bu bakış açısından yola çıkarak örgütler iktisadi ya da maddi unsurlardan daha çok, dışavurumcu, düşünsel, sembolik öğeler olarak kabul edilmektedirler (Aydıntan ve Göksel, 2012, s. 54). Bu görüşü destekler diğer bir ifadede kültürün bir değişken değil, örgütsel yaşam süreçlerini yorumlamak için bir paradigma olduğu belirtilerek, örgütlerin birer kültür olduğu açıklanmaktadır (Cheung-Judge ve Holbeche, 2012). Diğer tarafta kültürü bir dış değişken olarak gören yaklaşım ise örgüte yönelik değerlere, inançlara, normlara, eğilimlere ve bir kültür içinde yer alan bireylerin çalışma biçimlerine dikkat çeker. Bu değerler, inançlar ve eğilimler, örgüt içindeki bireylerin hem iç çevreleriyle hem dış çevreleriyle girdikleri sosyal etkileşimler gibi harici etkiler sonucu gelişecektir. Bu açıdan bir örgüt, kendi etkisi dışında çalışanların eğilimleri ile şekillenecektir (Boylu ve Sökmen 2006, 43).

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan tanımlamalar yukarıda da belirtildiği üzere araştırmacıların çalışma alanlarına göre farklılık göstermekte ve kavrama farklı işlevler yüklenmektedir. Örgütsel davranışın ve yönetim kavramının önemli bir boyutu durumuna gelen örgüt kültürüne ilişkin literatürde genel kabul görmüş bazı tanımlamalar bulunmaktadır

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 35). Bu tanımlar Tablo 1.1.'de verilmiştir (Terzi 2000; Sabuncuoğlu ve Tüz 2001; Vural 2003; Şimşek, Akgeçici ve Çelik 2011; Şişman 2014).

Pettigrew (1979)	Belirli bir grubun, belirli bir yer ve zamanda işlev görmesi için ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi.
Hofstede (1980)	Bir organizasyonu diğerlerinden ayırt edecek bir şekilde zihnin kolektif olarak programlanması.
Ouchi (1981)	Örgütün üyelerine vermiş olduğu değer ve inançlara ilişkin semboller, törenler ve mitler bütünü.
Deal ve Kennedy (1982)	Örgütte yapılan her şeyin yapılaş yürütme biçimi.
Peters ve Waterman (1982)	Hikayeler, mitler, lisan ve sloganlar gibi çalışana sembolik anlamlarla iletilen baskın ve paylaşılan değerler bütünü.
Schein (1984)	Bir grubun iç ve dış entegre sorunlarına ilişkin keşfedip geliştirdiği ve yeni üyelerine aktardığı temel varsayımlar.
Kozlu (1986)	Bir örgütün temel değerlerini ve inançlarını üyelere aktaran simge, tören ve mitlerin toplamı.
Armstrong (1990)	Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren, işlerin yapılma biçimini gösteren paylaşılan inançlar ve beklentiler modeli.
Wagner ve Hollenbeck (1995)	Örgütteki temel değerlere ve normlara dayalı olan ve üyelerin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılan algı ve tutumlar.

Tablo 1.1. Örgüt Kültürü Tanımları

Örgüt kültürüne ilişkin verilen birçok farklı şekilde tanımlama olmasına rağmen birtakım ortak özelliklere sahip oldukları gözlemlenmektedir. İlk olarak hemen hemen tüm tanımlarda örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlere bir atıf yapılmaktadır. Söz edilen bu değerler örgüt üyelerine kabul edilebilir veya edilemez tutumlar ve davranışlar hakkında bilgi vermektedir. Bir diğer ortak nokta üyelere aktarılan bu değerlerin sorgulanmaksızın doğru olarak kabul edilmiştir. Üçüncü olarak örgüt kültürüne yüklenen işlevselliktir. Yapılan

tanımlarda örgüt kültürünün, örgüte ilişkin kritik sorunların çözüm şekillerinden ve bu çözümlere ait varsayımlardan meydana geldiğidir. Son olarak örgütün sahip olduğu sembollerin, hikâyelerin, mitlerin ve bunlara yüklenen anlamların hem kültürün yaratımında hem de kültürün üyelere iletiminde rol oynadığıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 37-38).

Örgüt kültürü örgütün geçmişinden, bugününden, üyelerinden, sahip olduğu teknolojisinden, fiziki kaynaklarından ve örgütte çalışanların amaç, hedef ve değerlerinden kaynaklanır (Lynch, 2006). Örgüt kültürü, belirli örgütsel kararlarla, faaliyetlerle, yönetsel süreçlerle ve prosedürlerle ilgilenir. Örgüt kültürü, informal ve algısal bir faktör olarak kabul edilse de örgütün başarıya ulaşmadaki gerekli olan faaliyetleri etkilediği açıktır (Ghobadian ve Gallear, 1996). Örgüt kültürü örgütün amaçlarının ve stratejilerinin oluşmasında önemli role sahip olduğu gibi özellikle rekabetin yüksek ve değişimin hızlı olduğu günümüz iş dünyasında organizasyonların rekabet avantajı elde etmesinde de önemli bir etkiye sahiptir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 47).

Örgüt kültürünün örgüt içerisinde bir dizi önemli işlevleri bulunmaktadır (Aydınlı, 2003, s. 96-97).

- 1- Örgüt kültürünün sınırları belirleyici bir rolü bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle bir örgütün diğerleriyle arasındaki farklılıklara neden olmaktadır.
- 2- Örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırmaktadır.
- 3- Örgüt üyelerinin bir şeye kişisel menfaatlerden daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır.
- 4- Örgüt içerisinde sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Örgüt üyelerinin düşünceleri, davranışları ve tepkileri için standartlar sağlayarak onları bir arada tutmaya yaran bir sosyal yapıştırıcı vazifesi görür.
- 5- Örgüt üyelerinin tutumlarını ve davranışlarını biçimlendiren ve yönlendiren bir kontrol mekanizması görevi görür.

1.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün maddi ve manevi veya başka bir adlandırmayla görünen ve görünmeyen öğeleri şeklinde iki boyutu bulunmaktadır. Bunların örgüt üyeleri tarafından doğru bir şekilde algılanması, örgütün tanınmasına, benimsenmesine ve mevcut kültürün pekiştirilmesine katkı sağlamaktadır. Örgüt üyeleri bu unsurlardan sembolleri, törenleri, kahramanları vb. somut öğeleri görebilirken, değerler, inançlar ve varsayımlar gibi algılanması güç olan soyut kavramlar gözle görünmemektedir. Somut unsurların örgüt üyeleri tarafından algılanması ve kabullenilmesi soyut unsurlara oranla daha kısa bir süreçte olmaktadır (Varoğlu, 2019, s. 91-92).

1.3.1. Değerler ve inançlar

Değer kavramı benimsenen, kabullenilen, önem ve kıymet atfedilen, üstün tutulan, ulaşılmak istenen, iyi ve doğru gibi anlamları içermektedir.

Toplumun bir üyesi olan insan yaşantısını sahip olduğu değerler doğrultusunda devam ettirmektedir. Günlük yaşantıda değerler, karşılaşılan durumlarda değerlendirme ve yargılama eylemlerinin esas algı dayanağını oluşturmaktadır (Şişman, 2014, s. 93). Değerler örgüt kültürüne temel oluşturan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplum kültüründe de önemli bir etken olan değer kavramı örgüt kültürünün anlaşılması açısından önemlidir. Değerler o kültür içerisinde hangi davranış ve eylemlerin doğru, iyi ve istenilen bir davranış olduğunu, hangi davranışların istenmediğini ve yanlış olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt içerisindeki bireylerin davranışları kabullenilen değerler tarafından şekillenmektedir. Buradan yapılan çıkarımdan değerlerin kural koyucu ve düzenleyici bir özellikte olduğu ifade edilebilmektedir (Unutkan, 1995, s. 47).

Değerler daha çok örgütün ahlaki kodlarıyla ilgiliyken inançlar ise örgüt içerisinde neye inanılması neye inanılmamasına ilişkin örgüt kültürü tarafından desteklenen bir durumdur. Örneğin örgüt kültürü çok çalışmanın ve yüksek performans göstermenin başarı sağlayacağına ilişkin bir inanca sahip olabilir (Arslan, 2001, s. 181). İnançlar, örgütsel yapıda topluma hizmetin esas alınması, kaliteli ve uygun üretim yapılması ile birlikte örgütsel yaşamın ve istihdamın sürekliliğinin sağlanması gibi hususları içermektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 51). Değerler örgütün var olma sebeplerine ilişkin inançları belirtir. Örgüt içerisinde biz kimiz, amaçlarımız, hedeflerimiz ve ideallerimiz nelerdir sorularına cevap vermede değerlerin yardımcı olduğu ifade edilmektedir (Terzi, 2000, s. 45).

Değerler, örgüt içerisinde yaşanan problemlere getirilen kabul edilebilir ve uygun çözüm şekillerini göstermektedirler. Örgütsel kararlarda, kararlara yol gösterici bir kılavuz olmakla birlikte alınan kararların özünü oluşturmaktadırlar (Şişman, 2014, s. 94). Değerler, örgüt üyelerinin davranışlarını ve eylemlerini nitelendirme ve muhakeme etme işlevini görmektedirler. Değerler, örgüt üyelerine neyi yapmaları neyi yapmamaları noktasında bir fikir sunmaktadırlar. Değerler çalışanlara motivasyon sağlarken onlara ortak bir tutum sergilemeleri konusunda da yönlendirme sağlamaktadırlar (Tutar, 2017, s. 206).

Paylaşılan değerlerin fonksiyonları şu şekildedir: (Terzi, 2000, s. 42-43)

- 1-Belli bir değere sahip alışagelmış eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine aracılık eder.
- 2-Örgütü toplumun kuvvetli değerlerine bağlar.
- 3-Rekabette ayırt edici bir üstünlük sağlar.

1.3.2. Temel varsayımlar

Temel varsayımlar, örgütte uygulanmakta olan felsefe ve teorileri kapsamaktadır. Değerler ve inançlar kadar açık değildirler. Bundan dolayı tartışma konusu olmaları zordur. (Arslan, 2001, s. 181).

Diğer bir ifadeyle varsayımlar örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, değiştirilmesi güç olan ve bireyler tarafından savunulan inançları içermektedir. Bireyler kabullendikleri bu inançları gerçek olarak değerlendirerek, düşünmelerinde, hareketlerinde ve eylemlerinde bu varsayımlardan yararlanırlar. Bundan dolayı örgütün varsayımına ters bir davranış üyeler tarafından büyük bir tepkiyle karşılanabilir. Örneğin insanların tembel olduğu ve çalışmayı sevmediği yönünde bir varsayıma sahip örgüt, çalışanlarını sıkı kontrol altında tutar ve hiyerarşik bir yapı oluşturur (Naktiyok, 2019, s. 287).

Varsayımlar insanların dış çevre ile olan sorunlarına getirdikleri çözümlerin zamanla geçerlilik kazanmasıyla birlikte zihnin sorgulama süzgecinin dışına itilerek zihinsel yerleşime sahip olmuştur. Değerlere göre zihinde daha derin bir konumda olan varsayımlar değerleri de yönlendiren bir yapıya sahiptir. Örgütte planlanacak olası bir kültürel değişimde en çok dirençle karşılaşılacak unsur olacaktır. Bu sebeple yönetim kademesi tarafından üstünde durulması ve iyi analiz edilmesi gereken bir unsurdur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 46).

1.3.3. Normlar

Normlar, örgütsel kültür içerisinde davranışa yön veren, sosyal düzeni kurumsallaştıran ve güçlendiren unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise normları, örgütün kültürel değerleri çerçevesinde örgüt tarafından geliştirilen ve çalışanların büyük kısmı tarafından kabullenilen davranış kuralları ve ölçütleri olarak ifade edilmektedir. Normlar, kişilerin örgüt içerisindeki davranışlarına, diğer kişilerle olan ilişkilerine ve iletişimlerine yön verirler (Güçlü, 2003, s. 151). Normlar bireylere tıpkı değerler gibi toplumda veya örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiği noktasında yol gösterirler. Ancak normlar değerlere oranla örgüt kültüründe daha belirgindirler ve örgüt kültürünü anlamada daha somut araçlardır. Örgüt içerisinde uyulması gerekli kurallar şeklinde tanımlanan normlar, her zaman açıkça ifade edilmezler, yazılı değildirler ancak çalışanların davranışlarında belirgindirler. Normlar çoğunlukla değerlerin şekillenmiş halidir ve grup üyelerinin tamamınca paylaşılması durumunda toplu bir düzenleme aracına dönüşmektedir (Tutar, 2017, s. 207).

1.3.4. Kahramanlar ve liderler

Kahramanlar, örgüt kültürünü davranışlarıyla yansıtan ve değerleri kişiliklerinde somut hale getiren kişilerdir. Kahramanlar kurum çalışanlarının kişisel performansını örnek aldığı erişilebilir bir kişiliği temsil etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 48).

Kahramanlar ve liderler örgüt kültürünün özünü oluşturan temel değerlerin ve inançların simgelenmesini sağlayıp ortaya koyan ve örgütteki o kültürün gücünü temsil eden kişilerdir. Örgütteki her kademedeki çıkabilen kahramanlar değerlerin tam olarak anlaşılmasında çalışanlara güçlü bir örnek olmaktadır (Vural, 2003, s. 163-164).

1.3.5. Öyküler ve efsaneler

Öyküler örgüte yönelik geçmiş dönemde yaşanan olayların birazda abartılmış şekilde çalışanlara iletilmesiyle birlikte meydana gelen önemli bir kültür aktarıcısıdır. Öyküler özellikle örgüte yeni dâhil olan üyelerin örgüte alışma döneminde önem kazanmaktadır. Oryantasyon döneminde çalışana kültür aktarımı sağlayan öyküler verimliliği de olumlu anlamda etkilemektedirler (Büte, 2018, s. 47).

Öyküler çalışanlara geçmiş ile şimdiki zamanı bir köprü görevi görerek bütünleştirmelerine olanak sağlar ve örgütün şimdiki zaman uygulamalarına meşruluk kazandırır. Böylelikle örgütün bugünkü uygulamaları çalışanlar tarafından kolayca kabullenilir (Schein, 1991).

1.3.6. Tören ve semboller

Örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasında yararlanılan yöntemlerden bir başkası da törenler ve sembollerdir. Bunlar örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesi noktasında bir pekiştirici rolü oynamaktadırlar (Vural, 2003, s. 166). Bunlardan semboller örgüt için farklı bir anlama sahip olan sözler, hareketler ve nesnelere. Şirket logoları, flamalar veya örgüte has özel renkler en dikkat çeken sembollerdendir (Arslan, 2001, s. 181). Törene ilişkin tanım yapmadan seremoniyi tanımlamak yerinde olacaktır. Seremoni örgüt üyelerinin örgüte ilişkin mitleri veya kahramanları kutladıkları özel olaylardır. Törenler ise özel bir düşüncenin aktarılması veya belirli bir amaca hizmet eden seremonik faaliyetlerdir. Törenler örgütteki yeni çalışanların örgütle kaynaşmasını, bütünleşmesini ve örgütü tanımasını kolaylaştırabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 49).

1.3.7. Lisan

Örgütler günlük iş ve işlemlerinde kullandıkları özel bir anlaşma biçimi geliştirebilirler. Örgüt üyelerinin birbirleriyle şakalaşmaları ve kullandıkları deyimler dil çerçevesinde değerlendirilebilir. Bu dil çalışanları ortak bir paydada bir araya getiren bir anlaşma biçimi olabilir. Örneğin herhangi bir iş kolunda çalışanların kullandığı terimler veya kavramlar o

örgütün kültürünü yansıtan özellikler taşıyabilir (Naktiyok, 2019, s. 286). Örgüt içerisinde kullanılan mecazlar, türküler ve şarkılar da lisan öğeleri arasında sayılabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 51).

1.4. Örgüt Kültürü Tipolojileri

Örgütlerin ne tür bir kültüre sahip olduğunun tespiti açısından araştırmacılar tarafından çeşitli sınıflandırmalar yapılmış, farklı boyutlar ortaya konulmuştur. Örgüt kültürünü farklı kriterler kullanarak farklı kategorize eden çok sayıda çalışma vardır. Bu bölümde literatürde en yaygın şekilde kullanılan sınıflandırmalara ait çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

1.4.1. Z teorisi

Klasik, Neo-Klasik ve Modern yönetim yaklaşımları gibi Japon yönetim tarzı da yönetim biliminin tarihinde önemli bir yere sahiptir. Kendine has yöntem ve kavramları ile dikkatleri üstüne çeken Japon yönetim yaklaşımı Batı yaklaşımından esinlenen ve Japon kültürel değerleriyle de etkileşimin sonucunda ortaya çıkmış bir yönetim anlayışıdır. Batılı şirketler özellikle 1980'li yıllarda verimlilik açısından başarılı ve dikkat çekici sonuçlar elde eden bu yönetim anlayışını kendi işletmelerinde uygulamaya çalışmışlar ancak farklı kültürel değer ve toplumsal yargılara sahip olmalarından dolayı zorluklar yaşamışlardır (Özdemir, 2008, s. 113). Çünkü işletmeler faaliyette bulunduğu ülkenin sosyal normlarından ve kültüründen etkilenmektedir. Diğer bir ifadeyle toplumlarda egemen olan kültürel yapı, o toplumda faaliyet gösteren işletmelerin de örgüt kültürünü etkilemektedir (Vural, 2003, s. 28).

Bu dönemde Kaliforniya Üniversitesi profesörü olan W. Ouchi Amerikan ve Japon işletmelerinin yönetim uygulamalarını kıyasladığı bir çalışma yapmış ve sonuçlarını Z teorisi başlıklı eserinde yayımlamıştır (Nişancı, 2015, s. 278). Araştırmasının sonucunda Amerika'daki başarılı şirketlerin tam anlamıyla ne Japon yönetim tarzını (J tipi) ne de Amerikan yönetim tarzını (A tipi) benimsediğini belirtmiştir. Bu işletmelerin başarısını Tip A ve Tip J'nin belirli güçlü özelliklerinden oluşan bir karma yönetim anlayışına bağlayan Ouchi bu yönetim tarzına Z Tipi örgüt adını vermiştir (Vural, 2003, s. 28-29). Özetle Ouchi bu teoride Japon yönetim tarzının Amerika'daki işletmelerde işe yarayacağına inandığı ilkeleri belirleyerek bunları geleneksel Amerikan yönetim tarzıyla bütünleştirerek Teori Z adını verdiği yeni bir karma yönetim modeli ortaya koymuştur (Daft, 2004, s. 118).

Aşağıdaki tablo 1.2.'de hem Japonya'da hem de Amerika'da yerleşik olan yönetim uygulamalarını ve bunları belli bir ortalama Z tipi örgütlerde toplamaya çalışmış olan Ouchi'nin Z teorisinin kısa bir özetini vermektedir.

Tablo 1. 2. Amerikan (A), Japon (J) ve (Z) Tipi Örgütlerin Özellikleri

A Tipi	Z Tipi	J Tipi
Kısa zamanlı istihdam	Uzun zamanlı istihdam	Ömür boyu istihdam
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Uzmanlaşmış Mesleki gelişme	Yarı-uzmanlaşmış Mesleki gelişme	Uzmanlaşmamış Mesleki gelişme
Açık kontrol	Yapısal olmayan ve kapalı kontrol	Kapalı kontrol
Bireysel karar alma	Konsensüsle karar alma	Konsensüsle karar alma
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Kolektif sorumluluk
Çalışanlara sadece bir çalışan olarak yaklaşım	Holistik (Bütünsel) aileyi içine alan yaklaşım	Görevlilere bütünsel yaklaşım

Kaynak: (Daft, 2004, s. 118)

Z Teorisinde en önemli ilkeler olarak organizasyonda oluşturulacak güven ortamı ve verimlilik artışında anahtar bir rol oynayan çalışanların yönetsel kararlara katılımı olduğu savunulmaktadır. Bu tip örgütlerde çalışanlar örgüte güvenir, daha fazla katılım sağlar ve kendisini örgütle özdeşleştirebilir (Şahin, 2005, s. 182) . Z tipi örgütlerde çalışanların daha çok katılım sağladığı ve çalışanların farklı birçok görevi üstlenip sonuçlandırdığı Japon kültürünü yansıtan bir örgüt kültürüne atıfta bulunur. Bu karma yönetim tarzında iş rotasyonunun, çalışanların becerilerinin genişletilmesinin, uzmanlaşmanın ve sürekli eğitim ihtiyacının önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca Z teorisi modelinde yönetim tarzına sahip bir işletmede çalışanlar işletme yönetimi tarafından desteklenmeye yüksek ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yönetim tarzındaki işçiler aile, kültür ve gelenek gibi sosyal kurumlara işin kendisi kadar önemli olduğu bir çalışma ortamına değer verirler. Ve bu tür işletme çalışanları gelişmiş bir düzen, disiplin, iş ahlakına sahip olurken çalışma arkadaşlarıyla da uyum içerisinde dirler (Aydın, 2012, s. 25).

William Ouchi organizasyonların başarıya ulaşabilmesi amacıyla şu on üç aşamanın adım adım izlenmesi gerektiğini ifade etmiştir: (Aktan, 2000, s. 40-41)

1: Z organizasyonunun yapısının ve rolünün kavranması. Z organizasyonlarında temel yapı çalışanların öncelikli olarak planlanması ve dürüstlüktür. Z organizasyonlarında insan değerli bir unsurdur.

2: Organizasyonun felsefesini belirlenmesi ve gözden geçirilmesi.

3: Benimsenen ve ulaşılmayı istenen yönetim felsefesini belirlenmesi ve örgüt liderinin bu felsefeyi gerçekleştirmesinin sağlanması.

4: Yeni yönetim felsefesini kurumsallaştırılması amacıyla organizasyonun gerçekleştirilmesi.

6: Uygulanan yönetim felsefesini ve bu felsefeyi uygulayan yönetimi kontrol et.

7: Sendikalarla iş birliği oluşturulması ve geliştirilmesi.

- 8: İstihdam konusunda aynı kararlılıkla devam edilmesi ve uygulanması.
- 9: Örgüt içerisinde uzun dönemin esas alınması ve yavaş yavaş bir şekilde gelişiminin sağlanması.
- 10: Organizasyon çalışanlarının daha verimli olmalarının ve çalışma heyecanlarının eksilmemesi için mesleki kariyerlerindeki gelişimin sağlanması.
- 11: Örgütte değişimin üst yönetimden başlatılması.
- 12: Organizasyonda çeşitli bölümlerde çalışanların görüşlerinin ve önerilerinin alınarak bunlardan faydalanılması ve yönetimde karar alma sürecine katılımlarının sağlanması.
- 13: Organizasyonda tüm düzeydeki çalışanların bütünleşmelerinin sağlanması.

1.4.2. Mükemmellik yaklaşımı

Mükemmellik Yaklaşımı Peters ve Waterman'ın (In Search of Excellence (1982)) "Mükemmeli Arayış" isimli kitaplarında ortaya koydukları bir yaklaşımdır. Peters ve Waterman bu kitabı 1961-80 yılları arasında Amerika'daki en iyi performansla sahip şirketlerin örgütsel özelliklerine ilişkin yaptıkları araştırma sonucu ortaya koymuşlardır. Bu şirketleri mükemmel şirket olarak isimlendiren Peters ve Waterman, performans bakımından belirli ölçütlere (varlık ve öz sermaye büyümesi vb.) göre belirledikleri bu şirketleri sekiz özellikte karakterize etmişlerdir (Soeters, 1986, s. 301). Bu sekiz özellik şunlardır:

1-Peşin Hükümle Eylemden Yana Olmak: Peters ve Waterman' a göre kusursuz şirketler karar verme sürecinde çözümlenmeli bir yaklaşım sergilemelerine karşın bu yaklaşımın onların hareket becerilerini sekteye uğratmasına ve işlerini yavaşlatmasına izin vermezler. Bu işletmelerdeki yöneticiler karar verme sürecinde verecekleri kararları destekleyen argümanlara veya gerçeklere ulaşmadan karar vermeleri beklenmektedir. Karar vermede yaşanacak bir gecikme bazen karar alınmaması kadar olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Ayrıca bu tür işletmelerde deneylere büyük önem verilmektedir. İş yapma biçimleri genellikle "Yap, düzelt, dene" şeklindedir. Bu tür işletmelerin dikkat çeken bir diğer tarafı ise her türlü işe hız kazandırmaları ve büyüklükten dolayı kaynaklanan hantallığı ve uyumsuzluğu giderebilmek için kullandıkları yöntemlerdir. Bu yöntemler; hızlı ve çok yönlü bir *iletişim*, hızlı değişen ortama karşın *esnek bir yapı*, yeni şeyleri denemeye karşı desteklenen *deneycilik* ve *işleri basite indirgemeden* oluşmaktadır (Peters ve Waterman, 1987, s. 46; Griffin ve Moorhead, 2013, s. 506; Kozlu, 2014, s. 45-47).

2-Müşteriye Yakın Olmak: Başarılı işletmeleri diğerlerinden ayıran bir diğer özellik müşterilerine verdikleri önemden geçmektedir. Müşteriler bu işletmelerin mevcut ürün ve hizmetleri için bilgi kaynağı, gelecek ürün ve hizmetleri için fikir kaynağı ve bir işletmenin bugünkü ve yarınındaki performansının nihai kaynağıdır. Yenilikçi işletmelerin birçoğu

en iyi ürünlerinin meydana gelmesine sebep olan düşünceleri müşterilerine borçludur. Bu tür işletmeler müşterilerinin fikirlerini düzenli ve dikkatli bir şekilde dinlemektedirler (Peters ve Waterman, 1987, s. 46-47; Griffin ve Moorhead, 2013, s. 506; Kozlu, 2014, s. 48).

3-Özerklik ve Girişimcilik: Peters ve Waterman başarılı işletmelerin genellikle büyüklüklerinden kaynaklanan yenilik eksikliği ve bürokrasiyle mücadele ettiklerini savunmaktadırlar. Bu mücadeleyi ise, işletmeyi daha küçük ve yönetilebilir parçalara ayırarak ve oluşturdukları yeni küçük yapılarda bağımsız ve yenilikçi faaliyetleri özendirerek yaparlar (Griffin ve Moorhead, 2013, s. 506). Bu tür işletmeler birçok yaratıcı ve lider ruhlu kişi yetiştirirler. Ve onlara “katlanılacak sayıda hatalı iş üretmekten kaçınmayın” söylemiyle risk alma ve girişimde bulunma noktasında cesaretlendirirler (Peters ve Waterman, 1987, s. 47).

4-İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik: Başarılı şirketler işletme çalışanlarını kalitenin ve verimliliğin en temel sebebi olarak görmektedirler (Peters ve Waterman, 1987, s. 47). Bu tür işletmeler kendilerini çoğunlukla geniş bir aile olarak görürler ve sert bir emir-komuta ortamından kaçınırlar. Çalışanlarına gösterdikleri saygı bu tür işletmelerin temel felsefesi haline gelmiştir (Kozlu, 2014, s. 61).Onlara bir çalışandan öte ortakları oldukları hissiyatını verirler. Verimliliğin başlıca nedeni olarak yatırım sermayesini değil çalışanlarını görmektedirler. (Peters ve Waterman, 1987, s. 329).

5-İşin İçinde Olmak, Değerlerle Yönetmek: Peters ve Waterman başarılı firmaların yöneticilerine işletmenin temel işleriyle sürekli bağlantı içerisinde kalmaları yönünde ısrarcı olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin makamlarında masalarının arkasından değil bizzat işin merkezine inerek işletme içerisinde dolaşarak yönetme eylemini gerçekleştirmeleri bu tip kusursuz firmalarda yerleşik kültürel bir yansıma olarak değerlendirilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013, s. 506-507). Bu işletmelerde çalışandaki hareketlilik, yaratıcılık ve verimlilik gibi kavramların arkasında ortak değerlerin ve hedeflerin paylaşılması durumu mevcuttur (Kozlu, 2014, s. 62).

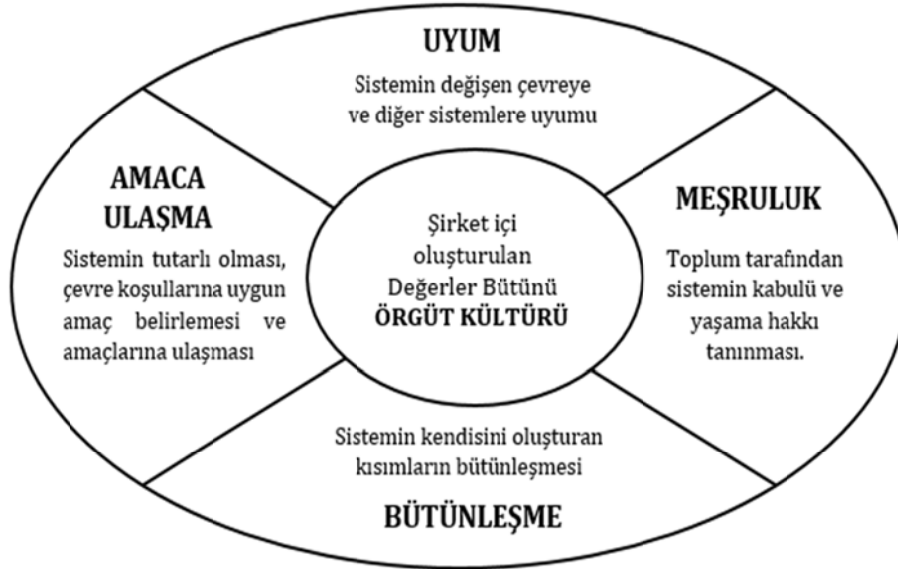
6-En İyi Becerilen İşe Bağlı Kalmak: Mükemmel Firma olarak adlandırılan işletmelerin bir diğer kültürel özelliği ise bu işletmelerin uzmanlıkları dışındaki sektörlere girmeme noktasındaki tutumlarıdır. Bu işletmeler çeşitlendirmeyi ve alakasız sektörlerde işletme satın almayı reddederler. İşletmenin temel yetkinliklerine veya başka bir ifadeyle en iyi yaptıkları şeye güvenmeye devam ederler (Griffin ve Moorhead, 2013, s. 507). Peters ve Waterman bu konudaki tespitlerini açıkça ifade etmişlerdir. Yeni alanlara giriş yapan işletmeler diğerlerinden üstün oldukları alanlara yakın olanları seçmelidirler. Yapılan araştırma sonucunda görülmüştür ki en başarılı olanlar tek bir yetkinlik kapsamında çeşitlenmeye gidenler olmuştur. Diğer taraftan en düşük başarı gösterenler ise çok geniş bir kapsamda çeşitlenmeye giden işletmelerdir (Peters ve Waterman, 1987, s. 401).

7-Yalın Biçim, Az Kurmay: İncelenen kusursuz şirketlerin hiçbirinde matriks biçimde karmaşık bir yapıya rastlanılmamıştır. Birkaç şirket büyüklüklerinin getirdiği sorunlara bir çözüm olarak matriks yapıyı görüp denemişlerse de bu yapının daha fazla sayıda kurmay yönetici ve daha fazla çalışan ihtiyacı doğurması ve daha maliyetli olmasından dolayı sonraki zamanlarda vazgeçmişlerdir. Araştırmada başarılı şirketlerin yalın bir örgüt yapısına ve daha az sayıda kurmay düzeyde yöneticiye sahip oldukları görülmüştür (Peters ve Waterman, 1987, s. 48-417).

8-Gevşek ve Sıkı Yapı Özelliklerinin Bir arada Bulunması: İki zıt ifadeyi barındıran bu yaklaşım işletmede işlerin hem merkezden yönlendirmesi hem de yaygın düzeyde çalışanlara özerklik verilmesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle bu ilkeyi benimseyen işletmeler bir taraftan sıkı bir şekilde denetlenirken öbür taraftan da otonom bir yapıya, yeniliğe ve girişimciliğe izin vermektedir (Peters ve Waterman, 1987, s. 432).

1.4.3. AGIL modeli

1940'lı ve 1960'lı yıllar arasında düşünceleri ile sosyoloji biliminde önemli bir yere sahip olan Amerikalı sosyolog Talcott Parsons tarafından geliştirilen AGIL modeli kültürel değerlerin incelenmesi sonucunda ortaya çıkmış bir modeldir (Özkalp ve Kirel, 2021, s. 165). Parsons bu modelinde örgüt kültürü kavramının analizinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkılarına odaklanmıştır (Büte, 2018, s. 60).



Şekil 1. 2. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları (Eren, 2017, s. 143)

Parsons her sosyal sistemin hayatta kalması ve varlığını sürdürmesi için karşılanması gereken Şekil 1.2.' de gösterilen dört fonksiyonunun olduğunu ileri sürmüştür (Parsons ve Smelser, 1956, s. 16-26). AGIL modelinin ismi bu 4 fonksiyonun İngilizce baş harflerinin birleşiminden oluşmaktadır. Bu modelde ismi geçen 4 fonksiyon Uyum veya Adaptasyon (*Adaptation*), Amaca Ulaşma (*Goal Attainment*), Entegrasyon (*Integration*) ve Meşruluk' tan (*Legitimacy*) meydana gelmektedir (Grundey, 2008, s. 54).

Parsons'a göre her toplum yapılarına ve işlevsel anlamlarına göre başkalık gösteren bir dizi alt sistemden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle Parsons her sistemin diğer bir üst sisteme bağlı olduğunu ve yine her sistemin kendisine bağlı alt sistemlerden oluştuğunu ileri sürmüştür. Sistem sosyal olarak uyumu yakalamak için kendisini oluşturan alt sistemleriyle bütünleşmeli ve üst sistemlerle de topluma ve çevreye uyum sağlamalıdır. Ayrıca toplum tarafından dışlanmamak için de topluma yararlı olmalı ve toplum tarafından kabul edilebilirliğini yani meşruiyetini sağlamalıdır (Büte, 2018, s. 61).

Modele göre AGIL fonksiyonlarının karşılanmasında en kilit rol örgüt içerisindeki kültürel değerler olarak görünmektedir. Örgütün çevresindeki meydana gelen gelişmelere ve değişimlere nasıl uyum gösterileceği örgütün sahip olduğu kültürel değerler vasıtasıyla sağlanacaktır. Başka bir kültürel değerler grubu da amaçlara hangi yoldan ulaşılabileceğini gösterirken, bir diğer değerler grubu ise bütünleşmenin sağlanması ve toplum nazarında meşruluğun devam ettirilmesi konularında yön gösterecektir (Özkalp ve Kirel, 2021, s. 166). Modelde bahse konu olan değer kavramını biraz daha detaylandırmak gerekirse örgütlerde kültürün meydana gelmesinde katkı gösteren belirleyici değerleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Eren, 2017, s. 143-144).

1-Teknik Değerler: İş ve işlemlerin fiziksel yönüne ve mühendisliğine ilişkin bilgiler ve uygulamalar.

2-Ekonomik Değerler: Tüketici davranışını şekillendiren trendler ve uygulamalar.

3-Sosyal Değerler: Toplumun benimsediği inanışlar ve yaşam şekilleri.

4-Psikolojik Değerler: Kişilerin tercih ve gereksinimleri.

5-Politik Değerler: Toplumun yönetimine ilişkin normlar ve inançlar.

6-Estetik Değerler: Sanata verilen değer, inanış ve pratikler.

7-Ahlaki Değerler: Çevreden ve aileden öğrenilen genel ahlak uygulamaları.

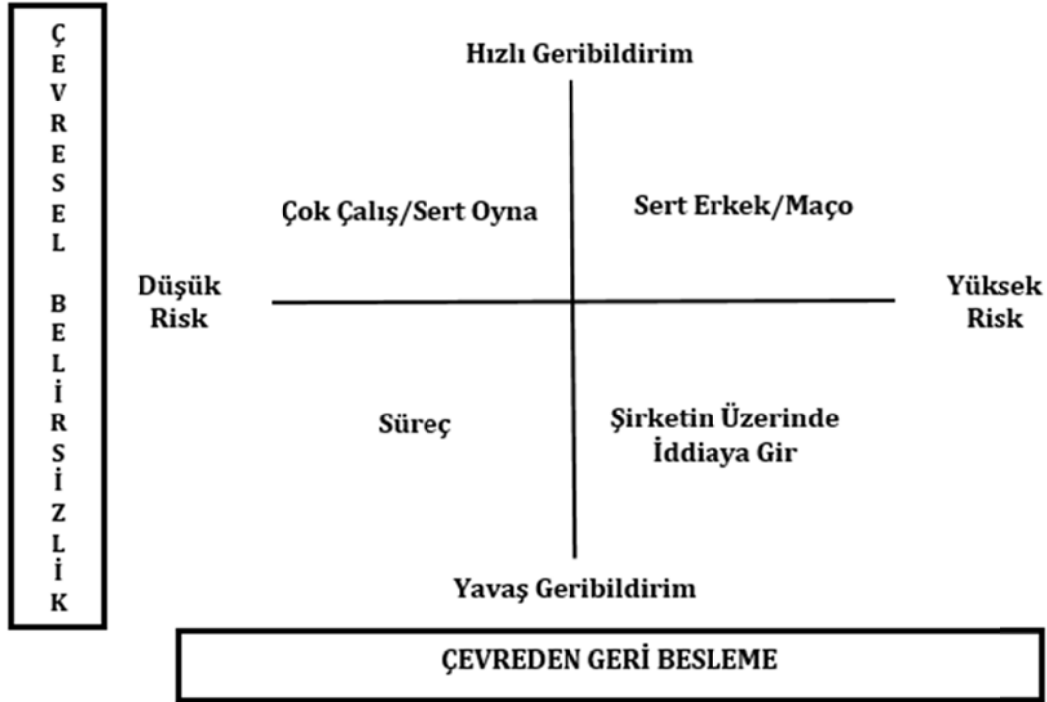
8-Dini Değerler: Toplumda egemen olan dini inanış ve kurallar.

1.4.4. Deal ve Kennedy modeli

Deal ve Kennedy (1982) işletmelerde örgüt kültürünün oluşumunda dış çevrenin payının oldukça büyük olduğunu öne sürmüşlerdir. İşletmelerin rakiplerine, müşterilerine, teknolojilerine, siyasi etkilere, üretilen ürüne vb. bağlı olarak pazarda çeşitli durumlarla karşı

karşıyadır. Örgütün dış çevresinde oluşan ya da oluşabilecek her durum örgüte olumlu veya olumsuz bir etki yaratmaktadır. Bu sebeple örgüt kültürü örgütün çevresindeki başarıya ulaştıracak özellikleri bünyesinde bulundurmaya durumundadır. İşletme kültürü, dış çevrenin işletmeden talep ettiği hizmetlerin gerçekleştirilmesini destekleyecek ve güçlendirecek şekilde biçimlenmelidir (Leblebici ve Karasoy, 2009, s. 285).

Deal ve Kennedy bu görüşleriyle birçok örgüt kültürü modelinden ayrılmaktadırlar. Çünkü öne sürmüş oldukları modelde kültürün iç etkenlerden ve örgüt içi bireylerden daha çok örgütün dış çevresi tarafından şekillendirildiğini ifade etmişlerdir (Maximini, 2018, s. 191). Deal ve Kennedy çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi, işletmenin aldığı stratejik kararlara ilişkin çevresel belirsizlik derecesi ve kararların başarısı hakkında çevreden alınan geri bildirim hızı olmak üzere Şekil 1.3.' te yer alan 2 boyut üzerinde 4 farklı kültür biçiminde açıklamışlardır (Eren, 2006, s. 317).



Şekil 1. 3. Deal ve Kennedy'nin Kültürel Modeli (Maximini, 2018, s. 191)

1.4.4.1. Sert Erkek/Maço Kültürü (Yüksek Risk/Hızlı Geri Bildirim)

Alınan kararlarda yüksek risk oranına ve hızlı geri bildirimlere sahip çevrelerde ortaya çıkan kültür biçimidir. Mali risklerin de yüksek olduğu bu kültürde karar makamı aldıkları kararların olumlu veya olumsuz sonuçları hakkında hızlı bir şekilde bilgi sahibi olmaktadır (Ataman, 1995, s. 64). Bu tip örgütlerde bireysellik ve çok sık risk almak ön plandadır.

Bireysel düşünce hâkim olduğundan takımın bir üyesi olmak yerine işletmenin parlayan yıldızı olmak düşüncesi daha baskın hale gelmektedir (Şeşen, 2017, s. 608-609).

Bu kültüre sahip başlıca sektörler reklam, inşaat, film ve eğlence sektörleridir. Bu sektöre sahip işletmelerde risk yüksek orandadır ancak gelir miktarı da çok yüksek oranlarda olabilmektedir. Bu duruma en iyi örnek sinema sektörü verilebilir. Büyük yatırımlarla yapılan bir film vizyona girdiğinde çok iyi düzeyde bir getiri sağlayabilirken diğer taraftan işletmeyi zarar da ettirebilmektedir. Bu tip örgütlerin üst düzey yöneticileri cesur, riskli ve hızlı kararlar alabilen ve kararların sonuçlarına hazırlıklı olan çalışanlar isterler. Uzun dönemli bir bakış açısı yerine kısa dönemli başarılarla odaklanılmaktadır. Yapılan hatalardan tecrübe çıkarmak yerine içgüdüsel kararlar çoğu zaman ön plandadır (Türk, 2007, s. 53).

1.4.4.2. Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk/Yavaş Geri Bildirim)

“Şirketiniz Üzerine Bahse Gir” kültürü riski yüksek ancak yavaş geri bildirimle sahip olan bir kültürdür. Buradaki yavaş geri bildirim daha az baskı oluşturmaz hatta yavaş ama sürekli bir baskı söz konusudur. Bu kültürde üst yöneticiler verdikleri kararlarda “Sert Adam/Maço” kültüründeki gibi yalnızca kendi kariyerlerini tehlikeye atmazlar, genellikle tüm işletmenin geleceğini riske atarlar (Maximini, 2018, s. 192). Bu tip örgüt kültürü genellikle geniş bir alanda yatırımlar yaparak yüksek oranda riske giren ve izlenen stratejilerin sonuçlarına ilişkin uzun zaman sonra bir bilgi alabilen işletmelerde yaygındır. Bu kültüre örnek olarak işletmelerin ar-ge bölümleri, uzay araştırmaları ve petrol işletmeciliği, demir çelik sanayii, maden sanayii gibi ağır sanayi işletmeleri gösterilebilir (Ataman, 1995, s. 65). Bu tip kültüre sahip şirketler genellikle araştırma-geliştirmeye önemli yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun bir süre çok sayıda kontrol gerçekleştirirler. Bu kültürde tecrübeye, deneyime önem verilmektedir. Bu işletmelerin kahramanları genellikle işletmede uzun yıllar çalışmış ve çok fazla teknik bilgiye sahip, azimli ve sabırlı kişilerdir (Türk, 2007, s. 54).

1.4.4.3. Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk/Hızlı Geri Bildirim)

“Çok Çalış/Sert Oyna” kültürü düşük risk ancak hızlı bir geri bildirim sunmaktadır. Maço kültürünün aksine başarı takım oyununa ve organize bir şekilde çalışmaya bağlıdır. Uyuşukluk ve tembellik bu kültüre sahip işletmeler için oldukça tehlikelidir. Çalışanlar sürekli hareket halinde, canlı ve sürekli eylem içerisinde olmak durumundadır. Dinamizm ve canlılık dışardaki sert rekabet için gereklidir. Bu sebeple enerjisi düşen ve yorulan çalışanların yerine enerji dolu ve yaratıcı genç yetenekler kültürüne dâhil edilmelidir (Eren, 2006, s. 318). Bu tip kültüre sahip işletmelerde alınan kararlar düşük riskli olduğundan işletmelerin ömrü ve gelişim gösterebilmesi için çok çalışması gerekmektedir. Bu kültürde sert erkek/maço

kültüründe olduğu gibi ben değil biz vurgusu öne çıkmaktadır. Çalışanlar koordinasyonlu bir şekilde çalışarak hedeflenen yüksek satış rakamına ulaşmaya çalışırlar. Yüksek satış hedefine ulaşanlar işletme içinde kahramanlaştırılmaktadır. Bu kültüre daha çok tüketici ürünleri, otomotiv ve elektronik sektörlerindeki işletmelerde karşılaşılmaktadır (Yolcu, 2016, s. 4510).

1.4.4.4. Süreç Kültürü (Düşük Risk/Yavaş Geri Bildirim)

Süreç Kültürü düşük risk ve yavaş geri bildirim olduğu işletmelerin ve kurumların sahip olduğu kültürdür. Bu tip kültürde çalışanlar çok fazla çalışmakta ve hata yapmamaya çaba göstermektedirler. Bu kültüre sahip işletmelerde çalışanlar kararlarını yönetim tarafından yayımlanan talimatlar doğrultusunda almaktadırlar. Yönetimin inandığı güvendiği süreçlerin takipçisi olmak bu tür işletmelerde en önemli değerdir (Eren, 2006, s. 319). Bu kültürde işletme çalışanları yaptıklarını kolay ölçememektedirler çünkü ya çok az geri bildirim almaktadırlar ya da hiç almamaktadırlar. Çalışanlar bunun yerine nasıl yapıldığına odaklanırlar. Çalışanların bir şeyi ne kadar düzgün ve tam yaptıkları çoğu zaman sonuçta ne yaptıklarından daha önemlidir. Bu kültüre sahip işletmelere örnek olarak sigorta şirketleri, finansal hizmet kuruluşları, devlet kurumları gibi sektörlere işaret edilmektedir (Maximini, 2018, s. 191).

1.4.5. Denison modeli

Denison ve Mishra 1995 yılında yayımladıkları “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness” isimli makalede örgüt kültürü ve etkililik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Nitel vaka ve niceliksel anket verileri sonucuna dayanarak 4 adet kültürel özelliğin (*Katılım, Tutarlılık, Uyarlanabilirlik ve Misyon*) etkililik kriterlerinin önemli belirleyicileri olduğu ve performans algısıyla pozitif yönde ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarını ayrıca örgüt kültürünün ölçülebilirliğini ve önemli örgütsel çıktılarla da ilişkili olduğunu göstermiştir (Denison ve Mishra, 1995, s. 204).

Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünü ölçebilmek amacıyla modeli 2 temel eksen üzerine konumlandırmışlardır. Birinci temel eksende örgütün denetimi dışında kalan ve dinamik bir yapıda olan örgütün dış çevresine uyum sağlayabilme düzeyi yer alırken diğer temel eksende ise dış çevreye uyum sağlayabilme doğrultusunda örgütün kendi içerisinde yapısal değişimleri gerçekleştirme yeteneği ve kapasitesi yer almaktadır (Kızıloğlu ve Kök,2020:66).

2 temel eksen içerisinde de 2'ye ayrılarak 4 temel özellik üzerinde değerlendirilen model şekil 1.4.'te verilmiştir. Bu 4 temel özelliğin her biri 3'er adet alt boyuttan oluşmaktadır (Yahyagil, 2004, s. 10).



Şekil 1. 4. Denison ve Mishra Kültür Özellikleri Modeli (Denison ve Mishra, 1995, s. 216)

Bu 4 temel özellik ve bu özelliklere bağlı alt boyutlar şu şekildedir: (Eynullayev ve Özler, 2012, s. 46)

- 1-Katılım: *Güçlendirme, Takım Odaklılık, Yetkinliklerin Geliştirilmesi*
- 2-Tutarlılık: *Temel Değerler, Uzlaşma, Koordinasyon ve Entegrasyon*
- 3-Uyumluluk: *Değişimi Yaratma, Müşteri Odaklılık, Örgütsel Öğrenme*
- 4-Misyon: *Stratejik Yön, Hedefler, Vizyon*

Bu 4 temel özellik ve her bir özelliğe ait üçer adet indeks aşağıda detaylı olarak ele alınacaktır.

1.4.5.1. Katılım

Katılımla karakterize edilen örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda çalışanlar kararlara katılım sağlamaları için güçlü bir biçimde teşvik edilir ve cesaretlendirilirler. Bu durum çalışanlarda örgütü sahiplenme ve sorumluluk duygusunun oluşumuna neden olur. Sahiplenme duygusu ise örgüte daha fazla bağlılık getirirken özerklik seviyesini de geliştirir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması alınan kararlarda kaliteyi artırarak uygulanmasını da iyileştirir (Denison ve Neale, 2000, s. 31).

Katılım özelliğinin 3 indeksi şu şekildedir:

Güçlendirme: Çalışanlar işlerini yönetme ve işlerinde karar alma önceliğine ve özerkliğine sahiptir. Bu durum çalışanlarda kuruma karşı sahiplenme duygusu oluşturur ve onlara sorumluluk bilinci yükler.

Takım Odaklılık: Örgüt içerisindeki bireylerin ortak hedeflerine karşı ortak sorumluluk bilinciyle iş birliği içinde bir arada çalışmalarına önem verilmektedir. Örgüt içerisinde iş yapılması takım çalışmasına dayanmaktadır.

Yetenek Geliştirme: Organizasyon rekabetçi pazardaki konumunu korumak ve artırmak için ve devam etmekte olan işlerin gereksinimlerini karşılamak için çalışanların becerilerinin geliştirilmesine yönelik programlar yapmaktadır (Denison, Janovics, Young ve Cho, 2006, s. 6).

1.4.5.2. Tutarlılık

Etkili örgütler özellikle son derecede tutarlı, iyi bir şekilde koordine ve entegre edilmiş “güçlü” olarak nitelendirilen kültürüne sahip olma eğilimindedir. Örgütteki davranış normları temel değerlere dayanmaktadır. Ortak bir anlayışın sonucu olan tutarlılık, istikrara ve iç bütünlüğe de neden olmaktadır (Denison ve Fey 2003, s. 5). Tutarlılık örgütlere bütünlük ve koordinasyon sağlayarak olumlu bir etkiye bulunurken diğer taraftan tutarlı kültürlerin değişime ve adaptasyona mukavemet göstermeleri de olumsuz bir etki olarak görülmektedir (Denison ve Mishra, 1995, s. 215).

Temel Değerler: Örgütün üyeleri kendilerinde açık bir beklentiler dizisi yaratan ve bir kimlik duygusu oluşturan birtakım değerleri paylaşır.

Uzlaşma: Örgüt üyeleri önemli hassas konularda anlaşabilirler. Bu durum bir taraftan temeldeki anlaşma becerisini diğer yandan da farklı görüşler ortaya çıktığında bunları uzlaştırma becerisini içerir.

Koordinasyon ve Entegrasyon: Örgütün farklı bölümleri ortak amaçlara erişmek için birlikte çalışabilir. Örgütsel sınırlar işin yapılmasına engel teşkil etmez (Denison, Nieminen ve Kotrba, 2012, s. 7).

1.4.5.3. Uyumluluk

Uyumluluk kültürü etkili bir örgütün çevreden gelen uyarıların farkına varabilmesini desteklerken, çevreden alınan mesajların örgüt tarafından yorumlanarak bunları hem içsel ve bilişsel hem de davranışsal ve yapısal değişikliklere çeviren inanış ve normların oluşturulması gerekliliğini öne sürer. Calori ve Sarnin (1991) uyumluluğa önem veren örgütlerin genellikle yüksek hedeflere sahip olduklarını, müşterilerinin isteklerini ve memnuniyetlerini ön planda tuttuklarını ve yeni fikirleri deneme noktasında istekli olduklarını bulmuşlardır (Denison ve Mishra, 1995, s. 215).

Değişimi Yaratma: Örgütler dinamik çevrede sürekli değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek için uyarlanabilir sistemler meydana getirebilir. Mevcut ortamı okuyarak güncel eğilimlere hızlı cevap verebilir ve gelecekte oluşabilecek değişiklikleri öngörebilir.

Müşteri Odaklılık: Organizasyon müşterilerinin mevcut ihtiyaçlarını anlar, gelecekteki oluşacak talepleri tahmin eder ve o doğrultuda eylemlerde bulunur.

Örgütsel Öğrenme: Örgüt çevresinden aldığı mesajları yorumlayarak bilgi edinir ve yeni beceriler geliştirerek fırsat oluşturur (Denison, Janovics, Young ve Cho, 2006, s. 8).

1.4.5.4. Misyon

Misyon örgüte toplumsal bir rol ve dış hedefler belirleyerek örgüte anlamlılık kazandırır. Örgütün gelecekte ulaşmayı hedeflediği konum çalışanlarla açık bir şekilde paylaşılarak çalışanların mevcut davranışlarının o yönde şekillenmesi sağlanır. Çalışanların örgütün misyonunu benimsemeleri örgütsel bağlılığı getirmektedir. Örgüt amaçlarını benimsemiş ve hedeflere odaklanmış çalışanlarda ve örgütlerde başarı ihtimali daha yüksektir (Denison ve Neale, 2000, s. 37).

Stratejik Yön: Açık ve net stratejik hedefler örgütün amacının anlaşılmasını sağlayarak örgüt çalışanlarının nasıl katkıda bulunacağını ortaya koyar.

Hedefler: Belirlenmiş açık hedefler ve misyon strateji ve vizyon ile bağdaştırılır ve çalışanlara net bir yön sağlar.

Vizyon: Örgütte gelecekte ulaşılması gereken duruma karşı bir konsensüs bulunmaktadır (Denison, Nieminen ve Kotrba, 2012, s. 7).

1.4.6. Hofstede'nin kültür boyutları

Inkeles ve Levinson (1969) tarafından tanımlanan ve Hofstede'nin (1980) çalışmasına dayanak olan IBM verilerinde de deneysel olarak desteklenen 4 temel problem alanı (1-Güç Mesafesi 2-Belirsizlikten Kaçınma 3-Bireycilik/Kolektivizm 4-Erillik/Dışillik) ulusal kültürlerin boyutlarını temsil etmektedir. Burada boyuttan kasıt bir kültürün diğer kültürlerle göre ölçülebilen bir yönüdür. 1980'li yıllarda Kanadalı psikolog Michael Harris Bond'un uzak doğu merkezli araştırmasına dayanarak beşinci boyut olarak "Uzun Vadeye Karşı Kısa Vadeli Yönelim" eklenmiştir. 2000'li yıllarda ise Bulgar bilim adamı Michael Minkov'un Dünya Değerler araştırmasından elde edilen verileri kullanarak yaptığı çalışma altıncı bir boyutun "Hoşgörü/Baskıcı" eklenmesine dayanak oluşturmuştur (Hofstede, 2011, s. 7-8).

Bu 6 kültür boyutu şu şekildedir:

1-Temel birey eşitsizlikleri sorununa getirilen alternatif çözümlerle alakalı olarak “*Güç Mesafesi*” boyutu.

2-Bir toplumdaki belirsiz bir gelecek karşısında oluşan stres düzeyi ile alakalı olarak “*Belirsizlikten Kaçınma*” boyutu.

3-Bireylerin temel gruplara olan uyum sağlamalarıyla ilgili olarak “*Bireycilik/Kolektivizm*” boyutu.

4-Kadın ve Erkek arasındaki duygusal rollerin bölünmesiyle ilgili olarak “*Erillik/Dişillik*” boyutu.

5-İnsanların odaklanma çabalarının geleceği mi yönelik yoksa şimdiki veya geçmiş zamana mı yönelik olduğuyula alakalı olarak “*Kısa/Uzun Vadeli Yönelim*” boyutu.

6-İnsanların hayattan zevk alması ve temel insani arzulara olan yaklaşımla alakalı olarak “*Hoşgörü/Baskıcı*” boyut.

1.4.6.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi örgütlerin daha az güce sahip olan çalışanlarının gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını kabullenme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir anlatımla üstler ve astlar arasındaki güç eşitsizliğini ifade eder. Yüksek güç mesafesine sahip organizasyonlarda, organizasyonel hiyerarşi açık ve nettir. Yöneticiler ve astlar arasında bir çizgi vardır. Yüksek güç mesafeli organizasyonlardan farklı olarak, düşük güç mesafeli organizasyonlar düz bir organizasyon yapısına sahip olma eğilimindedir (Wu, 2006, s. 34).

Yüksek Güç Mesafesine sahip toplumlar örgütlerde yüksek güç mesafesinin benimsenmesinin neticesinde örgütlerde çalışanlar üst makamlarına büyük saygı göstermektedirler. Diğer taraftan düşük güç mesafesine sahip toplumların örgütlerde düşük güç mesafesini kabullenmelerinin sonucu olarak örgütlerde yetki eşitliği görülmektedir. Düşük güç mesafesini kabullenmiş toplumlarda kişiler yöneticilerine özel bir saygı göstermezler. Bu tip örgütlerde daha demokratik bir toplumsal kontrol mekanizması etkin olmaktadır (Lasserre, 2003, s. 90).

1.4.6.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizliği ve riski ne ölçüde kabul ettiği, üyelerinin bu tür durumlara karşı kaygıyı en aza indirerek başa çıkmaya çalışması veya yeni, bilinmeyen, şaşırtıcı ve olağandan farklı olarak tanımlanabilecek yapılandırılmamış durumlarda kendilerini ne kadar rahatsız veya rahat hissettiklerini yansıtan bir boyuttur (Dimitrov, 2018, s. 32). Belirsizlikten kaçınma, Hofstede'nin (2001) tanımına göre ise bir kültürün üyelerinin yabancı veya yapılandırılmamış durumlarda hissettiği rahatlık derecesini ve bir toplumun

kontrol edilemeyi kontrol etmeye çalışma derecesini yansıtır. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürleri yapılandırılmamış durumlarda rahat değildir. Yapıyı ödüllendirirler; bilinmeyen ve belirsiz olanın tehdidi altında hissederler. Öte yandan, düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri riski daha isteyerek kabul eder (Litvin, Crofts ve Hefner, 2004, s. 30).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, örgüt üyelerinin belirli olmayan ya da açıkça tanımlanmamış ve yapılandırılmamış durumları hangi oranda kabullenip uyum sağlayacağını gösteren yapısal bir sistemi içermektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumdaki veya bir örgütteki tolere edilemeyen belirsizlik seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek belirsizlikten kaçınma derecesine sahip toplumlarda bireyler, yapılandırılmamış, belirsiz ve riskli durumlarda rahatsızlık hissederlerken, düşük belirsizlikten kaçınmaya sahip toplumlarda ise kişiler risk almaya daha arzuludurlar ve belirsizliği daha kolay tolere edebilirler (Sığı ve Tıgılı, 2006, s. 331).

1.4.6.3. Bireycilik-Toplulukçuluk

Bu boyut, örgüt üyelerinin davranışlarını sergilerken kişisel amaçlarını mı, yoksa grup amaçlarını mı ön planda tutacağına ilişkin tercihlerini belirtir. Ben merkezli toplumlarda birey toplumdaki daime önce gelmektedir. Her kişinin kendine has bir yaşam hakkı söz konusudur. Hukuksal düzenlemeler herkes için eşit ve aynı olmak durumundadır. Benmerkezci bakış açısının hâkim olduğu örgütlerde, birey örgütün amaç ve hedeflerine kendi çıkarını gözeterek katkıda bulunur. Birey için örgütten önce kendisi ve çıkarları gelmektedir. Bireyci felsefeye sahip örgütlerde kişisel başarı önemlidir ve her zaman örgüt içi ilişkilerden önce gelmektedir. Kişilerin kararlarda inisiyatif alması durumu ve bireysel alınan kararlar hakimdir. Diğer yandan toplumcu değer ve inanışları kabullenmiş kişiler, ortada bir başarı veya başarısızlık varsa sorumluluğun tüm gruba ait olduğunu savunurlar. Çünkü kolektivist değeri benimseyen kişiler varlıklarını bir grup içinde devam ettirdiklerini kabul ederler. Kendilerini örgütün bir parçası şeklinde gören kişiler “ben” değil “biz” kavramını kabullenmişlerdir (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005, s. 185-186).

1.4.6.4. Erillik ve Dişillik

Bu boyuttaki erillik ve dişilik cinsiyetler arasındaki duygusal rollerin dağılımını betimleyen iki uç noktadır. Eril değerler rekabeti, girişkenliği, hırsı ve zenginliği içerirken dişil değerler daha mütevazı şekilde ilişkilere ve yaşam kalitesine yöneliktir (Dimitrov, 2018, s. 32). Bireylerdeki fizyolojik farklılıklar için erkek ve kadın, sosyal hayatta sahip oldukları kültürlerden kaynaklanan farklılıkların belirlediği roller için ise eril ve dişil kavramları kullanılmaktadır. Erillik ve Dişillik terimleri çok keskin bir ayrışmayı ifade etmemektedir. Yani bir erkek birey dişil davranışlar gösterebilirken, bir kadın ise eril davranışlar içinde

olabilir. Bu ayırım yalnızca yaşadıkları toplumda bir sınıflandırma amacı taşımaktadır. Dışıl özelliklere sahip toplumlarda; iyi insan ilişkileri, yardımlaşma, gösterişten ve şatafattan uzak olma, yaşam kalitesini artırma, çevrenin korunmasını önemseme ve birlik beraberlik içinde olma gibi hemen hemen her toplumda kadınlara atfedilen rollerin baskın olduğu ifade edilmektedir. Eril toplumlarda, gösterişli olma, maddi başarılarla odaklanma ve bunlara ulaşmak için çaba sarf etme, para kazanma, rekabete önem verme ve yüksek kazanç sağlama gibi özelliklerin baskın olduğu ifade edilmektedir (Newman ve Nollen 1996; Hofstede 2001; Yüksel ve Bolat 2016).

1.4.6.5. Uzun Dönem/Kısa dönem

Bu boyut uzun vadeli zaman yönelimine karşı kısa vadeli zaman yönelimi boyutu olarak değerlendirilmektedir. Bir toplumun zaman anlayışını veya diğer bir ifadeyle geçmiş ve şimdiki zamana karşı gelecek zamana verilen önemi ele alır. Uzun vadeli yönelimli toplumlarda tutumluluk, azim ve değişen koşullara adaptasyon sağlama gibi gelecekteki ödüllere yönelik pragmatik erdemler daha önemlidir. Diğer taraftan kısa vadeli yönelimli toplumlarda ise geleneklere saygı, milli gurur, kimliği koruma, sosyal yükümlülükler, iyiliklere karşılık verme gibi erdemler daha kıymetlidir (Dimitrov, 2018, s. 33).

1.4.6.6. Hoşgörü/Baskı Kültürü

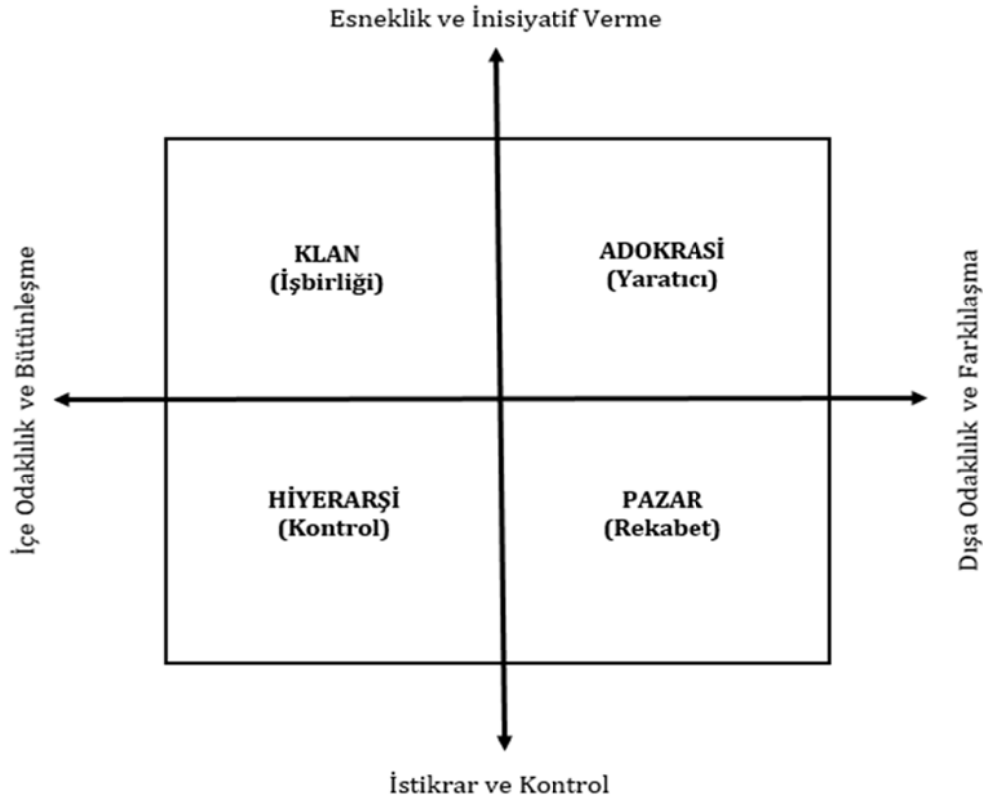
2010 yılında eklenen altıncı boyut, hoşgörü kültürüne karşı baskıcı kültür olarak ifade edilmektedir. Hoşgörücü kültür, hayattan tat alma ve eğlenme ile ilgili temel ve doğal insan istek ve arzularını nispeten özgürce karşılanmasına izin veren bir toplumu ifade eder. Kısıtlayıcı ya da baskıcı kültür ise insanların arzu ve isteklerini gidermesini kontrol eden ve katı sosyal kurallarla düzenleyen bir toplumu ifade eder (Hofstede, 2011, s. 15).

1.4.7. Rekabetçi Değerler modeli

Örgüt kültürünün literatürde geniş olarak kabul bir diğer kavramsallaştırması da Cameron ve Quinn' in geliştirdikleri *Rekabetçi Değerler Modeli'* dir.

Cameron ve Quinn bu modelde örgütün kültürünün örgüt içerisindeki dominant olan örgüt nitelikleriyle, ilişki kurma sistemleriyle, üzerinde durulan stratejileriyle ve örgüt liderlerinin tarzlarıyla farklılaşabileceğini varsaymaktadır. Rekabetçi Değerler Modeli iki boyuta dayanan 4 farklı kültür tipinden oluşmaktadır. Boyutlardan ilki örgütün ne kadar istikrarlı veya esnek olduğunu yansıtırken ikinci boyut ise örgütün ne kadar içsel veya dışsal odaklı olduğunu belirtmektedir. Bu boyutlar araştırmacılar tarafından rekabet halindeki değerler kümesi olarak görülmektedir (Dwyer, Richard ve Chadwick 2003, s. 1011; Schein 2004, s. 195).

Örgütlerdeki kültürel yapı bu 2 boyutun dayanak sağladığı 4 farklı kültürel yapı ile açıklanmak istenmiştir. Aşağıda Şekil 1.5.'te görüleceği üzere oluşan bu 4 farklı kültür; iş birliğini ve insan ilişkilerinin gelişimini yansıtan **Klan Kültürü**, kontrole ve emir-komuta düzenine odaklanan **Hiyerarşi Kültürü**, yaratıcılık, risk alma ve yenilikçilik gibi özellikleri barındıran **Adokrasi Kültürü** ve son olarak piyasa kültürü de olarak adlandırılan **Pazar Kültürüdür** (Ergün 2007, s. 268; Karakılıç Yörük 2019, s. 21).



Şekil 1. 5. Rekabetçi Değerler Modeli (Cameron ve Quinn, 2021, s. 32)

Bir örgütün kültürü, bu 4 kültür türünün her birinde bulunan özellikleri ve değerleri bünyesinde bulunduracak olsa da tanımlanabilir tipik bir örgüt kültürü oluşturabilmek için baskın bir kültür türü ortaya çıkacaktır (Dwyer, Richard ve Chadwick, 2003, s. 1011). Diğer bir ifadeyle her örgütün sahip olduğu kültürel yapı bu 4 kültür türünden birine daha yakın bir görünüm sergileyecektir. Modelde örgütlerin de insanlar gibi farklı yaşam döngülerinden geçeceği ve bu döngülerde de farklı kültürel yaklaşımlara sahip olacağı ifade edilmiştir. Şöyle ki örgütlerin yaşam döngülerinin ilk dönemlerinde örgütlerin kültürü bürokratik ilişkilerin daha az olduğu ve girişimcilikle nitelenen bir yapıya yani Adokrasi Kültürüne sahiptir. Gelişme döneminde ise kültür eğilimi insan ilişkilerine ve grup dinamiğine önem veren Klan

Kültürüne yöneliktir. Örgütün büyümesiyle gelen dönemde ise büyümenin getirdiği karmaşıklığa kontrol ve düzenle cevap verme ihtiyacından dolayı Hiyerarşi Kültürüne kayma meydana gelecektir. Sonuç olarak örgüt amaca ulaşmak için rekabete ve dışsal ilişkiler üzerine odaklanarak Pazar Kültürüne geçiş yapacak ve gelişimini tamamlayacaktır (Ergün, 2007, s. 268). Aşağıda bu 4 kültür tipi detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.4.7.1. Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü

Hiyerarşi kültürünün net bir organizasyon yapısı, standartlaştırılmış kuralları ve önceden belirlenmiş prosedürleri bulunmaktadır. Hiyerarşi kültürü örgüt içi odaklılık ve kontrol boyutları arasında biçimlenmektedir. Ayrıca bu tip örgütlerde sıkı bir kontrol ile iyi tanımlanmış sorumluluklar mevcuttur. Kimin hangi işi nasıl yapacağı belli olmakla birlikte bu standartların dışına çıkılması istenmez. Bu kültürde Weber'in bürokrasi kuramının izlerini görmek mümkündür. Ouchi (1987)' ye göre bürokratik sistemler çalışanlara şunu söylemektedirler "istediğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyoruz". Bu yönde bir tavır çalışanlarda amaçsızlığın ve yabancılaşmanın oluşumuna ve otonom çalışma şeklinin kaybolmasına neden olmaktadır. Örgütün uzun dönemden beklentisi istikrar, verimlilik ve öngörülebilirliktir. Büyük çaplı örgütlerde ve kamu kuruluşlarında bu tip kültür baskındır. Genellikle çok sayıdaki standartlaşmış süreçler, fazlalaştırılmış hiyerarşi basamakları ve kuralların uygulanmasındaki katı tutum bu görüşü desteklemektedir. Liderler, iyi bir koordinasyonu ve organizasyonu sağlamakla övünürler. Düzgün çalışan bir organizasyonu devam ettirmek önemlidir. Resmi kurallar ve politikalar organizasyonu bir arada tutar (Hooijberg ve Petrock 1993, 31; Erdem 2007, 66; Yu ve Wu 2009, 38; Cameron ve Quinn 2021, s. 34).

Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlere örnek olarak çokça kamu kuruluşları verilse de özel sektörde de bu kültüre sahip büyük işletmeler bulunmaktadır. Amerikan fast-food işletmelerinden McDonalds bu tip kültüre sahip örnek olarak analiz edilebilecek bir şirkettir. Verimlilik, güvenilirlik, hızlı ve sorunsuz üretim işletmenin temel değerlerinin merkezidir. Tipik bir McDonalds şubesindeki çalışanların yapacağı işler önceden belirlenmiş belli başlı kurallara dayalıdır. Örneğin bir çalışanın patatesleri ne zaman yağa atacağı yağdan çıkaracağı gibi işlemlerin tamamı bir standardı ve prosedürü vardır. Çalışanlara inisiyatif sağlanmaz. Giyecekleri kılık kıyafetlerinden sergileyecekleri davranış şekillerine kadar kontrol edikleri 350 sayfalık kurallar kitabı vardır. İşletme içinde uygulanacak terfinin bir şartı da bu kuralların ve politikaların bilinmesidir. Hiyerarşi seviyesi fazlalaştırılmıştır. Bir çalışan yönetim düzeyine ulaşmadan önce belli pozisyonlarda çalışması muhtemeldir. Örneğin patates kızartmacılığında, hamburger aşçılığına, oradan sırasıyla kasiyerliğe, takım şefliğine ve en son yönetim yardımcılığına terfi alabilmektedirler (Cameron ve Quinn, 2021, s. 34-35).

1.4.7.2. Pazar (Rekabet) Kültürü

Pazar terimi pazarlama fonksiyonuyla veya pazardaki müşterilerle karıştırılmamalıdır. Tedarikçiler ve müşteriler gibi dış çevreyle yapılan işlemlere odaklanmayı temsil etmektedir (Igo ve Skitmore, 2006, s. 4-5). Pazar kültürü sonuç odaklı bir organizasyon olarak karakterize edilmektedir (Hooijberg ve Petrock, 1993, s. 31). Dış çevreye odaklanma eğilimini, rekabetçiliği ve verimliliği ön plana koyan ancak durağanlık/kontrol boyutu da bulunan örgütsel ortamları ifade etmektedir. Çalışanlar kişisel çıkarlarının peşinden koşmaktadırlar. Bu tip işletmelerde işleyen piyasa sistemi her bir çalışanın ortak çıkarlara hangi oranda katkı sağladıysa o oranda karşılığını alması yönündedir. Katkı sağlamayan bir çalışana dolayısıyla ödüllendirme yapılmayacaktır. Pazar merkezli kültürün liderleri hızlı hareket ederler, üretici, rekabetçi, sert ve talepkâr bir karakter gösterirler. Ürün ve başarı onlar için önemlidir (Erdem, 2007, s. 66). Örgütsel amaç, pazar rekabeti aracılığıyla kar elde etmektir (Yu ve Wu, 2009, s. 38).

Pazar kültürünü elde etmek için örgütlerin rekabetçilik, dışa odaklanma ve kontrol üzerine eğilim göstermeleri gerekmektedir. 1990'lı yıllarda rekabetçi konumunu kaybeden ve pazar kaybı yaşayan Philips Electronics çareyi hiyerarşi-kontrol kültüründen, müşteri odaklılık ve yüksek karlılığın uygulandığı pazar kültürüne geçişte aramıştır. Bu tip kültürün ana varsayımları rakiplerin iyi niyetli olmadıkları, saldırgan oldukları, müşterilerin seçici olduklarını ve ilgilerinin ürünlerin değeri oldukları yönündedir. Yönetimin başlıca görevi örgütü verimliliğe, nihai sonuca ve karlılığa götürmektir. Belirlenmiş net bir hedef ve saldırgan stratejinin üretkenliğe ve karlılığa götüreceği öngörülür. Bu örgütlerde başarı pazar payındaki konumlarıyla ve yayılma oranı ile ifade edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2021, s. 36).

1.4.7.3. Klan (İş birliği) Kültürü

Klan kültürüne sahip örgütler aile tipi örgüt yapısına benzerlikleri nedeniyle klan olarak adlandırılmıştır. Klan kültüründe bireysellikten uzak bir duygu ve takım çalışması hâkimdir. Katılımcılık, tutarlılık, bağlılık ve sadakat bu tip örgütlerde temel değerlerdir. Ödüllendirme politikaları bireysel başarıya göre değil takım başarısına göre yapılmaktadır. Ortamın en iyi ekip çalışması ve çalışanların katılımının sağlanması ile yönetilebileceği savunulmaktadır (Cameron ve Quinn, 2021, s. 37). Klan tipi örgüt kültürü yapısı çalışanların birçok şeyi paylaştığı ve çalışmak için samimi olarak gördüğü bir yer olarak karakterize edilmektedir. Liderler bazen bir mentor bazen de bir ebeveyn figürü olarak kabul edilir (Hooijberg ve Petrock, 1993, s. 30). İnsan ilişkilerine önem verilen, iç ilişkilere odaklanan ve esnek çalışma prosedürlerini benimseyen işletmelerde görülmektedir (Igo ve Skitmore, 2006, s. 4). Klan kültürü, paylaşılan değerler ve ortak amaçlar, karşılıklı ve kolektif bir yardım atmosferi ve çalışanların gelişimine atfedilen önemle doludur (Yu ve Wu, 2009, s. 38). Klan

kültürünün hâkim olduğu işletmelerde çalışanların uyumu yaygındır. Çalışanların örgüte katılımı ile meydana gelen örgüte bağlılık, örgütsel uyum ve çalışan tatmini finansal hedeflerden daha önce gelmektedir (Aydıntan ve Göksel, 2012, s. 57). Bu kültürde başarı, bir paydaş olarak görülen müşterilere gösterilen duyarlılık ve insanlara gösterilen ilgi olarak değerlendirilmektedir (Hooijberg ve Petrock, 1993, s. 31).

1.4.7.4. Adokrazi (Yaratıcı) Kültürü

Sanayi çağından bilgi çağına geçişte ortaya çıkan bir kültür tipi olan Adokrazi Kültürü günümüz çalkantılı ve dinamik şartlarına en çok karşılık gelen yapıdır. Kökeni İngilizce “ad hoc” yani doğaçlama, plansız kelimesine dayanmaktadır. Adokrazi kültürü, çalışmak için dinamik, girişimci ve yaratıcı bir yer olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel yapılaşma düşük düzeydedir. Bu örgütlerde merkezi iktidar veya otorite ilişkileri bulunmamaktadır. Yetki, üzerinde çalışılan probleme göre bireyden bireye iletilir. Bu kültürde çalışanlar ellerini taşın altına koyarlar ve risk alırlar. Liderler vizyon sahibi, risk alan ve yenilikçidir. Başarı, benzersiz ve özgün ürün ve hizmetler üretmek anlamına gelmektedir. Organizasyonu bir arada tutan yapıştırıcı, deneye ve yeniliğe bağlılıktır. Yenilikçiliğin, yaratıcılığın ve inovasyonun başarıyı getireceği düşünülürken yönetimin temel görevinin ise girişimciliği, yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmek olduğu savunulmaktadır. Yenilikçiliğin ve yaratıcılığın örgütün ihtiyaç duyacağı yeni kaynaklarla birlikte karlılığı da getireceğine vurgu yapılmaktadır (Hooijberg ve Petrock 1993, s. 31; Şişman 2014, s. 145; Igo ve Skitmore 2006, s. 4; Cameron ve Quinn 2021, s. 39-41).

Bu tip örgüt kültürüne genellikle yazılım geliştirme, uzay ve havacılık gibi sektörlerde karşılaşılmaktadır. Bu örgütler için temel motivasyon karşılaşılan fırsatlara yenilikçi ürün ve hizmetler üretmek hızlı bir şekilde uyum sağlamaktır. Adokrazi kültürü, örgütsel görevler bittiğinde görevden alınan, yeni görevler ortaya çıktığında hızla yeniden yüklenen geçici bir kurum gibidir. Yeni durum ve şartlara göre hızla biçimlenebilirler. Bu yüzden “saraydan çok çadır” şeklinde nitelendirilirler. Kısaca adokrazi kültürü girişimci, yaratıcı ve dinamik bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Değişime hazır olmak, yeni kaynaklar elde etmek önemlidir. Kuruluş, yaratıcılığa, deneyselliğe, riske, özerkliğe ve yanıt verebilirliğe değer verir (Yu ve Wu 2009, 38; Cameron ve Quinn 2021, s. 39-41).

Özetle, klan kültürü genellikle işletmede iç kontrolü tesis etmeye çalışan ancak aynı zamanda esnek bir yapıda olan ve çalışanlarına özel bir ilgi gösteren ve onlar için endişelenen işletmelerde görülmektedir. Örgütün dış çevresine odaklanan adokrazi kültürü ise yüksek seviyelerde esnek olan ve yenilik arayan işletmelerde görülmektedir. Pazar kültürüne, işletmenin dışa dönük eğilimini vurgulayan diğer taraftan da işletmenin kontrol ve iç istikrara ihtiyacı olduğu değerlendirilmesini de ön planda tutan işletmelerde

karşılaşmaktadır. Hiyerarşik kültürde ise kontrolün yanı sıra istikrar da gerektiren iç yönlere özel önem verilmektedir (Durendez, Guijarro ve García-Pérez-de-Lema, 2011, s. 143).

Yapılan açıklamalardan sonra bu dört tip kültür sınıflamasının temel özelliklerini aşağıda bulunan Tablo 1.3.' deki gibi sıralayabiliriz (Karakılıç Yörük, 2019, s. 21).

Tablo 1. 3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Özellikleri

KLAN KÜLTÜRÜ *Bağlılık *Katılım *Takım Çalışması *Aile Olma	ADOKRASİ KÜLTÜRÜ *Yaratıcılık *Yenilikçilik *Risk Alma
HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ *Emir komuta düzeni *Kural ve düzenlemeler *Verimlilik	PIYASA KÜLTÜRÜ *Rekabet *Çevre ile etkileşim

Kaynak: (Karakılıç Yörük 2019, 21)

2. BÖLÜM

İŞ ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde iş zenginleştirme yollarından biri olan iş özellikleri modeline ilişkin detaylı bilgi verilmiştir.

2.1. İş Özellikleri Kavramının Tanımı ve Gelişimi

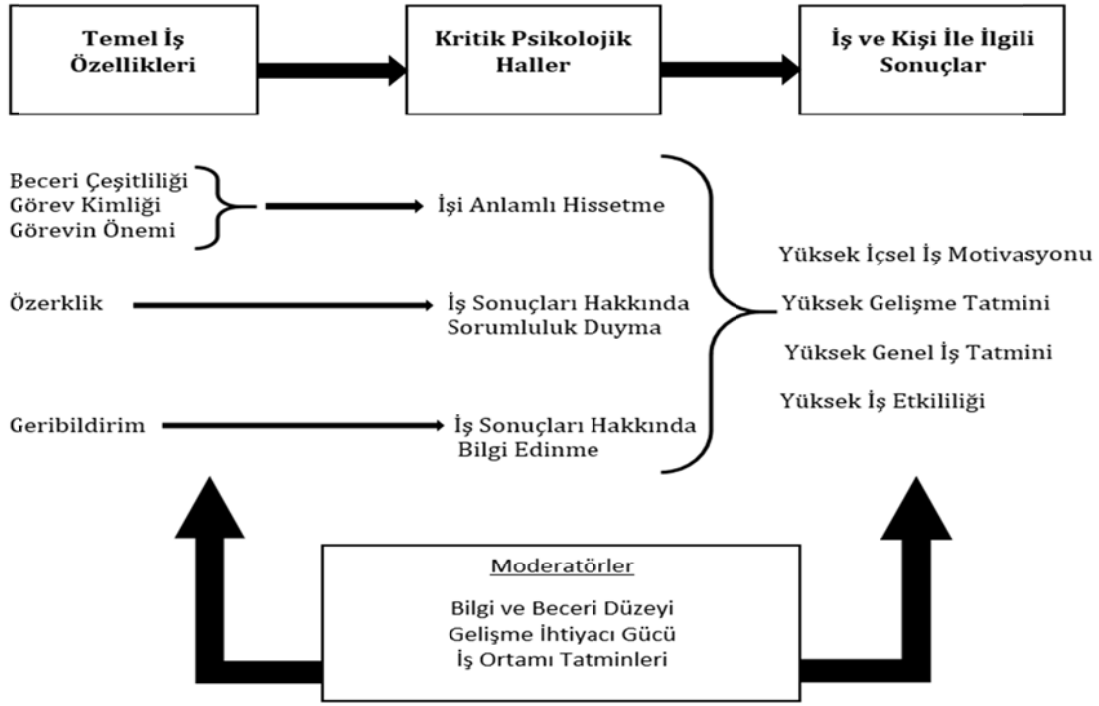
Günümüz şartlarında işletmeler belirledikleri amaçlarına ulaşabilmek için yüksek rekabet ortamında zorlu mücadeleler vermektedirler. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerinde stratejik bir kaynak haline gelen çalışanların, işlerine karşı tutumları, davranışları ve motivasyonları da bu süreçte daha fazla önem arz eden bir hale gelmiştir. Çalışanlarda meydana gelen düşük iş motivasyonu ise örgütlerde sıklıkla karşılaşılan ve olumsuz iş çıktılarına neden olabilen kritik bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeplerle yöneticiler, çalışanlarda motivasyonu yükselterek verimliliği artırmak için çeşitli yöntemlere başvurmaktadır (Akyüz ve Kılıç, 2021, s. 323). Bu yöntemlerden bir kısmı, çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik olarak uygulanan ve işin hem kapsamında hem de niteliklerinde değişiklik meydana getirerek onların karar verme ve inisiyatif kullanmalarına olanak sağlayan iş zenginleştirme uygulamalarıdır. Bu uygulamalarla çalışanların tatmin düzeylerinin ve buna bağlı olarak performanslarının ve etkililiklerinin olumlu şekilde etkilenebileceği düşünülmektedir (Erogluer ve Boztoprak, 2021, s. 112).

İş özellikleri modeli yönetim biliminde iş zenginleştirmesinin neticelerinin ölçülebilmesi amacıyla geliştirilmiş bir model olarak kabul edilmektedir. Modelin açık bir şekilde anlaşılması için öncelikle iş zenginleştirme kavramını kısaca açıklamak yerinde olacaktır (Sökmen, 1999, s. 47). İş zenginleştirme; çalışanlarda verimliliği, iş tatminlerini, çıktı kalitesini ve malzeme kullanımını artırmak amacıyla uygulanacağı gibi, ast-üst ilişkilerini geliştirmek, çalışanların işi bırakma niyetini ve devamsızlıklarını azaltmak gibi sebeplerle de uygulanabilir (Eren, Tokgöz, ve Saylan, 2014, s. 93). İş zenginleştirme, daha yüksek seviyede bilgi ve beceri gerektiren, çalışanlara kendi performanslarını planlama, yönetme ve kontrol etme açısından özerklik ve sorumluluk imkânı veren bir uygulamadır. Ayrıca iş zenginleştirme, kişisel gelişimle birlikte anlamlı iş deneyimi için uygun şartları sağlayarak mevcut işlere daha fazla çeşitli iş içeriklerinin dâhil edilmesi anlamına gelmektedir (Loghmani, Taylor ve Ramzanejad, 2017, s. 344). Birçok araştırmacı, iş zenginleştirmenin iş görenlerin performansını ve işten duydukları tatmini artırmanın bir yolu olduğunu savunmaktadır. Bu artırımı sağlamak için çalışanlara bireysel başarı alanıyla birlikte onlara tanınma için daha fazla fırsat meydana getirmeyi amaçlar (Loher, Noe, Moeller ve Fitzgerald, 1985, s. 280). Diğer bir ifadeyle iş zenginleştirme, temel olarak işleri daha ilginç hale getirerek işlerin motivasyon potansiyelini artırmayı hedefleyen bir işi yeniden tasarlama stratejisidir (Siruri ve Cheche, 2021, s. 162).

İş özellikleri modeli en yaygın kullanılan iş zenginleştirme yollarından biridir. Ortaya konan işe, organizasyonun açısından değil çalışanın gözünden bakan bir yaklaşımdır (Kaşlı, 2007, s. 161). İş tasarımı çalışmalarında uygulanan iş özellikleri modeli, iş özelliklerine yoğunlaşarak kişilerin işlerinden hangi oranda tatmin sağladıklarını anlamak için bir alan sağlar (Kim, Knight ve Crutsinger, 2009, s. 551). Hackman ve Oldham tarafından ortaya konan “İş Özellikleri Modeli” işlerin belirli temel özelliklerinin çalışan bireylerde bazı psikolojik tepkiler uyandırıp uyandırmadığını belirlemek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Ayandele ve Nnamseh, 2014, s. 89). İş özellikleri teorisi çalışan bireylerde motivasyon sağlamada kolaylık sağlayan iş şartlarının özelliklerini belirtmektedir. İşin birtakım yönlerinin çalışanlarda motivasyonu yükseltecek şekilde olması gerekmektedir. Zira bu şekilde çalışan bireyler enerjilerini işlerine verme istekliliği duyabileceklerdir (Akın, 2019, s. 2).

2.2. İş Özellikleri Teorisi

İş Özellikleri Teorisi daha önceki (Turner ve Lawrence 1965; Blood ve Hulin 1967, 1968; Hackman ve Lawler 1971) çalışmalara dayanan, Hackman ve Oldham tarafından (1975,1976) geliştirilen ve 1980 yılında yine Hackman ve Oldham tarafından hazırlanan “Work Redesign” isimli kitapta olgun haline ulaşan davranışsal bir yaklaşımdır. Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli, bir görevin nesnel özelliklerini ölçmeye ve yüksek içsel iş motivasyonu, iş tatmini ve yüksek kaliteli performans gibi sonuçlara neden olan görev özelliklerini belirlemeye çalışır. Bunlar belirlendikten sonra, iş özellikleri, çalışanların motivasyonunda iyileşmeye neden olması beklenen yönlerde yeniden dizayn edilir. (Fried ve Ferris 1987, 287; Barnabé ve Burns 1994, 172; Ayandele ve Nnamseh 2014, 90). Model her bir çalışanın aynı işe farklı tepkiler verebileceğini kabul etmektedir. Teori, iş özelliklerini yeniden tasarlamadan önce işlerin güdüleyici özelliklerini teşhis etmek için formüle edilmiştir (Hackman & Oldham, 1975, s. 159). Model işin özelliklerini ölçme becerisine sahip olduğundan değişimin gerekli olup olmadığına ve eğer gerekliyse nasıl bir değişikliğin gerekli olduğuna karar vermede kullanılacak bir dizi somut ölçüt sağlar (Guise, 1988, s. 17-18). Modeldeki bir diğer vurgulanan nokta da çalışanların işlerinde gelişme ihtiyaçlarını kabul etmesi, ölçmesi ve nihayetinde kabul edilen bu ihtiyaçların işlerinin tasarımında dikkate alınmasıdır (Ayandele ve Nnamseh, 2014, s. 90). Modele ilişkin kavramlar Şekil 2.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 2. 1. İş Özellikleri Modeli (Hackman ve Oldham 1980, 90)

Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modelinde üzerinde durulan kavramlardan biri de içsel iş motivasyonudur. Hackman ve Oldham'a göre iş etkinliğinin artması çalışanın işinden yüksek tatmin duymasının ve kişisel gelişme tatmini yaşamasının bir sonucudur. Bu sonuçların meydana gelmesi ise işin yüksek derecede içsel motivasyon sağlayacak şekilde düzenlenmesine bağlıdır (Aşan, 2001, s. 244). Yukarıda Şekil 2.1.' de görüleceği üzere yüksek içsel motivasyonun oluşması için üç adet kritik psikolojik halin varlığı gereklidir. Bu kritik psikolojik hallerin meydana gelebilmesi için ise modelde tanımlanan işin 5 adet temel özelliğinin varlığı gereklidir. Son olarak modeldeki tüm bu ilişkilere "moderatör" adı verilen başka etkenlerin de olumlu veya olumsuz bir yönde etki edebileceğinin üzerinde durulmuştur (Aşan, 1999, s. 64). Modele ilişkin kavramlar aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.2.1. Kritik psikolojik haller

Modeldeki beş temel iş özelliğine ek olarak, Hackman ve Oldham kişinin yüksek içsel iş motivasyonu elde edebilmesi ve bunu kalıcı hale getirebilmesi için "kritik psikolojik haller" şeklinde tanımlanan üç faktörün bulunması gerekliliğini ileri sürmektedirler. Bu psikolojik durumlar: 1- *İşin hissedilen anlamlılığı*, bir kişinin yaptığı işin kendisi için değerli olduğu hissini veya yaptığı işe değer atfetmesini ifade etmektedir. 2- *İş sonuçları için hissedilen sorumluluk*, bireyin yaptığı işten kendisini kişisel olarak sorumlu hissetmesi anlamına

gelmektedir. *3-İşin sonuçlarına ilişkin bilgi sahibi olmak* ise işi yapan kişinin işini etkili bir şekilde nasıl yaptığını yeterince bilmesini gerektirdiğini belirtmektedir (Siruri ve Cheche, 2021:163).

Üç psikolojik durum (işin hissedilen anlamlılığı, işin sonuçları için hissedilen sorumluluk ve işin sonuçlarına ilişkin bilgi sahibi olmak) modelin temel öğeleri, diğer bir ifadeyle modelin özüdür. Model, çalışanın önem atfettiği bir görevde iyi performans gösterip göstermediği hakkında bilgi aldığı kadarıyla olumlu etki deneyimleyeceğini varsaymaktadır. Kişinin deneyimleyeceği bu olumlu etki, çalışanı güçlendirecek ve gelecekte iyi performans göstermeye devam edebilmesi için bir itici güç görevi görecektir (Hackman ve Oldham, 1976, s. 255-256).

2.2.2. Temel iş özellikleri

Modelde yer alan 5 adet temel iş özellikleri şunlardır:

2.2.2.1. Beceri Çeşitliliği

Beceri çeşitliliği bireylerin bir işi gerçekleştirirken bir takım farklı beceri ve kabiliyetlerinin kullanılmasına olanak sağlanmasıyla ve iş gerçekleştirilirken ne kadar farklı faaliyetleri içerdiğiyle ilgilidir. Bir iş bireyin becerilerini ve yetenekleri ne oranda zorluyor ve mevcut faaliyetlerini genişletmesini gerektiriyorsa işin o derecede anlamlı olması beklenir. Beceri çeşitliliği ve hissedilen anlamlılık arasındaki bağlantı insanların doğumundan yetişkinliğine kadarki evrelerde görülmektedir. İnsanlar yaşamları boyunca çevrelerini keşfetmek ve manipüle etmek isterler ve bu doğrultuda yeteneklerini ve becerilerini test ederek kendilerini etkin hissetmek için fırsat ararlar (Hackman ve Oldham, 1980, s. 78). Bir işte beceri çeşitliliği yüksekse, çalışanlar işlerini ilgili becerilerin çeşitliliği nedeniyle daha zorlu, daha fazla yetkinlik duygusuna sahip ve tekrarlayan eylemlerin sebep olduğu monotonluğun olmadığı bir iş olarak algırlar. Özellikle son zamanlarda yaygınlaşan yalın örgüt yapılarına geçişle birlikte, geçmiş dönemlere kıyasla daha az sayıda çalışana daha ağır iş yükü binmektedir. Bu sebeple çalışanlar etkili performans için daha çeşitli becerilere ihtiyaç duymaktadır. Şöyle ki beceri çeşitliliği yüksek bir yönetici asistanı, toplantıları düzenlemek, görüşmeleri planlamak, araştırma yapmak ve rapor hazırlamak gibi birden fazla farklı içeren görevi yerine getirmek zorunda kalabilir (Wegman ve diğerleri 2016, 6; Lunenburg 2011, 2).

2.2.2.2. Görev Kimliği

Görev kimliği, bir işi başından sonuna kadar görünür bir sonuçla yapmak olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975, s. 161). Diğer bir anlatımla bireyin yapacağı

bir görevi veya yerine getireceği bir hizmeti başlangıcından bitişine kadar hangi oranda kendisi tarafından gerçekleştirildiğiyle alakalıdır. Örnek vermek gerekirse, üretim bandında çalışan bireyler yapılan bütün işin sadece bir kısmını yaparken, takım halinde üretim yapan çalışanlar ise işin başından sonuna kadar kendileri sorumludurlar (Bilgiç, 2008, s. 68).

Globalleşme, üretim-hizmet sektörleri arasındaki geçişler ve teknolojik gelişmeler gibi çok yönlü değişikliklerin, görev kimliğinde artışların sağlanmasına neden olmaktadır. Özellikle, küresel rekabetin taleplerini karşılamak ve daha az ile daha fazlasını yapmak için, bürokratik kuruluşlar giderek daha yalın hiyerarşiye sahip organizasyonlar halinde yeniden yapılandırılmakta ve daha önceki farklı işler daha akıcı iş rolleriyle birleştirilmektedir. Bu sebeple Nadler, Hackman ve Lawler (1979) tarafından belirtildiği gibi, birden fazla görevi bir "bütün" görevi üretmek için birleştirmek, görev kimliğinin ve sahiplik algılarının artmasına yol açabilecektir (Wegman, Hoffman, Carter, Twenge ve Guenole, 2016, s. 5). Teknolojinin yardımıyla, bundan yakın geçmişte ve şimdiki zamanda çalışanlar, belirli bir projenin daha önce ayrı olan birden fazla yönünü geçmiş yıllardakine göre daha hızlı ve daha az yardımla tamamlayabilmektedirler. Ayrıca, hizmet sektörü büyüdükçe, işlerin daha büyük bir kısmı müşteriler ve müşterilerle etkileşim gerektirmektedir. Çalışanların belirli bir müşteriye hizmeti bir bütün olarak sağlamaktan sorumlu olmaları nedeniyle, görev kimliği algılarının artması da mümkündür (Wegman, Hoffman, Carter, Twenge ve Guenole, 2016, s. 5-6). Kişiler mal/hizmetin tamamını ya da önemli bir bölümünün üretimini bizzat kendileri yaptıklarında; bu işin gerçekleşmesinde çok kısıtlı emeği ve katkısı olan kişilere oranla işlerini çok daha anlamlı olarak görme eğiliminde olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980, s. 78).

2.2.2.3. Görev Önemi

Görevin önemi, çalışanların yaptıkları işin işletme içinde veya dışında olmasına bakılmaksızın diğer bireylerin yaşantıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma düzeyidir. Örneğin, ölümcül bir hastalığa çare olabilecek bir araştırma yapan bilim insanları, çalışmalarının toplum için öneminin farkındadır. Çalışanlar tarafından yapılan daha mütevazı katkılar, çalışanların işlerinin işletmenin genel misyonundaki rolünü ve pozisyonunu anlamaları noktasında önemli olarak kabul edilebilir. Diğer bir ifadeyle buradaki vurgulanan nokta çalışanların işletmelerinde veya toplum içerisinde veya her ikisinde de önemli bir şey yaptıklarına inanmaları gerektiğidir (Lunenburg, 2011, s. 3). Diğer taraftan bireyler ortaya koydukları işin diğer insanlara fayda sağlayacaklarını veya insanlar üzerinde olumlu önemli birer etki bırakacaklarını düşünürlerse işin hissedilen anlamlılığı da genel olarak artma eğilimindedir. Yukarıda açıklanan üç iş özelliğinin her biri, işin genel olarak hissedilen anlamlılığına katkıda bulunur. Her üç özelliği de yüksek oranda içeren bir iş veya görev, çalışanlar tarafından büyük oranda anlamlı olarak değerlendirilmektedir. Bu üç farklı görev özelliği, hissedilen anlamlılığa katkıda bulunduğundan bu görev özelliklerinden herhangi birisi veya ikisi

oldukça düşük olsa bile birey işi anlamlı olarak deneyimleyebilir (Hackman ve Oldham, 1980, s. 79).

2.2.2.4. Özerklik

Hackman ve Oldham (1974) özerkliği, çalışanların işlerini ne şekilde yapacaklarına ilişkin süreçlerin planlamasında sahip oldukları özgürlükle birlikte işi gerçekleştirirken kullanılan prosedürlerde takdir haklarının sağlanma ölçüsü olarak ifade etmişlerdir (Munap, ve diğerleri, 2014, s. 47). Diğer bir anlatımla özerklik, işin zamanlaması ve işlemlerin belirlenmesinde bireye verilen özgürlük derecesidir. Bireyin iş ve işlemleri ne zaman ne kadar sürede yapacağı ve izlenecek iş süreçlerini belirleme, değiştirme veya çeşitlendirme konusunda inisiyatif hakkına sahip olması, bireye yaptığı işin sonuçlarıyla ilgili sorumluluğu da beraberinde getirir. Öyle ki kişi üstlerinden ve yöneticilerinden aldığı direktifle değil de kendi inisiyatifi sonucunda aldığı kararlarla bir işi sonuçlandırması, işin sonucunda meydana gelen başarıdan kendisini sorumlu görmesine neden olacaktır (Turgut, 2013, s. 5).

Yalın örgütsel yapının temel dinamiklerinden biri olan yönetim alanının genişlemesi beraberinde astlara karar verme yetkisinin devredilmesini de getirmekte ve alt düzey çalışanlar, önceki dönemlere kıyasla çok daha fazla özerklik kazanmaktadır (Wegman, Hoffman, Carter, Twenge ve Guenole, 2016, s. 7). Özerklik çalışanlarda içsel motivasyonu sağlarken diğer taraftan yaratıcılığa da katkı sağlar. Buna sebep ise çalışanlarda uyandıracığı özgürlük duygusudur. Ayrıca çalışanlarda iş çıktıları için sorumluluk ve öz denetim hissi sağlayarak işi daha heyecanlı hale getirir. Sonuç olarak özerklik, çalışanları motive ederken onlara yeni ve farklı fikirleri denemelerine ve sonuçlardan tecrübe kazanmalarına olanak sağlar. Bu durum içsel motivasyon üzerindeki etkisinden bağımsız olarak çalışanların ilgili alana ilişkin becerilerini de genişletebilmektedir (Coelho ve Augusto, 2010, s. 3-4).

2.2.2.5. Geribildirim

Son olarak geri bildirim, bireyin iş becerisi ve kabiliyeti ile alakalı, doğrudan ve açık bilgi alma seviyesidir (Sökmen, 1999, s. 49). Geribildirim, "işin gerektirdiği iş faaliyetlerini gerçekleştirmenin, çalışanın performansının etkinliği hakkında direkt ve net bir şekilde bilgi elde etmesiyle sonuçlanma seviyesi" olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975, s. 162). Geri bildirimler hem olumlu hem olumsuz yönde olabilirken en iyi geri bildirim durumu denge sağlandığında meydana gelir. Geri bildirimler ertelenmeden ve değerlendirme toplantıları beklenmeden sıklıkla yapılmalıdır. Çalışanların performanslarında etkin ve acil düzenlemeler yapabilmesi belli bir zaman sonra yapılan geri bildirimlerle değil şimdiki zamanda verilen geri bildirimlerle mümkün olacaktır. Çünkü bu düzenlemeler çalışanların nasıl performans gösterdiklerini bilmeleriyle gerçekleşecektir. Geri bildirim doğrudan işin kendisinden gelebilirken, kişilerin yöneticilerinden veya diğer çalışanlar tarafından da sözlü olarak sağlanabilmektedir (Lunenburg, 2011, s. 3). Ayrıca, bireyin yapmış olduğu görevlere

bağlı olarak verilen tepkileri anlamamıza yardımcı olabilecek iki ek boyut elde edilmiştir. Bunlar; diğer bireylerden elde edilen geri bildirim ve diğer bireyler ile ilişkilerdir. Diğer bireylerden verilen geri bildirim, bireyin kendi iş becerisi ile alakalı üstlerinden ya da çalışma arkadaşlarından edindiği bilgilerdir. Diğer çalışanlarla ilişkiler ise, bireyin bir işi yapması için çalışma arkadaşlarıyla hangi seviyede yakın çalışması gerekliliğidir (Sökmen, 1999, s. 49).

2.2.3. İşin motivasyon potansiyeli

Bir işin genel olarak bireyleri ne oranda motive edebileceği yönündeki potansiyelini Şekil 2.1' de görülen 5 adet temel iş boyutları açısından Motive Etme Potansiyeli Skoru (MEPS) formülü yardımıyla hesaplamak mümkündür (Hackman ve Oldham, 1975, s. 160). Bu hesaplamanın yapılabilmesi için bir değerlendirme anketinden yararlanılması gerekmektedir. İş Özellikleri modelinde yer alan değişkenlerin ölçülebilmesi ve modeli doğrulamak amacıyla Hackman ve Oldham (1975) tarafından "İş Tanısı Ölçeği" geliştirilmiştir. İş Tanısı ölçeği ile hem işle ilgili özelliklerin ortaya çıkartılması ve işin güdüleyici potansiyelinin ölçülmesi, hem de işle ilgili genel bir tanının ortaya koyulması hedeflenmiştir. İş Tanısı ölçeği ile bir işe ilişkin özellikler, çalışanlara ve yöneticilere sorularak ölçülebilmektedir. Modele dayalı olarak, İş Tanısı ölçeği ile bir işin genel motive etme potansiyeli, beş iş özelliği açısından ortaya koyan bir puan yardımıyla hesaplanır. İş Tanısı ölçeği 7'li likert ile ölçüm yapıldığından, formüle dayanarak bir işin Motivasyon Etme Potansiyeli Skoru' nun 1 ile 343 arasında değişen puanlarda olması beklenir. Bu Motive Etme Potansiyeli Skoru herhangi bir işte bu beş iş özelliğinin ne ölçüde var olduğuna dair tek bir gösterge sağlar ve aşağıdaki gibi hesaplanır (Boonzaier, Ficker ve Rust 2001, 13; Bilgiç 2008, 70).

$$MEPS = \frac{[Beceri \text{ Çeşitliliği} + \text{Görev Kimliği} + \text{Görevin Önemi}] \times \text{Özerklik} \times \text{Geribildirim}}{3}$$

Herhangi bir işte modelde yer alan bu 5 özellikten hepsi değişen oranlarda bulunabilir. Şöyle ki tamamı çok yüksek düzeyde olabileceği gibi hepsi çok düşük düzeyde de olabilir ya da bir özellik yüksek olup diğerleri düşük de olabilir. Bu sebeple özellikleri ayrı ayrı değerlendirip hesaplamak yerinde olacaktır. Yukarıda da belirtildiği üzere iş motivasyonunun sağlanabilmesi için 3 adet psikolojik duruma ulaşılması gerekmektedir. Dolayısıyla bu durum formülde 3 psikolojik duruma karşılık gelen 3 adet çarpan olmasını gerektirmektedir. Beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görev önemi isimli 3 temel özellik yalnızca "Hissedilen Anlamlılık" olarak tanımlanan psikolojik durumu oluşturduğundan formüle birinci çarpan olarak bu 3 temel özelliğin aritmetik ortalaması alınmaktadır. Diğer temel özelliklerin her birine karşılık gelen bir psikolojik durum olduğundan bu özelliklere ilişkin puanlar formüle direkt diğer ikinci ve üçüncü çarpanlar olarak dâhil olmaktadır (Aşan, 1999, s. 67-68).

Formüldeki temel özelliklerden özerklik veya geri bildirimde meydana gelecek düşük bir puan, Motive Etme Potansiyeli Skorunu önemli ölçüde azaltacaktır. İşin anlamlı hissetme

psikolojik haline katkıda bulunan üç özellikten herhangi birinin düşük puan alması ise o kadar kritik bir durum olarak değerlendirilmez. Çünkü bu durum diğer iki özellik tarafından telafi edilebilir.

2.2.4. Moderatörler

Motive Etme Potansiyeli Skoru iş ve kişi ile ilgili sonuçların tahmin edilebileceği iş özelliklerinin nesnel bir ölçüsü anlamına gelmektedir. Bu skor yüksek ve çalışanlar iyi performans sergiliyorlarsa, yüksek iş ve kişisel gelişme tatminiyle birlikte iç motivasyonunu güçlendiren bir döngüye girmeleri mümkündür (Guise, 1988, s. 25). Ancak bu konuda kişisel farklılıkların ve öznel bir değerlendirme olan işi yorumlama/anlamlandırma sürecinin etkili olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer bir ifadeyle motive etme potansiyeli derecesi yüksek bir işin herkesi aynı ölçüde etkilemesi pek mümkün değildir. Kişisel başarı ve kişisel gelişim elde etme arzusuna önem veren bireyler, yüksek motivasyon potansiyeli olan işleri etkileyici bulurken; bu ihtiyacı kendilerine önemli olarak atfetmeyen bireyler ise etkilenmemenin ötesinde bu tür işleri kaygı verici hatta rahatsız edici olarak yorumlayabilir (Hackman ve Oldham, 1975, s. 160).

Diğer bir anlatımla yukarıda da ifade edildiği üzere motive etme potansiyeli yüksek işlere karşı olumlu tepkiler verilebilmesi kişilerin “gelişme ihtiyacı gücü” gibi bazı özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Bu sebeple modelde yüksek motivasyon etme puanı olan işlere kimin olumlu yanıt vereceğini ve kimin vermeyeceğini anlamada özellikle önemli görünen üç özellik üzerinde durulmuştur. Olası iş değişikliklerinin planlanmasında dikkate alınması gerektiğine inanılan bu üç faktör, “moderatörler” olarak tanımlanmıştır (Hackman ve Oldham, 1980, s. 82).

İş Özellikleri modelinde diğer iş tasarım yöntemlerinden farklı olarak “Moderatör” kavramı üzerinde durulmuştur. Araştırmacılar iş yeri çalışanlarının *bilgi ve beceri düzeylerini, gelişme ihtiyacı güçlerini ve iş ortamından duyulan tatminlerini* modelde moderatör başlığı altında incelemişlerdir. Belirtilen bu moderatörlerin motivasyon artırıcı bir şekilde tasarlanmış işler üzerinde etkili olacağı, bu sebeple zenginleştirilmiş işlerin bazı durumlarda arzu edilen sonuçları meydana getirmeyeceği ifade edilmiştir (Aşan, 1999, s. 62).

2.2.4.1. Bilgi ve Beceri

Yetenekleri zenginleştirilmiş işlerin gerekliliklerine karşılık verebilen çalışanların iş hakkında kendilerini iyi hissetmeleri ve iyi performans göstermeleri beklenmektedir. Ancak bu konuda bilgi ve beceri yönünden kendilerini yetersiz olarak görenlerin veya hissedenenlerin stres, hayal kırıklığı ve iş tatminsizliği yaşamaları olasıdır. Bu yetersizlik duygularını, özellikle işlerini iyi bir şekilde yapmak isteyen ancak gerekli ve yeterli bilgi ve becerilere sahip olmadıkları için

kötü performans gösterdiklerini fark eden çalışanlar sıklıkla yaşayabilir. Bu nedenle, örgüt içerisinde işleri zenginleştirilecek olan çalışanların yetkinliklerinin dikkate alınarak bir değerlendirme yapılması gerekir. Ayrıca diğer yandan bu tür çalışanların ihtiyaç duydukları yetkinlikleri kazanmalarına yardımcı olmak için bir zenginleştirme programı ile birlikte eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması yerinde olacaktır (Lunenburg, 2011, s. 5).

2.2.4.2. Gelişme İhtiyacı Gücü

Gelişme ihtiyacı gücü çalışanların öğrenme, başarma ve kişisel gelişim ihtiyaçlarının derecesidir (Hackman ve Oldham, 1980, s. 85). Diğer bir ifadeyle çalışanın iş yerinde kendini yönetme, öğrenme ve kişisel başarı fırsatını isteme derecesine gelişme ihtiyacı gücü denilebilir. Bu kavram temelinde Abraham Maslow' un (1970) saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, Clayton Alderfer' in (1972) büyüme ihtiyaçları ve Frederick Herzberg' in (2009) motivasyon faktörleri ile aynıdır (Lunenburg, 2011, s. 5).

Bazı çalışanlar bireysel başarılarını artırmayı ve kendilerini geliştirmeyi bir ihtiyaç olarak görmektedirler. Bu özellikteki çalışanların yüksek gelişme ihtiyacı gücüne sahip oldukları belirtilmektedir. Bu özellikteki insanların daha karmaşık ve daha çok çaba gerektiren işlerde çalıştıklarında yüksek içsel motivasyona sahip olacakları öngörülürken diğer taraftan gelişme ihtiyacı gücü düşük olan çalışanlar ise motivasyon etme puanı yüksek olan işlere karşı daha az isteklidirler. Başka bir ifadeyle gelişme ihtiyacı gücü yüksek kişiler zenginleştirilmiş işlere karşı daha olumlu tepki verirlerken diğer tarafta düşük gelişme gücü olan çalışanlar ise ya bu fırsatların farkına varamamakta ya da değerlendirememektedirler. Hatta bu fırsatlar bazen bir tehdit unsuru olarak da görülmektedir (Aşan, 1999, s. 70).

2.2.4.3. İş Ortamının Çeşitli Yönlerinden Duyulan Tatmin

Daha önceki moderatörlerin işin kendisinin motive edici özelliklerine ve yüksek motive etme potansiyeline sahip işlere çalışanların verdikleri tepkileri etkileyen kişisel özelliklere yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak çalışanların iş ortamının çeşitli yönlerinden duydukları memnuniyet, zenginleştirilmiş iş tarafından sağlanacak kişisel başarı fırsatlarından yararlanma isteklerini ve yeteneklerini etkileyebilmektedir. Örneğin, yaptığı iş karşılığında düşük bir ücret aldığını düşünen veya yöneticisi ile kendisi arasında sürekli bir anlaşmazlık ve çatışma durumu yaşayan bir çalışan veya kısaca iş ortamından rahatsız olan bir çalışanın, zenginleştirilmiş bir iş için gerekli kişisel özelliklere sahip olsa bile olumlu tepkiler vermesi pek olası görülmemektedir. Çalışma ortamını boğucu ve çekilmez olarak değerlendiren çalışanlar, daha fazla çaba göstermek zorunda kalacağı ekstra sorumluluk ve özerklik gibi daha çok enerji harcayacağı durumları istemeyecektir. Ancak bu sorunlar çözülür veya çalışan psikolojik olarak bunlara uyum sağlarsa, zenginleştirilmiş çalışmaya olumlu yanıt

verebilir ve yüksek iç motivasyonu sağlayabilir. Bu nedenle maaş, yönetici ve iş arkadaşlarından daha fazla memnun olan çalışanların, zenginleştirilmiş işlere, iş ortamının bu yönlerinden memnun olmayan çalışanlara oranla daha olumlu yanıt vermeleri beklenmektedir. Ayrıca iş ortamından memnun olan çalışanlarda diğer moderatör faktörler de (Gelişmenin İhtiyacı Gücü ve Bilgi-Beceri) mevcutsa o zaman çok yüksek düzeyde bir içsel iş motivasyonu beklenir (Hackman ve Oldham, 1980, s. 86).

2.2.5. İş ve kişi ile ilgili sonuçlar

Algera (1990, 96), model üzerine yapılan araştırmaların, işle ilgili sonuçlarından çok kişi ile ilgili sonuçlara odaklandığını belirtmektedir. Buna sebep olan durumun ise büyük ihtimalle işle ilgili sonuçların yani üretkenlik ve performans gibi kavramların ölçülmesinin zor olmasına bağlanmaktadır. Kemp ve Cook (1983), iş özelliklerinin motivasyon ve memnuniyet ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu, ancak iş özelliklerinin işten ayrılma, devamsızlık ve performans ölçümleriyle daha az güvenilir bir şekilde ilişkili olduğunu bildirmektedir. Hatta modelin (Hackman ve Oldham, 1974, 1975, 1976) başlangıcında modelde içsel iş motivasyonu, işten duyulan tatmin, kaliteli iş performansı, işe gelmeme ve işgücü devri gibi hem kişisel hem de iş sonuçları mevcutken, modelin sonraki geliştirmelerinde, kaliteli iş performansı iş etkililiği olarak yeniden formüle edilirken devamsızlık ve işgücü devri çıktıları da modelin dışına çıkartılmıştır. İşten doyum, genel iş tatmini olarak yeniden tanımlanırken yeni bir bağımlı değişken olan kişisel gelişme tatmini ise modele dahil edilmiştir (Boonzaier, Ficker ve Rust, 2001, s. 17).

Modelin kişisel sonuçlarından biri olarak tanımlanan içsel iş motivasyonu, çalışanın işinde etkin bir şekilde performans sergilemek için kendi kendini motive etme derecesidir. Yüksek düzeyde performans gösterirken, içsel çalışma motivasyonu yüksek olan çalışanlar olumlu içsel duygular yaşayacaklardır; buna göre, çalışanlar kötü performans gösterdiklerinde olumsuz içsel duygular hissedeceklerdir. Modelin diğer sonuçları arasında, kişinin işte kişisel ve profesyonel olarak öğrendiğini ve büyüdüğünü hissetme derecesi olan büyüme tatmini, iş tatmini ve iş performansı yer alır (Hunter, 2006, s. 19).

Modelin işle ilgili sonuçlarına baktığımızda ise yüksek iş etkililiğini görmekteyiz. Model işlerin motive etme potansiyeli yüksek olduğunda ise çalışanın iş etkililiğinin yüksek olmasının beklendiğini belirtir. Motive etme potansiyeli yüksek olan iş, yüksek performans göstermesi halinde çalışanın olumlu duygular yaşamasına katkıda bulunur. Yüksek performansın ölçütü ise yapılan işin kalitesinin yüksekliğidir. İşin yeniden tasarımı, geleneksel olarak tasarlanmış bir işin motivasyon bozucu etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Mevcut iş rutin ve tekrarlayan bir özellikte ise, çalışanlar genellikle yapmaları gereken iş miktarını en asgari düzeye indiren davranışlarda bulunurlar.

Hatta bu durum çalışanlarda hayal kurmak ve iş dışı şeylerle ilgilenmek suretiyle dikkatin işten ayrılması, gereksiz molalar vererek işten uzaklaşılması veya doğrudan kasıtlı olarak üretimi kısıtlamak şeklinde üretken olmayan davranışlarda bulunmayı da içerebilir. Bu nedenle, çalışanlar işleri zenginleştirildiğinde özellikle büyük miktarlarda çıktı üretmek için güdülenmeseler bile, üretken olmayan davranışların azaltılması sayesinde verimlilik artışı görülebilecektir (Hackman ve Oldham, 1980, s. 89-91).

Son olarak iş özellikleri modelini özetlemek gerekirse, işler çalışanları işlerini anlamlı hissetme, işlerinin sonuçları hakkında sorumluluk duyma ve işlerinin sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak olarak sınıflanan psikolojik durumları deneyimlemeye teşvik edecek şekilde tasarlandığında, çalışanlar yüksek düzeyde içsel iş motivasyonu, iş tatmini, gelişme tatmini ve iş performansı gibi güçlü olumlu duygulara sahip olacaklardır. Psikolojik durumları harekete geçirmenin anahtarı ise işin yeniden tasarımı için bir yol haritası görevi gören beş iş özelliğinin (görev önemi, görev çeşitliliği, görev kimliği, özerklik ve geri bildirim) varlığıdır. Son olarak, çalışanın gelişme ihtiyacı gücünün seviyesi, iş ortamından memnuniyetleri ve ayrıca çalışanın bilgi ve beceri seviyesi olarak adlandırılan moderatörler iş özellikleri ve psikolojik durumlar arasındaki ilişkileri, kritik psikolojik durumlar ile kişisel ve iş sonuçları arasındaki ilişkileri ve iş özellikleri ile kişisel ve iş sonuçları arasındaki ilişkileri düzenlemektedirler (Hunter, 2006, s. 22-23).

3.BÖLÜM

DIŞ KONTROL ODAĞI

Bu bölümde öncelikle kontrol odağı kavramı, sosyal öğrenme teorisine değinilmiş ve sonrasında dış kontrol odağı kavramına ilişkin detaylı bilgi verilmiştir.

3.1. Kontrol Odağı Kavramı

İnsanlar günlük yaşantılarında olsun çalışma hayatlarında olsun her an bir karar verme süreci içerisinde olabilmektedirler. İnsanların verdikleri veya verecekleri kararların bir kısmı sıradan kararlar olsa da okul, evlilik ve meslek seçimi gibi belli bir düşünceyi destekleme kararı vb. gibi birçok önemli kararları verme gibi bir durumla da karşı karşıya kalılabilmektedir. Ancak bu kararlar alınırken insanların sahip oldukları kişilik çok önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Durna ve Şentürk, 2012, s. 188). Bireyler farklı kişilik özelliklerine sahiptirler. Bir kısmı doğuştan edinilen, bir kısmı ise sonradan edinilen bu farklılıklar yetiştirilme tarzına, eğitim süreçlerine ve hayat deneyimlerine bağlı olarak şekillenmektedir. Diğer bir ifadeyle bireyler, farklı olarak geldikleri dünyada deneyimledikleri farklı olaylar nedeniyle farklı kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Bu noktada kontrol odağı, farklı bireylerdeki ortak kişilik özelliklerini niteleyen önemli kavramlardan biri olup, bireylerin tecrübe ettikleri olayların sorumluluğunu nereyle ilişkilendirdiğiyle ilgilidir. Kontrol odağı, bireyin eylem ve davranışlarında kişisel kontrolün olduğu ve sorumluluğu yalnızca dış koşullarla yani şans, talih ve kader gibi kavramlarla açıklanmaması gerektiği algısını içermektedir (Tekin ve Deniz, 2019, s. 66). Kontrol odağı, insanların kendi kaderleri üzerinde denetim hakkı olduklarına inanma derecesidir. Bu, insanların yaşamlarındaki pekiştireçleri kontrol edip edemediklerine ilişkin genelleştirilmiş beklentileriyle ilgilenen kişiliğin bir yönüdür. Diğer bir ifadeyle, kontrol odağı, bireylerin başarılarını ve başarısızlıklarını ilişki kurdukları veya atfettikleri durumları belirtmektedir. Kontrol odağı, psikolojinin birçok alanında geniş kapsamlı etkilere sahiptir. Kontrol odağı kavramı, 1966 yılında Rotter tarafından geliştirilmiş olan Sosyal Öğrenme teorisinden türemiştir (Ntsebeza, 2011, s. 8-9). Dolayısıyla kontrol odağı kavramına geçmeden önce bu kavrama teorik bir çerçeve sağlayan sosyal öğrenme teorisinden bahsetmek yerinde olacaktır.

3.2. Sosyal Öğrenme Teorisi

Rotter'in sosyal öğrenme teorisi bireylerin kişiliklerindeki farklılıkları ve karmaşık sosyal durumlarda bireylerin davranışlarına açıklamak amacıyla geliştirilmiştir. Bireyin davranışının farklı deneyimlerle karşılaştığında değişkenlik gösterdiğini öne süren bir kişilik teorisidir. Teorinin iki farklı yaklaşımı, davranışçı (uyaran-tepki) ve bilişsel teorileri

birleştirdiği düşünülebilir. Teorinin ilgi alanı mevcut durumda farklı alternatif davranışlardan belirli birisinin nasıl seçildiğidir. Teori beklenti, pekiştirme değeri ve psikolojik durum gibi temel değişkenlerle değerlendirme yaparak kişinin davranışını ön görmeyi amaçlamaktadır (Mohanna, 1978, s. 13).

Sosyal öğrenme teorisi, öncelikle 1950'li yıllarda Rotter tarafından geliştirilmiş, ancak teoriye asıl büyük katkılar daha sonradan Bandura tarafından yapılmıştır. Sosyal öğrenme teorisinin temel unsurları davranışçı teorilerden oluşmuşlardır. Sosyal öğrenme, bir kavram olarak ilk defa 1947 yılında Julian Rotter tarafından ifade edilmiştir. Rotter insanı, hayatına etki eden yaşam tecrübelerini etkileyebilecek veya yönlendirecek bilinçli bir varlık olarak değerlendirmektedir. Ancak davranışların yönlendirilmesinde bir takım dış uyarılar ve pekiştireçler de bulunmaktadır. İnsan davranışını analiz edebilmek, hem kişiyi (tecrübelerini), hem de çevresini (kişinin tepki verdiği uyarıcıları) hesaba katarak değerlendirmekten geçmektedir (Bayrakçı, 2007, s. 200). Rotter'in sosyal öğrenme teorisi, davranışçılık, kişilik ve bilişsellik teorilerine odaklanmıştır. Rotter bu teorisinde insan davranışını öngörmeye a) davranış potansiyeli b) beklenti, c) pekiştirme değeri ve d) psikolojik durum gibi 4 adet kavram kullanmıştır (Büdü, 2018, s. 153).

a) *Davranış Potansiyeli*: İnsanın belli bir durumda belirli bir davranışta bulunma ihtimalidir. Şekil 3.1.'de gösterilen eşitlikten de görüleceği üzere davranış potansiyeli beklenti ve pekiştirme değerinin toplamından oluşmaktadır. Diğer bir anlatımla birey belli bir fiilde bulunmadan önce bu fiilin belirli bir pekiştireçle neticeleneceği ihtimalini ve pekiştirecin kendi için ne kadar değer ifade ettiğini hesaplamaktadır. Eğer pekiştirilme ihtimali düşükse veya pekiştirmenin değeri kişi için önem arz etmiyorsa davranışın ortaya çıkma ihtimali düşük olacaktır. Tersisi durumda davranışın sonucunda elde edilecek ödül değerliyse o zaman büyük ihtimalle davranış ortaya çıkacaktır (Burger, 2006, s. 526).

$$\text{DAVRANIŞ POTANSİYELİ} = \text{BEKLENTİ} + \text{PEKİŞTİRME DEĞERİ}$$

Şekil 3. 1. Rotter'in Basit Davranış Kestirme Formülü (Burger 2006, 527)

b) *Beklenti*: Rotter beklentiyi, bireylerin eylemi gerçekleştirmeden önce bireylerin eğer o eylemi gerçekleştirirlerse ne gibi kazanım elde edeceklerine ilişkin kestirimleri olarak tanımlamaktadır (Burger, 2006, s. 526). Diğer bir ifadeyle bireyin belirli bir durum ya da durumlarda belirli bir davranışın bir işlevi olarak belirli bir pekiştirecin meydana çıkma ihtimalidir." (Rotter, 1954, s. 107). Rotter bireylerin belli bir davranışı ne kadar sık pekiştirilirse bireyin gelecekte o davranışın pekiştirileceğine ilişkin beklentilerinin de o oranda güçlü olacağını belirtmiştir (Burger, 2006, s. 527). Beklenti, bireyin sonuca değer

vermesini, ödül sistemini anlamasını, öz yeterliğe sahip olmasını, olumsuz veya kabul edilemez sonuçlardan kaçınmasını gerektirir (Kormanik ve Rocco, 2009, s. 466).

c)Pekiştirme Değeri: Pekiştirme, istenen davranışın meydana gelmesini hızlandıracak her çeşit uyarıcıdır (Aydın, 2000, s. 185). Pekiştirme, belirli bir davranışın veya olayın gelecekte pekiştirmenin izleyeceği beklentisini güçlendirmek için hareket etmektedir (Rotter, 1966, s. 2). İki çeşit pekiştirme bulunmaktadır. Verildiğinde arzu edilen davranışın meydana çıkma ihtimali yüksek olan *olumlu* pekiştirme ve verildiğinde istenmeyen davranışın meydana gelme ihtimalini düşüren *olumsuz* pekiştirme (Aydın, 2000, s. 185).

d)Psikolojik Durum: Sosyal öğrenme teorisinde psikolojik durumu, herhangi bir belirli zaman periyodunda bir birey üzerinde etkili olan karmaşık bir dizi etkileşimli emare veya işaretler olarak tanımlanmıştır. Burada işaretlerden ve emareden kastedilen düşünceler, fikirler, acı, zevk, heyecan ya da korku gibi içsel uyarılar olabilir (Rotter, 1981, s. 170). Psikolojik durum hem beklentileri hem de pekiştirme değerlerini belirler ve nihayetinde davranış potansiyelini etkilerler (Rotter, 1975, s. 58). Rotter (1954) kendisinin sosyal öğrenme kişilik teorisine ilişkin yorumunda psikolojik durum kavramını ima etmiş lakin ayrı bir bileşen olarak açıkça dâhil etmemiştir. Ancak, daha sonraki (Rotter, 1982) teorik açıklamalarında psikolojik durumu dördüncü bir unsur olarak eklemiştir (Cui, 2013, s. 31).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Edimsel Koşullanma Teorisindeki bir kavram olan "pekiştirme" ile Sosyal Öğrenme Teorisinde "beklenti" kavramının birleşmesinden meydana gelen "kontrol odağı" kavramın kişiliğin önemli bir yönünü oluşturduğu düşünülmektedir. Bu değişkenlerin oluşturduğu formüle göre, pekiştiricinin, belirli bir davranışı kendisinin izleyeceğine ilişkin beklentiyi güçlendirdiği tahmin edilmektedir. Eğer kişi, davranışının pekiştirici ile neticeleneceği şeklinde kavarsa, yani pekiştiricinin bireyin kendi davranışını takip edeceği yönünde düşündüğünde, o pekiştiricinin yapılan bu davranışı gelecekte de takip edeceğine ilişkin bir beklenti oluşturacaktır. Böylelikle, kişinin pekiştirilen davranışları genellikle iki biçimde sonuçlanmaktadır: pekiştiricinin davranışı takip edeceği ya da takip etmeyeceği olarak algılanması. Bu durum ise öğrenme prensiplerince genellemeye açık bir durum ortaya çıkaracak ve kişinin gelişimi boyunca tecrübe edilen bu pekiştirme türlerinden birinin ağırlık kazanabilmesi vesilesiyle genellenmiş bir pekiştirici beklentisi oluşacaktır. Pekiştiricilerin bireyin ya kendisi ya da kendisinin dışındaki güçlerin, şans, talih veya kaderin denetiminde olduğuna ilişkin genel bir inancı kabullenebilmektedir. Birinci inanç veya beklenti durumunda kişinin "iç kontrol odağına", ikinci beklenti durumunda ise "dış kontrol odağına" inandığı şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Ancak, kontrol odağı, pekiştirme yaşantılarının belli bir yönde ağırlık kazanmaması durumunda kutuplaşmamakta ve iki uç noktasında herhangi bir konumda yer alabilmektedir (Dağ, 1991, s. 10).

3.3. Kontrol Odağı Boyutları

İnsanların hem çalışma hayatında hem de sosyal hayatlarında yaşamış oldukları deneyimlerin sebeplerini nasıl açıkladıkları önemli örgütsel ve bireysel çıktılara neden olmaktadır. Bireyin bazı davranışlarını izleyen bir pekiştirmenin etkisi kişinin kendi davranışı ile ödül arasında nedensel bir ilişki algılayıp algılamadığına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında bireylerin genel olarak hayatta karşılaştıkları iyi veya kötü, olumlu veya olumsuz olayların kendileri tarafından veya kendinden bağımsız dış güçlerce belirlendiği şeklindeki iki genel yönelimden birinin ağırlık kazandığı görülmektedir (Yağışan, Sünbül ve Yücalan, 2007, s. 596). Bireyin eylemini takip eden ancak eyleme tamamen bağlı olmayan bir pekiştirme, tipik olarak şans, kader, baht olarak ve güçlülerin kontrolü altında olarak algılanmaktadır (Rotter, 1966, s. 1). Eğer insanların deneyimlediği olumlu ve iyi olayları ödül olarak, olumsuz ve kötü olayları da ceza olarak nitelendirirsek, bu iki yönelimden birisi, ödüllerin ve cezaların kişinin kendi dışındaki başka güçlerce kontrol edildiği, denetlendiği veya yönlendirildiği ve ödüllere erişmede, cezalardan ise kaçınma noktasında bireysel çabaların etkisinin olmadığı doğrultusunda genel bir beklenti, diğeri ise ödül ve cezaların büyük oranda kendi ürünü olduğu, bunların meydana gelmesinde daha çok kendi davranışlarının etkisi olacağı doğrultusunda diğeri bir beklentidir. Rotter bu güçlerin bireyin kendi içinde veya dışında yoğunlaştığı yere *Kontrol Odağı* demektedir (Yağışan, Sünbül ve Yücalan, 2007, s. 596).

Ödül ve cezaların oluşturacağı etki kişilerin bu durumu kendi davranışlarının bir sonucu olup olmadığına yönelik algılamalarına bağlıdır. Yani bireyler davranışlarının meydana getireceği sonuçlara ait beklentilerini iki farklı eğilimden birine bağlı olarak genelleştirirler. Bahsedilen eğilimlerden birincisi ödül ve cezaların büyük oranda kişinin kendi davranışlarının sonucu olarak ortaya çıktığı yönündeki genel beklenti olarak ifade edilen içsel kontrol odağı olarak ifade edilmektedir. İkincisi ise ödül veya cezaların, kazanım veya kayıpları bireylerin kendileri dışındaki başka bir güce atfettiği, yönetildiği veya denetlendiği ve böylelikle ödüle ulaşma ve cezadan kaçınma noktasında kişilerin çabalarının bir fayda etmeyeceğine yönelik oluşan beklenti ise dış kontrol odağı olarak adlandırılmaktadır (Yeşilyaprak, 1990, s. 42). Kişilerdeki bu düşünce farklılıkları birçok davranış biçimini değiştirmektedir. Olayların kontrolünün kendilerinde olduğuna inananları başarıya taşırken, her şeyi kader veya şansa bağlayanları ise başarısızlığa ve birtakım olumsuz durumlara sevk etmektedir (Basım ve Şeşen, 2006, s. 159). İnsanlar bilişsel ve duygusal uyum sağlamak adına genellikle başarılı oldukları zamanlarda içsel kontrol odaklı olma eğilimine girerlerken, başarısız oldukları zamanlarda ise dışsal kontrol odaklı eğilimini gösterirler. Kontrol odağı bireylerde yüksek içsellikten yüksek dışsallık yönünde devam eden bir süreklilik üzerinde var olan ve kişilerin bu iki uç çizgi arasında değişiklik gösterdiği bir yapıdır. Ancak değişebilir bir özellik olmasına karşın kontrol odağı genelde sürekli bir nitelik olarak değerlendirilmektedir. (Findley ve Cooper, 1983 akt. Akın 2007, 9). Yani diğeri bir anlatımla kontrol odağı, öğrenilebilen bir özellik olup zamanla değiştirilebilmekte ve geliştirilebilmektedir (Hansemark, 2003, s. 303).

Rotter'e göre kontrol odağının biçimlenmesinde en başta aile olmak üzere kişinin içinde yetişmiş olduğu her türlü toplumsal çevre şartları ve kültürün önemli bir etkisi vardır (Cengil, 2004, s. 66-67). Başal (1983), çalışmasında kişilerin kontrol odağı inançlarının içten ya da dıştan şeklinde algılanmasında genel olarak fiziksel ortamdaki hareket serbestliği, kişinin çevresindeki eğitim düzeyi, dinsel inanışlar, kadercilik ve benzeri diğer sosyal çevre değişkenlerinin etkili olduğunu saptamıştır (Yağışan, Sünbül ve Yücalan, 2007, s. 596-597). O'Brien'in (1983) ve Spector'un (1982) araştırmalarında özetlendiği üzere, kontrol odağının organizasyonla ilgili bir dizi değişkenle ilişkili olduğu gösterilmiştir. İçseller, dışsallara göre işlerinden daha fazla memnun olma eğilimindedirler, daha az rol stresi bildirirler, daha fazla özerklik ve kontrol algılarına ve daha uzun iş süresinden zevk alırlar (Spector, 1988, s. 335).

3.3.1. İç kontrol odaklılık

Olayları ve meydana gelen sonuçları kendi kontrolleri altında hisseden bireyler yaşantılarında içsel bir kontrol odağına sahiptir ve davranışlarının arzu edilen sonuçları oluşturabileceğine inanırlar. Bu nitelikteki bireyler yani içseller kendilerinden emin, kararlı ve kaderlerinin kendi kontrolünde olduğunu düşünürler. Ayrıca, elde edilen sonuçların da bu sonuçların peşinden giderken harcadıkları enerjiden kaynaklandığını düşünürler (Galvin, Randel, Collins ve Johnson, 2018, s. 821). Kontrol odağının iç kontrol ucuna yakın olan bireyler, yaşadığı olayların, çevresinde olup bitenlerin kendilerinin kontrolünde olduğuna ve yaşamlarına istedikleri gibi yön verebileceklerine inanmaktadırlar. Başarısızlıklarının nedenlerini dış etkenlerde değil, kendi davranışlarında aramaktadırlar. Kendi düşüncelerini önemseyerek dışarıdan gelen baskılara karşın kendi kararlarını alabilmektedirler. Çok yönlü düşünerek karar almadan önce olayların sonuçlarını göz önüne alarak bir karara varırlar. İç kontrol odağına sahip çalışanlar işlerini severek yapmakta ve daha verimli çalışmaktadırlar. Ayrıca genellikle sorumluluk sahibi, güvenilir ve uyumlu davranışlarda bulunan kişilerdir (Dönmez, 1983, s. 39).

Rotter'a (1966) göre iç kontrol odaklı bireyler, davranışlarını şekillendirmede katkıda bulunacaklarına inandıkları çevre uyaranlarına dış kontrol odaklı bireylere göre daha fazla hassasiyet gösterirler. İç kontrol odaklılar dış kontrol odaklılara göre mevcut çevresel şartları değiştirme noktasında daha çok çaba gösterirlerken, başarı ve başarısızlıklarını da daha fazla önemserler. İç kontrollüler hayatlarının herhangi bir yönünde mutsuzluk yaşadıklarında yine kendi çabalarıyla bu durumu değiştireceklerine inanırlarken dış kontrollüler ise yaşamlarındaki olayları yönlendirmede kendilerini çaresiz hissederler ve elde edilen ödüllerin kendi gayretlerinden bağımsız olarak bir rastlantı sonucu gerçekleştiğine inanırlar (Solmuş, 2004, s. 196). Phares (1976), dışsalların aksine, içsellerin daha iyi öğrenme sağlamak ve yeni bilgileri daha aktif olarak aramak, bilgiyi daha iyi kullanmak ve bilgiyle daha ilgili görünmek için daha fazla çaba harcadığını belirtmiştir. Kontrol odağını öğrenme ve problem çözme ile ilişkilendiren birçok çalışma, iç kontrol odaklı çalışanların üstün

performans gösterdiğini ortaya koymuştur (Spector, 1982, s. 484). İç kontrol odağına sahip kişiler, tepkilerini dile getirmeye ve olumlu sosyal davranışlar ya da başkalarına yarar sağlama niyetinde davranışlarda bulunmaya daha çok eğilimlidirler (Hoffi-Hofstetter ve Mannheim, 1999, s. 667).

Kişilik niteliklerinden biri olarak araştırılan kontrol odağı kavramı kişilerin bu özellik bakımından birbirlerinden anlamlı derecede ayrıştıkları birçok araştırma sonucunda da görülmektedir. Araştırmalarda iç kontrol odaklıların entelektüel ve akademik çalışmalarda daha çok zaman geçirdiklerini, okulda daha yüksek seviyede başarılı olduklarını, yarışmalarda daha üstün başarıya sahip olduklarını ve toplumla alakalı olaylarda daha aktif bir rol içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte iç kontrol odaklıların dış kontrol odağına sahip olanlara karşın olumsuz etkilere daha fazla direnç gösteren, kişisel özgürlüklerin kısıtlanmasına güçlü bir şekilde tepki oluşturan ve etkili, atılgan ve olumlu kendilik kavramına sahip girişimci bireyler oldukları da görülmektedir. Bu özellikler iç kontrol odaklı olan kişilerin olumlu bir kişilik özelliğine sahip olduğuna işaret etmektedir (Yeşilyaprak, 1990, s. 42).

3.3.2. Dış kontrol odaklılık

Bir pekiştirme birey tarafından kendi birtakım davranışlarını izleyen ancak başta onun davranışına bağlı olmadan meydana geldiği şeklinde algılandığında bu durum karakteristik olarak şans, talih ve kaderin bir neticesi olarak algılanır veya onu çevreleyen karmaşık ve büyük güçler nedeniyle tahmin edilemez olarak değerlendirilir. Bir durum veya olay kişi tarafından bu şekilde yorumlanıyorsa bu inanca dış kontrol adı verilmektedir (Küçükkaragöz, 1998, s. 26). Dış kontrol odağına sahip bireyler çevreleri üzerinde herhangi bir müdahalelerinin olamayacaklarını ve meydana gelecek sonuçları değiştiremeyeceklerine inandıklarından daha kaygılı, şüphe dolu ve pasiftirler. Ayrıca araştırmalar dış kontrol odaklıların hem kendilerine hem de başkalarına daha az oranda güvenen, kendilerini keşfetmede yetersiz ve olaylara karşı savunma mekanizmalarını daha çok kullanmaya yatkın olduklarını göstermektedir (Yeşilyaprak, 1990, s. 42-43). Olumsuz ve istenmeyen olayların meydana gelmesini engelleyemeyeceklerini düşünen dış kontrol odağına sahip kişilerin, iç kontrol odaklılara oranla daha fazla stres ve depresyon yaşadıkları da görülmüştür. Yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabaları dışında etkenlerden kaynaklandığına inanan dış kontrol odaklılar bu durumun sadece doğru zamanda doğru yerde bulunmanın bir getirisi olduğuna inanırlar ve hayatlarını yönlendirmede çaresizlik yaşama eğilimindedirler (Solmuş, 2004, s. 196). Dış kontrol odaklılar iç kontrol odaklılara kıyasla daha uyumlu ve itaatkârdır. İçseller yönünü kendilerine çevirmişken; dışsallar başkalarına bakar. Bu nedenle, dışsallar, bağımsız olması ve üstlerinin ve diğer bireylerin kontrolüne karşı bir direnç göstermesi muhtemel olan içsallerden daha uyumlu takipçilik veya astlık sergilerler. Dışsallar, daha fazla göstermeler sebebiyle yönergeleri takip etme olasılıkları daha yüksek olacağından, dışsalların

denetlenmesinin kolay olması daha muhtemeldir (Spector, 1982, s. 486). Ayrıca dış kontrol odaklıların kendilerine ve başkalarına daha az derecede güvenen, kendilerini tanımada yetersiz, sosyal kabul ihtiyaçları daha az, daha çok savunma mekanizmaları kullanma yöneliminde ve saldırgan oldukları belirtilmektedir (Yeşilyaprak, 1990, s. 43). Tablo 3.1.'de iç ve dış kontrol odaklıların farklı algılarına ilişkin örnekler sunulmuştur.

Tablo 3. 1. İç ve Dış Kontrol Odaklılıkların Özellikleri (Çetin ve Basım 2017,107)

İç Kontrol Odaklılar	Dış Kontrol Odaklılar
<ul style="list-style-type: none">➤ Ücret artışı sıkı çalışma ve başarı göstermekle meydana gelir.➤ Performans göstergesi sıkı çalışma ve işin tamamlanmasıyla ilişkilidir.➤ İyi kararlar bilgilerin detaylı araştırılması sonrasında verilir.	<ul style="list-style-type: none">➤ Ücret artışı, örgütte doğru yerde ve doğru işte çalışmaya bağlıdır.➤ Yöneticilerin ve amirlerin gözde çalışanları her zaman daha yüksek performans notu alır.➤ Kişilerin tutumları çoğunlukla değiştirilemez.

4. BÖLÜM

İŞ ERTELEME

Bu bölümde iş erteleme kavramı, iş ertelemenin boyutları, iş ertelemenin sınıflandırılması, iş erteleme davranışını etkileyen faktörler, iş erteleme davranışının nedenleri ve sonuçlarına ilişkin detaylı bilgi verilmiştir.

4.1. İş Erteleme Kavramı

Günümüzde yaygın bir davranış olan erteleme birçok insan tarafından işte, evde, okulda kısacası günlük yaşamın her alanında sergilenmektedir. Erteleme doğası gereği bilinçli olarak yapılan bir eylemdir. Yani bir davranış ya da görev diğer alternatifler arasından gönüllü olarak tercih edilmektedir (Gupta, Hershey ve Gaur, 2012, s. 196).

Erteleme davranışı literatürde prokrastinasyon (procrastination) olarak da adlandırılmakta olup; kelime köken olarak iki Latince kelimenin birleşmesinden meydana gelmektedir: "ileri" anlamına gelen pro ve "yarına ait" anlamına gelen crastinus. Yarına ilet veya "Ertesi gün yapacağım" olarak bilinir (Burka ve Yuen, 1983, s. 5). Ertesi gün sendromu (Aksu, İra, Yalçinkaya ve Yurttaş, 2017, s. 2446) ifadesiyle de bilinen erteleme sözlükte (TDK) "Ertelemek işi, tehir, tecil, talik" olarak tanımlanmıştır. Oxford English Reference Dictionary (1996) tanımında ise "geçerli bir sebep olmaksızın eylemi erteleme davranışı" şeklinde ifade edilmiştir (Steel, 2007, s. 65).

Milgram (1992) ertelemenin aslında modern bir hastalık olduğundan bahsetmiş ve genellikle endüstriyel toplumlarda bir sorun olduğunu savunmuştur (Ferrari, Johnson ve Mccown, 1995, s. 3). Ancak diğer taraftan Knaus (2000) çalışmasında erteleme davranışının ortaya çıkışının neredeyse insan uygarlığına denk olduğunu ve bundan 2,5 milyon yıl önce insanların küçük klanlar halinde yaşarken bile klan için olması gereken bir şeyi sebepsiz yere geciktirmiş ve ertelemiş olabileceğini belirtiyor.

Ertelemeye benzer kavramların tarihte eski kültürlerde de var olduğunu ifade edilmektedir. Bu düşünceye örnek olarak Roma kültüründe ertelenmiş kararların gerekli ve akıllı bir davranış olarak görülmesi ve yine Romalılarda düşmanı beklemenin ve çatışmada sabırlı olmanın başka bir ifadeyle aktif yapılan ertelemenin yerinde bir strateji olduğunun kabul edilmiş olmasıdır (Ferrari, Johnson ve Mccown, 1995, s. 4). Yine geçmişte Mısırlılarda "ertelemek" iki farklı anlamda kullanılmaktaydı. Birisi, gün boyu gerekli olacak enerjiyi koruma amacıyla gereksiz görülen her türlü işten ve çabadan kaçınma anlamında faydalı bir davranış ifade ederken, diğeri ise insanların yaşamını sürdürmek amacıyla gerekli olan bir görevi yerine getirmedeki geciktirme anlamında zararlı sonuçları olan bir alışkanlığı ifade ediyordu (Burka ve Yuen, 1983). Bu kapsamda erteleme davranışı bir strateji olarak yapıldığında zihinlerde olumlu bir kavram algısı oluşurken diğer tarafta amaçsız ve gereksiz

yere yapıldığında ise zihinlerde olumsuz sonuçlara gebe bir kavram olarak belirlemektedir. Ertelemenin bu farklı iki algısı bilimsel çalışmalara da yansımıştır.

Bazı çalışmalarda erteleme davranışını sergileyen insanların, bu davranışı zararlı ve yanlış olarak niteledikleri ve bu davranışı gösterenlerin %95'inden fazlası bunu azaltmak istediklerini ortaya koymaktadır. Bazı çalışmalarda ise erteleme aktif bir gecikme olarak veya aceleden kaçınmak olarak olumlu bir anlamda ifade edilmiştir (Steel, 2007, s. 66).

Erteleme; bugün yapılması gerekenleri yarına bırakmak (Milgram, Sroloff ve Rosenbaum, 1988, s. 197), belirlenen görevleri gereksiz yere kişisel rahatsızlık hissedene kadar geciktirme eylemi (Solomon ve Rothblum, 1984, s. 504), maliyetleri tartışılan bir öz denetim hatası (Nguyen, Steel ve Ferrari, 2013, s. 388), bir görevi yerine getirmeyi veya karar vermeyi geciktirmek için bir özellik veya davranışsal eğilim (Milgram, Mey-Tal ve Levison, 1998) ve bir öz düzenleme başarısızlığı biçimi (Steel, 2007, s. 65) olarak tanımlanmaktadır. İş erteleme, çalışanların mesai saatleri içerisinde iş dışı eylemlerle meşgul olması ve işle ilgili eylemi ertelemesi olarak tanımlanabilir (Metin, Taris ve Peeters, 2016, s. 254). Diğer bir tanımda iş erteleme, işi yapmamak, geciktirmek ve işten kaçınma davranışı gösterilmesiyle bilinen yaygın bir olgudur. Harris ve Sutton (1983) ise iş ertelemeyi, odak kişinin veya diğer rol gönderenlerin şu anda yapılmasını beklediği bir görevi geciktirme eylemi olarak tanımlamaktadırlar. Son olarak Seçer (2008) işi ertelemeyi çalışanın yapmak istediği bir işi veya görevi herhangi bir mantıklı sebebe dayandırmaksızın bilinçli bir kararla ve kişisel bir rahatsızlık hissederek geciktirmesini ya da ertelemesini içeren bir davranış biçimi olarak tanımlamıştır. Son tanımdan görüleceği üzere bu davranışın bilişsel, duygusal ve davranışsal birtakım bileşenleri bulunmaktadır.

Erteleme, yapılması amaçlanan bir eylemi gerçekleştirmekten kaçınma olarak da ifade edilebilir. Kişinin yapmayı planladığı eylem, arzu edilir bir eylem olmadığında erteleme davranışının gerçekleşme olasılığının arttığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle kişinin yapmayı planladığı eylem kişiye cazip gelmiyorsa, eylemden kaçınma yoluna gitmektedir. Bu tür bir çatışmayı iş hayatında birçok kişi sergilemektedir. Örneğin hazırlanması gereken bir sunumun yerine internette gezinmek amaçlanan eylemden kişiyi uzaklaştıran bir kaçınma davranışdır. Kaçınma davranışı bireyde meydana gelen duygusal sıkıntıyı azaltmak amacıyla yapılmaktadır (Eerde, 2003, s. 422).

Erteleme davranışı sergilenirken kişiler belli başlı bir dizi aşamalardan geçerek bir erteleme döngüsü oluşturmaktadır:

1. Kişi bir işi/görevi yapmak istese de istemese de sonucunda elde edeceği bazı olumlu çıktılardan dolayı yapmayı arzulamaktadır.
2. Belirlediği işi/görevi yapmak için kesin bir karara varır.
3. Gereksiz yere planlanan işi/görevi geciktirir.

4. Planlanan işi veya görevi geciktirmenin artılarını ve eksilerini gözlemler.
5. Yapılmasına karar verilen işi/görevi ertelemeye halen devam eder.
6. İş ertelediği için kendisine kızmasına rağmen işi ertelemeye devam eder.
8. Amaçlanan işi ya da görevi bitirmek için son anlarda yoğun bir çaba gösterir ve belirlenen işi zorlukla zamanında bitirir, geciktirir ya da asla tamamlayamaz.
9. Gecikmelerden dolayı duygusal bir rahatsızlık yaşar ve gereksiz gecikmelerden dolayı kendisine kızmaya devam eder.
10. Böyle bir ertelemenin bir daha olmayacağına dair kendi kendisine söz verir.
11. Ancak aradan çok süre geçmeden, özellikle karmaşık, zor ve zaman alan bir iş veya görev varsa, görev tekrar ertelenir (Ellis ve Knaus, 1979, s. 7).

Döngüden anlaşılacağı üzere erteleme davranışı kronikleşen ve ertelemeyi yapan kişiye duygusal rahatsızlık veren bir davranış veya bir kişilik özelliği veya durumsal koşullardan kaynaklı bir davranış olarak da değerlendirilebilmektedir.

Yapılan açıklamalar ve tanımlamalar doğrultusunda erteleme davranışının hayatın her anında insanların karşı karşıya kaldığı bir davranış haline geldiği görülmektedir. Ancak günümüzde iş hayatında yapılan erteleme davranışının sonuçları ve maliyetleri özellikle örgütleri etkilemektedir. İşyerinde erteleme davranışı hem bireysel hem de örgütsel verimliliğin azalması nedeniyle işveren maliyetlerini artıran üretkenlik dışı bir davranış olarak kabul görmektedir (Gupta, Hershey ve Gaur, 2012).

4.2. İş Ertelemenin Boyutları

Milgram (1991) ertelemenin geniş ve sistematik bir tanımını yaparken bu sürecin davranışsal ve duygusal boyutuna değinmiştir. Ertelemenin öncelikle (1) bir davranış dizisi; (2) standartların altında bir davranışsal çıktıyla biten; (3) erteleyici tarafından görevin gerçekleştirilmesi önemli olarak algılanması, (4) ve duygusal bir rahatsızlık ile sonuçlanması gerekliliğini ifade etmiştir (Ferrari, Johnson ve Mccown, 1995, s. 11). Erteleme eylemi sadece davranışsal bir olgu değil duygusal, davranışsal ve bilişsel bileşenlerden oluşan karmaşık bir süreçten meydana gelmektedir (Fee ve Tangney, 2000, s. 167).

Bir kişinin belirli bir zaman dilimi içerisinde tamamlaması gereken işe henüz başlamamış olması veya başlasa da tamamlamamış olması nedeniyle o kişide meydana gelen öznel rahatsızlıklar ertelemenin **duygusal bileşenini** oluşturmaktadır. Bu rahatsızlığa ise erteleme davranışı sonucunda meydana gelen kaygı ve endişe halinin neden olduğu belirtilmektedir (Uzun ve Demir, 2015, s. 109).

Diğer bir ifadeyle erteleme duygusal bileşeni, işi geciktirmenin veya erteleme duygusal birtakım olumsuz sonuçları olduğuna işaret etmektedir. Kişiler erteleme davranışında bulduklarının farkında olduklarında kendilerini yetersiz görme, suçluluk hissetme, utanma, gerginlik hali, panik olma ve genel bir kaygı veya huzursuzluk benzeri bir dizi rahatsızlık verici duygular yaşayabilmektedirler (Binder, 2000, s. 6).

Ertelenmenin en açık bileşenini **davranışlar** oluşturmaktadır. Bir işe başlamada, bitirmede veya o işte performans göstermede yapılan ertelemeler veya gecikmeler ertelenmenin davranışsal bileşenleri üzerinde en dikkat çekilen hususlardır (Seçer, 2008, s. 314). Ertelenmenin davranışsal boyutunda, kişi yerine getirmesi gereken görev için gereğinden fazla zaman harcamaktadır. Kişinin yapmayı planladığı bir görevi yapmaktan kaçınıp onun yerine daha çok keyif verecek diğer bir işi yapması ertelenmenin davranış boyutunu ifade etmektedir. Örneğin kişinin iş esnasında işiyle ilgili bir görevden kaçınıp sosyal medyada zaman geçirmesi ertelenmenin davranış boyutuna örnek olarak gösterilebilir (Uzun ve Demir, 2015, s. 108). Araştırmacılar ertelenmenin davranışsal boyutunu tanımlarken geciktirilmiş ve ertelenmiş veya yerine getirilmesi aşırı derecede uzun süre almış bir işin başlatılması ve tamamlanması noktasına dikkat çekmektedirler (Vestervelt, 2000, s. 2).

Ertelene davranışı sergileyen kişilerde oluşan başarısızlık beklentisi, karar vermede yetersizlik algısı ve düşük özsaygı vb. düşünce süreçleri ertelenmenin **bilişsel boyutuna** işaret etmektedir (Seçer, 2008, s. 315). Ertelenmenin bilişsel bileşeni bireyin niyetleri ile sergilediği davranış arasındaki uyumsuzluğu ve çelişkiyi içermektedir (Binder, 2000, s. 3). Diğer bir ifadeyle bireyin belli bir işe veya göreve karşı düşünceleri ve niyeti, öncelikleri veya hedefleri ile bu işi tamamlaması arasındaki alışılmış hale gelen uyumsuzluk ertelene davranışının bilişsel bileşenini oluşturmaktadır (Vestervelt, 2000, s. 5). Öyle ki kişi kendi önceliklendirdiği planlarıyla ters düşmektedir. Örneğin kişi iki farklı alternatif arasında daha az öncelikli işi daha yüksek önceliğe sahip işten önce yapıyorsa bu durumda yüksek öncelik verdiği işi ertelemiş olarak değerlendirilir. Bu durumda yalnızca yüksek öncelikli işi diğerinden önce yapmaması değil aynı zamanda yüksek öncelikli işe yeteri kadar zaman ayırmaması da ertelenmenin bilişsel boyutuna dikkat çekmektedir (Seçer, 2008, s. 315).

4.3. İş Ertelenmenin Sınıflandırılması

Literatürde iş ertelenmenin sınıflandırılmasına ilişkin çeşitli görüşler mevcuttur. Bu görüşlerde direkt iş ertelene davranışına yoğunlaşan ve bireyin bu davranışı sergilemesinde etkili olan kişilik özellikleri veya durumsal faktörleri dikkate alanlar olduğu gibi doğrudan ertelenmede bulunan kişiye yoğunlaşan sınıflandırmalarda mevcuttur. Kişilere odaklanılan çalışmalarda erteleyiciler iyimser/kötümser ve aktif/pasif olmak üzere sınıflandırılmaktadırlar (Seçer, 2008, s. 317).

İyimser olarak adlandırılan erteleyiciler niyetlerini ertelerler ancak bunun için endişe duymazlar. Çünkü amaçlanan işi şimdi ertelemiş olsalar da sonunda başarılı olacaklarından emindirler. Diğer tarafta, karamsar olarak adlandırılan erteleyiciler ise geciktirdikleri davranışları hakkında endişe duymaktadırlar. Hedeflenen programın gerisinde kaldıklarının farkındadırlar. Ayrıca görevle nasıl başa çıkacaklarını bilmediklerinden dolayı yine ertelerler (Lay 1987, 1988; Milgram, Gehrman ve Keinan 1992; Dewitte ve Lens 2000).

Erteleyenleri aktif ve pasif olarak yapılan değerlendirmelerde, pasif erteleyiciler zamanında harekete geçme kararını veremedikleri için işlerini son ana kadar erteleyen geleneksel erteleyiciler olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan, aktif erteleyenler, zaman baskısı altında motive olarak ertelemek için maksatlı kararlar alarak işlerini son teslim tarihinden önce tamamlayarak tatmin edici sonuçlar alırlar (Choi ve Moran, 2009, s. 195-196). Aktif erteleyiciler eylemleri bilinçli olarak beklemeye alırlar ve ellerinde bulunan önemli olarak adlandırdıkları diğer işlere odaklanırlar. Aktif erteleyenler ve pasif erteleyenler bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak birbirlerinden farklıdırlar. Pasif erteleyenler de görevin son teslim tarihi yaklaştıkça üstesinden gelememe korkusu oluşur, üzerlerinde baskı hissederler ve stres yaşarlar. Diğer yandan aktif erteleyiciler baskı altında olmaktan hoşlanırlar. Bu durum onları daha motive olmuş ve verimliliği artmış bir birey haline getirir. Aktif erteleyenler kendilerine verilen görevleri son teslim tarihinden önce başarılı bir şekilde tamamlarken pasif erteleyenlerin vazgeçme ve başarısız olma ihtimalleri yüksektir (Chu ve Choi, 2005, s. 247).

Kişiyi yani erteleyiciye odaklanılan çalışmalarda esas alınan nokta kişinin erteleme davranışını sergilerken rahatsızlık hissi duyup duymadığıdır. Ancak erteleme davranışında kişinin duygusal bir sıkıntı hissi yaşamasının yanı sıra ertelemenin birçok farklı etkisi ve sonucu da bulunmaktadır. Dolayısıyla iş erteleme davranışının sınıflandırılması bakımından esas olarak kişi yerine davranışın odak noktası seçilmesi ve bireyin kişisel özellikleriyle birlikte içinde bulunduğu durumsal şartların da dahil edildiği bir sınıflandırma yapılmasıdır (Seçer, 2008, s. 318-320). Bununla birlikte iş erteleme davranışına teorik bir çerçeve açısından bakıldığında ise üç temel faktörün ertelemeyi etkilediği ifade edilmiştir. Bu faktörler kişisel özellik faktörleri, durumsal faktörleri ve görev özelliklerine ilişkin faktörleri içermektedir (Gupta, Hershey ve Gaur, 2012, s. 196). Ancak bazı çalışmalarda durumsal faktörler ve görev özelliklerine ilişkin faktörler arasında fark olmadığı düşünülerek tek başlık altında verilmiştir. Bu çalışmada da iş erteleme durumsal ve kişilik özelliği olarak iki ana başlık altında sınıflandırılacaktır.

4.3.1. Kişilik özelliğine göre sınıflandırma

Kişilik özelliğine dayalı olan sınıflandırmada kişinin davranış biçimleri durumsal şartlardan ve zaman kavramından bağımsız olarak ortaya konan davranışlardır. Kişilik özelliğinden dolayı meydana gelen iş ertelemede kişiler farklı işlere başlamayı ve bu işleri bitirmeyi

geciktirmekte ve bu geciktirmeye yönelik davranışlarda alışkanlık eğilimi göstermektedirler. Kişilik özelliğinden kaynaklanan iş ertelemedeki önemli husus kişinin farklı işlerde de bu davranışını tekrarlayacak olmasıdır (Seçer, 2008, s. 320-321).

Kişilik özelliğine dayalı iş erteleme sınıflandırmasının kendi içinde alt sınıflandırmalara bölüldüğü görülmektedir. Bunlardan ilki iş yerinde çalışanların karar vermeye dayalı erteleme davranışdır. Karar vermenin çalışana getireceği sorumluluk duygusundan dolayı kişi belirli bir sürede karar vermeyi bilinçli olarak ertelemekte ya da karar vermekten kaçınmaktadır. Çalışanlar kendilerine yükledikleri bir takım bilişsel değerlendirmelerden dolayı da karar vermeyi etkileyebilirler. Eğer çalışan karar vermek için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığını düşünüyorsa ya da örgüt içerisinde bir çatışma ortamı mevcutsa karar vermekten kaçınabilir (Ellis ve Knaus 1979; Milgram ve Tenne 2000).

Kişilik özelliği başlığı altında değerlendirilecek bir diğer alt sınıflandırmada harekete geçirici ve kaçınmacı iş erteleme durumlarıdır. Kişinin işin tamamlanması gereken sürenin yaklaşmasıyla birlikte işi tamamlamak için harekete geçme davranışı göstermesi harekete geçirici iş erteleme olarak değerlendirilmektedir (Seçer, 2008, s. 322). Kaçınmacı erteleme davranışında ise çalışanın durumu tehdit edici veya duygusal olarak çekici olmayan bir durum olarak algılanması sonucu erteleme davranışı ortaya çıkmaktadır (Eerde, 2000, s. 378).

4.3.2. Durumsal şartlara göre sınıflandırma

Erteleme ya da daha doğrusu iş erteleme, genelleştirilmiş bir çalışma alışkanlığı ya da kişilik özelliğinin aksine, belirli bir göreve bağlı durumsal bir davranıştır (Harris & Sutton, 1983, s. 988). Durumsal erteleme kişinin yaşamında belli bir alanda belli bir işe başlamayı veya sonlandırmayı geciktirmesi ve bu eylemi tekrarlayan bir şekilde alışkanlık edinmesi olarak tanımlanmaktadır (Ferrari, O'Callaghan ve Newbegin, 2005). Başka bir tanımda Sabini ve Silver (1982) ise durumsal ertelemeyi bir kişinin bir işi yapabilme becerisine sahip olduğu halde isteyerek yapmaması olarak tanımlamışlardır (Dinçer, 2019, s. 142). Yalnızca yaşamın belli bir alanında belirgin olan durumsal erteleme bu özelliğiyle ertelemenin yaşamın birçok alanında belirgin olabilen kişilik özelliği olan ertelemeden ayrılmaktadır (Vestervelt, 2000, s. 11).

4.4. İş Erteleme Davranışını Etkileyen Faktörler ve İş Erteleme Nedenleri

Araştırmacılar çoğunlukla ertelemeyi bir kişilik özelliği olarak ele almışlardır. Erteleyenlerin düşük benlik saygısına sahip oldukları ve erteleme davranışlarını tembellik veya özdenetim eksikliği gibi kişilik özelliklerinden kaynaklanan kusurlarına bağladıkları sonuçlarına ulaşmışlardır (Burka ve Yuen, 1983). Düşük özsaygıya sahip insanlar başarısız olduklarında buna sebep olarak kendilerini görürler. Yetersiz oldukları için başarısız olduklarına inanırlar.

Bu durumla karşı karşıya kalmamak için veya diğer bir ifadeyle benlik saygılarını korumak için erteleme davranışı gösterebilirler (Ferrari, 1991).

Çalışanların iş erteleme davranışını göstermelerine ilişkin başka bir etken de erteleyicilerin öz düzenleme başarısızlıklarıdır. Öz düzenleme yeteneği düşük olan kişilerin öz düzenleme yeteneği yüksek olan kişilere oranla daha yüksek olasılıkla iş erteleme davranışında bulunmaları beklenir (Gülebağlan, 2003, s. 17).

Erteleme davranışının nedenlerine ilişkin yaygın bir inanış da aşırı yüksek standartlardan kaynaklandığıdır. Bazı araştırmacılar erteleme ve mükemmeliyetçilik arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Burka ve Yuen (1983), erteleyenlerin kendilerinden gerçekçi olmayan taleplerde bulduklarını iddia etmişler ve erteleyenlerin mükemmeliyetçilikle ilgili bilişsel özelliklerin birçoğunu sergilediklerini gözlemlemişlerdir (Flett, Blankstein, Hewitt ve Koledin, 1992, s. 85). Eğer kişi mükemmeliyetçi bir karakter özelliğine sahipse erteleme davranışında bulunması olası bir durumdur. Mükemmeliyetçi bireyler daha yüksek standartlarda iş ortaya koymak isterler. Bu standartlara ulaşmaları için planlanandan daha fazla zaman gerekir ve gecikme meydana gelir. Bu durum da ertelemeyi doğurur (Seçer, 2008, s. 336-337).

Ertelemenin bir diğer olası nedenleri arasında bireyin karakteristik özellikleri yanı sıra kendisine ve çevresine karşı yapmış olduğu hatalı bilişsel yüklemeleri de yer almaktadır. Ayrıca kişinin zamanı etkili bir şekilde yönetememe ve önceliklerini belirleyememe, gibi durumlarla da ilişkili olduğu görülmektedir (Balkıs, 2007, s. 69). Diğer bir anlatımla erteleme davranışı sergileyen kişiler zaman kavramı bilincine sahip olmamakla birlikte zaman yönetme becerileri de gelişmemiştir (Coote, 1987). Ancak araştırmalar, ertelemenin zayıf zaman yönetimi becerileri veya süreklilik halini alan tembellikten daha fazlasını içeren motivasyonel bir problem olduğu fikrini desteklemektedirler (Senecal, Koestner ve Vallerand, 1995).

Kişi elde ettiği başarı ya da başarısızlıklarının sebeplerini iç veya dış çevreyle ilişkilendirmesine bağlı olarak iş erteleme davranışında bulunma yöneliminin de farklılaşacağı öne sürülmektedir. Bu konuda Rothblum, Solomon ve Murakami (1986), iş erteleme davranışında bulunanların başarı ve başarısızlıklarını dışsal koşullarla ilişkilendirmeye daha yatkın olduklarını ifade etmişlerdir. Diğer bir çalışmada da Trice ve Milton (1987), erteleyenlerin, ertelemeyenlere oranla daha fazla dış kontrol odağına sahip olduklarını bulmuşlardır. Bundan dolayı, iç kontrol odağına sahip kişilerin daha az işi erteleme davranışı sergileyecekleri söylenebilir. Kontrol odağı ile işi erteleme davranışı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bir değerlendirmede kişinin herhangi bir başarısızlığının nedenini kendi becerilerindeki yetersizliğe bağlamayı daha tehditkâr bulmasından dolayı işi erteleyerek başarısızlığını dışsal bir nedenle ilişkilendirebilmektedir. Diğer bir anlatımla kişi işi erteleme davranışıyla birlikte kendi yeteneğini sorgulamayı engelleyerek, erteleme davranışına öz-saygıya olan tehdidi azaltıcı bir işlev yüklemektedir (Gül, 2015, s. 87).

Blunt ve Pychyl (2005) çalışanların teşvik edici olmayan, hoş olmayan, zor veya kendilerine dayatılan görevleri erteleme eğiliminde olduklarını ileri sürmüştür (Wan, Downey, & Stough, 2014). Bazı araştırmacılar, "görevden kaçınmayı" başka bir potansiyel erteleme davranışı nedeni olarak tanımlamaktadır. Genellikle bireyler yapmak istemedikleri bir göreve karşı isteksiz olurlar ve harekete geçmeyi erteleyebilirler (Zarick ve Stonebraker, 2009, s. 212). İş ertelemeyi etkileyen durumsal faktörlerden bir diğeri de işin temel özellikleridir. Yapılan çalışmada (Lonergan ve Maher, 2000) iş zenginleştirmesinin olduğu işlerde, işi erteleme davranışı azalmaktadır. Çalışanlar işin önemli olduğunu algıladıklarında, yeterli geribildirim aldıklarında ve yüksek özerkliğe sahip olduklarında daha az iş erteleme davranışı sergiledikleri görülmüştür.

4.5. İş Ertelemenin Sonuçları

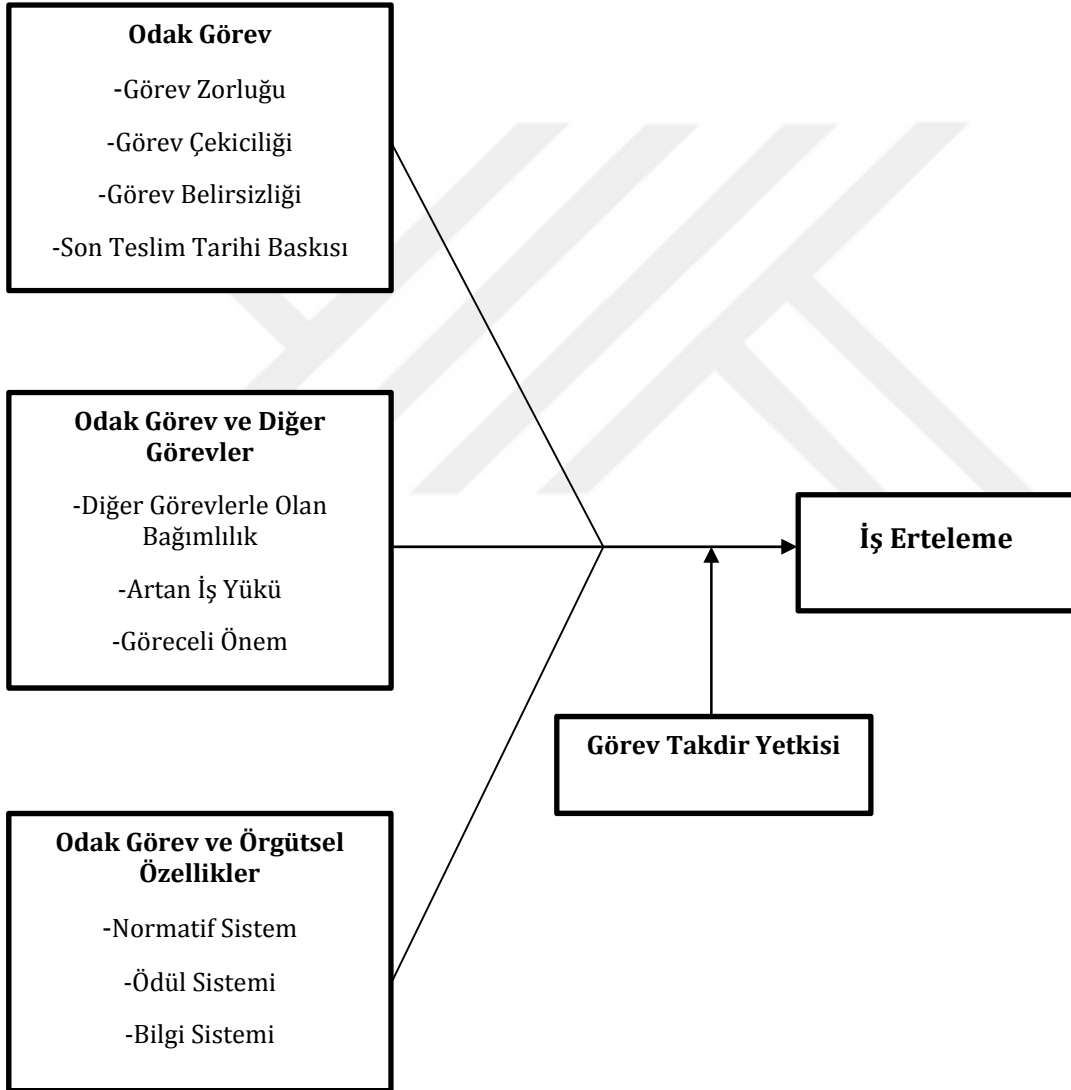
Kişinin örgüt içerisinde belli bir işi veya görevi ertelemesinin sonucunda olumsuz birtakım hem bireysel hem de örgütsel çıktılar meydana gelmektedir. Daha fazla erteleme bildiren bireyler, daha kötü fiziksel ve zihinsel sağlık, daha fazla finansal sorun ve daha düşük yaşam tatminine sahip olma eğilimindedir (Beutel, ve diğerleri, 2016, s. 2). Ayrıca üretkenlikte meydana gelen azalma, süreli işleri zamanında bitirememeye, düşük moral ve motivasyon, yüksek stres seviyesi, suçluluk, kaygı, pişmanlık ve endişe duyma gibi sonuçlar da görülmektedir (Güğerçin ve Korkmazıyürek, 2020, s. 712). Erteleme davranışı zaman kayıplarına, performansta düşüşe ve kişilerde stres ve baskı artışına neden olurken, erteleyiciler ise rahatlarına düşkün ya da tembel bireyler olarak değerlendirilmektedir (Chu ve Choi, 2005). İş ertelemesi örgütte daha düşük üretkenlik ve daha düşük performans gibi olumsuz iş sonuçlarını meydana getirmektedir (Thatcher, Wretschko ve Fridjhon, 2008). İşyerinde erteleme aynı zamanda verimlilikte düşüş meydana gelmesine neden olmaktadır. Çünkü diğer çalışanlar genellikle erteleyen bir iş arkadaşının üretkenlikteki kaybını telafi etmek için daha çok çalışmak zorundadır (Hen, 2018, s. 26). Çalışanlar başlamaları ve yapmaları gereken işlere karşı geç harekete geçtiklerinden kendilerinden beklenen kapasitede ve kalitede performans gösterememektedirler (Ferrari, Johnson ve Mccown, 1995). Ertelemenin önemli etkilerinden bir diğeri ise giderek artan zaman baskısı ve ertelenen işe yeterince vakit ayrılmamasıdır. Yeterince zaman ayrılmayan işler yetiştirilse bile işin sonucunda kalite sorunu ortaya çıkabilmektedir (Eerde, 2000, s. 382).

4.6. İş Ertelemeye İlişkin Modeller

Bu bölümde ertelemeyi öngörmede kurulan modellere kişilik özelliği faktörlerinin, durumsal faktörlerin ve görev özelliklerine ilişkin faktörlerin dahil edildiği çalışmalara kısaca değinilecektir.

4.6.1. Harris ve Sutton' un iş erteleme modeli

Harris ve Sutton (1983) çalışanların alışkanlıkları ve kişilik özelliklerinden daha çok çalışma ortamının iş ertelemeye neden olan yönleri üzerinde durmuşlar ve iş erteleme davranışı üzerinde çalışma ortamının meydana getirdiği etkenlerin kişisel özelliklerden daha etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Şekil 4.1.'de gösterilen Harris ve Sutton (1983) tarafından öne sürülen model iş erteleme davranışını etkilediği düşünülen 3 durumsal değişkeni içermektedir.



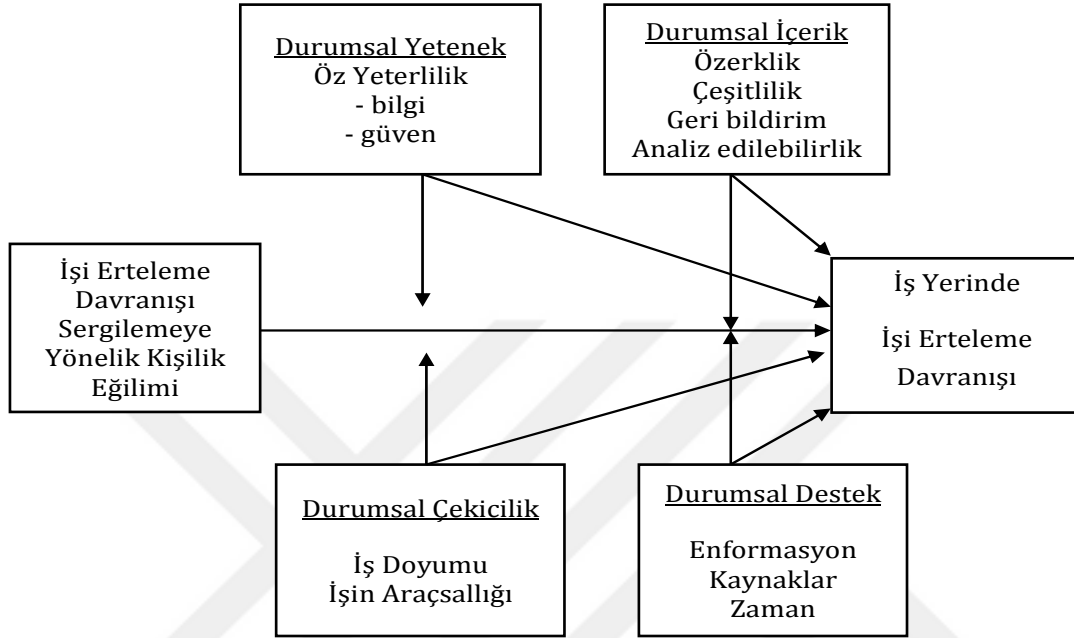
Şekil 4. 1. Harris ve Sutton İş Erteleme Modeli (Harris ve Sutton, 1983, s. 989)

İlk olarak görev zorluğu, görev çekiciliği, görev belirsizliği ve görevin son teslim tarihi baskısının oluşturduğu “*odak görev*” değişkenidir. İkinci değişken ise odak görevin diğer görevlerle olan bağımlılığı, artan iş yükü ve göreceli önemden oluşan “*odak görev ve diğer görevler arasındaki ilişki*” değişkenidir. Son olarak üçüncü değişken ise örgütün normatif sistemi, ödül sistemi ve bilgi sisteminden oluşan “*odak görev ve örgütsel nitelikler*” değişkenidir. Çalışanlar bir görevi yerine getirmek için yeteri kadar beceriye ve kaynağa sahip değilse o görevi zor olarak değerlendireceklerdir. Bu durumda bireyler büyük olasılıkla erteleme davranışı göstereceklerdir. Görev çekiciliği ile anlatılmak istenen ise çalışanların bir görevi yeterince çekici bulmaması veya sıkıcı bulması durumunda işi erteleme ihtimallerinin artacağıdır. Görev belirsizliğinde çalışanlar bir görevi nasıl yapmaları gerektiği konusunda yeterince bilgiye sahip değilse erteleme davranışı beklenmektedir. Son tarih baskısının olmaması da göreve karşı rahat bir tavır sergilenmesiyle birlikte daha çok zaman olduğu algısı oluşmasına sebebiyet verecek ve görevin ertelenmesine neden olacaktır. Diğer görevlere bağımlılık durumu, bir çalışanın diğer görevlerin tamamlanmasının ancak odak görevin tamamlanmasına bağlı olduğunda ortaya çıkacaktır. Birbirine bağlı bir işin ertelenmesi, kişinin tamamlanması beklenen diğer görevlerini engelleyebilir. Bu sebeple çalışan diğer görevlerin tamamlanmasına engel olmayacak bir diğer görevi diğer duruma nispeten daha kolay erteleyecektir. Diğer işlerin neden olduğu artan iş yükü odak görevin ertelenmesi ihtimalini artıracaktır. Göreceli önemi yüksek olan işlere kıyasla göreceli önemi düşük bir işin ertelenmesi daha muhtemeldir. Normatif sistem çalışanların örgüt içerisindeki eylemlerini yöneten, davranışlarını şekillendiren ve onların ne yapmaları veya ne yapmamalarını belirleyen kuralları içermektedir. Bazı örgütler ertelemeyi engelleyen ve yaptırım uygulayan normlara sahipken bazı örgütler ise tersi yönde ertelemeyi teşvik edici normlara sahip olabilirler. Örgütlerin ödül sistemi de normların sürdürülmesi için gerekli bir mekanizma rolü görmektedir. Örgüt tarafından çalışanlara tamamlanması neticesinde bir pekiştirme aracı olarak ödüllendirme yapılabilir. Bu durumda çalışan herhangi bir ödüllendirme ile ilişki bulunmayan görevi ertelenmesi ihtimalinin artacağı düşünülmektedir. Son olarak çalışanlar normlar ve ödül sistemi hakkında bilgiye örgütün sahip olduğu bilgi sistemi aracılığıyla ulaşacaklardır. Çalışanlar açık ve net bilgiye sahip görevlere odaklanarak yetersiz bilginin bulunduğu işleri erteleme davranışını göstermeleri daha muhtemeldir. Modelde iş erteleme davranışını etkileyen üç ana etki sınıfına düzenleyici değişken olarak, “görev takdir yetkisi” eklenmiştir. Çalışanın özellikle göreve ilişkin süre kontrolü ile ilgili olarak takdir hakkı bulunmuyorsa ya da çok az yetkisi varsa bu durumda çalışanın erteleme fırsatının olmayacağı öne sürülmüştür (Harris ve Sutton, 1983, s. 987-993).

4.6.2. Elizabeth Coote Weymann’ ın iş erteleme modeli

Elizabeth Coote Weymann tarafından öne sürülen bu modelde, iş erteleme davranışı bu davranışı sergilemeye yönelik kişilik eğilimi ile durumsal şartların etkileşiminin sonucunda

oluştugu düşünölmektedir. Model, işi erteleme davranışı sergilemeye yönelik kişilik eğilimine sahip bireyin durumsal faktörlerden etkilenecek daha yüksek seviyede iş erteleme davranışında bulunacağı varsayımına dayanmaktadır.



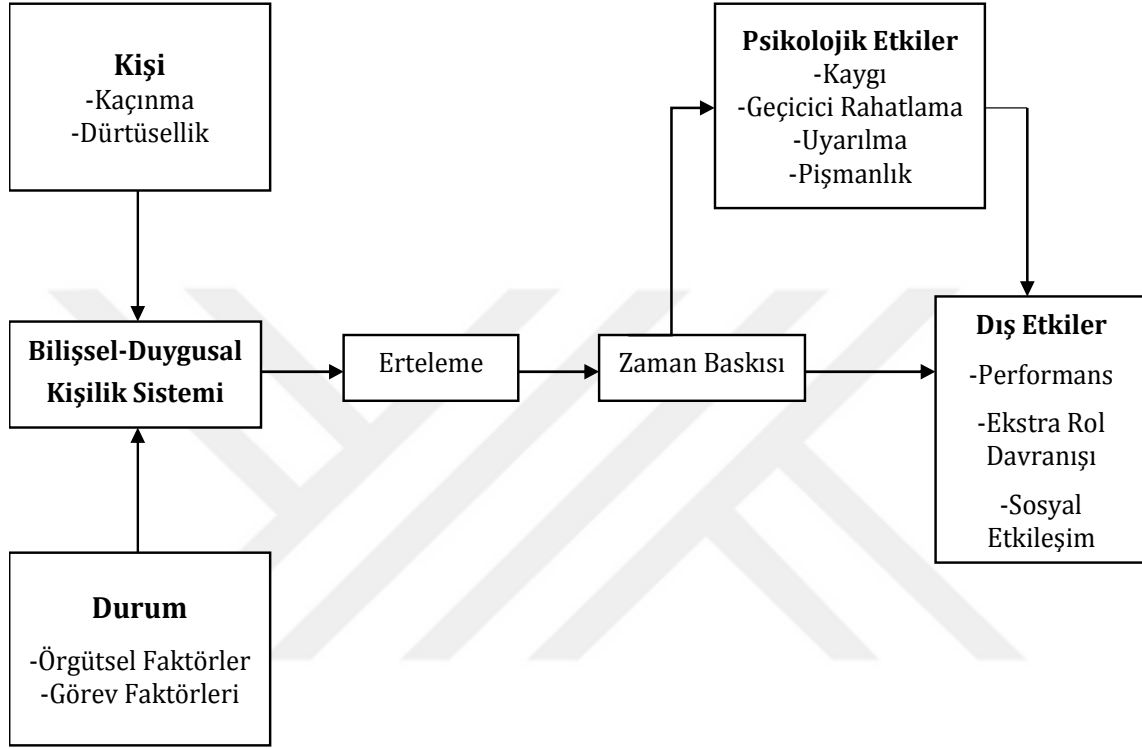
Şekil 4. 2. Elizabeth Coote Weymann'ın İş Yerinde Erteleme Modeli (Weymann, 1988, s. 226)

Şekil 4.2.'de gösterilen modelden de anlaşılacağı üzere kişilik eğilimi direkt olarak iş erteleme davranışına neden olmaktadır. Diğer taraftan modelde, işe ait durumsal yetenek, durumsal çekicilik, durumsal içerik ve durumsal destekten oluşan durumsal özelliklerin de bu ilişkiyi etkileyeceği ileri sürölmüştür. Çalışma sonuçlarında ise iş doyumu, işin araçsallığı, özerklik ile kaynak ve zaman yetersizliği gibi durumsal etkenlerin iş erteleme üzerinde önemli derecede açıklayıcı oldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan kişilik eğiliminin ertelemeyi beklendiği ölçüde açıklayıcı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple çalışma ortamındaki belirtilen durumsal faktörlerin kontrol altına alınmasıyla birlikte işi erteleme davranışının oluşumunu engellenebileceği fikri ağırlık kazanmıştır (Seçer, 2008, s. 344-345).

4.6.3. Eerde' nin iş erteleme modeli

Eerde' nin iş erteleme davranışını açıkladığı modelinde erteleme davranışının hem kişilik özelliklerinden hem de durumsal özelliklerden kaynaklandığını ileri sürölmektedir. Modelde çalışanın sahip olduğu bilişsel-duyuşsal kişilik sistemi hem çevre tarafından şekillendirilen

hem de çevresini şekillendirebilen proaktif bir sistemdir. Şekil 4.3.'de gösterilen modelde erteleme davranışı, bilişsel-duyuşsal kişilik sisteminde işlenen kişisel özelliklerin ve durumsal özelliklerin bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Erteleme davranışı kaçınılan görev üzerinde zaman baskısına yol açar ve bunun sonucunda psikolojik etkiler ve/veya dışsal etkiler meydana gelebilir.



Şekil 4. 3. Wendelien Van Eerde' nin Erteleme Modeli (Eerde, 2000, s. 378)

Kaçınma davranışı, kişi işi veya görevi öz saygısını tehdit edici olarak algılamasıyla veya sıkıcı olarak algılamasıyla ortaya çıkar. Dürtüsellik ise değerli ama uzun vadede elde edilecek ödüller yerine küçük ama kısa vadede ulaşılabilecek sonuçları seçme olarak tanımlanmaktadır. Dürtüsellik, sıkıcı bir eylemin tamamlanması neticesinde elde edilecek uzun vadeli ödül yerine kişinin daha az önemli bir ödüle sahip ama daha keyifli bir eylemi seçmesiyle kendini gösterecektir. Dolayısıyla uzun vadeli ödülün bağlantılı olduğu iş, kişinin kısa dönemli arzuları nedeniyle ertelenmiş olacaktır. Dürtüsellikte kişinin zaman ufku da önemli bir etkidir. Kısa vadeli odaklılık dürtüsellik teşvik ederken uzun vadeli ufka sahip olmak ise uzun vadeli hedeflere odaklanmaya ve dürtüsellik üstesinden gelmeye yardımcı olur. Erteleme davranışının ortaya çıkmasıyla ilgili sorulardan biri de erteleme eğiliminin genelleştirilebilir bir davranış mı yoksa duruma bağlı bir davranış mı olduğudur. Modelde durum değişkenlerinden görev faktörleri 2 boyutta incelenmiştir. Bu durumlardan ilki çok zorlayıcı görevlerin ertelenmesi iken diğeri ise yeterince zorlayıcı olmayan kişinin aşırı basit

olarak algıladığı görevlerin ertelenmesi olarak tanımlanabilir. Karmaşık veya zor hedefler kişi tarafından bir tehdit olarak algılanabilir. Kişi yeteneğine ve becerisine göre bir görevi çok zorlayıcı olarak değerlendirirse, bu değerlendirme sonucunda baskı ve özsaygıya karşı bir tehdit hissederek kaçınma davranışı gösterebilir.

Diğer taraftan kişi becerilerine ve yeteneğine göre bir işi çok kolay, sıkıcı ve yararsız olarak algılsa, görevi kısa sürede tamamlayacağını düşünerek işi tamamlamayı teslim tarihine mümkün olduğunca yakın tutarak aktif erteleme davranışında bulunabilecektir. Durum değişkenlerinden örgütsel faktör olarak örgüt kültürünün erteleme üzerinde etkisi olabileceği düşünülmüştür. Örgüt kültürü öğelerinden olan normlar bir örgütte dakikliği teşvik edeceği gibi ertelemeyi de teşvik edici bir rol üstlenebilir. Örneğin örgütte işleri zamanında bitirmek ödüllendirilmiyor ve erteleme davranışı ise umursanmıyor veya cezalandırılmıyorsa, bu durumda örgüt içerisinde ertelemeyi teşvik edici normlardan bahsedilebilir. Özet olarak model, açıklanan kişi faktörleri ile durum faktörlerinin kişilik sistemi aracılığıyla erteleme davranışına yol açtığını ve erteleme davranışıyla oluşan zaman baskısının kaygı, geçici rahatlama, uyarılma ve pişmanlık gibi psikolojik etkilere ve performans, ekstra rol davranışı ve sosyal etkileşim gibi dış etkilere yol açtığını öne sürmektedir (Eerde, 2000).

4.7. Erteleme ve Diğer Değişkenler Arası İlişkilere Ait Literatür Taraması

Janssen ve Carton (1999), "*The Effects of Locus of Control and Task Difficulty on Procrastination*" çalışmalarında kontrol odağının ve görev zorluğunun erteleme üzerindeki etkilerini araştırdı. 42 üniversite öğrencisinin katılımcı olduğu araştırmada görev zorluğu değişkenini içeren birkaç ortalama farklılık tahmin edilen yönde olmasına rağmen, hiçbiri istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Ancak Kontrol Odağı ile Erteleme arasındaki ilişki, Rotter'in (1966, 1975, 1982) içsel veya dışsal kontrol odağı beklentileri olan bireyler arasındaki davranış farklılıklarına yönelik sosyal öğrenme teorisine dayanan tahminlerle tutarlıdır. Davranışları ile çevresel sonuçlar arasında olası bir ilişki algılayan bireyler, sonuçları şans, baht veya kader gibi dış etkenlere bağlı olarak algılayan bireylere göre daha az ertelemişlerdir (Janssen ve Carton, 1999, s. 436-441).

Lonergan ve Maher (2000) çalışmalarında, işyerinde iş özellikleri ile erteleme arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu modele düzenleyici değişken olarak kontrol odağı dahil edilmiştir. Bir sağlık bakım kuruluşunun 147 çalışanı üzerinden yapılan araştırma sonuçları, iş zenginleştirmenin daha düşük erteleme ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Yüksek özerkliğe sahip iç kontrol odaklı kişiler en az ertelemeyi bildirmişlerdir. Araştırmacılar çalışanlara daha fazla özerklik sağlanırsa işyerinde daha az erteleme gözlemleneceği sonucuna varmışlardır (Lonergan ve Maher, 2000, s. 213).

Nimet Nilgün Yıldırım'ın (2014) "*Üniversite Öğrencilerinde Erteleme Davranışının Mükemmeliyetçilik ve Denetim Odağı ile İlişkisinin İncelenmesi*" isimli yüksek lisans tezinde Necmettin Erbakan Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesinde çeşitli fakültelerde eğitim gören 458 öğrencinin katılım sağladığı araştırmada erkek üniversite öğrencilerinin kız öğrencilere göre daha fazla oranda genel ve akademik erteleme eğiliminde buldukları tespit edilmiştir. Ayrıca kişilerin dış kontrol odaklı olma seviyesi arttıkça erteleme davranışında bulunma sıklığının da artmakta olduğu sonucu bulunmuştur.

Khoshouei (2017) "*Prediction of Procrastination Considering Job Characteristics and Locus of Control in Nurses*" başlıklı araştırmasında, hemşirelerde durumsal faktör olarak iş özellikleri ve bireysel faktör olarak kontrol odağı kullanılarak ertelemeyi tahmin etmeyi amaçlamıştır. 193 hemşirenin katılımıyla gerçekleşen araştırma sonunda hemşirelerin orta düzeyde erteleme, yüksek düzeyde iş özellikleri ve dış kontrol odağına sahip olduklarını göstermiştir. Ayrıca, erteleme ile geri bildirim arasında negatif yönde ve erteleme ile dış kontrol odaklılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eşzamanlı regresyon analizi sonuçları, dış kontrol odağının ertelemeyi tahmin ettiğini göstermiştir (Khoshouei, 2017, s. 27).

Kumral, Paksoy ve Bozkurt'un (2018) "*Kontrol Odağı ve İşyeri Prokrastinasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*" isimli çalışmada araştırmacılar çalışanların iç veya dış kontrol odaklı olmalarının işyerindeki erteleme davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit edilmesini amaçlamıştır. Bu kapsamda, İstanbul ilinde tekstil sektöründeki altı işletmede istihdam edilen beyaz ve mavi yakalı çalışanlara yönelik yapılan araştırma sonucunda, kontrol odağı ile işyeri prokrastinasyonu arasında bir ilişki belirlenmiştir. Dışsal kontrol odağı olan çalışanların daha fazla işyeri prokrastinasyonunda buldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca, çalışmada erkek çalışanların işyeri prokrastinasyonunun daha yüksek olduğu ve çalışanlarda kıdem arttıkça işyeri prokrastinasyonunun arttığı ifade edilmiştir.

Sari ve Fakhruddiana (2019) "*Internal locus of control, social support and academic procrastination among students in completing the thesis*" isimli çalışmalarında, öğrencilerin tezlerini tamamlamadaki akademik ertelemeleri ile içsel kontrol odağı ve sosyal destek arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda, öğrencilerin tezi tamamlama konusundaki akademik ertelemeleri ile içsel kontrol odağı ve sosyal destek arasında çok anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bulgular içsel kontrol odağı ile akademik erteleme arasında çok önemli bir negatif korelasyon olduğunu göstermiştir. Diğer bir ifadeyle iç kontrol odağı ne kadar düşükse, bir tezi tamamlamada oluşacak akademik erteleme o kadar yüksek olacağı tespit edilmiştir.

Bankacı (2019) çalışmasında örgüt kültürünün akademisyenlerin erteleme eğilimleri üzerine etkisini incelemiştir. 166 akademisyenin yer aldığı çalışma sonucuna göre Hofstede'nin örgüt

kültürü modelinin alt boyutlarından olan “zaman yönelimi” ve “belirsizlikten kaçınma” nın akademik erteleme eēilimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduēu tespit edilmiştir.

Gügerçin ve Korkmazyürek (2020) ise “*Erteleme Davranışının nclleri Olarak Dış Kontrol Odaklılık ve Rol atışması: Ampirik Bir alışma*” isimli araştırma kapsamında, özel sektörde görev yapan 224 çalışandan elde edilen verilerin analizi sonucunda, dış kontrol odaklılıēın erteleme davranışını pozitif yönde etkilediēi tespit edilmiştir.

Throop ve Yosof (2021) “*The contribution of employee consideration of future consequences and cultural values on work procrastination*” başlıklı araştırma kapsamında dünyanın çeşitli yerlerinden toplam 253 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi sonucunda işi erteleme, gelecekteki sonuçları dikkate alma deēiřkeni ile negatif ilişkili olduēu ve gelecekteki sonuçları daha yüksek düzeyde dikkate alan kişilerin, daha düşük düzeyde işi ertelemeye sahip olduēu bulunmuştur. Ayrıca işi erteleme eēilimi ile Hofstede’nin örgüt kültürü modelinin alt boyutlarından erkeklik ve güç mesafesi kültürel deēerleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur ve bu kültürel deēerlere sahip olanların işi erteleme düzeylerinin daha yüksek olduēu bulgulanmıştır.

5. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, hipotezleri, veri toplama araçları ve veri analizi tekniği kısımlarına yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, iş özellikleri ve örgüt kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odağının düzenleyici rolünü analiz etmektir. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş erteleme davranışını açıklamada genellikle bireysel özelliklere ilişkin değişkenlerin etkilerinin incelendiği ancak bireyin haricinde örgütsel unsurlara sınırlı sayıda odaklanıldığı görülmüştür. Çalışma hem durumsal hem de bireysel faktörleri bir arada modele dahil edilerek iş erteleme davranışının açıklanabilirliğini artırmayı hedeflemektedir.

Günümüz dünyasında çalışma hayatının en önemli problemlerinin başında çalışanların performansından yeterince yararlanılamaması gelmektedir. Bu probleme neden olan etkenlerden birinin ise, çalışanların iş erteleme davranışının olduğu düşünülmektedir. Toplumsal bir olgu olan erteleme davranışı, günlük hayatta yalnızca bireyleri değil aynı zamanda işletmeleri de olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların yapacağı erteleme davranışları hem kendilerinin performansının azalmasına neden olabilecek hem de bağlantılı olarak örgütün verimliliğinde ve üretkenliğinde düşüşe yol açabilecektir. Ayrıca erteleme davranışına yönelen çalışanlar baskı, kaygı ve stres gibi olumsuz psikolojik duygularla daha fazla karşılaşabilecekler ve bu psikolojik durumlar beraberinde örgütte çeşitli sorunları meydana getirebilecektir. Yapılan çalışma sonuçlarıyla orantılı olmak üzere bu davranışın engellenmesine yönelik tavsiyelerde bulunulacaktır. Böylece örgütte iş erteleme davranışından dolayı meydana gelen verimlilik ve üretkenlik düşüşlerinin önüne geçilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın iş erteleme davranışını etkileyen daha farklı örgütsel yapı, faktör ve süreçlere ilişkin diğer potansiyel değişkenler üzerine yapılacak sonraki çalışmalara da ışık tutması beklenmektedir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

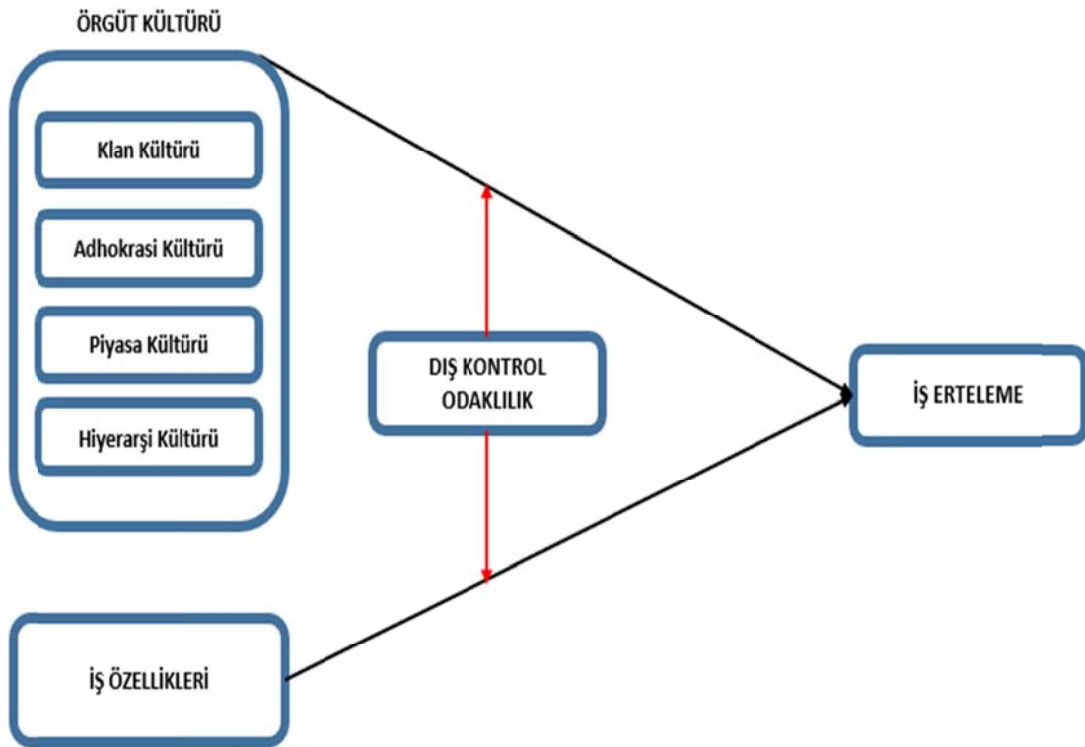
Araştırmaya konu olan iş özellikleri ve örgüt kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü analizine ilişkin anket formlarının katılımcılara internet üzerinden ulaştırılmış olması, katılımcılara çalışma ile ilgili detaylı bilgi verme ve katılımcıların görüşleri hakkında bilgi alma imkanını kısıtladığı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada incelenen değişkenler, zaman içerisinde miktar ve şiddet olarak değişime

uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları anket formunun uygulandığı zaman dilimi ile sınırlı olması araştırmanın kısıtları arasındadır.

Araştırmadaki diğr diğer kısıt ise örneklemin doğasıdır. Kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan anketler sonucunda elde edilen verilerle örneklem tam olarak istenileni temsil etmemiş olabilir. Bir diğr anlatımla örneklemin homojen olmayan bir yapısı olabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalar için özel bir örnekleme yöntemi seçilerek araştırmalara devam edilebilir.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmaya ilişkin model Şekil 5.1.' de gösterilmektedir.



Şekil 5. 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli kapsamında araştırmanın amacına uygun olarak kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁: Klan Kültürü boyutunun İş Erteleme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Adhokrasi Kültürü boyutunun İş Erteleme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Piyasa Kültürü boyutunun İş Erteleme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Hiyerarşi Kültürü boyutunun İş Erteleme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: İş Özelliklerinin İş Erteleme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Klan Kültürünün İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H₇: Adhokrasi Kültürünün İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H₈: Piyasa Kültürünün İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H₉: Hiyerarşi Kültürünün İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H₁₀: İş Özelliklerinin İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini, Strateji ve Bütçe Başkanlığı kaynaklarına göre Türkiye genelinde 2022 yılı itibariyle görev yapan 5.052.409 adet kamu kurumu çalışanları oluşturmaktadır (sbb.gov.tr/kamu-istihdami). Araştırmanın örneklemini ise 18 yaşından büyük, kamu sektöründe çalışan, kolayda örnekleme ile belirlenen ve çevrimiçi ulaşılan toplam 714 kişi oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında, zaman, maliyet ve pandemi koşulları nedeniyle çevrim içi anket yöntemi tercih edilmiştir.

Veriler, anketler aracılığıyla kolayda örnekleme metoduyla toplanmıştır. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüf olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanmaktadır (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015, s. 20).

Google Forms üzerinden oluşturulan anketler internet ortamında katılımcılara ulaştırılarak elektronik ortamda uygulanması sağlanmıştır. Bu yöntemle kayıp veri gibi cevaplanmayan maddelerin ve analizlerde yaşanabilecek problemlerin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 5.1. dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 384 olduğunda örneklemin evreni temsil ettiği kabul edilmektedir. Ancak araştırma kapsamında incelenecek uyum değerlerinin genel olarak 500 örneklem büyüklüğünden sonra sabitlendiği belirlendiğinden yapısal eşitlik modellemesi analizlerinin 500 örneklem büyüklüğünde gerçekleştirilmesi önerilmektedir (Sayın ve Gelbal, 2016, s. 69). Bu doğrultuda örneklem büyüklüğünün (714 kişi) yeterli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5. 1. Evren Büyüklüğüne Göre Örneklem Miktarı

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3
	q=0.5	q=0.2	q=0.7	q=0.5	q= 0.2	q=0.7	q=0.5	q= 0.2	q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50

5.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında ideal veri toplama aracı olması ve istatistiksel analizlerden geçirilmesi kolay olması nedeniyle anket yöntemi tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 175). Anket formunda yer alacak ifadeleri belirlemek amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Araştırma konusunu ölçme kapasitesine sahip olan ölçekler belirlenmiştir. Değerlendirmelerin ardından en uygun ölçekler tercih edilmiş ve uygulama izinleri alınmıştır. Böylece araştırma modelinin temelini oluşturmak üzere dört farklı ölçme aracı anket formuna dâhil edilmiştir.

Veri toplamak üzere hazırlanan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacına uygun şekilde belirlenen 6 adet ifade bulunmaktadır. Formun ikinci bölümünde örgüt kültürü algısını belirlemeye ilişkin 16 ifade, üçüncü bölümünde iş özelliklerini

belirlemeye yönelik tutuma ilişkin 15 ifade, dördüncü bölümünde dış kontrol odaklılığa ilişkin 8 ifade ve beşinci bölümde iş yerinde erteleme davranışına ilişkin 14 ifade bulunmaktadır. Bu ölçme araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

Ankette yer alan ifadelerin yanıtları literatürdeki çalışmalar incelenerek tamamı 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. 5’li Likert ölçeğinde, ifadesinin yanıtı için “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beş seçenek yer almaktadır. Anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesinde Tablo 5.2.’deki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılmış, aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır (Puan Aralığı = (En Yüksek Değer - En Düşük Değer) /5 = (5 - 1) /5 = 4/5 = 0,80) (Kaplanoğlu, 2014, s. 138). Bu hesaplama göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı Tablo 5.2.’de verilmiştir.

Tablo 5. 2. (5’li Likert Ölçeğine Göre Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı)

ARALIK	SEÇENEK
1,00-1,80	Kesinlikle Katılmıyorum
1,81-2,60	Katılmıyorum
2,61-3,40	Kararsızım
3,41-4,20	Katılıyorum
4,21-5,00	Kesinlikle Katılıyorum

Çalışanların örgüt kültürü algılarını ölçmek amacıyla ise geçerlilik ve güvenilirliği Yörük Karakılıç (2019) tarafından test edilen Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin kısa formu olan 16 soruluk ölçek kullanılmıştır. Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeği Klan kültürü, Adokrasi kültürü, Piyasa kültürü ve Hiyerarşi kültürü olarak dört boyuttan oluşmaktadır. Her boyut dörder ifade içermektedir. Ölçek toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içeren 5’li Likert şeklindedir. Ölçekte; 1-4 arası ifadeler “Klan Kültürü”, 5-8 arası ifadeler “Adhokrasi Kültürü”, 9-12 arası ifadeler “Piyasa Kültürü”, 13-16 arası ifadeler “Hiyerarşi Kültürü” boyutlarını ölçmektedir.

Araştırmada iş özellikleri değişkenini ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçe versiyonu Varoğlu (1986) tarafından işlevselleştirilen ve beş boyutta (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim) incelenen

on beş ifadeden oluşan iş özellikleri ölçeği kullanılmıştır (Ünüvar, 2006, s. 63). Anket iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanlar işleriyle ilgili olarak algıladıkları her bir iş özelliğinin miktarını doğrudan belirler. İkinci bölümde ise çalışanlar yaptıkları işin özelliklerine ilişkin 10 ifadenin doğruluğunu belirtirler (Hackman ve Oldham, 1975). Her bir iş özelliği için toplamda 3 madde bulunmaktadır. Beşli bir derecelendirme ölçeği kullanılmıştır (1 = “Kesinlikle Katılmıyorum” ve 5 = “Kesinlikle Katılıyorum”). Ölçeğin **ikinci bölümünde** 4 adet ters kodlanmış (4, 6, 8, 10) madde bulunmaktadır.

- **Beceri Çeşitliliği** 3 madde ile ölçülmüştür: 1. Bölüm 'de Soru 3, 2. Bölüm' de Soru 1 ve Soru 4;
- **Görev Kimliği** 3 madde ile ölçülmüştür: 1.Bölüm 'de Soru 2, 2. Bölüm' de Soru 2 ve Soru 7;
- **Görev Önemi** 3 madde ile ölçülmüştür: 1.Bölüm 'de Soru 4, 2. Bölüm' de Soru 5 ve Soru 9;
- **Geri bildirim** 3 madde ile ölçülmüştür: 1.Bölüm 'de Soru 5, 2. Bölüm' de Soru 3 ve Soru 10;
- **Özerklik** 3 madde ile ölçülmüştür: 1.Bölüm 'de Soru 1, 2. Bölüm' de Soru 6 ve Soru 8;

Katılımcıların dış kontrol odağı eğilimlerini ölçmek için Spector (1988) tarafından geliştirilen Kışlalı (2010) tarafından kullanılan, iç ve dış kontrol odaklılık olmak üzere iki boyuttan oluşan Kontrol Odağı ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışmada yalnızca Dış Kontrol Odaklılık boyutu ölçülmek istendiği için 16 soruluk ve toplam 2 boyuttan oluşan Kontrol Odağı ölçeğinden Dış Kontrol Odaklılık boyutuna ait sekiz ifadenin tamamı alınmıştır. Ölçekten alınan sorular sırasıyla 5, 6, 8, 9, 10, 12, 15 ve 16'ncı sorulardır.

Çalışanların iş erteleme eğilimini ölçmek amacıyla Tuckman (1991) tarafından geliştirilen 16 maddelik ölçek Özer, Saçkes ve Tuckman (2013) tarafından “Psychometric Properties Of The Tuckman Procrastination Scale In A Turkish Sample” adlı çalışmalarında Türkçe şekli ile kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından yapılan analizler sonucu 2 madde ölçekten çıkartılmış ve 14 maddelik “*Erteleme Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçekte cevapların tutarlılığını sağlamak amacıyla ters ifadeler (6, 10, 12, 14) kullanılmıştır.

5.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama sürecine başlanmadan önce etik kurul onayı alınmış ve veri toplama sırasında katılımcılardan uygulama izni alınmıştır. Örneklemenin evreni daha homojen şekilde temsil edebilmesi amacıyla anketler 7 farklı coğrafi bölgeden toplam 14 farklı şehirde farklı kurumlarda görev yapan kamu görevlilerinden toplanmıştır. Araştırma verileri katılımcıların

gönüllülük esaslarına uygun bir şekilde 2022 yılının Mart ve Mayıs ayları arasında toplanmıştır. Araştırmada bulunan değişkenlere uygun olduğu belirlenen ölçekler aracılığıyla toplanan veriler SPSS ve LISREL programları vasıtasıyla istatistiki analizlerle değerlendirilmiştir.

Araştırma verileri doğrultusunda kullanılacak analiz yöntemleri; **Analizlerin Varsayımlarına İlişkin Testler** (Verilerin dağılımına ilişkin normallik testi, Çoklu doğrusal bağlantı sorununa ilişkin test), **Ölçeklere İlişkin Analizler** (Araştırma ölçeklerine yönelik Güvenilirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi), **Araştırmanın Temel Bulgularına İlişkin Analizler** (Demografik verilerin test edilmesine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları, Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi, Araştırma değişkenlerinin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik t-testi ve ANOVA testi), **Araştırma Modelinin Test Edilmesine İlişkin Analizler** (Araştırma modelinde yer alan ilişki hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi, Düzenleyicilik etkisini tespit etmeye yönelik yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır.)

6. BÖLÜM

BULGULAR ve YORUMLAR

Çalışmada elde edilen verilerin analizinin yapılması sürecinde LISREL ve SPSS paket programlarından yararlanılmıştır. Analizlerde önem düzeyi $p=0.05$ ve $p=0.01$ olarak kabul edilmiştir. Araştırmada öncelikle kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin hesaplanması içsel tutarlılık (Internal Consistency) yöntemiyle yapılmış ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısından yararlanılmıştır. Ayrıca madde toplam korelasyonu belirlenmiş ve ölçekten herhangi bir ölçek maddesinin silinmesi halinde Cronbach Alpha değerlerindeki değişimin ne oranda olacağı gözlemlenmiştir. Ölçek yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonrasında toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uygunluğunun tespit edilmesinde kullanılan çeşitli uyum indeksleri bulunmaktadır. Bu çalışmada Ki Kare uyum iyiliği indeksinin yanında IFI, CFI, RMSEA, GFI, RMR gibi uyum kriterleri de dikkate alınmıştır (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003).

Çalışmada araştırma hipotezlerine ait sonuçların incelenmesi için yapısal eşitlik modellemeleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin dağılımının incelenmesi için normal dağılım analizleri ve merkezi eğilim ölçümlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca katılımcıların her bir ölçüme katılım düzeyleri ortalama ve standart sapma değerleri ile incelenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin incelenmesinde frekans ve yüzde analizinin yanı sıra ölçümler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. İkili grup karşılaştırmasında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için tek yönlü Anova testi ile gruplar arasındaki fark incelenmiştir.

6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda yer alan tablo 6.1.' de yer almaktadır.

Tablo 6.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Ait Dağılımları

Demografik	Grup	n	Yüzde%
Cinsiyet	Kadın	194	27,2
	Erkek	520	72,8
Medeni Durum	Evli	519	72,7
	Bekâr	195	27,3
Eğitim Durumu	Lise	88	12,3
	Ön lisans	96	13,4
	Lisans	391	54,8
	Lisansüstü	139	19,5
Yaş	20-30 yaş	124	17,4
	31-40 yaş	309	43,3
	41-50 yaş	179	25,1
	51-60 yaş	84	11,8
	60 yaş ve üzeri	18	2,5
Çalışma Süresi	1-5 yıl	132	18,5
	6-10 yıl	131	18,3
	11-15 yıl	178	24,9
	16-20 yıl	82	11,5
	21 yıl üzeri	191	26,8
İş Yerindeki Statü	İşçi	116	16,2
	Memur	425	59,5
	Yönetici	173	24,2
	Toplam	714	100,0

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde; %27,2'sinin kadın, %72,8'inin erkek olduğu, %72,7'sinin evli, %27,3'ünün bekâr olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %12,3'ünün lise, %13,4'ünün ön lisans, %54,8'inin lisans, %19,5'inin lisansüstü olduğu, %17,4'ünün 20-30 yaş, %43,3'ünün 31-40 yaş, %25,1'inin 41-50 yaş, %11,8'inin 51 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %18,5'inin 1-5 yıl, %18,3'ünün 6-10 yıl, %24,9'unun 11-15 yıl, %11,5'inin 16-20 yıl ve %26,8'inin 21 yıl ve üzeri süredir çalıştığı belirlenirken %16,2'sinin işçi, %59,5'inin memur, %24,2'sinin yönetici olduğu belirlenmiştir.

6.2. Ölçeklerin AFA ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi bir ölçeğin ne derecede tutarlı ölçüm yaptığının göstergesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 331). Tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde ölçeklere ait iç tutarlılık katsayılarına bakılmıştır. Tez çalışmasında kullanılan ölçeklere ait “Cronbach Alfa” iç tutarlılık katsayılarına bakılacaktır.

Ölçeğe ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı (Karagöz, 2017, s. 445):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri yukarıda belirtildiği şekilde belirlenmektedir. Ölçeğe ait alfa katsayısı ne kadar yüksekse ölçekte var olan ifadeler o düzeyde birbiri ile tutarlı olmaktadır. Güvenilirlik analizinden sonra ölçeklerin yapısal geçerlilikleri test edilecektir. Yapısal geçerlilik testi faktör analizi aracılığıyla yapılacaktır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkenleri bir arada inceleyerek daha az sayıda faktör elde etmeyi amaçlayan bir teknik olarak kullanılmaktadır. Diğer bir anlatımla çok sayıdaki değişkenin temelde birkaç asıl faktörle ifade edilip edilemeyeceğini faktör analizi ile incelenir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 317). Faktör analizi açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analiziyle hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak verilerin faktör sayısı ortaya çıkarılır. Diğer yandan doğrulayıcı faktör analiziyle ise veri setine ilişkin belirlenen faktörler arasındaki uyum iyiliği test edilmektedir (Doğan, Soysal ve Karaman, 2017, s. 375).

Açıklayıcı faktör analizi için iki önemli durumun sağlanması gerekmektedir. İlk olarak örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olması ve veri yapısının faktör analizine uygun olmasıdır. İkincisi ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelmesidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018, s. 208). Örneklemin yeterli düzeyde olup olmadığını ve veri yapısının faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonuçlarına bakılmaktadır. Bu değer 0,6'dan büyük olması, örneklemin faktör analizi yapmaya uygun olduğu anlamına gelecektir. Bununla birlikte, Bartlett Küresellik testinin tahmin sonuçları da istatistiksel açıdan anlamlılık ($p < 0,05$) içermelidir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014, s. 396).

6.2.1. Örgüt kültürü ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine ve güvenilirliğine ilişkin bulgular

Örgüt kültürü ölçeğinin yapısal geçerliliğe ve güvenilirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 6.2. 'de verilmiştir. Ölçekteki maddelerin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30 değerinin altında bir değer almaması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2009).

Faktör analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşullar incelenmiştir. Bu koşullardan ilki verideki sayının faktör analizi yapılabilmesi için yeterli sayıda olup olmadığına karar vermek amacıyla KMO ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının incelenmesi için Bartlett Küresellik testleri değerlendirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2014). Tablo 6.2. 'de KMO değerinin 0,60 değerinden fazla olduğu ve Bartlett Küresellik testinin de anlamlı olduğu bulunmuştur ($p < 0.01$). Bu sonuçlar örneklem verisinin faktör analizine uygun olduğunun ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğinin göstergesidir (Kan ve Akbaş, 2005, s. 230-231).

Tablo 6. 2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Güvenilirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Faktörler				Madde-Ölçek İlişkisi
	1(PK)	2(KK)	3(HK)	4(AK)	
Madde 11	0,643				0,775
Madde 9	0,665				0,756
Madde 10	0,735				0,642
Madde 12	0,767				0,657
Madde 4		0,556			0,78
Madde 2		0,678			0,762
Madde 1		0,763			0,636
Madde 3		0,781			0,69
Madde 14			0,615		0,793
Madde 16			0,681		0,67
Madde 13			0,712		0,686
Madde 15			0,800		0,603
Madde 7				0,547	0,822
Madde 8				0,568	0,775
Madde 6				0,740	0,759
Madde 5				0,784	0,701
Güvenilirlik	0,853	0,871	0,859	0,896	0,950
Açıklanan Varyans (%)	21,08	19,77	17,43	15,36	73,63
Özdeğer	3,37	3,16	2,79	2,46	
KMO: 0,962; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(120) = 8193,950$; p=0.000					

Tablo 6.2. 'de görüldüğü üzere ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (**C.Alpha = 0,950**). Ölçekten bir maddenin çıkarılıp çıkarılmamasına karar vermek için bir diğer kıstas ise faktör yük değeridir. Faktör yük değerinin 0,45 değerinden fazla bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek bir faktöre yüklenme durumları dikkate alınmıştır. Toplam 16 maddelik örgüt kültürü ölçeğinin yapılan faktör analizi sonucunda dört faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %73,63 olduğu görülmektedir.

Ölçeğin tek faktörde fazla faktörden oluşması nedeniyle “varimax” döndürme işlemi yapılmıştır. Yapılan döndürme işlemi sonucunda faktör 1, faktör 2, faktör 3 ve faktör 4 altında toplanan maddeler/ifadeler incelendiğinde faktörlere sırası ile “PK” (piyasa kültürü), “KK” (klan kültürü), “HK” (hiyerarşi kültürü) ve “AK” (adhokrasi kültürü) adı verilmiştir. Faktörlere ait güvenirlik düzeyleri incelendiğinde PK alt boyutuna ait güvenirlik katsayısı ($\alpha = 0.853$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktörün tek başına ölçeğin 3.37'lik gözlem değeri ile %21.08'ini açıkladığı görülmüştür. KK boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.871$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş ve bu faktörün tek başına ölçeğin 3.16'lık gözlem değeri ile %19,77'sini açıkladığı tespit edilmiştir. HK alt boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.859$) sonucunun oldukça yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktörün tek başına ölçeğin 2.79'luk gözlem değeri ile %17.43'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. AK boyutu altındaki maddeler incelendiğinde ise bu alt boyuta ait güvenirlik analizi ($\alpha = 0.896$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş ve bu faktörün de tek başına ölçeğin 2.46'lık gözlem değeri ile %15.36'sını açıkladığı görülmüştür.

6.2.2. Dış kontrol odağı ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine ve güvenilirliğine ilişkin bulgular

Dış kontrol odağı ölçeğinin yapısal geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 6.3.'te verilmiştir.

Tablo 6. 3. Dış Kontrol Odağı Ölçeğine Ait Güvenilirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yüğü (KO)	Madde-Ölçek İlişkisi
Madde 1	0,886	0,849
Madde 2	0,850	0,803
Madde 3	0,902	0,869
Madde 4	0,867	0,825
Madde 5	0,907	0,875
Madde 6	0,900	0,867
Madde 7	0,887	0,850
Madde 8	0,849	0,803
Güvenilirlik		0,958
Açıklanan Varyans (%)		77,66
Özdeğer		6,21
KMO: 0,937; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(28) = 6063; p=0.000$		

Tablo 6.3.'de görüldüğü gibi ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (**C.Alpha = 0,958**). Tablo 6.3.'te KMO değerinin 0,60 değerinden fazla olduğu ve Bartlett Küresellik testinin de anlamlı olduğu bulunmuştur ($p<0.01$). 8 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %77,66 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden oluşması nedeniyle herhangi bir döndürme işlemi yapılmamıştır.

6.2.3. İş özellikleri ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine ve güvenilirliğine ilişkin bulgular

İş özellikleri ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 6.4.'te verilmiştir.

Tablo 6. 4. İş Özellikleri Ölçeğine Ait Güvenilirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Faktörler					Madde-Ölçek İlişkisi
	1 (G_KMLK)	2 (OZERK)	3 (B_CEST)	4 (G_ONEMI)	5 (G_BDRM)	
Madde 2	0,819					0,585
Madde 7	0,825					0,622
Madde 12	0,874					0,589
Madde 11		0,775				0,459
Madde 14		0,828				0,529
Madde 1		0,853				0,592
Madde 6			0,759			0,542
Madde 3			0,801			0,606
Madde 9			0,821			0,419
Madde 15				0,751		0,453
Madde 10				0,792		0,455
Madde 4				0,832		0,549
Madde 8					0,653	0,616
Madde 5					0,783	0,656
Madde 13					0,848	0,455
Güvenirlilik	0,88	0,828	0,79	0,774	0,8	0,88
Açıklanan Varyans (%)	16,60	15,87	14,16	14,13	13,82	74,59
Özdeğer	2,490	2,381	2,124	2,119	2,073	
KMO: 0,835; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(105) = 5488,777$; p=0.000						

Tablo 6.4.'te görüldüğü gibi ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (**C.Alpha = 0,880**). KMO değerinin 0,60 değerinden fazla olduğu ve Bartlett Küresellik testinin ise anlamlı olduğu bulunmuştur ($p < 0.01$). 15 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda beş faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %74,59 olduğu görülmektedir.

Ölçeğin tek faktörde fazla faktörden oluşması nedeniyle “varimax” döndürme işlemi yapılmıştır. Yapılan döndürme işlemi sonucunda faktör 1, faktör 2, faktör 3, faktör 4 ve faktör 5 altında toplanan maddeler/ifadeler incelendiğinde faktörlere sırası ile “**G_KMLK**” (**görev kimliği**), “**OZERK**” (**özerklik**), “**B_CEST**” (**beceri çeşitliliği**) “**G_ONEMI**” (**görev önemi**) ve “**G_BDRM**” (**geri bildirim**) adı verilmiştir. Faktörlere ait güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde **G_KMLK** alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı ($\alpha = 0.880$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin 2.49'lük gözlem değeri ile %16,60'ını açıkladığı tespit edilmiştir. **OZERK** boyutu altındaki maddelerin incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenilirlik analizi ($\alpha = 0.828$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktörün tek başına ölçeğin 2.381'lik gözlem değeri ile %15,87'sini açıkladığı görülmüştür. **B_CEST** alt boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenilirlik analizi ($\alpha = 0.790$) sonucunun oldukça yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktörün tek başına ölçeğin 2.124'lük gözlem değeri ile %14.16'sını açıkladığı tespit edilmiştir. **G_ONEMI** boyutu altındaki maddeler incelendiğinde bu alt boyuta ait güvenilirlik analizi ($\alpha = 0.774$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup bu faktör tek başına ölçeğin 2.119'lük gözlem değeri ile %14.13'ünü açıkladığı görülmüştür. **G_BDRM** boyutu altındaki maddeler incelendiğinde ise bu alt boyuta ait güvenilirlik analizi ($\alpha = 0.800$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş ve bu faktörün tek başına ölçeğin 2.073'lük gözlem değeri ile %13,82 açıkladığı görülmüştür.

6.2.4. İş erteleme ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine ve güvenilirliğine ilişkin bulgular

İş erteleme ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 6.5.'te verilmiştir.

Tablo 6. 5. İş Erteleme Ölçeğine Ait Güvenilirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yüğü	Madde-Ölçek İlişkisi
Madde 1	0,940	0,929
Madde 2	0,843	0,819
Madde 3	0,909	0,893
Madde 4	0,914	0,899
Madde 5	0,905	0,887
Madde 6	0,833	0,807
Madde 7	0,901	0,883
Madde 8	0,897	0,879
Madde 9	0,885	0,866
Madde 10	0,845	0,821
Madde 11	0,906	0,889
Madde 12	0,859	0,836
Madde 13	0,901	0,884
Madde 14	0,860	0,837
Güvenilirlik		0,979
Açıklanan Varyans (%)		78,52
Özdeğer		10,99
KMO: 0,978; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(91) = 1237,255$; $p=0.000$		

Tablo 6.5.'te görüldüğü gibi ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olmamasından kaynaklı olmak üzere ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (**C.Alpha = 0,979**). Tablo 6.5.'te KMO değerinin 0,60 değerinden fazla olduğu ve Bartlett Küresellik testinin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Toplam 14 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin ise %78,52 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden oluşması nedeniyle herhangi bir döndürme işlemi yapılmamıştır.

6.3. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Daha önce faktör yapısı ortaya konulmuş, ölçme aracının veriler ile uyumlu olup olmadığını ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 61). Doğrulayıcı faktör analizinde öncelikle anlamlılık için t değerlerinin 0,05 ya da 0,01 düzeyinde olması beklenmektedir. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde anlamlılık için t değerlerinin 1,96 üzerinde olması; 0,01 düzeyinde anlamlılık için ise 2,56 üzerinde olması beklenmektedir. Yapılan analizler sonucunda anlamlı olmayan t değerlerinin, hata varyanslarının kontrolü de yapıldıktan sonra yüksek hata varyansına sahip olduğu tespit edilirse analizden çıkarılması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018, s. 304-305).

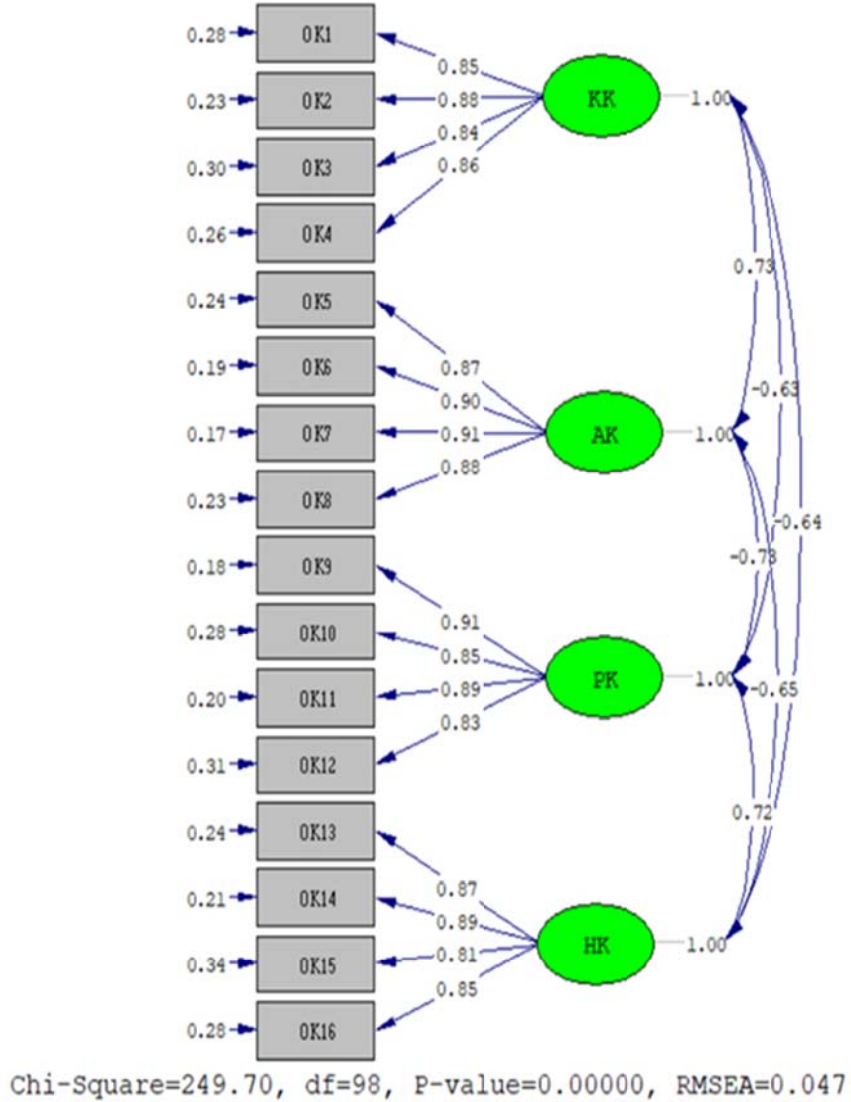
Bu analizin test edilebilmesi ve sonuçlarının değerlendirilebilmesi, birçok uyum indeksi değerleri esas alınarak yapılabilmektedir. Ancak yapısal eşitlik modellemesi literatüründe fazlaca uyum istatistiği türü bulunmasının yanı sıra gün geçtikçe yeni yöntemlerin de eklenmesiyle devamlı olarak yenileri geliştirilmektedir. Uyum istatistiklerindeki çeşitlilikler çalışmalarda hangi uyum değerlerinin kullanımının uygun olacağı yönünde verilecek kararları zorlaştırmaktadır (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar ve Sanisoğlu, 2013, s. 213). Bu bağlamda yapısal eşitlik modeli test edilirken, uyum indeksleri içerisinde CMIN (χ^2/SD), CFI, AGFI, GFI, NFI ve RMSEA gibi değerlere yönelik testlerin yapılması yeterli görülmektedir (Civelek, 2018). Bu uyum indekslerine ilişkin testler, doğrulayıcı faktör analizinin test edilmesi için de yeterli sayılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 72). Belirtilen uyum indekslerine ilişkin değerler tablo 6.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 6.6. Araştırmada Kullanılan Uyum Kriterleri Aralıkları (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003, s. 52)

Uyum Kriterleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$ (0.10)
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI < 0.95$
NNFI (TLI)	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI < 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI < 0.95$
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1$	$0.90 \leq RFI < 0.95$

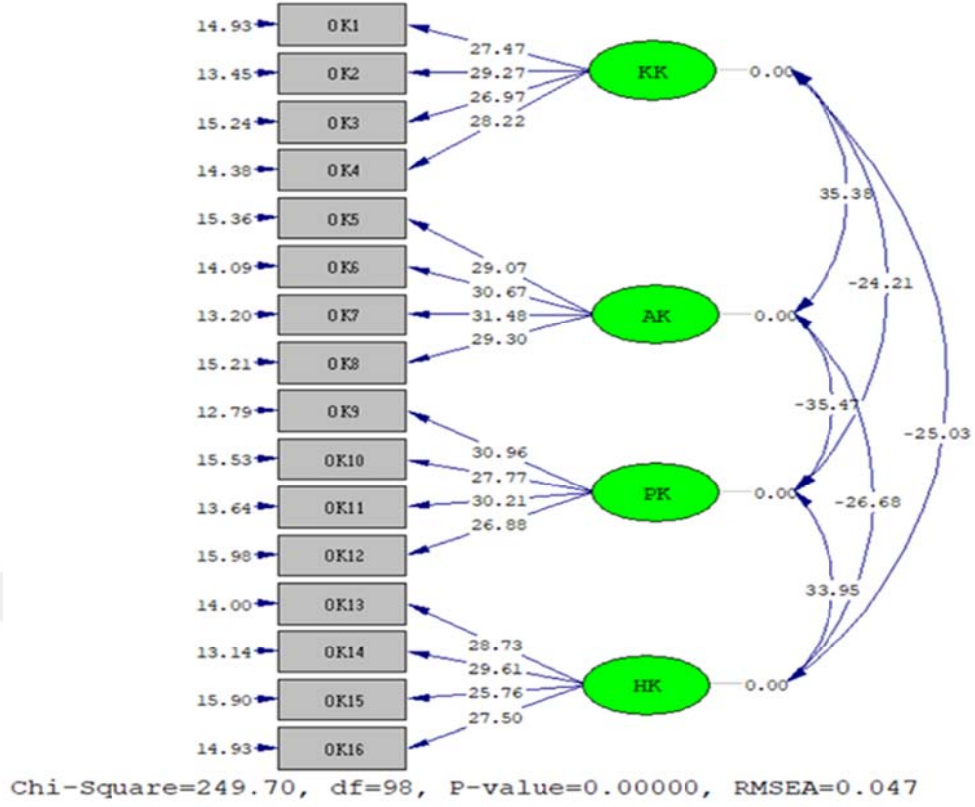
6.3.1. Örgüt kültürü ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının bu araştırma örneklemini için doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ait Path diyagramı şekil 6.1. 'de sunulmuştur.



Şekil 6. 1. Örgüt Kültürü Ölçeğine ait DFA Path Diyagramı

Şekil 6.1. incelendiğinde örgüt kültürü ölçme aracının doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,91–0,81 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri sınırları için kabul görülen değerlerdir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki korelasyonların da anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$). Path diyagramına ait t değerleri şekil 6.2. 'de verilmiştir.



Şekil 6. 2. Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri

Path diyagramları incelendiğinde maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmadığı anlaşılmıştır. Ölçekteki tüm maddelere ait t değerinin 2.58'den büyük olduğu bu nedenle tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar tablo 6.7. 'de gösterilmiştir.

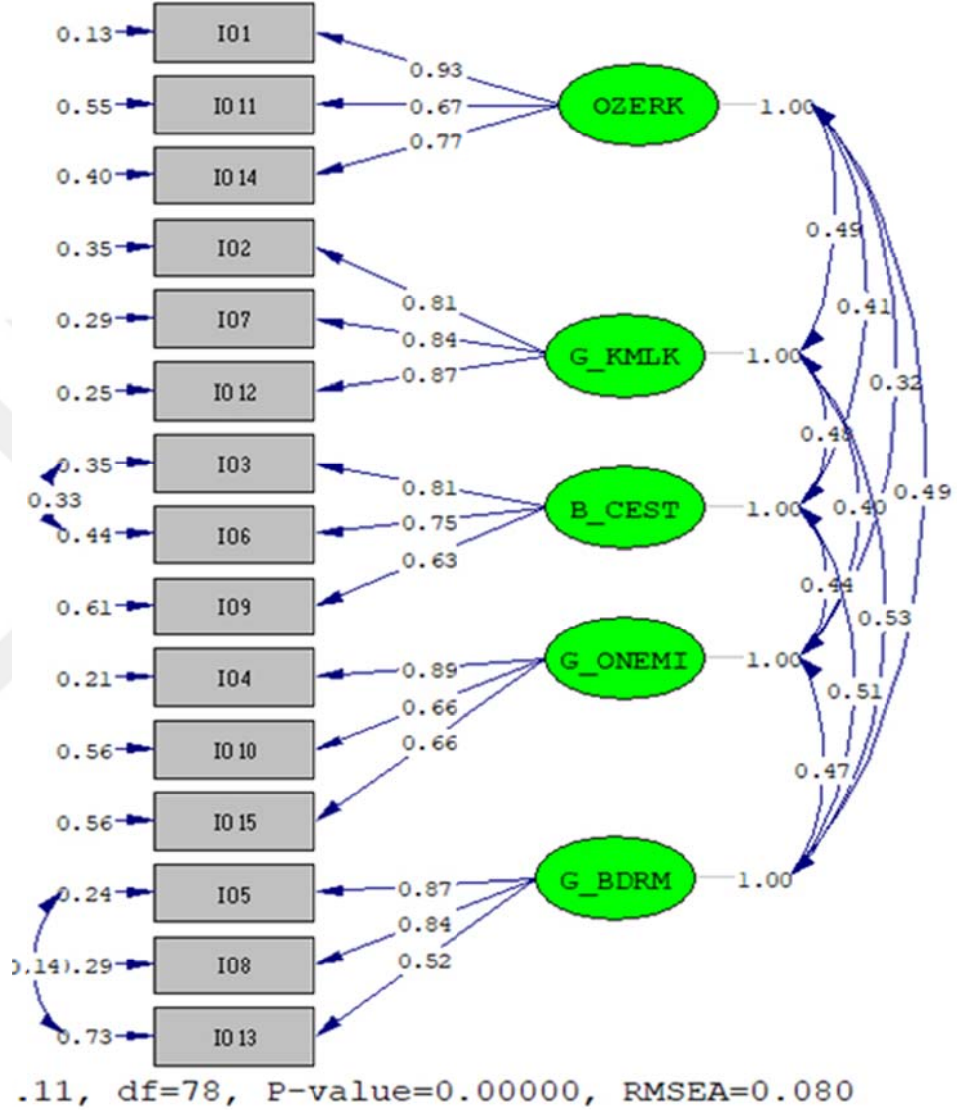
Tablo 6. 7. Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,547	0,000	0,047	0,99	0,96	0,94	0,99	0,99	0,042	0,027

Bir modelin bütün olarak kabul edilebilir olması için tespit edilen uyum iyiliği indekslerinin mükemmel uyum veya kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması gerekmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen Tablo 6.7.'deki uyum kriterleri değerlerine bakıldığında X² değerinin df değerine olan oranının 2,547 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,047 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir.

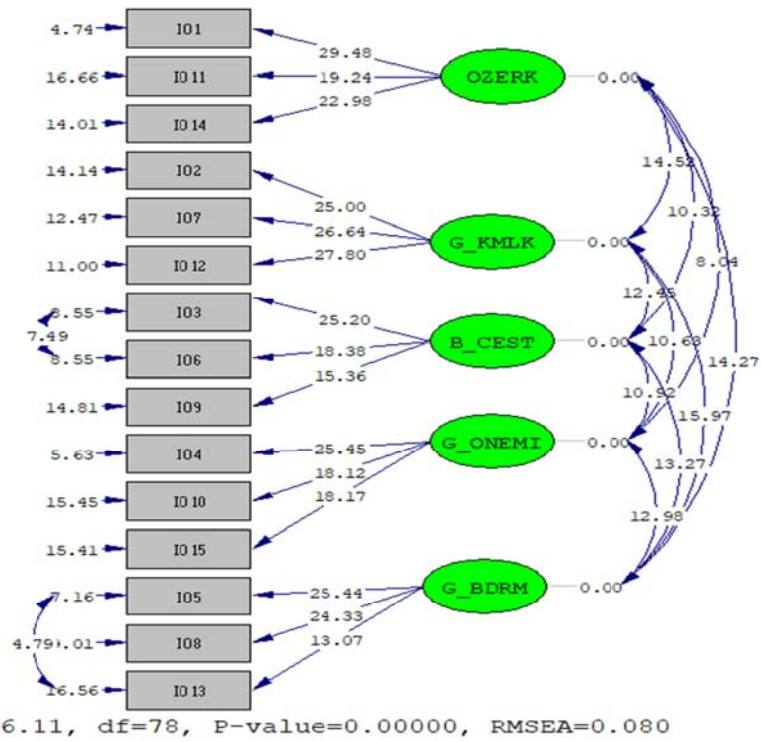
6.3.2. İş özellikleri ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İş özellikleri ölçeğinin açıklanan faktör yapısının bu araştırma örneklemini için doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ait Path diyagramı Şekil 6.3.'te sunulmuştur.



Şekil 6. 3. İş Özellikleri Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 6.3. incelendiğinde iş özelliklerine ilişkin ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,52–0,93 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri sınırları için kabul görülen değerlerdir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki korelasyonların da anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$). Path diyagramına ait t değerleri şekil 6.4. 'te verilmiştir.



Şekil 6. 4. İş Özellikleri Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri

Şekil 6.4.' te bulunan Path diyagramları incelendiğinde uyum kriterlerinin istenilen seviyede çıkması için 3-6 ve 5-13 numaralı maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmuştur. Ölçekteki tüm maddelere ait t değerinin 2.58'den büyük olduğu bu nedenle tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar tablo 6.8.'de gösterilmiştir.

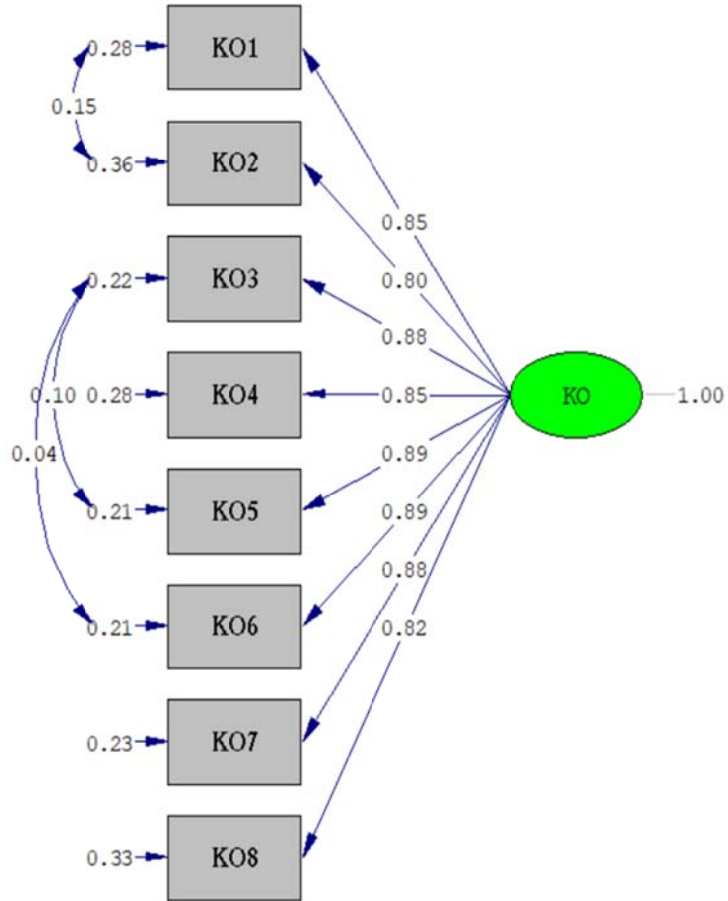
Tablo 6. 8. İş Özellikleri Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
3,924	0,000	0,080	0,98	0,94	0,91	0,98	0,98	0,052	0,040

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen Tablo 6.8.' de yer alan uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X² değerinin df değerine olan oranının 3.924 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,080 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde yer aldığı belirlenmiştir.

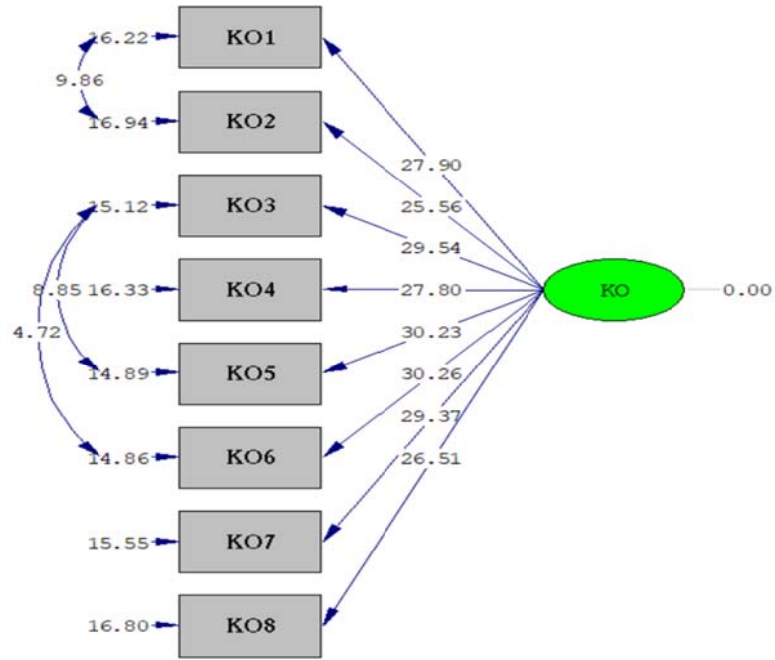
6.3.3. Dış kontrol odağı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Dış kontrol odağına ilişkin ölçeğin açıklanan faktör yapısının bu çalışma örneklemini için doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ait Path diyagramı Şekil 6.5.'te sunulmuştur.



Şekil 6. 5. Dış Kontrol Odağı Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 6.5. incelendiğinde dış kontrol odağı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,80–0,89 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri için kabul edilen değerler arasındadır. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$). Path diyagramına ait t değerleri şekil 6.6.'da verilmiştir.



Chi-Square=55.95, df=17, P-value=0.00000, RMSEA=0.070

Şekil 6. 6. Dış Kontrol Odağı Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri

Path diyagramları incelendiğinde uyum kriterlerinin istenilen seviyede çıkması için 1-2, 6-3 ve 5-3 numaralı maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmuştur. Ölçekteki tüm maddelere ait t değerinin 2.58'den büyük olduğu bu nedenle tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indekslerine ilişkin sonuçlar tablo 6.9. 'da gösterilmiştir.

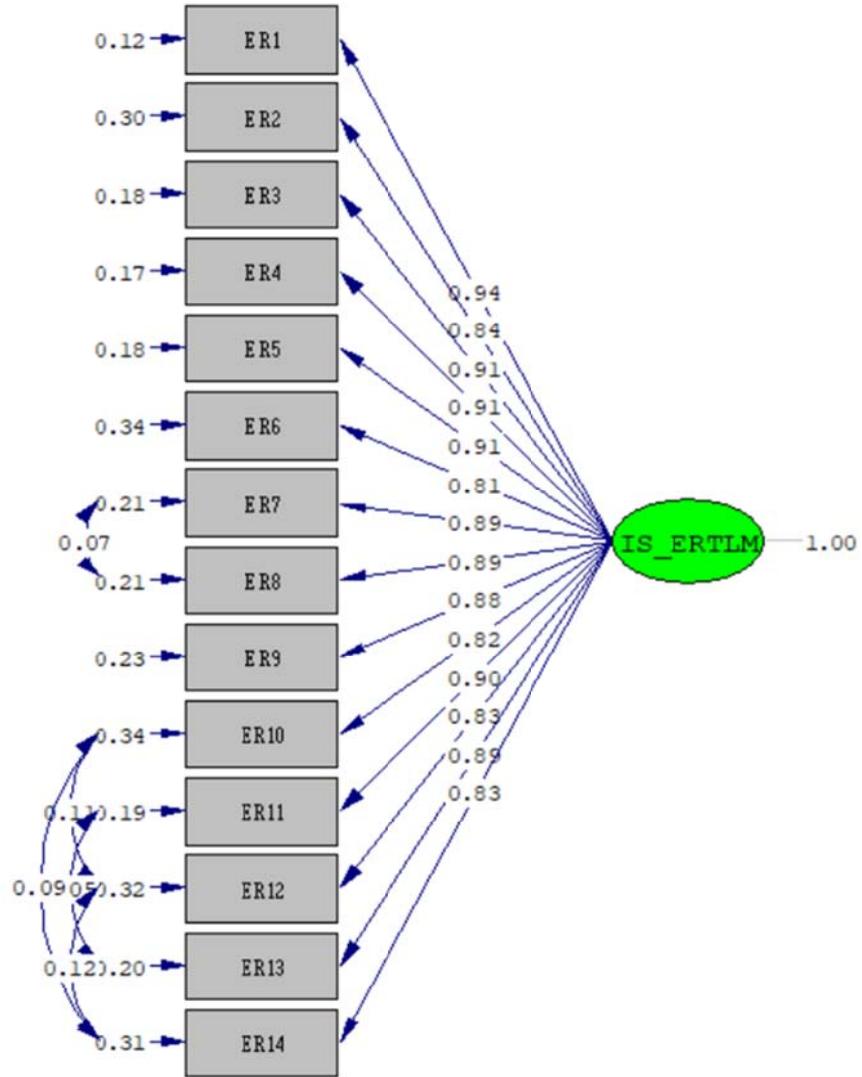
Tablo 6. 9. Dış Kontrol Odağı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
3,291	0,000	0,070	0,99	0,95	0,93	0,99	0,99	0,036	0,023

DFA sonucu elde edilen Tablo 6.9.'da yer alan uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X² değerinin df değerine olan oranının 3,291 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,070 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde yer aldığı belirlenmiştir.

6.3.4. İş erteleme ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

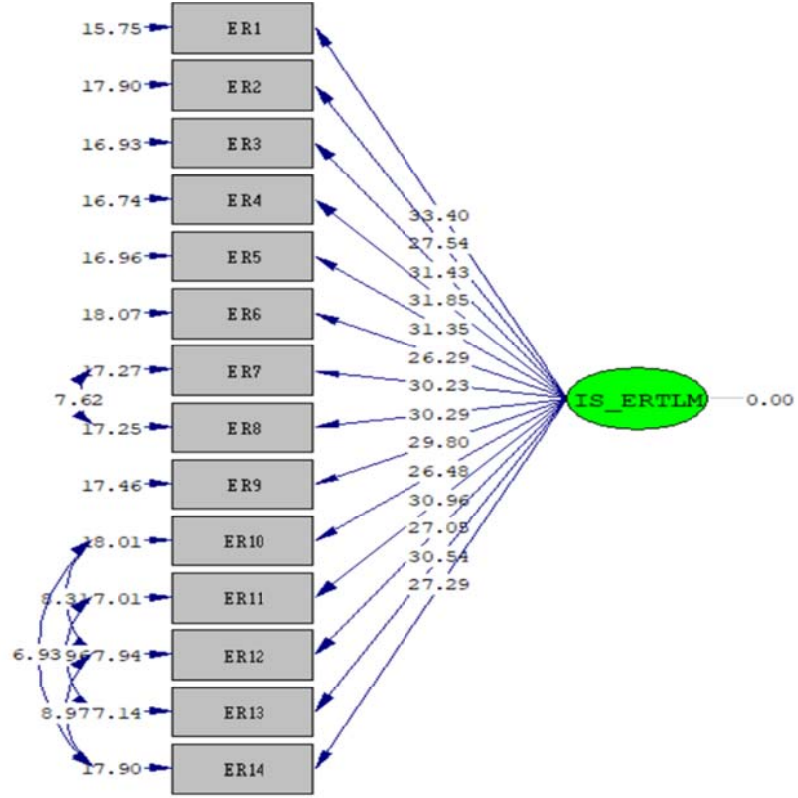
İş erteleme ölçeğinin açıklanan faktör yapısının bu araştırma örneklemini için doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ait Path diyagramı şekil 6.7. 'de sunulmuştur.



Chi-Square=329.27, df=72, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

Şekil 6. 7. İş Erteleme Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 6.7. incelendiğinde iş erteleme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,94–0,81 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri için kabul edilebilir sınırlar arasındadır. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki korelasyonların da anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$). Path diyagramına ait t değerleri şekil 6.8.'de verilmiştir.



Chi-Square=329.27, df=72, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

Şekil 6. 8. İş Erteleme Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri

Şekil 6.8. Path diyagramları incelendiğinde uyum kriterlerinin istenilen seviyede çıkması için 7-8, 10-12, 10-14, 11-13 ve 12-14 numaralı maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmuştur. Ölçekteki tüm maddelere ait t değerinin 2.58'den büyük olduğu bu nedenle tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. DFA sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar tablo 6.10.'da gösterilmiştir.

Tablo 6.10. İş Erteleme Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
4,573	0,000	0,071	0,99	0,94	0,90	0,99	0,99	0,029	0,018

DFA sonucu elde edilen Tablo 6.10'daki uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X² değerinin df değerine olan oranının 4,573 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,071 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde yer aldığı belirlenmiştir.

6.4. Korelasyon Analizi:

Araştırma özelindeki ölçeklerin ve alt boyutların birbirleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıda tablo 6.11.' de verilmiştir.

Tablo 6. 11. Değişkenlerin Birbirleri Arasındaki İlişisine Ait Sonuçlar

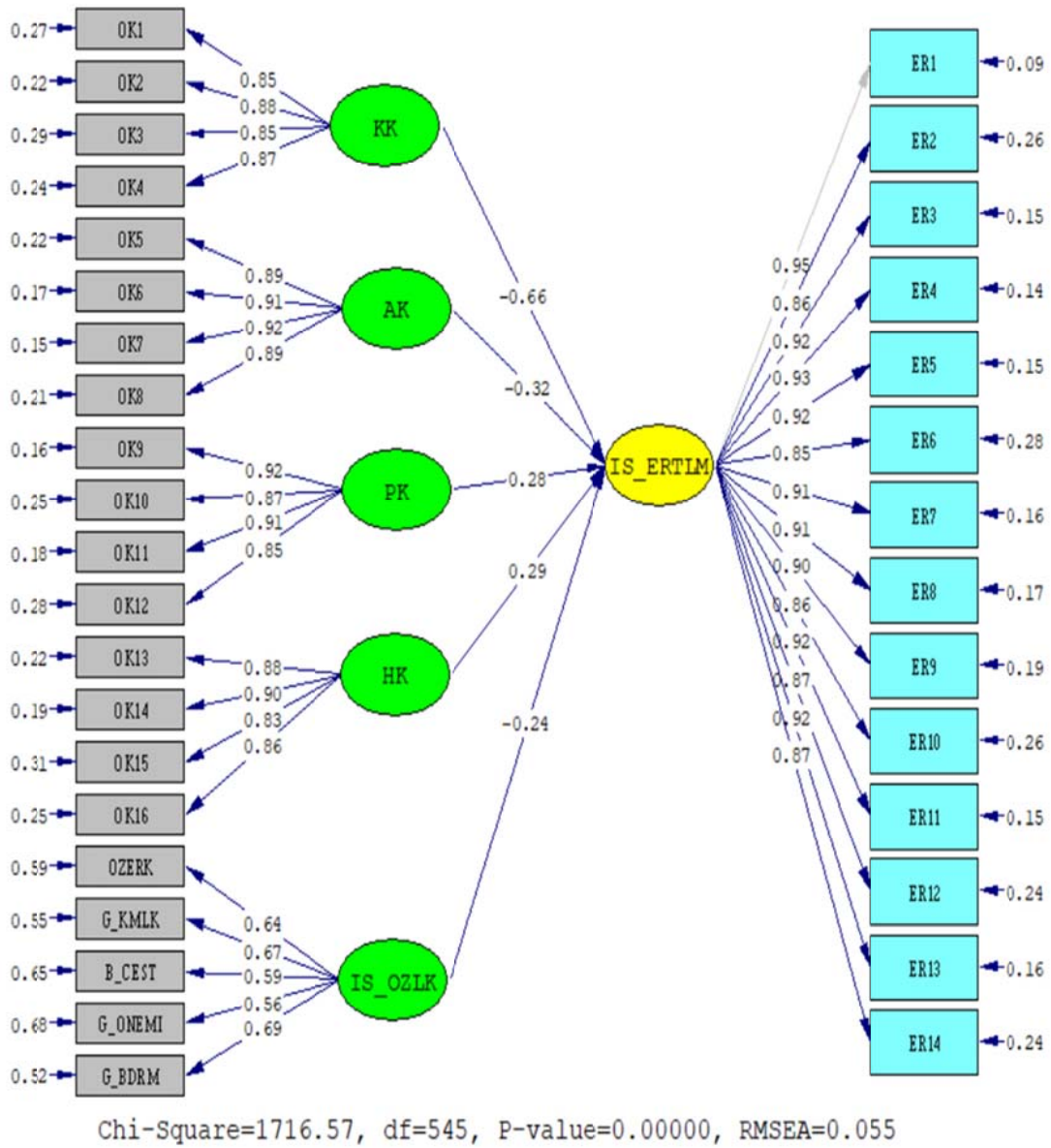
Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Klan Kültürü ⁽¹⁾	1	,692* *	- ,575* *	- ,581* *	,462* *	,326* *	,274* *	,211* *	,340* *	,456* *	- ,320* *	- ,492* *
Adhokrasi Kültürü ⁽²⁾		1	- ,771* *	- ,640* *	,396* *	,265* *	,244* *	,179* *	,302* *	,392* *	- ,183* *	- ,298* *
Piyasa Kültürü ⁽³⁾			1	,660* *	- ,337* *	- ,244* *	- ,215* *	- ,175* *	- ,276* *	- ,351* *	,129* *	,219* *
Hiyerarşi Kültürü ⁽⁴⁾				1	- ,317* *	- ,230* *	- ,183* *	- ,200* *	- ,280* *	- ,340* *	,188* *	,257* *
Özerklik ⁽⁵⁾					1	,432* *	,338* *	,292* *	,396* *	,702* *	- ,215* *	- ,358* *
Görev Kimliği ⁽⁶⁾						1	,397* *	,360* *	,462* *	,736* *	- ,149* *	- ,251* *
Beceri Çeşitliği ⁽⁷⁾							1	,384* *	,414* *	,713* *	- ,122* *	- ,200* *
Görev Önemi ⁽⁸⁾								1	,433* *	,676* *	- ,104* *	- ,230* *
Geri Bildirim ⁽⁹⁾									1	,752* *	- ,159* *	- ,241* *
İş Özellikleri ⁽¹⁰⁾										1	- ,211* *	- ,360* *
Dış Kontrol Odağı ⁽¹¹⁾											1	,686* *
İş Erteleme ⁽¹²⁾												1
**p<0.01												

Katılımcıların iş erteleme düzeyleri ile sırasıyla klan kültürü algıları arasında negatif ve orta düzeyde ($r=-0.492$; $p<0.01$), adhokrasi kültürü algıları arasında negatif ve zayıf düzeyde ($r=-0.298$; $p<0.01$), piyasa kültürü algıları arasında pozitif ve zayıf düzeyde ($r=0.219$; $p<0.01$), ve hiyerarşi kültürü algıları arasında pozitif ve zayıf düzeyde ($r=0.257$; $p<0.01$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların iş özellikleri ile iş erteleme düzeyleri arasında negatif ve orta düzeyde ($r=-0.360$; $p<0.01$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların dış kontrol odağı ile iş erteleme düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=0,686$; $p<0.01$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



6.5. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Bulgular:

Araştırmanın birinci modelinde araştırmaya ait ilk 5 hipotezin incelenmesi için YEM ile yol diyagramı Şekil 6.9.'da gösterilmiş, analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri ise tablo 6.12.'de verilmiştir.



Şekil 6. 9. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Path Diyagramı

KK=Klan Kültürü, AK= Adhokrasi Kültürü, PK= Piyasa Kültürü, HK= Hiyerarşi Kültürü, IS_OZLK= İş Özellikleri, IS_ERTLM= İş Erteleme Davranışı

Araştırmanın birinci modeli incelendiğinde modele ait $X^2/df=3.149$ ile kabul edilebilir uyum ve $RMSEA=0.055$ ile kabul mükemmel uyum değerleri içerisinde olduğu belirlenmiştir. Modelin diğer uyum indeksleri incelendiğinde $CFI=0.99$, $GFI=0.92$, $AGFI=0.90$, $NNFI=0.98$, $NFI=0.98$, $RMR=0.057$, $SRMR=0.038$ olduğu belirlenmiş bu uyum değerlerinin de kabul ve mükemmel uyum sınırları içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. 12. Araştırmanın Birinci Modeli Sonucu İncelenen Hipotezlere Ait Bulgular

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t değerleri	Sonuç
H ₁ : Klan Kültürünün İş Erteleme üzerinde etkisi vardır.	(KK)→(IS_ERTLM)	-0,66	-8,81**	Doğrulandı
H ₂ : Adhokrasi Kültürünün İş Erteleme üzerinde etkisi vardır.	(AK)→(IS_ERTLM)	-0,32	-5,28**	Doğrulandı
H ₃ : Piyasa Kültürünün İş Erteleme üzerinde etkisi vardır.	(PK)→(IS_ERTLM)	0,28	4,82**	Doğrulandı
H ₄ : Hiyerarşi Kültürünün İş Erteleme üzerinde etkisi vardır.	(HK)→(IS_ERTLM)	0,29	4,88**	Doğrulandı
H ₅ : İş Özelliklerinin İş Erteleme üzerinde etkisi vardır.	(IS_OZLK)→(IS_ERTLM)	-0,24	-4,42**	Doğrulandı
**p<0.01				

Tablo 6.12. incelendiğinde; Araştırmanın birinci hipotezi olan klan kültürünün iş erteleme üzerinde 0.66 birimlik negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=-0,66$; $t=-8,81>2.58$). Bu sonuç, klan kültüründe bir birimlik iyileştirme olduğunda iş erteleme davranışı üzerinde 0.66 birimlik bir azalma olacağı anlamına gelmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan örgüt kültürünün adhokrasi kültürünün iş erteleme üzerinde 0.32 birimlik negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=-0,32$; $t=-5,28>2.58$). Bu sonuç, Adhokrasi kültüründe bir birimlik iyileştirme olduğunda iş erteleme davranışı üzerinde 0.32 birimlik bir azalma olacağı anlamına gelmektedir.

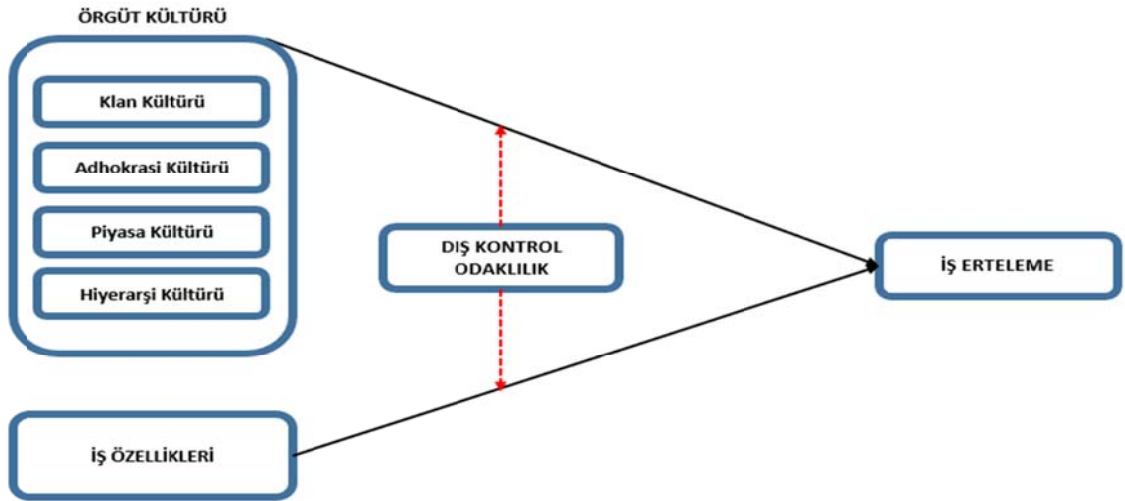
Araştırmanın üçüncü hipotezi olan piyasa kültürünün iş erteleme üzerinde 0.28 birimlik pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,28$; $t=4,82>2.58$). Bu sonuç, piyasa kültürünün bir birimlik iyileştirme olduğunda iş erteleme davranışı üzerinde 0.28 birimlik bir artış olacağı anlamına gelmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan hiyerarşi kültürünün iş erteleme üzerinde 0.29 birimlik pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,29$; $t=4,88>2.58$). Bu sonuç, Hiyerarşi kültürünün bir birimlik iyileştirme olduğunda iş erteleme davranışı üzerinde 0.29 birimlik bir artış olacağı anlamına gelmektedir.

Araştırmanın beşinci hipotezi olan iş özelliklerinin iş erteleme üzerinde 0.24 birimlik negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=-0,24$; $t=4,42>2.58$). Bu sonuç, iş özelliklerinde bir birimlik iyileştirme olduğunda iş erteleme davranışı üzerinde 0.24 birimlik bir azalış olacağı anlamına gelmektedir.

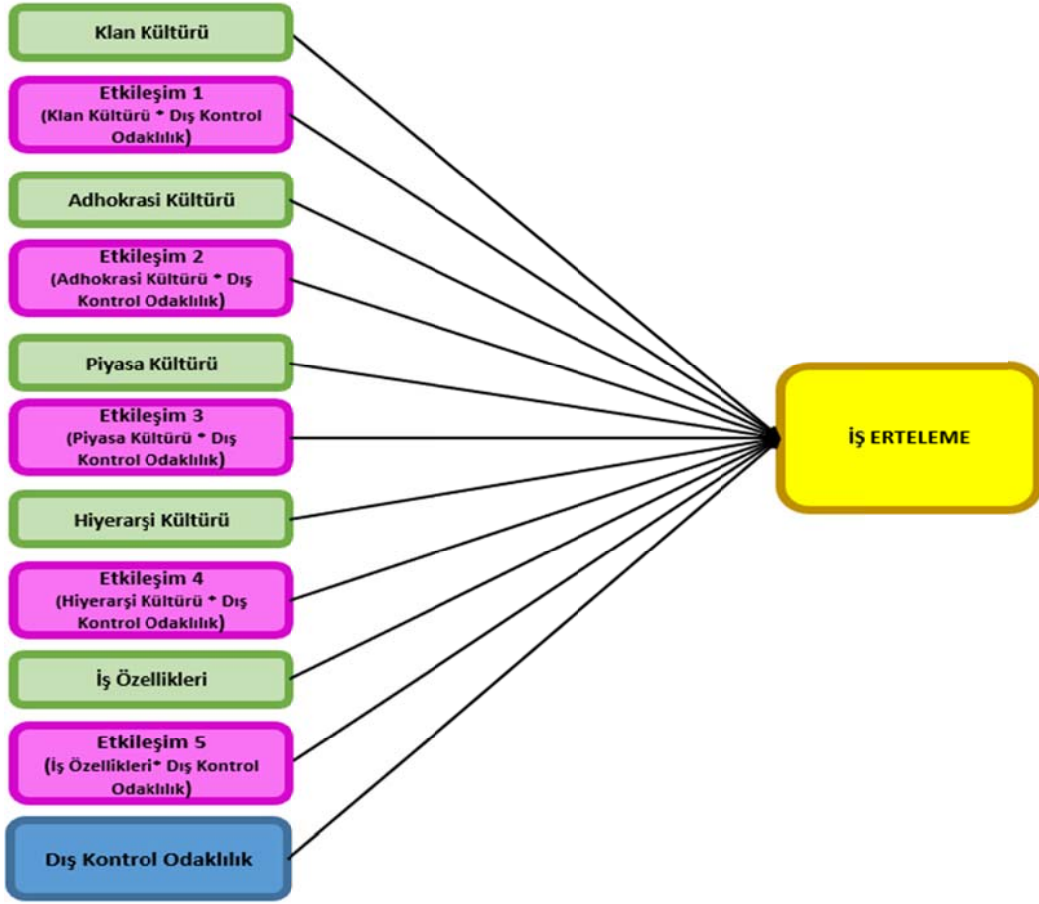
6.6. Araştırmanın İkinci Modeline (Düzenleyicilik Etkisine) İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın son 5 hipotezine ilişkin dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular yer almaktadır. İlgili hipotezlerin testleri yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla yapılmıştır. Düzenleyicilik etkisi aracılık etkisinden farklı olarak, üçüncü bir değişkenin dâhil olacağı ve alacağı değer kapsamında bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin farklılaşmasını ifade etmektedir. Bu kapsamda düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü değiştiren ve/veya derecesini etkileyen, artıran veya azaltan nicel bir değişken durumundadır (Baron ve Kenny, 1986, s. 1174). Düzenleyicilik etkisine ilişkin kavramsal model şekil 6.10.'da gösterilmektedir.



Şekil 6. 10. Dış Kontrol Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne Ait Model

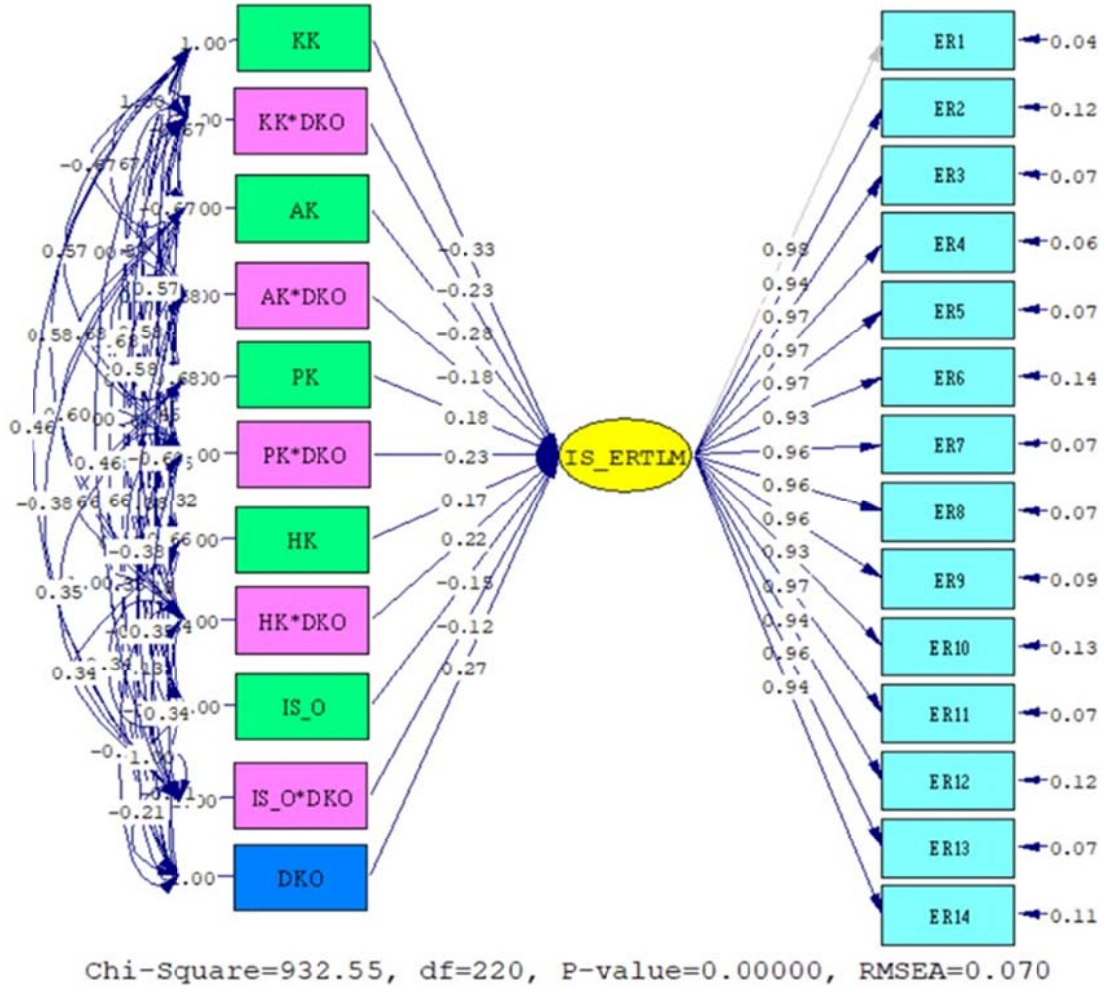
Şekil 6.10.'da görüleceği üzere, düzenleyici değişken olan dış kontrol odaklılık, bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, piyasa kültürü, hiyerarşi kültürü ve iş özellikleri ve bağımlı değişken iş erteleme davranışı arasındaki yola etki etmektedir. Bundan dolayı iki değişken arasındaki ilişkinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Düzenleyici değişken, istatistiki olarak iki değişken arasındaki ilişkiyi, bağımsız değişkenle birlikte bir etkileşim göstererek farklılaştırma oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında tasarlanan bir modele düzenleyici değişkenin eklenmesiyle birlikte, bağımlı değişken üzerindeki etki, bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin oluşturduğu etkileşim etkisi (bağımsız değişken x düzenleyici değişken) ile açıklanmaktadır. Bu sebepten, bir değişkenin istatistiki olarak düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını tespit edebilmek için, bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin çarpımından meydana gelen bir etkileşim terimine ihtiyaç vardır. Düzenleyicilik etkisine ilişkin istatistiki model Şekil 6.11.'de gösterilmektedir.



Şekil 6.11. Düzenleyicilik Etkisine Ait İstatistiksel Model

Şekil 6.11.'den görüleceği üzere düzenleyicilik etkisinin test edilmesi amacıyla modele bağımsız değişken ve düzenleyici değişkene ek olarak etkileşim terimi dâhil edilmiştir. Düzenleyicilik etkisinin oluşumu etkileşim teriminden bağımlı değişkene giden yolun anlamlılığı ile sağlanmaktadır. Düzenleyicilik etkisinin doğru bir şekilde analizinin yapılabilmesi için, analizde kullanılacak değişkenlerin merkezileştirilmesi ve bu işlem sonrasında etkileşim teriminin türetilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Diğer bir anlatımla etkileşim terimi, değişkenlerin (bağımsız ve düzenleyici) puanlarının kendi ortalamalarından çıkarılarak yeni değişkenler elde edilmesinin ardından hesaplanmalıdır. Merkezileştirilmiş puanlarla yapılan analizde bir bağımsız değişkenin ağırlığı, diğerlerinin etkisi sıfır kabul edilerek yorumlanmamakta, ortalama değerde oldukları varsayılmaktadır. Böylece, değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunu ortadan kaldırılmış olmaktadır (Aiken ve West, 1991, s. 35-37). Bu anlamda, çoklu bağıntı sorunu yaşanmaması amacıyla etkileşim terimi merkezileştirilmiştir.

Araştırmanın düzenleyicilik rolünün analizi amacıyla oluşturulan yol diyagramı Şekil 6.12.'de gösterilmektedir.



Şekil 6. 12. Örgüt Kültürünün ve İş Özelliklerinin İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne Ait Model Sonucu

Araştırmanın ikinci modeli incelendiğinde modele ait $X^2/df=4.238$ ile kabul edilebilir uyum ve $RMSEA=0.070$ ile kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde olduğu belirlenmiştir. Modelin diğer uyum indeksleri incelendiğinde $CFI=0.99$, $GFI=0.92$, $AGFI=0.90$, $NNFI=0.99$, $NFI=0.99$, $RMR=0.040$, $SRMR=0.028$ olduğu belirlenmiş bu uyum değerlerinin de kabul ve mükemmel uyum sınırları içerisinde olduğu belirlenmiştir. Şekil 6.12.'de düzenleyicilik etkisinin test edilip analiz edilmesi için oluşturulan model çerçevesinde değişkenler arasındaki yollara ilişkin standardize değerler yer almaktadır. Şekil 6.12. incelendiğinde, modelde düzenleyicilik etkisinden bahsedebilmek için gerekli olan etkileşim teriminin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu bulgulanmış ve tüm düzenleyicilik modeline ait hipotez sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6. 13. Araştırmanın İkinci Modeline Ait Düzenleyicilik Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değerleri	Sonuç
	DKO→IS_ERTLM	0,27	9,74**	Doğrulandı
H₆: Klan Kültürünün İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.	KK→IS_ERTLM	-0,33	-11,82**	Doğrulandı
	KK*DKO→IS_ERTLM	-0,23	-8,24**	
H₇: Adhokrasi Kültürünün İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.	AK→IS_ERTLM	-0,28	-10,04**	Doğrulandı
	AK*DKO→IS_ERTLM	-0,18	-6,44**	
H₈: Piyasa Kültürünün İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.	PK→IS_ERTLM	0,18	6,52**	Doğrulandı
	PK*DKO→IS_ERTLM	0,23	8,32**	
H₉: Hiyerarşi Kültürünün İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.	HK→IS_ERTLM	0,17	6,10**	Doğrulandı
	HK*DKO→IS_ERTLM	0,22	7,89**	
H₁₀: İş Özelliklerinin İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.	IS_O→IS_ERTLM	-0,15	-5,66**	Doğrulandı
	IS_O *DKO→IS_ERTLM	-0,12	-4,51**	
**p<0.01				

Şekil 6.12.'de yer alan yol diyagramları ve Tablo 6.13.'de yer alan değerler incelendiğinde, Dış kontrol odaklılığın iş erteleme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=0.27$, $t=-9.74>2.58$; $p<0,01$) belirlenmiştir. Klan kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0.33$, $t=-11.82>2.58$; $p<0,01$). Etkileşim teriminin ise (Klan Kültürü X Dış Kontrol Odaklılığı) iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta= -0,23$; $t=-8.24>2.58$; $p<0,01$). Bu bulgu klan kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ve dış kontrol odaklılığın klan kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisini azalttığı anlamına gelmektedir. Adhokrasi kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0.28$, $t=-10.03>2.58$; $p<0,01$). Etkileşim teriminin (Adhokrasi Kültürü X Dış Kontrol Odaklılığı) iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta= -0,18$; $t=-6.44>2.58$; $p<0,01$). Bu bulgu adhokrasi kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ve dış kontrol odaklılığın, adhokrasi kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisini azalttığı anlamına gelmektedir.

Piyasa kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=0.18$, $t=6.52>2.58$; $p<0,01$). Etkileşim teriminin (Piyasa Kültürü X Dış Kontrol Odaklılığı) iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta= 0.23$; $t=8.32>2.58$; $p<0,01$). Bu bulgu piyasa kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ve dış kontrol odaklılığın, piyasa kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisini arttırdığı anlamına gelmektedir.

Hiyerarşi kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=0.17$, $t=6.10>2.58$; $p<0,01$). Etkileşim teriminin (Hiyerarşi Kültürü X Dış Kontrol Odaklılığı) iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta= 0.22$; $t=7.89>2.58$; $p<0,01$). Bu bulgu hiyerarşi kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ve dış kontrol odaklılığın, hiyerarşi kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisini arttırdığı anlamına gelmektedir.

İş özelliklerinin iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0.15$, $t=-5.66>2.58$; $p<0,01$). Etkileşim teriminin (İş Özellikleri X Dış Kontrol Odaklılığı) iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta=-0.12$; $t=-4.51>2.58$; $p<0,01$). Bu bulgu iş özelliklerinin iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ve dış kontrol odaklılığın, iş özelliklerinin iş erteleme üzerindeki etkisini azalttığı anlamına gelmektedir.

6.7. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Farklılaşma Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara ait demografik özellikler aracılığıyla araştırma modelinde yer alan değişkenlerin algılanmasında farklılık olup olmadığı analiz edilecektir.

6.7.1. Örgüt kültürü algılarına ait analiz sonuçları

Araştırmanın bu bölümde örgüt kültürü algılarına ait, betimsel istatistiklere ve demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6. 14. Örgüt Kültürü Algılarına Ait Normallik Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	\bar{X}	s.s.	Çarpıklık	Basıklık
Klan Kültürü	3,56	1,11	-0,613	-0,347
Adhokrasi Kültürü	3,07	1,20	-0,203	-0,920
Piyasa Kültürü	3,33	1,13	-0,243	-0,664
Hiyerarşi Kültürü	3,65	1,07	-0,763	-0,030
Örgüt Kültürü	3,40	3,43	-0,343	-0,436

Elde edilen verilerin dağılımı incelenmiş ve merkezi eğilim ölçümlerinden ortalama ve medyanın yakınlığının yanı sıra skewness (çarpıklık) ile kurtosis (basıklık) değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu tespit edildiğinden dağılımın normal olduğu belirlenmiştir (George ve Mallery, 2010). Örgüt kültürü algılarına ait Tablo 6.14.'te yer alan betimsel bulgular incelendiğinde katılımcılar; ölçek genel ortalamasının ($\bar{x}=3,40$) olduğu belirlenmiştir. Alt boyut ortalamaları incelendiğinde; klan kültürü ortalamasının ($\bar{x}=3,56$), adhokrasi kültürü ortalamasının ($\bar{x}=3,07$), piyasa kültürü ortalamasının ($\bar{x}=3,33$) ve hiyerarşi kültürü ortalamasının ($\bar{x}=3,65$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. 15. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Klan Kültürü	Kadın	194	3,51	1,13	-0,845	712	0,399
	Erkek	520	3,58	1,11			
Adhokrasi Kültürü	Kadın	194	3,07	1,20	-0,104	712	0,918
	Erkek	520	3,08	1,21			
Piyasa Kültürü	Kadın	194	3,36	1,09	-0,346	712	0,730
	Erkek	520	3,33	1,15			
Hiyerarşi Kültürü	Kadın	194	3,70	1,07	-0,668	712	0,504
	Erkek	520	3,64	1,08			
Örgüt Kültürü	Kadın	194	3,41	0,93	0,013	712	0,990
	Erkek	520	3,41	0,97			

Tablo 6.15.'te yer alan, katılımcıların örgüt kültürü algılarının cinsiyet değişkeniyle farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan t-testi sonucu bulgularında, katılımcıların örgüt kültürü algıları ile cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 16. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Klan Kültürü	Evli	519	3,60	1,08	1,625	712	0,105
	Bekâr	195	3,45	1,18			
Adhokrasi Kültürü	Evli	519	3,09	1,20	0,595	712	0,552
	Bekâr	195	3,03	1,24			
Piyasa Kültürü	Evli	519	3,36	1,11	0,941	712	0,347
	Bekâr	195	3,27	1,19			
Hiyerarşi Kültürü	Evli	519	3,65	1,07	-0,285	712	0,776
	Bekâr	195	3,68	1,11			
Örgüt Kültürü	Evli	519	3,43	0,94	0,852	712	0,394
	Bekâr	195	3,36	1,01			

Tablo 6.16.'da yer alan, katılımcıların örgüt kültürü algılarının medeni durumlarıyla farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan t-testi sonucu bulgularında, katılımcıların örgüt kültürü algılarının medeni durumları açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 17. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Eğitim Durumlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
Klan Kültürü	Lise (1)	88	3,89	1,16	4,024	0,007 *	(1-3)
	Ön lisans (2)	96	3,70	0,97			
	Lisans (3)	391	3,47	1,12			
	Yüksek lisans (4)	139	3,52	1,12			
Adhokrasi Kültürü	Lise (1)	88	3,63	1,17	9,562	0,000 *	(1-3)
	Ön lisans (2)	96	3,29	1,18			(1-4)
	Lisans (3)	391	2,94	1,19			
	Yüksek lisans (4)	139	2,95	1,20			
Piyasa Kültürü	Lise (1)	88	3,84	1,03	7,906	0,000 *	(1-3)
	Ön lisans (2)	96	3,39	1,05			(1-4)
	Lisans (3)	391	3,28	1,15			
	Yüksek lisans (4)	139	3,13	1,13			
Hiyerarşi Kültürü	Lise (1)	88	4,00	1,03	5,158	0,002 *	(1-3)
	Ön lisans (2)	96	3,83	0,89			(1-4)
	Lisans (3)	391	3,58	1,11			
	Yüksek lisans (4)	139	3,54	1,10			
Örgüt Kültürü	Lise (1)	88	3,84	0,91	8,824	0,000 *	(1-3)
	Ön lisans (2)	96	3,55	0,85			(1-4)
	Lisans (3)	391	3,32	0,97			
	Yüksek lisans (4)	139	3,28	0,97			

*p<0.05

Tablo 6.17.'de yer alan, katılımcıların örgüt kültürü algılarının eğitim durumuyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucu bulgularında, katılımcıların örgüt kültürü algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (F=8.824; p=0.000; p<0.05). Lise mezunlarının (\bar{X} =3,84) örgüt kültürü algılarının lisans (\bar{X} =3,32) ve yüksek lisans mezunlarına (\bar{X} =3,28) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Klan kültürü algılarının eğitim durumuna göre farklılığı belirlenmiştir (F=4.024; p=0.007; p<0.05). Lise mezunlarının (\bar{X} =3,89) klan kültürü algıları lisans mezunlarına (\bar{X} =3,47) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Adhokrasi kültürü algıları eğitim durumuna göre farklılığı belirlenmiştir (F=9.562; p=0.000; p<0.05).

Lise mezunlarının ($\bar{X}=3,63$) adhokrasi kültürü algılarının lisans ($\bar{X}=2,94$) ve yüksek lisans mezunlarına ($\bar{X}=2,95$) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların piyasa kültürü algılarının eğitim durumuna göre farklılığı belirlenmiştir ($F=7.906$; $p=0.000$; $p<0.05$). Lise mezunlarının ($\bar{X}=3,84$) piyasa kültürü algılarının lisans ($\bar{X}=3,28$) ve yüksek lisans mezunlarına ($\bar{X}=3,13$) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların hiyerarşi kültürü algılarının eğitim durumuna göre farklılığı belirlenmiştir ($F=5.158$; $p=0.002$; $p<0.05$). Lise mezunlarının ($\bar{X}=4,00$) hiyerarşi kültürü algılarının lisans ($\bar{X}=3,58$) ve yüksek lisans mezunlarına ($\bar{X}=3,54$) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. 18. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Yaşlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
Klan Kültürü	20-30 yaş	124	3,51	1,16	2,346	0,053	
	31-40 yaş	309	3,47	1,17			
	41-50 yaş	179	3,62	1,06			
	51-60 yaş	84	3,86	0,91			
	60 yaş ve üzeri	18	3,63	0,97			
Adhokrasi Kültürü	20-30 yaş (1)	124	3,11	1,26	2,835	0,024 *	(2-4)
	31-40 yaş (2)	309	2,96	1,28			
	41-50 yaş (3)	179	3,05	1,15			
	51-60 yaş (4)	84	3,51	0,93			
	60 yaş ve üzeri (5)	18	3,11	1,05			
Piyasa Kültürü	20-30 yaş	124	3,28	1,25	0,794	0,529	
	31-40 yaş	309	3,31	1,16			
	41-50 yaş	179	3,31	1,06			
	51-60 yaş	84	3,53	1,02			
	60 yaş ve üzeri	18	3,49	0,98			
Hiyerarşi Kültürü	20-30 yaş	124	3,75	1,14	0,850	0,494	
	31-40 yaş	309	3,57	1,15			
	41-50 yaş	179	3,71	0,96			
	51-60 yaş	84	3,69	1,00			
	60 yaş ve üzeri	18	3,76	0,93			
Örgüt Kültürü	20-30 yaş	124	3,41	1,02	1,882	0,112	
	31-40 yaş	309	3,33	1,02			
	41-50 yaş	179	3,42	0,85			
	51-60 yaş	84	3,65	0,85			
	60 yaş ve üzeri	18	3,50	0,88			
*p<0.05							

Tablo 6.18.'de yer alan, katılımcıların örgüt kültürü algılarının yaşlarıyla farklılık durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucu bulgularında, katılımcıların adhokrasi kültürü algılarının yaşına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=8.824; p=0.000; p<0.05). 51-60 yaşındakilerin (\bar{X} =3,51) adhokrasi kültürü algıları 31-40 yaşındakilere (\bar{X} =2,96) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. 19. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Çalışma Sürelerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
Klan Kültürü	1-5 yıl (1)	132	3,60	1,09	2,545	0,038 *	(2-4)
	6-10 yıl (2)	131	3,38	1,26			
	11-15 yıl (3)	178	3,46	1,09			
	16-20 yıl (4)	82	3,77	1,15			
	21 yıl üzeri (5)	191	3,67	1,00			
Adhokrasi Kültürü	1-5 yıl (1)	132	3,17	1,21	2,392	0,049 *	(2-4)
	6-10 yıl (2)	131	2,95	1,30			
	11-15 yıl (3)	178	2,90	1,25			
	16-20 yıl (4)	82	3,26	1,21			
	21 yıl üzeri (5)	191	3,18	1,08			
Piyasa Kültürü	1-5 yıl (1)	132	3,45	1,16	3,261	0,012 *	(2-4)
	6-10 yıl (2)	131	3,07	1,21			
	11-15 yıl (3)	178	3,33	1,14			
	16-20 yıl (4)	82	3,60	1,14			
	21 yıl üzeri (5)	191	3,33	1,01			
Hiyerarşi Kültürü	1-5 yıl	132	3,77	1,08	1,190	0,314	
	6-10 yıl	131	3,51	1,18			
	11-15 yıl	178	3,67	1,13			
	16-20 yıl	82	3,76	1,12			
	21 yıl üzeri	191	3,63	0,93			
Örgüt Kültürü	1-5 yıl (1)	132	3,50	0,97	2,599	0,035 *	(2-4)
	6-10 yıl (2)	131	3,23	1,07			
	11-15 yıl (3)	178	3,34	0,98			
	16-20 yıl (4)	82	3,60	1,00			
	21 yıl üzeri (5)	191	3,45	0,82			

*p<0.05

Tablo 6.1.9'da yer alan, katılımcıların örgüt kültürü algılarının çalışma süresiyle farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucu bulgularında, katılımcıların örgüt kültürü algıları çalışma süresiyle göre farklılığı belirlenmiştir (F=2.599; p=0.035; p<0.05). 16-20 yıldır çalışanların (\bar{X} =3,60) örgüt kültürü algılarının 6-10 yıldır çalışanlara (\bar{X} =3,23) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Klan kültürü algılarının çalışma süresiyle göre farklılığı belirlenmiştir (F=2.545; p=0.038; p<0.05). 16-20 yıldır çalışanların (\bar{X} =3,77) klan kültürü algılarının 6-10 yıldır çalışanlara (\bar{X} =3,38) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Adhokrasi kültürü algılarının çalışma süresiyle göre farklılaştığı belirlenmiştir (F=2.392; p=0.049; p<0.05). 16-20 yıldır çalışanların (\bar{X} =3,26) adhokrasi kültürü algıları 6-10 yıldır çalışanlara (\bar{X} =2,95) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Piyasa kültürü algılarının çalışma süresiyle göre farklılaştığı belirlenmiştir (F=3.261; p=0.012; p<0.05). 6-10 yıldır çalışanların (\bar{X} =3,07) piyasa kültürü algıları 16-20 yıldır çalışanlara (\bar{X} =3,60) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. 20. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algıları ile Unvanlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Meslek	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
Klan Kültürü	İşçi (1)	32	3,64	0,98	9,264	0,000 *	(1-3)
	Memur (2)	106	3,67	1,17			
	Yönetici (3)	413	3,39	1,15			
Adhokrasi Kültürü	İşçi (1)	163	3,91	0,89	8,424	0,000 *	(2-1) (2-3)
	Memur (2)	32	2,98	1,27			
	Yönetici (3)	106	3,26	1,32			
Piyasa Kültürü	İşçi (1)	413	2,90	1,21	11,21 4	0,000 *	(2-1) (2-3)
	Memur (2)	163	3,42	1,02			
	Yönetici (3)	32	3,34	1,17			
Hiyerarşi Kültürü	İşçi (1)	106	3,55	1,15	12,66 5	0,000 *	(2-1) (2-3)
	Memur (2)	413	3,14	1,11			
	Yönetici (3)	163	3,69	1,07			
Örgüt Kültürü	İşçi (1)	32	3,59	1,12	14,30 4	0,000 *	(2-1) (2-3)
	Memur (2)	106	3,91	0,99			
	Yönetici (3)	413	3,46	1,13			
*p<0.05							

Katılımcıların örgüt kültürü algılarının unvanlarıyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların örgüt kültürü algılarının unvanlarına göre farklılaştığı belirlenmiştir (F=14.304; p=0.000; p<0.05).

Memurların (\bar{X} =3,91) örgüt kültürü algılarının işçi (\bar{X} =3,59) ve yöneticilere (\bar{X} =3,46) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Klan kültürü algılarının unvanlarına göre farklılığı belirlenmiştir (F=9.264; p=0.000; p<0.05). Yöneticilerin (\bar{X} =3,39) klan kültürü algılarının işçilere (\bar{X} =3,64) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Adhokrasi kültürü algılarının unvanlara göre farklılaştığı belirlenmiştir (F=8.424; p=0.000; p<0.05). Memurların (\bar{X} =2,98) adhokrasi kültürü algıları işçi (\bar{X} =3,91) ve yöneticilerininkine (\bar{X} =3,26) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Piyasa kültürü algıları mesleğine göre farklılığı belirlenmiştir (F=8.424; p=0.000; p<0.05). Memurların (\bar{X} =3,42) piyasa kültürü algıları işçi (\bar{X} =2,90) ve yöneticilerininkine (\bar{X} =3,34) oranla daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Hiyerarşi kültürü algılarının unvanlarına göre farklılaştığı belirlenmiştir (F=12.665; p=0.000; p<0.05). Memurların (\bar{X} =3,14) hiyerarşi kültürü algıları işçi (\bar{X} =3,55) ve yöneticilere (\bar{X} =3,69) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

6.7.2. İş özellikleri düzeylerine ait analiz sonuçları

Araştırmanın bu bölümde iş özellikleri düzeylerine ait, betimsel istatistiklere ve demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6. 21. İş Özellikleri Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	\bar{X}	s.s.	Çarpıklık	Basıklık
Özerklik	3,15	1,12	-0,256	-0,650
Görev Kimliği	3,60	0,99	-0,608	0,190
Beceri Çeşitliliği	3,41	1,07	-0,363	-0,552
Görev Önemi	3,88	0,96	-0,749	0,216
Geri Bildirim	3,44	1,01	-0,287	-0,115
İş Özellikleri	3,50	0,74	-0,387	0,586

Tablo 6.21.'deki sonuçlara bakıldığında verilerin dağılımının normal olduğu belirlenmiştir. İş özellikleri düzeylerine ait betimsel bulgular incelendiğinde katılımcılar; ölçek genel ortalamasının ($\bar{x}=3,50$) olduğu belirlenmiştir. Alt boyut ortalamaları incelendiğinde; özerklik ortalamasının ($\bar{x}=3,15$), görev kimliği ortalamasının ($\bar{x}=3,60$), beceri çeşitliliği ortalamasının ($\bar{x}=3,41$), görev önemi ortalamasının ($\bar{x}=3,88$) ve geri bildirim ortalamasının ($\bar{x}=3,44$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. 22. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Özerklik	Kadın	194	3,10	1,08	0,096	712	0,444
	Erkek	520	3,18	1,14			
Görev Kimliği	Kadın	194	3,67	1,02	0,649	712	0,313
	Erkek	520	3,58	0,98			
Beceri Çeşitliliği	Kadın	194	3,48	1,05	0,889	712	0,320
	Erkek	520	3,39	1,08			
Görev Önemi	Kadın	194	3,96	0,96	0,793	712	0,197
	Erkek	520	3,86	0,96			
Geri Bildirim	Kadın	194	3,45	1,04	0,888	712	0,989
	Erkek	520	3,45	1,01			
İş Özellikleri	Kadın	194	3,53	0,71	0,576	712	0,506
	Erkek	520	3,49	0,75			

Katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin cinsiyet değişkeniyle farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin cinsiyet değişkeniyle farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 6. 23. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Özerklik	Evli	519	3,20	1,11	1,675	712	0,094
	Bekâr	195	3,04	1,16			
Görev Kimliği	Evli	519	3,63	0,96	1,071	712	0,285
	Bekâr	195	3,54	1,09			
Beceri Çeşitliliği	Evli	519	3,45	1,07	1,282	712	0,200
	Bekâr	195	3,33	1,09			
Görev Önemi	Evli	519	3,88	0,95	0,008	712	0,994
	Bekâr	195	3,88	1,00			
Geri Bildirim	Evli	519	3,47	1,01	0,819	712	0,413
	Bekâr	195	3,39	1,05			
İş Özellikleri	Evli	519	3,53	0,73	1,395	712	0,163
	Bekâr	195	3,44	0,78			

Katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin medeni durumuyla farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin medeni durum değişkeniyle farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 24. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Eğitim Durumlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	s.s	F	p
Özerklik	Lise	88	3,37	1,25	1,439	0,230
	Ön lisans	96	3,07	1,02		
	Lisans	391	3,12	1,13		
	Yüksek lisans	139	3,18	1,09		
Görev Kimliği	Lise	88	3,72	1,07	0,522	0,667
	Ön lisans	96	3,63	1,02		
	Lisans	391	3,58	0,97		
	Yüksek lisans	139	3,61	0,99		
Beceri Çeşitliliği	Lise	88	3,49	1,19	2,603	0,051
	Ön lisans	96	3,18	1,15		
	Lisans	391	3,41	1,03		
	Yüksek lisans	139	3,57	1,04		
Görev Önemi	Lise	88	3,97	1,04	0,287	0,853
	Ön lisans	96	3,89	0,92		
	Lisans	391	3,88	0,94		
	Yüksek lisans	139	3,85	1,01		
Geri Bildirim	Lise	88	3,71	1,05	2,387	0,068
	Ön lisans	96	3,47	0,94		
	Lisans	391	3,39	1,01		
	Yüksek lisans	139	3,42	1,06		
İş Özellikleri	Lise	88	3,65	0,79	1,633	0,180
	Ön lisans	96	3,45	0,72		
	Lisans	391	3,47	0,72		
	Yüksek lisans	139	3,53	0,78		

Katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin eğitim durumuyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin eğitim durumuyla farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 25. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Yaşlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	s.s	F	p
Özerklik	20-30 yaş	124	3,12	1,12	1,526	0,183
	31-40 yaş	309	3,16	1,15		
	41-50 yaş	179	3,04	1,11		
	51-60 yaş	84	3,36	1,02		
	60 yaş ve üzeri	18	3,50	1,24		
Görev Kimliği	20-30 yaş	124	3,61	1,01	0,709	0,586
	31-40 yaş	309	3,56	1,03		
	41-50 yaş	179	3,69	0,92		
	51-60 yaş	84	3,64	0,93		
	60 yaş ve üzeri	18	3,37	1,23		
Beceri Çeşitliliği	20-30 yaş	124	3,49	1,00	0,917	0,453
	31-40 yaş	309	3,41	1,07		
	41-50 yaş	179	3,40	1,13		
	51-60 yaş	84	3,46	1,00		
	60 yaş ve üzeri	18	2,98	1,39		
Görev Önemi	20-30 yaş	124	3,97	1,02	0,926	0,448
	31-40 yaş	309	3,87	0,99		
	41-50 yaş	179	3,90	0,90		
	51-60 yaş	84	3,73	0,95		
	60 yaş ve üzeri	18	4,02	0,79		
Geri Bildirim	20-30 yaş	124	3,38	1,10	1,912	0,107
	31-40 yaş	309	3,36	1,03		
	41-50 yaş	179	3,58	0,97		
	51-60 yaş	84	3,47	0,94		
	60 yaş ve üzeri	18	3,78	0,91		
İş Özellikleri	20-30 yaş	124	3,52	0,74	0,194	0,942
	31-40 yaş	309	3,47	0,79		
	41-50 yaş	179	3,52	0,70		
	51-60 yaş	84	3,53	0,68		
	60 yaş ve üzeri	18	3,53	0,70		

Katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin yaşıyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin yaşlarıyla farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 26. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Çalışma Sürelerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s.s	F	p
Özerklik	1-5 yıl	132	3,08	1,09	1,110	0,351
	6-10 yıl	131	3,14	1,18		
	11-15 yıl	178	3,08	1,12		
	16-20 yıl	82	3,37	1,11		
	21 yıl üzeri	191	3,19	1,12		
Görev Kimliği	1-5 yıl	132	3,52	1,03	0,753	0,556
	6-10 yıl	131	3,58	1,07		
	11-15 yıl	178	3,61	0,97		
	16-20 yıl	82	3,75	0,93		
	21 yıl üzeri	191	3,63	0,96		
Beceri Çeşitliliği	1-5 yıl	132	3,48	0,98	0,424	0,791
	6-10 yıl	131	3,35	1,15		
	11-15 yıl	178	3,41	1,03		
	16-20 yıl	82	3,51	1,09		
	21 yıl üzeri	191	3,39	1,12		
Görev Önemi	1-5 yıl	132	3,93	1,00	0,821	0,512
	6-10 yıl	131	3,99	1,01		
	11-15 yıl	178	3,81	0,95		
	16-20 yıl	82	3,90	0,96		
	21 yıl üzeri	191	3,84	0,92		
Geri Bildirim	1-5 yıl	132	3,34	1,12	2,001	0,093
	6-10 yıl	131	3,41	1,04		
	11-15 yıl	178	3,38	1,01		
	16-20 yıl	82	3,70	0,87		
	21 yıl üzeri	191	3,50	0,99		
İş Özellikleri	1-5 yıl	132	3,47	0,78	0,975	0,420
	6-10 yıl	131	3,49	0,77		
	11-15 yıl	178	3,46	0,76		
	16-20 yıl	82	3,64	0,72		
	21 yıl üzeri	191	3,51	0,69		

Katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin çalışma süresiyle farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin çalışma süreleriyle farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 27. Katılımcıların İş Özellikleri Düzeyleri ile Unvanlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Unvan	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
Özerklik	İşçi (1)	116	3,19	1,22	7,509	0,001*	(2-3)
	Memur (2)	425	3,04	1,11			
	Yönetici (3)	173	3,43	1,04			
Görev Kimliği	İşçi	116	3,62	1,07	2,246	0,107	
	Memur	425	3,55	1,00			
	Yönetici	173	3,74	0,90			
Beceri Çeşitliliği	İşçi	116	3,42	1,07	2,687	0,069	
	Memur	425	3,35	1,11			
	Yönetici	173	3,58	0,98			
Görev Önemi	İşçi	116	3,90	1,05	0,217	0,805	
	Memur	425	3,87	0,98			
	Yönetici	173	3,92	0,86			
Geri Bildirim	İşçi (1)	116	3,48	1,08	4,085	0,017*	(2-3)
	Memur (2)	425	3,36	1,01			
	Yönetici (3)	173	3,62	0,97			
İş Özellikleri	İşçi (1)	116	3,52	0,82	5,688	0,004*	(2-3)
	Memur (2)	425	3,43	0,73			
	Yönetici (3)	173	3,66	0,69			
*p<0.05							

Katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin unvanlarına göre farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların iş özellikleri düzeylerinin unvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir (F=5.688; p=0.004; p<0.05). Memurların (\bar{X} =3,43) iş özellikleri düzeylerinin yöneticilere (\bar{X} =3,66) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Özerklik düzeylerinin unvanlarına göre farklılığı belirlenmiştir (F=7.509; p=0.001; p<0.05). Memurların (\bar{X} =3,04) özerklik düzeylerinin yöneticilere (\bar{X} =3,43) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Geri bildirim düzeylerinin unvanlarına göre farklılığı belirlenmiştir (F=4.085; p=0.017; p<0.05). Memurların (\bar{X} =3,36) geri bildirim düzeylerinin yöneticilere (\bar{X} =3,62) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

6.7.3. Dış kontrol odağı düzeylerine ait analiz sonuçları

Araştırmanın bu bölümde dış kontrol odağı düzeylerine ait, betimsel istatistiklere ve demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6. 28. Dış Kontrol Odağı Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları

Merkezi Eğilim Ölçümleri			
\bar{X}	s.s.	Çarpıklık	Basıklık
2,19	1,12	-0,855	-0,371

Verilerin dağılımının normal olduğu belirlenmiştir. Dış kontrol odağı düzeylerine ait betimsel bulgular incelendiğinde katılımcılar; ölçek genel ortalamasının ($\bar{x}=2,19$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. 29. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Kadın	194	2,20	1,10	0,129	712	0,898
Erkek	520	2,19	1,12			

Katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin cinsiyetiyle farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin cinsiyetiyle farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 30. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Evli	519	2,14	1,10	-1,905	712	0,057
Bekâr	195	2,32	1,15			

Katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin medeni durumuyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin medeni durumuyla farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 31. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Eğitim Durumlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	s.s	F	p
Lise	88	2,00	1,12	1,621	0,183
Ön lisans	96	2,08	0,97		
Lisans	391	2,22	1,12		
Yüksek lisans	139	2,29	1,19		

Katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin eğitim durumuyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin eğitim durumuyla farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 32. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Yaşlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Yaş	n	\bar{X}	s.s	F	p
20-30 yaş	124	2,22	1,15	0,267	0,849
31-40 yaş	309	2,22	1,16		
41-50 yaş	179	2,17	1,12		
51-60 yaş	84	2,11	0,96		
60 yaş ve üzeri	18	2,22	1,15		

Katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin yaşıyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin yaşıyla farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 33. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Çalışma Sürelerine İlişkin Ait Anova Testi Sonuçları

Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s.s	F	p
1-5 yıl	132	2,33	1,17	1,377	0,240
6-10 yıl	131	2,17	1,15		
11-15 yıl	178	2,09	1,08		
16-20 yıl	82	2,34	1,20		
21 yıl üzeri	191	2,14	1,05		

Katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin çalışma süresiyle farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin çalışma süresiyle farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 34. Katılımcıların Dış Kontrol Odağı Düzeyleri ile Unvanlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Unvan	n	\bar{X}	s.s	F	p
İşçi	116	2,05	1,08	2,554	0,078
Memur	425	2,27	1,14		
Yönetici	173	2,09	1,06		

Katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin meslek gruplarıyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların dış kontrol odağı düzeylerinin unvan grupları ile farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

6.7.4. İş erteleme davranışı düzeylerine ait analiz sonuçları

Araştırmanın bu bölümde iş erteleme düzeylerine ait, betimsel istatistiklere ve demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6. 35. İş Erteleme Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	\bar{X}	s.s.	Çarpıklık	Basıklık
İş Erteleme	2,07	1,13	1,109	0,386

Verilerin dağılımının normal olduğu belirlenmiştir. İş erteleme düzeylerine ait betimsel bulgular incelendiğinde katılımcılar; ölçek ortalamasının ($\bar{x}=2,07$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. 36. Katılımcıların İş Erteleme Düzeyleri ile Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
İş Erteleme	Kadın	194	1,99	1,15	-1,212	712	0,226
	Erkek	520	2,11	1,13			

Katılımcıların iş erteleme düzeylerinin cinsiyetiyle farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların iş erteleme düzeylerinin cinsiyetiyle farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 37. Katılımcıların İş Erteleme Düzeyleri ile Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
İş Erteleme	Evli	519	2,01	1,11	-2,759	712	0,006*
	Bekâr	195	2,27	1,18			

* $p<0,05$

Katılımcıların iş erteleme düzeylerinin medeni durumuyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların iş erteleme düzeylerinin medeni durumuna göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği saptanmıştır ($t=-2.759$; $p=0.006$; $p<0.05$). Bekârların ($\bar{X}=2,27$) iş erteleme düzeyleri evlilere ($\bar{X}=2,01$) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. 38. Katılımcıların İş Erteleme Düzeyleri ile Eğitim Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	s.s	F	p
İş Erteleme	Lise	88	1,59	1,09	0,871	0,456
	Ön lisans	96	1,79	1,02		
	Lisans	391	1,84	1,13		
	Yüksek lisans	139	1,79	1,12		

Katılımcıların iş erteleme düzeylerinin yaşıyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların iş erteleme düzeylerinin eğitim durumuyla farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 39. Katılımcıların İş Erteleme Düzeyleri ile Yaş Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
İş Erteleme	20-30 yaş ⁽¹⁾	124	2,24	1,13	2,434	0,046*	(2-4)
	31-40 yaş ⁽²⁾	309	2,15	1,21			
	41-50 yaş ⁽³⁾	179	1,96	1,12			
	51-60 yaş ⁽⁴⁾	84	1,93	0,91			
	60 yaş ve üzeri ⁽⁵⁾	18	1,65	0,80			

* $p<0.05$

Katılımcıların iş erteleme düzeylerinin yaşıyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların iş erteleme düzeyleri yaşına göre farklılığı belirlenmiştir ($F=2.434$; $p=0.046$; $p<0.05$). 51-60 yaşındakilerin ($\bar{X}=1,93$) iş erteleme düzeylerinin 31-40 yaşındakilere ($\bar{X}=2,15$) göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. 40. Katılımcıların İş Erteleme Düzeylerinin Çalışma Sürelerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s.s	F	p
İş Erteleme	1-5 yıl	132	2,24	1,06	2,087	0,081
	6-10 yıl	131	2,10	1,26		
	11-15 yıl	178	2,14	1,19		
	16-20 yıl	82	2,08	1,17		
	21 yıl üzeri	191	1,89	1,01		

Katılımcıların iş erteleme düzeylerinin çalışma süresiyle farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların iş erteleme düzeylerinin çalışma süreleriyle farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. 41. Katılımcıların İş Erteleme Düzeylerinin Unvanlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Unvan	n	\bar{X}	s.s	F	p
İş Erteleme	İşçi	116	2,04	1,16	1,320	0,268
	Memur	425	2,13	1,19		
	Yönetici	173	1,97	0,98		

Katılımcıların iş erteleme düzeylerinin statüleriyle farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan Anova testi sonucunda, katılımcıların iş erteleme düzeyleri unvanlarıyla farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ertelemeye ilişkin çalışmalarda akademik türde erteleme davranışı üzerine yoğunlaştığı ve ertelemenin genellikle bireyin karakteristik özellikleriyle ilişkilendirilmiş olduğu görülmüştür. Olumsuz çıktılara neden olabilen ve verimliliği de etkileyebilen iş erteleme davranışı sosyal medya, akıllı telefon vb. etkiler nedeniyle son yıllarda hem bireyler hem de işletmeler açısından önemli bir problem haline gelmektedir. İş erteleme davranışına açıklama getirirken bu eylemin sadece kişisel faktörlerle sınırlandırılmayacağı, bu eylemin örgüt içerisindeki pek çok etkenden hatta bizzat işin bir takım yapısal özelliklerinden kaynaklanabileceği çalışmalarla desteklenmiştir. Örgütsel değişkenler göz önüne alındığında çalışanların iş yapma şekline etki edebilecek kapsamlı bir faktör olarak örgüt kültürü öne çıkmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlar tarafından paylaşılan birtakım davranışlar, değerler ve normlardan oluşan örgüt kültürü çalışanları dakik olmaya yönlendiren normları teşvik edebildiği gibi aynı zamanda ertelemeyi de teşvik edebilir. Bu sebeple örgüt kültürünün çalışanlarda meydana gelen veya gelebilecek erteleme davranışının sebeplerinden biri olabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan yapılan işin birtakım temel özellikleri çalışanların iş tatminini, verimliliğini ve performansını etkileyebilmektedir. Araştırmalar, çalışanların işlerinin belirli özelliklerinin erteleme ile ilişkili olduğunu göstermiştir. İnsanların sevmedikleri ya da kendilerine dayatıldığını düşündükleri işleri erteleme eğiliminde bulunacakları öngörülmektedir. Erteleme davranışının kişinin görevine karşı isteksizlikle ilişkili olarak artış göstereceğini belirtilmektedir. Ertelemeci çalışanların örgüt içerisinde hem amaç duygusundan hem de etkili organizasyon becerilerinden yoksun olabileceği, bu sebeple de amaçsızlık duygusu hissedecekleri düşünülmektedir. İşleri zenginleştirmek çalışanlara amaç duygusu aşılayabilir ve görevlerini istekli bir şekilde yerine getirmelerine olanak sağlayabilir. Bu bağlamda zenginleştirilmiş bir işin ertelemeyi azaltacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca bunlara ek olarak bir kişilik özelliği olan dış kontrol odağına sahip bireyler yaşamlarındaki olumsuz durumları ve başarısızlıkları özsayıgılarını koruma amacıyla genellikle kendileri dışındaki etkenlere bağlayan kişilerdir. Bu kapsamda dış kontrol odaklılığın ertelemeyi artıracığı düşünülmektedir. Kişilik ve durum faktörlerinin her birini tek başına incelemek yerine ortak etkilerini incelemek, ertelemenin açıklayıcılığına daha iyi bir katkı sunabilir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada örgütsel unsurlardan örgüt kültürü ve iş özelliklerinin iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinden dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir role sahip olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcılar demografik özellikleri yönünden incelendiğinde, çalışanların çoğunun, 31-40 yaş aralığında olduğu (%43,3), lisans mezunu (%54,8) çalışanlar olduğu, erkekler lehine (%72,8) fazla katılımın olduğu ve çoğunluğunun evli olduğu (%72,7) görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresi ve statüleri göz önüne alındığında, en fazla 21 yıl üzerinde çalışma süresine sahip katılımcı (%26,8) ve iş yerindeki unvan değişkenine göre ise, en fazla memur pozisyonunda katılımcı (%59,5) bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü, iş özellikleri, dış kontrol odağı ve iş erteleme davranışı ölçeklerinin güvenilirlik analizi, AFA ve DFA sonuçlarına göre literatürle benzer sonuçlar elde edilmiş ve ölçeklerin orijinalindeki boyut yapılarını koruduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda örgüt kültürü ölçeği *klan*, *adhokrasi*, *piyasa* ve *hiyerarşi* olmak üzere dört boyutlu; iş özellikleri ölçeği *özerklik*, *görev kimliği*, *beceri çeşitliliği*, *görev önemi* ve *geri bildirim* olmak üzere beş boyutlu; dış kontrol odaklılık ölçeği ve iş erteleme davranışına ilişkin ölçekler ise bir boyutlu şekilde analizlere dahil edilmiştir. Araştırmada kullanılan örgüt kültürü, iş özellikleri, dış kontrol odağı ve iş erteleme davranışı değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Buna göre katılımcıların, buldukları kurumlardaki örgüt kültürünü çoğunlukla *hiyerarşi kültürü* olarak algıladıkları görülmektedir. Katılımcılar iş özellikleri algılarına ait genel ortalamaya bakıldığında *"katılıyorum"*, dış kontrol odağı değişkenine ilişkin ifadelerle *"katılmıyorum"* ve iş erteleme davranışına ilişkin ifadelerle ise *"katılmıyorum"* aralığında görüş belirtmişlerdir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizine yer verilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için çoklu korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı vasıtasıyla değişkenler arasındaki ilişkinin durumu belirlenmiştir.

- Katılımcıların iş erteleme düzeyleri ile sırasıyla klan kültürü algıları arasında negatif ve orta düzeyde ($r=-0.492$; $p<0.01$), adhokrasi kültürü algıları arasında negatif ve zayıf düzeyde ($r=-0.298$; $p<0.01$), piyasa kültürü algıları arasında pozitif ve zayıf düzeyde ($r=0.219$; $p<0.01$), ve hiyerarşi kültürü algıları arasında pozitif ve zayıf düzeyde ($r=0.257$; $p<0.01$) kuvvette bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tespit edilen bu bulgular çalışmanın özgün tarafını oluşturmaktadır.
- Katılımcıların iş erteleme düzeylerinin sırasıyla iş özellikleri ile arasında negatif ve orta düzeyde ($r=-0.360$; $p<0.01$), özerklik ile arasında negatif ve orta düzeyde ($r=-0.358$; $p<0.01$), görev önemi ile arasında negatif ve zayıf düzeyde ($r=-0.230$; $p<0.01$), geri bildirim ile negatif ve zayıf düzeyde ($r=-0.241$; $p<0.01$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu Lonergan ve Maher (2000)'in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Lonergan ve Maher (2000) çalışmalarında iş özelliklerinden görevin önemi, işten alınan geri bildirim ve özerklik ile kararsal erteleme arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.
- Katılımcıların iş erteleme ile dış kontrol odağı düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=0.686$; $p<0.01$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucu ile paralel şekilde, Güğərçin ve Korkmazürek (2020) 'in çalışmalarında da dış kontrol odağı ile erteleme arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki bulunmuştur.

Araştırmada belirlenen amaçların test edilmesi için iki model kurulmuştur. Araştırmanın birinci modeli ilk 5 hipotezin incelenmesi için klan, adhokrasi, piyasa, hiyerarşi kültürü ve iş özelliklerinin iş erteleme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kurulmuştur. Araştırmanın ikinci modelinde ise son 5 hipotezin incelenmesi için düzenleyici değişkenin dahil edildiği durumda klan, adhokrasi, piyasa, hiyerarşi kültürü ve iş özelliklerinin iş erteleme üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyicilik rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

Birinci modelden elde edilen uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA, χ^2/df , GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI ve SRMR uyum değerlerinin kabul ve mükemmel uyum sınırları içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda;

- Hipotez 1 kapsamında *klan kültürünün* iş erteleme davranışı üzerindeki etkisine yönelik analiz sonuçlarında *klan kültürünün* iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=-0,66$; $t=-8,81>2.58$) olduğu yönündeki hipotez doğrulanmıştır.
- Hipotez 2 kapsamında *adhokrasi kültürünün* iş erteleme davranışı üzerindeki etkisine yönelik analiz sonuçlarında *adhokrasi kültürünün* iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=-0,32$; $t=-5,28>2.58$) olduğu yönündeki hipotez doğrulanmıştır.
- Hipotez 3 kapsamında *piyasa kültürünün* iş erteleme davranışı üzerindeki etkisine yönelik analiz sonuçlarında *piyasa kültürünün* iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=0,28$; $t=4,82>2.58$) olduğu yönündeki hipotez doğrulanmıştır.
- Hipotez 4 kapsamında *hiyerarşi kültürünün* iş erteleme davranışı üzerindeki etkisine yönelik analiz sonuçlarında *hiyerarşi kültürünün* iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=0,29$; $t=4,88>2.58$) olduğu yönündeki hipotez doğrulanmıştır.
- Hipotez 5 kapsamında *iş özelliklerinin* iş erteleme davranışı üzerindeki etkisine yönelik analiz sonuçlarında *iş özelliklerinin* iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta=-0,24$; $t=4,42>2.58$) olduğu yönündeki hipotez doğrulanmıştır.

İkinci modelden elde edilen uyum indeksleri de incelendiğinde RMSEA, χ^2/df , GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI ve SRMR uyum değerlerinin kabul ve mükemmel uyum sınırları içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda;

- Hipotez 6 kapsamında klan kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüş ($\beta=-0.33$, $t=-11.82>2.58$; $p<0,01$) ve etkileşim teriminin (Klan Kültürü X Dış Kontrol Odaklılığı) iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta= -0,23$; $t=-8.24>2.58$; $p<0,01$). Bu bulgu klan kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ve dış kontrol odaklılığın, klan kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisini azalttığı anlamına gelmektedir. Bu sonuçla Klan Kültürünün İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır hipotezi doğrulanmıştır.

- Hipotez 7 kapsamında *adhokrasi kültürünün* iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüş ($\beta=-0.28$, $t=-10.03>2.58$; $p<0,01$) ve etkileşim teriminin (Adhokrasi Kültürü X Dış Kontrol Odaklılığı) iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta= -0,18$; $t=-6.44>2.58$; $p<0,01$). Bu bulgu adhokrasi kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ve dış kontrol odaklılığın, adhokrasi kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisini azalttığı anlamına gelmektedir. Bu sonuçla adhokrasi kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır hipotezi doğrulanmıştır.
- Hipotez 8 kapsamında *piyasa kültürünün* iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüş ($\beta=0.18$, $t=6.52>2.58$; $p<0,01$) ve etkileşim teriminin (Piyasa Kültürü X Dış Kontrol Odaklılığı) iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta= 0.23$; $t=8.32>2.58$; $p<0,01$). Bu bulgu piyasa kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ve dış kontrol odaklılığın, piyasa kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisini artırdığı anlamına gelmektedir. Bu sonuçla piyasa kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır hipotezi doğrulanmıştır.
- Hipotez 9 kapsamında *hiyerarşi kültürünün* iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüş ($\beta=0.17$, $t=6.10>2.58$; $p<0,01$) ve etkileşim teriminin (Hiyerarşi Kültürü X Dış Kontrol Odaklılığı) iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta= 0.22$; $t=7.89>2.58$; $p<0,01$). Bu bulgu hiyerarşi kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ve dış kontrol odaklılığın, hiyerarşi kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisini artırdığı anlamına gelmektedir. Bu sonuçla hiyerarşi kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır hipotezi doğrulanmıştır.
- Hipotez 10 kapsamında *iş özelliklerinin* iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüş ($\beta=-0.15$, $t=-5.66>2.58$; $p<0,01$) ve etkileşim teriminin (İş Özellikleri X Dış Kontrol Odaklılığı) iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta=-0.12$; $t=-4.51>2.58$; $p<0,01$). Bu bulgu iş özelliklerinin iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmekte ve dış kontrol odaklılığın, iş özelliklerinin iş erteleme üzerindeki etkisini azalttığı belirlenmiştir. Bu sonuçla İş Özelliklerinin İş Erteleme üzerindeki etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır hipotezi doğrulanmıştır.

Literatürde, çalışma sonucunda **H₁**, **H₂**, **H₃** ve **H₄** hipotezlerinin test edilmesiyle elde edilen sonuçlara kısmen benzerlik gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Özdemir (2006) çalışmasında hiyerarşi ve pazar kültürlerinin zaman tuzakları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğunu, diğer taraftan klan ve adhokrasi kültürlerinin ise zaman tuzakları üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkili olduğunu bulgulamıştır. Bankacı (2019) ise çalışmasında Hofstede'nin örgüt kültürü tipolojisinin alt boyutlarından uzun dönem yönelimi ve belirsizlikten kaçınma alt boyutlarının erteleme üzerinde ters yönde ve anlamlı bir etkisini bulgulamıştır.

Literatürdeki benzer çalışmaların ve mevcut çalışmanın sonuçları dikkate alındığında; klan kültürü ve adhokrasi kültürünün iş erteleme üzerinde negatif etkiye sahip olmasında, bu örgütlerin organik yapısının etkili olduğu ileri sürülebilmektedir. Bu tür kurumlarda merkezi otorite ve kontrol hissedilmemekte olup, daha özerk bir ortam bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar daha motive olmakta ve örgüte bağlılık göstermektedirler. Verilen inisiyatif karar alma sürecini hızlandırabilir ve işle ilgili kararların ertelenmesini engelleyebilir. Diğer taraftan iş erteleme üzerinde pozitif bir etkiye sahip hiyerarşi ve piyasa kültürleri ise mekanik örgüt yapısına sahiplerdir. Hiyerarşi kültüründe çalışanlar daha önceden belirlenmiş kurallar dahilinde görevlerini yaparlar, inisiyatif kullanamazlar. Standartlaşmış kurallar ve iş yapma süreçleri bu tip kültürün temel özelliklerindedir. Çalışanın inisiyatif kullanamaması kendisini bir robot gibi hissetmesine, karar sürecinin yavaşlamasına ve başarısız zaman yönetimine neden olabilir. Ayrıca aşırı merkeziyetçi örgütsel yapı ve yetki devri yapılmaması gibi bazı hiyerarşi kültürü özellikleri gibi durumlarda da başarısız zaman yönetimi görülebilir. Başarısız zaman yönetiminin de ertelemeyi doğurması beklenen bir durumdur. Bu tip örgütlerde ertelemeye neden olan zaman tuzakları da görülebilmektedir. Hiyerarşi kültürü yapısında faaliyetlerini sürdüren işletmelerde çalışanlar birer ferdi oldukları kültürel yapının etkisiyle yaptıkları işlerini ertelemek, güç ve zor olan işlerden kaçınmak, işleri basite almak, kişisel hedeflerdeki belirsizlik, rutin ve gereksiz işlerle uğraşmak gibi zaman tuzaklarıyla da karşılaşabilirler. Mekanik örgüt yapısına sahip ve sonuca yönelik olan pazar kültürü sahip örgüt tipinde ise çalışanlar çok rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Örgütün başarısı pazardaki başarısıyla ölçülmektedir. Bu tip kültüre sahip örgütlerde ifade edildiği gibi yoğun rekabetçi ortam çalışanlarda baskıya ve strese neden olabilmektedir. İşle ilişkili stres, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye sahip olan aşırı talep ve baskılar sonucu oluşmaktadır. Stresin ise çalışanlarda bir refleks olarak kaçınmacı erteleme davranışını meydana getirebileceği düşünülmektedir.

İş özelliklerinin iş erteleme davranışı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla kurulan **H₅** hipotezi de elde edilen bulgular sonucunda kabul edilmiştir. Literatürdeki çalışmalar bu sonuçla örtüşmektedir. Coote (1987) çalışmasında iş ortamında algılanan özerklik düzeyinin arttıkça erteleme eğiliminin yaygınlığının azaldığını belirtmiştir. Lonergan ve Maher'in (2000) yürüttükleri araştırmanın sonucu da bu bulguyla paraleldir. İşin zenginliği, yapılacak işin çalışanlar tarafından düzenlenmesinin işin zamanında tamamlanmasında etkili olabileceği düşünülmektedir. Bir çeşit iş zenginleştirme modeli olan iş özelliklerinin (*beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim*) çalışanlar tarafından yüksek olarak algılanması erteleme davranışını negatif yönde etkileyecektir. Yüksek olarak algılanan iş özelliklerine sahip bir kurumda çalışanlar işlerinde monotonluk hissetmemekte ve sıkılmamaktadır. Bu durum çalışanlarda işten duyulan tatmini artırmakta ve motivasyona neden olmaktadır. Ancak düşük seviyede algılanan iş özelliklerine sahip örgütlerde standartlaşmanın yüksek olduğu, rutinleşmenin ve monotonluğun yaygın bir durumda olduğu söylenebilir. Bu durumda ise çalışanlarda işten sıkılma hali yaşanabilmektedir. Yani monoton iş özelliği, çalışanın işten çok fazla memnun olmamasına sebep olmakta ve iş tatminin düşmesine yol açmaktadır. Sıkıntı hali, depresyon, yalnızlık, umutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik eğilimlere yol açabilmektedir. Bu tip psikolojik durumların ise ertelemeyi tetikleyeceği düşünülmektedir. Coote (1987) çalışmasında iş ortamında algılanan özerklik düzeyinin arttıkça erteleme eğiliminin yaygınlığının azaldığını belirtmiştir.

Tez çalışmasının ana problemi olarak sunulan "*Örgüt kültürü ve iş özelliklerinin iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyicilik rolü vardır.*" doğrultusunda kurulan **H₆, H₇, H₈, H₉ ve H₁₀** hipotezleri de kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü kabul edilmiştir. Sonuçlardan da görüleceği üzere dış kontrol odaklılık değişkeni modele dahil edildiğinde klan ve adhokrasi kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki negatif etkileri azalmıştır (H₆, H₇). Diğer tarafta ise dış kontrol odaklılık değişkeni hiyerarşi kültürü, piyasa kültürü ve iş özellikleri değişkenlerinin iş erteleme üzerindeki pozitif etkiyi artırmıştır (H₈, H₉, H₁₀). Bu sonuçlar literatürle benzerlik göstermektedir. Örgüt içerisindeki ertelemenin yalnızca örgütsel faktörlerle açıklanamayacağı, çalışanların sahip oldukları kişisel özelliklerin de önem arz ettiği sonucu ortadadır. Her ne kadar örgüt içerisindeki faktörler ertelemenin oluşmaması için tasarlansa da çalışanların kişisel özellikleri bu amaca sekte vurabilmektedir.

Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. *Cinsiyet ve medeni durumu* değişkenlerine ilişkin t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre hiyerarşi, klan, adhokrasi ve piyasa kültürü değişkenlerinin cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların iş özellikleri ve dış kontrol odağı algılarının da cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Katılımcıların iş erteleme değişkeni ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığı tespit edilememişken iş erteleme değişkeni ile medeni durum değişkeninin

anlamli şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bekâr katılımcıların iş erteleme düzeylerinin evli katılımcılara göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bu sonucu Topal (2015); Aydemir (2018); Acar (2020) ve Kara (2021) tarafından yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Kişilerin yaşam tarzlarının şekillenmesinde medeni durumlarının önemli olduğu düşünülmektedir. Genel kanı evliliğin bireylere sorumluluk yükleyeceği ve kişilerin eylemlerine belli bir düzen sağlayacağı yönündedir. Evlilik neticesinde kişilerin davranışlarında daha planlı ve programlı olmaları da beklenmektedir. Buradan belli bir düzen içerisinde olan insanların daha az erteleme davranışında bulunması sonucu doğabilmektedir. Bu durum iş erteleme ile medeni durum arasındaki anlamlı farklılık açısından yorumlanabilir.

Araştırma değişkenlerinin *yaş, eğitim, iş yerinde çalışma süresi ve iş yerindeki pozisyon* değişkenlerine farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Bu demografik değişkenler dikkate alındığında katılımcıların iş erteleme düzeylerinin ve adhokrasi kültürünün yaşa göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların iş erteleme düzeylerinin yaşıyla farklılaşmaları durumlarının tespiti için yapılan ANOVA testi sonucunda, katılımcıların iş erteleme düzeylerinin yaşına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir 51-60 yaşındakilerin iş erteleme düzeyleri 31-40 yaşındakilere göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Baltacı (2017); Aydemir (2018); Kahyaoğlu ve Arıkan (2021) çalışmaları araştırmanın bu sonucunu destekler niteliktedir. Bireylerin yaşlarındaki artışla beraber yaşam tecrübelerinin ve işe yönelik tutumlarının da artacağı düşünülerek belirli bir yaştaki çalışanların tecrübelerinin ve işe yönelik tutumlarının yüksek seviyede olacağı söylenebilir (Baltacı, 2017, s. 71). Yüksek seviyede işe yönelik tutumun da işleri erteleme davranışının görülme sıklığını azaltacağı sonucunu doğuracağı düşünülmektedir. Katılımcıların adhokrasi kültürü algılarının yaşlarına göre farklılığı belirlenmiştir. 51-60 yaşındakilerin adhokrasi kültürü algıları 31-40 yaşındakilere göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Girişimci, yenilikçi ve örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği kültür olarak nitelendirilebilen adhokrasi kültüründe artan yaşla beraber artan ortalama dikkat çekmektedir. Bu farklılığa, çalışanların artan tecrübelerinin ve deneyimlerinin bir sonucu olarak örgüt içerisindeki statülerin göz ardı edilmesi ve girişimciliğe yönelik tutumlarında bir artış olabileceği ifade edilebilir. Öztürk (2010) çalışmasında ise benzer şekilde adhokrasi örgüt kültürü algısının yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada da katılımcıların yaşları ilerledikçe adhokrasi kültür algısının arttığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların *örgüt kültürü* algılarının çalışma süresiyle farklılığı belirlenmiştir. 16-20 yıl arası çalışanların örgüt kültürü algılarının, 6-10 yıl arası çalışanlara oranla daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Klan kültürü algılarının çalışma süresiyle göre farklılığı belirlenmiştir. 16-20 yıldır çalışanların *klan kültürü* algılarının, 6-10 yıldır çalışanlara oranla daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Adhokrasi kültürü algılarının çalışma süresiyle anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. 16-20 yıldır çalışanların *adhokrasi kültürü* algılarının, 6-10 yıldır çalışanlara oranla daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Piyasa

kültürü algılarının çalışma süresiyle anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. 6-10 yıldır çalışanların *piyasa kültürü* algılarının 16-20 yıldır çalışanlara oranla daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Bulgulardan da anlaşılacağı üzere çalışanların kıdem süresi arttıkça çalışanların hiyerarşi kültür tipolojisi hariç olmak üzere algıladığı diğer örgüt kültürü tipolojilerinde artış görülmektedir. Bu sonuca çalışanların zaman geçtikçe örgüt kültürüne adapte olmalarının ve örgüt içerisinde paylaşılan değerleri, normları ve davranışları içselleştirmelerinin neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Literatürde ise Güteryüz ve Aydınant'ın (2020) çalışmasında da örgüt kültürü algılarının kurum çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiş olsa da sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde kısa süredir çalışanların örgüt kültürüne dair görüşlere katılımlarının uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların *örgüt kültürü* algılarının eğitim durumlarına göre farklılaştığı belirlenmiştir. Lise mezunlarının adhokrasi kültürü, piyasa kültürü, hiyerarşi kültürü ve örgüt kültürü algılarının lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Klan kültürü algılarında ise lise mezunlarının sadece lisans mezunlarına göre anlamlı olarak daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Sonuçlara bakıldığında lise mezunlarının diğer öğretim gruplarına göre tüm örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının bir meslek hakkında yüksekokul veya lisans düzeyinde uzmanlık eğitimi almamaları onlara kısıtlı alternatif iş imkânları sunmaktadır. Bu durum ise onları kurumlarındaki mevcut işlerini korumaya yönlendirmektedir. Bu yönlendirmenin sonucu olarak örgütsel bağlılığın ve algılanan kültür derecesinin arttığı düşünülmektedir.

Katılımcıların *örgüt kültürü* algılarının unvanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Memurların örgüt kültürü algılarının işçi ve yöneticilere göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin klan kültürü algılarının işçilere göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Memurların adhokrasi kültürü algılarının işçi ve yöneticilere göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Memurların piyasa kültürü algılarının işçi ve yöneticilere göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Memurların hiyerarşi kültürü algılarının işçi ve yöneticilere göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların iş özelliklerinin unvanlarına göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların *özerklik, geri bildirim ve toplam iş özelliklerinin* unvanlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin özerklik, geri bildirim ve toplam iş özellikleri algılarının memurlara göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın sonuçları çerçevesinde araştırmacılara, çalışanlara ve yöneticilere yönelik olmak üzere bazı öneriler sunulabilir. Örneklemin kamu kurumu çalışanları olması ve sonuçlara göre katılımcılarda hâkim kültürün hiyerarşi kültürü olması noktasından hareketle bu kurumlarda ertelemeye neden olabilecek evrak, dosya ve yazışma trafiğinin çokluğu, yoğun kırtasiyecilik ve formaliteler gibi zaman tuzaklarının oluşmasını engelleyici önlemler

alınmalıdır. Kurum çalışanlarına zaman yönetimi eğitimleri verilmeli ve örgüt içerisinde paylaşılan değerlerle ve normlarla dakiklik teşvik edilmelidir.

Yine kamu kurumlarında ve hiyerarşi kültür tipinde görülebilen bir durum olan işlerin rutinleşmesinin engellenmesi gerekmektedir. Rutinleşme çalışanlarda işe karşı oluşabilecek isteksizliği ve isteksizliğin sonucunda erteleme davranışını meydana getirebilmektedir. Kurum içerisinde yapılacak rotasyon uygulamalarıyla kişilerde oluşabilecek rutinin engellenebileceği düşünülmektedir. Ayrıca hiyerarşi kültürünün başka bir özelliği prosedürlere bağlı kalarak iş yapma şekli çalışanların inisiyatif almasını engellemekte ve bu durum ise karar vermede gecikmeye ve ertelemeye neden olmaktadır. Bu duruma karşın yapılacak olan personel güçlendirme ve yetki devri uygulamaları çalışanlarda inisiyatifi sağlayarak onların karar alma süreçlerini hızlandıracakı düşünülmektedir.

Çalışanlar arasında oluşturulan rekabet kimi zaman beraberinde baskıyı ve stresi de getirmektedir. Baskı ve stres ise kaçınmacı erteleme davranışına neden olabilmektedir. Bu sebeple çalışanlara kapasiteleri ve yeterlilikleri göz önünde bulundurularak iş tanımlarının yapılması, zorlayıcı ve strese sokacak görevlerden uzak durulması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca çalışanlarda iş özellikleri algısının yükseltilmesine olanak sağlayacak iş tasarımı çalışmalarının da fayda sağlayacağı tahmin edilmektedir. Yapılacak iş tasarımında ise çalışmada da kullanılan ve bilinen bir yöntem olan iş özellikleri modelinden yararlanılabileceği düşünülmektedir. Yapılacak iş tasarımı neticesinde çalışanların kendini daha sorumlu hissedeceği ve yaptıkları işin sonuçları hakkında daha fazla bilgiye sahip olacakları bunun da çalışanlarda motivasyonu, performansı ve iş tatminini artıracakı ve devamsızlık, erteleme gibi olumsuz davranışları da azaltacağı öngörülmektedir.

Dış kontrol odaklılığın erteleme üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisi göz önüne alınarak dış kontrol odaklılığa sahip çalışanları iç kontrol odaklılığa yönlendirebilecek insan kaynakları uygulamalarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu noktada yapılacak uygulamaların dayanak noktasının kişinin eylemleriyle ilişkili olması tercih edilmelidir. Örneğin örgüt içerisindeki terfiler ve ödüllendirmeler çalışanların performansı ile doğru orantılı olacak şekilde yapılmalıdır. Çünkü dış kontrol odağına sahip çalışanlar ne yaparlarsa yapsınlar başlarına gelen olumlu ve olumsuz olayları etkileyemeyeceklerini ve her şeyin tamamen dış çevresel faktörlere bağlı olduğunu düşünürler. Bu şekilde yapılacak uygulamalarla çalışanlara başlarına gelebilecek olumlu ve olumsuz olayların kendi kontrollerinde olduğu mesajı verilebilir. Böylece erteleme gibi istenmeyen olumsuz örgütsel davranışlarda azalmalar gözlenebilir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar bundan sonraki araştırmalarla desteklenerek geliştirilebilir. Son olarak sadece kamu çalışanlarıyla sınırlı tutulan örneklem grubu başka sektörleri de kapsayacak şekilde genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, U. (2020). Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Erteleme Davranışı İle İlişkisi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. *Sage Publications*.
- Akın, Ö. (2019). İş Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Çalışanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM)*, 2-18.
- Aksu, A., İra, N., Yalçınkaya, M., & Yurttaş, A. (2017). Öğretim Elemanlarının İş Erteleme Davranış Düzeyleri ile A-Tipi Kişilik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2445-2458.
- Aktan, C. C. (2000). Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi. *Ankara: Tasyöv*.
- Aktan, C. C., & Tutar, H. (2007). Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 1-11.
- Akyüz, A. M., & Kılıç, M. (2021). İş Özellikleri ile PERMA İyi Oluş Modelinin Anlam ve Bağlanma Boyutları Arasındaki İlişki; Gümüşhane Eğitim Kurumları Örneği. *The Journal of International Scientific Researches*, 323-337.
- Algera, J.A. (1990). The Job Characteristics Model Of Work Motivation Revisited. In Kleinbeck, H., Quast, H., Thierry, H. & Häcker, H. (Eds.) *Work Motivation*. London: Lawrence Erlbaum
- Alıç, M. (1995). Örgütler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-40.
- Arslan, M. (2001). Örgüt Kültürü. (Ed. Salih Güney) *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, M. (2004). Ziya Gökalp'te Kültür ve Uygarlık Anlayışı. *İstanbul University Journal of Sociology*, 3(10), 11-19.
- Arslanoğlu, İ. (2000). Kültür ve Medeniyet Kavramları. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Velî Araştırma Dergisi*, (15).
- Aşan, Ö. (1999). İş Özellikleri Modelinde Moderatör Etkinin Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 61-87.
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon. (Ed. Salih Güney) *Yönetim ve Organizasyon* (s. 225-257). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ayandele, I. A., & Nnamseh, M. P. (2014). Hackman and Oldham Job Characteristics Model (JCM) and Akwa Ibom state civil servants' performance. *Canadian Social Science*, 89-97.
- Aydemir, S. (2018). Çalışanlarda Erteleme Davranışı (İşyeri Prokrastinasyonu) Gelişiminde Zaman Tuzaklarının Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1031-1040.
- Aydın, C. H. (2000). Öğrenme ve Öğretme Kuramlarının Eğitim İletişimine Katkısı. *Kurgu Dergisi*, 183-197.
- Aydın, O. T. (2012). The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z On Research Performance: An Empirical Study From A Turkish University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5). 24-30.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 79-99.

- Aydıntan, B., & Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53-62.
- Balkıs, M. (2007). Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 67-83.
- Baltacı, A. (2017). Erteleme Davranışı Eğilimi ve Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Contemporary Educational Studies*, 56-80.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review.*, 656-665.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 1173-1182.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket Ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 159-168.
- Başal, H. A. (1983). Çevre Büyüklüğü ve 10-12 Yaş ilkokul Çocuklarında Denetim Odağı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.1983.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı Ve Eğitimde Uygulanması. *Saü Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 153-161.
- Beutel, M. E., Klein, E. M., Aufenanger, S., Brähler, E., Dreier, M., Müller, K. W., Wölfling, K. (2016). Procrastination, distress and life satisfaction across the age range—a German representative community study. *PLOS ONE*, 1-12.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 66-77.
- Binder, K. (2000). The effects of an academic procrastination treatment on student procrastination and subjective well-being. . PhD Thesis. Carleton University.
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. *S.Afr.J.Bus.Manage*, 11-34.
- Boylu, Y., & Sökmen, A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 39-65.
- Bulu, G. U., & Teke, D. Ç. (2016). Maddi Kültür Öğelerinin Öğrenimi Açısından Bir Roman Çözümlemesi: İnce Memed. *Ege Eğitim Dergisi*, 504-526.
- Burger, J. M. (2006). Kişilik. *Kaknüs Yayınları*.
- Burka, J. B., & Yuen, L. M. (1983). Procrastination: Why You Do It, What To Do About It. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Büdün, E. (2018). Milyoner (Slumdog Millionaire) Filminin Sosyal Bilişsel Kuram Çerçevesinde Çözümlemesi. *Akdeniz İletişim Dergisi*.
- Büte, M. (2018). *Örgüt kültürü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Lisans Programı.
- Büyükoztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate Culture and Economic Performance: A French study. *Organization studies*, 12(1), 049-74.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. (M. G. Gülcan, & N. Cemaloğlu, Çev. Pegem Akademi) John Wiley & Sons.
- Cengil, M. (2004). Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Denetim Odaklarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 65-88.
- Cheung-Judge, M.-Y., & Holbeche, L. (2012). *Organization Development*.
- Chika-James, T. (2016). Implications of Organisation-Host Community Relationship On Organisational Culture Management: The case of a Nigerian oil and gas company. Cardiff University PhD Thesis.
- Choi, J. N., & Moran, S. V. (2009). Why Not Procrastinate? Development and Validation of a New Active Procrastination Scale. *The Journal of Social Psychology*, 195-212.
- Chu, A. H., & Choi, J. N. (2005). Rethinking Procrastination: Positive Effects of "Active" Procrastination Behavior on Attitudes and Performance. *The Journal of Social Psychology*, 245-264.
- Civelek, M. E. (2018). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees. *Journal of Service Research*, 1-13.
- Coote, E. A. (1987). Procrastination In The Workplace: A Study Of The Dispositional And Situational Determinants Of The Delay Behavior At Work. USA: (Unpublished Doctoral Dissertation), The Graduate School of Tulane University.
- Cui, G. (2013). Effects of Students' Characteristics and Locus of Control on Their Satisfaction with Online Distance Education Experience. Diss. Virginia Tech.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür bağlamında türk yönetim modelinin saptanmasına yönelik kavramsal bir çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 125-148.
- Çeçen, A. (1996). *Kültür ve Politika*. . Gündoğan Yayınları.
- Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1).
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2004a). *Organization Theory and Design*. Ohio: South Western.
- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 117-121.
- Dağ, İ. (1991). Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (Ridkoö) Nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği Ve Geçerliliği. *Psikoloji Dergisi*, 10-17.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 204-223.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (2000). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*. Denison Consulting, LLC.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating A Model And Method. . *Documento de trabajo. Denison Consulting Group.*, 1-39.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual And Empirical Review Of Culture. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 1-17.
- Dewitte, S., & Lens, W. (2000). Procrastinators lack a broad action perspective. *European Journal of Personality*, 121-140.

- Dimitrov, K. (2018). Geert Hofstede et al's set of national cultural dimensions-popularity and criticisms. *Economic Alternatives*, 30-60.
- Dinçer, M. A. (2019). Örgütlerde Yıkıcı Bir Davranış Olarak Erteleme ("Procrastination") ve Örgüt Kuramları Çerçevesinde Yeniden Yorumlanması. E. Kaygın, & G. Kosa içinde, *Örgütsel Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Doğan, N., Soysal, S., & Karaman, H. (2017). Aynı Örneklemeye Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulanabilir Mi? Ö. Demirel, & S. Dinçer içinde, *Küreselleşen Dünyada Eğitim* (s. 373-400). Ankara: Pegem Akademi.
- Dönmez, A. (1983). Denetim Odağı (Locus Of Control) Ve Çevre Büyüklüğü. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 37-47.
- Durendez, A., Guijarro, A. M., & García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 137-154.
- Durna, U., & Şentürk, F. K. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Faaliyetlerinin Denetim Odağı Düzeyi Açısından İncelenmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 187-202.
- Dwyer, S., Richard, O., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 1009-1019.
- Erde, W. V. (2000). Procrastination: Self-regulation in initiating aversive goals. *Applied Psychology*, 372-389.
- Erde, W. V. (2003). Procrastination at Work and Time Management Training. *The Journal of Psychology*, 421-434.
- Ellis, A., & Knaus, W. J. (1979). *Overcoming procrastination: or, how to think and act rationally in spite of life's inevitable hassles*. . Signet Book.
- Emekli, G. (2006). Coğrafya, Kültür ve Turizm: Kültürel Turizm. *Ege Coğrafya Dergisi*, 51-59.
- Ergün, E. (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn Ve Cameron'Un Rekabetçi Değerler Analizi . *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 266-271).
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 63-79.
- Eren, E. (2006). Stratejilerin Uygulanması Örgüt Kültürü: Strateji ve Liderlik. N. Timur içinde, *Stratejik Yönetim* (s. 311-335). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E., & Saylan, O. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme Ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 89-106.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 210-223.
- Erogluer, K., & Boztoprak, H. (2021). İş Zenginleştirmenin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü. *Journal Of Emerging Economies And Policy*, 111-122.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs.
- Eynullayev, C., & Özler, C. (2012). Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç Ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Ve Yönetilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31-64.

- Fee, R. L., & Tangney, J. P. (2000). Procrastination: A Means of Avoiding Shame or Guilt? *Journal of Social Behavior and Personality*, 167-184.
- Ferrari, J. R. (1991). Self-handicapping by procrastinators: Protecting self-esteem, social-esteem, or both? *Journal of Research in Personality*, 245-261.
- Ferrari, J. R., Díaz-Morales, J. F., O'Callaghan, J., & Argumedo, K. D. (2007). Frequent Behavioral Delay Tendencies By Adults International Prevalence Rates of Chronic Procrastination. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 458-464.
- Ferrari, J. R., Johnson, J. L., & Mccown, W. G. (1995). *Procrastination and Task Avoidance: Theory, research, and treatment*. Springer Science & Business Media.
- Ferrari, J. R., O'Callaghan, J., & Newbegin, I. (2005). Prevalence Of Procrastination İn The United States, United Kingdom, And Australia: Arousal And Avoidance Delays Among Adults. *North American Journal of Psychology*.
- Findley, M. ve Cooper, H. (1983). Locus of Control and Academic Achievement: A literature review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 419-427.
- Flett, G. L., Blankstein, K. R., Hewitt, P. L., & Koledin, S. (1992). Components of Perfectionism and Procrastination in College Students. *Social Behavior And Personality*, 85-94.
- Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J., & Johnson, R. E. (2018). Changing The Focus of Locus of Control: A Targeted Review Of The Locus Of Control Literature And Agenda For Future Research. *The Job Annual Review*, 820-833.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference*. Boston: MA: Pearson Education, Inc 10 .
- Ghobadian, A., & Galliar, D. N. (1996). Total Quality Management in Smes. *Omega*, 83-106.
- Göçer, A. (2012). Dil-Kültür İlişkisi Ve Etkileşimi Üzerine. *Türk Dili*, 729(1), 50-57.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western College.
- Grundey, D. (2008). Cross-Cultural Dimensions: Organisational Culture in Philip Morris, Lietuva. *Transformations in business & economics*, 47-65.
- Guise, M. T. (1988). "Test of Hockman and Oldham's job characteristics model in a post-secondary educational setting.
- Gupta, R., Hershey, D. A., & Gaur, J. (2012). Time perspective and procrastination in the workplace: An empirical investigation. . *Current psychology*., 195-211.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 61-85.
- Güngerçin, U., & Korkmazıyürek, H. (2020). Erteleme Davranışının Öncülleri Olarak Dış Kontrol Odaklılık ve Rol Çatışması: Ampirik Bir Çalışma. *BMIJ*, 711-730.
- Gül, A. Y. (2015). İş Yaşamında İşi Erteleme Davranışı ve Nedenleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Gülebağlan, C. (2003). Öğretmenlerin İşleri Son Ana Erteleme Eğilimlerinin Mesleki Yeterlilik Algıları, Mesleki Deneyimleri Ve Branşları Bakımından Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı Eğitimin Psikolojik Temelleri Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Güleryüz, E. A., & Aydınıtan, B. (2020). Kişi-Örgüt Uyumu Ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 51-78.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

- Güvenç, B. (2002). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for diagnosing the motivational potential of jobs*. Technical Report no. 4. Department of Administrative Sciences. Yale University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hansemark, O. C. (2003). Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study. *Journal of economic Psychology*, 301-319.
- Harriott, J., & Ferrari, J. R. (1996). Prevalence of procrastination among samples of adults. *Psychological reports*, 611-616.
- Harris, N. N., & Sutton, R. I. (1983). Task Procrastination in Organizations: A Framework for Research. *Human Relations*, 987-996.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadedi ölçek maddeleri. . *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 19-28.
- Hayta, Y. (2016). Kent Kültürü ve Değişen Kent Kavramı. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 165-184.
- Hen, M. (2018). Causes for procrastination in a unique educational workplace. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 215-227.
- Hoffi-Hofstetter, H., & Mannheim, B. (1999). Managers' coping resources, perceived organizational patterns, and responses during organizational recovery from decline. *Journal of organizational behavior*, 665-685.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills,CA.: Sage.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of management studies*, 1-12.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model. *Online Readings in Psychology and Culture*, 1-26.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human resource management*, 29-50.
- Hunter, P. E. (2006). Viability of the job characteristics model in a team environment: Prediction of job satisfaction and potential moderators. University Of North Texas .
- Igo, T., & Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. . *Construction Innovation*, 1-27.

- Inkeles, A. & Levinson, D. J. (1969). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology IV* (pp. 418-506). New York: McGraw-Hill (first published 1954).
- İslamoğlu, A. H., & Alnaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta.
- Janssen, T., & Carton, J. S. (1999). The effects of locus of control and task difficulty on procrastination. *The Journal of genetic psychology*, 436-442.
- Kahyaoğlu, M., & Arıkan, E. (2021). Otel İşletmelerinde Erteleme Davranışının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Alanya Örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 79-92.
- Kalfaoğlu, S., & Erbaşı, A. (2018). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İş Erteleme Davranışı Ve İş Stresi İlişkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 375-388.
- Kan, A., & Akbaş, A. (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 227-237.
- Kaplıanoğlu, E. (2014). Mesleki Stresin Temel Nedenleri Ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 131-150.
- Kara, H. (2021). Çalışanlarda Erteleme Davranışının İş-Yaşam Dengesi Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 467-482.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karakılıç Yörük, N. (2019). Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerliliğinin Test Edilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19-30.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 159-174.
- Keleş, R. (2005). Kent ve kültür üzerine. *Mülkiye Dergisi*, 9-18.
- Kemp, N.J. & Cook, J.D. (1983). 'Job Longevity and Growth Need Strength as Joint Moderators Of The Task Design – Job Satisfaction Relationship,' *Human Relations*, 36(10): 883-898.
- Khoshouei, M. S. (2017). Prediction Of procrastination considering job characteristics and locus of control in nurses. *Journal of Holistic Nursing and Midwifery*, 27-35.
- Kim, H., Knight, D. K., & Cruisinger, C. (2009). Generation Y Employees' Retail Work Experience: The Mediating Effect of Job Characteristics. *Journal of Business Research*, 548-556.
- Kışlalı, İ. (2010). İş ve Kişi Özelliklerinin Çalışan girişimciliği Yönelimine Etkisinde Kontrol Mekanizmalarının Rolü. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Knaus, W. J. (2000). Procrastination, Blame, and Change. *Journal of social Behavior and Personality*, 153-166.
- Knoop, R. (1981). Locus of control as moderator between job characteristics and job attitudes. *Psychological reports*, 519-525.
- Kocadaş, B. (2005). Kültür ve medya. *Bilig*, (34), 1-13.
- Kormanik, M. B., & Rocco, T. S. (2009). Internal Versus External Control of Reinforcement: A Review of the Locus of Control Construct. *Human Resource Development Review*, 463-483.
- Kozlu, C. (2014). *Kurumsal Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Küçükkaragöz, H. (1998). İlkokul öğretmenlerinde kontrol odağı ve öğrencilerinin kontrol odağının oluşumuna etkileri. Diss. DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Lasserre, P. (2003). *Global Strategic Management*. New York. : Palgrave Macmillan.

- Lay, C. H. (1987). A modal profile analysis of procrastinators: a search for types. *Personality and Individual Differences*, 705-714.
- Lay, C. H. (1988). The Relationship of Procrastination and Optimism to Judgments of Time to Complete an Essay and Anticipation of Setbacks. *Journal of social behavior and personality*, 201-214.
- Leblebici, D. N., & Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu Ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 279-304.
- Litvin, S. W., Crofts, J. C., & Hefner, F. L. (2004). Cross-cultural tourist behaviour: a replication and extension involving Hofstede's uncertainty avoidance dimension. *International Journal of Tourism Research*, 29-37.
- Loghmani, M., Taylor, T., & Ramzanejad, R. (2017). Job characteristics and psychological states of football referees: implications for job enrichment. *Managing Sport and Leisure*, 342-357.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 280-289.
- Loneragan, J. M., & Maher, K. J. (2000). The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control. *Journal of Social Behavior and Personality*, 213-224.
- Lunenburg, F. C. (2011). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 1-11.
- Lynch, R. L. (2006). *Corporate strategy*. FT/Prentice Hall.
- Malachowski, D. (2005). Wasted time at work costing companies billions.
- Mauil, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 1-16.
- Maximini, D. (2018). *The Scrum Culture Introducing Agile Methods in Organizations*. Springer International Publishing AG.
- Metin, U. B., Taris, T., & Peeters, M. C. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 254-263.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Milgram, N. A., Sroloff, B., & Rosenbaum, M. (1988). The procrastination of everyday life. *Journal of Research in Personality*, 197-212.
- Milgram, N. (1991). Procrastination. In R. Dulbecco (Ed.), *Encyclopedia of human biology* (Vol. 6, pp.149-155). New York: Academic Press.
- Milgram, N. A., Gehrman, T., & Keinan, G. (1992). Procrastination and emotional upset: A typological model. *Personality and individual differences*, 1307-1313.
- Milgram, N. N., Mey-Tal, G., & Levison, Y. (1998). Procrastination, generalized or specific, in college students and their parents. *Personality and individual differences*, 297-316.
- Milgram, N., & Tenne, R. (2000). Personality correlates of decisional and task avoidant procrastination. *European journal of Personality*, 141-156.
- Mohanna, A. H. (1978). Cognitive styles as a function of locus of control.
- Moles, A. (1983). *Kültürün Toplumsal Dinamiği*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları (N. Bilgin, Çev.).
- Morgan, G. (1997). *Images of Organisation*. Sage Publication.

- Munap, R., Ali, S. A., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F., & Latif, D. S. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46-52.
- Naktiyok, A. (2019). Örgüt Kültürü Yaratıcılık ve Yenilik. Ö. F. İşcan içinde, *Örgütsel Davranış*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture And Congruence: The Fit Between Management Practices And National Culture. *Journal Of International Business Studies*, 753-779.
- Nguyen, B., Steel, P., & Ferrari, J. R. (2013). Procrastination's Impact in the Workplace and the Workplace's Impact on Procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, 388-399.
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Ntsebeza, C. (2011). The role of leader-member-exchange in mediating the relationship between work locus of control and job satisfaction. Diss. University of the Witwatersrand.
- O'Brien, G. E. (1983). Locus of control, work, and retirement. In H. M. Lefcourt (Ed.), *Research in Locus*
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 123-139.
- Özdemir, A. (2006). Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma:Bursa İli Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir, S. (2008). Z Yönetim Yaklaşımı ve Şirket Uygulamaları. *Journal of Qafqaz University*, (22), 113-122.
- Özer, B. U., Saçkes, M., & Tuckman, B. W. (2013). Psychometric Properties Of The Tuckman Procrastination Scale In A Turkish Sample. *Psychological Reports*, 874-884.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2021). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin.
- Öztürk, F. (2010). Örgüt Kültürünün Rekabetçi Degerler Modeli Açısından Analizi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Parsons, T., & Smelser, N. (1956). *Economy and Society*. New York: NY: Free Press.
- Paulsen, R. (2015). Non-work at work: Resistance or what? *Organization*, 351-367.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı "Mükemmeli Arayış"* (Birinci Basım b.). (D. D. Sargut, Çev.) İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Phares, E. J (1976). Locus of Control in Personality. Morristown, N.J.: General Learning Press.
- Pychyl, T. A. (2013). *Solving the Procrastination Puzzle: A Concise Guide to Strategies for Change*. USA: Penguin Grup.
- Richter, T. (2016). A Conceptual Culture Model for Design Science Research. . *International Journal of Business and Social Research*, 6(03).
- Rothblum, E. D., Solomon, L. J., & Murakami, J. (1986). Affective, cognitive, and behavioral differences between high and low procrastinators. *Journal of counseling psychology*.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control Of Reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 1-28.
- Rotter, J. B. (1975). Some Problems and Misconceptions Related to the Construct of Internal Versus External Control of Reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56-67.

- Rotter, J. B. (1981). The Psychological Situation in Social Learning Theory. D. Magnusson içinde, *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. (s. 169-179). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sayın, A., & Gelbal, S. (2016). Yapısal Eşitlik Modellemesinde Parametrelerin Klasik Test Kuramı Ve Madde Tepki Kuramına Göre Sınırlandırılmasının Uyum İndekslerine Etkisi. *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 57-71.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 109-119.
- Schein, E. H. (1991). What is Culture? P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin içinde, *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications.
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 23-74.
- Schouwenburg, C. H. (2004). Procrastination in Academic Settings: General Introduction. *Washington DC: American Psychology Association*, 3-17.
- Seçer, Ş. (2008). İşi Erteleme Davranışı ve İş Yaşamında İşi Erteleme. T. Solmuş içinde, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar* (s. 303-356). Epsilon Yayıncılık.
- Senecal, C., Koestner, R., & Vallerand, R. J. (1995). Self-regulation and Academic Procrastination. *The Journal of Social Psychology*, 607-619.
- Sığırı, Ü., & Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 327-342.
- Siruri, M. M., & Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham Job Characteristics Model and Herzberg's Two Factor Theory: Propositions on how to make job enrichment effective in today's organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 162-167.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Smircich, L. (1985). Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves. P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. E. Martin içinde, *Organizational culture*. Sage Publications.
- Soeters, J. L. (1986). Excellent Companies as Social Movements. *Journal of Management Studies*, 299-312.
- Solmuş, T. (2004). İş yaşamı, denetim odağı ve beş faktörlük kişilik modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, 196-205.
- Solomon, L. J., & Rothblum, E. D. (1984). Academic Procrastination: Frequency and Cognitive-Behavioral Correlates. *American Psychological Association*, 503-509.
- Sökmen, A. (1999). Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik, Kavramsal Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 45-51.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control. *Psychological Bulletin*, 482-497.
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 335-340.

- Steel, P. (2007). The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. *American Psychological Association*, 65-94.
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.
- Şahin, A. (2005). Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi Ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 177-198.
- Şeşen, H. (2017). Örgüt Kültürü. Ü. Sığrı, & S. Gürbüz içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 596-634). İstanbul: Beta.
- Şimşek, M. Ş., Akgeçici, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-94., 2.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics*. (New International ed.). Harlow: Pearson.
- Tekin, B., & Deniz, B. (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarının İş Stresi, İş Performansı ve İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Kontrol Odağı Etkili Bir Faktör Mü? *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 65-94.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel.
- Thatcher, A., Wretschko, G., & Fridjhon, P. (2008). Online flow experiences, problematic Internet use and Internet procrastination. *Computers in Human Behavior*, 2236-2254.
- Throop, N., & Yosof, R. (2021). The contribution of employee consideration of future consequences and cultural values on work procrastination. Sweden Linnaeus University .
- Topal, N. (2015). Akademisyenlerde Erteleme İle Kişilik Özellikleri Ve Mükemmeliyetçilik Arasındaki İlişkiler. Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Trompenaars, A., & Hampden Turner, S. T. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*.
- Tuckman, B. W. (1991). The development and concurrent validity of the procrastination scale. *Educational and psychological measurement*, 473-480.
- Turan, S., Durceylan, B., & Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-202.
- Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1-25.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom*. J. Murray.
- Unutkan, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uzun, B., & Demir, A. (2015). Erteleme: Türleri, Bileşenleri, Demografik Etkenler ve Kültürel Farklılıklar. *Ege Eğitim Dergisi*, 106-121.
- Ünüvar, T. G. (2006). An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior. A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University.

- Varoğlu, A. (2019). Örgüt Kültürü. A. Ç. Kirel, & O. Ağlargöz içinde, *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Varoğlu, D. (1986). Relationship of job characteristics to satisfaction and motivation: A study on academicians. Unpublished Master's Thesis. Middle East Technical University.
- Vestervelt, C. M. (2000). An examination of the content and construct validity of four measures of procrastination. Doctoral dissertation, Carleton University.
- Vodanovich, S. J., & Seib, H. M. (1997). Relationship between time structure and procrastination. . *Psychological Reports*, 211-215.
- Vural, Z. B. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wan, H. C., Downey, L. A., & Stough, C. (2014). Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. *Personality and Individual Differences*, 86-90.
- Wegman, L. A., Hoffman, B. J., Carter, N. T., Twenge, J. M., & Guenole, N. (2016). Placing Job Characteristics in Context: Cross-Temporal Meta-Analysis of Changes in Job Characteristics Since 1975. *Journal of Management*, 1-35.
- Weymann, E. C. (1988). Procrastination in the Workplace: Dispositional and Situational Determinants of Delay Behavior at Work. *Academy of Management*.
- Wilkins, A. L. (1984). The creation of company cultures:The role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 41-60.
- Wu, M.-Y. (2006). Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later:A Study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 33-42.
- Yağışan, N., Sünbül, A. M., & Yücalan, Ö. B. (2007). Eğitim Fakültesi Güzel Sanatlar Ve Diğer Bölüm Öğrencilerinin Benlik İmgesi Ve Denetim Odaklarının Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 595-607.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53-76.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşilyaprak, B. (1990). Denetim odağının belirleyicileri ve değişime ilişkin araştırmalar: Bir eleştirel değerlendirme. *Psikoloji Dergisi*, 41-52.
- Yolcu, H. (2016). Örgüt kültürü ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçlar: Kuramsal bir çalışma. . *Journal of Human Sciences*, 4501-4519.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International journal of business and management*, 37-42.
- Yüksel, M., & Bolat, T. (2016). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 173-204.
- Zarick, L. M., & Stonebraker, R. (2009). I'll do it Tomorrow: The Logic of Procrastination. *College Teaching*, 211-215.

EKLER



EK-1 Veri toplama aracı

Sayın Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formu Hitit Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan "İş Özellikleri ve Örgüt Kültürünün İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü" konulu doktora tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketin hiçbir yerinde isminiz, kimliğiniz ve iletişim bilgileriniz sorulmamaktadır. Dolduracağınız anketlerden elde edilen veriler araştırmacı tarafından yalnızca bilimsel amaçla değerlendirilecektir. Hiçbir sorunun doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan tüm soruların içten ve eksiksiz olarak cevaplanmasıdır. Değerli vaktinizi ayırıp katılım sağladığınız için çok teşekkür ederim.

1.BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz (x)

- 1.Cinsiyetiniz : Kadın () , Erkek ()
- 2.Medeni Durumunuz: Evli () , Bekâr ()
- 3.Eğitim Durumunuz : Lise () , Ön Lisans () , Lisans () , Lisansüstü ()
- 4.Yaşınız: 20-30 () , 31-40 () , 41-50 () , 51-60 () , 60 üzeri ()
- 5.Toplam Çalışma Süreniz: 1-5 yıl () , 6-10 yıl () , 11-15 yıl () , 16-20 yıl () , 21 yıl ve üzeri ()
- 6.İşletmedeki Pozisyonunuz: İşçi () , Memur () , Yönetici ()

EK-1 Devam

2. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Lütfen kendi işyerinizi dikkate alarak bu ifadelere ne derecede katıldığınızı, sadece bir seçeneği seçerek işaretleyiniz.					
	KLAN KÜLTÜRÜ					
1	İşletmemiz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.					
2	İşletmemizdeki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.					
3	İşletmemizi bir arada tutan ve başarıya götüren şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.					
4	İşletmemizde çalışanların gelişimine önem verilir.					
	ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ					
5	İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.					
6	İşletmemizdeki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.					
7	İşletmemizi bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.					
8	İşletmemizde yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.					
	PIYASA KÜLTÜRÜ					
9	Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu firmamızda işler sonuca yöneliktir.					
10	İşletmemizdeki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.					
11	İşletmemiz çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.					
12	İşletmemizde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.					
	HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ					
13	İşletmemizde kontrol ve denetimin yüksek olduğu bir yönetim hâkimdir.					
14	İşletmemizdeki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.					
15	İşletmemizi bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.					
16	İşletmemizde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.					

3. BÖLÜM: İŞ ÖZELLİKLERİ

Lütfen kendi işyerinizi dikkate alarak bu ifadelere ne derecede katıldığınızı, sadece bir seçeneği seçerek işaretleyiniz. (X)

1-İşinizi nasıl yapacağınıza ne derece kendiniz karar verebilirsiniz? (Özerklik)

1	2	3	4	5
Çok az; bu iş tabiatı gereği kişiye nasıl ve ne zaman çalışılacağı konusunda hemen hemen hiç karar verme imkânı tanımaz.		Orta derecede; birçok şey standart hale getirildiğinden bu iş yapanın kontrolü altında değildir, ama işle ilgili bazı kararlar alınmasına imkân tanır.		Çok fazla; bu işte ne zaman ve nasıl çalışılacağı konusundaki karar tamamen işi yapanın sorumluluğu altındadır.

2-İşiniz ne ölçüde kendi içinde bir bütündür? Yani, yaptığınız şey belirli bir başı ve sonu olan bütün bir iş midir? Yoksa başkaları veya otomatik makineler tarafından bitirilen bir işin sadece küçük bir parçası mıdır? (Görev Kimliği)

1	2	3	4	5
Bu iş bir bütünün son derece ufak bir parçasıdır. Çalışmalarımın sonucu nihai ürün veya hizmette görülmez.		Bu iş bir bütünün orta büyüklükte bir parçasıdır. Çalışmalarım nihai ürün veya hizmette görülebilir.		Bu iş başından sonuna kadar benim bitirdiğim bir bütünü kapsar. Çalışmalarımın sonucu kolaylıkla nihai ürün veya hizmette görülür.

3- İşinizde ne derece çeşitlilik vardır? Yani, isiniz çeşitli beceri ve yetenekleri kullanarak birçok değişik şey yapmayı ne ölçüde gerektirir? (Beceri Çeşitliliği)

1	2	3	4	5
Çok az; bu iş sürekli olarak aynı alışılmış şeyleri tekrar tekrar yapmayı gerektirir.		Orta derecede çeşitlilik.		Çok fazla; bu iş birçok değişik beceri ve yetenekleri kullanarak birçok şey yapmayı gerektirir.

4- Genel olarak, isiniz ne derece önemli ve anlamlıdır? Yani yaptığınız işin sonucu, insanların hayatlarını veya durumlarını önemli derecede etkiler mi? (Görev Önemi)

1	2	3	4	5
Çok anlamlı değil; çalışmaların sonucunun diğer insanlar üzerinde fazla bir etkisi yoktur.		Orta derecede anlamlı ve önemlidir.		Çok fazla; çalışmaların sonucunun diğer insanlar üzerinde çok önemli etkisi vardır.

5- Performansınızın iyi olup olmadığına yönelik bilgiyi isin kendisinden almak ne derece mümkündür? Yani isinizin kendisi, amirlerinizin veya mesai arkadaşlarınızın sağlayabileceği bilgiden başka başarılı olup olmadığınız konusunda ne kadar ipucu sağlar? (Geri Bildirim)

1	2	3	4	5
Çok az; bu iş öyle düzenlenmiştir ki işi yapan nasıl yaptığı konusunda bir bilgiye sahip olmadan devamlı çalışır.		Orta derecede; bu işi yapmak bazen işi yapana performansla ilgili bilgi sağlar.		Çok fazla; bu işin düzenleniş biçimi işin nasıl yapıldığı hakkında sürekli bilgi verir.

	Lütfen kendi işyerinizi dikkate alarak bu ifadelere ne derecede katıldığınızı, sadece bir seçeneği seçerek işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6	İşim bir dizi karmaşık ve yüksek düzeyde beceri kullanmayı gerektirir. (BÇ)					
7	İşim, bir bütün işi basından sonuna kadar yapmaya olanak tanıyacak biçimde düzenlenmiştir. (GK)					
8	İşimin gerektirdiklerini yapmak başarıımı belirlemek açısından birçok imkân sağlar. (GB)					
9	İşim oldukça basit ve tekrarlanan bir niteliktedir. (BÇ) (R)					
10	İşimin nasıl yapıldığı birçok kişiyi etkiler. (GÖ)					
11	İşim, kişisel inisiyatifimi veya yargımı kullanmama asla imkân tanımaz. (Özerklik) (R)					
12	İşim, başladığım iş bölümlerini tamamen bitirmeme olanak sağlar. (GK)					
13	İşim, ne derece başarılı olduğum konusunda bana çok az ipucu sağlar. (GB) (R)					
14	İşimin nasıl yapacağım konusunda bağımsızlık ve özgürlüğüm vardır. (Özerklik)					
15	İşim, burada yapılan işlerin toplamı düşünüldüğünde, çok önemli ve anlamlı değildir. (GÖ) (R)					


4. BÖLÜM: DIŞ KONTROL ODAĞI

	Lütfen kendi işyerinizi dikkate alarak bu ifadelere ne derecede katıldığınızı, sadece bir seçeneği seçerek işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kişinin istediği işi yapması şansa bağlıdır.					
2	Para kazanmak şansa bağlıdır.					
3	Yüksek mevkilerde akrabaları veya arkadaşları olanlar iyi bir iş bulurlar.					
4	İyi bir mevkiye gelmek rastlantıya bağlıdır.					
5	İyi bir mevkiye ulaşmak söz konusu olduğunda kimi tanıdığınız neyi bildiğinizden daha önemlidir.					
6	Çok para kazanmak için doğru insanları tanımak gerekir.					
7	Popüler olmak için şanslı olmak gerekir.					
8	Çok para kazanan ile az para kazanan insanlar arasındaki temel fark şanstır.					

5. BÖLÜM: ERTELEME DAVRANIŞI

	Lütfen kendi işyerinizi dikkate alarak bu ifadelere ne derecede katıldığınızı, sadece bir seçeneği seçerek işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Önemli olsalar bile işleri bitirmeyi gereksiz yere ertelerim.					
2	Yapmaktan hoşlanmadığım şeylere başlamayı ertelerim					
3	İşlerin teslim edilmesi gereken bir tarih olduğunda, son dakikaya kadar beklerim					
4	Çalışma alışkanlıklarımı geliştirmeyi ertelerim					
5	Bir şeyi yapmamak için bahane bulmayı başarırım					
6	Ders çalışmak gibi sıkıcı işlere dahi gerekli zamanı ayırırım (R)					
7	Ben iflah olmaz bir zaman savurganıyım					
8	Ben bir zaman savurganıyım ama bunu düzeltmek için hiçbir çaba gösteremiyorum.					
9	Bir şeyi yapacağıma dair önce kendime söz verir, sonra kararımı uygulamayı ağırdan alırım					
10	Bir eylem planı yaptığımda, onu takip ederim					
11	Bir işe başlayamadığımda kendimden nefret ederim, ama yine de bu beni harekete geçirmez					
12	Önemli işleri her zaman vaktinden önce tamamlarım (R)					
13	Bir işe başlamanın ne kadar önemli olduğunu bilmeme rağmen tıkanır kalırım					
14	Bugünün işini yarına bırakmak benim tarzım değildir					

EK-2 Etik kurul onayı

 T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU


Sayı : 2021-284
Konu: Başvuru Değerlendirme Sonucu

09/12/2021

Sayın Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

Etik Kurulumuza yapmış olduğunuz başvurunuzla ilgili kurul kararımız ve ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.


Prof. Dr. Mehmet KUTLU
Başkan

Başvuru Numarası	2021-199
Sorumlu Araştırmacı	Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU
Araştırma Başlığı	İş Özellikleri ve Örgüt Kültürünün İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü
Toplantı Tarihi	02.12.2021
Karar Numarası	2021-85

Araştırma başvurunuz etik açıdan uygun bulunmuştur.

Araştırmaya Kurum İzni/İzinleri alındıktan sonra başlanması uygun bulunmuştur.

Başvurunun, ekte belirtilen düzeltmelerin yapılması halinde tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.*

Araştırma projesi etik açıdan uygun olmadığından başvurunun reddine karar verilmiştir.

