



## İş Özellikleri ve Örgüt Kültürünün İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın Düzenleyici Rolü\*

### Moderator Role of External Locus of Control on the Impact of Job Characteristics and Organizational Culture on Work Procrastination

Ahmet KARKI\*\*

Gökben BAYRAMOĞLU\*\*\*



<https://doi.org/10.25204/iktisad.1391441>

#### Öz

#### Makale Bilgileri

#### Makale Türü:

Araştırma  
Makalesi

#### Geliş Tarihi:

15.11.2023

#### Kabul Tarihi:

02.03.2024

© 2024 İKTİSAD  
Tüm hakları  
saklıdır.



Bu çalışmada amaç, iş özellikleri ve örgüt kültürü değişkenlerinin iş erteleme üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide dış kontrol odaklılığın düzenleyicilik rolünün olup olmadığının belirlenmesidir. İş erteleme hem günlük yaşamda hem de profesyonel ve akademik alanlarda yaygın bir sorun olarak kabul edilmekte ve örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Literatürde, erteleme davranışının çoğunlukla bireysel faktörlerle, özellikle öz-düzenleme ve zaman yönetimi becerilerindeki eksikliklerle ilişkilendirildiği; ancak durumsal görevle ilgili ve kişisel özelliklerin etkileşiminin yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışma, erteleme davranışını daha kapsamlı bir şekilde anlamayı ve öngörmeyi amaçlayarak bu faktörlerin etkileşimini değerlendirmektedir. Araştırmanın örneklemini, Türkiye'nin yedi farklı bölgesinde bulunan büyük şehirlerde yaşayan 714 kamu görevlisi oluşturmaktadır. Yapılan analizler, iş özellikleri ile klan ve adhokrasi kültürü algılarının iş erteleme davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın hiyerarşi ve piyasa kültürü algılarının iş erteleme davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, iş özellikleri ve örgüt kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkilerinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Erteleme, iş erteleme, örgüt kültürü, iş özellikleri, dış kontrol odağı.

#### Abstract

#### Article Info

#### Paper Type:

Research Paper

#### Received:

15.11.2023

#### Accepted:

02.03.2024

© 2024 JEBUPOR  
All rights  
reserved.



The objective of this study is to examine the impact of job characteristics and organizational culture variables on procrastination in the workplace and to determine whether external locus of control plays a moderating role in this effect. Procrastination is widely recognized as a significant issue in both daily life and professional/academic spheres, adversely affecting organizational efficiency. The literature often links procrastination behavior primarily to individual factors, particularly deficiencies in self-regulation and time management skills, while the interaction between situational/task-related factors and personal characteristics is not adequately considered. Thus, this study aims to provide a more comprehensive understanding and prediction of procrastination behavior by evaluating the interplay of these factors. The sample consists of 714 public officials residing in major cities across seven different regions of Turkey. The findings reveal that perceptions of clan and adhocracy cultures have significant negative effects on procrastination behavior, whereas perceptions of hierarchy and market cultures exhibit positive and significant effects. Moreover, it was found that external locus of control has a moderating role in the impact of job characteristics and organizational culture on procrastination behavior.

**Keywords:** Procrastination, work procrastination, organizational culture, job characteristics, external control of focus.

**Atıf/ to Cite (APA):** Karkı, A. ve Bayramoğlu, G. (2024). İş özellikleri ve örgüt kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 9(24), 257-283. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1391441>

\* Bu makale, Hitit Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda 24.01.2023 tarihinde tamamlanan "İş Özellikleri ve Örgüt Kültürünün İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

\*\* ORCID Dr., Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, ahmetkarki@gmail.com

\*\*\* ORCID Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, İİBF, İşletme, Yönetim ve Organizasyon ABD, gokbenbayramoglu@hitit.edu.tr

## Extended Abstract

### Introduction and Research Questions & Purpose:

The primary aim of this study is to examine the effects of job characteristics and organizational culture on procrastination behavior and to assess whether individual variables such as external locus of control have a moderating effect in this interaction. In existing literature, procrastination behavior is commonly addressed within the framework of individual factors, notably deficiencies in self-regulation and time management skills. However, the potential impacts of organizational and task-related factors on this behavior have not been sufficiently explored. Against this backdrop, this study seeks to fill the gap in the literature by integrating individual factors like external locus of control with situational factors such as organizational culture and job characteristics, thereby aiming to analyze procrastination behavior from a more comprehensive perspective.

### Literature Review:

Procrastination is defined as individuals delaying tasks until they feel regret, pressure, or stress (Solomon and Rothblum, 1984). The study by Prem et al. (2018) indicates that the literature on procrastination primarily focuses on individual differences, neglecting the impact of situational factors. In this context, organizational culture and job characteristics play a critical role in comprehensively examining procrastination behavior. Organizational culture can reduce procrastination by emphasizing values such as time management and proactivity. Moreover, improving job characteristics can help employees value their work more, increase their motivation, and create an environment where procrastination is less likely, as individuals tend to postpone tasks they dislike, find routine, or are imposed by others (Milgram et al., 1988: 200). External locus of control refers to the belief that rewards and punishments are controlled by external forces. This belief leads to the perception that personal efforts are insufficient in affecting outcomes (Yağışan et al., 2007). Consequently, individuals with a high external locus of control may be inclined to procrastinate, believing that their actions have minimal impact on the results (Spyridaki and Galanakis, 2022).

### Methodology:

The research was structured within a quantitative methodological framework, employing surveys as the primary data collection method. It focused on the public sector workforce in Turkey. Given the infeasibility of executing a full census, the research engaged a sample of 714 individuals residing in major urban centers across Turkey's seven distinct geographical regions, chosen through convenience sampling and accessed online via Google Drive. Corresponding to the gathered data, initial analytical assumption tests (including normality and multicollinearity evaluations) and reliability assessments for the scales were conducted, along with Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA). Once the suitability of the data structure was established, frequency analyses, correlation assessments, and moderation effect analyses were conducted.

### Results and Conclusions:

The analyses reveal that job characteristics ( $\beta=-0.24$ ), clan culture ( $\beta=-0.66$ ), and perceptions of adhocracy culture ( $\beta=-0.32$ ) have a statistically significant and negative effect on procrastination behavior. In such organizations, employees with high organizational commitment and the ability to take initiative tend to avoid procrastination. Conversely, it has been determined that perceptions of hierarchy ( $\beta=0.29$ ) and market culture ( $\beta=0.28$ ) have a positive and significant effect on procrastination behavior. The mechanical structure of hierarchical and market cultures can restrict employees' initiative, potentially fostering procrastination behavior. Furthermore, the research has determined that external locus of control serves as a moderating variable in the relationship between job characteristics and organizational culture and their influence on procrastination behavior, attenuating the adverse effects of clan and adhocracy cultures on procrastination.

## 1. Giriş

Rekabetçi iş çevresinde rekabetçi üstünlük elde etmek, kaynakların etkin kullanılmasına bağlıdır. Özellikle üretkenlik dışı davranışlardan biri olan erteleme, çalışanların ve örgütün performansını olumsuz etkilemektedir (Güğerçin ve Korkmazıyrek, 2020: 712).

Yaygın bir davranış olan *erteleme*; kişinin bir görevi pişmanlık, baskı veya stres hissedinceye kadar geciktirmesidir. Harriott ve Ferrari (1996) çalışmalarında katılımcıların %15-20'sinin kronik düzeyde erteleme eğilimine sahip olduğunu tespit etmiştir. Ferrari vd. (2007) tarafından yapılan diğer bir çalışmada genel popülasyonda da benzer bir durum olduğu tespit edilmiştir. Üniversite öğrencilerinin yaklaşık %70'i erteleme davranışı sergilerken (Schouwenburg, 2004) %50'si (Solomon ve Rothblum, 1984) ise problemlü düzeyde erteleme davranışı göstermektedirler.

Erteleme davranışı farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Okulda ödevlerini yapmayı ya da sınavlara hazırlanmayı geciktirme *akademik erteleme*, günlük işlerin geciktirilmesi *genel erteleme*, işlerle ilgili kararları zamanında verememe durumunda ise *karar vermeyi erteleme* olarak nitelendirilmektedir. İş hayatında ise çalışanlar, iş süresinin ortalama iki saatini internet ya da akıllı telefonla vakit geçirmek veya sohbet etmek vb. işlerle geçirerek işe ayrılması gereken zamanı kısaltmaktadır (Malachowski, 2005). Bu davranışların ABD'deki iş gücü açısından yıllık 759 milyar dolarlık bir maliyete yol açtığı tahmin edilmektedir (Hen, 2018). Örgütsel üretkenlik üzerindeki bu olumsuz etkilerine rağmen erteleme davranışını inceleyen çalışmaların büyük çoğunluğunun akademik ertelemenin incelenmesine yönelik olduğu (Solomon ve Rothblum, 1984; Milgram vd., 1992; Senecal vd., 1995; Binder, 2000; Schouwenburg, 2004; Klassen vd., 2008; Özer ve Saçkes, 2011; Aydoğan ve Özbay, 2012; Balkıs, 2013; Steel ve Klingsieck, 2016; Sari ve Fakhruddiana, 2019) tespit edilmiştir. Bu nedenle iş hayatına ilişkin araştırmaların detaylandırılmasına gereksinim olduğu düşünülmektedir.

Genellikle kişisel özelliklerden ya da göreve yönelik bir tepki olarak gerçekleştiği düşünülen iş erteleme, zaman yönetimi başarısızlığı ya da öz-düzenleme eksikliği olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, iş ertelemenin ortaya çıkışında örgütsel faktörlerin etkisi de göz ardı edilmemelidir. İş erteleme davranışını etkileyen örgütsel unsurlar arasında *liderlik tarzı* (Damar ve Eskiler, 2017; Göncü Köse ve Metin, 2018; Lin, 2018), *iletişim ve iş birliği* (Makarov, 2011), *kaynak yetersizliği* (Metin vd., 2016), *yüksek performans standartları ve stres* (Beheshtifar vd., 2011) ve *örgüt kültürü* (Throop ve Yosof, 2021) gibi unsurlar sayılabilmektedir. Bu çalışmada önemli bir durumsal değişken olarak örgüt kültürünün, iş erteleme davranışı üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Örgüt kültürünün, yukarıda sayılan unsurların tamamını içinde barındıran şemsiye bir kavram olması nedeniyle iş ertelemenin açıklanabilirliğini artıran önemli bir durumsal değişken olduğu düşünülmektedir.

Bir grup insan ortak amaçlarına ulaşmak amacıyla bir örgüt kurduğunda, bu amaçlara etkin bir şekilde hizmet edebilmesi için örgütün gerekli faaliyetleri yürütmesini sağlayacak bir yapıyı oluşturması gerekmektedir (Jones, 2013: 9). Örgüt yapısının bağlamsal boyutunu oluşturan değişkenlerden biri olan *örgüt kültürü*; çalışanlar tarafından paylaşılan inançlar, anlayışlar, normlar ve değerler topluluğudur. Bu değer ve normlar; etik davranışlar, çalışanlara karşı taahhütler, verimlilik ve müşteri hizmetleriyle yakından ilişkili olup örgüt üyelerini bir arada tutan bir tutkal görevi görmektedir (Daft, 2015: 17). Nasıl ki bir örgütün yapısı rekabet üstünlüğü elde etmek ve paydaşların menfaatlerini artırmak için tasarlanıyorsa örgüt kültürü de örgütsel etkinliği arttırmak kullanılabilir. Çünkü bir örgütün etkililiği; değişen çevre koşullarına hızlı tepki verebilmesine ve uyum sağlamasına olanak sağlayan bir yapıya ve örgüt kültürüne sahip olmasına bağlıdır. Örgüt kültürü; üyelerin karar verme, çevreyi yorumlama ve yönetme şekillerini, bilgiyi nasıl elde edeceklerini ve nasıl kullanacaklarını ve üyelerin nasıl davranması gerektiğini kontrol ederek bu esnekliği sağlamaktadır (Jones, 2013: 212). Örgüt kültürü, örgütün iş yapma şekillerini belirlerken aynı zamanda iş erteleme davranışını etkileyen temel unsurları da bünyesinde taşımaktadır. Örgütün temel değerlerini yansıtan örgüt kültürünün, zamanı etkili kullanma ve proaktif olma gibi unsurları ön plana çıkarması durumunda çalışanların iş erteleme davranışı azalabilir ve aynı şekilde iş birliğine

dayalı bir kültür de işlerin zamanında yapılmasını teşvik edebilmektedir. Örgütün ödül ve ceza sistemlerinin, işlerin zamanında ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaya yönelik olması durumunda çalışanlar işleri ertelemek yerine dakik olmaya çok daha önem verecektir.

İş erteleme, bireysel açıdan motivasyon düşüklüğünden ve zaman yönetimi konusundaki başarısızlıktan kaynaklanabileceği gibi görevin niteliğinden de kaynaklanabilmektedir. Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli, iş tatminini ve motivasyonu artırmak için işin özelliklerini *görev çeşitliliği* (farklı beceri ve yeteneklerin kullanılması), *görevin kimliği* (işin bütünlüğünün ve sonucunun ne kadar net olduğunu tanımlanması), *görevin önemi* (işin, toplam sonuçlar üzerindeki etkisi), *otonomi* (işte ne kadar özgürlük ve kontrol olduğu) ve *geri bildirim* (işin sonuçlarıyla ilgili olarak bilgi alma seviyesi) üzerinden açıklamaktadır. Bu özelliklere sahip olmayan bir iş, çalışanlarda motivasyon eksikliğine ve tatminsizliğine ve dolayısıyla çalışanların işlerini erteleme yoluna gitmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün yanı sıra iş özelliklerinin de iş erteleme davranışını açıklayan önemli bir değişken olduğu ifade edilebilmektedir.

Bu çalışmanın hareket noktası, iş erteleme davranışını açıklayan bireysel ve örgütsel faktörleri birlikte değerlendirerek, kavramın çok yönlü bir analizini gerçekleştirebilmektir. Bu bağlamda, örgütsel faktörlerin (örgüt kültürü ve iş özellikleri) yanı sıra bireysel faktörlerin de belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. İş erteleme davranışına neden olabilecek birçok kişisel faktör sayılabilmektedir. Bu faktörlerin en önde gelenleri; *psikolojik faktörler* (Beswick vd., 1988); *kişilik* (Schouwenburg ve Lay, 1995; Steel, Brothen, Wambach, 2001; Doğan vd., 2014; Baltacı, 2017), *motivasyon ve ilgi düzeyi* (Gröpel ve Steel, 2008; Grund ve Fries, 2018), *öz-düzenleme yeteneği* (Ferrari, 2001; Steel, 2007; Pychyl ve Flett, 2012; Ramzi ve Saed, 2019), *zaman yönetimi becerileri* (Häfner vd., 2014; Van Erde, 2015), *stres ve kaygı* (Beheshtifar vd., 2011), *öz-etkililik inancı* (Ferrari, 1991; Haycock vd., 1998; Kanten ve Kanten, 2016), *duygusal durum* (Fee ve Tangney, 2000; Pychyl ve Sirois, 2016; Göker ve Kaplan, 2020) ve *kontrol odağı* (Janssen ve Carton, 1999; Boysan ve Kıral, 2017) sayılabilmektedir. Her biri ayrı bir çalışma konusu olabilecek bu değişkenler içerisinde kontrol odağı ve özellikle dış kontrol odaklılık araştırma değişkeni olarak tercih edilmiştir. Dış kontrol odağı yüksek olan kişiler, yaşamlarındaki olayların kontrolünü dışsal faktörlere bağlama eğiliminde olup kendi eylem veya kararlarını etkilemeyeceklerini düşünmektedir. İşlerini zamanında tamamlamak için gerekli kontrole sahip olmadıklarını düşünen bu bireyler, gecikmenin neden olduğu sonuçların sorumluluğunu da almaktan kaçınabilmektedir. Kontrol odağı aynı zamanda kişinin öz etkililik ve öz-düzenleme düzeyleriyle de yakından ilişkilidir.

Bu doğrultuda, ertelemenin açıklanabilirliğini artırmak amacıyla birden fazla faktörün bir arada değerlendirildiği bu çalışmada; örgüt kültürü ve iş özelliklerinin erteleme üzerindeki etkisi ve dış kontrol odaklılığın bu etkideki düzenleyicilik rolü incelenmektedir. Çalışma kapsamında çalışanların iş yapma şekillerini belirleyen önemli bir faktör olarak örgüt kültürü, durumsal değişken çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışmada incelenen bir diğer değişken olan iş özellikleri ise ertelemeye neden olabilen görevle ilgili faktör kapsamında ele alınmıştır. Çalışmada düzenleyici değişken olarak ele alınan dış kontrol odaklılık kavramı ise kişisel faktör olarak değerlendirilmiştir. Kişilik, durumsal ve görevle ilgili faktörlerin birbirleriyle etkileşimli olarak ortaya çıkan etkilerinin incelendiği bu çalışmanın, erteleme kavramının teorik ve ampirik temellerinin geliştirilmesine ve ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde, araştırmanın değişkenlerine ilişkin teorik bir çerçeve çizilecektir.

### 2.1. İş Erteleme Kavramı

“Procrastination” Latince pro (ileri) ve crastinus (yarına ait) kelimelerinin birleşmesinden meydana gelir ve genellikle “yarına bırak” veya “yarın yapacağım” şeklinde ifade edilmektedir (Burka ve

Yuen, 1983: 5). Türk Dil Kurumu sözlüğünde “işin tehir edilmesi, tecil edilmesi ya da ertelenmesi” olarak tanımlanan erteleme “ertesi gün sendromu” olarak da bilinmektedir (Aksu, İra, Yalçınkaya ve Yurttaş, 2017: 2446). Oxford English Reference Dictionary (1996) tanımında ise “geçerli bir sebep olmaksızın işlerin yapılmasını ötelemek” olarak tanımlanmaktadır (Steel, 2007: 65). Erteleme, diğer görev ve alternatifler arasından bilinçli olarak yapılan bir tercih olarak değerlendirilmektedir (Gupta, Hershey ve Gaur, 2012: 196).

Milgram (1992), erteleme eğiliminin endüstriyel toplumların yaygın bir sorunu olduğunu ifade etmektedir (aktaran Ferrari, Johnson ve Mccown, 1995: 3). Ancak erteleme eğiliminin neredeyse insanlık tarihi kadar eski olduğu ve hatta insanların küçük klanlar halinde yaşadıkları dönemlerde bile klan için yapılması zaruri olan işleri bile gereksiz bir şekilde geciktirmiş olabilecekleri ileri sürülmektedir (Knaus, 2000). Örneğin geçmişte Mısır’da "erteleme" kavramı, enerjiyi korumak amacıyla gereksiz işlerden kaçınma anlamında faydalı bir davranış iken insanların yaşam için gerekli görevleri ertelemesi durumunda zararlı bir alışkanlık olmak üzere iki farklı anlamda kullanılmaktaydı (Burka ve Yuen, 1983). Bu kapsamda erteleme davranışı, stratejik bir tercih olarak gerçekleştirildiğinde olumlu iken amaçsız ya da gereksiz yere yapıldığında üretkenliği azaltan bir durum olarak kabul edilmektedir. Bazı çalışmalar, erteleme eğiliminde olan insanların, bu durumu zararlı olarak nitelendikleri ve bu davranıştan vazgeçmek istediklerini ortaya koymaktadır. Diğer yandan ertelemeyi, aktif bir geciktirme ya da acele etmeden sakince düşünmek için bir fırsat olarak olumlu bir şekilde ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır (Steel, 2007: 66). Araştırma kapsamında ele alınan ve ertelemenin spesifik bir başlığı olan iş erteleme ise çalışma hayatında çalışanların önceliklerindeki değişiklikler nedeniyle kendilerine verilen işlerin zamanında bitirilmemesi, geciktirilmesi veya ileri bir tarihe ertelenmesiyle ortaya çıkan bir iş davranışıdır (Demir, 2017: 750).

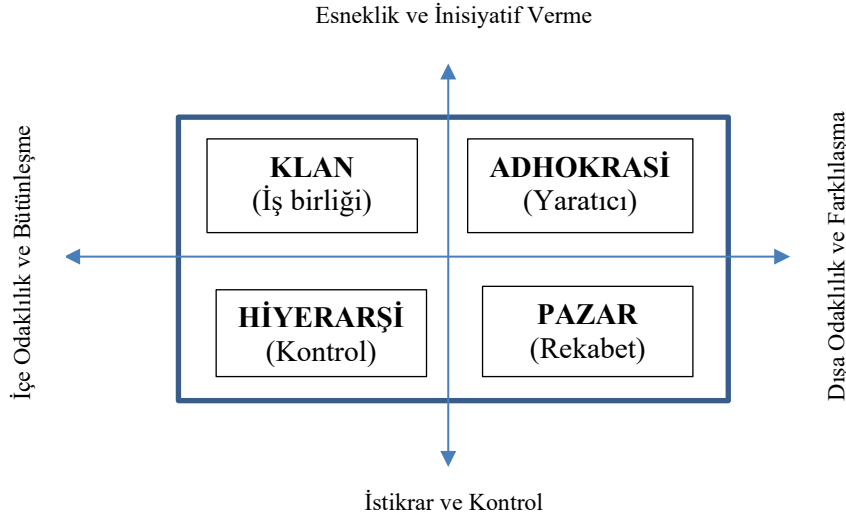
## 2.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Schein (1985) örgüt kültürünü “*Belirli bir grubun, dış çevresine uyum sağlamaya ve içsel problemlerle başa çıkmaya çalışırken keşfedilen ve olumlu sonuçlar verdiği için örgüte yeni katılanlara problemlerle ilgili düşünmenin doğru yolu olarak öğretilen temel varsayımlar modeli*” olarak tanımlamıştır. Hofstede (1998) örgüt kültürünü “*bir organizasyonun üyelerini diğer organizasyon üyelerinden ayıran zihnin kolektif programlaması*” olarak ifade ederken Smircich (1985) ise “*semboller olarak örüntülenmiş anlamlar seti*” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlar arasındaki ortak bir özellik olarak üyeler tarafından paylaşılan değerlere yapılan atıf ön plana çıkmaktadır. Üyelerce kabul edilebilir ya da edilemez tutum/davranışları belirleyen değerlerin sorgulanmaksızın doğru olarak kabul edilmesi ikinci ortak bir unsurdur. Üçüncü ortak nokta ise örgüt kültürüne yüklenen işlevsellikle ilgili olup örgüt kültürünün, kritik sorunların çözümüne ilişkin varsayımları içerdiği vurgulanmaktadır. Dördüncü olarak sembol, hikâye ve mitlerin kültürün oluşturulmasında ve yeni üyelere aktarımında önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 37-38).

Örgüt kültürü, örgütün başarılı olmasını sağlayan faaliyetleri önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Ghobadian ve Gallear, 1996). Özellikle amaç ve stratejilerinin belirlenmesinde oldukça önemli bir role sahip olan örgüt kültürü, rekabet üstünlüğünün elde edilmesiyle doğrudan ilişkilidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 47).

Örgüt Kültürünün kavramsallaştırmasına yönelik çeşitli modeller bulunmaktadır. Bu çalışmada, Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen *Rekabetçi Değerler Modeli* ele alınmıştır. Rekabetçi Değerler Modeli örgüt kültürünün baskın özellikleri, örgüt içi ilişki kurma sistemleri, geliştirilen stratejiler ve liderlik tarzına bağlı olarak farklılaşabileceğini varsaymaktadır. Model iki farklı boyutun kombinasyonundan oluşan dört kültür tipini kapsamaktadır. İlk boyut; örgütün istikrar ve esnekliğini yansıtırken ikinci boyut ise örgütün iç çevreye mi yoksa dış çevreye mi odaklı olduğunu vurgulamaktadır (Dwyer vd., 2003: 1011). Şekil 1’de görüleceği üzere oluşan bu model; *klan kültürü* (iş birliğini ve insan ilişkilerinin ön planda olduğu), *hiyerarşi kültürü* (kontrol ve emir-

komuta düzenin baskın olduğu), *adhokrasi kültürü* (yaratıcılık, risk alma ve yenilikçiliğin ön planda olduğu) ve piyasa kültürü de olarak adlandırılan *pazar kültürü* (piyasa odaklı ve rekabetçi) olmak üzere dört farklı örgüt tipinden oluşmaktadır (Ercan, 2007: 268; Yörük Karakılıç, 2019: 21).



**Şekil 1.** Rekabetçi Değerler Modeli  
Kaynak: Kayış ve Gülcan (2020: 97).

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen modeldeki örgüt tipleri aşağıda açıklanmıştır.

### 2.2.1. Klan (İş birliği) Kültürü

Aile tipi örgüt yapısına benzeyen klan kültürüne sahip örgütlerde; bireycilikten ziyade biz duygusu ve takım çalışmasının olduğu bir yapı hâkimdir. Bu örgütün temel değerleri arasında örgüte bağlılık/sadakat ve tutarlılık sayılabilmekte ve bu değerler finansal hedeflerden daha önemli kabul edilmektedir (Aydıntan ve Göksel, 2012: 57). İyi bir yönetimin ekip çalışması ve çalışanların katılımlarıyla sağlanabileceğine inanılan bu örgüt yapısında ödüllendirme, bireysel başarılarından ziyade takım başarısına göre yapılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 37). Bu kültür tipine sahip örgütlerde, insan ilişkileri öncelikli kabul edilmektedir. Ayrıca esnek çalışma biçimlerinin de yaygın olarak tercih edildiği yapılardır (Igo ve Skitmore, 2006: 4). Bu yapı, çalışanların birçok şeyi paylaştığı ve samimi bir çalışma ortamı olarak karakterize edilmektedir. Liderler hem mentör hem de ebeveyn figürüdür (Hooijberg ve Petrock, 1993: 30). İşbirliğine dayanan bir çalışma ortamında çalışanlar birbirlerine destek olurlar ve kararları birlikte alırlar. Bu durum çalışanların işleri zamanında tamamlamasına ve çalışanların erteleme eğilimine girmesine engel olabilir.

Kim (2014) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlikle klan kültürü arasında ve klan kültürü ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın da bu ilişkide aracılık rolü olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışma dışında klan kültürü üzerinden gerçekleştirilen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak örgütüne bağlı ve sadakat duygusu hisseden çalışanların, işlerini ertelememe eğilimine gireceği düşünülmektedir. Buradan hareketle ilk hipotez şu şekilde belirlenmiştir.

**H<sub>1</sub>:** *Klan Kültürü boyutunun iş erteleme üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

### 2.2.2. Adhokrasi (Yaratıcı) Kültürü

Adhokrasi kültürü; bilgi çağının dinamik ve değişken ortamına en uygun olan yapıdır. Adhokrasi kültürü; dinamizmi, girişimciliği ve yaratıcılığı ön plana çıkararak bir iş ortamını tanımlamaktadır. Örgütsel yapı, esneklik ve inisiyatif almayı desteklemek amacıyla gevşek tutulmaktadır. Bu yapı

merkezi iktidar veya otorite ilişkilerinden ziyade çalışanların yetkilendirilmesine dayanmaktadır. Bu kültürde çalışanlar yenilik ve yaratıcılık fırsatlarını değerlendirebilmek için risk alırlar. Liderler vizyon sahibi, risk alabilen, atak ve yenilikçi yapılarıyla ön plana çıkmaktadır. Başarı, özgün ve yenilikçi ürün ve hizmetler üretilmesi üzerinden tanımlanmaktadır. Örgütü bir arada tutan temel unsur, deneye ve yeniliğe olan bağlılıktır. Yönetimin temel görevi, girişimciliği, yenilikçiliği, yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik etmek ve fırsatları değerlendirerek hızla uyum sağlamaktır (Hooijberg ve Petrock 1993: 31; Igo ve Skitmore 2006: 4; Cameron ve Quinn 2011: 39-41). Adhokrasi kültürü girişimci, yaratıcı ve dinamik bir yapı olarak nitelendirilmektedir. Bu kültür, değişimi kucaklayan ve yeni kaynak/fırsatlara ulaşmayı hedefleyen bir yapıdadır. Bu bağlamda yaratıcılık, yeni fikirleri denemeye, risk almaya, özerkliğe ve yanıt verebilirliğe önem verir (Yu ve Wu, 2009: 38; Cameron ve Quinn, 2011: 39-41).

Özetle söylemek gerekirse, adhokrasi kültürü, çalışanlara esneklik ve yaratıcılık için imkân sunmaktadır. Böylesi bir ortamda çalışanlar daha iyi sonuç elde etmek için işlerin yürütümünde inisiyatif alabilir ve motive olabilirler. Bu durum, kişilerin işleri ertelemesine engel olabilir. Ayrıca takım çalışması ve iş birliği ortamı da işlerin zamanında tamamlanması yönünde bir eğilim yaratabilir. Bu nedenle araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>2</sub>: Adhokrasi Kültürü boyutunun iş erteleme üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

### **2.2.3. Pazar (Rekabet) Kültürü**

Pazar odaklı kültür, özellikle dış çevreyle (tedarikçiler ve müşteriler gibi) etkileşimlere odaklanmayı ve sonuç odaklı bir yapıyı ifade etmektedir (Igo ve Skitmore, 2006: 4-5; Hooijberg ve Petrock, 1993: 31). Bu kültürde çalışanlar, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Bu tip örgütlerde hâkim olan piyasa sistemi, çalışanların ortak çıkarlara sağladıkları katkı düzeyinde ödüllendirilmesini benimsemektedir. Dolayısıyla katkısı sınırlı olan bir çalışan ödüllendirilmeyebilir. Pazar merkezli kültürde lider; genellikle sert, hızlı, rekabetçi ve talepkâr olup ün ve başarıya çok önem vermektedir (Erdem, 2007: 66; Yu ve Wu, 2009: 38). Bu tip kültürün dayandığı varsayımlar; rakiplerin agresif ve iyi niyetli olmadıkları, ayrıca müşterilerin de ürünlerin değerine odaklandıkları ve seçici oldukları yönündedir. Yönetimin başlıca görevi, örgütü verimli ve kârlı bir şekilde işletmektir. Bu tip kültürde örgütün başarısı pazardaki konum ve pazar payındaki artış üzerinden değerlendirilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 36).

Piyasa kültürü, rekabetçi ve başarıyı hedefleyen bir yapı üzerine kurulmuş olması nedeniyle çalışanların kısa vadeli kazançlara odaklanarak önemli ve riski yüksek işleri erteleme yoluna gitmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca daha iyi bir fırsat ya da strateji buluncaya kadar işlerini erteleme yoluna gitmeleri de mümkündür. Bu nedenle araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

*H<sub>3</sub>: Piyasa Kültürü boyutunun iş erteleme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

### **2.2.4. Hiyerarşi Kültürü**

Hiyerarşi kültüründe, örgüt içi odaklılık ve kontrol boyutları belirgin bir şekilde ön plana çıkmaktadır. Bu kültürde katı bir kontrol mekanizmasıyla takip edilen net bir şekilde tanımlanmış sorumluluklar söz konusudur. Hiyerarşi kültüründe işlerin kim tarafından ve nasıl yapılacağı net bir şekilde belirlendiği için çalışanların bu standartların dışına çıkmasına izin verilmez. Örgüt, uzun dönemli istikrar, verimlilik ve öngörülebilirlik hedeflemektedir. Bu tip bir kültür, büyük ölçekli organizasyonlarda ve kamu kuruluşlarında daha baskındır. Liderler, etkili bir örgüt yapısı geliştirmeye ve koordinasyon sağlamaya önem vermektedir. Resmi kurallar ve politikalar bu düzenin sürdürülmesi açısından hayati önem taşımaktadır (Hooijberg ve Petrock 1993, 31; Erdem 2007, 66; Yu ve Wu 2009, 38; Cameron ve Quinn 2011, 34). Amerikan fast-food işletmelerinden McDonalds hiyerarşi kültürünün en bariz örneklerinden biridir. McDonalds'ta sorunsuz bir üretim amaçlanmakta

ve verimlilik, güvenilirlik, hız işletmenin temel değerlerini oluşturmaktadır. Bu amaçla tüm işler önceden belirlenmiş standart kurallara göre yapılmakta ve çalışanların herhangi bir konuda inisiyatif almasına izin verilmemektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 34-35).

Ancak hiyerarşi kültüründe baskın olan kontrol mekanizmaları, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmelerine ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir. Bu durum ise çalışanların işlerini ertelemelerine yol açabilmektedir. Buradan hareketle araştırmanın dördüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

**H<sub>4</sub>: Hiyerarşi Kültürü boyutunun iş erteleme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.**

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürü, çalışanlara örgüt içerisinde işlerin yapılış şekli ile birlikte işlere karşı yaklaşım biçimi hakkında ipuçları vermektedir. Çalışanlar davranışlarını örgüt içerisindeki hâkim normlara, değerlere ve inançlara göre şekillendirmektedir. Yani bir örgüt içerisindeki yerleşik kültür, çalışanları işleri zamanında bitirmeye veya dakik olmaya yönlendirebileceği gibi işleri yarına bırakmaya, teslim tarihini geciktirmeye veya ertelemeye de yönlendirebilmektedir. Örgüt kültürü ile iş erteleme arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmaların sayısının yok denecek kadar az sayıda olduğu görülmektedir. Bankacı'nın (2019) gerçekleştirdiği çalışmada örgüt kültürünün akademisyenlerin erteleme eğilimleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları örgüt kültürünün zaman yönelimi ve belirsizlikten kaçınma alt boyutlarının akademik erteleme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda örgüt kültürünün iş erteleme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir.

Throop ve Yosof (2021) tarafından yapılan çalışmada ertelemenin gelecekteki sonuçlarını dikkate alma, kültürel değerler ve erteleme arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırmada, gelecekteki sonuçları dikkate alındığında, erteleme davranışının azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca Hofstede'nin örgüt kültürü modelinde belirtilen güç mesafesi ve erillik ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

### 2.3. İş Özellikleri

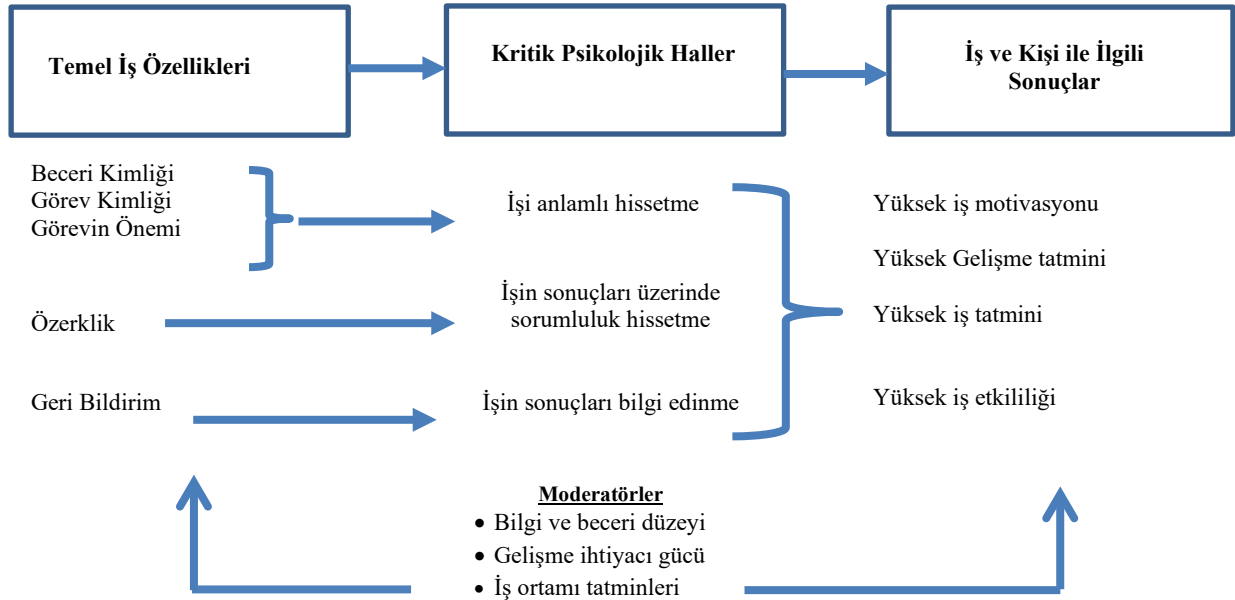
Entelektüel sermayenin, örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşmasındaki öneminin artmaya başlamasıyla birlikte, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları giderek önem kazanmaktadır. Özellikle çalışanların motivasyonlarının düşük olması, örgütün performansını olumsuz olarak etkileyebilecek önemli bir sorundur. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların motivasyonunu artırarak verimliliği yükseltmenin yollarını aramaktadır (Akyüz ve Kılıç, 2021: 323). Bu yöntemlerden biri, iş zenginleştirme uygulamalarıdır. Bu uygulama, çalışanların inisiyatif kullanmalarına imkân verecek biçimde işin kapsam ve niteliklerinde değişiklikler yapmayı içerir. İş zenginleştirme uygulamalarının, çalışanların tatmin düzeyini artırması ve dolayısıyla performanslarını artırması beklenmektedir (Eroğlu ve Boztoprak, 2021: 112).

İş zenginleştirme; verimliliği artırmak, iş tatminini ve sonuçların kalitesini yükseltmek, maliyetleri optimize etmek amacıyla kullanılabilir gibi ast-üst ilişkilerini geliştirmek, işten ayrılma niyetlerini ve devamsızlık oranlarını azaltmak gibi hedeflere de hizmet edebilir (Eren vd., 2014: 93). Bu uygulama, bireylerin performanslarını kendilerinin planlamasına, yönetmesine ve kontrol etmesine olanak sağlayan yüksek seviyede bilgi ve beceri gerektiren bir yaklaşımdır. Ayrıca, iş zenginleştirme mevcut işlere, kişisel gelişim ve anlamlı iş deneyimi sağlayacak çeşitli iş içeriklerinin eklenmesini içerir. İş zenginleştirme, çalışanlara tanınma için daha fazla fırsat yaratarak performansı artırmayı amaçlar ve işleri daha ilginç bir hale getirerek işin motivasyonunu da artırmayı hedeflemektedir (Siruri ve Cheche, 2021: 162).

İş zenginleştirmenin bir yolu da işi örgüt açısından ziyade çalışanın bakış açısından yaklaşan iş özellikleri modelinden yararlanmaktır (Kaşlı, 2007: 161). Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen "İş Özellikleri Modeli" işlerin belirli temel özelliklerinin çalışarlarda hangi psikolojik etkilere yol açtığını saptamak amacıyla kullanılmaktadır (aktaran Ayandele ve Nnamseh, 2014: 89).



İşin özelliklerini belirlemeye yardımcı olan bu model, işin yeniden tasarlanıp tasarlanmayacağına ve bir değişim gerekiyorsa neler yapılması gerektiğinin belirlenmesine yönelik somut veriler sağlamaktadır (Guise, 1988: 17-18). Böylelikle model, insanların aynı duruma farklı tepkiler verebileceğini göz önünde bulundurarak çalışanların motivasyonunu artırmak için işin sahip olması gereken özelliklerinin belirlenmesini ve işin belirlenen özellikler doğrultusunda yeniden tasarlanmasını amaçlar (Ayandele ve Nnamseh, 2014: 90). Özetle söylemek gerekirse iş özellikleri teorisi, çalışanların motivasyonun artmasına yardımcı olacak iş şartlarının nasıl olması gerektiğine odaklanmaktadır (Akin, 2019: 2). Modele ilişkin kavramlar Şekil 2’de özetlenmiştir



**Şekil 2. İş Özellikleri Modeli**  
**Kaynak:** Hackman ve Oldham (1980).

Erteleme ile iş özellikleri arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar, kişilerin hoşlanmadıkları, rutin ve sıradan görevleri veya başkaları tarafından dayatılan işleri ertelemeye daha eğilimli olduklarını göstermektedir (Milgram, Sroloff ve Rosenbaum, 1988: 200). İş Özellikleri Modeline göre bu özelliklere sahip işlerde çalışanların olumlu sonuçlar elde etmeleri beklenmektedir (Lonergan ve Maher, 2000: 214). Lonergan ve Maher’in (2000) araştırmalarında, iş zenginleştirmenin, erteleme davranışını azalttığı ve yüksek özerkliğe sahip iç kontrol odaklı kişilerin erteleme davranışını daha az gerçekleştirdiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, çalışanlara daha fazla özerklik sağlandığında erteleme davranışının azalacağını ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan bu özelliklerin düşük olduğu işlerde çalışanların ise olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceği düşünülmektedir.

Khoshouei (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, iş özelliklerinin ve kontrol odağının ertelemeye etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, hemşirelerin orta düzeyde ertelemeye eğilimli oldukları ve yüksek düzeyde iş özelliklerine ve dış kontrol odaklılığa sahip kişiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, erteleme ile geri bildirim arasında negatif ve istatistiki olarak anlamlı ve erteleme-kontrol odaklılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar, dış kontrol odaklı olmanın, erteleme davranışını yordayabildiğini ifade etmektedir.

Prem vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen ve iş özelliklerini ertelemeye bağlayan kişinin kendi içerisindeki süreçleri inceledikleri çalışmalarında, ilk olarak ertelemeye ilgili çalışmaların çoğunlukla akademik ertelemeye ilişkili olması ve bireysel farklılıklara odaklanması nedeniyle durumsal faktörlerin iş ertelemeyi nasıl etkilediğine ilişkin bilimsel bilginin yetersiz olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmacılar, iş stresi literatüründen yararlanarak, iş özelliklerinin bir zorluk ve/veya engel olarak iş durumuna ilişkin bilişsel değerlendirmelerle birlikte gittiğini, bu bilişsel değerlendirmelerin çalışanların içsel dirençlerinin üstesinden gelmek için öz-düzenleme çabalarını

etkilediğini savlamışlardır. 12 gün boyunca iş günü başına 3 ölçüm olarak 110 çalışanla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda artan zorluk değerlendirmesi ve ardından azalan öz-düzenleme çabasıyla zaman baskısı, problem çözme ve planlama/karar verme gibi iş özelliklerinin iş erteleme üzerinde dolaylı olarak olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu sonuçlardan hareketle araştırmanın beşinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

*H<sub>5</sub>: İş Özelliklerinin iş erteleme üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

## 2.4. Kontrol Odağı Kavramı

Kontrol odağı, insanların kendi yaşamları üzerindeki kontrol düzeyine ilişkin inançların derecesini ifade etmektedir. Bu kavram, bireylerin yaşamlarındaki pekiştiricileri kontrol edip edemediklerine dair genel kanılarını ifade eden bir kişilik özelliğidir. Başka bir deyişle kontrol odağı, bireylerin başarı ve başarısızlıklarını neyle ilişkilendirdikleri veya bu olayları nasıl açıkladıklarıyla bağlantılıdır (Ntsebeza, 2011: 8-9). Bu bakış açısından insanların, yaşamlarındaki olayların kendilerinin kontrol edebilecekleri veya bağımsız dış güçler tarafından yönlendirildiği şeklindeki iki genel yönelimden birine yatkın oldukları ifade edilebilmektedir. İnsanlar, ödül ve cezaların büyük ölçüde kendi eylemleri sonucunda meydana geldiğine inanıyorsa bu durum *iç kontrol odaklılık* olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle iç kontrol odaklılığı yüksek olan insanlar, istediklerini elde etmelerinde ya da cezadan kaçınmalarında kendi çabalarının belirleyici olduğuna inanmaktadır. Bunun aksine insanlar ödüllerin ve cezaların dış güçler tarafından kontrol edildiğini, denetlendiğini veya yönlendirildiğini ve bu ödüllere ulaşma ya da cezalardan kaçınma için kişisel çabaların yeterli olmadığını düşünüyorlarsa bu durum *dış kontrol odaklılık* olarak adlandırılmaktadır (Yağışan vd., 2007: 596).

İç kontrol odağına sahip bireyler, olayları ve sonuçları kontrol edebileceklerine ve davranışlarının istenilen sonuçları oluşturabileceğine inanırlar. Bu kişiler, kendilerinden emin, kararlı ve kendi kaderlerinin kontrolüne sahip olduklarına inanmaktadır. Sonuçların, harcadıkları çabadan kaynaklandığını düşünmektedirler (Galvin vd., 2018: 821).

Dış kontrol odağına sahip bireyler ise çevrelerini yönlendirme konusunda herhangi bir etkileri olmadığına ve bu nedenle de gelecekteki sonuçları değiştiremeyeceklerine inandıkları için kaygılı, şüpheli ve pasiftirler. Araştırmalar dış kontrol odaklı bireylerin, kendilerine ve başkalarına olan güvensizliklerini, kendilerini keşfetme konusunda isteksiz olduklarını ve olaylara karşı savunma mekanizmalarını daha sık kullanma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır (Yeşilyaprak, 1990: 42-43).

Dış kontrol odaklı bireylerde, erteleme davranışının kişinin eylemleri ve elde edilen sonuçlar arasındaki bağlantıyı algılayamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Daha açık bir ifadeyle dış kontrol odağına sahip çalışanlar, elde edilecek başarının, görev/iş için harcanan emek düzeyiyle ilişkili olduğuna inanmadıkları için işleri erteleme eğilimine girebilirler (Spyridaki ve Galanakis, 2022: 968). Yapılan çalışmalar bu görüşü destekler nitelikte olup, bu çalışmalarda dış kontrol odaklılık ile erteleme davranışı arasında pozitif yönde ilişkiler raporlanmıştır (Janssen ve Carton, 1999; Lonergan ve Maher, 2000; Yıldırım, 2014; Khoshouei, 2017; Kumral vd., 2018; Güğerçin ve Korkmazıyrek, 2020). Özetle araştırmalar, dış kontrol odaklılığın erteleme ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak, dış kontrol odaklılığın, iş özellikleri ve örgüt kültürüyle birlikte ertelemeyle nasıl ilişkili olduğu henüz araştırılmamıştır. Bu nedenle dış kontrol odaklılığın iş erteleme (bağımlı değişken) ile örgüt kültürü ve iş özellikleri (bağımsız değişkenler) arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyip etkilemediği araştırılmak istenmiştir. Bu düşünceler doğrultusunda dış kontrol odaklılık ile iş erteleme arasında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

*H<sub>6</sub>: Klan Kültürünün erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odağının düzenleyici rolü vardır.*

**H7:** Adhokrasi Kültürünün erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

**H8:** Piyasa Kültürünün erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odağının düzenleyici rolü vardır.

**H9:** Hiyerarşi Kültürünün erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü vardır.

**H10:** İş Özelliklerinin erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü vardır.

### 3. Yöntem

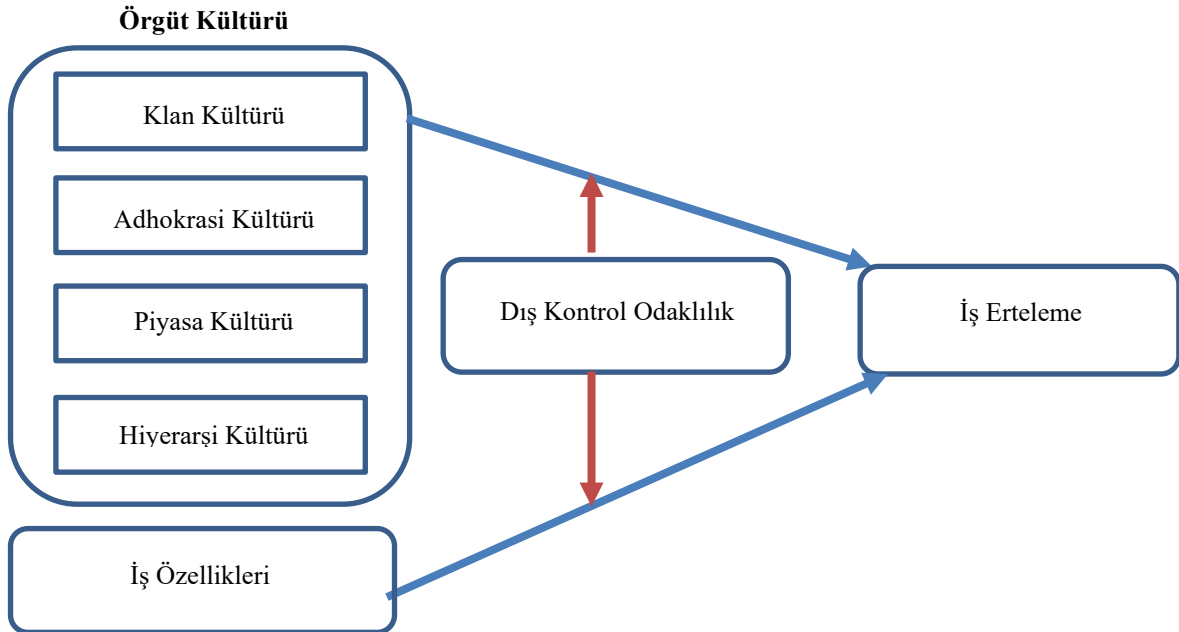
Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, dış kontrol odağının düzenleyici rolünü analiz etmek suretiyle iş özellikleri ve örgüt kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisini incelemektedir. Giriş kısmında da belirtildiği üzere, iş erteleme davranışını açıklamayı amaçlayan çalışmaların büyük çoğunluğunun bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıklara odaklanması nedeniyle durumsal faktörlerin iş ertelemeyi nasıl etkilediğine ilişkin ampirik çalışmalara gereksinim olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen bu eksiklikten hareket edilerek geliştirilen bu çalışmanın hem bireysel hem de durumsal faktörleri birlikte modele dâhil ederek iş erteleme davranışının daha geniş bir bağlam içerisinde değerlendirilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur (Şekil 3).



Şekil 3. Araştırma Modeli

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’deki kamu kurumu çalışanları oluşturmaktadır. Literatürde evrenin genişliği dikkate alınarak 385 örneklem sayısına ulaşılması önerilmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’nin yedi farklı bölgesinde yer alan büyük şehirlerde yaşayan en az 385 kamu görevlisine ulaşılmaya çalışılmıştır. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Google Drive üzerinden çevrimiçi olarak ulaşılan toplam 714 kişiden oluşmaktadır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, niceliksel araştırma yöntemi olarak tasarlanmış ve veri toplama tekniği olarak ise anket yöntemi tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 175). Anketi oluşturma sürecinde dört farklı ölçek kullanılmıştır.

Anketin ilk bölümü, demografik sorulardan oluşmaktadır. *Örgüt kültürü* algısını ölçmek amacıyla Yörük Karakılıç (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmış dört boyut altında belirlenmiş on altı ifadeden oluşan Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. *İş özelliklerini* belirlemek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Varoğlu (1986) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek Türkçeye uyarlanan beş boyut ve on beş ifadeden oluşan “iş özellikleri ölçeği” kullanılmıştır (Ünüvar, 2006: 63).

*Dış kontrol odağı* ölçeğinde ise Spector (1988) tarafından geliştirilen ve Kışlalı (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan, Kontrol Odağı ölçeğinden yararlanılmıştır. Ancak çalışmada, bu ölçeğin sadece sekiz ifadeden oluşan dış kontrol odaklılık boyutu kullanılmıştır.

Özer vd. (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan *İş erteleme* ölçeği ise Tuckman’ın (1991) geliştirdiği 14 ifadeden oluşmaktadır.

Veri toplama süreci öncesinde Hitit Üniversitesi’nden gerekli etik kurul izni alınmıştır (Karar numarası: Hitit Üniversitesi-2021-85).

## 4. Bulgular

Veriler doğrultusunda, öncelikle varsayımlarına ilişkin testler (normallik testi, çoklu doğrusal bağlantı sorunu) ve ölçeklere ilişkin güvenilirlik, AFA/DFA analizleri yapılmıştır. Ölçek yapılarının yapısal eşitlik modellemesi için uygun yapıda olduğunun belirlenmesiyle birlikte frekans dağılımları, korelasyon analizi ve düzenleyicilik analizleri gerçekleştirilmiştir.

### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılan kişileri büyük çoğunluğu erkek (yaklaşık %72), evli (yaklaşık %73) ve büyük çoğunluğun lisans ve üzeri eğitim (lisans mezunları yaklaşık %55 ve lisansüstü ise yaklaşık %20) düzeyine sahiptir. Ayrıca, 31-50 yaş aralığında kişilerin ağırlıkta olduğu (yaklaşık %67) görülmektedir. İş yerindeki statüsü bakımından memurların baskın olduğu (yaklaşık %60) ancak işçi (%16) ve yönetici (%24) statüsünde çalışan kişilerin de olduğu ifade edilebilmektedir.

### 4.2. Güvenilirlik Analizi ve AFA-DFA Sonuçları

*Örgüt Kültürü* ölçeğinin coranbach alpha değeri 0,950 olarak belirlenmiştir. Bu değer ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda, KMO değeri (0,962) ve Bartlett Küresellik testi ( $p < 0,01$ ) değerleri ölçek maddeleri arasında ilişki olduğunu ve faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Söz konusu ölçeğe ilişkin faktör analizi sonucunda maddelerin diğer maddelerle olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olmadığı görülmektedir. Bu nedenle

ölçekten herhangi madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, toplam 16 maddelik örgüt kültürü ölçeğinin dört faktörlü bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Bu dört faktör, toplam varyans değerinin %73,63'ünü açıklamaktadır. Yüksek bir açıklanan varyans olması, ölçeğin örgüt kültürünün farklı yönlerini iyi bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Faktör analizinde “varimax” döndürme işlemi uygulanmıştır. Varimax döndürme, faktör yüklerini daha net hale getirmekte ve faktörler arasında ayrımı kolaylaştırmaktadır. Bu işlem sonucunda faktörler sırasıyla piyasa kültürü ( $\alpha= 0,853$ ), klan kültürü ( $\alpha= 0,871$ ), hiyerarşi kültürü ( $\alpha=0,859$ ) ve adhokrasi kültürü ( $\alpha= 0,896$ ) olarak adlandırılmıştır. Coranbach Alpha değerleri yüksek olup, bu faktörlerin de kendi içlerinde güvenilir olduğunu göstermektedir.

*Dış kontrol odağı* ölçeğinin coranbach alpha değeri 0,958 olarak belirlenmiştir. Bu durum ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda, KMO değerinin (0,937) olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin  $p<0,01$  olması ölçek maddeleri arasında önemli ilişkiler olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin, tek tek bir faktörden oluştuğu ve bu faktörün toplam varyansın %77,66'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin oldukça odaklı ve tematik olarak tutarlı olduğunu göstermektedir.

*İş özellikleri* ölçeğinin coranbach alpha değeri 0,880 olarak belirlenmiştir. Bu değer, ölçeğin iyi bir iç tutarlılık düzeyine sahip olduğunu ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda, KMO değerinin (0,835) olduğu ve örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Bartlett Küresellik testine göre  $p<0,01$  olduğu ve maddeler arasında önemli ilişkiler olduğu ve faktör analizinin yapılmasına uygun olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi ölçeğin beş farklı yapıdan oluştuğunu göstermektedir. Bu faktörler, görev kimliği ( $\alpha= 0,880$ ), özerklik ( $\alpha= 0,828$ ), beceri çeşitliliği ( $\alpha=0,790$ ), görevin önemi ( $\alpha= 0,774$ ) ve geri bildirimdir ( $\alpha= 0,800$ ). Her bir faktörün coranbach alpha değeri, bu alt ölçeklerin de iyi bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Beş faktörün toplam varyans değerinin %74,59'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ölçeğin iş özelliklerinin farklı boyutlarını etkili bir şekilde ölçtüğü ifade edilebilmektedir.

*İş erteleme* ölçeğinin coranbach alpha değeri 0,979 olarak belirlenmiştir. Bu oran ölçeğin güvenilir olduğunu ve maddelerin iş erteleme kavramını tutarlı bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda, KMO değerinin (0,978) oldukça yüksek olduğu ve örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett Küresellik testi sonucunda  $p<0,01$  olması nedeniyle veri setinde faktörler arasında anlamlı ilişkiler olduğu öngörülmüş ve faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda 14 maddelik ölçeğin, tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam varyans değerinin %78,52'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu durum ölçeğin maddelerinin büyük oranda homojen olduğunu ve birbirleriyle yüksek derecede ilişkili olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle tüm maddeler, iş erteleme davranışını ölçmektedir. Ölçeklere ilişkin DFA uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	X <sup>2</sup> /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
<b>Örgüt kültürü ölçeği</b>	2,547	0,000	0,047	0,99	0,96	0,94	0,99	0,99	0,042	0,027
<b>İş özellikleri ölçeği</b>	3,924	0,000	0,080	0,98	0,94	0,91	0,98	0,98	0,052	0,040
<b>Dış kontrol odağı</b>	3,292	0,000	0,070	0,99	0,95	0,93	0,99	0,99	0,036	0,023
<b>İş erteleme ölçeği</b>	4,573	0,000	0,071	0,99	0,94	0,90	0,99	0,99	0,029	0,018

Tablo1, araştırmada kullanılan dört farklı ölçek için uyum iyiliği değerlerini göstermektedir. Her bir ölçek için X<sup>2</sup>/df, p değeri, RMSEA, CFI, GFI, AGFI, NNFI, RMR ve SRMER gibi model uyum indeksleri sunulmuştur.

$X^2/df$  oranı, modelin verilere uygunluğunu göstermektedir. Genel olarak 2 ile 5 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Tablodaki her bir ölçeğin  $X^2/df$  oranlarının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.

RMSEA değeri, modelin verilerle ne kadar iyi uyduğunu göstermektedir. 0,005 altı mükemmel uyum, 0,05-0,08 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Ölçeklere ilişkin tüm RMSEA değerleri (0,047, 0,080, 0,070, 0,071) kabul edilebilir uyum düzeyindedir.

CFI, GFI, AGFI, NNFI ve NFI indeksleri 0 ile 1 arasında değerler almakta ve genellikle 0,90 ve üzeri değerler, modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeklere ilişkin değerler (0,99, 0,96, 0,94, 0,99, 0,99), bu ölçeklerin çok iyi bir uyuma sahip olduklarını göstermektedir.

RMR ve SRMR değerleri ise modelin tahminlerinin gözlemlenen verilerden ne kadar farklı olduğunu göstermektedir. Daha düşük değerler, daha iyi bir uyumu göstermektedir. Genellikle 0,05 ve altı değerler iyi uyumu, 0,05-0,10 arası kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Tabloda verilen değerler incelendiğinde, ölçeklere ilişkin değerlerin (0,0042, 0,0052, 0,0036, 0,0029) iyi uyumu göstermektedir. Sonuç olarak her bir ölçek için modelin verilere oldukça iyi uyduğu ifade edilebilmektedir. Ayrıca Tablo 2’de ölçeklerin ve alt boyutların birbirleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 2.** Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin İstatistikî Bulgular

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Klan Kültürü <sup>(1)</sup>	1	,692**	-,575**	-,581**	,462**	,326**	,274**	,211**	,340**	,456**	-,320**	-,492**
Adhokrasi Kültürü <sup>(2)</sup>		1	-,771**	-,640**	,396**	,265**	,244**	,179**	,302**	,392**	-,183**	-,298**
Piyasa Kültürü <sup>(3)</sup>			1	,660**	-,337**	-,244**	-,215**	-,175**	-,276**	-,351**	,129**	,219**
Hiyerarşi Kültürü <sup>(4)</sup>				1	-,317**	-,230**	-,183**	-,200**	-,280**	-,340**	,188**	,257**
Özerklik <sup>(5)</sup>					1	,432**	,338**	,292**	,396**	,702**	-,215**	-,358**
Görev Kimliği <sup>(6)</sup>						1	,397**	,360**	,462**	,736**	-,149**	-,251**
Beceri Çeşitliliği <sup>(7)</sup>							1	,384**	,414**	,713**	-,122**	-,200**
Görev Önemi <sup>(8)</sup>								1	,433**	,676**	-,104**	-,230**
Geri Bildirim <sup>(9)</sup>									1	,752**	-,159**	-,241**
İş Özellikleri <sup>(10)</sup>										1	-,211**	-,360**
Dış Kontrol Odağı <sup>(11)</sup>											1	,686**
İş Erteleme <sup>(12)</sup>												1
**p<0,01												

Tablo 2 incelendiğinde, klan kültürü ile iş erteleme arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir (-0,492). Bu durum, klan kültürünün güçlü olduğu organizasyonlarda bireylerin işlerini daha az ertelediğini göstermektedir. Klan kültürü, aile benzeri bir atmosfer ve yüksek düzeyde çalışan bağlılığını içermesinden dolayı, çalışanlar sorumluluklarını ertelemeyi azaltabilirler.

Adhokrasi kültürü ile iş erteleme arasında da negatif bir ilişki bulunmaktadır (-0,298). Adhokrasi kültürünün yenilik ve esnekliği teşvik eden yapısı, çalışanların yeni fikirleri ve çözümleri hızlı bir şekilde benimsemelerini ve görevlerini erteme olasılıklarını azaltmalarını sağlayabilir.

Piyasa kültürü ve iş erteleme arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (0,219). Bu durum rekabete dayalı ve sonuç odaklı olan bir piyasa kültürünün, bireylerin baskı altında hissetmelerine ve işlerini ertelemelerine neden olabileceğini göstermektedir.

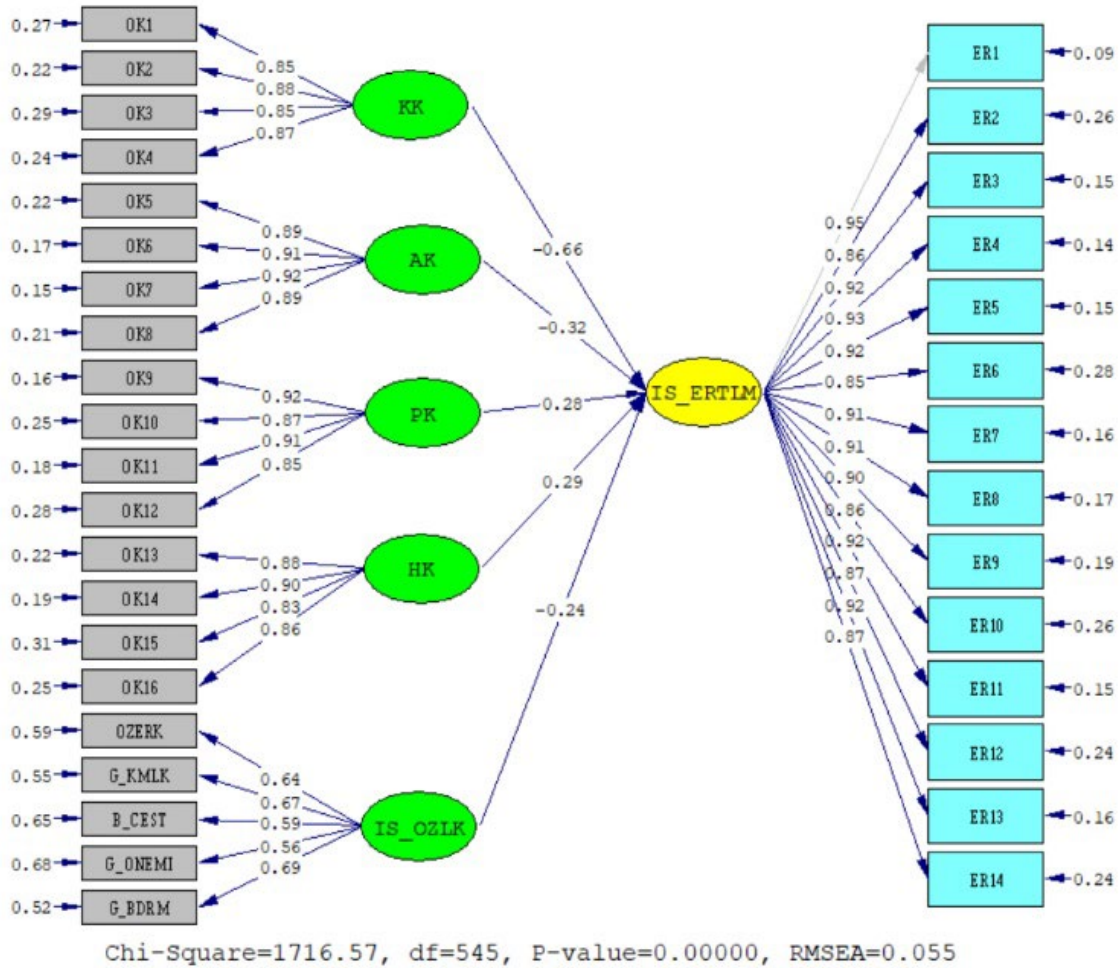
Hiyerarşi kültürü ve iş erteleme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (0,257). Bu durum, katı kurallar ve prosedürlerle karakterize edilen hiyerarşik bir yapıda çalışanların görevlerini yerine getirme konusunda erteleme eğilimi olabileceğini göstermektedir.

*Dış kontrol odağı* ve iş erteleme arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (r=0,686). R değeri ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle, bireylerin kendi davranışlarının

kontrolünün dış faktörlere atfetme eğilimlerinin, sorumluluklarını erteleme davranışlarıyla bağlantılı olabileceğini göstermektedir.

### 4.3 Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Bulgular

Araştırmanın modeline ait  $X^2/df$  değerinin (3,149) 2-5 arasında olması, modelin verilere iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Modelin RMSEA değeri 0,055 olarak hesaplanmıştır. Kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer alan bu değer modelin, verilere oldukça iyi uyduğunu göstermektedir. Modelin CFI: 0,99, GFI: 0,92, AGFI:0,90, NNFI: 0,98, NFI: 0,98, değerleri iyi uyum sınırları içerisinde yer aldığını göstermektedir. RMR:0,057, SRMR: 0,038 modelin tahminlerinin gözlemlenen verilerden ne kadar farklı olduğunu göstermektedir. SSMR değerinin 0,05'ten küçük olması ve RMR değerinin 0,05-0,10 arasında olması, modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak modelin analiz edilen veri seti için uygun olduğu ve analiz sonuçlarının güvenilir olduğu ifade edilebilmektedir. Şekil 4'te araştırmanın ilk beş hipotezin incelenmesine yönelik olarak oluşturulan YEM ile yol diyagramı sunulmuştur.



Şekil 4. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Path Diyagramı

(KK=Klan Kültürü, AK= Adhokrasi Kültürü, PK= Piyasa Kültürü, HK= Hiyerarşi Kültürü, IS\_OZLK= İş Özellikleri, IS\_ERTLM= İş Erteleme Davranışı)

Tablo 3'te YEM analizine ilişkin bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Yapısal Eşitlik Modeli Sonucunda Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezler	Yollar	Stn Parametre Tahminleri	t değ.	Sonuç
1: Klan kültürünün erteleme davranışı üzerinde negatif etkisi vardır	(KK)→(IS_ERTLM)	-0,66	-8,81**	Doğrulandı
2: Adhokrasi kültürünün erteleme davranışı üzerinde negatif etkisi vardır	(AK)→(IS_ERTLM)	-0,32	-5,28**	Doğrulandı
3: Piyasa kültürünün iş erteleme üzerinde pozitif etkisi vardır.	(PK)→(IS_ERTLM)	0,28	4,82**	Doğrulandı
4: Hiyerarşi kültürünün erteleme davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.	(HK)→(IS_ERTLM)	0,29	4,88**	Doğrulandı
5: İş özelliklerinin erteleme davranışı üzerinde negatif etkisi vardır.	(IS_OZLK)→(IS_ERTLM)	-0,24	-4,42**	Doğrulandı

\*\*p<0,01

Tablo 3'ten de görüleceği üzere farklı örgüt kültürleri (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) ve iş özelliklerinin iş erteleme üzerine ilişkin hipotezlerin tümü (H<sub>1</sub>'den H<sub>5</sub>'e), istatistiksel anlamlılık bakımından test edilmiş ve sonuçlar, hipotezlerin beklenen ilişkiler doğrultusunda anlamlı olduğunu göstermiştir.

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin olarak yapılan analiz sonucunda, klan kültürünün iş erteleme üzerinde - 0,66 birimlik bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=-0,66$ ;  $t=-8,81>2,58$ ).  $\beta=-0,66$  değeri, klan kültürünün iş erteleme üzerindeki etki büyüklüğünü göstermektedir. Negatif işareti, etkinin yönünün negatif olduğunu diğer bir deyişle klan kültürü arttıkça iş erteleme davranışının azalacağını öngörmektedir. 0,66 değeri, klan kültüründe bir birimlik artışın iş erteleme davranışını 0,66 birim azaltacağını ifade etmektedir. Ayrıca  $t=-8,81$  değerinin ise elde edilen  $\beta$  katsayısının oldukça yüksek bir t değeri olması istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç olduğunu göstermektedir.

H<sub>2</sub> hipotezine ilişkin olarak örgüt kültürünün adhokrasi kültürünün iş erteleme üzerinde 0,32 birimlik negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=-0,32$ ;  $t=-5,28>2,58$ ).  $\beta = -0,32$  olması Adhokrasi kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkinin düzeyi, negatif işareti ise bu etkinin yönünü belirtmektedir. Diğer bir deyişle adhokrasi kültüründe bir birimlik artışın iş erteleme davranışını 0,32 birim azalttığını göstermektedir. Ayrıca  $t= 5,28$  değerinin belirli bir anlamlılık düzeyinde kritik t değerinden (2,58) büyük olması, H<sub>2</sub> hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

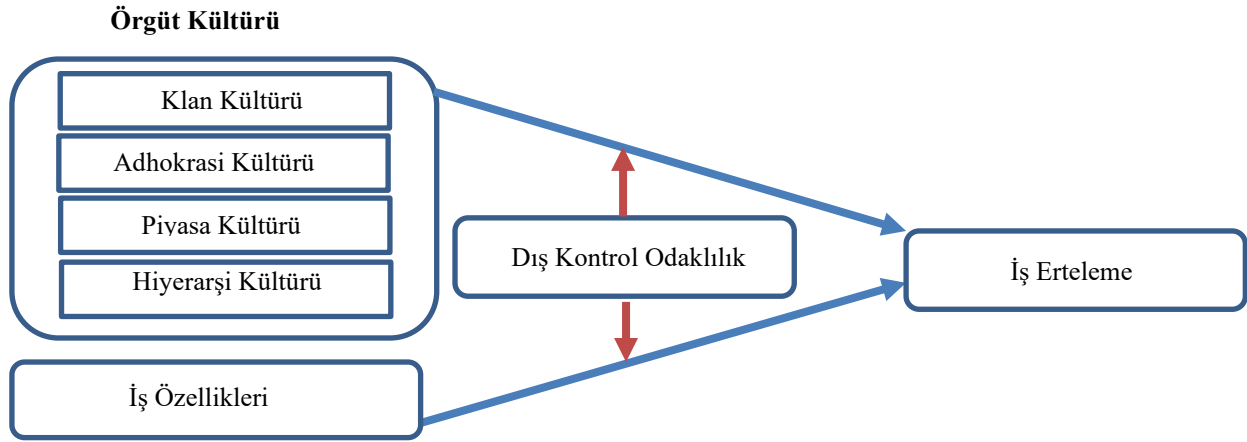
H<sub>3</sub> hipotezine ilişkin olarak piyasa kültürünün iş erteleme üzerinde 0,28 birimlik pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,28$ ;  $t=4,82>2,58$ ).  $\beta = 0,28$  olması piyasa kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin düzeyini, pozitif bir değer olması ise bu etkinin yönünü belirtmektedir. Diğer bir deyişle piyasa kültüründe bir birimlik artış, iş erteleme davranışını 0,28 birim artırmaktadır. Diğer taraftan  $t= 4,82$  değerinin ise belirli bir anlamlılık düzeyinde kritik t değerinden (2,58) büyük olması, H<sub>3</sub> hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

H<sub>4</sub> hipotezine ilişkin olarak hiyerarşi kültürünün iş erteleme üzerinde 0,29 birimlik pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,29$ ;  $t=4,88>2,58$ ).  $\beta = 0,29$  olması hiyerarşi kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin düzeyini, pozitif bir değer olması ise bu etkinin yönünü belirtmektedir. Diğer bir deyişle hiyerarşi kültüründe bir birimlik artış, iş erteleme davranışını 0,29 birim artırmaktadır. Anlamlılık için bakılan  $t= 4,88$  değerinin ise belirli bir anlamlılık düzeyinde kritik t değerinden (2,58) büyük olması, H<sub>4</sub> hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

H<sub>5</sub> hipotezine ilişkin olarak iş özelliklerinin iş erteleme üzerinde 0,24 birimlik negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=-0,24$ ;  $t=4,42>2,58$ ).  $\beta = -0,24$  olması iş özelliklerinin iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin düzeyini, negatif işareti ise bu etkinin yönünü belirtmektedir. Diğer bir deyişle iş özelliklerinde bir birimlik artış erteleme davranışını 0,32 birim azaltmaktadır. Ayrıca  $t= 4,42$  belirli bir anlamlılık düzeyinde kritik t değerinden (2,58) büyük olması, H<sub>5</sub> hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.



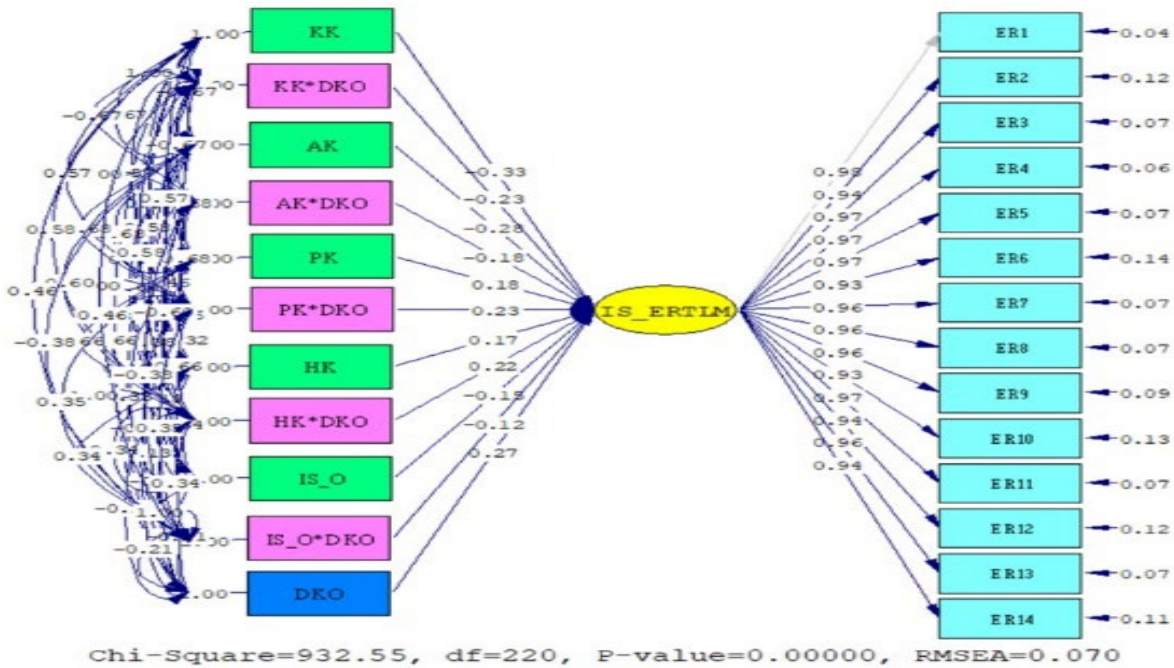
Çalışmanın ikinci modeli, dış kontrol odaklılığın, bağımsız değişken olarak belirlenen klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve iş özelliklerinin bağımlı değişken olarak belirlenmiş olan iş erteleme arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini göstermek amacıyla düzenlenmiştir (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Düzenleyicilik etkisine ilişkin kavramsal model Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. Dış Kontrol Odaklılığının Düzenleyicilik Rolüne Ait Model

Şekil 5'ten açıkça görüleceği üzere, dış kontrol odaklılık gibi düzenleyici bir değişkenin, bağımsız değişkenler (örgüt kültürü tipleri ve iş özellikleri) ve bağımlı değişken (iş erteleme davranışı) arasındaki yola etki ederek bağımsız-bağımlı değişken arasındaki ilişkinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Etkileşim etkisi, bağımsız değişkenle düzenleyici değişkenin çarpımıyla oluşturulan bir terim kullanılarak değerlendirilmektedir. Bu, düzenleyici değişkenin etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Fatih vd., 2014: 35; Burmaoğlu vd., 2013:15-16).

Düzenleyici etki, "etkileşim" teriminin bağımlı değişken üzerindeki yol'un anlamlı olmasıyla açıklanmaktadır. Düzenleyici etkiyi belirlemek için öncelikle merkezileştirme (değişkenlerin ortalamasını sıfır yapmak için her bir gözlem değerinden genel ortalamanın çıkarılması) işleminin yapılması gerekmektedir. Bu işlem, çoklu bağlantı sorununu azaltmaya ve etkileşim teriminin daha doğru bir şekilde yorumlanmasına yardımcı olmaktadır (Aiken ve West, 1991: 35-37).



Şekil 6. Örgüt Kültürü ve İş Özelliklerinin İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dış Kontrol Odaklılığının Düzenleyicilik Rolü

Şekil 6’da araştırmanın düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik olarak geliştirilen model incelendiğinde, modele ait  $X^2/df$  değeri 4,238 olarak belirlenmiştir. Bu değer, modelin verilere iyi uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değeri ise 0,070 olarak belirlenmiş ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı ifade edilebilmektedir. Modelin diğer uyum indeksleri incelendiğinde CFI=0,99 değeri mükemmel bir uyumu ifade ederken; GFI= 0,92 ve AGFI=0,90 değerleri, modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. NNFI= 0,99 ve NFI= 0,99 değerleri mükemmel uyumu göstermektedir. Model tahminleri ile gözlemlenen veriler arasındaki farkların büyüklüğünü gösteren RMR (0,040) ve SRMR (0,028) değerleri modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir. Modelde düzenleyicilik etkisinden bahsedebilmek için gerekli olan etkileşim teriminin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiş ve tüm düzenleyicilik modeline ait hipotez sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Araştırmanın İkinci Modeli Kapsamında Düzenleyici Etki Yol Analizi: Standartlaştırılmış Katsayılar, T-Değerleri ve Varyans Açıklama Düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Stn Değ.	t değeri	Sonuç
H6: Klan Kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.	DKO→IS_ERTLM	0,27	9,74**	Doğrulandı
	KK→IS_ERTLM	-0,33	-11,82**	Doğrulandı
	KK*DKO→IS_ERTLM	-0,23	-8,24**	
H7: Adhokrasi kültürünün iş 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 iş 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 iş 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 iş erteleme üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.	IS_O→IS_ERTLM	-0,15	-5,66**	Doğrulandı
	IS_O	-0,12	-4,51**	
	*DKO→IS_ERTLM			

Tablo 4 incelendiğinde, *dış kontrol odaklılığın* iş erteleme davranışı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ( $\beta=0,27$ ,  $t=-9,74>2,58$ ;  $p<0,01$ ) belirlenmiştir. Bu bireylerin, kendi davranışlarının sonuçları üzerinde dışsal faktörlere daha fazla ağırlık verdiklerinde iş erteleme davranışının arttığını göstermektedir.

*Klan kültürünün* iş erteleme davranışı üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir ( $\beta=-0,33$ ,  $t=-11,82>2,58$ ;  $p<0,01$ ). Bu klan kültürüne sahip organizasyonlarda, bireylerin sorumluluklarını daha az ertelediklerini göstermektedir. Ayrıca klan kültürü ve dış kontrol odaklılığın etkileşiminin de iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= -0,23$ ;  $t=-8,24>2,58$ ;  $p<0,01$ ). Klan kültürünün iş erteleme davranışı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu yani iş erteleme davranışını azalttığı daha önce belirtilmişti. Klan Kültürü ve Dış Kontrol Odaklılık etkileşimi ( $\beta= -0,23$ ;  $t=-8,24>2,58$ ;  $p<0,01$ ) dikkate alındığında bu durum biraz daha karmaşık hale gelmektedir. Beta katsayısının -0,33'ten -0,23'e düşmesi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin büyüklüğünde bir azalma olduğunu gösterir. Bu durumda, katsayının mutlak değerindeki azalma, bu ters ilişkinin daha az şiddetli hale geldiğini gösterir.

Adhokrasi kültürünün iş erteleme davranışı üzerinde negatif etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=-0,28$ ,  $t=-10,03>2,58$ ;  $p<0,01$ ). Bu durum, adhokrasi kültürü yüksek olan ortamlarda, yani yenilikçilik, esneklik ve bireysel girişimciliğin teşvik edildiği ortamlarda, iş erteleme davranışının azaldığını göstermektedir. Adhokrasi kültürü ve dış kontrol odaklılığın etkileşiminin iş erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= -0,18$ ;  $t=-6,44>2,58$ ;  $p<0,01$ ). Etkileşim terimi dahil olduğunda meydana gelen düşüş, dış kontrol odaklılığın varlığının, adhokrasi kültürünün iş erteleme davranışının üzerindeki etkisini azalttığını göstermektedir.

Piyasa kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=0,18$ ,  $t=6,52>2,58$ ;  $p<0,01$ ). Piyasa kültürünün rekabetçi doğasının, bazı durumlarda çalışanların üzerinde baskı oluşturarak ertelemeye daha yatkın hale getirebileceği anlamına gelmektedir. Yapılan analiz sonucunda piyasa kültürü ve dış kontrol odaklılığının etkileşiminin de iş erteleme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ( $\beta= 0,23$ ;  $t=8,32>2,58$ ;  $p<0,01$ ) tespit edilmiştir. Buradan hareketle piyasa kültürünün yüksek olduğu ve dış kontrol odaklılığın da etkileşime girdiği ortamlarda erteleme davranışını daha da artırdığını göstermektedir.

Hiyerarşi kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=0,17$ ,  $t=6,10>2,58$ ;  $p<0,01$ ). Diğer bir deyişle hiyerarşi kültürünün yüksek olduğu örgütlerde iş erteleme davranışı artmaktadır. Hiyerarşi kültürü ve dış kontrol odaklılığın etkileşiminin de anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= 0,22$ ;  $t=7,89>2,58$ ;  $p<0,01$ ). Bu bulgu dış kontrol odaklılığın, hiyerarşi kültürünün iş erteleme üzerindeki etkisini arttırdığı anlamına gelmektedir.

İş özelliklerinin iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=-0,15$ ,  $t=-5,66>2,58$ ;  $p<0,01$ ). Diğer bir anlatımla işin çeşitli ve ilgi çekici özelliklere sahip olduğu ortamlarda iş erteleme davranışının azalması beklenmektedir. İş özellikleri ve dış kontrol odaklılığın etkileşiminin de iş erteleme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=-0,12$ ;  $t=-4,51>2,58$ ;  $p<0,01$ ) tespit edilmiştir. Bu bulgu iş özelliklerinin iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle iş özelliklerinin çekiciliği ve dış kontrol odaklılığı bir araya geldiğinde, iş erteleme davranışını daha da azaltabileceğini göstermektedir.

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Literatürde iş erteleme davranışının sadece kişisel özelliklerle açıklanamayacağı ve birçok durumsal faktörden ve işle ilgili unsurlardan da kaynaklanabileceği sıklıkla vurgulanmaktadır. Chauhan vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada aktif erteleme davranışı gösteren kişilerin, zaman baskısı altında çalışan kişiler olduğu ve erteleme davranışını stratejik bir tercih olarak uyguladıkları tespit edilmiştir. Yazarlar özellikle gazetecilerin ve yazarların yaklaşan son teslim tarihlerini motivasyon için bir yakıt olarak kullandıklarına ve benzer şekilde teknoloji yoğun endüstrilerde yaratıcılığı teşvik eden bir unsur olarak erteleme davranışının yaygın olduğuna dikkat çekmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, aktif erteleyicileri etkileme konusunda önemli rol oynayabilmektedir. Diğer yandan işin genel özellikleri iş tatminini, verimliliği ve performansı önemli ölçüde etkilemektedir (Lonergan ve Maher, 2000). Özellikle sevilmeyen ya da kişiye dayatılan işler, insanları ertelemeye yönlendirebilmektedir. Ayrıca dış kontrol odaklı bireylerin daha fazla erteleme davranışında buldukları da ampirik çalışmalarla desteklenmektedir. Bu nedenle çalışmada, örgüt kültürü ve iş özelliklerinin (durumsal faktör) erteleme davranışı üzerindeki etkisini belirlemek ve bu ilişkide dış kontrol odaklılığın düzenleyici etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın problem cümlesini test etmek üzere iki model kurulmuştur.

Örgüt kültürü alt boyutlarının ve iş özelliklerinin, erteleme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulan *birinci model kapsamında*,  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Özdemir (2006) tarafından yapılan çalışmada hiyerarşi ve pazar kültürü alt boyutlarının zaman tuzakları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca klan ve adhokrasi kültürü alt boyutunun zaman tuzakları üzerinde negatif yönlü etkisi 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. Söz konusu araştırma bulguları, Özdemir (2006) ve Bankacı (2019) bu sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Klan ve adhokrasi kültürüne sahip örgütlerin organik yapısının, iş erteleme davranışının azaltılmasında etkili olabileceği ileri sürülebilmektedir. Bu tür örgütlerdeki özerk çalışma ortamı sayesinde inisiyatif alabilen çalışanların, motivasyonunun ve örgüte bağlılıkların/sadakatinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca inisiyatif kullanımı karar alma

hızının artmasına olanak sağlayabilir. Buna karşılık hiyerarşi ve piyasa kültürlerinin baskın olduğu örgütlerdeki mekanik yapı, erteleme davranışını tetikleyebilmektedir. İnisiyatif almayı kısıtlayan hiyerarşi kültürü, çalışanların kendilerini sınırlandırılmış hissetmelerine, karar sürecinin yavaşlamasına ya da etkisiz zaman yönetimine yol açabilmektedir. Zaman yönetimindeki yetersizlik de iş ertelemeyi artıran bir durumdur. Ayrıca hiyerarşi kültürü, çalışanların zor işlerden kaçınmasına ya da basite almaya çalışmasına neden olabilmektedir. Bu durumda çalışanlar; zaman tuzaklarına (kişisel hedeflerde belirsizlik, rutin/gereksiz işlerle uğraşmak vb.) düşebilmektedir. Mekanik örgüt yapısının ve sonuç odaklılığın önemli olduğu pazar kültüründe rekabetçi ve amaca odaklı olmak baskın bir durumdur. Böylesi bir rekabetçi ortam, çalışanlarda aşırı baskı ve strese neden olabilmekte ve bunun sonucunda kaçınmacı erteleme davranışının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Yapılan analiz sonucunda  $H_5$  hipotezi (iş özellikleri, iş erteleme davranışı üzerindeki negatif bir etkisi vardır) kabul edilmiştir. Bu sonuç, Coote (1987) ve Lonergan ve Maher'in (2000) çalışmalarında elde edilen "algılanan özerklik düzeyi arttıkça ertelemenin azaldığı" yönündeki bulgularla benzerlik göstermektedir. İşin iş tatminini ve verimliliği artıracak şekilde iyileştirilmesinin ve çalışanların inisiyatif almasına olanak sağlanmasının işin zamanında tamamlanmasında etkili olabileceği düşünülmektedir. Bir iş zenginleştirme modeli olan iş özelliklerinin (*beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim*) çalışanların motivasyonunu artırarak erteleme davranışının azalmasına yardımcı olabilecektir. Yaptıkları işleri ilgi çekici olarak nitelendiren çalışanlar, monotonluk hissetmedikleri için işlerinden sıkılmamakta ve daha yüksek bir tatmin yaşamaktadır. Buna karşın işlerini monoton olarak nitelendiren çalışanlar işlerinden sıkılmakta ve işlerinden duydukları memnuniyet azaltmaktadır. İş tatmininin düşük olması ise çeşitli psikolojik eğilimlere (sıkıntı, umutsuzluk, dalgınlık vb.) yol açabilmekte ve işleri erteleme eğilimini artırabilmektedir.

Çalışmanın ana problemi "*Örgüt kültürü ve iş özelliklerinin iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyicilik rolünün olup olmadığını*" belirlemek üzere kurulan  $H_6$ ,  $H_7$ ,  $H_8$ ,  $H_9$  ve  $H_{10}$  hipotezleri ve dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü kabul edilmiştir. Dış kontrol odaklılığın varlığı, bu ilişkilerde düzenleyici rol oynayarak klan ve adhokrasi kültürlerinin erteleme davranışının üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Sonuç olarak, iş erteleme davranışının anlaşılması ve azaltılması için örgüt kültürünün ve dış kontrol odaklılığın önemli olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, ertelemenin yalnızca durumsal faktörlerle ya da sadece kişisel özelliklerle açıklamanın yeterli olmayacağını göstermektedir. Kişisel özelliklerin ve durumsal faktörlerin etkileşiminin erteleme davranışının ortaya çıkmasında ve şiddetinde etkili olduğu rahatlıkla ifade edilebilmektedir. Her ne kadar örgütsel faktörler ertelemenin ortaya çıkmasını engellemeye yönelik tasarlanırsa bile çalışanların kişisel özellikleri bu amaca sekte vurabilmekte ve erteleme davranışını gösterebilmektedir. Aynı şekilde bunun tam tersi olarak örgütsel faktörler ertelemeyi teşvik edici unsurlara sahip olsa dahi dış kontrol odaklılığı düşük olan bireyler daha az erteleme eğiliminde olabilecektir.

Çalışmanın sonuçları doğrultusunda araştırmacılara, yöneticilere ve çalışanlar açısından belirli önerilerde bulunmak mümkündür. Örneklemin, hiyerarşi kültürünün baskın olduğu kamu kurumlarında çalışan kişilerden oluştuğu düşünüldüğünde, ertelemeye neden olabilecek formalitelerin ve yoğun evrak trafiğinin azaltılması ve zaman tuzaklarının engellenmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda öz-düzenleme ve zaman yönetimine ilişkin eğitimler verilmesi ve örgüt içerisinde paylaşılan değerler ve normlar aracılığıyla dakikliği teşvik edilmesi gerekmektedir.

Benzer şekilde hiyerarşi kültür tipinin baskın olduğu kamu kurumlarında, işlerin monotonlaşmasını engellemeye yönelik tedbirler alınması gerekmektedir. Bu bağlamda rotasyon ve personel güçlendirme uygulamalarının etkili olacağı düşünülmektedir. Hiyerarşi kültüründe işlerin önceden belirlenen prosedürler doğrultusunda yapılması ve çalışanların inisiyatif almasına izin verilmemesi, karar verme süreçlerinin gecikmesine ve ertelemeye neden olabilmektedir. Çalışanlara

yetki devri uygulamalarıyla inisiyatif sağlanması ve karar alma süreçlerinin hızlandırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Örgüt içindeki rekabetçi ortam, yenilikçi düşünceleri teşvik etmekle birlikte, çalışanların yüksek baskı ve stres altında çalışmalarına ve kaçınmacı erteleme davranışına neden olabilmektedir. Bu sebeple iş tanımlarının çalışanların kapasite ve yeterlilikleri aşmayacak şekilde oluşturulması ve aşırı stres ve baskı yaratacak kadar zorlayıcı olmamasına önem verilmelidir. Ayrıca çalışanların işe yönelik algılarının yükselmesine olanak sağlayacak şekilde işlerin yeniden tasarlanması ve özellikle işin rutin ve monoton kısımlarını otomasyona tabi tutarak, kişinin vaktini işin güdüleyici alanlarına odaklayabilmesine olanak sağlanmalıdır. İşin yeniden tasarlanması sonucunda çalışanların işlerine ilişkin daha fazla sorumluluk üstlendikleri ve yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin olarak geri bildirim alabildikleri bir çalışma ortamı meydana getirilmesi durumunda işten ayrılma eğilimi, devamsızlık ya da erteleme gibi üretkenlik dışı davranışların azaltılabileceği öngörülmektedir.

Dış kontrol odaklılığın erteleme eğilimini artıran bir etkisi olduğu düşünüldüğünde, dış kontrol odaklılığa sahip çalışanların, eylemlerinin meydana gelecek sonuçlar üzerinde etkili olabileceğine dair algılarını artıracak İKY uygulamalarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda terfi ve ödüllendirmelerin performansa bağlı olarak yapılması önem taşımaktadır. Dış kontrol odağına sahip kişiler, meydana gelen sonuçların kendi çabalarına bağlı olduğunu anladıklarında işleri ertelememe yoluna gidebilirler.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar özel ve kamu kurumlarında karşılaştırmalı çalışmalarla geliştirilebilir. Öz-düzenleme yeteneği ya da zaman yönetimi becerileri gibi diğer kişisel özelliklerin, örgütsel ve göreve ilişkin özelliklerle birlikte değerlendirileceği yeni çalışmalar gerçekleştirilebilir.

## Kaynaklar

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Akın, Ö. (2019). İş özellikleri ve işe adanmışlığın çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM)*, 2(2), 2-18. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/908863>
- Aksu, A., İra, N., Yalçınkaya, M. ve Yurttaş, A. (2017). Öğretim elemanlarının işi erteleme davranış düzeyleri ile a-tipi kişilik düzeyleri arasındaki ilişkiler. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 2445-2458. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/360501>
- Akyüz, A. M. ve Kılıç, M. (2021). İş özellikleri ile perma iyi oluş modelinin anlam ve bağlanma boyutları arasındaki ilişki; Gümüşhane eğitim kurumları örneği. *The Journal of International Scientific Researches*, 6(3), 323-337. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1773271>
- Ayandele, I. A. ve Nnamseh, M. P. (2014). Hackman and Oldham job characteristics model (JCM) and Akwa Ibom state civil servants' performance. *Canadian Social Science*, 10, 89-97. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:142505386>
- Aydıntan, B ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 53-62. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/185031>
- Aydoğan, D. ve Özbay, Y. (2012). Akademik erteleme davranışının benlik saygısı, durumluluk kaygı, öz-yeterlilik açısından açıklanabilirliğinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 1-9. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/209691>
- Balkıs, M. (2013). Academic procrastination, academic life satisfaction and academic achievement: the mediation role of rational beliefs about studying. *Journal of Cognitive & Behavioral Psychotherapies*, 13(1), 57-74. <https://jebp.psychotherapy.ro/vol-xiii-no-1-2013/academic-procrastination-academic-life-satisfaction-academic-achievement-mediation-role-rational-beliefs-about-studying/>



- Baltacı, A. (2017). Erteleme davranışı eğilimi ve beş faktörlü kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: Okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 56-80. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/336366>
- Bankacı, U. (2019). *Örgüt kültürünün akademisyenlerin erteleme eğilimleri üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Beheshtifar, M., Hoseinifar, H. ve Moghadam, M. (2011). Effect procrastination on work-related stress. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 38(38), 59-64.
- Beswick, G., Rothblum, E. D. ve Mann, L. (1988). Psychological antecedents of student procrastination. *Australian psychologist*, 23(2), 207-217. <https://doi.org/10.1080/00050068808255605>
- Binder, K. (2000). *The effects of an academic procrastination treatment on student procrastination and subjective well-being* (Unpublished Doctoral Dissertation), Carleton University.
- Boysan, M. ve Kiral, E. (2017). Associations between procrastination, personality, perfectionism, self-esteem and locus of control. *British Journal of Guidance & Counselling*, 45(3), 284-296. <https://doi.org/10.1080/03069885.2016.1213374>
- Burka, J. B. ve Yuen, L. M. (1983). *Procrastination: Why you do it, what to do about it*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C. H. (2013). Örgütsel davranış alanında ilişkisel analiz yöntemleri ve Türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerine bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 13-26. <https://dergipark.org.tr/tr/download/journal-file/20332>
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. (M. G. Gülcan ve N. Cemaloğlu, Çev.) John Wiley & Sons.
- Chauhan, R. S., MacDougall, A. E., Buckley, M. R., Howe, D. C., Crisostomo, M. E. ve Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43(10), 1289-1308. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2019-0413>
- Coote, E. A. (1987). *Procrastination in the workplace: a study of the dispositional and situational determinants of the delay behavior at work* (Unpublished Doctoral Dissertation). The Graduate School of Tulane University. USA.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak*. (Ö. T. Özmen, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Damar, A. ve Eskiler, E. (2017). The impact of spiritual leadership on empowerment and work procrastination. In *SHS Web of Conferences* ([Konferans sunumu]. ERPA 2017, 37, p.01056, EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173701056>
- Demir, Ö. (2017). Erteleme eğilimi ve baş etme yolları araştırmaları bulgularının dini erteleme açısından yorumlanması. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 747-780. <https://dergipark.org.tr/en/pub/befdergi/issue/33599/350151>
- Doğan, T., Kürüm, A. ve Kazak, M. (2014). Kişilik özelliklerinin erteleme davranışını yordayıcılığı. *Başkent University Journal Of Education*, 1(1), 1-8. <https://buje.baskent.edu.tr/index.php/buje/article/view/3>
- Dwyer, S., Richard, O. ve Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00329-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00329-0)
- Ercan, E. (2007, 25-27 Mayıs). Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* içinde (s. 266-271). Sakarya, Türkiye. <http://www.yonorg.sakarya.edu.tr/doc/15YonOrgKongreBildirileri-25-27-05-2007.pdf>

- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880379.pdf>
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E. ve Saylan, O. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisi: iş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 89-106. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/194233>
- Eroğluer, K. ve Boztoprak, H. (2021). İş Zenginleştirmenin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 6 (Özel Sayı), 111-122. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1885395>
- Fee, R. L. ve Tangney, J. P. (2000). Procrastination: A means of avoiding shame or guilt?. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 167-184. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=dfddb47e-a0e5-4e0c-9bdd-0382b28c3f56%40redis>
- Ferrari, J. R. (1991). Self-handicapping by procrastinators: Protecting self-esteem, social-esteem, or both?. *Journal of Research in Personality*, 25(3), 245-261. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(91\)90018-L](https://doi.org/10.1016/0092-6566(91)90018-L)
- Ferrari, J. R. (2001). Procrastination as self-regulation failure of performance: effects of cognitive load, self-awareness, and time limits on 'working best under pressure'. *European journal of Personality*, 15(5), 391-406. <https://doi.org/10.1002/per.413>
- Ferrari, J. R., Díaz-Morales, J. F., O'Callaghan, J. ve Argumedo, K. D. (2007). Frequent behavioral delay tendencies by adults international prevalence rates of chronic procrastination. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(4), 458-464. <https://doi.org/10.1177/0022022107302314>
- Ferrari, J. R., Johnson, J. L. ve Mccown, W. G. (1995). *Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment*. Springer Science & Business Media.
- Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J. ve 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. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 820-833. <https://doi.org/10.1002/job.2275>
- Ghobadian, A. ve Gallear, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega*, 24(1), 83-106. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00055-0](https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00055-0)
- Göker, H. ve Kaplan, M. (2020). Psikolojik sermayenin iş erteleme üzerindeki etkisi: psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1), 273-289. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.622171>
- Göncü Köse, A. ve Metin, U. B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of prevention & intervention in the community*, 46(3), 245-262. <https://doi.org/10.1080/10852352.2018.1470369>
- Gröpel, P. ve Steel, P. (2008). A mega-trial investigation of goal setting, interest enhancement, and energy on procrastination. *Personality and individual differences*, 45(5), 406-411. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.05.015>
- Grund, A. ve Fries, S. (2018). Understanding procrastination: A motivational approach. *Personality and Individual Differences*, 121, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.09.035>
- Guise, M. T. (1988). *Test of Hockman and Oldham's job characteristics model in a post-secondary educational setting* (Unpublished Master Dissertation). College of Education Brock University. St. Catharines, Ontario
- Gupta, R., Hershey, D. A. ve Gaur, J. (2012). Time perspective and procrastination in the workplace: An empirical investigation. *Current Psychology*, 31, 195-211. <https://doi.org/10.1007/s12144-012-9136-3>
- Güğerçin, U. ve Korkmazyürek, H. (2020). Erteleme davranışının öncülleri olarak dış kontrol odaklılık ve rol çatışması: ampirik bir çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 711-730. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1409>

- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Häfner, A., Oberst, V. ve Stock, A. (2014). Avoiding procrastination through time management: An experimental intervention study. *Educational Studies*, 40(3), 352-360. <https://doi.org/10.1080/03055698.2014.899487>
- Harriott, J. ve Ferrari, J. R. (1996). Prevalence of procrastination among samples of adults. *Psychological reports*, 78(2), 611-616. <https://doi.org/10.2466/pr0.1996.78.2.611>
- Haycock, L. A., McCarthy, P. ve Skay, C. L. (1998). Procrastination in college students: The role of self-efficacy and anxiety. *Journal of counseling & development*, 76(3), 317-324. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1998.tb02548.x>
- Hen, M. (2018). Causes for procrastination in a unique educational workplace. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(3), 215-227. <https://doi.org/10.1080/10852352.2018.1470144>
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>
- Hooijberg, R. ve Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human resource management*, 32(1), 29-50. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930320103>
- Igo, T. ve Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*, 6(2), 121-139. <https://doi.org/10.1108/14714170610710659>
- Janssen, T. ve Carton, J. S. (1999). The effects of locus of control and task difficulty on procrastination. *The Journal of Genetic Psychology*, 160(4), 436-442. <https://doi.org/10.1080/00221329909595557>
- Jones, G. (2013). *Organizational theory, design, and change* (Seventh Edition b.). New York: Pearson.
- Kanten, P. ve Kanten, S. (2016). The antecedents of procrastination behavior: personality characteristics, self-esteem and self-efficacy. *Press Academia Procedia*, 2(1), 331-341. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016118653>
- Kaşlı, M. (2007). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66657/1042939>
- Kayış, E. ve Gülcan, M. G. (2020). Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 3(1), 95-106. <https://doi.org/10.33723/rs.676946>
- Khoshouei, M. S. (2017). Prediction of procrastination considering job characteristics and locus of control in nurses. *Journal of Holistic Nursing and Midwifery*, 27(2), 27-35. <https://doi.org/10.18869/ACADPUB.HNMJ.27.2.27>
- Kışlalı, İ. (2010). *İş ve kişilik özelliklerinin çalışan girişimciliği yönelimine etkisinde kontrol mekanizmalarının rolü* (Doctoral dissertation). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14, 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Klassen, R. M., Krawchuk, L. L. ve Rajani, S. (2008). Academic procrastination of undergraduates: Low self-efficacy to self-regulate predicts higher levels of procrastination. *Contemporary Educational Psychology*, 33(4), 915-931. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2007.07.001>
- Knaus, W. J. (2000). Procrastination, blame, and change. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15(5), 153-166. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=10625404&lang=tr&site=ehost-live>



- Koç, F., Şahin, N. K. ve Özbek, V. (2014). Hizmet hataları ve algılanan kalite arasındaki ilişki üzerinde değiştirme maliyetinin düzenleyici etkisi: küçük işletmeler ve hizmet satın aldıkları muhasebecilere yönelik bir uygulama. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7(14), 21-46, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ppad/issue/61007/906077>
- Kumral, T., Paksoy, M. ve Bozkurt, S. (2018). Kontrol odağı ve işyeri prokrastinasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi: tekstil sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 499-515. <https://doi.org/10.24988/deuüibf.2018332757>
- Lin, H. (2018). The effect of inclusive leadership on employees' procrastination. *Psychology*, 9(4), 714-727. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.94045>
- Lonergan, J. M. ve Maher, K. J. (2000). The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 213-224. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/relationship-between-job-characteristics/docview/1292314650/se-2>
- Makarov, U. (2011). Networking or not working: A model of social procrastination from communication. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 80(3), 574-585. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.05.016>
- Malachowski, D. (2005). Wasted time at work costing companies billions. <https://apexassisting.com/wasted-time-at-work-costing-companies-billions/>
- Metin, U. B., Taris, T. W. ve Peeters, M. C. W. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254-263. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.006>
- Milgram, N. A., Gehrman, T. ve Keinan, G. (1992). Procrastination and emotional upset: A typological model. *Personality And Individual Differences*, 13(12), 1307-1313. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90173-M](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90173-M)
- Milgram, N. A., Sroloff, B. ve Rosenbaum, M. (1988). The procrastination of everyday life. *Journal of Research in Personality*, 22(2), 197-212. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(88\)90015-3](https://doi.org/10.1016/0092-6566(88)90015-3)
- Ntsebeza, C. (2011). *The role of leader-member-exchange in mediating the relationship between work locus of control and job satisfaction*. (Doctoral dissertation, University of the Witwatersrand).
- Özdemir, A. (2006). *Farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma:Bursa ili örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özer, B. U. ve Saçkes, M. (2011). Effects of academic procrastination on college students' life satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12, 512-519. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.02.063>
- Özer, B. U., Saçkes, M. ve Tuckman, B. W. (2013). Psychometric properties of the tuckman procrastination scale in a Turkish sample. *Psychological Reports*, 113(3), 874-884 <https://doi.org/10.2466/03.20.PR0.113x28z7>
- Prem, R., Scheel, T. E., Weigelt, O., Hoffmann, K. ve Korunka, C. (2018). Procrastination in daily working life: A diary study on within-person processes that link work characteristics to workplace procrastination. *Frontiers in Psychology*, 9:1087. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01087>
- Pychyl, T. A. ve Flett, G. L. (2012). Procrastination and self-regulatory failure: An introduction to the special issue. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 30, 203-212. <https://doi.org/10.1007/s10942-012-0149-5>
- Pychyl, T. A. ve Sirois, F. M. (2016). Procrastination, emotion regulation, and well-being. *Procrastination, health, and well-being* içinde (s. 163-188). Academic Press.
- Ramzi, F. ve Saed, O. (2019). The Roles of self-regulation and self-control in procrastination. *Psychology and Behavioral Science International Journal*, 13(3):555863. <http://dx.doi.org/10.19080/PBSIJ.2019.13.555863>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sari, W. L. ve Fakhruddiana, F. (2019). Internal locus of control, social support and academic procrastination among students in completing the thesis. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(2), 363-368. <https://doi.org/10.11591/ijere.v8i2.17043>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schouwenburg, H. C. (2004). Procrastination in Academic Settings: General Introduction. In H. C. Schouwenburg, C. H. Lay, T. A. Pychyl ve J. R. Ferrari (Eds.), *Counseling the procrastinator in academic settings* (pp. 3–17). American Psychological Association <https://doi.org/10.1037/10808-001>
- Schouwenburg, H. C. ve Lay, C. H. (1995). Trait procrastination and the big-five factors of personality. *Personality and Individual Differences*, 18(4), 481-490. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(94\)00176-S](https://doi.org/10.1016/0191-8869(94)00176-S)
- Senecal, C., Koestner, R. ve Vallerand, R. J. (1995). Self-regulation and academic procrastination. *The Journal of Social Psychology*, 135(5), 607-619. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9712234>
- Siruri, M. M. ve 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*, 6(2), 162-167. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.767>
- 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 ve J. E. Martin (Ed.), *Organizational culture* içinde (s. 55-72). Sage Publications, Inc.
- Solomon, L. J. ve Rothblum, E. D. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 503-509. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.31.4.503>
- Spector, P. E. (1988). *Development of the work locus of control scale*. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 335-340. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1988.tb00470.x>
- Spyridaki, E. ve Galanakis, M. (2022). Locus of control theory, productivity, job satisfaction, and procrastination: A systematic literature review in the organizational context of the 21st century. *Psychology*, 12(12), 965-970. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.008>
- Steel, P. (2007). The Nature of Procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *American Psychological Association*, 133(1), 65-94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>
- Steel, P. ve Klingsieck, K. B. (2016). Academic procrastination: Psychological antecedents revisited. *Australian Psychologist*, 51(1), 36-46. <https://doi.org/10.1111/ap.12173>
- Steel, P., Brothen, T. ve Wambach, C. (2001). Procrastination and personality, performance, and mood. *Personality and individual differences*, 30(1), 95-106. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00013-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00013-1)
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Throop, N. ve Yosof, R. (2021). *The contribution of employee consideration of future consequences and cultural values on work procrastination* (Master Thesis). Linnæus University. Sweden.
- Tuckman, B. W. (1991). *The development and concurrent validity of the procrastination scale*. *Educational and psychological measurement*, 51(2), 473-480. <https://doi.org/10.1177/0013164491512022>
- 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). Ankara
- van Eerde, W. (2015). Time management and procrastination. M. D. Mumford ve M. Frese (Ed.), *The psychology of planning in organizations: Research and applications* içinde (s. 312-333). (Series in organization and management). Routledge. [https://pure.uva.nl/ws/files/2479879/177644\\_TM\\_and\\_procrastination\\_Van\\_Eerde\\_15.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/2479879/177644_TM_and_procrastination_Van_Eerde_15.pdf)

- Varoğlu, D. (1986). *Relationship of job characteristics to satisfaction and motivation: A study on academicians* (Unpublished Master's Thesis). Middle East Technical University. Ankara
- Yağışan, N., Sünbül, A. M. ve Yücalan, Ö. B. (2007). Eğitim fakültesi güzel sanatlar ve diğer bölüm öğrencilerinin benlik imgesi ve denetim odaklarının karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 595-607. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61793/924235>
- Yeşilyaprak, B. (1990). Denetim odağının belirleyicileri ve değişime ilişkin araştırmalar: Bir eleştirel değerlendirme. *Psikoloji Dergisi*, 7(25), 41-52.
- Yıldırım, N. Y. N. (2014). *Üniversite öğrencilerinde erteleme davranışının mükemmeliyetçilik ve denetim odağı ile ilişkisinin incelenmesi* (Doctoral dissertation). Necmettin Erbakan Üniversitesi. Konya.
- Yörük Karakılıç, N. (2019). Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 19-30. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.509126>
- Yu, T. ve Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International journal of business and management*, 4(7), 37-42, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p37>