

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

# **İŞ YAŞAMINDA İŞİ ERTELEME DAVRANIŞI VE NEDENLERİ**

**Ali Yavuz GÜL**

**Danışman**  
**Doç. Dr. H. Şebnem SEÇER**

**İZMİR – 2015**

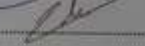
**YÜKSEK LİSANS  
TEZ/PROJE ONAY SAYFASI**

2010800170

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Adı ve Soyadı : Ali Yavuz GÜL  
Tez Başlığı : İş Yaşamında İş Ertelleme Davranışı ve Nedenleri

Savunma Tarihi : 23.07.2015  
Danışmanı : Doç.Dr.Hatice Şetnem SEÇER

**JÜRİ ÜYELERİ**

| <u>Unvanı, Adı, Soyadı</u> | <u>Üniversitesi</u>      | <u>İmza</u>                                                                         |
|----------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Doç.Dr.Hatice Şetnem SEÇER | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |  |
| Doç.Dr.Özlem ÇAKIR         | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |  |
| Yrd.Doç.Dr.Hande ŞAHİN     | CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ |  |

Oybirliği ☒  
Oy Çokluğu ( )

Ali Yavuz GÜL tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "İş Yaşamında İş Ertelleme Davranışı ve Nedenleri" başlıklı Tez ( ) / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İş Yaşamında İş Ertelleme Davranışı ve Nedenleri” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../2015

Ali Yavuz GÜL

İmza

**ÖZET**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**İş Yaşamında İşi Erteleme Davranışı ve Nedenleri**  
**Ali Yavuz GÜL**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**  
**İnsan Kaynakları Programı**

Bu çalışmanın amacı, iş yaşamında işi erteleme davranışının, tanımlanmasını, kuramsal yaklaşımları, özellikle kişisel ve durumsal (kişilik özellikleri ve işin özellikleriyle ilgili) koşullar olmak üzere iki ana hususla irtibatlayarak sebeplerini teorik ve uygulamalı olarak incelemektir. İş yaşamında işi erteleme davranışı genellikle, kişinin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Kişinin günlük hayatından iş hayatına birçok yönde etki eden işi erteleme davranışı, işin özellikleri ile kişilik yapısının etkileşimini; kişinin işe karşı tutum ve davranışlarını yönlendiren bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenleri içeren ve uzun vadede elde edilecek faydalar için çaba göstermek yerine, kişinin bazı uyarıcılara tepki göstererek kısa vadede mutluluk ve fayda sağlamayı amaçladığı aktivitelerin ortaya çıkmasıyla bir tercihte bulunduğu motive şekli olarak tanımlanabilir.

İşi erteleme davranışının; olumsuz yönlerinin yanında, olumlu yönlerinin de olduğunu belirten çalışmaların bulunduğu görülmektedir. İşi erteleme davranışı sergileyen kişinin verimliliği düşebileceği gibi, çalışmalarda işin bitirilmesi için belirlenen süreye yakın son anda performansın zirvesine ulaşarak işin bitirilebildiğinden bahsedilmektedir. Bunun yanında işe zamanında başlayıp zamanında bitirmek, stres yaşamadan, disiplinli, dürüst, işine bağlılık ve sadakatle çalışmak daha ideal ve olumlu bir çalışma tutumu olarak kabul edilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın teorik altyapısını oluşturan erteleme davranışının; tanımı, psikolojik temelleri, niteliği, önemi, unsurları, bileşenleri, türleri ve temel nedenleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümünde;

**iş yaşamında işi erteleme davranışı olgusunun; tanımı, tarihi gelişimi, niteliği, önemi, unsurları, bileşenleri, sınıflandırılması, ilgili yaklaşımlar, nedenleri ve çözüm stratejileri üzerinde durulmuştur. Son olarak üçüncü bölümde; Türkiye’ de bankacılık sektörü konusuna yüzeysel olarak değinilmiş ve bankacılık sektöründe işi erteleme davranışı üzerine bir anket uygulaması yapılmış ve sonucunda ulaşılan veriler üzerinde durulmuştur. Çeşitli banka şubelerinde uygulanan işi erteleme davranışı anket çalışması ile banka çalışanlarında işi erteleme davranışı durumu incelenmiştir.**

**Anahtar Kelimeler: Erteleme, İş Yaşamında İşi Erteleme, İş Erteleme, İş Erteleme Nedenleri.**

**ABSTRACT**  
**Master's Thesis**  
**Procrastination At Work Place and Causes**  
**Ali Yavuz GÜL**

**Dokuz Eylül University**  
**Graduate School of Social Sciences**  
**Department of Labour Economics and Industrial Relations**  
**Human Resources Program**

The purpose of this study is to examine the definition, theoretical approaches, reasons especially conducted two main subjects that are personal conditions and situational conditions of procrastination at work theoretically and practically. Procrastination at work place often emerges as a phenomenon that affects the effectiveness and efficiency of people negatively. Job procrastination that affects in many forms of people's daily life and work life, can be defined as a motivation form that people in a preferred and includes interaction of the features of job and personality structure, cognitive, emotional and behavioral components which leads attitudes and behaviors of people towards work and instead of effort for long-term benefits, by appearing activities which people purpose to provide happiness and benefits in short-term while reacting in favour of some stimulants.

Though it has negative effects, it has seen that there are some researches stated procrastination has positive effects. As well as productivity of people who procrastinate their works may be reduced, it is stated that it can be done also in time by getting the top of summit of their performance in some researches. Besides to start and finish to work on time and working without stress, disciplined, honest, with devotedly and faithfully is accepted more ideal and a positive work attitude.

At the first section of the study, it is focused on that constitutes the theoretical foundation, definition, psychological foundations, nature, importance, elements, components, types and the main reasons of procrastination. At the second section, it is focused on definition, history, nature, importance, elements, components, classification, related approaches,

reasons and strategies of solution of the phenomenon of procrastination at work. Finally at third section, it is mentioned in Turkey's banking sector subject superficially, a survey application on procrastination at work in banking sector and focused on data. It is examined status of procrastination at work with the survey application on procrastination for banking employees at different bank's branches.

**Keywords:** Procrastination, Procrastination at Work, Job Procrastination, Reasons of Procrastination.

# İŞ YAŞAMINDA İŞİ ERTELEME DAVRANIŞI VE NEDENLERİ

## İÇİNDEKİLER

|                  |      |
|------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii   |
| YEMİN METNİ      | iii  |
| ÖZET             | iv   |
| ABSTRACT         | vi   |
| İÇİNDEKİLER      | viii |
| KISALTMALAR      | xiii |
| TABLolar LİSTESİ | xiv  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xvi  |
| EKLER LİSTESİ    | xvii |
| GİRİŞ            | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM ERTELEME DAVRANIŞI

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. ERTELEME DAVRANIŞI KAVRAMI                             | 3  |
| 1.1.1. Erteleme Davranışının Tanımı ve Tanımlama Kriterleri | 4  |
| 1.1.1.1. Psikolojik Sıkıntı                                 | 5  |
| 1.1.1.2. Planlı Hareket Etme                                | 6  |
| 1.1.1.3. Akla Uygunluk                                      | 6  |
| 1.1.2. Erteleme Davranışının Niteliği                       | 7  |
| 1.1.3. Erteleme Davranışının Önemi                          | 9  |
| 1.1.4. Erteleme Davranışının Psikolojik Temelleri           | 10 |
| 1.1.5. Erteleme Davranışının Unsurları                      | 11 |
| 1.1.5.1. Kişilik ve Duygusal Zeka                           | 12 |
| 1.1.5.2. Durum ve İşe Karsı Tutum                           | 12 |
| 1.1.6. Erteleme Davranışının Bileşenleri                    | 17 |
| 1.1.6.1. Amaç - Faaliyet Ayrılığı                           | 17 |
| 1.1.6.2. Performans                                         | 18 |
| 1.1.6.3. Ruh Hali                                           | 18 |

|          |                                         |    |
|----------|-----------------------------------------|----|
| 1.1.7.   | Erteleme Davranışının Türleri           | 18 |
| 1.1.7.1. | Karar Vermeye İlgili Erteleme Davranışı | 19 |
| 1.1.7.2. | Harekete Geçirici Erteleme Davranışı    | 19 |
| 1.1.7.3. | Kaçınmacı Erteleme Davranışı            | 20 |
| 1.1.8.   | Erteleme Davranışının Temel Nedenleri   | 21 |
| 1.1.8.1. | Yüksek Düzeyde Otonomi İhtiyacı         | 22 |
| 1.1.8.2. | Düşük Düzeyde Benlik Saygısı (Özsaygı)  | 22 |
| 1.1.8.3. | Düşük Seviyede Hoşnutsuzluk Toleransı   | 23 |
| 1.1.8.4. | Başarısız Zaman Perspektifi             | 24 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞ YAŞAMINDA İŞİ ERTELEME DAVRANIŞI VE NEDENLERİ, İŞİ ERTELEME DAVRANIŞINA FARKLI BİR BAKIŞ AÇISI VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ**

|          |                                                              |    |
|----------|--------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.     | İŞİ ERTELEME DAVRANIŞI                                       | 31 |
| 2.1.1.   | İş Erteleme Davranışının Tanımı ve Boyutu                    | 32 |
| 2.1.2.   | İş Erteleme Davranışı Olgusunun Tarihi Gelişimi              | 34 |
| 2.1.3.   | İş Erteleme Davranışının Niteliği                            | 35 |
| 2.1.4.   | İş Erteleme Davranışının Önemi                               | 37 |
| 2.1.5.   | İş Erteleme Davranışının Unsurları                           | 38 |
| 2.1.6.   | İş Erteleme Davranışının Bileşenleri                         | 39 |
| 2.1.6.1. | Bilişsel Bileşenler                                          | 39 |
| 2.1.6.2. | Duyuşsal Bileşenler                                          | 40 |
| 2.1.6.3. | Davranışsal Bileşenler                                       | 41 |
| 2.1.7.   | İş Erteleme Davranışının Sınıflandırılması                   | 41 |
| 2.1.7.1. | Karakter Özelliklerine Göre Sınıflandırma                    | 44 |
| 2.1.7.2. | Durumsal Koşullara Göre Sınıflandırma                        | 45 |
| 2.1.8.   | İş Erteleme Davranışıyla İlgili Kuramsal Teori ve Modeller   | 46 |
| 2.1.8.1. | Harris ve Sutton' in (1983)<br>Durumsal Koşullar Modeli      | 46 |
| 2.1.8.2. | Coote' in (1987)<br>İşyerinde İş Ertelemenin Durumsal Modeli | 48 |
| 2.1.8.3. | Lonergan ve Maher' in (2000)<br>İş Karakteristikleri Modeli  | 50 |

|            |                                                                 |    |
|------------|-----------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.8.4.   | Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi                       | 50 |
| 2.1.8.5.   | Herzberg' in Çift Faktör Modeli                                 | 51 |
| 2.1.8.6.   | B.F. Skinner' ın Davranışsal Destek Modeli                      | 52 |
| 2.1.8.7.   | Turner ve Lawrance' ın İşin Nitelikleri Teorisi                 | 53 |
| 2.1.9.     | İşi Erteleme Davranışıyla İlgili Temel Yaklaşımlar              | 53 |
| 2.1.9.1.   | Psikanalitik / Psikodinamik Yaklaşım                            | 53 |
| 2.1.9.2.   | Davranışçı Yaklaşımlar                                          | 54 |
| 2.1.9.2.1. | Pekiştirme Yaklaşımı                                            | 55 |
| 2.1.9.2.2. | Kaçma ve Kaçınma Şartlandırması                                 | 55 |
| 2.1.9.2.3. | Üçlü A Kuramı<br>(Appraisal - Anxiety - Avoidance)              | 55 |
| 2.1.9.3.   | Bilişsel ve Bilişsel / Davranışçı Yaklaşımlar                   | 56 |
| 2.1.9.3.1. | Rasyonel / Duygusal Davranış Kuramı                             | 56 |
| 2.1.9.3.2. | Burka ve Yuen' in<br>Bilişsel / Davranışçı Yaklaşımı            | 57 |
| 2.1.9.4.   | Sosyal / Psikolojik Yaklaşım                                    | 58 |
| 2.1.9.5.   | İş Yaşamında Erteleme Davranışında Bulunma<br>Durumsal Modeli   | 59 |
| 2.1.9.5.1. | Erteleme Davranışına Yatkınlık                                  | 60 |
| 2.1.9.5.2. | Durumsal Kabiliyet                                              | 61 |
| 2.1.9.5.3. | Durumsal İş Doyumu                                              | 61 |
| 2.1.9.5.4. | Durumsal Hoşnutluk                                              | 63 |
| 2.1.9.5.5. | Durumsal Katlanma                                               | 64 |
| 2.2.       | İŞİ ERTELEME DAVRANIŞININ NEDENLERİ                             | 65 |
| 2.2.1.     | Kişilik ve Kişisel Farklılıklar                                 | 69 |
| 2.2.2.     | İşin Özelliği                                                   | 77 |
| 2.2.3.     | Dışadönüklük, Atılganlık ve Duyarlılık Arama                    | 78 |
| 2.2.4.     | Kaygı/Depresyon, Asabiyet ve Negatif Etki                       | 79 |
| 2.2.5.     | Enerji Eksikliği, Öğrenilmiş Çaresizlik ve Kötümserlik          | 81 |
| 2.2.6.     | Öz Yeterlilik Eksikliği ve Özsaygı Eksikliği, Kendini Engelleme | 82 |
| 2.2.7.     | Başarısızlık Korkusu ve Başarı Korkusu                          | 84 |
| 2.2.8.     | Mükemmeliyetçilik                                               | 86 |
| 2.2.9.     | Kontrol Odağı İnancı                                            | 87 |
| 2.2.10.    | Beş Faktör Kişilik Özellikleri                                  | 87 |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 2.2.11. Üst Bilişler                                   | 88  |
| 2.2.12. Rol ve Rol Çatışması                           | 89  |
| 2.2.13. Tükenmişlik Sendromu                           | 91  |
| 2.2.14. Motivasyon Eksikliği                           | 92  |
| 2.2.15. Monotonluk                                     | 95  |
| 2.2.16. Stres                                          | 95  |
| 2.2.17. Başarısız Zaman Yönetimi                       | 97  |
| 2.2.18. Bir Direniş Stratejisi ve Karşı Koyma Tepkisi  | 99  |
| 2.3. İŞİ ERTELEME DAVRANIŞINA FARKLI BİR BAKIŞ AÇISI   | 101 |
| 2.3.1. Aktif ve Pasif Erteleme Davranışı               | 101 |
| 2.3.2. Zaman Kullanımı ve Algısı                       | 106 |
| 2.3.3. Öz Yeterlilik                                   | 107 |
| 2.3.4. Güdülenme Yönleri                               | 107 |
| 2.3.5. Stresle Başa Çıkma Stratejileri                 | 108 |
| 2.3.6. Kişisel Sonuçları                               | 109 |
| 2.4. İŞİ ERTELEME DAVRANIŞINA KARŞI ÇÖZÜM STRATEJİLERİ | 109 |
| 2.4.1. Dürüstlük, İç Disiplin ve Başarma Motivasyonu   | 110 |
| 2.4.2. Stres Yönetimi                                  | 111 |
| 2.4.3. Zaman Yönetimi                                  | 115 |
| 2.4.4. Motivasyon                                      | 118 |
| 2.4.5. Monotonluğu Engelleme                           | 128 |
| 2.4.6. Davranış Değişimi Süreci Başlatma               | 133 |
| 2.4.7. Harekete Geçme                                  | 134 |

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İŞİ ERTELEME DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. TÜRKİYE' DE BANKACILIK SEKTÖRÜ                                                            | 136 |
| 3.1.1. Bankacılık Sektöründe Çalışanların Çalışma Koşulları,<br>Tutum ve Davranışlarının Önemi | 138 |
| 3.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İŞİ ERTELEME DAVRANIŞI<br>ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI              | 146 |
| 3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi                                                             | 146 |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2. Araştırmanın Yöntemi                                | 147 |
| 3.2.2.1. Veri Toplama Araçları                             | 147 |
| 3.2.2.2. Örneklem                                          | 148 |
| 3.2.2.3. Sınırlılıklar                                     | 149 |
| 3.2.2.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik                        | 149 |
| 3.2.3. Bulgular                                            | 153 |
| 3.2.3.1. Demografik Özellikler                             | 154 |
| 3.2.3.2. İşin Özelliklerinden ve Kişilik Özelliklerinden   |     |
| Kaynaklanan İş Erteleme Davranışıyla İlgili Bulgular       | 159 |
| 3.2.3.2.1. İşin Özellikleri ve Kişilik Özellikleri         |     |
| Arasındaki İlişki ve Farklılıkla İlgili Analizler          | 159 |
| 3.2.3.2.2. İşin Özellikleri ve Demografik Değişkenlerle    |     |
| İlgili Analizler                                           | 161 |
| 3.2.3.2.3. Kişilik Özellikleri ve Demografik Değişkenlerle |     |
| İlgili Analizler                                           | 167 |
| SONUÇ                                                      | 174 |
| KAYNAKÇA                                                   | 178 |
| EKLER                                                      |     |

## **KISALTMALAR**

|              |                                          |
|--------------|------------------------------------------|
| <b>ABD</b>   | Amerika Birleşik Devletleri              |
| <b>ANOVA</b> | Analysis of Variance                     |
| <b>ATM</b>   | Automated Teller Machine                 |
| <b>ACTH</b>  | Adrenokortikotropik Hormon               |
| <b>BDDK</b>  | Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu |
| <b>ERG</b>   | Existence, Relatedness, Growth           |
| <b>POS</b>   | Point of Sale                            |
| <b>TBB</b>   | Türkiye Bankalar Birliği                 |

## TABLolar LİSTESİ

|                  |                                                       |        |
|------------------|-------------------------------------------------------|--------|
| <b>Tablo 1:</b>  | Zorlanma ve Olumsuz Sonuçları                         | s. 27  |
| <b>Tablo 2:</b>  | Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi                     | s. 51  |
| <b>Tablo 3:</b>  | Farklı Motivasyon Yapılarında İşi Erteleme Davranışı  | s. 58  |
| <b>Table 4:</b>  | İşi Erteleme Skalası                                  | s. 68  |
| <b>Tablo 5:</b>  | Kişilik Tablosu                                       | s. 73  |
| <b>Tablo 6:</b>  | Ölçeğin Güvenilirlik Sonuçları                        | s. 150 |
| <b>Tablo 7:</b>  | Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi | s. 151 |
| <b>Tablo 8:</b>  | Döndürülmüş Faktör Yükleri Matrisi                    | s. 152 |
| <b>Tablo 9:</b>  | Döndürülmüş Faktör Yükleri Matrisi                    | s. 153 |
| <b>Tablo 10:</b> | Cinsiyet Dağılımı                                     | s. 154 |
| <b>Tablo 11:</b> | Medeni Duruma Göre Dağılım                            | s. 155 |
| <b>Tablo 12:</b> | Yaşa Göre Dağılım                                     | s. 156 |
| <b>Tablo 13:</b> | Çalışma Süresine Göre Dağılım                         | s. 157 |
| <b>Tablo 14:</b> | Öğrenim Düzeyine Göre Dağılım                         | s. 158 |
| <b>Tablo 15:</b> | Alt Maddeler Arasındaki İlişki (Korelasyon) Katsayısı | s. 160 |
| <b>Tablo 16:</b> | t- Testi Sonucu                                       | s. 161 |
| <b>Tablo 17:</b> | Levene Testi Sonucu                                   | s. 161 |
| <b>Tablo 18:</b> | t- Testi Sonuçları                                    | s. 162 |
| <b>Tablo 19:</b> | Levene Testi Sonucu                                   | s. 163 |
| <b>Tablo 20:</b> | t-Testi Sonuçları                                     | s. 163 |
| <b>Tablo 21:</b> | Çalışma Süresine Göre Ortalamalar                     | s. 165 |
| <b>Tablo 22:</b> | Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)                     | s. 165 |
| <b>Tablo 23:</b> | Yaş Ortalamaları                                      | s. 166 |
| <b>Tablo 24:</b> | Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)                     | s. 166 |
| <b>Tablo 25:</b> | Öğrenim Düzeyi Ortalamaları                           | s. 167 |
| <b>Tablo 26:</b> | Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)                     | s. 167 |
| <b>Tablo 27:</b> | Levene Testi Sonucu                                   | s. 168 |
| <b>Tablo 28:</b> | t-Testi Sonuçları                                     | s. 168 |
| <b>Tablo 29:</b> | Levene Testi Sonucu                                   | s. 169 |
| <b>Tablo 30:</b> | t-Testi Sonuçları                                     | s. 169 |
| <b>Tablo 31:</b> | Çalışma Süresine Göre Ortalamalar                     | s. 170 |
| <b>Tablo 32:</b> | Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)                     | s. 171 |

|                  |                                   |        |
|------------------|-----------------------------------|--------|
| <b>Tablo 33:</b> | Yaş Ortalamaları                  | s. 171 |
| <b>Tablo 34:</b> | Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) | s. 172 |
| <b>Tablo 35:</b> | Öğrenim Düzeyi Ortalamaları       | s. 173 |
| <b>Tablo 36:</b> | Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) | s. 173 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                  |                                          |        |
|------------------|------------------------------------------|--------|
| <b>Şekil 1:</b>  | İşyerinde İş Ertelenenin Durumsal Modeli | s. 49  |
| <b>Şekil 2:</b>  | Freud' a Göre Kişiliğin Üç Bölümü        | s. 74  |
| <b>Şekil 3:</b>  | Berne' e Göre Kişiliğin Üç Bölümü        | s. 75  |
| <b>Şekil 4:</b>  | Stres Oluşumunun Aşamaları               | s. 96  |
| <b>Şekil 5:</b>  | Stres Yoğunluğunun Verimliliğe Etkisi    | s. 96  |
| <b>Şekil 6:</b>  | Motivasyon Süreci                        | s. 119 |
| <b>Şekil 7:</b>  | Cinsiyet Dağılımı                        | s. 154 |
| <b>Şekil 8:</b>  | Medeni Duruma Göre Dağılım               | s. 155 |
| <b>Şekil 9:</b>  | Yaşa Göre Dağılım                        | s. 156 |
| <b>Şekil 10:</b> | Çalışma Süresine Göre Dağılım            | s. 157 |
| <b>Şekil 11:</b> | Öğrenim Düzeyine Göre Dağılım            | s. 158 |

## **EKLER LİSTESİ**

**EK 1:** İş Yaşamında İş Ertelme Davranışı Anket Formu

ek s. 1

## GİRİŞ

Ertelme davranışı, yapılması gereken belli bir işi yapmaktan kaçınılması ya da geciktirilmesi olarak tanımlanabilir. Aslında, herkes zaman zaman bir şeyleri yapmayı erteler. İşler veya görevler sonunda tamamlansa da ertelme davranışı, bu ertelme süreci içinde suçluluk, yetersizlik, endişeli veya tembel hissetme gibi olumsuz duyguları da beraberinde getirerek kötü hissetmeye yol açabilir.

Bireyin kişilik özellikleri ile birçok durumsal faktörden etkilenen işi ertelme davranışının, neden olduğu olumsuz sonuçlardan dolayı, literatürde uzun zamandan beri üzerinde durulduğu çeşitli çalışmalarda ve araştırmalarda geçtiği görülmekle birlikte, son yıllarda özellikle psikoloji ve sosyal psikoloji literatüründe oldukça geniş yer bulduğu ve konu üzerinde kapsamlı araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Fakat ne yazık ki, ülkemiz literatüründe henüz çok fazla ilgi görmediği gözlenen işi ertelme davranışına ilişkin kavramsal analiz, tanım ve unsurları, bileşenleri, sınıflandırılması gibi temel bilgilerin yanı sıra, işi ertelme davranışının teorik açıklamalarının da yer aldığı bu çalışmada, bir yandan konuyla ilgili görgül araştırma sonuçlarına değinilmiş, diğer yandan da iş yaşamında işi ertelme davranışına ilişkin nedenler ve yaklaşımlar değerlendirilerek bu davranışı engellemeye yönelik çözüm önerileri sunulmuştur.

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’ de iş yaşamında işi ertelme davranışı olgusunu incelemek ve iş yaşamından bir örnek olan bankacılık sektöründe işi ertelme davranışı durumunu ilk kez test etmektir. Bu doğrultuda bankacılık sektöründe faaliyet gösteren, kamu ve özel sektör banka çalışanları araştırma konusunu oluşturmuştur. İş yaşamında, işi ertelme davranışı farkındalığının oluşturulmasıyla; basit bir konu gibi görünen fakat, aslında karmaşık bir yapısı olan bu davranışın nasıl gerçekleştiği ve nedenleri kavranabilecek ve buna karşı tedbirler alınabilecektir. İş yaşamında çok fazla önemsenmeyen bu davranışın öneminin bu araştırma ile fark edilmesi umulmaktadır. Araştırma için saha araştırması ve survey yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma İzmir’ in Gaziemir ilçesinde bulunan 29 farklı banka şubesinden <sup>1</sup> 2 kamu ve 14 özel banka olmak üzere toplam 16 banka şubesinde; hizmetli, güvenlik görevlisi vb. haricinde banka sektöründe yönetici ve memur olarak çalışan 189 kişiden; toplam 147 çalışan tarafından katılım sağlanmasıyla saha araştırması

---

<sup>1</sup> www.tbb.org.tr (10.01.2015)

şeklinde incelenmiştir. Dört katılımcı anketteki soru maddelerinin büyük bir kısmını boş bırakması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamış, sonuç olarak toplamda 143 anket değerlendirmeye alınmış ve incelenerek analizleri gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın teorik altyapısını oluşturan erteleme davranışının; tanımı, psikolojik temelleri, niteliği, önemi, unsurları, bileşenleri, türleri ve temel nedenleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümünde; iş yaşamında işi erteleme davranışı olgusunun; tanımı, tarihi gelişimi, niteliği, önemi, unsurları, bileşenleri, sınıflandırılması, ilgili yaklaşımlar, nedenleri ve çözüm stratejileri üzerinde durulmuştur.

Son olarak üçüncü bölümde; Türkiye’ de bankacılık sektörü konusuna yüzeysel olarak değinilmiş, bankacılık sektöründe işi erteleme davranışı üzerine bir anket uygulaması yapılmış ve sonucunda ulaşılan veriler üzerinde durulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ERTELEME DAVRANIŞI

#### 1.1. ERTELEME DAVRANIŞI KAVRAMI

Hemen hemen herkes, hayatı boyunca bazı zamanlarda erteleme davranışı sergilemiştir. Okul yıllarında başlayan, ders çalışma sırasındaki ertelemeler, günlük yaşamdaki fatura ödemeler ertelemeleri veya sağlıkla ilgili çözümlenmesi gereken durumlarda ertelemeler gibi günlük yaşama ilişkin konularda da yaygınlık göstererek, gittikçe kronikleşen bir hal alabilmektedir. Kısaca yaşamın her alanında karşılaşılan erteleme davranışını, karmaşık yapısı nedeniyle, bileşenlerine dikkat çekerek ele almak anlaşılmasını kolaylaştırabilir. İş erteleme davranışının en belirgin yönü; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir bütün olarak kabul edilmesidir.<sup>2</sup> Bu kapsamda iş erteleme davranışının bileşenlerine daha sonraki konularda yer verilecektir.

Ellis ve Knaus, erteleme davranışını kişisel olarak rahatsızlık verdiği görüşüyle birlikte, işleri tamamlamayı gereksiz olarak geciktirme eğilimi olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama biraz sınırlı olsa da; erteleme davranışının, bir işi uygun olandan daha fazla ötelemek olan özünü vurgulamaktadır.<sup>3</sup>

Daha önceki araştırmalarda erteleme davranışının farklı formları tanımlanmıştır. Akademik erteleme davranışı, akademik işleri yapmayı geciktirme ile; günlük yaşam rutini erteleme davranışı, yaşamdaki rutin işleri zamanında programlamadaki ve başarmadaki problemler ile; karar vermede erteleme davranışı, zamanında karar vermedeki zorluklarla ilgilenir. Zorlayıcı erteleme davranışı, aynı kişide görülen yaşam rutinde ve karar vermede erteleme davranışı olarak tanımlanmıştır.<sup>4</sup> Bu çalışmada ise iş yaşamında erteleme davranışı formu tanımlanmaya ve incelenmeye çalışılacaktır.

---

<sup>2</sup> Merve Tepeli Yürüten, **İş Yaşamında İş erteleme Davranışı**, <http://www.miradanismanlik.com/makale.php>, (14.02.2012)

<sup>3</sup> Albert Ellis ve William J. Knaus, **Overcoming Procrastination**, Institute for Rational Living, New York, USA, 1977, s. 180' den aktaran William K. O'Brien, **Applying The Transtheoretical Model To Academic Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation), University Of Houston Department Of Psychology, USA, 2000, ss. 1, 2.

<sup>4</sup> Agnia M. Assur, **The Relationship Of Academic Procrastination to Affective And Cognitive Components Of Subjective Well-Being**, (Unpublished Doctoral Dissertation), New School University Graduate Faculty of Political and Social Science, USA, 2002, s. 3.

Erteleme davranışı Briody tarafından; “Kişinin gereksizce önemsiz işlerle vaktini tüketirken, yapılacak başka bir işin yapılıp yapılmayacağı belli olmadan, önemli işleri, belirsiz ve anlamsız bir şekilde geciktirmedi.” şeklinde tanımlanmıştır.<sup>5</sup>

### 1.1.1. Erteleme Davranışının Tanımı ve Tanımlama Kriterleri

Araştırmacılar, erteleme davranışında bulunanları sıklıkla tembel ve kendini kontrol etme kabiliyeti olmayan, rahatına düşkün bireyler olarak tanımlar. Bunun aksine erteleme davranışında bulunmama; yüksek verimlilik, üretkenlik ve üstün performans ile bağdaştırılır ve erteleme davranışında bulunmayanlar sıklıkla düzenli ve yüksek motivasyona sahip bireyler olarak tanımlanır. Yine araştırmacılar erteleme davranışını, kişinin performansının kendisi tarafından kontrolünün eksikliği ya da yokluğu; ve amaca ulaşmak için gereken eylemlerin ertelenmesi eğilimi davranışı olarak tanımlamışlardır. Gelişen literatür, erteleme davranışının sadece bir zaman yönetimi problemi olmadığını göstermiştir. Erteleme davranışında bulunma; içerisinde duyuşsal, bilişsel ve davranışsal kısımları ihtiva eden karmaşık bir süreçtir. Erteleme davranışının üniversite öğrencilerinin yanı sıra kronik olarak yetişkinlerin önemli bir kısmını da etkilediğini ve genel toplum içerisinde yaygın bir olgu olduğu tespit edilmiştir. Erteleme davranışı, özellikle yaşamları sık sık zaman sınırlarıyla karakterize edilmiş üniversite öğrencileri için ciddi sonuçlar doğurabilir. Örneğin; yüksek oranda erteleme davranışı sergileyen üniversite öğrencilerinin sadece düşük notlar almakla kalmayıp, sağlıklarına dikkat etmemelerinin yanında yüksek düzeyde stres yaşadıkları da bildirilmiştir.

Erteleme davranışı ile ilgili mevcut literatürün çoğunda erteleme davranışında bulunanlar ile erteleme davranışında bulunmayanlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Erteleme davranışı, zamanın boşa harcanmasına, yetersiz performansa ve stresin artmasına sebep olan engelleyici bir davranış olarak değerlendirilmiştir.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> R. Briody, **An Exploratory Study of Procrastination**, Dissertation Abstracts International, 1979, ss. 41, 590A'dan aktaran Alice Havel, **Differential Effectiveness Of Selected Teatment Aproaches To Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation), McGill University Department of Educational Psychology and Counselling, Montreal, Canada, 1993, s. 1.

<sup>6</sup> Angela Hsin Chun Chu ve Jin Nam Choi, “Rethinking Procrastination: Positive Effects of “Active” Procrastination Behavior on Attidutes and Performance”, **The Journal of Social Psychology**, Cilt: 145, Sayı: 3, 2005, ss. 245, 246.

İlk kez Ferrari tarafından ileri sürülen erteleme davranışının; karar verme, kaçınma, harekete geçme olarak üç kısma ayrılması yaygındır.<sup>7</sup> Erteleme davranışının kavramsallaştırılmasında bir işi veya alınan kararı tehir etmenin, geciktirmenin ya da başka bir zamana bırakmanın olması gerektiği açıktır. Kısa bir sürede harekete geçmekten ziyade daha sonra harekete geçenler potansiyel erteleme davranışında bulunanlardan olabilir. Erteleme davranışı (Procrastination) kelimesi, Latince’deki " ileriye doğru, ileri veya lehinde " anlamına gelen " pro " ve "yarına ait" anlamına gelen " crastinus " kelimelerinden gelir. Kökeni verilen erteleme davranışının herhangi bir tanımı, en azından işleri başka bir zamana tehir etme fikrini barındırmalıdır. "Erteleme" kelimesi basitçe, sadece bir geciktirme eylemi demek değildir. Planlama yapıldığında, öncelik vermede ve ihtiyatlı davranmada veya öngöründe bulunmada da işlerin ertelendiği görülebilir. Ferrari haricinde her araştırmacı, geciktirme davranışının varlığının bazı şekillerde net olmadığını gösteren başka bir kriteri bir unsur olarak çalışmalarına dahil etmeyi denemiştir. Bu teşebbüsler üç gruptan biriyle temsil edilecek şekilde sınıflara ayrılabilir. Bunlar; psikolojik sıkıntı, planlı hareket etme ve akla uygunluktur. Sırasıyla üzerlerinde durulacaktır.

#### 1.1.1.1. Psikolojik Sıkıntı

Başlangıçta bir isteksizlik psikolojik durumu olarak, erteleme davranışında bulunmanın fonksiyonel olmayan özelliği modeli birkaç tanımlama ile ileri sürülmüştür. Erteleme davranışında bulunma; özellikle, kişisel rahatsızlık; kaygı; duygusal çöküntü ile birlikte bir geciktirme olarak düşünülmüştür. Bu yaygın bir düşüncedir ve halen kabul görmektedir. Yine de, kişisel sıkıntı erteleme davranışının tipik bir özelliği olarak genellikle kabul edilse de; gerekli bir bileşeni değildir. Milgram’ın kendisinin sonradan kabul ettiği bir sonuca göre, insanlar kaygı hissi duymadan erteleme davranışında bulunabilirler. Ayrıca; örneğin, önemli ve acil birkaç iş arasından sadece birini devam ettirmek zorunda kaldıklarında, ertelemeler etkili bir şekilde öncelik tanıma durumundan kaynaklanıyor olsa bile, insanlar yine de tedirginlik hissedebilirler.

---

<sup>7</sup> Piers Steel, "Arousal, Avoident And Decisional Procrastinators: Do They Exist?" **Personality And Individual Differences**, Cilt: 48, Sayı:1, University Of Calgary, Haskeyne School Of Business, Canada, 2010, s. 926.

### 1.1.1.2. Planlı Hareket Etme

Erteleme davranışının fonksiyonel olmayan kısmını tanımlamak için ikinci bir yönelim, planlamaların kullanılmasını içerir. Yapılması planlanmış bir işe başlamayı veya işi tamamlamayı, planlayarak geciktirdiğimizde erteleme davranışında bulunmuş oluruz. Herhangi bir zamanda yapabileceğimiz binlerce potansiyel iş olduğu için bu faydalı bir ayırımdır. Planlı hareket etme; ertelemenin sadece akla uygun olduğunu hissettiğimiz işlerin, yapılması gereken işlerin ya da işe ait bazı aracı yönlerle bağlantılı olan alt kümeleriyle ilgili olduğunu gösterir. Planlama, erteleme davranışında bulunmak için gerekli bir durumdur; fakat maalesef, yeterli bir durum olduğu gözlenmez. Daha acil bir durum için, önceden başladığımız bir işi hemen sonraya ertelememiz gerekebilir.

### 1.1.1.3. Akla Uygunluk

Erteleme davranışını biçimlendirmek için üçüncü teşebbüs, "mantıksızlık" fikrini içine alır. Erteleme davranışı, çoğunlukla anlamsız bir şekilde geciktirme davranışı olarak düşünülür ve sözlük tanımıyla, özellikle geçerli bir sebep olmadan işi sonraya bırakma olarak ifade edilir. Fonksiyonel olmama ve mantıksızlık hemen hemen aynı anlama gelir.

Bu anlamda erteleme davranışı Steel' e göre, akla uygun planlı bir iş olmalıdır; bu işin ertelenmesi, ertelenmesi gerektiği için istenerek seçilmelidir; geciktirmenin ve geciktirmemenin pratik olarak öngörülebilir sonuçları olmalıdır; sonuçlar değerlendirildiğinde, en azından verilen zaman çerçevesi içinde, geciktirme yoluyla daha kötü sonuçların elde edilmesi beklenmelidir.<sup>8</sup>

Erteleme davranışının davranışsal bölümü tanımlandığında; bazı araştırmacılar, bir işin "aşırı derecede uzun" zaman almasının veya bir işin yapılmasında anlaşılabilir boyutta zaman harcamanın yanında; işin başlangıcının, yapılmasının veya tamamlanmasının ertelenmesini, geciktirilmesini ya da daha sonraya bırakılmasını tartışmışlardır. Diğer bazı araştırmacılar erteleme davranışını bir işi geciktirmek ve/veya bir işin belirlenen zamanda tamamlanmasını geciktirmek olarak düşünmüşlerdir. Bunun yanında bazı araştırmacılar, erteleme davranışının tanımının; sadece geciktirme tembelliği veya işleri tamamlamamak değil, aynı

---

<sup>8</sup> Piers David Gareth Steel, **The Measurement And Nature Of Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Minnesota Faculty of Graduate School, USA, 2002, ss.1-11.

zamanda bir işi oyalayıcı davranışlar veya bir kişinin yapmaya niyetlendiği bir işten uzak kalmasını sağlayan örneğin televizyon seyretmek gibi oyalanma davranışlarını da içermesi gerektiğine inanmışlardır.<sup>9</sup>

### 1.1.2. Erteleme Davranışının Niteliği

Erteleme davranışına başka bir bakış açısı, Roman stoic filozof, "Biz ertelerken, hayat hızla akar gider." şeklinde vurgu yapan Seneca tarafından tanımlanmıştır.

Literatürdeki en büyük erteleme davranışı sergileyenlerden biri olan Shakespear' in "Hamlet" i: "Bilmiyorum. Neden hala -bu şey yapılacak- diye söylemek için yaşıyorum." diyerek önemli bir benzerlik ileri sürmüştür.<sup>10</sup>

Yine literatürdeki en büyük erteleme davranışı sergileyenlerden olan Ivan Aleksandroviç Gonçarov' un "Oblomov" u sürekli kafasında planlar yapar, her şeyi en ince ayrıntısına kadar düşünür. Okuma-yazma, hesap kitap bildiği için aslında birçok şeyin de farkındadır. Ama hiç harekete geçmez. Hiçbir planını uygulamaz, o artık ismiyle özdeşleşen bir hastalığa düşer olmuştur; Oblomovlaşmıştır.<sup>11</sup>

Gonçarov eserinde "Sabahleyin yataktan kalkıp, kahvaltı edip, divanına uzanınca başını ellerine alır, gücünü kuvvetini esirgemedi düşünceye daldı. Sonunda kafası bu sıkı çalışmadan yorulur ve rahat bir vicdanla kendi kendine, "Eh, bugün insanlık için yeterince çalıştım," derdi. O zaman Oblomov biraz dinlenmeye karar verir, çalışma yatışını değiştirerek daha rahat, hülyalara daha elverişli bir yatışla uzanırdı. Ciddi işleri bir yana bırakarak içine kapanmak, kendi yarattığı bir hayal dünyasında yaşamak Oblomov' un en büyük zevki idi.<sup>12</sup> şeklinde anlatmıştır Oblomov' u.

Erteleme davranışı, kişisel hoşnutsuzluklara maruz kalma doğrultusunda işleri gereksiz olarak geciktirme olarak tanımlanmış, zamana uyum sağlamanın erteleme davranışına eğilimle birlikte bulunduğu düşüncesi ortaya atılmıştır.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Christine M. Vestervelt, **An Examination Of The Content And Construct Validity Of Four Measures Of Procrastination**, (Unpublished Master's Thesis), Carleton University Ottawa, Faculty of Graduate Studies and Research, Ontario, Canada, 2000, ss. 2, 3.

<sup>10</sup> Erik Wickman, **Experiences Of Chronic Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation), University Of Alberta, Faculty of Graduate Studies and Research Department of Educational Psychology, Alberta, Canada, 2001, s. 1.

<sup>11</sup> <http://www.insanokur.org/oblomov-ivan-goncarov/> , (02.04.2015)

<sup>12</sup> Ivan Aleksandroviç Gonçarov, **Oblomov**, Çeviren: Sebahattin Eyüboğlu, Erol Güney, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2010, s. 77.

<sup>13</sup> Graciela Nora Borsato, **Time Perspective, Academic Motivation And Procrastination**, (Unpublished Master's Thesis), San Jose State University, Department Of Psychology, USA, 2001, s.8.

Erteleme davranışı, duygusal sıkıntıyla ilişkili bir etmen tarafından bir işi daha sonraki bir tarihte yapmak üzere karar vermekte farklılaşır. Bireyler; yaşamın tüm alanlarında ve örneğin yeni bir pozisyon için başvurup vurmamak gibi; karar vermeyi, başlamayı, tamamlamayı, bitmiş işi teslim etmeyi kapsayan konularla ilgili erteleme davranışında bulunurlar.<sup>14</sup>

İçinde bulundukları zamana odaklı bireyler, dürtü kontrolü eksikliği ile nitelendirilirler ve mevcut faaliyetleri ve gelecekteki sonuçlar arasındaki uygun bağlantıları sağlayamazlar. Gelecek zamana yönelmenin, bireylerin ertelemekten memnun olma durumları için önemli bir önleyici olduğu ileri sürülür ve içinde bulundukları zamana yönelimli davranışların dürtü kontrolü eksikliğini temsil ettiği belirtilir. Erteleme davranışının güçlü bir şekilde kısa vadede memnuniyet verici aktivitelerle meşgul olma eğilimiyle ilgili olduğu sonucuna varılabilir. Bu davranış örneğini tanımlamak için zaman yönetimi literatüründe kullanılan terim; bir kişinin, o andaki ödülleri tercih ederek, gelecekteki ödülleri görmezden gelmesi; olan zamansal miyopidir. İçinde bulunduğu zamana odaklı bireylerin; akademik erteleme davranışını engellemede araç olarak görülen kısa vadeli akademik yan amaçları, ayırt etme eksiklikleri olan geleceğe odaklı bireylerden sosyal olarak daha büyük zamansal miyopiye neden olma eğilimi gösterdikleri düşünülmektedir.<sup>15</sup>

Başarısızlığa uğrayan mental kontrol belirtileri işleyen bir süreci başlatır. Bu işlem istenen durumla uyumlu mental hoşnutluğu araştırarak maksatlı akıl durumu oluşturmaya teşebbüs eder. Nahoş düşünceleri bilerek baskılama durumunda bu süreç memnuniyet verici mental içerik araştırır.<sup>16</sup>

Erteleme davranışı konusunda cinsiyet farklılığıyla da ilgili bazı teorik ve ampirik bulgular vardır. Kişiler, eğer diğerleri çok başarılıysa onları kıskanma ve reddetme konusunda kaygı duyabilir ve bu yüzden erteleme davranışında bulunabilirler ve bu başarılı kadınların geleneksel olarak “kadına özgü olmayan”

---

<sup>14</sup> Tammy Lodge Pfister, **The Effects Of Self-Monitoring On Academic Procrastination, Self Efficacy And Achievement**, (Unpublished Doctoral Dissertation), Florida State University College of Education, USA, 2002, s. 1.

<sup>15</sup> Terrel P. Lasane ve James M. Jones, **When Socially Induced Temporal Myopia Interferes With Academic Goal Setting**, College Of Maryland, University Of Delaware, Select Press, CA, 415/209-9838, Delaware, 2000, ss. 76-78, 83.

<sup>16</sup> Paul J. Silvia ve T. Shelly Duval, "Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems", **Personality and Social Psychology Review**, Cilt: 5, Sayı: 3, 2001, ss. 231, 232, 238.

şeklinde görüldükleri bir toplumda, “başarıdan uzak durmaya motive olan” kadınlar için özellikle doğru olabilir.<sup>17</sup>

Saddler ve Sacks, erkek ve kadın öğrenciler arasındaki ve yüksek/düşük not düzeyleri arasındaki erteleme davranışı seviyelerini karşılaştırmıştır. Not düzeylerini dikkate almadan, erkek öğrencilerin kadın öğrencilerden daha çok erteleme davranışı gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.<sup>18</sup>

### 1.1.3. Erteleme Davranışının Önemi

Araştırmacılar tahmin edilen yaygın erteleme davranışının genel nüfusun yaklaşık % 20-25’ i; okul ile ilgili görevleri erteleyen öğrencilerin % 70’ i olduğunu bildirir. Tahmin edilen yaygın akademik erteleme davranışı genel nüfusun erteleme davranışından daha yüksek düzeydedir, iş yaşamındaki erteleme davranışı üzerine yoğunlaşmış çok az araştırma olması şaşırtıcı değildir. Öğrencilerin erteleme davranışında bulunma nedenlerini daha iyi anlamak ve onlara yeni alışkanlıklar öğretmeye teşebbüs etmek, bu bireyleri işe alma sorumluluğunu çok iyi bilen organizasyonlar için uzun dönemli faydalı bir önleyici tedbir olabilir; buna rağmen erteleme davranışında bulunan öğrenciler, düşük notlar alarak sadece kendilerine zarar verirler. Çalışanlar erteleme davranışında bulunduğunda, bu sadece kendileri için değil işverenleri için de problemlere sebep olabilir. Çünkü örgütsel verimlilik ve rekabet birçok organizasyon için ciddi konulardır, çalışanların erteleme davranışında bulunmalarına neden olan faktörleri tanımlamak önemlidir. Araştırmacılar, iş ile ilgili erteleme davranışı çalışmalarını sürdürme ihtiyacının farkına varmaya başlamıştır ve iş yaşamında erteleme davranışının temel açıklayıcıları olabilecek iş görevleri öneren örgütsel erteleme davranışının önde gelen bir modelini bile geliştirmişlerdir.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Han Sookja, **A Multivariate Study Of Procrastination: Cognitive, Affective, And Behavioral Factors In Prediction**, (Unpublished Doctoral Dissertation), State University of New York Department of Educational Psychology and Statistics, Albany, 1993, s. 25.

<sup>18</sup> C. D., Saddler ve L. A., Sacks, “Multidimensional Perfectionism And Academic Procrastination: Relationships With Depresssion In University Students”, **Psychological Reports**, Cilt: 73 Sayı: 3, 1993, ss. 863-871’den aktaran Jason Ching ve Husiuan Huang, **The Attributional Processes And Emotional Consequences Of Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation) California School Of Professional Psychology, Los Angeles, 1999, ss. 26, 27.

<sup>19</sup> Jennifer Lonergan, **Locus Of Control as Moderator of The Relationship Between Job Characteristics and Procrastination at Work**, (Unpublished Master’s Thesis), California State University Department of Psychology, Long Beach, 1998, s. 8.

#### 1.1.4. Erteleme Davranışının Psikolojik Temelleri

Teorisyenler ve klinik uzmanları erteleme davranışı tepkisinin erken kişilik gelişmesinde edinildiğini belirtmişlerdir. Missildine erteleme davranışının, bir çocuğu, bağımsızlığını ilan etme yolu olarak pasif dirençli geciktirme davranışı kullanmaya iten, ebeveynin zorlamasıyla geliştiğini belirtir. Spock da benzer bir şekilde; ebeveyn kontrolünü, ebeveyn öfkesini ve/veya ebeveyn engelleyiciliğini; çocuklarda, geciktirerek karşı gelmeyi doğuran bir davranış şekli olarak tanımlamıştır. Klinik araştırmalarda karşılaşılan erteleme davranışı sorunlarının geniş bir tekrarında; baskıcılıktan, kontrolcülükten, şüphelenmekten, serbest bırakmamaktan ve duygusal mesafe koymaktan bahsedilmiştir. Baskı yapmak, bir çocuğun saygıdeğer olması için yaptıklarının mükemmel olması gerektiğini hissetmesine sebep olur. Kontrolcülük, kendi çıkarına kullanma korkusunun bir ifadesi olarak itaat etmeye karşı direnç oluşturur. Serbest bırakmamak, ilgili olduğunu fakat, esasen yeteneksiz olduğunu hissetmeye iterken; şüphelenmek, bir çocukta bir şey yaparken değerlendirileceği endişesini oluşturur. Duygusal mesafe koymak, uğraşı ve ilgi gerektiren ya da hassas görevlere karşı direnci büyütür. Bu teorilerle ilgili ampirik (deneysel) destekler mevcuttur ve bunlara göre; “eleştiren ebeveyn” ve erteleme davranışının ölçülmesi arasında önemli bağlantılar bulunmuştur. Erteleme davranışında bulunanların özelliği olduğunu gösteren bir davranış olan ebeveynin aşırı korumacı olmasının, beklenenin altında başarıya götürdüğü ifade edilmiştir. Model olarak almak da, aynı zamanda bir faktör olabilir ve erteleme davranışında bulunma nedenleri, geciktirme davranışına meyilli ebeveynleriyle tanımlanabilir.

Gelişme çağında edinilen erteleme davranışının, bir yetişkin karakteri olarak devam ettiği belirtilmektedir. Erteleme davranışı; önemsiz boyutta negatif sonuçlar ürettiğinden, bunun yanında sıklıkla çok büyük rahatlama meydana getirdiğinden, hem pozitif destek edinmeyi sağlayan ve hem de cezalandırılmaktan uzak tutan öğrenilmiş bir davranış olarak görülür.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Elizabeth Ann Coote, **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, 1987, ss. 4-6.

### 1.1.5. Erteleme Davranışının Unsurları

Bazı kişisel özellikler, farklı yaşam durumlarında erteleme davranışı için insanları önceden hazırlar. Erteleme davranışıyla ilgili kişisel farklılıkları inceleyen araştırmalar geniş bir alana yayılmıştır. Erteleme davranışı; sosyal kaygı, başarısızlık korkusu, kendine güven eksikliği, zamana gereken değeri vermeme ve motivasyon eksikliği gibi olgularla ilgilidir. Beş büyük kişilik özelliğiyle ilgili olarak, erteleme davranışında bulunanların özelliklerini yüksek düzeyde nevrotizm (sinirbilim) “sinir bozukluğu” ve “düşük düzeyde dikkat” bildirdikleri tespit edilmiştir. Yüksek düzeyde erteleme davranışında bulunanlarda; düzensizlik, sorumsuzluk, içdisiplin ve beceri eksikliği mevcuttur.

Kötümserlik (bilişsel olarak işlerin kötüye döneceği beklentisi) konusundaki çalışmalarda; yüksek düzeyde erteleme davranışında bulunanların, düşük düzeyde erteleme davranışında bulunanlardan daha kötümser olduğu tespit edilmiştir. Öğrenilmiş çaresizliğin erteleme davranışına etkisi araştırılmış ve yüksek riskli öğrenilmiş çaresizliğe sahip öğrencilerin akademik işlerde daha fazla erteleme davranışında bulundukları ve düşük riskli öğrenilmiş çaresizliğe sahip öğrencilerden daha yetersiz performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Motivasyon konusuna bakıldığında; çalışmalarını sürdürmek için içten gelen gerekçelere sahip öğrenciler, dıştan gelen motivasyona sahip öğrencilerden daha az erteleme davranışına meyillidirler. Dıştan gelen motivasyona sahip öğrenciler ayrıca daha az ısrarcıdır, negatif hislere sahiptir ve tavır ve davranışlarında tutarsızlık gösterirler.

Erteleme davranışında bulunanların toplumun olumlu izlenimini tercih edip etmeyeceği konusunda yapılan bir araştırmada; hem erteleme davranışında bulunanların hem de erteleme davranışında bulunmayanların özel bir geribildirim durumunda olduklarında daha kolay bir sosyal beceri gerektiren işi seçtikleri bildirilmiştir. Diğer taraftan topluma geribildirim durumunda, sadece erteleme davranışında bulunanlar o işin daha zor olacağını düşünseler bile, daha zor bilişsel beceri gerektiren işi seçerler. Erteleme davranışında bulunanların (aslında daha az çaba gerektiren işi seçenler) daha fazla çaba gerektiren bilişsel işi seçtikleri, çünkü muhtemelen değerlendirmeyi yapan kişiye ya da topluma kendilerinin çok çalışkan olduğu izlenimi vermek istedikleri ileri sürülmektedir.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Lonergan, ss. 10, 11.

#### 1.1.5.1. Kişilik ve Duygusal Zeka

“Duygusal zeka”, kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisine gönderme yapar. Entellektüel zeka ve duygusal zeka beynin farklı bölümlerinin etkinliğini ifade eder. Entellektüel zeka, sadece neo korteksin, yani beynin en üst kısmında yer alan ve daha yakın zamanda evrilmiş olan katmanların faaliyetine dayanır. Duygu merkezleri ise beynin daha alt kısımlarında, daha eskilere dayanan alt kortekste yer alır; duygusal zeka, entellektüel merkezlerle ahenk içinde çalışan bu duygu merkezleriyle ilgilidir. Entellektüel ve duygusal yetiler arasındaki ayrıma işaret eden en etkili zeka kuramcılarının biri, yaygın biçimde itibar gören “çoklu zeka” modelini 1983 yılında ileri sürmüş bir Harvard’ lı psikolog olan Howard Gardner’ dir.

Geniş kapsamlı bir duygusal zeka kuramı, 1990 yılında iki psikolog Peter Salovey ve John Mayer tarafından ortaya atılmıştır. Salovey ve Mayer duygusal zekayı, kendisinin ve başkalarının hislerini gözleyip düzenleyebilmek, hisleri düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanmak olarak tanımlar. Bu yeteneklerle ilgili beş temel duygusal ve sosyal yeterlilik; öz bilinç, kendine çeki düzen verme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir.

Aidiyet duygusunun olumlanması, kişinin o işte kullanabileceği gerçek yeteneklerine dayandırılmalıdır. Öte yandan olumsuz kalıplaştırmalar, “ben aslında buraya ait değilim” hissini yaratarak, kişinin yaptığı işe uygunluğu konusunda şüphe doğurur. Performansa yargılayıcı bir şekilde tepki vermek yerine diyalogun sürdürülmesi, başarı ya da başarısızlığa olabildiğince az dikkat çekilerek kişinin yönlendirilmesine yardımcı olur. Bu özgüvenin irili ufaklı başarılarla birlikte kademeli olarak oluşmasını mümkün kılan bir stratejidir.<sup>22</sup>

#### 1.1.5.2. Durum ve İşe Karşı Tutum

Ertelme davranışına yönelten durumları anlamak; amaç, tutum ve işi sonraya bırakma davranışını önleme açısından önemlidir. İşten uzak durmaya yönelme konusundaki bir çalışmada, insanların hoşlanmadıkları veya diğer kişiler ya da dıştan gelen (harici) koşullar tarafından zorla kabul ettirilen işleri ertelme olasılığının daha muhtemel olduğu ileri sürülmektedir. Ferrari tarafından nakledilen

<sup>22</sup> Daniel Goleman, **İş Başında Duygusal Zeka**, Varlık Yayınları A.Ş., 3. Basım, İstanbul, 1998, ss. 393, 394, 402, 403.

bir projede, erteleme davranışında bulunanların, değerlendirilme durumundan uzak kalmaya yardımcı olan projeleri ve yetersiz performanslarının toplum tarafından değerlendirilmeyecek olan projeleri seçtikleri belirtilmektedir. Erteleme davranışında bulunanlar, temel olarak bilişsel kabiliyetleri hakkındaki bilginin tespit edilmesine engel olmaya meyillidir. İş yaşamında erteleme davranışı ile ilgili çalışmaların birinde Ferrari, daha önceden kendinin işini erteleyen biri olarak tanımlanan değerlendiricilere, düşük performans gösteren "işini erteleyen" diye yaftalanmış bir çalışan portresi verildiğinde, düşük performansı dıştan gelen (harici) faktörlere değil, hedefteki çalışana isnat ederler. Erteleme davranışında bulunan değerlendiriciler, erteleme davranışında bulunmayan değerlendiricilerden daha katı değerlendiricilerdir ve hedefteki erteleme davranışında bulunan kişiye daha sert cezalar (kınama, işe son verme) verirler. Şaşırtıcı bir şekilde; erteleme davranışında bulunmayan değerlendiricilerin yanında, erteleme davranışında bulunan değerlendiriciler de erteleme davranışının organizasyon için olumsuz bir davranış olduğuna inanırlar.

Bir öğretmen eşliğinde ilerleyen (yüz yüze eğitim) okul kurslarına karşı, kendi kendine (uzaktan eğitim) ilerleyen okul kurslarındaki erteleme davranışı üzerine yapılan araştırmada, kendi kendine ilerleyen öğrencilerin, bir öğretmen eşliğinde ilerleyen öğrencilerden daha çok erteleme davranışında bulunduğu tespit edilmiştir. Kendi kendine ilerleyen öğrenciler, yine de, bir öğretmen eşliğinde ilerleyen öğrenciler ile ortalama aynı notları almışlardır. Bu durum erteleme davranışının ille de zararlı olmayacağını gösterir, yine de, bu tespit kendi kendine çalışmayla ilgili önemli bir meseleyi gündeme getirir. Çalışanlar yüksek düzeyde kendilerini idare etme hakkına sahip olduklarında işleriyle ilgili son derece hoşnut olabilirler, çünkü işi kendi yollarıyla tamamlama gücüne sahip olurlar. Bununla birlikte; kendi kendine ilerleme (daha çok otonomi) daha yüksek düzeyde erteleme davranışı ile sonuçlanmıştır ve denetim eksikliği yaşayan, kendi zaman çizelgelerini ve programlarını oluşturan insanların, en yüksek verimle çalışamayabilecekleri sonucuna varılmıştır. İyi bir planlama erteleme davranışı olasılığını azaltabilir. Eğer bireylere artırılmış kendi kendini idare etme hakkı verilirse; amaç, geribildirim veya işin önemi yoksunluğu duygusu azaltılabilir. Eğer insanlara biraz denetim ve geribildirim ile dengelenmiş ortalama düzeyde bir otonomi verilirse, erteleme davranışı azaltılabilir. İşe daha fazla önem vermek de işi yapma baskısını artırabilir, çünkü kişiler işin önemli olduğunu gözlemleyecektir.

İş yaşamında bazı insanlar örneğin; terfi, ücret artışı, ikramiye ve övgü gibi ödüllerin etkisiyle ilgili inanışlara sahiptir. Kontrol duygusu içten gelen bireyler, ödüllerin ve sonuçların; performansa ve kendi çabalarına ve kabiliyetlerine bağlı olduğuna inanırlar. Tersine; kontrol duygusu dıştan gelen bireyler, ödüllerin ve sonuçların; göreve, şansa, talihe veya doğru kişileri tanımaya gibi dışsal (harici) faktörlere bağlı olduğuna inanırlar. Kontrol duygusu içten gelen bireylerin önemli işlerle uğraştıklarında, çaba sarf etmeye daha çok meyilli oldukları ileri sürülür, çünkü sonuçların, ortaya koyacakları gayrete bağlı olduğuna inanırlar. Tersine; kontrol duygusu dıştan gelen bireylerin, daha az çaba sarf etmeleri muhtemeldir, çünkü performanslarının sonuçlarla bir ilgisi olduğunu anlamazlar. Kontrolün yeri açık olarak motivasyona bağlı olduğundan dolayı, kontrolün çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkisi çok büyük olabilir.

Araştırma için bazı ilginç değişkenler; iş memnuniyeti, rol uyumsuzluğu, rol belirsizliği, örgütsel bağlılık, örgütsel ortam ve işe katılmak olabilir. İstenmeyen erteleme davranışı nedenleri için olası bir açıklama, işteki rol belirsizliği olabilir. İşleri konusunda onlardan ne beklendiğini bilen çalışanlar özellikle karar verme konusunda daha az erteleme davranışı sorunu yaşayabilirler. Ayrıca, yüksek örgütsel bağlılığa ve iş katılımına sahip çalışanların da daha az erteleme davranışında bulunacağını öne sürmek mantıklı gözükmemektedir. Erteleme davranışına karşı örgütsel yaptırımların, çalışanları işi tamamlamayı geciktirmekten vazgeçirebileceği ileri sürülmektedir. Eğer organizasyon, erteleme davranışına tolerans göstermezse, çalışanlar bu davranışı muhtemelen daha az sergileyecektir.

Ek olarak; işin zorluk seviyesi geciktirme davranışını etkileyebilir. Yaş konusu da özellikle düşük düzeydeki erteleme davranışının nedenleri konusundaki sonuçları etkileyebilir. Örneğin; erkeklerdeki ve kadınlardaki kaçınmacı erteleme davranışının 20'li yaşların ortalarından sonlarında kadar olan periyotta en yüksek seviyeye ulaştığı ve yaklaşık 60 yaşına kadar muntazaman azaldığı, sonra tekrar artmaya başladığı tespit edilmiştir.

İşin tanımı (kimliği) ya da başlangıcından sonuna kadar işin bütünü için sorumlu olmak ile erteleme davranışı arasında bağlantı kurabilir. İşin kimliğini yüksek düzeyde anlayan çalışanlar diğerlerinden daha az erteleme davranışında bulunabilirler. Ayrıca, eğer bir çalışan yüksek düzeyde beceri çeşitliliğine sahipse (beceri çeşitliliğini kullanır ve bunu geniş bir çalışma alanında uygular) bu durum, sıkıntıyı ve erteleme davranışını engeller. Çalışanlar, işi daha ilginç hale getirerek ve işe meydan okuyarak geciktirme davranışına yönelmeyebilir.

Açık bir şekilde görülmektedir ki, işlerini önemli gören ve biraz işlerinin idaresini ele alan çalışanlar daha pozitif sonuçlar elde ederler. Çalışanlara organizasyondaki pozisyonlarının değerini düzenli şekilde hatırlatmanın bir yolunu tesis etmek muhtemelen denemeye değer olacaktır ve nispeten daha az maliyetli bir uygulama olacaktır. Çalışanlara işleri hakkında biraz daha fazla sorumluluğa sahip oldukları duygusunu vermek motivasyonlarını, işteki memnuniyetlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırabilir.<sup>23</sup>

Haris ve Sutton, bir işi erteleme davranışının teorisinde, erteleme davranışının kişilik yapısından değil, iticilik veya düşük fayda değeri gibi işin özelliklerinden ortaya çıktığını savunmuştur.<sup>24</sup>

Belirli işlerin erteleme davranışına diğerlerinden daha çok uygun olduğu ve aşağıdaki özelliklere sahip olan işlerde erteleme davranışının meydana gelmesinin en yüksek olasılıkta olduğu ileri sürülmüştür:

- 1- Çok sayıda bilişsel olarak yeniden planlama gerekliliğinin yüksek düzeydeki belirsizliği ve/veya
- 2- Negatif veya hoşnutsuzluk verici potansiyele sahip bir sonuç beklentisi.

Bir işin doğasında olan belirsizliğin artması, hem yapılması gereken seçenekleri artırır, hem de gereken bilişsel planlama miktarını artırır. Genel olarak, bir iş ne kadar çok “seçenek noktası” içerirse, bu noktalar oldukça yüksek derecede strese duyarlı olduğundan dolayı, o kadar çok erteleme davranışının etkisi altında kalır. Eğer iş ile ilgili stres düzeyi yüksek ise, kişi daha az çaba gerektiren bir iş ya da uğraşı (normalde sıkıcı veya aptalca görülen başka bir görevlendirmenin lehinde bir işte erteleme davranışında bulunmayla sonuçlanan durum) aramaya güdülenir. Birbirini izleyen işler içinde önceki iş veya ana işin bir alt bileşeni daha az karmaşık ise, kişi muhtemelen o işte gereğinden fazla uğraşacağından, aşırı iş yükü dolayısıyla bir erteleme davranışında bulunma durumuyla sonuçlanacaktır.

Başlangıç; hangi aktivitenin, nasıl ve neden başlayacağı ile ilgili kararları gerektirir. Başlangıçtaki bu belirsizlikler erteleme davranışında bulunmaya sebep olabilir. Örgütsel benlik gelişimi çalışmasında, orta seviye yöneticilerin belirsiz durumlarının oluşturduğu streslerine karşılık bir tepki olarak, erteleme davranışında bulunmayı da içeren nevrozlu savunma tipini kullandıklarını tespit etmiştir.

<sup>23</sup> Lonergan, ss. 12, 13, 14, 37-41.

<sup>24</sup> N. N. Harris ve R. I. Sutton, “Task Procrastination In Organizations: A Framework For Research”, **Human Relations**, Cilt: 36, Sayı: 11, 1983, ss. 986-996’dan aktaran Coote, s. 10.

Ayrıca, erteleme davranışında bulunmanın kaynağı olarak iş hoşnutsuzluğundan da bahsedilmiştir. Benzer bir şekilde, öğrencilerin bir matematik kursundaki erteleme davranışında bulunmalarının matematik dersine düşük seviyedeki ilgileri ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. İş sevmemenin bir sonucu olan astlarla karşı karşıya bırakan etkileşimlerden yönetimsel olarak kaçınmak muhtemeldir. Kişilerin hoşnutsuzluk veren, zorlayıcı veya sıkıcı varsaydıkları işleri ertelemeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, işler ve değerli ödüller arasındaki yararlı ilişki araştırılmıştır. Öğrencilerden tüm amaçları için özel bir kursun algılanan faydasını ve bu amaçlar için bütün notların önemini değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir durumda, ölçülen görevlerde algılanan fayda ve erteleme davranışında bulunma arasında önemli derecede karşılıklı ilişki bulunmuştur. Bu yüzden, kursun ya da tüm notların önemi arttığında, erteleme davranışı eğilimi azalmıştır. Bu ilişki aynı zamanda, kişinin davranış algısını da genişletmiştir. Notlar önemli olduğundan, öğrencilerin kendilerini bir kursta erteleme davranışında bulunuyorken görmeleri daha az olasıdır. Bazı araştırmacılar erteleme davranışını özellikle, görevler arasından her biri mantıksız seçimlerle karakterize olmuş dört biçimde tartışmışlardır.

İlk biçimde erteleme davranışı, (istenmeyen) bir faaliyetin yerine (istenen) başka bir faaliyetin geçmesi için mantıklı ya da mantıksız bir teşebbüs olarak meydana gelir. Bu durumun, kişinin aslında kendi değerini homojen olarak görme teşebbüsünden kaynaklandığı veya farklı konularda başarılarla bağlantılı olduğu görülür. Şu şekilde açıklamak gerekirse; “Bir kişinin, bir ödevi yapmamak amacıyla evi temizlemesi, o kişinin özsaygısı için iyi bir ödev yapması kadar, evi temizleme işinin de önemli olduğu anlamına gelir.

İkinci biçimde bir kişi, görevine bağlı kalarak önemli bir hoşnutsuzluk duygusunu, yapmakla sorumlu olduğu görevi için feda eder fakat sonra, kendini bazı küçük hazlar için tuzağa düşmüş olarak zamanını boşa harcarken bulur. Burada mantık kullanmaksızın yapılan şey; sonunda mevcut zamanı tüketen “birdenbire oluşan” kısa mantıksız aktiviteler periyoduna takılıp kalmaktır.

Üçüncü biçimde, tatilde kitaplarını veya evrak çantasını yanında götürün herhangi birinin iyi bildiği aktivitelerini mantıksızca karıştırmasıdır. Silver ve Sabini bu davranışa; mantıksız “her an çalışmaya hazır olma” hayalleri yüzünden bir “erteleme davranışı alanını sürdürme” olarak bakar.

Erteleme davranışının dördüncü biçiminde, iyi bir “plan” veya heyecan verici bir “çözüm” eksikliği olmaksızın yapılan erteleme davranışı genellikle daha çok tanınabilir bir özelliktir. Esas görevden uzak durmak pahasına, hazırlayıcı veya küçük başlangıç işleri sürdürmek yaygın bir sonuçtur. Silver ve Sabini tarafından tanımlanan bu biçimlerin her biri, erteleme davranışında bulunmada bazı mantıklı “erteleme” yönlerinin gözlenebildiğini söyler, fakat erteleme davranışı mantıktaki veya sonuçtaki hatalardan dolayı mantıksız erteleme davranışı haline gelir.<sup>25</sup>

#### **1.1.6. Erteleme Davranışının Bileşenleri**

Erteleme davranışı özellikle aşağıdaki üç ana gruptan meydana gelir:

- Amaç - Faaliyet Ayrılığı
- Performans
- Ruh hali

Amaç-faaliyet ayrılığı, erteleme davranışında bulunanların iş planlarını takip etmelerinin daha az olası olup olmadığı ile ilgilenir. Erteleme davranışında bulunanların doğal olarak, yapmayı planladıkları şey ve asıl davranışları arasında büyük uyumsuzluğa sahip olmaları beklenir. Performans ve ruh hali, sıra ile hem objektif hem de subjektif fayda görüşü bildirir. Erteleme davranışında bulunanların, uzun vadede, daha etkisiz performans gösterme ve/veya daha rahatsız hissetme eğilimleri vardır. Sonraki bölümlerde erteleme davranışını meydana getiren bu üç ana bileşene değinilecektir.

##### **1.1.6.1. Amaç - Faaliyet Ayrılığı**

Erteleme davranışında bulunma konusunda, bazı araştırmacılar ertelemenin sadece mantıksız olmadığını aynı zamanda istemeyerek yapılan bir davranış olduğunu düşünmüşlerdir. Bazı araştırmacılar erteleme davranışında bulunanların gündelik işlerini amaçlı olarak ertelediklerine inanırlar fakat, asıl niyetlerinin aksine öyle yaparlar (işlerini ertelerler).

---

<sup>25</sup> Coote, ss. 10-13.

### 1.1.6.2. Performans

Birçok insan erteleme davranışının güçlü bir şekilde performansı etkilediğini tahmin edebilir. İşlerini son saate yakın bir zamana bırakan insanların hazırlık için daha az zamanları vardır. Diğer bir bakış açısı, yaklaşan son zamana karşı mücadele etmek için kişinin becerilerini sıraya koymasıyla erteleme davranışının performansı artırdığını ileri sürer. Sommer' in sözleriyle "Öğrenciler tam olarak akli ve fiziksel cesaretlerini harekete geçirirler. Ara vermeksizin bir çırpıda işlere atılırlar, biçimlendirirler, hakkında gelirler ve tam zamanında yetiştirirler".

### 1.1.6.3. Ruh Hali

Ertelme davranışının; ruh halini, özellikle kaygı durumunu, derinden etkilediği ileri sürülmektedir. Psikolojiksel kökeninden dolayı, daha sonra karşı karşıya gelindiğinde malesef artan kaygıdan geçici olarak kaçmanın bir yolu olarak görülür. Bu şekilde, ertelme davranışı ruh halini sonraları daha kötüye götürebilse de başlangıçta iyileştirebilir. Ruh hali ile ilgili deneysel kanıtlar yine de tam olarak kesin değildir. Ruh hali değiştiğinden dolayı, ertelme davranışında bulunanlar herhangi bir zamanda faaliyet göstermediklerinden, belki tecrübe edilen dönemden veya akademik dönem bittikten sonra bile makul olarak pişmanlık duyabilirler. Özellikle ruh halleri daha sağlıklı olanların, asıl davranışları ne olursa olsun ertelme davranışı göstermeleri sıklıkla daha olasıdır. Ertelme davranışı ve ruh hali arasındaki ilişki ile ilgili kanıtlar çok karmaşıktır. Bazı araştırmacılar, ruh halinin önemini destekleyerek, ruh halinin iyileştirilmesiyle ertelme davranışının motive edilebileceğini bildirmektedir. Bunun yanında bazı araştırmacılar, ruh hali ve ertelme davranışı arasında önemli bir ilişki belirtmemiştir. Öğrencilerin sınavlardan hemen önce ve daha sonra da sınav sırasında kaygı durumları incelendiğinde, ertelme davranışı ve kaygı durumu arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.<sup>26</sup>

### 1.1.7. Ertelme Davranışının Türleri

Ertelme davranışı araştırmalarının büyük bir kısmı, ertelme davranışı hakkında durumsal veya kişisel etki üzerinde yoğunlaşmıştır. Ertelme süreç merkezlidir (iş özellikleriyle ilgili) veya ertelme bireysel farklılıkların ve kişisel

---

<sup>26</sup> Steel, Measurement, ss. 48-52.

faktörlerin bir sonucudur. Karar vermeyle ilgili erteleme davranışı, harekete geçirici erteleme davranışı ve kaçınmacı erteleme davranışını kapsayan üç farklı tip erteleme davranışı tanımlanmıştır.

#### **1.1.7.1. Karar Vermeyle İlgili Erteleme Davranışı**

Karar vermeyle ilgili erteleme davranışı, bireyin hiç karar vermemesi ya da belirli bir zaman çerçevesi içinde karar almadaki yeteneksizliğiyle ilgilidir. Bir karar almadaki yeteneksizlik, genel yaşam veya iş yaşamı üzerinde derin bir etkiye sahip olabilir. Harriot ve Ferrari tarafından, yüksek seviyede eğitilmiş insanların karar vermekte daha az zorlukla karşılaştığı ileri sürülerek; bir yetişkin grubu arasındaki karar vermeyle ilgili erteleme davranışının lise eğitimi seviyesinin altındaki insanlar arasında en yüksek düzeyde olduğu ifade edilmiştir.<sup>27</sup> Ek olarak, ticaret ile ilgili çalışanlar anlamlı bir şekilde diğer mesleklerde çalışan bireylerden daha az kararsızlık yaşadıklarını bildirmişlerdir. Üniversite öğrencileri ile ilgili başka bir çalışmada karar vermeyle ilgili erteleme davranışı nedenlerinin; düşük düzeyde kendine saygı, sosyal kaygı ve kamusal bilinç ile ilgili olduğunu göstermiştir. Erteleme davranışında bulunanların, karar vermekle yüzleşmekten ve karar vermeyi değerlendirmekten kaçınmak için ertelediğini tartışılmıştır. İş yaşamında karar vermekten kaçınmak bazen faydalı olabilir fakat, organizasyonlar karar vermeden ve bu kararları takip edip sonuca varmadan başarılı olamazlar. Karar vermeyi erteleyen çalışanlar, örgütsel verimliliği olumsuz etkilerler.

#### **1.1.7.2. Harekete Geçirici Erteleme Davranışı**

Bir heyecan telaşı ortaya çıkarmak amacıyla bir şey yapmak için son dakikaya kadar beklemeyi içerir. Bir çalışan yetişkinler örneğinde; harekete geçirici erteleme davranışı (% 22), karar vermeyle ilgili erteleme davranışından veya kaçınmacı erteleme davranışından daha yaygındır, nevrotik (sinirsel) karışıklık ve serkeşlik (asilik) ile kesinlikle ilgilidir.

---

<sup>27</sup> J. Harriot ve R. J. Ferrari, "Prevalence Of Procrastination Among Samples Of Adults", **Psychological Reports**, Cilt: 78, Sayı: 22, 1996, ss. 611-616'dan aktaran Lonergan, s. 9.

### 1.1.7.3. Kaçınmacı Erteleleme Davranışı

Kaçınmacı erteleme davranışı, zayıf düzeydeki kendine saygıyı korumak amacıyla bilişsel olarak uzak durmayı içerir. Genel olarak kaçınmaya, işlerin çok zor olduğu veya işin yapıldığının geribildirimi verileceği zaman başvurulur. Ferrari; geçerlilik çalışmasında, diğer kişisel ölçekler üzerindeki sebepler ile “Yetişkin Erteleme Davranışı Envanteri” nin faktör analizini yapmış ve kaçınmacı erteleme davranışını kullanan “Yetişkin Erteleme Davranışı Envanteri” ni tanımlamıştır (düşük kendine saygı ve kendiyle ilgili kavramsal bilgiden sakınma).<sup>28</sup> Örneğin; işin yapılmasıyla ilgili geribildirim şartı konulduğunda, erteleme davranışında bulunanların kolay işleri seçtiği anlaşılmıştır. Bu durum, erteleme davranışında bulunanların işin çok zor olduğunu gördüklerinde muhtemelen kendi içsaygılarını korumak amacıyla o işten kaçınmaya teşebbüs ettiklerini ileri sürmektedir. İş ile ilgili aktivitelerde kaçınmacı davranış gösteren çalışanlar, değerlendirilmekten kaçınmak için de bu şekilde davranabilirler. Böylelikle; eğer çalışanlar bir işi hiçbir zaman tamamlamazlarsa, verilen iş üzerindeki performansları da değerlendirilemeyecektir anlamına gelmektedir.<sup>29</sup>

Davranışsal karar verme teorisyenleri erteleme davranışını, kişiler sıklıkla zamanlarını kullanmak için en azından iki yol arasında seçim yapabilirler şeklinde açıklarlar. Örneğin öğrenciler, ya bir sınava çalışmak ya da bunu erteleyerek arkadaşlarla dışarı çıkmak arasında seçim yapabilirler. Bunun yanında sınav tarihi çok yakın değil ise, öğrenciler hemen arkadaşlarıyla dışarıya çıkmak ile sınavda iyi bir not almanın faydası arasında bir karşılaştırma yapmak zorunda kalırlar. Zamansal boyut söz konusu olmasaydı seçim kolay olurdu; seçim sınava çalışmak olurdu, ertelemek değil. Yine de daha sonraki ödüller daha değersizdir, böylece kişiler hemen arkadaşlarıyla dışarı çıkmanın tadını çıkarmayı seçebilirler. Kişiler, daha sonraki faydalara, hemen elde edilecek faydalardan daha az değer verirler.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> J. R., Ferrari, “Procrastination in The Workplace: Attributions for Failure Among Individuals With Similar Behavioral Tendencies”, **Journal Of Personality and Individual Differences**, Cilt:1, Sayı: 13, 1992, ss. 315-319’dan aktaran Lonergan, s. 10.

<sup>29</sup> Lonergan, ss. 10.

<sup>30</sup> Cornelius J. König ve Martin Kleinmann, “Business Before Pleasure: No Strategy For Procrastinators? Personality And Individual Differences”, **Psychologisches Institut der Universität Zürich**, Swizerland, Cilt: 37, Sayı: 1045–1057, 2004, ss. 10, 46.

### 1.1.8. Erteleme Davranışının Temel Nedenleri

Analizlerin temelinde erteleme davranışının veya kişilerin yapmaları gerekenleri yapmakta hatalı davranmalarının üç ana sebebi olduğu ileri sürülür:

- Beklenmedik durumlarla mücadele etme problemi.
- Kuralların kontrolü ve kendi kendini yönetim ile ilgili önceden gerekli olan şeylerin olmaması.
- Bir kuralda belirlenmiş işin son teslim edilme tarihinin olmaması.<sup>31</sup>

Steel' e göre, erteleme davranışında bulunanlar, özellikle cezbedicilere karşı direnme söz konusu olduğunda bilhassa düşünmeden hareket ederler. Erteleme davranışı eğilimi; zayıf dürtü kontrolü, sebat etmede yetersizlik, çalışma disiplini eksikliği, zamanı yönetme becerisinde yetersizlik ve düzenli çalışmada yetersizlik gibi davranışların çok belirgin biçimde bir araya geldiğini göstermektedir.<sup>32</sup>

Tuckman' a göre kişinin kendi kendine göstermesi beklenen performansın eksikliği ya da yokluğu olan erteleme davranışı, bir kişinin kontrolü altındaki bir aktiviteyi daha sonraya bırakma veya o aktiviteden tamamen kaçınma eğilimidir. Erteleme davranışının, bir kişinin bir işi yaparken kendi yeteneğine inanmamasından; haz duymayı ertelemeye muktedir olmamasının ve bir kişinin kendi hoşnutsuzluğunu harici kaynaklara bağlamasının bileşiminden kaynaklandığı ileri sürülmüştür.<sup>33</sup>

Araştırmacılar tarafından erteleme davranışının; başarısız olma korkusu, başarılı olma korkusu, ayrı kalma korkusu, bağlı kalma korkusu, dışarıdan kontrol edilme ve düşük düzeyde başarı ihtiyacı yanında; yüksek düzeyde otonomi ihtiyacı, düşük düzeyde kendine saygı, yüksek seviyede mükemmeliyetçilik, yüksek seviyede endişe, düşük seviyede engellenme toleransı gibi kişisel farklılıklarla bağlantılı olduğu belirtilmiştir.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Cassandra Ann Braam, "I Will Do It Tomorrow". A Radical Behavioral Analysis Of Procrastination, (Unpublished Doctoral Dissertation), Western Michigan University Department of Psychology, Michigan , 1994, s. 44.

<sup>32</sup> Steel, Personality, s. 10.

<sup>33</sup> Bruce W. Tuckman, "Measuring Procrastination Attitudinally And Behaviorally", Annual Meeting of The American Educational Research Assosication, Florida State University, Boston, 16-20.04.1990, s. 4.

<sup>34</sup> Coote, s. 6.

#### 1.1.8.1. Yüksek Düzeyde Otonomi İhtiyacı

Psikoterapistler, erteleme davranışında bulunanlar arasında yüksek bir otonomi ihtiyacı ve kendi kendine kontrol ihtiyacı olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu ihtiyaç, kişinin kişisel değerinin, başkaları tarafından kontrol edilmesine karşı direnç gösterme yeteneği ile ilgili olduğuna inanmanın ifadesidir ve işin bitirilmesi için bildirilen en son zamanın dışarıdan bildirilmesine olan direncin, sıklıkla kuralların ihlal edilmesinin ortaya konulmasıdır,

Araştırmalar, erteleme davranışı ile kendi kendine kontrol arasında direk bağlantılar olduğunu göstermiştir. Kişinin seçme hakkını direk bildirmesi durumu veya kendi davranışını göstermesi durumu arttığında, erteleme davranışında önemli azalmaların olduğunu bildirmişlerdir. Mantiğa aykırı davranış sergileme çalışmaları, (kişiyi bilerek hoş olmayan davranış üretmesi için çalıştıran bir teknik) öğrencilerin, aktif olarak çalışmayı geciktirmeye yönlendirilmelerinden sonra erteleme davranışı sergilemelerinin önemli derecede azaldığını göstermiştir.<sup>35</sup>

#### 1.1.8.2. Düşük Düzeyde Benlik Saygısı (Özsaygı)

Birçok çalışma, doğrudan bağlantısı henüz net olmamasına rağmen, başarısızlıkla sonuçlanması muhtemel işlerden uzak durmaya yönlendiren değersizlik duygularından dolayı düşük düzeyde benlik saygısının, erteleme davranışıyla ilişkili olduğunu göstermiştir.<sup>36</sup>

Klinik uzmanları, erteleme davranışı gösterenlerde düşük öz değer algısı gözlemlemiştir. Bu durum, erteleme davranışında bulunanların bir şeyi iyi yapmayı hak etmediği (kişinin işi geciktirmesi, değersizliğinin “kanıtı” olarak hizmet eder) inancıyla ifade edilir. Erteleme davranışında bulunanlar genellikle kabiliyetlerini gösterebileceği işlerden uzak durur ya da bu işleri geciktirirler. Önemli bazı araştırmalar, düşük özsaygıya sahip kişilerin stres ve başarısız olma korkusunun tesiri altında daha az etkili bir şekilde çalıştığını belirtir. Diğer bazı araştırmalar; kişinin saygısını, daha fazla erteleme davranışında bulunmaya katkı yapan bir davranış olan başarısız olmaktan koruyan fonksiyonunu yansıtır.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Coote, ss. 6, 7.

<sup>36</sup> Robert M. Klassen, Rebecca P. Ang, Wan Har Chong, Vivien S. Huan, Isabella Y.F. Wong ve Lay See Yeo, "Academic Procrastination in Two Settings: Motivation Correlates, Behavioral Patterns, and Negative Impact of Procrastination in Canada and Singapore", **Applied Psychology: An International Review**, University of Alberta, Canada, Cilt: 59, Sayı:3, 2009, s. 363.

<sup>37</sup> Coote, ss. 7, 8.

Otonomi (özerklik) eksikliğinin, ertelemeci davranışlarda bulunmayla pozitif yönde ilişkili olduğu anlaşılmıştır.<sup>38</sup>

Will Schütz, “Davranışlarımın çoğunu belirleyen temel etkenler, kendim için neler hissettiğim ve kendime nasıl davrandığımdır. Eğer kendime biraz daha fazla özen gösterirsem, düzinelerce davranışın kendiliğinden değiştiğini fark edeceğim. Örneğin eğer yetkinlik duygularım artarsa, büyük olasılıkla daha az savunucu olacağım, eleştirilere daha az kızacağım, terfi etmediğim zaman daha az bozulacağım, işe geldiğimde daha az kaygı duyacağım, karar vermekte daha az zorlanacağım, karar vermekten daha az korkacağım ve diğer insanları takdir etme ve övme yetim artacak.” demiştir. Benlik saygısının genel kabul görmüş bir tanımı yoktur, ne var ki benlik saygısı; kişisel değer (bireyin değerinin değerlendirilmesi), özgüven (bireysel yetkinliğin değerlendirilmesi), kişisel sorumluluk (kendi eylemlerinin sorumluluğunu alma ve başkalarına karşı sorumlu davranma) kavramlarının toplamına bağlı olarak kişinin kendine karşı takındığı tavır olarak tanımlanmaktadır.

Bazı araştırmacılara göre, benlik saygısı dört kaynaktan gelişir. Bu kaynakların ilki, kaderdir. Anne, baba, doğum yeri, ırk veya cinsiyeti seçme şansı yoktur fakat, bu etkenler benlik saygısı üzerinde etkililerdir. İkinci kaynak, aile veya yaşamın ilk devrelerinde önemli olan diğer yetişkinlerdir. Benlik saygısının üçüncü kaynağı da yaşam deneyimleridir. Hayat boyunca kazanılan başarılar ve başarısızlıklar bir araya gelerek kişinin kendisine ilişkin neler hissettiğini etkiler. Dördüncü kaynak ise ilk üç kaynağın nasıl algıladığıdır. Bu benlik saygısının en önemli kaynağıdır.<sup>39</sup>

### 1.1.8.3. Düşük Seviyede Hoşnutsuzluk Toleransı

Erteleme davranışında bulunanlar arasında, rahatsızlık veren şeylerden ve çabalamaktan hoşlanılmamasıyla ikiye katlanmış yüksek düzeyde rahatlama ihtiyacı gözlemlenmiştir. Erteleme davranışında bulunanlar, hemen ve kolay çözümler ararken; hoşnutsuzluk veren aktivitelerden uzak durma ve diğer kişilerin onların ihtiyaçlarına ve isteklerine uymak zorunda olduklarını varsayma eğilimindedirler. Daha ötesinde; erteleme davranışında bulunanlar, büyük işleri savunarak küçük

---

<sup>38</sup> Allan K. Blunt ve Timothy A. Pychyl, Task Aversiveness And Procrastination: A Multi-Dimensional Approach To Task Aversiveness Across Stages Of Personal Projects, **Personality And Individual Differences**, Carleton University Department of Psychology, Canada, Cilt: 28, Sayı:1, 1999, s. 163.

<sup>39</sup> Jack Canfield ve Jacqueline Miller, **İşimi Seviyorum**, çev. Semra Kunt, HYB Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2000, ss. 68, 69, 71, 75, 76, 80, 84-90.

işleri sık sık ertelerler ve sonra rahatsızlık veren ve nahoş olarak gördükleri büyük işleri de geciktirmiş olurlar.

#### **1.1.8.4. Başarısız Zaman Perspektifi**

Klinik uzmanları, erteleme davranışında bulunanlar arasında, zamanı doğru şekilde algılama kabiliyetinin düşük düzeyde olduğunu gözlemlemiştir. Bu durum başarısız tahmin, başarısız planlama ve kronik geciktirme ile ilişkilidir. Araştırmacılar; erteleme davranışında bulunma ile hem başarısız zaman kestirimi ve hem de hayal kurma arasında önemli boyutta ilişkiler tespit etmiştir. Ayrıca bir kişinin zamanı algılama yolunun erteleme davranışında bulunma eğilimi ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir.<sup>40</sup>

Bu bölümde erteleme davranışı genel olarak incelendikten sonra, bir sonraki bölümde erteleme davranışının iş yaşamındaki durumu üzerinde durulacaktır.

---

<sup>40</sup> Coote, ss. 8-10.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞ YAŞAMINDA İŞİ ERTELEME DAVRANIŞI VE NEDENLERİ, İŞİ ERTELEME DAVRANIŞINA FARKLI BİR BAKIŞ AÇISI VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ**

Çalışanların erteleme davranışında bulunması, çoğunlukla çalışanların üretkenliğini ve organizasyonel etkinliğini azalttığı varsayıldığından dolayı, yöneticilik yapanları ilgilendiren ciddi bir sorundur. Yine de, bir çalışma davranışı olarak nedeni veya hangi özel şartlarda erteleme davranışı tepkisinin tercih edildiği hakkındaki bu çalışma hali hazırda ülkemizde tesis edilmiş ilk çalışmadır. Bu çalışma, erteleme davranışında bulunma konusundaki mevcut literatürün tam bir tekrarı yoluyla, bu önemli araştırma sahasını ve iş yaşamında bir erteleme davranışı modelinin sunumunu, bir çalışma davranışı olarak nedeni ve hangi özel şartlarda erteleme davranışı tepkisinin tercih edildiği hakkında tesis edilmiş bir ampirik çalışma gerçekleştirilerek işi erteleme davranışının test edilmesini başlatmıştır.

Literatür, erteleme davranışında bulunmanın belirli kişisel faktörlerle ilişkili olduğuna ve aileden geçmiş erken dönem tepkilerinden kaynaklandığına inanma nedenini açık bir şekilde gösterdiği için; bu model burada, erteleme davranışında bulunma yatınlığını bir kişisel özellik veya bireysel yatınlık ve bunun yanında işin özellikleri veya durumsal özellikler ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Kişinin yatınlık derecesine ve alışkanlıkların beraberinde gelmesine bağlı olarak, erteleme davranışı sıklıkla işin gerekliliklerine tepki olarak da ortaya çıkar. Coote' a göre erteleme davranışının ayrıca işin durumuna göre çeşitlenmesi beklenir. İş yaşamı çevresinde bu çeşitliliklerin iş ile ilgili; beceri, memnuniyet, hoşla gitme ve tahammül etme unsurlarını içerdği ileri sürülmektedir.

İnsanlar kişisel ihtiyaçlarına durumsal tepkiler gösterip göstermemesine bağlı olarak az ya da çok erteleme davranışında bulunurlar. Sezgisel olarak bir kişinin hoşlanılmayan işleri geciktirme eğilimine bakmayarak, istenen bir ödülü hemen elde etmek için harekete geçmesi beklenir. Klinik literatür, kendi mutluluklarını ve sıklıkla kariyerlerinin sürekliliğini çok fazla tehlikeye atacak şekilde erteleme davranışında bulunan çok sayıda birey örnekleri vermektedir. Bazı bireyler erteleme davranışında bulunmaya eğilim gösterebilirken, durumla ilgili faktörlerin bu davranışı azaltması beklenir.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Coote, ss. 1-3.

İş, çok genel olarak insanın yaşamını sürdürmesi amacına yönelik zihinsel ve bedensel her uğraş olarak tanımlanabilir. İş kavramı, sadece bir “eylem” olarak algılanabileceği gibi, eylemin sonucu olarak ortaya konulan “eser” ve gerçekleştirilmesi gerekli “görev” olarak toplam üç farklı boyutta görülebilir. İş sadece ekonomik yönüyle görmek hata olacaktır. İşin ve iş yaşamının anlamı üzerindeki düşüncelerde, uzun yıllar işin ekonomik ve toplumsal işlevleri üzerinde durulmuştur. Oysa, iş ve işyeri, aynı zamanda sosyo-psişik ihtiyaçlara cevap veren, kişiliğin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir merkez hüviyetindedir. Ülkemizde yapılan çeşitli araştırmalar da işin ve iş yaşamının sadece ekonomik yönüyle değil, çok yönlü olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Tınar/Gürçay/Demirbilek’ in gerçekleştirdikleri bir alan araştırmasında, işi cazip kılan faktörlere ilişkin bir soruya verilen cevaplar, işin sağladığı prestij, sosyal statü ve saygınlığın, gelir sağlama işlevinden daha önde yer aldığını ortaya koymuştur. İş yaşamı genellikle bireyin işiyle uğraşarak geçen zamanlarını ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Ancak konuya derinlik verilerek bakıldığında, iş yaşamının bir ömür boyu insan üzerinde etkisi büyük olan, iş dışı yaşamın gelişimi ve planlanmasında da baskın role sahip merkezi bir ilgi alanı olduğu görülmektedir. İş yaşamı, insanın ilk defa bir iş sahibi olma isteği ile başlayıp aktif çalışma yaşamının sona ermesinden sonra işe ilişkin maddi kazanç, değer, tutum ve yargılar etkisini sürdürdüğü müddetçe devam eder.

İş yaşamına ilişkin değer ve tutumlar, insanın çevresini algılaması ve yorumlamasında önemli bir etkiye sahiptirler, toplumsal değişimlerden etkilenirler ve yaşam koşullarının değişmesine paralel olarak zaman içinde farklı bir yapıya dönüşebilirler. İş yaşamının ve işin bir toplumda nasıl tanımlandığı, nasıl algılandığı ve amaçlanan sonuçlara nasıl ve ne derece ulaşılabileceği; önemli ölçüde bireylerin çalışma yaşamına ilişkin değerleri, tutumları ile çalışma yaşamının koşulları arasındaki ilişkiye bağlıdır. Çalışkanlığın ve performansın ödüllendirildiği, tembelliğin hoş görülmediği bir toplumda insanlar, ancak çalışarak kendilerini kanıtladıklarında bir şeye ya da bir yere ulaşabileceğini önceden görür ve iş hayatından beklentilerini bu gerçeğe göre şekillendirirler.

İngilizce, Almanca ve Fransızca’daki iş kavramlarının kökleri de işin eskiden bir eziyet, bir yük ve çaresizlik olarak algılandığının kanıtıdır. İngilizce’deki “labour” ve İtalyanca’daki “lavorate” kavramları, “acı çekmek” anlamına gelen “laborare” kavramına; Almanca’nın “arbeit” kavramı, “terk edilmiş”, “eziyetli”, “yüklenmiş” anlamlarına gelen “erebeit” kavramına; Fransızca’daki “travailler” ve İspanyolca’

daki “trabajo” kavramları da, “ışkence yapmak”, “eziyet etmek” anlamlarına gelen “tribuler” kavramına dayanmaktadır.

Zorlanma işin getirdiği yüklenim sonucu ortaya çıkan bir bedensel (fizyolojik), ruhsal (psişik) ve davranışsal tepki, algılama, duygu ve değerlendirme sürecidir. Sağlık sorunları, davranış bozuklukları ve işten hoşnutsuzluk şeklinde ortaya çıkabilir. Tablo 1’ de bazı olumsuz zorlanma sonuçları fizyolojik, psişik ve davranışsal boyutlarda bir arada görülmektedir.

**Tablo 1:** Zorlanma ve Olumsuz Sonuçları

|                   | <b>Kısa Vadeli Tepkiler</b>                                                                               | <b>Orta ve Uzun Vadeli, Kronik Tepkiler</b>                                   |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| SOMATİK           | Kalp atışlarının hızlanması<br>Tansiyonun yükselmesi<br>Adrenalin (Stres hormonu) salgısının artışı       | Psikomatik şikayetler ve hastalıklar<br>Hoşnutsuzluk, içe kapanma, depresyon  |
| PSİŞİK            | Gerilim<br>Hayal Kırıklığı<br>Kızgınlık<br>Yorgunluk, monotonluk, bıkkınlık duygusu                       |                                                                               |
| BİREYSEL DAVRANIŞ | Performans dalgalanması<br>Konsantrasyon bozukluğu<br>Hata artışı<br>Sensomotorik koordinasyonda bozukluk | Nikotin, alkol ve ilaç tüketiminde artış<br>İşten uzak kalma eğiliminde artış |
| SOSYAL DAVRANIŞ   | Çatışmalar<br>Kavga<br>Başkalarına saldırganlık eğilimi<br>İşte ve iş dışı zamanda içine kapanma          |                                                                               |

Kaynak: Kaufmann, I. Pornschlegel, H. Udris, I. (1982)

Zorlanma, işin nicelik (zamanla ilişkilendirilmiş iş miktarı) ve nitelik (işin içeriği, güçlük derecesi vb.) özellikleri de dikkate alınarak iki temel grupta incelenebilir; bunlar nicelik açısından fazla veya az istem, nitelik açısından fazla veya az istemdir.

Beklenen performansın niteliği ve derecesi, çalışanı psişik bir baskı altına sokabilir. Görevin niteliği ve bazı özendirici ücret sistemlerinden, yöneticilerin denetim şekline, performans değerlendirme sistemlerine kadar birçok mekanizma bu tür bir baskının kaynağı olabilmektedir. İş görenin uymakla yükümlü olduğu

zamansal zorunluluklar, çalışma zamanlarının insan yapısı ve ihtiyaçlarına uygunsuzluğu yanında, çalışma temposu ile görevin tamamlanma süresinin çalışanların kendileri tarafından belirlenemediği ve beklentilerin performans gösterme kapasitelerini ya da tolerans sınırlarını aştığı durumlarda bir psikik sorun kaynağı olabilmektedir.<sup>42</sup>

İşi erteleme davranışı veya işi yavaşlatma bir direniş stratejisi olarak iş yaşamında karşılaşılabilen bir davranış ve tutum şekli olabilmektedir. Bunu destekler nitelikte Keser, birey beklentilerinin karşılanmadığını düşündüğünde, işine yönelik olumsuz tepkiler geliştirmeye başlayacaktır şeklinde ifade etmektedir. Örneğin birey düşük performans sergileyecektir. Dolayısıyla bireyin beklentilerinin karşılanmaması, bireyin iş tatminini düşürecektir.

Kişi, örgüt ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algıladığında, kendisine düşen katkıları sunma yükümlülüğünü de artık pek fazla hissetmez. Taraflar arasında güven duygusu sarsılır ve bireyin işe ilişkin tutum ve davranışları olumsuz etkilenir. Bu noktada bireyin işten soğuması gündeme gelmeye başlar. İşine olan bağlılığı azalır, tatmin düzeyi düşer, kendini işine veremez, sorumlulukları konusunda hassasiyetini kaybeder, işine olan ilgisi kaybolur.<sup>43</sup>

Çalışmanın birey açısından öneminin test edildiği bir araştırmada "Size eğer konforlu bir yaşam sürmeniz için çalışmanıza gerek kalmadan bir fırsat sunulsa, ne yaparsınız?" şeklinde bir soru sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %80' i "çalışmaya devam ederim" şeklinde cevaplarırken, sadece %20' lik bir grup "çalışmaya devam etmeyeceklerini" belirtmişlerdir. Bunun üzerine çalışmaya neden devam edecekleri sorulduğunda ise aşağıdaki cevaplar ortaya çıkmıştır:

- Çalışmanın kişiye meşguliyet vermesi,
- Çalışmamanın, işsiz olmanın bireyi psikolojik olarak olumsuz etkilemesi,
- Çalışmayan bireyin zamanı geçirme sıkıntısı yaşaması ve
- Çalışmanın bireyin yaşamını düzenlemesi olarak sıralanmıştır.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki, bireyin yaşamında çalışmanın anlamı oldukça yüksektir ve "çalışma" bireyin yaşamında "merkezi yaşam ilgisi" olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak son çeyrek yüzyıldaki değişimlerin etkisiyle, bireylerin yaşamında, "çalışma" nın öneminin azaldığı görülmektedir ki, bu noktada bireylerin

<sup>42</sup> Mustafa Yaşar Tınar, **Çalışma Psikolojisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1. Baskı, İzmir, 1996, ss. 40-42.

<sup>43</sup> Aşkın Keser, **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Bursa, 2011, ss. 71-74.

merkezi yaşam ilgileri incelendiğinde artık önceliğin "çalışma" olmadığı tartışılmaktadır.<sup>44</sup>

Psikologlar iş kavramının anlam ve önemi açısından olgunlaşmış olduğunu kabul etme eğilimindedirler ve bu nedenle insanların işe ilişkin tutumları ya da işteki davranışlarını etkileyen faktörler gibi konularla, işin anlam ve öneminden daha fazla ilgilenirler. Genel olarak bakıldığında, işin anlamı ve önemi gibi konuların tartışılmasının antropologlara ve sosyologlara bırakıldığı söylenebilir. Yine de işi psikolojik bakış açısı ile tanımlamaya ve açıklamaya çalışan yaklaşımlara da rastlanmaktadır. Bu tür yaklaşımlarda, bireyin algılaması ön plana çıkmaktadır. Yani iş, bireye yaptığı öznel katkılar çerçevesinde değerlendirilmektedir.<sup>45</sup>

İnsan ömrünün büyük bir kısmı işinde ve işyerinde geçtiğine göre, işi sadece ekonomik yönleriyle ele almak, psikolojik ve toplumsal değerini dikkate almamak, çok eksik bir görüş olur. Bireylerin çalışmaya yönelmelerinin gerekçeleri; iyi bir gelire sahip olma, önemli kişi olma hissine ve başarıma duygusuna sahip olma olarak sıralanabilir.<sup>46</sup>

Bireyler, sahip oldukları tutumlardan etkilenecek belli davranışlara yönelirler. Ancak davranışların ortaya çıkmasında geçmişteki ve hâlihazırdaki deneyimler veya grup normları gibi çok sayıda başka faktörler de etkili olur. Örgüt davranışını etkilemeleri nedeniyle çalışanların tutumları, yönetim açısından büyük önem taşımaktadır. İş tutumları, örgüt performansında önemli rol oynamaktadır.

Tutum, belli bir kişiye, bir duruma veya bir başka şeye karşı geliştirilen sağlam, kalıcı bir eğilim; zihinsel açıdan bir hazır oluş durumudur. Tutum, doğrudan gözlenemeyen bir kavram olmakla birlikte davranıştan önce gelen ve davranışlarımıza yol gösteren bir yapı olarak algılanabilir. Tutum geliştirdiğimiz şeye, "tutum objesi" adı verilir. Örneğin iş, birey için bir tutum objesi olabilir. Tutumun üç temel ögesi vardır:

Birinci öge, tutum objesine karşı gelişmiş olan inançtır. Buna, tutumun bilişsel ögesi diyebiliriz. Bireylerin bir işe karşı geliştirdikleri tutum, farklı olabilir. Bir başkasının çok olumsuz baktığı bir işten, bir diğeri hoşlanıyor ve yakınmadan çalışıyor olabilir. Çünkü o kişi, durgun ve can sıkıcı işlerden hoşlanabilir.

Tutumun ikinci ögesi, duygusal ögedir. Şayet belli bir şeye ilişkin bir tutum geliştirmişsek, o şeyden bir ölçüde ya hoşlanır ya da hoşlanmayız. Duygusal öge,

<sup>44</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, ss. 2-9.

<sup>45</sup> H. Şebnem Seçer, **Mesleki Yaşam Modelinin Oluşturulması Ve Mesleki Analizlerde Kullanımı**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İzmir, 2008, ss. 4, 5.

<sup>46</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, ss. 58, 59.

tutumları, basit inançlardan ayırmamızı sağlar. Herhangi bir durum karşısında olumlu ya da olumsuz duygusal bir tepki gösterilmemesi, insanın, söz konusu durum veya objeyle ilgili bir tutumu olmaması anlamına gelir.

Tutumun üçüncü ögesi, davranış ögesidir. Bireyler, tutum objesine karşı belli bir şekilde davranma; sahip oldukları duygular ve edindikleri bilgilere göre tepkide bulunma eğilimindedirler.

Bazı tutumlarımızın, yaşamımızın ilk yıllarında aileden veya kültürel çevreden kazanılmış olmasına karşılık pek çok tutumumuz, yaşam boyu edindiğimiz deneyimler ve yapmış olduğumuz gözlemler sonucunda kazanılmıştır.

Bireylerin tutumlarının, işle ilgili davranışlarını etkilemeleri kaçınılmazdır. Tutum kavramının tanımında, "bir uyarıya karşı olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimi" şeklinde bir ifade yer almaktadır. Bu nedenle olumlu bir iş tutumundan söz edildiğinde, o kişilerin işlerini düşündükleri zaman hoş duygular içinde bulundukları anlaşılır. İşlerine karşı olumsuz tutumları olan bireylerin ise işten ayrılma, işe geç gelme, işe devamsızlık ve işle ilgili işlevleri yerine getirmeme gibi davranışlar sergilemeleri beklenir. Çalışma yaşamını ilgilendiren tutumlar arasında iş doyumu, örgüte bağlılık ve işe bağlılık ilk sıralarda yer almaktadır.

**İş doyumu:** Temel anlamıyla insanların işlerini ne kadar sevdiklerini ifade eder. İş doyumu, bir kimsenin işine ilişkin gösterdiği değerlendirci bir tepki şeklinde kabul edilebilir. İş, kişinin önem verdiği şeyleri ne ölçüde sağlıyorsa, kişinin işten alacağı doyum da o oranda fazla olacaktır. İş doyumu, işin özellikleri ile kişinin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bireysel arzular ve yapılan işin şartlarının birbirleriyle olan karmaşık etkileşimi, kişinin iş doyumunu ortaya çıkarır.

İş doyumu düşük olan bireylerde ortaya çıkan işe yabancılaşma, beraberinde ilgisizlik ve uyumsuzluğu da getirmektedir. İş doyumu ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan farklı görüşler vardır. Bir yaklaşıma göre iş doyumu, çalışanların iş performansını artırmaktadır. Bir başka yaklaşıma göre yüksek iş performansı ve bunun sonucunda elde edilen ödüller, iş doyumuna yol açmaktadır. Yönetim, bireyin iş doyumunu artırmak için, öncelikle yüksek performansın sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmalı; uygun ortam yaratılmalı ve başarı ödüllendirilmelidir. Yüksek performans sonrasında elde edilen içsel ve dışsal ödüller eşit olarak algılandığında iş doyumu gerçekleşir.

**Örgüte bağlılık:** Endüstri psikologları, üç çeşit örgüte bağlılık ayırt etmektedir. Bunlar; duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık ve kuralsal bağlılıktır.

Üç çeşit bağılılığı özetlersek; örgüte bağılılıkları duygusal düzeyde güçlü olan çalışanlar, kendileri böyle istedikleri için; davranışsal düzeyde güçlü olan çalışanlar gereksinimleri nedeniyle; kuralsal düzeyde güçlü olan çalışanlar ise böyle olması gerektiğine inandıkları için örgütte kalmayı sürdürürler.

**İşe bağılılık:** Bireyin işiyle psikolojik özdeşleşmesinin gücünü ifade eder. İşe bağılılık, çalışan bireyin kişisel olarak işiyle ne derece ilgili olduğu ve işinin yaşamının ana kısmını hangi boyutlarda etkilediği üzerinde durmaktadır. İşe bağılılık, kişisel nitelikler, işin nitelikleri ve sosyal faktörlere bağılı olarak gelişen bir tutumdur.

Bireyin gelişme gereksinimlerinin doyurulmasında rol oynayan iş nitelikleri arasında özendirme, özerklik, çeşitlilik, görev kimliği, geribildirim, kararlara katılım vurgulanmalıdır. Bireyin işten beklentilerinin karşılanması, işe bağılılığın oluşması için yeterli bir koşul değilse de işe bağılılığı olumlu etkileyen, ortaya çıkmasını kolaylaştıran bir durumdur. Ayrıca bireylerin, iş ortamını kendi beklentilerine uygun bir ortam olarak algılamaları da, işe bağılılığın oluşmasında çok etkilidir.<sup>47</sup>

## 2.1. İŞİ ERTELEME DAVRANIŞI

Özellikle son yıllarda daha fazla dikkat çekmeye ve araştırılmaya başlanan işi erteleme davranışı olgusu, genel olarak hayatımızın bir döneminde karşılaştığımız, hem bireysel hem de örgütsel performansta düşüşe neden olabilecek önemli bir sorundur.

Ancak günlük yaşamdaki işi erteleme davranışı ile iş yaşamındaki işi erteleme davranışı kimi zaman farklı nedenler ve motivasyonlarla ilgili olabilmektedir. İş yaşamındaki işi erteleme davranışında önemli bir nokta; iş ile ilgili özelliklerin ve durumsal koşulların kişilik özelliklerinden daha fazla ön plana çıkmasıdır. İş yaşamının kendine özgü kuralları ve var olma mücadeleleri bireyin kişilik eğilimleriyle birleştğinde farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle iş yaşamında işi erteleme davranışının kontrol altına alınması, bazı durumsal koşulların düzenlenmesi, iyileştirilmesi ve aynı zamanda kişinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal süreçlerinin göz önüne alınarak, ele alınmasıyla mümkün olabilmektedir.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, Beta Basım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 2005, ss. 21-31.

<sup>48</sup> Yürüten, <http://www.miradanismanlik.com/makale.php>, (14.02.2012)

Coote' a göre literatürde işi erteleme kavramının çeşitli boyutlarını ya da yönlerini vurgulayan birçok tanım bulunmaktadır. Kimi tanımlar, uygun olmayan önceliklendirmeye odaklanırken, kimi tanımlar ise karşılanmayan beklentileri işi erteleme kriteri olarak esas almaktadırlar. Yine bazı tanımlarda işi erteleme, bir alışkanlık olarak değerlendirilirken, bazılarında ise bu davranış, hedefleri başarmada yetersizlik olarak nitelendirilmektedir.<sup>49</sup>

### 2.1.1. İş Ertelme Davranışının Tanımı ve Boyutu

Bui' ye göre, özellikle son 15-20 yılda daha fazla dikkat çekmeye ve araştırılmaya başlanan işi erteleme olgusu, genel olarak hemen herkesin hayatı boyunca az ya da çok karşı karşıya kaldığı ve bu nedenle hem bireysel performans düzeyinde, hem de örgütsel etkililikte düşüşe neden olan bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir bakış açısı ise işi ertelemeyi, geniş bir insan kitlesi için verimliliğe önemli bir engel niteliğinde görmektedir.<sup>50</sup> İş erteleme bir sorun ya da engel olarak nitelendirilmesi, bireyin yaşamında mücadele edilmesi gereken bir alan olduğuna da işaret etmektedir. Ülkemizde işi erteleme bireylerin yaşamlarındaki yaygınlığına ilişkin bir araştırma bulunmamakla birlikte, özellikle batılı ülkelerde bu konuda birçok araştırma dikkati çekmektedir. Bu araştırmalar daha çok, üniversite öğrencilerinin dersleri ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken başvurdukları erteleme davranışına odaklanırken; genel nüfus içinde faturaları ödeme ya da kişisel sağlıkla ilgili sorunları halletme gibi günlük yaşama ilişkin konularda erteleme davranışına yönelik çalışmalar da mevcuttur. Toplumda kronik bir şekilde erteleme davranışı sergileyen ve bunu uyumsuz bir yaşam biçimi olarak benimseyen birçok insan olduğu ifade edilmektedir. Bir araştırmada, üniversite öğrencilerinin derslerle ilgili konularda erteleme davranışının % 70 gibi bir oranda olduğu belirtilmiştir. Başka bir araştırmada, yetişkin nüfus içinde günlük rutin işler konusunda başvuru alan erteleme davranışının %20 oranında olduğu belirlenmiştir. Amerika, İngiltere ve Avustralya' da eş zamanlı yürütülen bir araştırmada ise bu üç ülkedeki yetişkinlerin %20' sinin kronik bir erteleme olarak nitelendirildiğine işaret etmektedir. Buna göre, ülkeler arasında çok belirgin farklılıkların olmaması da dikkat çekicidir.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Coote, s. 15.

<sup>50</sup> Nh Bui, "Effect Of Evaluation Threat On Procrastination Behavior", **The Journal Of Social Psychology**, Cilt: 147, Sayı: 3, 2007, ss. 198.

<sup>51</sup> H. Şebnem Seçer, **İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar**, (Ed. Tarık Solmuş) Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2008, ss. 304, 305, 307.

İngilizce literatürde "Procrastination" kelimesinin kullanıldığı işi erteleme davranışı, "procrastinate" fiiline dayanmaktadır. "Procrastination" kelimesi anlam olarak Longman Büyük İngilizce-Türkçe sözlükte; "Ertelemek, geciktirmek, tehir etmek; bu günkü işini yarına bırakmak, işi ağırdan almak, sürüncemede bırakmak, oyalanmak; gerekli bir işin yapılmasını (sürekli olarak ve geçerli bir neden olmaksızın) geriye bırakmak." olarak geçmektedir.<sup>52</sup>

"Procrastinate" kelimesi Redhouse İngilizce-Türkçe sözlükte; "Sürüncemede bırakmak, ağırdan almak, geciktirmek; erteleme, tehir etmek" olarak; "Procrastination" kelimesi ise; "Sürüncemede bırakma, erteleme" olarak geçmektedir.<sup>53</sup>

İş yaşamında erteleme davranışı, genellikle ne istenen bir davranış olarak, ne de zamanın en etkili kullanımı olarak düşünülmez ve çalışanların verimliliğini, sağlığını ve memnuniyetini etkileyebilir. İşini sonraya bırakma davranışı, örgütsel etkililik üzerinde negatif bir etkiye sahip olabilir. Erteleme davranışı, standart bir sözlük olan Merriam-Webster Collegiate Dictionary' de (1993), "Yapılması gereken bir şeyi yapmayı bilerek erteleme" olarak; bazı araştırmacılara göre mantıksız olarak; bazı araştırmacılara göre doğal olarak amaca ulaşmayı zedeleyen bir davranış olan klinik psikolojik tutum olarak benzer birçok şekilde tanımlanmıştır.<sup>54</sup>

"Procrastination" kelimesinin kökenlerinin tam olarak anlaşılamadığı belirtilmekle birlikte "eras" ifadesinin Latince'de "yarın" anlamına geldiği ifade edilmektedir. Bu kelimenin aynı zamanda, "esnek" kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılabildiği ve "gelecek" gibi tanımlanmamış bir "sonra'yı işaret ettiği düşünülmektedir. "Crastinus" ifadesinin "yarına ait olan" anlamına geldiği ve "procrastinate" kelimesinin ise bir şeyleri yarına ait olan şeyler arasına koyma, dahil etme eylemini belirttiği üzerinde durulmaktadır. Özetle "procrastination" kelimesinin özünde, geleceğe erteleme ya da sonraya bırakma anlamı bulunmaktadır.

Kelimenin kullanımına ilişkin geçmişi incelendiğinde, "procrastination" kelimesinin ilk olarak 1548 yılında Oxford English Dictionary' de yer aldığı görülmektedir. Söz konusu sözlükte, "haberli gecikme" ya da "bilgi verilerek seçilmiş bir sınırlama" anlamında kullanılmıştır.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Longman Group UK Limited England, **İngilizce Sözlük**, Metro Kitap Yayın Pazarlama AŞ, 1. Baskı, İstanbul, 1993.

<sup>53</sup> Redhouse, **İngilizce Türkçe Sözlük**, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1972.

<sup>54</sup> Lonergan, ss. 7, 8.

<sup>55</sup> Seçer, İş, ss. 305, 306.

### 2.1.2. İşi Erteleme Davranışı Olgusunun Tarihi Gelişimi

Tarihsel olarak bakıldığında, işi erteleme kelimesiyle benzer anlamlar taşıyan kelime ve kullanımların çeşitli toplumlarda mevcut olduğunu görmek mümkündür. Örneğin Mısırlılar, yaklaşık işi erteleme anlamına gelen filleri bulunan en eski kültür olarak bilinmektedirler. Conti'ye göre bu fiillerden biri gereksiz çabadan kaçınmaya ilişkin yararlı bir alışkanlığı belirtirken, bir diğeri gerekli bir görevden kaçınmakla ilgili tembellik alışkanlığını ifade etmektedir.<sup>56</sup> Günümüzdeki işi erteleme ile benzer bir anlam taşıyan tembellik kelimesinin, Yunanca'daki "apati" halsizlik kavramında kökenlerinin bulunduğu ileri sürülmektedir. Ortaçağdan önce, tembellik sadece saygılı ve çalışkan olmaları beklenen keşişler için kullanılan ve "büyük günah" anlamıyla bilinen bir kelimedir ve bir ihmalkârlık ya da ruhsal bir tükenme olarak görülmektedir. 13. yüzyılda tembellik bütün insanlık için bir günah olarak görülmeye başlanmıştır. Galue' a göre, bu süreçte, tembellik "bitkinlik, ihmalkârlık, görevleri yerine getirmede başarısızlık, yükümlülükleri yerine getirmede savsaklama" olarak tasarlanmıştır. Diğer yandan, tembellik kelimesi fiziksel hareketsizlik ve etkisizliği ifade etmesi bakımından, işi erteleme olgusundan ayrılmaktadır.<sup>57</sup>

Gerçekten de özellikle Roma kültüründe, daha askeri bir vurgu ile ertelenmiş bir yargılamanın bazen gerekli ve daha akıllıca olduğu, özellikle askeri uyuşmazlıklarda sabır göstermenin daha kabul edilebilir görüldüğü noktasından hareketle, işi erteleme olgusunun taktiksel yönüne de gönderme yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, işi erteleme olgusu dürtüsellik ve yetersiz öngörünün tersine, ne zaman eylemde bulunulmayacağına ilişkin karmaşık bir düşünceyi de içinde barındırır. İşi erteleme olgusunun belirgin biçimde olumsuz anlamlarla kullanılmaya başlanmasının 18. yüzyıldaki Endüstri Devrimi ile aynı zamana denk geldiği belirtilmektedir. Benzer bir görüş Bauman tarafından dile getirilmiştir. Buna göre, işi ertelemenin kültürel bir uygulama olarak kendi karakterini ortaya koyması, modernitenin doğuşu ile birlikte gerçekleşmiştir. İşi erteleme modern anlamını, zamanın bir hedef haline gelmesi ile kazanmıştır.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Regina Conti, **Procrastination: A Social Psychological Perspective**, (Unpublished Doctoral Dissertation), Brandeis University Sciences, Department of Psychology, USA, 1995, s. 2.

<sup>57</sup> Alberto Hose Galue, **Perceived Job Ambiguity, Predisposition To Procrastinate, Work Related Information And Experience: An Investigation Of Procrastination Behavior At Work**, (Unpublished Doctoral Dissertation), Tulane University Department of Psychology, 1990, s. 3.

<sup>58</sup> Zygmunt Bauman, "Modern Adventures of Procrastination", **Parallax**, Cilt: 5, Sayı: 1, 1999, s. 3.

Knaus' a göre, zamanın etkin kullanımı ile bireyin sosyal değeri arasında yeni filizlenen ilişki, işi ertelemeğin önemine artan bir görünürlük kazandırmıştır.<sup>59</sup> Endüstri devriminin başladığı yıllarda Samuel Johnson, işi ertelemeğin "törebilimcilerin öğretilerine, aklın ve mantığın itirazına rağmen, hemem hemen her aklın az ya da çok barındırdığı genel bir zayıflık olduğunu" belirtmiştir. Milgram, işi ertelemeğin belirgin hale gelmesinin teknolojinin geliştiği ve bir programa bağlı kalmanın önemli görüldüğü ülkelerde daha mümkün olduğunu belirterek, bunun modern bir hastalık olduğunu vurgulamıştır.

### 2.1.3. İş Ertelme Davranışının Niteliği

Bu tanımlardan örnekler vererek, işi ertelme olgusunun niteliğine ilişkin açıklamalarda bulunmak, hem bu kavramın diğer benzer kavramlardan farkını ortaya koymaya, hem de ülkemiz literatüründe üzerinde çok fazla durulmamış bir konunun tartışılmaya açılmasına yardımcı olacaktır.

Kişisel bir seçim ve karar olarak işi ertelme olgusu konusunda; belirli bir zamansal sınırlaması olan, yararlı ve önceliği olan faaliyetleri, gereksiz yere geciktirdiklerinde ya da başka bir zamana ertelediklerinde insanlar işi ertelme davranışı sergilemiş olurlar. İş ertelme, gecikmeye ilişkin bir seçimi ve kararı simgeler. Bu karar, ertelme durumunu değiştirmek için çeşitli seçenekler ortaya çıkmasına rağmen zaman içinde de devam eder. Gerçekten de işi ertelme davranışı, bireyin tamamen kendi iradesi ile bilinçli olarak sergilediği bir davranış biçimidir. Bu noktada işi ertelme davranışını sergilemeye yönelik bireyin mizacından kaynaklanan eğilimler ön plana çıkmaktadır. İş ertelme, bir işi yerine getirmeyi ya da bir kararı vermeyi ertelemeye/geciktirmeye yönelik karakter ya da davranışsal mizaç olarak ele alınmıştır. Literatürde iş ertelme davranışının doğrudan davranışsal mizaç olarak tanımlanmasından ziyade, davranışsal mizacı oluşturan çeşitli kişilik özelliklerinin iş ertelme davranışının öncülü olarak değerlendirilmesi yaklaşımı daha fazla kabul görmektedir.

Andreou' ya göre iş ertelme kavramının tanımlanmasında esas alınan bir başka boyut, mantıkdışı davranış niteliğidir. Mantıkdışı davranış olması, bir şeyi yapmak istemeye rağmen, yapmamak, yapamamak, bu bilinci değiştirmeden

---

<sup>59</sup> William J. Knaus, "Procrastination, Blame, and Change", **Center for Creative Change, Select Press**, Corte Madera, CA, Cilt: 415, Sayı: 1, 2000, ss. 153, 154.

zamanı başka şeylerle geçirmek şeklinde açıklanmaktadır.<sup>60</sup> Bu bakış açısına göre, işi erteleme, mantıkdışı ve kendi kendini yenilgiye uğratan bir davranış biçimi olarak tanımlanır. Daha açık bir ifadeyle, işi erteleme, bireyin, kendi kendini yenilgiye uğratmak felsefesinden kaynaklanan bir alışkanlığıdır. Kendi kendini yenilgiye uğratmak felsefesi her şeyi mükemmel yapmaya yönelik mutlakıyetçi bir bakış açısı, hiçbir şey yapmamaya yol açar ya da gelecekteki kazançlar için bugünkü zorluklara katlanılamaz düşüncelerine dayanır ve kişiye etkin olmayan, kötü sonuçlar getirir. İş erteleme davranışı sergileyen insanlar, ne yapmak istediğini bilen, onu yapabilecek kapasitede olan, yapmaya çalışan fakat buna rağmen yapmayan kişiler olarak karakterize edilmişlerdir.

İş ertelemeyi tanımlarken, bu davranışın kişide yarattığı öznel rahatsızlık ya da sıkıntı üzerinde durmak da gerekir. Buna göre iş erteleme, öznel bir rahatsızlık/sıkıntı duyarak iş gereksiz yere erteleme davranışı olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama, bütün geciktirici davranışları, iş erteleme davranışı olarak nitelermek gerektiğine işaret etmektedir.

İş erteleme davranışının niteliği ile ilgili olarak belirtilmesi gereken ilk husus, bunun sadece gözlemlenebilen davranışları değil, davranışların arkasında yatan bilişsel süreçleri de içermesidir. İş ertelemenin bilinçli bir karar olmasından hareketle, bilişsel bir sürecin de bu davranışta etkili olduğu söylenebilir. Gerçekten de literatürde, iş ertelemenin bir iş yapmayı ertelemek gibi davranış boyutunda olduğu kadar, bir iş yapmaya ilişkin kararları ertelemek ya da geciktirmek gibi bilişsel boyutta ele alınabileceği sıklıkla belirtilmektedir. Diğer yandan, iş ertelemeye ilişkin tanımlarda da değinildiği gibi, iş ertelemenin bireyde yarattığı rahatsızlık/sıkıntı hali, bu davranışın bilişsel ve davranışsal boyutlarının yanında, dikkate alınması gereken bir de duygusal yanının olduğuna işaret etmektedir. Özetle iş erteleme; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerden meydana gelen bir bütündür. Bu bileşenlerin iş erteleme sürecindeki katkıları ve birbirleriyle etkileşimi ilerleyen bölümlerde yeniden ele alınacaktır.

Conti'ye göre iş erteleme aynı zamanda bir "kaçınma" davranışıdır.<sup>61</sup> Diğer bir deyişle, bir davranıştan ya da bir niyetin uygulanmasından kaçınmayı içerir. Van Eerde tarafından kaçınma, dikkatin daha hoşnutluk verici aktivite ya da düşüncelerle dağıtılması olarak açıklanmaktadır. Bireyi kaçınmaya iten nedenler arasında kendini

---

<sup>60</sup> Chrisoula Andreou, "Understanding Procrastination", **Journal For The Theory Of Social Behaviour**, Cilt: 37, Sayı: 2, 2007, s. 189.

<sup>61</sup> Conti, s. 4.

sergilemekten, başarısızlıktan, değerlendirilmekten duyulan korku sayılmaktadır.<sup>62</sup> Bireyin kendi kontrolü altındaki bir eylemden tamamen kaçınmasının altında psikolojik bazı korkular yatmaktadır. İşi erteleme davranışı sergileyen bireyler "mükemmel olmalıyım", "yaptıklarım kolay ve çok fazla çaba gerektirmeyen işler olmalıdır", "bir risk almak ve başarısızlığa uğramaktansa, hiçbir şey yapmamak daha güvenlidir" şeklinde bazı varsayımlara sahiptirler. Bu varsayımlar, işi erteleme davranışı gösteren bireylerin, kaçınma davranışına ilişkin ileri sürdükleri bahaneler niteliğini taşımaktadır.

Seçer' e göre buraya kadar verilen tanımlamalardan yararlanarak; işi erteleme olgusu şu şekilde tanımlanabilir: "Bireyin yapmayı istediği ve üstlendiği bir işi, mantıklı bir gerekçesi olmaksızın, bilinçli bir seçimle ve öznel bir rahatsızlık/sıkıntı hissederek ertelemesi ya da geciktirmesini içeren davranış biçimidir."<sup>63</sup>

#### 2.1.4. İşi Ertelme Davranışının Önemi

Hemen hemen bütün tanımlamalarında açık bir şekilde olumsuz yönleri vurgulanan ve olumsuz bir davranış olarak nitelendirilen işi erteleme, toplumda oldukça yaygın ve etkisi çok belirgin hissedilen bir davranıştır, bu nedenle de herkesi yakından ilgilendirir.

İş yaşamında işi erteleme hem bireysel, hem de örgütsel verimliliği etkilemektedir. Verimlilik örgütler için çok önemli olduğundan, iş yaşamında işi erteleme ile ilişkili olabilecek faktörleri belirlemek önem taşımaktadır. İşi ertelemenin verimlilik yanında, bireysel performans düzeyinin düşmesi ve örgütsel stresle de ilişkisi vardır.

Son yıllarda, artan özerklik ve sorumluluk, piyasaya ürün sürmeye yönelik baskılarla birlikte iş yaşamını önemli ölçüde etkilemiştir. İş yaşamındaki baskılar, yapacak çok şeyin olduğunu, ama yeterli zamanın olmadığını düşünmek anlamına gelen "zaman kıtlığı" gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşi erteleme de zaman baskısını arttıran tehlikeli döngünün bir parçası olarak düşünülebilir. Van Eerde' e göre çalışanlar zaman baskısı altında olsalar bile, işi erteleme davranışı

<sup>62</sup> Wandelen Van Eerde, "Procrastination: Self Regulation In Initiating Aversive Goals", **Applied Psychology: An International Review**, Cilt: 49, Sayı: 3, 2000, s. 373.

<sup>63</sup> Seçer, İ., ss. 310-313.

gösterebilmektedirler.<sup>64</sup> İş yaşamında işi erteleme, sadece genel bir iş alışkanlığı ya da kişilik özelliği olarak değerlendirilmez. Bundan ziyade, belirli bir göreve bağlı olan bir davranıştır. Dolayısıyla iş yaşamında işi erteleme konusunda dikkatlerin, çalışanı belirli görevleri tamamlamaktan kaçınmaya yönlendiren durumsal koşullara çevrilmesi gerekmektedir. İş yaşamında düşünsel (karar vermeye dayalı) işi ertelemenin, diğer işi erteleme çeşitlerine göre, daha mümkün olabileceğini ileri sürülmektedir. İş yaşamında işi erteleme ile ilişkili olan faktörlerden birisinin işin özellikleri olduğu, bu nedenle de bireylerin sevmedikleri işleri ya da kendilerine empoze edilen işleri ertelemeye daha yatkın oldukları belirtilmektedir.

Seçer' e göre özetle, işi erteleme davranışının bireylerin hem günlük yaşantılarında, hem eğitim süreçlerinde, hem de iş yaşantılarında önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Bu nedenle, bireylerin sergiledikleri bu davranışın nedenleri, sonuçları ve bu davranışların önlenmesine ilişkin açıklamalar önem arz etmektedir.<sup>65</sup>

Bununla birlikte Hammer ve Ferrari' ye göre, iş yaşamında işi erteleme davranışı ile ilgili bir araştırma, beyaz yakalı çalışanların, mavi yakalı çalışanlara göre daha yüksek düzeyde işi erteleme davranışı sergilediklerini ortaya koymuştur.<sup>66</sup>

### 2.1.5. İş Ertelme Davranışının Unsurları

İş ertelme davranışının unsurlarını “psikolojik rahatsızlık”, “daha önceden yapmaya niyet edilmiş bir işin ertelenmesi” ve “rasyonalite” başlıklarında ele almak mümkündür. Daha önce de belirtildiği gibi, iş ertelme davranışı bireyi rahatsız edici bir psikolojik durum ile karakterize olur. Solomon ve Rothblum' a göre öznel bir rahatsızlık, kaygı ya da üzüntü/sinirlilik gibi duygularla bir arada bulunan bir gecikme durumu, iş ertelme davranışında daha belirleyicidir.<sup>67</sup> İş ertelme davranışının bir diğer unsuru da bireyin daha önceden yapmaya niyet ettiği bir işi ertelemesidir. Buradaki "niyet" unsuru, bireyin meşru kabul ettiği, yapmak zorunda olduğunu hissettiği veya kendi benliği ile ilişkili kabul ettiği işleri yapmak konusunda duyulan istek olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla, bireyin kendi zihninde tasarlamadığı bir işi yapmaması iş ertelme olarak nitelendirilememektedir. Son olarak, rasyonel

<sup>64</sup> Eerde, s. 423.

<sup>65</sup> Seçer, İş, ss. 304-313, 340, 341.

<sup>66</sup> Corey A. Hammer ve Joseph R. Ferrari, “Differential Incidence of Procrastination Between Blue and White-Collar Workers”, **Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social**, Cilt: 21, Sayı: 4, Winter, 2002-2003, s. 333.

<sup>67</sup> Laura J. Solomon, Ester D. Rothblum, “Academic Procrastination: Frequency And Cognitive-Behavioral Correlates”, **Journal Of Counseling Psychology**, Cilt: 31, Sayı: 4, 1984, s. 503.

olmayan bir davranış olarak tanımlanan işi ertelemenin rasyonelite unsuru üzerinde durmak gerekir. Rasyonelite unsurunda dikkati çeken nokta, bireyin kendi koşulları içinde yararını en üst düzeye çıkaran seçenekler içinde hareket etmesidir. Burada, bireyin kendi tercihleri, içinde bulunduğu zamansal koşullar ve sahip olduğu bilgi ve becerileri etkili olmaktadır. Diğer bir deyişle, sözü edilen rasyonelite bireyin kendi koşullarında yararını en üst düzeye çıkaracak seçeneklere işaret etmektedir. Dolayısıyla işi erteleme davranışı, bireyin bunların farkında olup da bu doğrultuda davranmaması ile karakterize olmaktadır.<sup>68</sup>

### **2.1.6. İş Ertelme Davranışının Bileşenleri**

İş ertelme davranışının üzerinde bir uzlaşmaya varılmış olan en belirgin yönü; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir bütün olarak kabul edilmesidir.<sup>69</sup> Fee ve Tangney' e göre diğer bir deyişle, iş ertelme sadece davranışsal bir olgu değil, davranışsal, bilişsel ve duyuşsal bileşenlerden oluşan bir süreçtir.<sup>70</sup> İş ertelme davranışının karmaşıklığı da, onun çok boyutluluğundan kaynaklanmaktadır.<sup>71</sup>

#### **2.1.6.1. Bilişsel Bileşenler**

İş ertelemenin bilişsel bileşeni, bu davranışı sergileyen bireyin başarısızlık beklentisi, düşük özsaygı, karar vermede yetersizlik gibi düşüncelerinde kendini açığa çıkaran düşünme ve muhakeme süreçlerine işaret eder. Bilişsel bileşenler arasında, işin yerine getirilmesi ile ilgili gerçekçi olmayan niyetler, hedefler, öncelikler ya da gereklilikler gibi öğeler yer alır. İş ertelemenin bilişsel yönünün temeli, niyetler ile performans arasındaki uyum eksikliğinde yatmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin, kendi önceliklendirme sürecine ters düşecek şekilde davranması, işi erteleme olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, eğer kişi düşük öncelik verdiği bir işi, yüksek öncelik verdiği bir işten önce yapıyorsa, o zaman kişinin yüksek öncelik verdiği iş ile ilgili erteleme davranışı sergilediği söylenebilir. Sadece yüksek öncelikli işin diğerinden önce yapılmaması değil, bu işe yeterli zaman ayrılmaması da yine işi

---

<sup>68</sup> Seçer, İş, s. 311.

<sup>69</sup> Seçer, İş, ss. 313, 314.

<sup>70</sup> Ronda L. Fee, June P. Tangney, "Procrastination: A Means of Avoiding Shame or Guilt?", **Journal Of Social Behavior And Personality**, George Mason University, Cilt: 15, Sayı: 5, 2000, s. 167.

<sup>71</sup> Seçer, İş, s. 314.

ertelemenin bilişsel bileşenine işaret etmektedir. Diğer yandan, işi erteleme konusunda bir özür ya da mazeret olarak çok meşgul olmanın ileri sürülemeyeceği, çünkü kişinin yapması gereken işler ile bunların zaman kısıtlarına göre bir planlama yapması gerektiği belirtilmektedir.

Niyetler ile performans arasındaki uyum eksikliği düşüncesi, sadece işin ne zaman yapıldığına dair zamansal yönleri değil, işi programlama ya da bir programa bağlı kalma gibi yönlerini de işi erteleme kavramına dahil eden bakış açısı ile desteklenmektedir. Kişinin resmi bir programı olmasa bile niyetleri, öncelikleri ve amaçları, performansın karşılaştırılabileceği resmi olmayan bir program oluşturabilir. Dolayısıyla, işin bizzat yerine getirilmesi davranışsal bileşene işaret ederken, işin yapılmasına ilişkin zihinsel hazırlık işi ertelemenin bilişsel bileşenini oluşturmaktadır. Bilişsel yön, bireyin işe ilişkin zihinsel hazırlığını da dikkate alarak, işi erteleme olgusuna daha geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır.<sup>72</sup> Vestervelt' e göre özetle, işi ertelemenin bilişsel bileşeni, bireyin işleriyle ilgili niyetleri, öncelikleri ya da amaçları ile bu işlerle ilgili performansı arasındaki alışkanlık haline gelmiş uyum eksikliği olarak belirtilebilir.<sup>73</sup>

#### **2.1.6.2. Duyuşsal Bileşenler**

İş erteleme olgusunun duyuşsal bileşeni, iş erteleme davranışı sergilendiğinde hissedilen heyecan, moral bozulduğu, kaygı gibi duygusal tepkilerle belirginleşir. Bunun gibi, başlanmamış, üzerinde çalışılmamış ya da bitirilmemiş bir iş ile ilgili baskı, üzüntü, rahatsızlık hissedilmesi de iş ertelemenin duyuşsal bileşeni içinde yer alır. İş ertelemeyi, bireyin herhangi bir işi başka bir zaman yapmaya karar vermesinden ayıran esas nokta, bireyin içsel ve öznel bir rahatsızlık duymasıdır. Diğer yandan, bireyin iş erteleme davranışı sergilediğine karar vermek için, ne düzeyde bir olumsuz duygu hissetmesi gerektiği konusunda uzlaşma bulunmamaktadır. Bireyin önemli düzeyde kaygı hissetmesi gerektiğini belirten çalışmalar yanında, iş erteleme ile ilgili duyulan kaygı ya da rahatsızlığın öznel olduğu, dolayısıyla bunun düzeyiyle ilgili herhangi bir sınır olamayacağını belirten çalışmalar da mevcuttur.<sup>74</sup> Vestervelt' e göre iş erteleme olgusunun duyuşsal bileşeni, bireyin bir işe başlanmamak, onun üzerinde çalışmamak ya da bitirilmesi

---

<sup>72</sup> Seçer, İş, ss. 315-317.

<sup>73</sup> Vestervelt, s. 5.

<sup>74</sup> Seçer, İş, ss. 316, 317.

gereken tarihe kadar bitirmemeye ilişkin alışkanlık haline gelmiş eğilimi konusunda duyduğu öznel rahatsızlık olarak ifade edilebilir.<sup>75</sup>

### **2.1.6.3. Davranışsal Bileşenler**

İşi ertelemenin en belirgin bileşeni davranışlardır. İşi ertelemenin davranışsal bileşenleri konusunda üzerinde en çok durulan hususlar, bir işe başlama, iş konusunda performans gösterme ya da işi tamamlama konularında erteleme ya da gecikmedir. Bunun gibi, işi yapmak konusunda herhangi bir eylemde bulunmamak ya da performans sergilememek de davranışsal bileşenler arasında yer alır. Öte yandan, bir işin tamamlanmasının çok uzun süre alması ya da bir işi tamamlamak için makul olmayan bir süre istenmesi de yine işi ertelemenin davranışsal bileşenleri çerçevesinde incelenir.

Bazı araştırmacılar ise işi ertelemenin işleri geciktirme ya da tamamlamamaya yönelik eylemsizliği değil, aynı zamanda; örneğin, televizyon izlemek ya da zamanın daha az çaba sarf edilerek geçirilmesini sağlayan faaliyetlerle meşgul olmak gibi; istenen işi yapmaktan kaçınmayı sağlayan geciktirici eylemleri içerdiğini düşünmektedirler. Geciktirici eylemler, bir amacı gerçekleştirmeyi sağlayacak fırsatlar ile ilgilenmemeyi de kapsamaktadırlar. Son olarak önce de belirtildiği gibi işi ertelemenin alışkanlık haline gelmiş olması noktasından hareketle işin zaman zaman geciktirilmesi değil, işin başlanması ve bitirilmesine yönelik kronik, alışılmış ve sık tekrarlanan bir eğilim, işi ertelemenin davranışsal bileşenleri arasında sayılmaktadır.<sup>76</sup> Vestervelt' e göre özetle, işi ertelemenin davranışsal bileşenini, bir işin başlatılması, sürdürülmesi ya da tamamlanmasını, belirli bir süre sonuna kadar bazı geciktirici eylemler aracılığıyla geciktirmeye/ertelemeye yönelik, kronik ya da alışkanlık haline gelmiş bir eğilimin varlığı oluşturmaktadır.<sup>77</sup>

### **2.1.7. İşi Erteleme Davranışının Sınıflandırılması**

Literatürde işi erteleme davranışının sınıflandırılması ile ilgili birden fazla yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlar arasında doğrudan işi erteleme davranışına odaklanan ve bu davranışın bireyin yaşamında yoğunlaştığı alanları ya da bu

---

<sup>75</sup> Vestervelt, s. 7.

<sup>76</sup> Seğer, İş, ss. 314, 315.

<sup>77</sup> Vestervelt, s. 2.

davranışta etkili olan faktörleri (kişilik özellikleri ya da durumsal faktörler gibi) dikkate alan yaklaşımlar olduğu gibi, işi erteleme davranışı yerine, bu davranışı sergileyen bireye odaklanıp, bireyin işi ertelemeye olan bakış açısına göre bir sınıflandırma yapan yaklaşımlar da mevcuttur. Son sözü edilen yaklaşımlar, aslında işi erteleme davranışı sergileyen bireyleri sınıflandırmaktadırlar. Bu bölümde, daha ayrıntılı bir inceleme olanağı sunması bakımından işi erteleme davranışını odak noktası olarak alan yaklaşımlar temelinde açıklamalar yapılmıştır. Fakat buna geçmeden önce, işi erteleme davranışını sergileyen birey odaklı çalışmalardan da kısaca söz edilecektir.

Bu davranışı sergileyen bireyleri "iş ertelemeci" olarak adlandıran birey odaklı çalışmaların, işi erteleme davranışı ile ilgili buraya kadar yapılan açıklamalarla bir ölçüde çelişkiye düşen tarafları bulunmaktadır. Bunun nedeni, iş ertelemeci bireyleri sınıflandıran bu çalışmalardaki esas odak noktasının, erteleme davranışı sergilerken bireyin bir sıkıntı/rahatsızlık duyup duymadığı olarak belirlenmiş olmasıdır. Hatırlanacağı gibi, işi ertelemenin hem niteliği, hem de bileşenleri ile ilgili yapılan tartışmalar sırasında, bireyin işi erteleme ile ilgili bir rahatsızlık duymasının önemli olduğu sık sık vurgulanmıştı. Fakat yine hatırlanacağı gibi, işi erteleme davranışının bunun dışında birçok yönü ve niteliği bulunmaktadır. Dolayısıyla, bireyi işi erteleme davranışına yönlendiren motivasyonlar farklı olduğundan, bireyin bu davranışa yaklaşımının da farklı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer bir deyişle, bireysel farklılıklar, bireyin işi erteleme davranışı sergilemekle birlikte, bu davranışa yaklaşımının farklı olmasına yol açmaktadır. Söz konusu bireysel farklılıklar işi erteleme davranışının nedenleri kapsamında ayrıntılı olarak değerlendirilecektir.<sup>78</sup>

Burada söz konusu olan, iş ertelemecilerin, bu davranış konusunda takındıkları olumlu ya da olumsuz tavırlardır. İyimser iş ertelemeciler, yapmak istedikleri şeyi ertelemekle birlikte, bu konuda herhangi bir üzüntü duymamaktadırlar. Yapılacak iş ile ilgili olarak eyleme geçmenin hemen ya da daha sonra gerçekleştiğine bakmaksızın, eninde sonunda başarıya ulaşacaklarına inanırlar. Bunun da ötesinde işin ilerlemesinin ihtimalini ve başarı şanslarını olduğundan fazla görüp, hedeflerine ulaşmak için gerekli olan zamanı da küçümserler. Buna karşılık kötümser iş ertelemeciler, geciktirici davranışlarından kaygı duyarlar ve takip etmeleri gereken programın gerisinde kaldıklarının farkındadırlar. Bu durumla nasıl başa çıkacaklarını bilemediklerinden, işi ertelemeye

---

<sup>78</sup> Seçer, İş, ss. 317,318.

devam ederler. Kendilerini yeteneksiz hisseden kötümser iş ertelemeciler, iş yapmak için eyleme geçmeleri halinde bu yeteneksizliklerinin de ortaya çıkacağı kaygısını taşırlar. Dolayısıyla hoşnut olmayacakları tecrübelerden kaçınmak için işi erteleme davranışını sürdürürler. Özetle, bu iki iş ertelemeci tip arasındaki en önemli fark, işi erteleme durumuna uyum gösterebilme düzeyleridir.<sup>79</sup>

Chu ve Choi' ye göre, iş ertelemeci bireylere ilişkin bir diğer sınıflama, bu bireyleri aktif ve pasif iş ertelemeciler olarak ikiye ayırır. İyimser/kötümser iş ertelemeci ayırımına benzer açıklamalar içeren bu sınıflamada, pasif iş ertelemeciler aslında işi ertelemek istemezler; fakat hızlı bir şekilde karar verme ya da bunu uygulama yeteneğinden yoksun olduklarından işi ertelerler. Buna karşılık aktif iş ertelemeciler, verdikleri kararları uygulamak konusunda zamansal açıdan bir sorun yaşamazlar. Bununla birlikte, eylemlerini bir süreliğine bilerek askıya alırlar ve dikkatlerini diğer önemli işlerine verirler. Dolayısıyla, aktif ve pasif iş ertelemeciler arasında bilişsel, duyuşsal ve davranışsal açıdan farklılıklar mevcuttur. Duyuşsal açıdan, pasif iş ertelemeciler, işin bitirilmesi gereken süre yaklaştıkça kendilerini baskı altında hissederler ve bakış açılarına, özellikle de yeterli sonuçlara ulaşabileceklerine yönelik düşüncelerine, kötümserlik hakim olur. Aktif iş ertelemeciler ise, baskı altında çalışmaktan hoşlanırlar. "Son dakika" işiyle karşılaştıklarında bir meydan okuma ile karşı karşıya kaldıklarını düşünüp motive olurlar. Bu duygu, onları pasif iş ertelemecilerde yaygın olan sıkıntı/kaygı durumuna karşı korur. Bu farklı bilişsel süreçler ve duygusal tepkiler farklı davranışsal yapıların ortaya çıkmasına yol açar. Aktif iş ertelemeciler inatçıdırlar ve son dakikada işi tamamlama yeteneğine sahiptirler. Diğer yandan pasif iş ertelemeciler, pes etmeye ve işi tamamlamakta başarısız olmaya daha yatkındırlar. Bu koşullar altında aktif iş ertelemecilerin işi erteleme kararı vermeyi, zaman baskısı altında çalışmayı ve son dakikada işi tamamlamayı tercih ettikleri ileri sürülmektedir.<sup>80</sup> Özetle, iş ertelemeci bireylerin sınıflandırılmasına ilişkin bu açıklamalardan, iyimser ya da aktif iş ertelemeciler için, iş ertelemenin bireyin kendi kendini motive etmesi bakımından bir araç olarak kullanıldığını söylemek mümkündür.<sup>81</sup>

Daha önce de belirtildiği gibi işi erteleme davranışının çeşitleri açısından esas olan, birey yerine davranışın odak noktası seçilmesi ve bireyin karakter özellikleri ile içinde bulunulan durumsal koşulların dikkate alınması ile bir sınıflama

---

<sup>79</sup> Seçer, İş, ss. 318, 319.

<sup>80</sup> Chu ve Choi, s. 247.

<sup>81</sup> Seçer, İş, s. 320.

yapılmasıdır. Bu noktada, işi erteleme davranışına ilişkin iki ana kategori ortaya çıkmaktadır. İş erteleme davranışında bireysel farklılıklardan kaynaklanan davranış biçimleri, karakter özelliğine göre sınıflandırma içinde ele alınır. Bu sınıflandırma için yer alan davranış biçimleri, durumsal koşullar ve zamandan bağımsız olarak sergilenen davranışlardır. Dolayısıyla iş erteleme, kişilik özelliği olarak görülür. Diğer yandan, durumsal koşulların etkili olduğu iş erteleme davranışlarında ise bireylerin iş ertelemeye yatkın oldukları koşullar dikkate alınmaktadır.<sup>82</sup>

Karakter özelliğinden kaynaklanan iş erteleme davranışı, bireyin farklı işlere başlamayı, bu işlerde performans göstermeyi ve işleri tamamlamayı geciktirmeye yönelik kronik ya da alışkanlığa dayalı eğilimi<sup>83</sup> ya da geciktirici davranışlara girişmeye yatkınlık olarak tanımlanır. Karakter özelliğinden kaynaklanan iş erteleme davranışında dikkati çeken nokta, bireyin farklı işlerde bu davranışı tekrarlamasıdır.<sup>84</sup>

#### **2.1.7.1. Karakter Özelliklerine Göre Sınıflandırma**

Literatürde karakter özelliğinden kaynaklanan iş erteleme davranışının farklı, isimler altında incelendiği görülmektedir. Bunlar arasında fonksiyonel olmayan iş erteleme, kronik iş erteleme, zorlayıcı iş erteleme ve sürekli iş erteleme gibi örnekler sayılabilir. Bütün bu isimlendirmeler altındaki iş erteleme davranışı biçimlerinde ortak olan nokta, bireyin yaşantısının birçok alanında erteleyici davranışlar sergileme konusunda bir eğiliminin olmasıdır. Diğer yandan, karakter özelliğinden kaynaklanan iş erteleme davranışları sınıflandırmasında bazı alt kategorilere de rastlamak mümkündür.<sup>85</sup> Örneğin karar vermeye dayalı (düşünsel) iş erteleme ya da kararsızlık bu kategorilerden birisidir. Belirli bir zaman içinde karar vermeyi bilinçli olarak erteleme ya da karar vermekten kaçınma olarak tanımlanan karar vermeye dayalı (düşünsel) iş erteleme, bir işte performans göstermeyi ertelemenin bilişsel öncülü olarak ele alınmakta ve stresli olarak algılanan karar verme durumlarıyla başa çıkmak için kullanılan bir araç olarak da değerlendirilmektedir. Karar vermeye dayalı (düşünsel) iş erteleme, unutkanlık, bilişsel süreçleri yürütmedeki başarısızlık, kendi kendini yenilgiye uğraticı

---

<sup>82</sup> Caroline Senecal, Kim Lavoie ve Richard Koestner, "Trait And Situational Factors In Procrastination: An Interactional Model", **Journal Of Social Behavior And Personality**, Cilt: 12, Sayı: 4, 1997, s. 890.

<sup>83</sup> Vestervelt, s. 10.

<sup>84</sup> Seçer, İş, ss. 320,321.

<sup>85</sup> Seçer, İş, s. 321.

davranışlar, kızgınlığı gizleme gibi durumlarla ilişkilidir; fakat zekâ düzeyinden bağımsız olduğu belirtilir.

Karakter özelliğinden kaynaklanan işi erteleme davranışları içindeki bir diğer alt kategori motivasyona dayalı nedenlerle açıklanan harekete geçirici ve kaçınmacı işi erteleme durumlarıdır. Harekete geçirici iş ertelemesinde söz konusu olan, bireyin işi bitirilmesi gereken zamanın yaklaşmasıyla işi bitirmek üzere motive olup harekete geçmesidir. Kaçınmacı iş erteleme ise bireyin bir işte performans göstermeyi, hoşlanılmayan işlerden, başarısızlıktan ya da özsaygıya yönelik tehditlerden kaçınmak için ertelemesidir. Kaçınmacı iş erteleme, bireyin kendini sunma/gösterme biçimi, mücadele gerektiren bir işten kendini uzak tutma isteği, kişiler arası bağımlılık ve dürtüsellik gibi unsurlarla ilişkili olarak görülmektedir. Harekete geçirici ve kaçınmacı iş erteleme davranışları ayrımı, iş ertelemeci bireylere ilişkin yapılan sınıflandırmadaki iyimser/kötümser ya da aktif/pasif iş ertelemecilerle eşleştirilebilir yönler taşımaktadır. Gerçekten de iyimser ya da aktif iş ertelemecilerin harekete geçirici, kötümser ya da pasif iş ertelemecilerin ise kaçınmacı iş erteleme davranışları sergiledikleri söylenebilir.<sup>86</sup>

#### **2.1.7.2. Durumsal Koşullara Göre Sınıflandırma**

İş erteleme davranışının sınıflandırılmasında durumsal koşulların etkisi dikkate alındığında, bireyin bazı durumlarda ya da yaşamının belirli bir alanında iş erteleme davranışı sergilediği üzerinde durulur. Durumsal koşullardan kaynaklanan iş erteleme davranışının en tipik örneği, literatürde akademik iş erteleme olarak adlandırılan ve özellikle öğrencilerin eğitim yaşamlarındaki sorumlulukları ile ilgili başvurdukları erteleme davranışdır. Akademik iş erteleme, eğitimle ilgili bir işin başlanması ve/veya bitirilmesini geciktirmeye yönelik rasyonel olmayan bir eğilim olarak tanımlanır. Eğitimle ilgili işleri hemen hemen her zaman ertelemek yanında, bu erteleme ile ilgili önemli düzeyde bir kaygı yaşamak da akademik iş erteleme tanımına dahil edilir. Ertelemenin yaygın olduğu eğitimle ilgili işler arasında, haftalık okuma ödevlerinin yapılması, sınavlar için çalışılması ve dönem ödevinin hazırlanması sayılmaktadır.

Akademik iş ertelemenin birçok faktör ile ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Bunlar arasında, düşük akademik performans, depresyon, dakik olamamak ve bazı

---

<sup>86</sup> Seçer, İ., ss. 321, 322.

yönlendirmelere uymada zorluklar yaşamak, görevler için az çaba harcama, düşük özyeterlik inancı, yüksek düzeyde performans kaygısı sayılmaktadır. Bunun yanında, mükemmeliyetçilik, dışsal motivasyon eğilimi ve çevreye karşı uygun bir izlenim yaratma kaygısı gibi kişilik özelliklerinin de akademik iş ertelemeye neden olabileceği belirtilmektedir.<sup>87</sup>

#### **2.1.8. İşi Erteleme Davranışıyla İlgili Kuramsal Teori ve Modeller**

Bu kısım erteleme davranışında bulunma konusundaki literatürü tekrar edip özetler. Tekrar etme ve analiz etme beş bilgi temelinin bilgisayar destekli araştırılması üzerinde derlenir ve geniş çapta tamamen farklı: kişilik ve psikoterapi (kişilik ve erteleme davranışı arasındaki ilişkiyi tanımlayan); danışmanlık (erteleme davranışını azaltma konusunda mülakat teknikleri ve şartlarının etkisini incelemeyen); eğitim danışmanlığı (öğrenci çalışma alışkanlıklarındaki geciktirme davranışı ile ilgili sebepleri ve müdahaleleri inceleyen); eğitim (öğrenciler arasında erteleme davranışına neden olan düşünceleri düzenleyen alanı tanımlayan); zaman yönetimi literatürü (çeşitli amaç koyma ve önceliklendirme tekniklerini içeren) ve uygulamalı yönetim literatürü (genellikle iş yaşamı organizasyonlarındaki erteleme davranışını bir sorun olarak inceleyen) alanlarından elde edilir.<sup>88</sup>

Literatürde işi erteleme davranışı ağırlıklı olarak psikolojik teorilerle açıklanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, işi erteleme davranışını ve bu davranışın altında yatan psikolojik süreçleri daha anlaşılır kılabilmek için başvurulan bu kuramlardan kısaca bahsedilecektir.<sup>89</sup>

##### **2.1.8.1. Harris ve Sutton' ın (1983) Durumsal Koşullar Modeli**

İş yaşamında işi erteleme davranışı ile ilgili ileri sürülen birkaç yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım Harris ve Sutton tarafından ileri sürülen ve işi erteleme davranışını kişilik özellikleri yerine, caydırıcı olan ya da bireye yararlı etkilerinin düşük düzeyde olduğu (bireye anlamlı gelmeyen ya da kendi amaçlarıyla bağdaşan yanları bulunmayan) iş özelliklerinden kaynaklandığı düşünülen işi erteleme yaklaşımıdır. Dolayısıyla bu yaklaşımda, durumsal koşulların işi erteleme davranışı

---

<sup>87</sup> Seçer, İş, ss. 314- 317, 321- 323.

<sup>88</sup> Coote, s. 4.

<sup>89</sup> Seçer, iş, s. 323.

üzerinde daha fazla etkili olduğu düşünülmektedir. Harris ve Sutton, örgütsel ortamda işi erteleme davranışına etki edebilecek başlıca üç durumsal koşul olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre işi erteleme davranışının odak noktasındaki işin, zorluk, çekicilik, karmaşıklık ve bitirilmesi gereken süre gibi özellikleri durumsal koşullardan ilkidir. Yaklaşımda ikinci durumsal koşul olarak, bu işin diğer işlerle ilişkisi (diğer işlerle etkileşim içinde olması, diğer işlerin yarattığı iş yükü ve asıl işin göreceli önemi) dikkate alınmaktadır. Son olarak, örgütün normatif yapısı, ödül sistemi ile enformasyon sistemi gibi örgütsel özelliklerin işi erteleme davranışında etkili olduğu düşünülmektedir.

Harris ve Sutton' a göre zorluk derecesi yüksek işlerin ertelenme olasılığı daha yüksektir. Buna karşılık işin çekici olması, ertelenme ihtimalini azaltır. İşin çekiciliği, bu iş sayesinde elde edilecek ödüllerin varlığını değil, işin sıkıcı olmamasını, bireyi teşvik edici özellikler taşımasını ifade etmektedir.<sup>90</sup> İşin karmaşıklık derecesinin yüksek olması da yine ertelemeyi tetikleyen bir faktördür. İşin nasıl yapılacağına da işi sonucunda neyin elde edileceğine dair acık beklentilerin olmaması durumunda ortaya çıkan iş karmaşıklığı, iş yaşamında işi erteleme yaklaşımlarının birçoğunda dikkate alınan bir faktördür.<sup>91</sup> Örneğin Galue; doğrudan iş karmaşıklığının işi erteleme davranışı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, işin analiz edilebilirliği, işin sağladığı geribildirim, işin bağımsızlığı ve işin istisnalarını iş karmaşıklığının bileşenleri olarak ele almıştır. Buna göre iş ile ilgili karmaşıklığın, metod, programlama, iş ile ilgili beklenmedik olay, işin kriterleri, sonuçlar ve değerlendirme gibi konularda ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür. Araştırma sonucunda iş karmaşıklığının bütün boyutlarıyla birlikte işi erteleme davranışı ile olumlu yönlü ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır, özetle işin karmaşıklık derecesi, iş yaşamında iş erteleme davranışını etkileyen önemli bir faktördür.<sup>92</sup>

Diğer yandan, Harris ve Sutton'un yaklaşımında, işin bitirilmesi gereken belirli bir süresinin olmaması durumunda da yine işi erteleme davranışının ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğu belirtilmiştir. İşi erteleme davranışının odak noktasındaki işin, diğer işlerle ilişkisi kapsamında, etkileşim düzeyinin ve göreceli öneminin işi erteleme davranışı ile ters yönlü, buna karşılık diğer işlerin fazla iş yükü yaratmasının ise doğru yönlü ilişki içinde olacağı öngörülmüştür. Özetle, Harris ve Sutton' a göre, diğer işlerle etkileşim düzeyi ve göreceli önemi düşük olan işlerin

<sup>90</sup> N. N. Harris ve R. I. Sutton, "Task Procrastination In Organizations: A Framework Of Research", **Human Relations**, Cilt: 36, Sayı:1, 1983, ss. 987-996'dan aktaran Seçer, İş, s. 341.

<sup>91</sup> Seçer, İş, s. 342.

<sup>92</sup> Galue, ss. 20-25.

ertelenme olasılığı yüksek olmakta, örgütsel ortamda diğer işlerin varlığı da yine iş yaşamında işi ertelemeye yol açmaktadır. Harris ve Sutton'un yaklaşımında yer alan durumsal koşullardan sonuncusu olan bazı örgütsel özelliklerle ilgili olarak, örgütün normatif yapısını bazı işlerin ertelenebilmesini mümkün kılarken, bazılarına ise böyle bir imkân tanımadığı, dolayısıyla işin niteliğinin örgütün normatif sisteminden etkilenme derecesine göre, ertelenme olasılığının değişeceği belirtilmektedir. Bunun gibi, tamamlandığı takdirde önemli ödüller getirecek olan işlerde ertelemenin daha az yaygın olabileceği öngürüsü, örgütün ödül sisteminin erteleme üzerindeki etkisine örnek olarak verilmektedir. Son olarak, hakkında açık bilgi paylaşımının bulunduğu işlerde, erteleme davranışının daha az sergilenebileceği ileri sürülmektedir.<sup>93</sup>

#### **2.1.8.2. Coote' un (1987) İşyerinde İş Ertelenenin Durumsal Modeli**

İş yaşamında işi erteleme davranışı ile ilgili yaklaşımlardan bir başkası ise Coote tarafından ileri sürülen, "işyerinde işi ertelemenin durumsal modeli" dir. Coote yaklaşımında, işi ertelemeye ilişkin kişilik eğilimi ile işin özelliklerinin (durumsal koşullar) etkileşim içinde işi erteleme davranışına yol açtığını öne sürmüştür.<sup>94</sup>

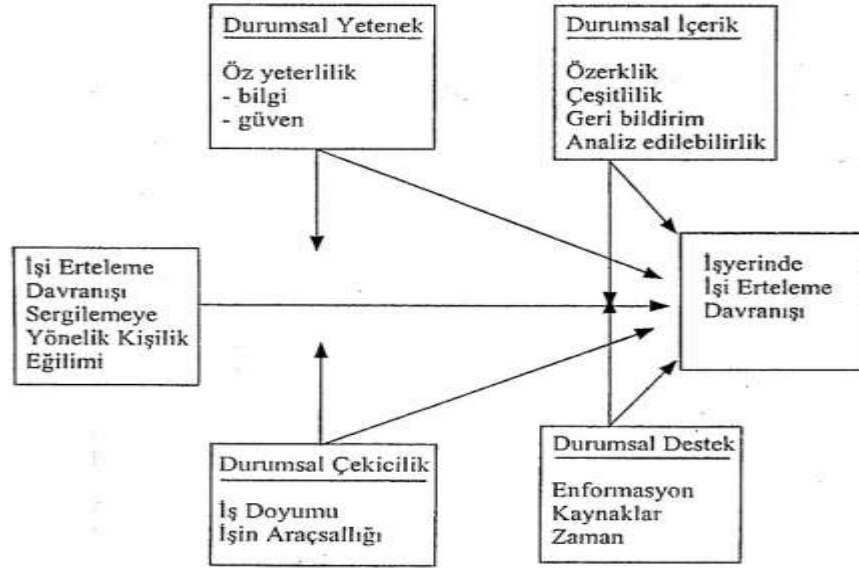
Şekil 1' de izlenen modelde de görüldüğü gibi, kişilik eğiliminin doğrudan işi erteleme davranışına yol açacağı düşünülmektedir. Diğer yandan, iş durumuna özgü belirli faktörlerin kişilik eğilimi ile işi erteleme davranışı arasındaki ilişkiyi etkileyeceği ileri sürülmüştür. Bu faktörler; yetenek, çekicilik, içerik, destektir.

---

<sup>93</sup> Seçer, İş, ss. 342-343.

<sup>94</sup> Coote, ss. 20-26.

**Şekil 1:** İşyerinde İş Ertelemenin Durumsal Modeli (Coote, 1987).



Kaynak: Elizabeth Ann Coote, Procrastination In The Workplace: A Study Of The Dispositional And Situational Determinants Of The Delay Behavior At Work, Tulane University, 1987, s. 22.

Model, işi erteleme davranışı sergilemeye eğilimli bireylerin, sözü edilen bu durumsal koşullardan daha fazla ölçüde etkileneceği ve böylelikle işi erteleme davranışının daha yüksek bir oranda sergileneceği hipotezine dayandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre özellikle; özerklik, iş doyumu, araçsallık ile kaynak ve zaman yetersizliği gibi durumsal faktörlerin işi erteleme davranışında önemli bir açıklayıcılığı olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, kişilik eğiliminin beklenildiği kadar açıklayıcı olmadığı, özerklik, zaman ve çekicilik gibi durumsal faktörlerin işi erteleme davranışı üzerinde daha fazla etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun da ötesinde, kişilik eğiliminin algılanan yetenek ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, iş ortamındaki söz konusu faktörlerin kontrol altına alınması sayesinde, işi erteleme davranışının engellenebileceği düşüncesi ağırlık kazanmıştır.<sup>95</sup>

<sup>95</sup> Seçer, İş, ss. 343-345.

#### 2.1.8.3. Lonergan ve Maher' in (2000) İş Karakteristikleri Modeli

Lonergan ve Maher, iş karakteristikleri modeli ile işi erteleme davranışı arasındaki ilişkiyi, kontrol odağı değişkeni aracılığıyla değerlendiren çalışmalarında, işin; özerklik, çeşitlilik, önem, iş kimliği, geribildirim gibi özelliklerinin işi erteleme davranışı ile ilişkili olacağı hipotezini ileri sürmüştür.<sup>96</sup> Diğer bir deyişle, iş zenginleştirmesinin söz konusu olduğu işlerde işi erteleme davranışının daha az sergileneceği öngörülmüştür. Bu durumun iç kontrol odağına sahip bireylerde daha da azalacağı varsayılmıştır. Araştırma sonuçları bu varsayımları destekler niteliktedir. Diğer bir deyişle, yüksek düzeyde iş zenginleştirmesinin söz konusu olduğu işlerde, işi erteleme davranışı azalmaktadır. İşin önemli olduğunu düşünen, işinden yeterli geribildirim alan bireylerin daha az düzeyde işi erteleme davranışı sergiledikleri, benzer şekilde özerkliğin yüksek olduğu işlerde işi erteleme davranışının görülme sıklığının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, iç kontrol odağına sahip bireylerde sözü edilen ilişkilerin, daha da güçlendiği görülmüştür. Bunun da ötesinde, dış kontrol odağına sahip bireylerde bile, özerkliğin işi erteleme davranışı sergilemeyi düşürücü etki yarattığı belirtilmiştir. Yani işin değerini vurgulamanın, yeterli ölçüde kararlara katılım olanağı tanınmanın ve geribildirim sağlamanın, işyerinde işi erteleme davranışını engellemek konusunda yöneticilere düşen görevler olduğu vurgulanmıştır.<sup>97</sup>

#### 2.1.8.4. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow' un temel düşüncesi, çalışanların ihtiyaçlarının hiyerarşik bir tarzda ortaya çıktığı düşüncesidir. Alttaki ihtiyaçlar ilk olarak ortaya çıkar ve üstteki ihtiyaçlar algılanmadan önce iş çevresi tarafından giderilmelidir. Bunun anlamı, alttaki ihtiyaçlar giderilmedikçe üstteki ihtiyaçların giderilmesinin çalışanların motivasyonu üzerinde herhangi bir güdüleyici etkisi olmayacaktır. Maslow bu olguyu ihtiyaçların ön etki kavramı olarak sınıflandırmıştır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi Tablo 2' de belirtilmiştir. Alttakinden üsttekine doğru ihtiyaçlar şu şekilde tanımlanmıştır:

<sup>96</sup> Jennifer Lonergan ve Karen J. Maher, "The Relationship Between Job Characteristics And Workplace Procrastination As Moderated By Locus Of Control", **Journal Of Social Behavior And Personality**, California State University, Long Beach, Cilt: 15, Sayı: 5, 2000, ss. 218, 219.

<sup>97</sup> Seçer, İş, ss. 323, 341-345, 346.

**Tablo 2:** Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

|                        |
|------------------------|
| Kendini gerçekleştirme |
| Takdir edilme ihtiyacı |
| Sosyal ihtiyaçlar      |
| Güvenlik ihtiyaçları   |
| Psikolojik ihtiyaçlar  |

Kaynak: Joseph I. Massie, Essentials Of Management, A Pearson Education Company, 4. Basım, New Jersey, USA, 1987.

Psikolojik ihtiyaçlar, açlık, cinsellik, susuzluğu kapsar. Güvenlik ihtiyaçları, bedensel olarak tehditlerden uzak olma ihtiyacını temsil eder. Sosyal ihtiyaçlar, sevmeye ve sevilme ihtiyacını temsil eder. Sevmeye, arkadaşlık, yakın ilişkiyi kapsar. Takdir edilme ihtiyacı, bir çalışanın kendine saygı duyma ve diğerlerinden saygı görme ihtiyacını kapsar. Kendini gerçekleştirme, ne Maslow ne de sonraki teorisyenler tarafından yeteri kadar tanımlanmamıştır. Bir varoluşçuluk düşüncesinde, bu terim birinin seçtiği ve olmakta kabiliyetli olduğu tüm oluşumları temsil eder.

Birçok endüstriyel psikolog, Maslow' un ihtiyaçları önemli iş motivasyonu kaynağı olarak birkaç sınıflandırmada tanımlamasını kabul etmiştir. Artık çok az sayıda yönetim teorisyeni hangi ihtiyaçların hissedildiğine dair bir sıralamada ciddi bir düzenlemenin varlığına inanmaktadır (psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları muhtemelen hariç). Belki en önemli yönetsel anlam, Maslow' un birçok çalışanın; onları işe gelmeleri ve istenen düzeyde bir çaba sarf etmeleri konusunda motive eden; ihtiyaçlar çeşitliliği yaşadıklarını gösteren çalışmasından ortaya çıkmaktadır. Kişinin organizasyona karşı takındığı tutum açıklanırken her bir çalışanın hissettiği ihtiyaçların özel karakter yapısını dikkate almak bir yönetici için önemlidir.

#### **2.1.8.5. Herzberg' in Çift Faktör Modeli**

Çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgili ikinci ünlü ifade Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından ortaya atılmıştır. Herzberg' in güdülerle ilgili çift faktör modelinin, çalışma güdüleyicilerinin içeriğini açıklamakta yeterli düzeyde olduğu (Maslow' daki gibi) fakat, çalışanların iş yaşamındaki davranışları ve performansları üzerindeki etkisini açıklamakta yetersiz olduğu kabul edilmiştir. Maslow' da olduğu

gibi, Herzberg' in düşünceleri bize, çalışanların motivasyonları için önemli olan, ihtiyaçların ve ödüllerin çeşitliliğinin dikkate alındığı ilginç ve yararlı bir çerçeve sağlar. Herzberg' in modeli, yine de, davranışı ve performansı etkileyen bu ihtiyaçlar sürecini tam olarak ifade etmekte başarısız olmuştur. Bunlar aynı bütünün iki farklı ucunu oluşturur ve her ikisinin de çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde ölçülebilir etkileri vardır.

#### **2.1.8.6. B.F.Skinner' in Davranışsal Destek Modeli**

B.F.Skinner, çalışanların davranışlarının kontrolü ve yönlendirme modelleri için güçlü bir yönetsel araç olarak destek kavramının anlaşılması için değerli bir katkıda bulunmuştur. Çalışmasından destek kavramı ile ilgili iki genelleme ortaya çıkmıştır. İlk olarak, desteğin zamanlaması veya programlanması en azından safi destekleme seviyesi kadar önemlidir. Skinner, örneğin, kesintili desteğin (istenen davranışın sadece kısmi zamanlı ödüllendirilmesi) sürekli destekten (istenen davranışın her oluştuğunda ödüllendirilmesi) daha etkili olduğunu göstermiştir. İkinci olarak Skinner, bir taraftaki destek fikri ile diğer taraftaki cezalandırma fikri arasında çok önemli bir fark olduğunu göstermiştir:

Destek pozitif ya da negatif olabilir. Pozitif destek, istenen davranışın gösterilmesini takiben cazip bir dürtünün takdim edilmesidir. Negatif destek, istenen karşılığın verilmesini takiben hoşlanılmayan veya istenmeyen bir dürtünün ortadan kaldırılmasıdır. Diğer taraftan cezalandırma, istenmeyen bir davranış takiben memnuniyet veren bir olgunun ortadan kaldırılmasıyla veya istenmeyen bir tutumun takibinde hoşlanılmayan veya istenmeyen bir dürtünün takdim edilmesiyle oluşur.

Katı Skinner' yen görüşüne göre, davranış sadece destelenme durumunda etkilendiği ve öğrenildiğinde (pozitif veya negatif destek) pozitif yönde olabilir. Bunun nedeni desteğin istenen davranışa odaklanmasıdır ve böylece çalışanlara büyük ölçüde bilgi sağlanır. Tersine cezalandırma, sadece istenmeyen davranış bertaraf etmeye yarar. İstenen davranışla ilgili hiçbir bilgiyi içermez. Cezalandırma durumunda, çalışanlar sadece neyi yanlış yaptıklarını bilirler.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Joseph I. Massie, **Essentials Of Management**, A Pearson Education Company, 4. Basım, New Jersey, USA, 1987, ss. 107-110.

#### 2.1.8.7. Turner ve Lawrance' ın İşin Nitelikleri Teorisi

Turner ve Lawrance “İşin Nitelikleri ” teorisinin tohumlarını 47 farklı endüstriyel meslekte işin niteliklerine karşı çalışanların tepkilerinin incelemesi ile 1965’ de atmıştır. Turner ve Lawrance, kentsel bölgelerde değil de küçük kasabalarda çalışanlar için işin niteliklerini yüksek düzeyde kavramanın (otonomi ve iş çeşitliliği), yüksek düzeyde memnuniyete ve düşük düzeyde devamsızlığa bağlı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu tespit bireysel farklılıkların, işin niteliklerini ve pozitif sonuçlar arasındaki ilişkiyi etkilediğini göstermektedir. Motivasyonal nitelikler; otonomi (iş planlamada ve organize etmede bağımsızlık ve karar verebilme hakkı), beceri çeşitliliği (iş üzerinde çeşitli beceriler ve kabiliyetler kullanmak), işin kimliği (başlangıçtan bitirmeye kadar bütün bir iş tanımlama), işin önemi (diğerlerine göre işin içsel ve dışsal ehemmiyeti) ve geribildirimdir (iş etkinliği ve performans hakkında yapılan işten veya diğerlerinden bilgi alma).<sup>99</sup>

#### 2.1.9. İş Erteleme Davranışıyla İlgili Temel Yaklaşımlar

Literatürde işi erteleme davranışı ağırlıklı olarak psikolojik teorilerle açıklanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, işi erteleme davranışını ve bu davranışın altında yatan psikolojik süreçleri daha anlaşılır kılabilmek için başvurulan bu yaklaşımlardan bahsedilecektir.<sup>100</sup>

##### 2.1.9.1. Psikanalitik / Psikodinamik Yaklaşım

İş erteleme davranışı, psikanalitik/psikodinamik gelenek sayesinde açıklanmaya çalışılmıştır. Missildine, psikodinamik yaklaşımla, yanlış çocuk yetiştirme uygulamalarının neden olduğuna inandığı “komuta-direnç döngüsü” şeklinde ifade ettiği şeyi 1960’ larda tanımlamıştır.<sup>101</sup>

Psikanalitik yaklaşıma göre, iş erteleme iki biçimde açıklanabilir. İlk olarak, bir işten kaçınmanın neden olduğu kaygı, burada anahtar rol oynar. Freud, bireyin iş erteleme eğilimini, görevden kaçınma olgusu temelinde açıklamıştır. Buna göre,

---

<sup>99</sup> Lonergan, ss. 2-6.

<sup>100</sup> Seçer, İ., s. 323.

<sup>101</sup> Theresa A. Wadkins, **The Relation Between Self-Reported Procrastination And Behavioral Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation), University Of Nebraska, Lincoln, Nebraska, USA, 1999, s. 11.

tamamlanmayan görevlerden kaçınılmalıdır; çünkü bu durum bireyin benliğini tehdit eder. Görevin neden olduğu kaygı, eğer bu görevi yapmaya ya da bu görevle ilgilenmeye devam edilecek olursa, görevin, yetenek yoksunluğu gibi olumsuz yönleri hatırlatacağı ya da ortaya çıkaracağı yönünde benliğe bir uyarı gönderir.<sup>102</sup> Benlik, görev ile ilgili böyle bir uyarıyı fark ettiğinde, görevden kaçınma gibi bir savunma mekanizması geliştirir.<sup>103</sup> Dolayısıyla, eğer yapılması gereken iş bireyin kaygı duymasına neden oluyorsa, birey, benliğini, bu kaygının olumsuz etkilerinden korumak için görevi yapmaktan kaçınır.

1960'lı yıllarda işi erteleme davranışını açıklamaya çalışan kuramcılar, psikodinamik teorilerden sıklıkla yararlanmışlardır. Missildine, bireyin bir işle uğraşırken yaşadığı "hayal kurmak" durumunu kronik işi erteleme sendromu olarak adlandırmıştır. Bu teoriye göre, geciktirici davranışlar, ebeveynlerin çocukları için gerçekçi olmayan hedefler belirlemelerinden ve çocuklarına gösterecekleri sevgilerini de bu hedeflerin gerçekleştirilmesine bağlamalarından kaynaklanmaktadır. Öte yandan, yine Missildine tarafından ortaya atılan "emir/karşı koyma döngüsü" nde de, ebeveynin aşırı baskısına tepki olarak çocuğun işi saksaklamayı ve oyalanmayı öğrendiği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde, MacIntyre de, sağlam temellere dayanmayan çocuk yetiştirme sürecinin iş ertelemeye yatkın bireyler yaratabileceğini belirtmiştir. Buna göre, iki uç noktadaki ebeveynlik özellikleri (aşırı hoşgörölü/aşırı baskıcı) iş erteleme eğilimi kazanmaya neden olabilir. Aşırı rekabet ortamı, katı bir yapı, dışarıdan değerdendirmenin ve eleştirinin aşırı vurgulanması, duygusal sorunlar, aile çatışmaları vb. gibi etkenler, kişinin beklenenin altında bir performans göstermesine yol açabilir.

#### 2.1.9.2. Davranışçı Yaklaşımlar

Davranışçı yaklaşım, fiziksel olarak gözlenebilen ve ölçülebilen iş erteleme davranışları üzerine odaklanır. Bu davranışları motive eden düşünce, duygu ve dürtüler, davranışçı yaklaşımın inceleme alanına girmez. Örneğin, davranışçı yaklaşımın işi ertelemeye ilişkin açıklamaları; "tepkiyi vermeyi yetersiz öğrenme; ya da, yetersiz tepki vermeyi öğrenme" şeklindedir. Yetersiz öğrenme, erteleme davranışı sergilemeye ilişkin özendirici unsurlar olduğunda ya da daha hedef

---

<sup>102</sup> O'Brien, s. 2.

<sup>103</sup> Dong Gwi Lee, **A Cluster Analysis Of Procrastination And Coping**, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Missouri of Columbia, Columbia, 2003, s. 26.

yönelimli davranışları özendiren unsurlar olmaması durumunda ortaya çıkar. Özetle, davranışçı yaklaşım, öğrenme teorileriyle ve süreciyle yakın ilişki içindedir. Burada, öğrenme teorilerinin de desteklediği davranışçı kuramlardan, pekiştirme yaklaşımı, kaçma ve kaçınma şartlandırması ve üçlü A Kuramı ele alınacaktır.

#### **2.1.9.2.1. Pekiştirme Yaklaşımı**

Pekiştirme yaklaşımının ana savı; işi erteleme davranışının, bireyin geciktirici davranışlarına rağmen başarılı olabilmesinden kaynaklandığıdır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşıma göre, bireyin ya başarılı bir iş erteleme geçmişi vardır ya da en azından yapması gereken işten başka, onu destekleyen başka uğraşlar bulmakta başarılıdır. Klasik Öğrenme teorisi, işi erteleme davranışının destekleyici unsurlar ya da cezalandırmanın olmaması ile daha kolay pekiştiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla, işi erteleme davranışı bu tür davranışları için ödüllendirilen ya da en azından cezalandırılmayan bireylerde daha fazla görülmektedir.

#### **2.1.9.2.2. Kaçma ve Kaçınma Şartlandırması**

Kaçma ve kaçınma şartlandırması, öğrenme kuramının işi ertelemeye ilişkin açıklamalarını anlamaya yardımcı olan önemli yapılardır. İş ertelemeci bireylerin, caydırıcı dürtülerden kaçma ya da kaçınmayı öğrenmesi üzerine odaklanır. Daha önce de belirtildiği gibi, işi erteleme davranışı aslında bir kaçınma davranışıdır. Birey, bir işi yapmaya başlayıp ardından onu yarıda bıraktığında ya da başarısız bir şekilde sona erdirdiğinde kaçma şartlandırması sergilemiş olur. Kaçınma şartlandırması ise bireyin caydırıcı bir dürtüden tamamen kaçınması, yani yapılması gereken işe hiç başlamaması durumudur. Her iki durumda da kaygı duyulması halinde, kaygının daha sonra sergilenecek olan kaçınma davranışlarını tetikleyeceği belirtilmektedir.

#### **2.1.9.2.3. Üçlü A Kuramı (Appraisal - Anxiety - Avoidance)**

Lazarus ve Folkman tarafından stres ve stresle başa çıkma süreciyle ilgili olarak geliştirilen ve değerlendirme/kaygı/kaçınma üçlü davranışına dayanan bu kuram, Milgram ve Tenne tarafından işi erteleme davranışını açıklamak üzere kullanılmıştır. Teori, herhangi bir durumdaki stres yaratan parametreleri ve bu

parametrelerle başa çıkmak için sahip olunan içsel ve dışsal kaynakları bilişsel olarak değerlendirmeye dayanır. İnsanlar karşı karşıya kaldıkları herhangi bir durumla ilgili olarak; a) bu durum ya da görevin kendilerine bir tehdit oluşturup oluşturmadığını ve b) belirli bir karar vermenin kendilerini tehdit edip etmediğini ve her iki durumda da görevi bitirmek ya da karar vermenin ortaya çıkardığı tehdit ile etkin bir şekilde başa çıkmaya yarayan kaynakları olup olmadığını değerlendirirler. Eğer yeterli ölçüde kaynağa sahip olmadıklarının farkına varırlarsa, kaygı duymaya başlarlar ve kendilerinde kaygı uyandıran bu durum ya da karardan olabildiğince fazla kaçınmaya çalışırlar. Birçok işi erteleme türü, kaygı azaltıcı sonuçları nedeniyle, olumsuz pekiştirilmiş davranışsal eğilimler olarak sürdürülür.

### **2.1.9.3. Bilişsel ve Bilişsel/Davranışçı Yaklaşımlar**

Bilişsel ya da bilişsel davranışçı yaklaşımların geçmişi daha yakın tarihlere dayanmakla birlikte, literatürde daha fazla ilgi görmüşlerdir. Bu kuramlar kapsamında, işi erteleme davranışının nedeni olarak temelde iki bakış açısı sunulur; a) Rasyonel olmayan inançlar ve b) Kırılgan özsaygı. Bu iki bakış açısı da birbiriyle ilişkilidir. Bu bölümde, işi erteleme davranışını açıklamaya ilişkin bu kuramlardan; Rasyonel/Duygusal Davranış Kuramı ile Burke ve Yuen' in Bilişsel/Davranışçı Yaklaşımına yer verilmiştir.<sup>104</sup>

#### **2.1.9.3.1. Rasyonel/Duygusal Davranış Kuramı**

Davranışların nedenselliğinin dış etkenlerden çok, inançlarda ve düşünce yapılarında arandığı bu kuram, bireylerin yaşamlarında karşı karşıya kaldıkları durumlara duygusal ve davranışsal olarak değil, bu olaylara ilişkin kendi rasyonel olmayan açıklamaları ya da değerlendirmeleri temelinde tepki verdiklerini ileri sürer. Rasyonel/Duygusal Davranış Kuramı'ndan türetilen bilişsel kuramlar işi erteleme davranışının açıklanmasında önemli bir yere sahiptirler. Kurama göre, rasyonel olmayan inançlar, duygusal ve davranışsal sorunların temel nedenidirler.

İşi erteleme davranışına yol açan rasyonel olmayan inançlara en tipik örnek "faydalı bir insan olduğumu kanıtlamak için her şeyi iyi yapmalıyım" şeklindedir. Başarısızlık durumunda, bu rasyonel olmayan inançlar, özsaygının düşmesine yol

---

<sup>104</sup> Seçer, İş, ss. 323-328.

açar. Aynı zamanda, yine rasyonel olmayan inançlar, "bu saçma görevi yapmak, sadece benim yetersizliği mi doğrulayacaktır" ifadesinde de görüldüğü gibi, bir göreve başlamayı geciktiren özendiriciler fonksiyonunu üstlenir. İşi ertelemeci bireyler açısından, görevden kaçınmak uygun bir mazerettir; çünkü böylelikle başarısızlıklarını kendi yetersizlikleri yerine, zaman kısıtlamalarına ya da en azından tembelliklerine yüklemek mümkün olur. Bu durum bir çeşit benliği savunma biçimi olarak düşünülse de psikanalitik yaklaşımda sözü edilen benlik savunusundan korunulur; çünkü burada benliğe uyarı gönderen kaygı, merkezi bir görev üstlenmemektedir. Dolayısıyla, kişiler yetersizliklerini gizlemek ve başarısızlıktan kaçınmak çabasıyla işi erteleme davranışı sergilerler. Bazı bireyler ise engellenmeye/zorluğa karşı hoşgörü gösteremeyeceklerine inanırlar ve işi yapmanın zararlı etkilerinden kendilerini korumak için işi ertelerler. Son olarak, bazı insanlar ise, işi erteleme davranışını, performans beklentilerine karşı koymak suretiyle düşmanlık duygularını dolaylı olarak göstermek için kullanırlar.

#### **2.1.9.3.2. Burka ve Yuen' in Bilişsel/Davranışçı Yaklaşımı**

Burka ve Yuen' in Bilişsel/Davranışçı Yaklaşımı, işi erteleme davranışı üzerinde etkili olan kırılğan özsaygı temelinde açıklamalar getirir. Buna göre, özsaygının kırılğan yapısı, işi ertelemecilerin geciktirici davranışlarını anlamak için önemlidir. Ellis ve Knaus, düşük özsaygıyı iş ertelemecilerin kişilik özelliklerine eşlik eden bir unsur olarak düşünürken Burka ve Yuen, işi erteleme davranışının kırılğan özsaygıyı koruma stratejisi olarak ele alındığında en iyi şekilde anlaşılabilirliği üzerinde durmaktadırlar. Bazı iş ertelemeciler, kendi değerlerini yetenekleri ile bir tuttuklarından, işi tamamlamayı geciktirerek, performanslarının değerlendirilmesini ve dolayısıyla gerçek yeteneklerine ilişkin yargılamaları engellerler. Böylelikle, yetenek ve olumlu özdeğer yanılması sürdürerek, özsaygıyı korumaya çalışırlar. Diğer yandan, Burka ve Yuen işi ertelemeyi, kontrol ediliyor olma ya da egemenlik altına alınıyor olma duygusuna karşı koyma yolu olarak da düşünmektedirler. İş ertelemeciler, dışarıdan kendilerine yönelen talepleri bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde göz ardı ederek, özerklik izlenimini sürdürme amacını taşırlar.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Seçer, İ., ss. 328-331.

#### 2.1.9.4. Sosyal/Psikolojik Yaklaşım

İş erteleme davranışını sosyal psikolojik bakış açısıyla açıklayan Conti, iş ertelemeyi günlük yaşantının normal ve gerekli bir parçası olarak anlamaya odaklanır. Dolayısıyla, iş erteleme, her zaman nevrotik bir belirti olarak görülmemeli, normal motivasyonel deneyimlerin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Sosyal psikolojik yaklaşımın temelinde, iş ertelemeye yol açan durumsal koşullara ve bu koşulların kişilik özellikleri ile nasıl etkileşime gireceğine odaklanma bulunmaktadır. Conti, bu yaklaşımla, iş erteleme davranışı ile ilgili "kim" sorusundan "neden" sorusuna yönelmeyi önermektedir. Diğer bir deyişle, sosyal psikolojik yaklaşım "kim iş ertelemeye daha yatkın?" sorusu yerine, "iş erteleme davranışına neden yatkınız?" sorusunun cevabını araştırmaya olanak tanımaktadır. Conti, doğrudan iş erteleme davranışına odaklanmanın, iş erteleme davranışından rahatsızlık duymayan bireylerin de yaşantılarının anlaşılabilmesini ve daha da önemlisi, iş erteleme davranışı ile ilgili duyulan kaygı ve psikolojik rahatsızlığın kaynağının daha açık hale gelmesini mümkün kılacağını belirtmektedir.

Sosyal psikolojik yaklaşım iş erteleme davranışına içsel ve dışsal motivasyon temelinde de bazı açıklamalar getirir. Dışsal motivasyon görevin içeriğinden bağımsız olan ve genellikle görev tamamlandıktan sonra elde edilen hedeflerle sağlanan motivasyondur. İçsel motivasyon ise bir iş yapmanın doğasında var olan ve hoşnutluk veren öğelerle sağlanır.<sup>106</sup> Diğer bir deyişle, motivasyon farklılıkları ve uyumsuzlukları, bir işin farklı aşamalarındaki gecikmelerle kendini gösterir. Aşağıda Tablo 3' de iş erteleme davranışının motivasyon farklılıkları temelinde ortaya çıkan farklı durumları görülmektedir.

**Tablo 3:** Farklı Motivasyon yapılarında İş Erteleme Davranışı (Conti, 1995)

|               | Düşük İçsel           | Yüksek İçsel         |
|---------------|-----------------------|----------------------|
| Düşük Dışsal  | Eylem Yok             | İş Bitirmede Gecikme |
| Yüksek Dışsal | İşe Başlamada Gecikme | Zamanında Eylem      |

Kaynak: SEÇER, H. Şebnem, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2008, s.332.

<sup>106</sup> Conti, s. 6.

Bireyin sahip olduğu motivasyonel durumun dengesiz olmasına ilişkin seçeneklerden birisi, dışsal motivasyonun yüksek, fakat buna karşılık içsel motivasyonun düşük olmasıdır. Bu durumda, iş kendisi birey açısından ilgi çekici olmadığından, yukarıda Tablo 3' de de görüldüğü gibi, işe başlamada gecikme yaşanabilir. Dışsal hedefler birey açısından değerli olduğundan, işin bitirilmesi gereken tarihe yakın bir zamanda, işe hemen başlanıp, hızlıca tamamlanması söz konusudur. Diğer yandan, içsel motivasyonun yüksek, dışsal motivasyonun düşük olması halinde, bireyin işi yapmaya yönelik isteği işe zamanında başlanmasını sağlar; fakat iş tamamlanmadığında ulaşılacak olan hedefler bireyi çok motive etmediğinden, işin bitirilmesi genelde ertelenir. Dolayısıyla, ikinci dengesizlik durumunda işi bitirmede gecikme yaşanması söz konusu olur.<sup>107</sup>

Conti' ye göre işi erteleme davranışını içsel ve dışsal motivasyon açısından tasarlamak, işi erteleme sürecinin farklı aşamalarına ilişkin bilgi sahibi olmayı sağlamaktadır. İş erteleme davranışının basitçe gereksiz bir gecikme davranışı olduğunu düşünmek yerine, gecikmenin neden gerçekleştiğini de anlamak mümkün olmaktadır. Görevin içsel motivasyona yönelik yönü çekici olmadığında, işe başlamak gecikebilir. Diğer bir deyişle, birey işi sevmemektedir. Öte yandan, işi bitirmeye ilişkin doğru bir neden, yani zorlayıcı dışsal bir güdü olmadıkça, işi bitirme sürecinde erteleme yaşanabilir.

İş erteleme davranışının özelliklerine ve tedavi edilmesine odaklanmaktansa, sosyal psikolojik yaklaşım, zahmetli ve koşturmacalı bir dünyanın işlemede gerekli ve normal bir parçası olan erteleme davranışını anlamaya çalışır. Bu yeni bakış açısıyla kimin erteleme davranışı göstermeye meyilli olduğu sorusunun ötesine gidilebilir ve neden herkesin erteleme davranışına meyilli olduğunu keşfetmeye başlanabilir.<sup>108</sup>

#### **2.1.9.5. İş Yaşamında Erteleme Davranışında Bulunma Durumsal Modeli**

Durumsal değişkenler uzun süredir organizasyonel çevrelerde çalışanların davranışsal tepkilerinin önemli kısmı belirleyicileri olarak kabul edilmektedir. Durumsal değişkenlerin önemi; iş planını, iş doyumunu, yönetsel performansı ve liderliği içeren organizasyonel araştırma alanlarının geniş bir yelpazesinde gösterilmiştir.

---

<sup>107</sup> Seçer, İ., ss. 331-333.

<sup>108</sup> Conti, ss. 6, 7.

Burada ileri sürülen modelin temel özelliği, erteleme davranışında bulunmaya kişisel yatkınlıktır. Bu yatkınlık, zıt kutup olarak kişinin erteleme davranışında bulunma konusundaki aşırı ve alışlagelmiş eğilimi gibi erteleme davranışında bulunmaya düşük düzeyde yatkınlık ile bir bütün olarak görülür. Bu yatkınlığın, iş yaşamında erteleme davranışındaki uyumsuzluğun sebebini açıklaması beklenir.

Bu faktörlerin her biri, erteleme davranışının sebebini kişisel yatkınlık ile açıklamaktan başka, erteleme davranışındaki farklılık hakkında ilave açıklayıcı olarak katkı sağlayacağını bildirir.

Sonuç olarak bu model, iş yaşamında kişinin erteleme davranışına yatkınlığının ve asıl erteleme davranışı arasındaki ilişkinin, durumsal değişkenler yoluyla azaldığını bildirir. Erteleme davranışında bulunmaya yatkınlık bir bireysel farklılık olarak kavramsallaştırıldığından dolayı, erteleme eğilimlerinin gücüne bağlı olarak bazı çalışanların durumsal değişkenler tarafından diğerlerinden daha çok etkilenmesi beklenir.<sup>109</sup>

#### **2.1.9.5.1. Erteleme Davranışına Yatkınlık**

Mevcut literatür, erteleme davranışında bulunmaya kişisel yatkınlığın var olduğunu bu görüşü destekleyen ampirik (denetsel) kanıtlarıyla birlikte açıkça belirtmektedir. Teorik literatür aşırı derecede baskıcı ebeveyn denetimini, bir ertelemeci kişiliğin kökeni olarak tanımlarken, klinik literatür kişilik ile ilişkisi olduğunu ileri sürmektedir. Bunların arasında; başarısız olma korkusu, başarılı olma korkusu, ayrı kalma korkusu ve bağlı kalma korkusunun yanında; düşük düzeyde özsaygı, yüksek seviyede mükemmeliyetçilik, yüksek düzeyde endişe, düşük seviyede hoşnutsuzluk toleransı bulunmaktadır. Diğerleri, yüksek seviyede otonomi (özerklik, kendi kendini kontrol) ihtiyacını ve yetersiz zaman perspektifini (algısı) içermektedir. Erteleme davranışında bulunma ile çeşitli kişilik değişkenleri arasındaki ilişkilerin ampirik (deneysel) testleri, erteleme davranışında bulunmadaki farklılığın kabaca %25' inin sebebini açıklar. Erteleme davranışının tedavi edici ortamlarda birbirlerini etkileyen tesirler gösterdiği gerçeğini beraberinde getiren bu durum, erteleme davranışında bulunma yatkınlığının, belirli bazı durumlarda erteleme davranışında bulunmaya götüreceğini ileri sürmektedir. Burada sunulan bakış açısı, bireyin sahip olduğu süre içinde yaptığı işin doğasını ve önemini

---

<sup>109</sup> Coote, ss. 20, 21.

anlaması ve yorumlaması gerektiği için, bireye ait kişisel faktörlerin yatkınlık adına önemli bir rol oynadığıdır, bununla birlikte erteleme davranışında bulunulmasının, yüksek derecede duruma göre belirlendiği düşünülmektedir.

#### **2.1.9.5.2. Durumsal Kabiliyet**

Öğrenciler arasında yapılan araştırmalar, genel kabiliyet oranları ve erteleme davranışları arasındaki ilişki hususunda biraz tutarsızdır. Bazı araştırmacılar bu konuda, önemsiz sonuçlar elde etmiştir. Diğerleri, daha az oranda kabiliyete sahip olanların daha çok erteleme davranışı gösterdikleriyle ilgili önemli ilişkiler tespit etmişlerdir.

İş yaşamı içinde kişinin performansı muhtemelen özsaygı ile ilişkilidir. Örneğin, kişinin işe karşı ilgili olması, işi üstlenmesi ve devam ettirmesi için kısmen bir gönüllülük derecesiyle, hem de kişinin işi ile kendisinin pozitif benlik imajı arasındaki ilişkinin derecesiyle ilgilidir. Erteleme davranışı ile özsaygı arasında oldukça tutarlı ilişkiler gözler önüne serilmiştir. Aitken ve Wessman, her ikisi de erteleme davranışı oranları ve düşük düzeyde özsaygı arasında önemli ilişkiler tespit etmişlerdir. Briody, düşük düzeyde kendine güvenmeyi, erteleme davranışında bulunma beklentisi için en makul açıklama olarak yorumlamıştır. Snyder, Higgins ve Stucky, kendini geliştirme ihtiyaçları ile erteleme davranışıyla fazlaca ortak noktaya sahip bir davranış olan bahane ileri sürme davranışı arasındaki ilişkiye geniş bir şekilde değinmiştir. Yetenek duygusu özsaygı için önemli bir katkıdır ve yapılacak iş ile ilgili bilgi ve yapılacak iş ile ilgili kendine güven gibi faktörleri kapsar.

#### **2.1.9.5.3. Durumsal İş Doyumu**

Bir çalışanın iş yaşamında erteleme davranışında bulunması üzerinde güçlü şekilde etki edeceğini ileri süren durumsal hoşnutluk değişkenleri, belirli bir işin karakteristiğidir. Erteleme davranışının doğası göz önüne alındığında, ilgili iş değişkenleri tipik olarak iş karakteristikleri teorisinde geçen şu unsurları içerir: Otonomi (özerklik, kendi kendini yönetme), geribildirim ve değişkenlik, ayrıca işin analiz edilebilirliğidir.

**Otonomi:** Yüksek otonomi ihtiyacı, erteleme davranışında bulunanlarla ilişkili bir kişisel faktör olarak sıklıkla klinik literatürde tanımlanır. Aslında, erteleme davranışının pasif direnme davranış özelliği, karşı tarafa kendi kendini kontrol ettiğini

bildirme şekli olarak tanımlanır. Günlük inanışlarda kendi kendini kontrol etme veya kendi kendini gözlemleme ve kendi kendini ödüllendirmenin vurgulanması önerildiğinde erteleme davranışında azalma olsa bile; erteleme davranışında bulunma ile kendi kendini kontrol etme arasında doğrudan ilişkiler gözler önüne serilmiştir. Danışmanlık hizmeti alan kişiler, terapist üzerinde kendi kontrollerini sağlamak için değişimlerine zorlayan paradoksiyel danışmanlık, benzer bir şekilde aktif olarak ders çalışmayı geciktirmeye yönlendirilmiş öğrenciler arasındaki erteleme davranışının azalmasını sağlar.

İşin özellikleri teorisine göre işler; “bireye görevi planlamada ve bu görevi yaparken kullanılacak işlem basamaklarını belirlemede, işin önemli bir özgürlük, bağımsızlık ve şahsi karar verebilme yetkisi sağlama derecesi ” olan otonominin temelinde farklı çeşitlere ayrılabilir. Burada varsayılan; bir çalışanın kendi görevini planlarken daha çok özgürlüğe sahip olduğunda, planlamaya karşı daha az direnç göstermesinin muhtemel olduğudur. Bu bakış açısı, kendi kendine kontrol etmeyi devam ettirmede algılanan tehdide karşı bir tepki olan, başka birinin kontrol etmesine karşı direnme motivasyonunu ifade eden tersine (zıt) hareket etme teorisi ile tutarlıdır. İş yönünden ne kadar çok otonomi sunulursa, kişinin kendi zaman kısıtları o kadar az tehdit edici olarak görülecektir.

**Geribildirim:** Direk ve sürekli geribildirim sağlayan bir işi derecelendirmenin, bir çalışanın dış değerlendirme kaynaklarına olan zayıflık hissini azaltması muhtemeldir. Benzer bir şekilde, böyle dıştan gelen bir değerlendirilmeyi savuşturmak amacıyla bir bireyin erteleme davranışında bulunmasını derecelendirmenin, yüksek düzeyde direk geribildirim yapılan bir işin erteleme davranışını azaltması muhtemeldir. Erteleme davranışında bulunanların zaman algısı zayıflamıştır, yüksek düzeyde sürekli geribildirimi olan bir işin bu zayıflıktan kaynaklanan erteleme davranışını azaltması gerekir.

**Değişkenlik:** Silver, görevin belirsizliği ve bilişsel yeniden planlama ile işi geciktirme olasılığının arttığını ve “kontrol noktaları” miktarının görevi tamamlamayla ilgili alakalı olduğunu bildirmiştir. Ek olarak işler, bir grup olarak veya çeşitli güçlükte ard arda geldiğinde daha az bilişsel planlama gerektiren ikincil öncelikli işler daha sonraki işlerin yerine devam ettirilecektir. Farklı alternatif seçenekler mevcut olduğunda, erteleme davranışında bulunma yüzünden amaçlar bölünmeye uğrayacak ve daha az karmaşık işlere doğru geçiş olacaktır. Genel olarak, bir kişi bir işi veya iş grubunu yapmak için ne kadar çok kararlı olsa da, böyle kararlar stres içerdiğinden dolayı o iş erteleme davranışına o kadar çok maruz kalır. Stres, kişiyi

bir sonraki işe ya da daha az çaba ve ilgi gerektiren, muhtemelen verimsiz bir işe geçmektense, mevcut işi ağırdan alarak oyalanması yönünde motive eder.

Yüksek çeşitlilikte bir işin, farklı ve alt işlerinin adaptasyonu ve sıralamasıyla ilgili olarak birçok seçenek noktası içermesi muhtemeldir. Geciktirmeyi cesaretlendiren böyle kararların, stres derecesi yüksek tipte bir işin erteleme davranışında bulunanlar için, önemli boyutta erteleme davranışına neden olması beklenir.

**Analiz Edilebilirlik:** Ertelme davranışında bulunma en muhtemel olasılıkla; kişiler işi tamamladırsa; bunu bildirmek için sahip oldukları kriterler ile ilgili ne yapmaları gerektiğini bildiklerinde, fakat takip etmeleri için gereken bir “yol” un eksikliğinde ne yapacaklarını bilmediklerinde meydana gelir. Bir işin hazırlık bölümlerini sürdürmeleri yaygın sonuçtur.

Değişim süreci analiz edilebilir olduğunda, işin sıklıkla mekanik basamaklara indirgenebilir olduğunu ve katılımcıların problemleri çözmek için objektif, ölçülebilir bir yol takip edebilir olduğunu ileri sürmüşlerdir. İş analiz edilemez olduğunda, kişinin nasıl tepki vereceği hakkında yorum yapmak için ölçülebilir objektif bir yol olmaz. Katılımcılar problemleri nasıl çözeceklerini düşünerek zamanlarını harcayarak uygun yolları aktif olarak araştırmak zorunda kalabilirler. Bu görüşlerle tutarlı olarak, Briody, belirsiz işlerin muhtemelen erteleneceklerini ileri sürmüştür. Benzer bir şekilde Haris ve Sutton da bir işin nasıl tamamlanması gerektiği ile ilgili belirsiz beklentilerin, işi erteleme davranışında bulunmaya katkıda bulunacağını ileri sürmüşlerdir. Sonuç olarak analiz edilebilirliği düşük seviyede olan bir iş; erteleme davranışında bulunmaya daha eğilimli olarak görülebilecektir.<sup>110</sup>

#### 2.1.9.5.4. Durumsal Hoşnutluk

İş yaşamında duygusal ortam ve güdüleyici olasılıklar ile ilgili değişkenlerin erteleme davranışını önemli derecede etkilemesi beklenir. Bu değişkenler iş doyumunu ve işin yararlılığını kapsar.

**İş Doyumu ve İş Katılımı:** İş memnuniyetsizliği konusu ile çalışanın geri çekilme davranışıyla bağlantı kurulmaktadır. İş memnuniyetsizliği konusu ile; gecikmeyi, psikolojik geri çekilmeyi ve savsaklamayı içeren diğer belirli davranışlarla bağlantı kurulmaktadır. Ek olarak, düşük seviyede iş doyumunun daha fazla ilişkisi,

---

<sup>110</sup> Coote, ss. 23- 32.

son zamanlarda işe devamsızlıkla bağlantı kurulan, işe karşı düşük seviyede sorumluluk iledir. Hem işe devamsızlık ve hem de geri çekilme; savaştırmakla (ihmal etme) ya da “çalışanlar arasındaki umursamaz ve ilgisiz davranışlar” ile ilişkilidir. Briody, deneklerin hoşnutsuzluk verici olduğunu düşündükleri işleri ertelemeyi tercih ettiklerini tespit etmiştir.

Sonuç olarak, çalışanların erteleme davranışında bulunmaya yatkınlık derecesine bağlı olarak, memnuniyetsizlik duydukları işlerinde daha fazla olasılıkla erteleme davranışı sergilemeleri beklenir.

**İşin Yararlılığı:** Harris ve Sutton, “Organizasyon tarafından verilen değerli ödüllerle ilişkili olmayan işler bu değerli ödüllere bağlı olan işlerden daha yüksek olasılıkla erteleme davranışında bulunmaya maruz kalır” şeklinde ifade etmiştir. Bu görüş ayrıca ampirik (deneysel) sonuçlarla da tutarlıdır. Taylor, öğrenciler arasında notların algılanan yararlılığı ile erteleme davranışında bulunma arasında önemli ölçüde negatif bağlantılar tespit etmiştir. Ödül getiren bu davranışların tekrarlanmasından dolayı bu durumda en uygun soru, performans ve ödül arasındaki yararlılık ilişkisinin işlerin tamamlanmasının zaman unsuruna dayandırılıp dayandırılmadığıdır.

#### 2.1.9.5.5. Durumsal Katlanma

Durumsal katlanma değişkenleri, iş yaşamında performansı zorlamayacak şekilde işleyen; yokluklar, yetersiz nicelikler veya ulaşılmazlıklardır. Sınıflandırma bilimi üzerinde yapılandırılmış durumsal beceri değişkenlerinin ve erteleme davranışının doğasının, aşağıda tartışılan ilgili değişkenleri; bilgiyi, kaynakları ve zamanın müsaitliğini kapsadığı ileri sürülmüştür.

**İşle İlgili Bilgi:** Bireysel performansın, iş yapmak için ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmak için bireyin uygun yolu olup olmamasıyla önemli derecede etkilendiğini tartışmışlardır. Bu bakış açısı organizasyonel iletişim literatürüyle tutarlıdır, performans azalmasının iletişimin azalmasıyla ilişkili olduğunu ifade edilmiştir. İş erteleme davranışında bulunma teorilerinde, erteleme davranışının sağlıklı veya yetersiz iletişim ile ilgili olduğunu ileri sürülmüştür. Teorilerde şu gözlemlenmiştir: Bir iş ile ilgili organizasyonel bilgi sistemi tarafından yanlış veya yetersiz bilgi sağlarsa, çalışanın asıl işin diğer işlerle karşılaştırıldığında ne kadar önemli olduğunu bilmesinin olanaksızlığının yanı sıra, işin nasıl ve ne zaman tamamlanması gerektiğini bilmesi de olanaksızdır. Sonuç olarak, kişinin

geciktirmeye yatkınlığına bağlı olan derecede, işin başarılması için gereken bilgi miktarından daha az olması olarak tanımlanan bilgi yetersizliğinin, erteleme davranışını arttıracak ileri sürülmüştür.

**Kaynaklar:** Takımlara ve teçhizata, malzemelere ve stoklara, mali kaynaklara ve uygun fiziksel ortama ulaşım yolunun her biri önemli durumsal zorluklardır (kısıtlardır). Uygun kaynakların yokluğu, bir çalışanı işi tamamlamak için daha fazla zorlanarak veya daha az verimli bir şekilde yapmasındansa muhtemelen beklemeye sevk eder. Bu durum her hangi bir çalışan için geçerli olabilirken, etkilerinin kişisel erteleme davranışı sergileme konusunda daha fazla zarar verici olması beklenir. Böyle bireyler, yüksek düzeyde kolaylık ve rahatlık talep etmeyi; zorlanma, çaba ve ilgi gerektiren, adaletsiz veya emek gerektiren olarak algılanan durumlardan hiç hoşlanmamayı içeren “düşük düzeyde hoşnutsuzluk toleransı” na sahip kişiler olarak tanımlanır. Bu birey isteklerini, diğerlerinin razı olması gereken şeyler olarak görme eğilimindedir. Sonuç olarak; yüksek düzeyde kişisel erteleme davranışı sergileyen kişinin, bir iş için uygun olduğu düşünülen kaynakların yokluğunda veya algılanan yokluğunda çaba sarf etmeye ya da iş aktivitesinden dolayı rahatsızlık çekmeye daha az gönüllü olması beklenir.

**Zamanın Uygunluğu:** Zamanın uygunluğu önemli bir durumsal değişken olarak betimlenmiştir, şu şekilde tanımlanmıştır: “İşin yapılması için gereken zamanın uygunluğu, hem belirlenen zaman limitleri ve hem de iş ile ilgili olmayan dikkat dağıtıcılar gibi gereksiz görüşmelerden dolayı kesintiye uğradığı düşüncesi dikkate alınarak belirlenmiştir.” İşini zamanında yapan çalışanlar bile yetersiz zaman verilen görevlerde geciktiğinden dolayı, bu değişkenin genellikle erteleme davranışıyla ilişkili olması beklenir. Belirli zaman hesaplama yetersizliklerinin ve yüksek düzeyde erteleme davranışında bulunanların korkularının, yine de, bu bireyler arasında algılanan yetersiz zamana karşı daha fazla direnç geliştirmesi beklenir.<sup>111</sup>

## 2.2. İŞİ ERTELEME DAVRANIŞININ NEDENLERİ

İş yaşamında işi erteleme davranışı, hem çalışanları hem de örgütsel etkililiği olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Erteleme davranışına katkıda bulunan faktörleri tanımlamak, işi sürüncemede bırakan davranışlarla mücadele etmek için uygun

---

<sup>111</sup> Coote, ss. 32-39.

stratejiler geliştirme konusunda çalışanlara ve işverenlere yardımcı olabilir. İş hayatında işi erteleme davranışına katkıda bulunabilecek durumsal bir faktör işin kendi doğasıdır.<sup>112</sup>

Erteleme davranışı ile ilgili biyolojik ve genetik etkenler olabileceği konusunda bazı ifadeler mevcuttur. Bir medikal makalede; Kaplan, karar verme ve özellikle erteleme davranışı ile ilgili bir gen olduğunu bildirir. Araştırmacılar genellikle erteleme davranışıyla ilgili bir görüş ve ilişkisini belirleyen kişilik ölçümlerini içeren birçok iç rapor sağlamıştır. Bu, araştırmacıları erteleme davranışının özelliği ile ilgili değişken deneysel kullanımını engelleyen temel ilgi alanına yöneltmiştir. Çünkü kişilik alanı özelliklerinin çoğu bir diğerine benzediğinden belirli bir terminolojiden yoksundur. Fazlalığı azaltmak ve potansiyel örnekleri aydınlatmak amacıyla, tartışma için karşılaştırmalı yapılar gruplandırılmıştır. Bu grupların belirli olduğu düşünülmesine de yardımcı olması beklenir. Örneğin; kendini engelleme (self handicapping), güçlü bir şekilde öz saygı (self esteem) ile ilgilidir fakat aynı zamanda bir duygusal iç düzenleme (self regulation) formu olarak da görülebilir. Benzer bir şekilde; pozitif etki güçlü bir şekilde dışadönüklük ile ilgilidir fakat aynı zamanda dürüstlülüğün bir yüzü olan iç disipline de güçlü bir şekilde bağlıdır. Devamında, etkenler altı alt grupta toplanmıştır:

- 1) Kaygı, asabiyet ve negatif etki karakteri,
- 2) Anlamsız inanışlar: Başarısızlık korkusu, mükemmeliyetçilik, değerlendirilme endişesi,
- 3) Düşük öz yeterlilik, düşük öz saygı ve kendini engelleme (Self handicapping),
- 4) Depresyon, öğrenilmiş çaresizlik ve kötümserlik,
- 5) Dışadönüklük: Pozitif etki, atılganlık ve duyarlılık çabası ve
- 6) Dürüstlük, iç disiplin ve başarı motivasyonudur.<sup>113</sup>

Literatürde işi erteleme davranışının, birçok faktörle ilişki içinde olduğu belirtilmektedir. Bu faktörler, daha önce işi erteleme davranışının bileşenleri ile ilgili yapılan açıklamalardan da hatırlanabileceği gibi işi ertelemenin; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerine etki eden nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla, işi erteleme davranışının ilişkili olduğu bu faktörleri, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal nitelik taşıyan faktörler olarak değerlendirmek mümkündür. Yapılan araştırmalarda işi erteleme davranışı ile bu faktörlerin çoğu arasında daha çok korelasyona dayalı,

---

<sup>112</sup> Lonergan, s. 1.

<sup>113</sup> Steel, Measurement, ss. 27, 28.

karşılıklı bir ilişki olduğuna işaret edilmektedir. Sözü edilen bu faktörlerin, daha çok, bireylerin kişilik özelliği olması itibarıyla işi erteleme davranışı ile ilişkili oldukları belirtilmektedir. Diğer yandan, bu faktörler arasında işi erteleme davranışının öncülü (belirleyicisi) ya da sonucu olabilecek faktörler de bulunmaktadır.<sup>114</sup>

1996 yılında Amerika Birleşik Devletleri Hava Kuvvetleri Hava Üniversitesi Hava Kuvvetleri Teknoloji Enstitüsü'nde "Çalışma Performansını Engelleyici Olarak İş Ertelme Davranışı" adı altında yapılmış bir tez araştırmasına göre analizlerin sonuçları, işi erteleme davranışının iş performansını engelleyen bir davranış olmadığını göstermiştir. Bu çalışma, işi erteleme davranışının; yetişkin erteleme davranışının negatif etkisiyle ve hedefe yönelmenin, özerkliğin, yeteneğin, düzenin, sorumluluğun, başarı için çalışmanın, iç disiplinin, düşünmenin, dürüst olmanın pozitif etkisiyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Analiz sonuçları iş ile ilgili ertelemenin, çalışanların hedefe yönelmesinin, dürüst olma ve özerklik ile önemli ölçüde negatif yönde ilgili olduğunu göstermiştir. Bu yüzden, hedeflerini ve amaçlarını iyi belirleyen insanlar, işinde erteleme davranışına daha az meyillidirler; işlerini icra ederken çok dikkatli ve itinalı olan çalışanlar, işinde erteleme davranışına daha az meyillidirler ve işlerini planlarken özgür, bağımsız ve farklı olan çalışanlar erteleme davranışına daha az meyillidirler. Ayrıca sorumlu ve başarı için çabalayan çalışanlar erteleme davranışına daha az meyillidirler. İleri sürüldüğü gibi; negatif bir mizaca sahip olan çalışanlar, erteleme davranışına daha çok meyillidirler, pozitif bir mizaca sahip olan çalışanlar erteleme davranışına daha az meyillidirler.<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Seğer, İ., s. 333.

<sup>115</sup> Steven L. Dutschmann, **Procrastination As a Predictor Of Job Performance**, (Unpublished Master's Thesis), The Air Force Air University Department of Air Force Institute of Technology, USA, 1996, ss. 5-1, 5-2.

**Tablo 4:** İşi Erteleme Skalası

|     |                                                                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Bir işi gereğinden önce tamamlamanın bir anlamı yoktur.                                             |
| 2.  | İşler çoğunlukla beklenenden daha fazla zaman alır.                                                 |
| 3.  | Programın önünde gitmek, sadece yöneticiye değişiklik yapmak için daha çok zaman verir.             |
| 4.  | Planlamalar bir yönetim amacıdır, hepsi bu.                                                         |
| 5.  | Nahoş olarak değerlendirdiğim işleri ertelemeye yönelirim.                                          |
| 6.  | Eğer işi ben yapmazsam birileri yapar.                                                              |
| 7.  | Hiçbir şey yapmasam bile, birçok problem kendiliğinden giderilir.                                   |
| 8.  | Herkes bazen işe geç kalır.                                                                         |
| 9.  | Tüm bilgilere sahip olana kadar işe başlamamayı tercih ederim.                                      |
| 10. | Çoğunlukla işin bitirilmesi için verilen süre keyfidir.                                             |
| 11. | Görevlendirildiğim birçok iş gereksizdir.                                                           |
| 12. | İşim söz konusu olduğunda temel felsefem, “Yarına erteleyebileceğin bir şeyi asla bugün yapma” dır. |
| 13. | İnsanlar her zaman işi bitirmem için başımın etini yer.                                             |
| 14. | Bazen verilen işi bitirmem için gereken beceriye sahip olmadığımı düşünürüm.                        |
| 15. | Hasta olursam, birçok problem kendi başlarına kalır.                                                |
| 16. | Ne kadar hızlı çalışırsam, o kadar çok iş verirler.                                                 |
| 17. | Çoğunlukla işlerin ilk göründüklerinden daha zor olduğu görülür.                                    |
| 18. | Kaliteli iş üretmek, hızlı çalışmaktan daha önemlidir.                                              |
| 19. | İşler için verilen süre çoğunlukla gerçeği yansıtmaz.                                               |
| 20. | Bir iş gecikirse aslında kimse umursamaz.                                                           |
| 21. | Kendim için ayırdığım zamanı kontrol etmem.                                                         |
| 22. | Diğer kişiler bazen beni işleri zamanında yapmaktan alıkoyar.                                       |

Kaynak: Steven, L. Dutschmann, “Procrastination As a Predictor Of Job Performance”, Department of the Air Force Air University, Air Force Institute of Technology.

Araştırmadaki ölçek tablosundaki sorulara çoğunlukla verilen cevaplar şu şekildedir:

1. maddeye 47.7%’ si Katılmıyorum, 2. maddeye 39.4%’ ü Katılmıyorum, 3. maddeye 37.9%’ u Bazen Katılıyorum/Bazen Katılmıyorum, 4. Maddeye 36,7%’ si Katılmıyorum, 5. maddeye 42.4%’ ü Katılmıyorum, 6. Maddeye 52,3%’ ü Katılmıyorum, 8. Maddeye 39,4%’ ü Katılıyorum, 10. Maddeye 46,6 %’ sı Bazen Katılıyorum/Bazen Katılmıyorum, 11. Maddeye 43,9%’ u Katılmıyorum, 12. maddeye 48.1%’ i Katılmıyorum, 13. Maddeye 56,8%’ i Katılmıyorum, 14. Maddeye 41,7%’ si Katılıyorum, 15. Maddeye 40,2 %’ si Katılmıyorum, 16. Maddeye 42 %’ si Bazen Katılıyorum/Bazen Katılmıyorum, 17. Maddeye 42,4%’ ü Bazen Katılıyorum/Bazen

Katılmıyorum, 19. maddeye 47,3%' ü Bazen Katılıyorum/Bazen Katılmıyorum, 20. Maddeye 54,2%' si Katılmıyorum, 21. Maddeye 55,3%' ü Katılmıyorum ve 22. Maddeye 35,6 %' sı Bazen Katılıyorum/Bazen Katılmıyorum.<sup>116</sup>

### 2.2.1. Kişilik ve Kişisel Farklılıklar

Kabul edilmesinin ve öneminin artmasına rağmen, erteleme davranışının gerçek niteliği halen tartışılmaktadır. İşleri sonraki bir tarihe bırakma olan erteleme davranışını anlamsız yapan güçlü bir durum vardır, o da, "Geciktiği için daha da kötüye gideceğinin bilinmesine rağmen, kasıtlı bir hareket tarzıyla isteyerek geciktirmektir." Sonuç şu ki, çalışmaya niyetleniriz fakat, o an geldiğinde zevkli ve daha cazip isteklerin kolayca peşine düşerek, tercihlerimizin ve önceliklerimizin aniden değişmiş olduğunu anlarız. Bu durum, neden erteleme davranışıyla birlikte en güçlü davranışlardan birinin, "düşünmeden hareket etme davranışı" olduğunu açıklar. Sonucunu uzun vadede elde edeceğimiz işleri erteleriz çünkü, kısa vadeli cezbediciler tarafından aniden dikkatimiz dağıtılır.<sup>117</sup>

Bireyler fiziksel görünüşleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları itibarıyla da birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedenleri çok çeşitlidir. Eğer, sadece, aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı gruptaki işgörenlerin davranışları birbirlerinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedeni farklı çevresel koşullara bağlanabilirdi. Her bireye ait huy ve özellik kazandıran önemli unsurlar; alınan eğitim, duygusal hayat, organik bileşim ve çevre koşulları olarak belirlenebilir. Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Şu halde, kişilik insanın kendisinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır. Kişiliği belirleyen etkenler genel olarak dört grup altında incelenebilir. Bunlar:

- a) Bir kimseyi diğerinden ayıran dış görünüm.
- b) Bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü veya görevi.
- c) Bireyin zekâ, enerji, arzu, ahlâk v.b. potansiyel yetenekleri.
- d) Kişinin içinde yaşadığı toplumsal özellikler.

<sup>116</sup> Dutschmann, ss. 4-5.

<sup>117</sup> Steel, Personality, s. 926.

Kişilik, bu özellikler açısından incelendiğinde, bir etkiler sürecinin (silsilesinin) ortaya koyduğu tamlaşma, başka bir deyimle "benlik bütünleşmesi" olarak karşımıza çıkar. Kişinin özelliklerini ortaya koyan hususların tümünün oluşturduğu bir sistemdir. Birey sahip olduğu özelliklere dayanarak, kendini başkalarından ayırt eden öğeleri ortaya koyar. Kişilikten söz etmek her insanın bir ve tek olduğunu belirtmektir.

Karakter, çoğu kez insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür. Kişiliğin ortaya çıkması için insanın ergin yaşa gelmesi, kendini tanıması, değerlemesi gerekirken, karakter çocuğun dünyaya gelmesiyle kendini belli eder. Karakter, doğuştan var olur; değişmez ve sürekli. Muhakkak ki, kişiliğin oluşmasında doğuştan gelen eğilimlerin etkileri mevcuttur. Yukarıdaki açıklamalar kişiliğin aşağıdaki özellikleri içerdiğini ortaya çıkarmıştır. Bunlar:

a) Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.

b) Kişilikle ilgili, kazanılan bu eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilir.

c) Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran farklılıklar mevcuttur.

d) Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur.

e) Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır.

Bu özellikleriyle kişilik, bireyin kendisini tanıyarak çevresine uymasını belirleyen psikofizik bileşmelerin dinamik olarak düzenlenmesi sistemi veya toplumsal yaşam sürecinde edinilen alışkanlık ve davranışlar yapısıdır. Her insan, öğrenme, unutma, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme, idrak etme vb. gibi benzeri faaliyet, duygu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar, insanları birbirlerinden ayıran belli başlı özellikleri olduğu kadar bazı hususlar da ortak özellikleri ortaya koyma bakımından da önemlidir. Bütün bu benzerlik ve ayrılıklar kişisel davranış ve güdülerde önemli bir yere sahiptir.

#### **Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler:**

Dışarıdan bakıldığı zaman, açıklanması olanaksız gibi görünen davranışlardan birçoğu, insan kişiliği içinde devam edip giden çatışmaların yankılarıdır. Kişisel farklılıklardaki birçok niteliklerin davranış ayrılıklarına neden oldukları bilinmektedir. Özellikle, yönetsel davranışlarda kişiliğin oynadığı rolü belirlemek bakımından bu nedensel özellikler üzerinde durmak gerekmektedir.

**Nesnellik (Objektivite):** Burada davranışlar, kişinin normal davranmasını gerektireceği yerde, içinde bulunduğu durumun gereklerinden doğmaktadır. Nesnel

(objektif) nedenlere dayanmayan davranışlar çoğu hallerde bunalım veya tatminsizliklerden ileri gelir. İnsanlar, hiç hoş olmayan iki şıktan birini seçmek durumunda bırakıldıklarında veya her iki şıkkın kendine özgü iyi veya kötü yönleri bulunduğu zaman farklı davranış biçimleri göstereceklerdir. Yani olaylarda gizlenen gerçekler ve onların cereyan ediş biçimleri, kişinin davranışlarını da farklılaştırmaktadır. İsteklerinin gerçekleşmesine engel olunan ya da içinden çıkılmaz bir sorun karşısında bırakılarak bunalıma maruz olan ve baskı altında tutulan kimseler, normal kişiliklerinin gerektirdiği davranışlarından uzaklaşarak ussal olmayan davranışlarda bulunurlar. Tatminsizliklerinin sonucu olarak objektif olmayan biçimde davrandıkları gibi, saldırgan veya aksine içine kapanık kimseler olurlar. Ussal olmayan davranışlar kişisel verimliliği ve yetenekleri etkiler. Nesnel (objektif) olmayan davranışlar, kişilerin yararlı birçok yeteneklerinin ortadan kalkmasına ve normal kişiliklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.

**Girişim Ruhu:** Girişim ruhu başkalarıyla olan ilişkilerde, teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir. Yöneticiler arasındaki birçok farklar bu nitelikler bakımından ortaya çıkmaktadır. Bütçelerini artırmak veya ilâve faaliyetlerde bulunmak için malî kaynaklar araştırarak girişimlerde bulunan bazı yöneticiler, sadece, mevcut durumun yürütülmesi ile meşgul olanlar veya normal usul ve işlemlerini sürdüren yöneticiler arasında belirli bir kişilik farkından söz edilebilir. Girişimde bulunmak kişisel farklılıkların ortaya koyduğu bir olay olduğu gibi, içinde yaşanan olaylar da bir kimsenin daha aktif ve girişimci olmasına veya olmamasına neden olabilir.

**Hırslı Olma:** Hırslı bir kimsenin zihni, daima kişisel mevkii ve örgüt içinde ilerleyip yükselme tutkuları ile meşguldür. Böyle bir kişi, günlük davranışlarda girişimci olabildiği kadar olmayabilir de, fakat rütbesinde, ücretinde veyahut da kişisel statüsünde yapılan herhangi bir değişikliğe karşı çok duyarlıdır. Fazlaca hırslı kimselere hareketli anlamına gelen "mobile" deyimini kullanılmaktadır. Örgütlerde personel özendirme için kullanılan usul ve yöntemler hırslı yaradılışlı kimseleri harekete geçirmeye (güdülemeye) daha elverişlidir. Çoğu kimseler, örgütlerde belirli bir noktadan daha fazla yükselmeyi arzu etmezler. Bazı insanlar ise, aksine, kişiliklerinin ve hatta doğuştan karakterlerinin gereği olarak bütün yaşamları boyunca en üst mevkiler peşinde koşarlar ve sorumluluk yüklenmek karmaşık işleri çözümlmek ve başarmak gibi hususlardan büyük tatmin duyarlar.

Hırslılık duygusunun içermiş olduğu bir başka hususta karar alma sürecinde görülür. Çabuk karar vermek, bir kere verilen karardan ilke gereği vazgeçmemek

niteliği bakımından da kişiler birbirlerinden farklılıklar gösterir. Çabuk karar almak, erken ve iyi düşünmeden karar almanın sakıncalarını içerir. Kuşkusuz, karar almada müşkülpesent davranarak zamanında alınması gereken kararları geciktirmek iyi değildir. Fakat, acelecilik tutarsız kararların alınmasına neden olur.

**Toplumculuk (Sociabilite) :** Toplumculuk, kişinin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlılığını ifade eder. Toplumculuğu yüksek bir kimse, kendisini gruptan ayrı olarak hissedemez. Bu duyarlılık grubun törelerine (anne ve normlar) saygı gösterilmesini sağlayan başlıca duygulardan biridir. Toplumculuk özelliğine sahip bir kimse disiplinlidir, kişiliğini kolayca grup yasalarına ve düzenine uydurabilir. Bu özellikten yoksun olan kimse karakter ve kişiliğin kurbanı olur. Kendisi dışında hiçbir güç ve otorite tanımaz. Örgüt kurallarını ve düzenini kendi kişisel özelliklerine uydurmaya çalışır, disiplinsizdir. Hemen her durumda başarısızlığa uğrayacağı ve yalnız kalacağı için tatminsizlik hallerine kolayca düşebilecektir. Bu gibi kimselerin bir kısmı, tembel oldukları ve grup havasına uyamadıkları için yalnız kalırlarken, bir kısmı da çalışma arkadaşlarının doğru bulmamasına rağmen daha çok çıkar sağlamak ve kendini kabul ettirmek için daha fazla çalışmakta sakınca görmez.

#### **Kişilik Sınıfları:**

"A" kişilik tipi özelliklerine sahip kişiler; idealist, mükemmeliyetçi, amaçlara ulaşmada dinamik, hareketli, mücadeleci, başkalarının önüne geçmek için sürekli rekabet etmekten hoşlanan, kaybetmeyi içine sindiremeyen, saldırgan, öfkeli ve düşmanlık duygularını kolayca ortaya koyabilen, eleştirmekten kaçınmayan, acelec, verilen işleri zamanında bitirme gayreti içinde olan, verdiği söze sadık, sorumluluk duygusu yüksek, hepsi olmasa bile birçoğu bencil, kendi çıkarlarını her şeyin üzerinde tutan, başarıya erişmek ve kazanmak için işlerini her şeyden daha çok önemseyen kimselerdir.<sup>118</sup>

"B" kişilik tipi özelliklerine sahip kişiler; son derece sakin, her şeyin kolayına kaçan, acele etmeyen, başkalarıyla rekabete girmeyen bireylerdir. Genelde her şeyi oluruna bırakırlar. Kişisel ve sosyal yaşantıya çok rahat zaman ayırırlar. Zaman sınırlaması, başarı, sorumluluk gibi faktörler, bu kişiler için çok önemli değildir. Bir oyunu kazanmak için değil eğlenmek için oynarlar. Rahatlamamanın daha büyük verim sağladığına inanırlar. Daha az kaygı ve öfke duyarlar. Bu tip kişiler başkaları ile yarışmaktan ve iddialaşmaktan hoşlanmaz. Mükemmele erişmek için çaba

---

<sup>118</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 6. Basım , İstanbul, 2000, ss. 289, 292.

göstermez, heyecan ve telaşa kapılmazlar, sakin ve yumuşak kimselerdir, sabırlıdır, zaman baskısını ve sınırlamasını hissetmezler, sorumluluk duyguları yüksek değildir, her şeyi olurlarına bırakma eğilimindedirler, aşırı ve çeşitli iş yüklenmekten hoşlanmazlar.<sup>119</sup>

Fransız düşünürlerden Le Senne, kendisinden önce ortaya atılan fikirlerden de yararlanarak üç değişken faktörden oluşan kişilik göstergesi saptamıştır. Bu değişkenler şunlardır:

- Heyecanlılık durumu
- Faallik durumu
- Etkilerin sürekliliği durumu.

Bu üç özelliğe göre, Le Senne kişilik tablosunu şu şekilde hazırlamıştır:

**Tablo 5:** Kişilik Tablosu

| Kişilik Tipi | Göstergeler Kombinezonu           | Kişiliğin Hakim Özelliği |
|--------------|-----------------------------------|--------------------------|
| (1)          | Heyecanlı, gayri faal, birincil,  | Sinirli                  |
| (2)          | Heyecanlı, gayri faal, ikincil,   | Duygulu                  |
| (3)          | Heyecanlı, faal, birincil,        | Hiddetli                 |
| (4)          | Heyecanlı, faal, ikincil,         | Tutuklu                  |
| (5)          | Heyecansız faal, birincil,        | Sıcakkanlı               |
| (6)          | Heyecansız, faal, ikincil,        | Soğukkanlı               |
| (7)          | Heyecansız, gayri faal, birincil, | Silik                    |
| (8)          | Heyecansız, gayri faal, ikincil,  | Duygusuz                 |

Kaynak: Le Senne

Bu tablo, ilginç bir kişilik sınıflamasının örneği sayılabilir ve örgütleri dolduran yönetici ve astların kişilikleri hakkında sonuçlar çıkarılmasına yardımcı olabilir. Yalnız unutmamak gerekecektir ki, gerçekte kişiliğin ortaya çıkması bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal bileşkelerini incelemeyi gerekli kılan karmaşık bir olaydır. Bu yapının iki önemli etkeni vardır. Bunlardan biri, benlik, ötekisi ise dış dünyadır. Kişilik bu iki etkenin karşılıklı ilişkisi sonucu oluşur. Kişinin arzuları, eğilimleri, biyolojik ihtiyaçları ve hatta geldikleri ırklar veya coğrafi bölgeler bir taraftan; dış dünyanın alışkanlıkları, aile çevresi, ekonomik düzey, hukuksal ve ahlâksal kural, yasa ve ilkeler de diğer taraftan kişilik üzerinde etkide bulunmaktadır. Her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer

<sup>119</sup> Tınaz, ss. 38, 39.

insanlardan farklılığını oluşturur. Her kişi, hayat görüşü bakımından, diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca, insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle, kişileri güdülemek için kullanılan özendirme araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir. Hatta, insanlar, güdülerin tatmin ediliş dereceleri bakımından da birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Çünkü, her insanda kişiliğin gereği olarak hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddetleri farklıdır.

İnsanlığın varoluşundan bu yana kişilik üzerinde çeşitli görüş ve düşünceler ortaya konulmaktadır. Her geçen gün, davranış bilimleri konusunda yeni gelişmelere sahne olmakta, buna paralel olarak da kişilik konusunda daha karmaşık ve birbirlerinden farklı görüşlerin sayısı artmaktadır. Burada kişilik kuramları tek tek ele alınıp bütünüyle incelenmeyecektir. Çünkü bu konu oldukça geniştir ve bu tezin amaç ve sınırlarını aşar. Bu nedenle, burada kişilik konusunda temel nitelikte olan bazı kuramlara değinmekle yetinilecektir.

#### **Kişilik Kuramları:**

**Sigmund Freud' un Kişilik Kuramı:** Freud' a göre, kişiliğin güdüsü ve kişinin en büyük yoksunluğu sevgidir. İnsan bilinçli davranışlardan çok bilinçdışı güçlerle hareket etmektedir. Çoğu kez kendisi de bu bilinçdışı davranışlarının kökenine inemez. Ancak, insanın bilinçdışı davranışları derinlemesine analiz edilirse (psikanaliz) altında sevgi arayışı yatmaktadır. İnsanın herhangi bir nedenle tatmin edemediği sevgi yoksunluğu onu bunalımlara ve anormal davranışlara itmektedir. Freud' a göre, kişiliğin psikanalitik incelenmesi sonucunda üçlü bir ayırım yapılabilir. Bunları aşağıdaki Şekil 2' de görülmektedir.

#### **Şekil 2: Freud' a Göre Kişiliğin Üç Bölümü**

|                       |              |                   |
|-----------------------|--------------|-------------------|
| Üst Benlik (Süperego) | Benlik (Ego) | İlkel Benlik (İd) |
|-----------------------|--------------|-------------------|

Freud' a göre insan eğilimleri ve sevgi güdülerinin toplandığı yer, alt benlik veya ilkel benlik adı verilen kısımdır. Burada kişi kendi haline bırakılıp hür olsaydı, kendisinin tüm güdülerini tatmin edecek davranışlarda bulunduğu görülecektir. Burada bireyin hiçbir baskı ve etki altına alınmamış istek ve arzuları kısaca biyolojik

eğilimlerinin oluşturduğu doğası (tabiatı) vardır. Benlik, ilkel benliği denetim altında tutan ve toplumca makul ve kabul edilebilir güdülerin ve sevgilerin tatminini sağlayan bir kişilik kısmıdır. Üst benlik ise, kişinin daha üst düzeyde denetimini sağlar. Kişi koşullar uygun olduğu ve etrafta kimseler bulunmadığı halde adalet, hakkaniyet ve özellikle vicdan adını verdiğimiz duygularla davranışlarını kontrol eder.

**Eric Berne' nin Kişilik Kuramı:** Berne de tıpkı Freud gibi kişiliği üç kısımda incelemektedir. Yalnız esinlendiği Freud' den sevgi yoksunluğu düşüncesi yönünden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Bu nedenle, ilginç bir görüş ortaya atmasına rağmen, Berne, Freud kadar fazla eleştiri almadığı için fazla tanınmış bir düşünür değildir. Şekil 3' de görüldüğü gibi Berne' e göre, kişilik aşağıdaki üç kısımdan oluşmaktadır.

**Şekil 3:** Berne' e Göre Kişiliğin Üç Bölümü

|                                   |                              |                               |
|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Çocukluk<br>(olgun olmayan kısım) | Olgunluk<br>(yetişkin kısım) | Atalık<br>(öğüt verici kısım) |
|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|

Düşünür çocukluk kısmında, bireyin bir takım kişisel istek ve arzularının bulunduğu ve bunlara erişmek için kendini tatmin etmek için dilediğinde davrandığı kısmıdır. Burada birey toplumu dikkate almadan, davranışlarının getireceği sonuçları hiç düşünmeden dilediği gibi hareket etmektedir. Bunu tıpkı olgun olmayan bir çocuğun davranışlarına benzetebiliriz. Olgunluk ve yetişkinlik kısmı olarak ifade edilen kişilik kısmı, insanın çocukluk kısmını disipline etmekte ve eğilimleri ortama uygun gelecek biçimde düzenleme görevini yerine getirmektedir. Üçüncü kişilik kısmı, her insanda bulunan atalık yapma, başkalarına yol gösterme ve nasihat etme halidir. Atalık fonksiyonu, yetişkin davranışlarını çevrede yaygınlaştırmak için bireyin girişmiş olduğu çabaları toplamından oluşan, küçük büyük her insanda bulunan bir kişilik kısmıdır.

**Carl Jung ve Alfred Adler' in Kişilik Kuramları:** Adler ve arkadaşı Carl Jung aslında Freud' un Viyana' daki öğrencileridir. Ancak, Freud'ün görüşlerine ilk tepkiyi gösterenler de bunlardır. Psikanaliz yerine analitik psikolojinin temellerini atmışlardır. Analitik psikolojide de temel kavramlar psikanalize benzemektedir. Jung' a göre, kişiliğin önemli parçaları hocası Freud' un da değindiği gibi bilinçdışı ve benliktir. Ancak düşünür, ırkların özelliklerini taşıyan ve tüm insanlık tarihini kapsayan kalıtım ve genler yoluyla nesiller boyu devam eden “ırk bilinçdışı kavramını” geliştirmiştir. Bu kavram bireylerin atalarından gelen kalıtsal davranış

biçimleriyle ilgilidir ve ırktan ırka ve soydan soya geçen kalıtsal davranış özelliğidir. Ancak genlerin uzun yıllar karışmasından dolayı böyle bir iddiayı bilimsel olarak kabul etmek zordur, ama toplumbilim (sosyolojik) açısından bazı örf, adet ve yaşama biçimleri ile iş ahlakı ve davranışları bakımından bu düşünce mantıksal olabilmektedir. Şu halde, bugünkü davranışlarımızın nedenleri geçmişteki alışkanlıklarımıza bağlanabilir ve insan bu şekilde bilinçdışı hareket edebilir.

Kişinin davranışları geçmişten etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak şekillenir. Böylece insan gelecekte olmak istediği (amaçladığı) biçimde hareket etmektedir. Şu halde, insan kendi geleceğini tayin edecek bir kişiliğe sahiptir. Kişinin kendi geleceğini belirlemesi ile ilgili görüşlerine insanın gelecekte amaçladığı şeyin kendini toplumda güçlü hale getirecek davranışlar olduğu ileri sürülmektedir.

**Karen Horney' in Kişilik Kuramı:** Horney de Jung ve Adler gibi psikanaliz kuramının etkisinde kalmıştır. Ancak Horney de Adler gibi analitik psikoloji çözümlemesinde sosyal ilişkilerin önemine işaret etmiştir. Düşünüre göre, kişiliğin temel elemanı endişe ve korkudur. Her birey endişelerini ve korkularını yenmek amacıyla faaliyette bulunurlar. Kendilerini endişelendiren ve korkuya düşüren şeylerle baş edebilmek için bireyler bazı davranış kalıpları (taktikleri) geliştirirler. Bu taktikler bireyi sinirsel gerilimlerden kurtarmayı amaçlar ve sosyal ilişkilerini yönlendirir.

#### **Kişilik ve Toplumsal Gelenekler:**

Birçok davranışların kökenini bilinçaltında ve akıldışı alanlarda aramak gerektiği bilinmektedir. Bu nedenle, davranışları izah ederken sadece bir kimsenin öne sürdüğü (veya iddia ettiği) somut kavramlara bakarak, davranışlarını haklı çıkarmak için giriştikleri çabalarla yetinmemeli, ilgili kimsenin kişiliğini bütünü ile ele almalıdır. Bu konuda Freud' un temelini attığı psikanaliz yöntemleri ve psikanalitik biliminden yararlanarak derin incelemeler yapılabilir ve ilgili kişinin kişiliğinin birçok yönleri hakkında bilgi sahibi olunabilir.

Kişisel arzular, çok defa toplumsal geleneklerle çatışma halinde bulunur. Toplumsal gelenekler kişi bilincinin (ya da kişinin süperegosunun) parçası haline gelince, bu çatışma onu fedakârlıklarda bulunmaya itecek ve hatta onun içine işleyerek kişiliğinin bir parçası haline gelecektir. Toplumsal gelenekler kavramı, toplumun iradesini yani yapılması uygun olan şeyleri belirtir. Her birey kişiliğinin yanı sıra bir de sağduyuya sahiptir. Kişilik ile sağduyu devamlı çatışma halindedirler. Sağduyu birçok hırsların, arzuların, toplum tarafından olumsuz addedilen birçok fiil ve duyguların frenleyicisidir. Sağduyu, aynı zamanda, kişiyi günah duyguları ya da

ayıplama duygularıyla cezalandırarak onun üzerinde güçlü bir erk (disiplin) olarak belirir. Sağduyunun başka bir görevi de, kişinin bilincinde yasaklanmış fakat, bilinçaltında yer etmiş olan arzuların birçoğunu gidererek, bu yönlere harcanan enerjisini bilinçli ve yararlı yönere yöneltmektir. Şu halde, diyebiliriz ki sağduyu, kişilik farklarının bir düzenleyicisi olarak kişiyi toplumda çoğunluğun kabul etmiş olduğu geleneklere (genel davranış biçimleri) yaklaştıran bir duygudur.<sup>120</sup>

### **Kişi ve Durum Etkileşimi:**

Burka ve Yuen, erteleme davranışında bulunmanın, aslında çeşitli çevresel olaylarla yüzleşmekle ilgili veya toplumdaki mükemmellik standartlarıyla ilgili kişisel korkuların önüne geçmek için koruyucu bir fonksiyon olarak hizmet edebileceğini ileri sürmektedir. Briody, kişinin dikkatini dağıtan şeylere (eğlence, vakit geçiren şey) karşı ne kadar zafiyeti varsa; arkadaşlar, havanın durumu, aile veya diğer öncelikler gibi durumsal faktörlerin, yaptığı işe devam etmesine veya işi ertelemesine karar vermede o kadar daha etkili bir rol oynadığını tespit etmiştir. Ayrıca, erteleme davranışında bulunmanın tedavi edilmesi üzerine yapılan araştırmalar, kişinin karakteristik özellikleri ve tedavi edici ortam arasında birbirlerini etkileyen etkenleri ortaya koymuştur. Bireyin bir işin anlam ve önemini kendi terimleriyle algılamak ve yorumlamak zorunda olmasından dolayı, kişisel özellikler önemli bir yatkınlık rolü oynar. Erteleme davranışının gerçek tekrarlama oranı yine de, muhtemelen hatırı sayılır derecede durumsal olarak belirlenmiştir. Bu bakış açısı kişisel teorisindeki etkileşimci perspektifle tutarlıdır. Endler' a göre kişisel araştırmasındaki en uygun soru "Davranışı uyandırmada bireysel ve durumsal farklılıklar birbirini nasıl etkiler?" sorusudur.<sup>121</sup>

### **2.2.2. İşin Özelliği**

Briody' e göre erteleme davranışı, sonuçta seçimin kötü olması düşünülse de diğer davranışı veya işi isteyerek seçmesini içerir. Sonuç olarak, tüm işlerimizi mantıksız olarak erteleyemeyiz, fakat bu diğer işlere basit bir şekilde yardımcı olur. Gelişigüzel erteleme davranışında bulunmadıkça, işin özelliğinin kararlarımız üzerinde bazı etkileri olmalıdır. Buna göre, insanların yaklaşık % 50' si sergiledikleri erteleme davranışlarının, işin bazı özelliklerinden kaynaklandığını belirtir. Tahmin edilebilir iki etkisi gözlenir:

---

<sup>120</sup> Eren, Örgütsel, ss. 67-82.

<sup>121</sup> Coote, ss. 17-19.

- 1) Ödüllerin zamanlaması ve cezalandırma,
- 2) İşten hoşlanmama.

İlk olarak, uzun dönemde kendimize zararlı olsalar bile, kısa dönemde daha fazla memnuniyet veren işlere yönelmeye meylederiz. İkinci olarak, bir iş ne kadar nahoş ise, o işi yapmaktan kaçınmamız o kadar olasıdır.

### 2.2.3. Dışadönüklük, Atılgnlık ve Duyarlılık Arama

Dışadönüklük; erteleme davranışına sebep olan davranışlardan daha ilginç olanlardan biridir, fakat aynı zamanda daha karmaşıklardan biridir. Dışadönük olanlar genellikle sosyal, iyimser, cana yakın, enerji dolu, etkileyici, ilgi çekici ve atılgn olarak tanımlanır. Atılgnlığın tam olarak tanımlanmasına ve az çok hangi özelliğinin en iyi şekilde temsil edeceğinin yanında yapısal sapmalara dikkat etmek önemlidir. Atılgnlık, özellikle kendiliğinden gerçekleşmeyi ve anlamsız istek ve heveslere göre davranma eğilimi gösterir.

İyimserlik/kötümserlik ve enerji düzeyi, ayrıca depresyonun da bir yönüdür ve atılgnlık, asabiyetin bir parçası olarak incelenmiştir. Bu ön bulgular, bu zıt yönler ve erteleme davranışıyla ilgili olarak dışadönüklükte bazı karışıklıların olduğunu göstermektedir. Hem atalet hem de atılgnlık, erteleme davranışını haber verir fakat, İkincisi bir özellik çokluğunu gösterirken birincisi bir dışadönüklük eksikliğini gösterir. Bu ayrımı daha iyi belirtmek için dışadönüklük, atılgnlık ve duyarlılık arama ayrı ayrı incelenecektir. Bu ayrıma rağmen dışadönüklük ile ilgili bulgular oldukça karmaşıktır, yine de, diğer iki özellik için sonuçlar daha tutarlıdır.

**Dışadönüklük:** Dışadönüklük, birbirine zıt olarak, hem erteleme davranışını önleme hem de erteleme davranışına sebep olma yönünden tartışılmıştır. Önleme ile ilgili olarak; düşük enerji birçok işi daha istenmeyen hale getirir ve bu yüzden erteleme davranışı daha olası hale gelir. Dışadönük yapıya sahip kişiler daha enerjik olmaya meyilli olduklarından daha az erteleme davranışında bulunmaları beklenir. Sebep olma ile ilgili olarak; dışadönük yapıya sahip kişiler, daha cana yakındırlar ve bu durum, faaliyetlere gittikçe artarak dahil olma ile sonuçlanması beklenir. Sonuç olarak, dışadönük yapıya sahip kişiler, zamansız bir şekilde diğer sorumluluklarını geciktirmek ve sonlandırmak zorunda bırakan yeni işler üstlenerek, kendilerini işlerin içinde kaybolmuş bulurlar.

**Atılgnlık:** Kaygı özelliğinin "davranışsal engelleme sistemi" nin simgesi olarak algılandığı yerde, atılgnlık temel olarak "davranışsal faaliyet sistemi" nin

simgesi olarak algılanır. "Davranışsal faaliyet sistemi" insanları mükafat elde etme çabalarında motive etmek için faaliyet gösterir ve uygun çalışma için gereken bilişsel bir unsurdur. Yine de; aşırı faaliyet gösteren "davranışsal faaliyet sistemi" nin, sırasıyla erteleme davranışını artırabilen, çabuk karar verme ve daha kısa süreli dikkat aralığı gibi niteliklerle sonuçlanması beklenir. Atılğan insanların kısa süreli isteklerle dört bir yandan kuşatılmış oldukları ve dikkatlerini bu isteklerin üzerine odakları için erteleme davranışında bulunma olasılıkları daha fazla olabilir. Belirli bir gelecek düşüncesi, kararlarında çok yer tutmaz, sıklıkla kendilerini kısa vadedeki hazların peşinde koşarken bulurlar, uzun dönemli sorumluluklarını savsaklarlar veya görmezlikten gelirler.

**Duyarlılık Arama:** Duyarlılık arama, atılğanlık gibidir, ayrıca aşırı faaliyet gösteren "davranışsal faaliyet sistemi" nin sonucu olarak da yorumlanır. Bu özelliği yüksek olan insanlar kolayca sıkılır ve heyecan duymayı çok isterler ve bu yüzden verilen son mühlete yakın olan çalışmanın gerilimini hissettikleri için işi bilerek erteleyebilirler. Yine de; ertelemeleri tamamen atılğanlıktan ziyade daha maksatlı olarak planlanmış olabilir ve bu yüzden bu stratejinin gerçekliği ve sonuçta bunun erteleme olarak düşünülmesinin gerekip gerekmediği şüphelidir. Mümkün olduğunda, bu taktik gerçekten önemli derecede memnuniyet katabilir ve performansı artırabilir ve bu durum olmadan, iş sıkıcı ve angarya gelebilir. Sonunda, duyarlılık arayanlar duydukları hoşnutluğun, performanslarının çok fazla azalmasına ve uzun dönemli pişmanlığa sebep olacağını anlayabilirler. Kanıtlar bazı erteleme davranışlarının duyarlılık arama tarafından harekete geçirildiğini gösterir.<sup>122</sup>

#### 2.2.4. Kaygı/Depresyon, Asabiyet ve Negatif Etki

**Kaygı/Depresyon:** Daha önce de vurgulandığı gibi, kaygı işi erteleme sürecinde bireyin genellikle hissettiği bir duygudur. Dolayısıyla kaygı ile işi erteleme davranışı arasında mutlak bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan, bu ilişkinin niteliği hakkında genellikle nedenselliğe dayalı bir değerlendirme yapılır. Örneğin, Ellis ve Knaus, kaygının işi erteleme davranışının en önemli nedeni olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre kaygı, genellikle gelecekte yaşanacak zorlukları tahmin etmek ve bu kaygı ile baş edemeyeceğini düşünerek bunun katlanılmaz bir hal alacağından korkmaktan kaynaklanır, işi erteleme davranışı kaygının zararlı etkilerini en azından

---

<sup>122</sup> Steel, Personality, ss. 23, 24, 41-44.

geçici bir süre azaltıcı etki yapar. Diğer yandan, kaygı ile işi erteleme davranışı arasındaki ilişki, bireyin performansının değerlendirilmesinden duyduğu kaygı temelinde de açıklanır. Buna göre, birey değerlendirilme kaygısı duyduğunda, bu kaygı, bireyin belleğini kullanmasını ve öğrenmesini engelleyerek, dikkatini iş ile ilgili konular dışına kaydırmasına neden olur, performans düşer ve işin yarıda bırakılması söz konusu olur.<sup>123</sup>

Depresyondaki insanlar, genellikle yaşamdaki faaliyetlerinden haz almayı başaramazlar, enerjileri eksiktir, konsantrasyon problemleri vardır, işin tamamlanmasını zor hale getiren tüm belirtilere sahiptirler.<sup>124</sup>

Bireyin kendisi ve içinde bulunduğu durumla ilgili olumsuz düşüncesinden kaynaklanan depresyonun da bireyi, işine karşı motive olamaması ve bu nedenle işi erteleme yönünde etkilediği belirtilmektedir. Birey, çabasına rağmen sürekli olarak başarısız olduğunda ya da olumsuz sonuçlarla karşılaştığında, kendisinin yetersiz olduğuna ilişkin bir inanç geliştirir. Bu inanç, öğrenilmiş çaresizliğe de yol açacak şekilde, depresyona ve ümitsizliğe neden olur. Bireyler, mevcut sorumluluklarını olumsuz ve kontrol edilemez olarak algıladıklarında, öğrenilmiş çaresizlik yaşayarak, işi erteleme davranışı sergileme eğilimine girmektedirler. Özetle, kaygı/depresyon ile işi erteleme arasında belirgin bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bireyler, ne kadar sık işi erteleme davranışı sergilerlerse, o kadar çok kaygı duymakta ve depresyon yaşamakta ya da ne kadar sık kaygı ve depresyon yaşarlarsa, o kadar çok işi erteleme davranışı göstermektedirler.<sup>125</sup>

Bazı araştırmacılar, işteki isteksizliği takiben, kaygıllılık karakterini bir erteleme davranışı kaynağı olarak belirlemiştir. Kaygı; endişe etme, asabiyet ve negatif etki ile son derece benzerdir. Genellikle araştırmacılar, insanların işlerini sevmediğinden veya işleri stresli olduğundan dolayı erteleme davranışında bulunup bulunmadıklarını, bunlardan stres yaşadıklarında daha çabuk etkilenenlerin, daha çok erteleme davranışı göstereceğini tartışmışlardır. Deneysel olarak sonuçlar, hiçbir ifadenin tamamen doğru olmadığını göstermektedir. Erteleme davranışında bulunanların strese eğilimli oldukları, bu alandaki bir kaç makalede ve klinik kitaplarında geçen şekliyle bu sonuçta tezat oluşturabilir.

**Asabiyet:** Asabiyet ile ilgili olarak, asabiyetin erteleme davranışı ile bağlantısının temelde kaygıdan değil, atılganlıktan dolayı olduğu gözlenir. Bu yönde

---

<sup>123</sup> Seçer, İş, s. 334.

<sup>124</sup> Steel, Measurement, s. 38.

<sup>125</sup> Seçer, İş, ss. 334, 335.

yapılan çalışmalar, asabiyetin erteleme davranışı ile bağlantısının “oğunlukla atılganlık sorunu” olduğu şeklinde geçmektedir.

**Negatif Etki:** Bir zellik olarak negatif etki ile ilgili olarak araştırmalar, rapor edilen erteleme davranışıyla ortalama düzeyde bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Daha fazla kaygı duyanların veya daha çok negatif etkiye sahip olanların kendi davranışlarını daha sert yargılayabilecekleri, fakat ille de zayıf performans gstereceklerinin söylenemeyeceği ileri sürülür.

#### **2.2.5. Enerji Eksikliği, ğrenilmiş çaresizlik ve Kötümserlik**

Depresyon, enerji eksikliği, öğrenilmiş çaresizlik ve kötümserlik birbirleri ile ve asabiyet, mantıksız inanışlar ve düşük öz yeterlilik veya düşük öz saygı ile yakından ilişkilidir. Benzer bir şekilde, birkaç çalışma asabiyetin depresyon hassasiyetini büyük ölçüde artırdığını göstermiştir. ğrenilmiş aresizlik ve kötümserlikle ilgili olarak birkaç araştırmacı bu iki davranışın hem teorik olarak hem de deneysel olarak depresyonla güçlü bir şeklide ilgili olduğunu tartışmıştır. Diğer özelliklerdeki gibi, bazı işlerin iticiliğinin artmasıyla ve belki motivasyonun veya enerjinin azalmasıyla birlikte; depresyon, öğrenilmiş çaresizlik ve kötümserlik, erteleme davranışına sebep olabilir.

**Enerji Eksikliği:** Enerji eksikliği ile ilgili olarak birkaç çalışma, genel olarak depresyondan başka, atalet ya da enerji eksikliğinin belirtilerinin biri üzerinde odaklanmıştır. Makul bir şekilde yeterli olarak Burka ve Yuen, yorgun olduğumuz zaman işlere başlamamızın ne kadar zor olduğunu tartışmıştır.

Ek olarak, Solomon ve Rothblum; ğrencilerin yaklaşık % 23 ünün, “İşe başlamak için yeterli enerjiye sahip değildim.” ifadesini erteleme davranışının bir kaynağı olarak gösterdiğini tespit etmiştir, bu tespit tekrar etmesinden dolayı kanıtlanmıştır. Özellikle, işin istenmediğini gösteren bu durumun varlığı başkaları tarafından da desteklenmiştir. Enerjimiz azaldığında çalışmak, açık bir şekilde acı verir veya daha zor bir hale gelir. Ayrıca düşük enerjiye sebep olma ile ilişkili olan 24 saatlik bir aktivite ritmi, erteleme davranışıyla da oldukça ilişkilidir.

**ğrenilmiş aresizlik ve kötümserlik:** ğrenilmiş çaresizlik ve kötümserlik, dünyamızın ve kendimizin doğasıyla ilgili bir inanışı yansıtan birçok yönüyle aynı olgudur. Aslında bu niteliklere sahip insanlar, başarılarının faaliyetlerinden kaynaklanmadığına ve sonuçta çabalarının az ya da çok önemsiz olduğuna inanmaya meyillidirler. Erteleme davranışı ile ilişkisi netice olarak açıktır.

Faaliyetlerinde motivasyon eksikliği olan insanların, faaliyete başlamaları da daha az olasıdır.<sup>126</sup>

#### **2.2.6. Öz-Yeterlilik Eksikliği ve Öz-Saygı Eksikliği, Kendini Engelleme**

Bireyin sahip olduğu rasyonel olmayan inançlarla yakından ilişkili olan işi erteleme davranışı, öz-yeterlilik inancı, öz-saygı ve kendi kendini engelleme faktörleriyle de ilişki içindedir. Kendisine ilişkin rasyonel olmayan inançlar taşıyan bireyler, herhangi bir şeyi iyi/doğru yapabileceklerine ilişkin kuşku taşırlar, dolayısıyla bu kişilerde öz-yeterlilik inancı düşüktür. Diğer yandan, herhangi bir standardı tutturmak konusunda başarısızlık yaşamamanın, birey olarak yetersizliğe işaret edeceğini düşünen bireylerde, öz-saygı düzeyinin de düşük olacağı belirtilmektedir. Öz-saygı düzeyinin düşük olduğu bireylerde, öz-saygıyı korumak ve daha fazla zarar görmesini engellemek için, duygu odaklı ve fonksiyonel olmayan bir öz-düzenleme mekanizması olan kendi kendini engelleme davranışına başvurulduğu belirtilmektedir. Kendi kendini engelleme, bireyin kendine, performansını gizleyen engeller koyması ve böylelikle başarısızlık durumunda dışsal nedenleri suçlaması olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar, işi erteleme davranışının öz-yeterlilik inancı ve öz-saygı ile ters yönlü, kendi kendini engelleme davranışı ile de doğru yönlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Düşük öz-yeterlilik inancı ve öz-saygının bir işin cazibesini düşürebileceği ve böylelikle işi ertelemeye neden olacağı, işi erteleme davranışının da düşük öz-yeterlilik inancı ve zor bir iş karşısında, öz-saygıyı korumak için kendi kendini engellemeye yol açacağı söylenebilir.<sup>127</sup>

Hata yapma korkusu, asabiyet ile birlikte olduğundan hem düşük öz-yeterlilik hem de düşük öz-saygı ile ilişkilidir. Özellikle mantıksız inanışlardan sıkıntı yaşayan insanlar, işini iyi yapabildiklerinden şüphe duyarlar (düşük öz-yeterlilik) ve standart bir uygulamada herhangi bir hata yapmayı kişinin yetersizliği olarak görürler (düşük öz-saygı). Öz-yeterlilikten ve öz-saygıdan bağımsız olarak hata yapmaktan korkmanın, erteleme davranışı ile direk olarak bağlantılı olması da tartışılmıştır. Erteleme davranışında bulunanlar, davranışlarının durumlarını değiştireceğini ve bu yüzden bu durumlara karşı duygularının tepkilerini kontrol altına alma üzerinde yoğunlaştıklarını hissetmeyebilir. Sonuç olarak, bu durumla başa çıkmak için işe

<sup>126</sup> Steel, Measurement, ss. 28-32, 39-41.

<sup>127</sup> Seçer, İş, s. 335.

yönelik bir tarz yerine duygusal yönelimli bir tarz kullanmaya meylederler. Eğer insanlar iyi iş çıkarmakta başarısız olursa, kendi kendini engelleme durumu için olması gereken motivasyon, çoğu kez bu durumun nedeni olarak insanlara harici (dışarıdan) bir sebep göstererek öz-saygılarını korumaktır.

Nakledilen araştırmalarda, erteleme davranışının, öz-saygı ile zayıf ama güvenilir derecede ve öz-yeterlilik ve kendini engelleme ile güçlü ve güvenilir derecede bir ilişkisi vardır. Erteleme davranışına sebep olan düşük öz-yeterlilik ve düşük öz-saygının, verilen bir işin cazibesini azaltabilmesi muhtemeldir. Zor bir iş ile ve düşük öz-yeterlilik ile karşılaşıldığında öz-saygıyı korumak için yapılan, en azından bazı erteleme davranışları için, kendini engelleme şeklinde ortaya çıkar.

**Öz-Yeterlilik Eksikliği:** Aslında yeterlilik, becerinin başka bir ifadesidir. Sonuç olarak, öz-yeterlilik istenen sonucu başarılı bir şekilde yerine getirmek için kabiliyetlerimiz hakkındaki inanışlarımızı yansıtır. Bandura, öz-yeterliliğin zayıf olmasının, başarı beklentisini azaltacağını, motivasyona zarar vereceğini ve sonuçta işe başlamayı ve devam ettirmeyi engelleyeceğini (erteleme davranışına sebep olacağını) savunmuştur.

**Öz Saygı Eksikliği:** Düşük öz-saygı kendine güvenin azalmasıyla ve kaygının artmasıyla ilişkilidir ve düşük öz-yeterlilikte olduğu gibi benzer bir şekilde erteleme davranışına sebep olabilir. İnsanlar işlerin kabiliyetlerinin ötesinde olduğunu ve bu işleri yapmaya çalışmanın sadece kendi değersizliklerini kabul etmek olduğunu hissederler. Sonuç olarak, düşük öz-saygı ile birlikte bu durumda zor işlerden tümüyle uzak durur veya kabiliyetleri hakkında kolay çıkarımlar elde edilmesinin önüne geçmek için kendilerini engellerler. Aksi şekilde davranmak kendi genel düşünceleri üzerinde kötü bir etkisinin olması riskine yol açar.

**Kendini Engelleme:** Kendini engelleme davranışı, düşük öz-yeterlilik ve düşük öz-saygı ile ilgili davranışların toplamıdır. Performanslarını engellerler ve sık sık başka birinin kabiliyetiyle ilgili sonuçları gölgelerler. Erteleme davranışı ile kendini engelleme davranışı arasında güçlü ve güvenilir (sağlam) bir ilişki vardır. Ek bir ifade olarak, erteleme davranışında bulunanlar eğer başarısız olmaları muhtemel ise, projeleri üzerinde çok zaman harcamaya meylederler; fakat erteleme davranışında bulunmayanlarda buna zıt bir ilişki gözlenir. Benzer bir şekilde, erteleme davranışında bulunanlar değerlendirme testlerindeki performanslarını engelleyen böyle durum veya davranışlara isteyerek girerler.

Düşük öz-yeterliliği ve düşük öz-saygısı olan insanların iş ile ilgili dürüst bir teşebbüsü, eğer başarısız olurlarsa büyük derecede utanç ve gurur kırılması

yaşama riskine rağmen, başarılı olurlarsa az bir gurur elde etmeyi vaat eder. Verilen "sınırlı" dünya görüşleri, belki her ne kadar yanlış ise de, başarmak konusunda muğlak olmayan bir açıklama yapmamak onların yararınadır. İnsanların tüm faydalarını çoğaltmak için erteleme davranışları sergilemeleri kasıtlı olarak yapılır.<sup>128</sup>

### 2.2.7. Başarısızlık Korkusu ve Başarı Korkusu

Erteleme davranışında bulunanlar hata yapma ya da başarılı olma korkusuna kapılmış olabilirler. Böyle korkular, varlığı şüpheli olan benlik saygısı veya kendine güvene hizmet eden bir koruyucu olarak kendi kendini engelleme davranışına yol açabilir. Erteleme davranışının bir tercümesi olarak hata yapma korkusunu sunmayı, diğer araştırmacılar da kabul etmiştir. Örneğin Ellis ve Knaus, erteleme davranışı için bir bilişsel model ileri sürmüşlerdir. Klinik gözlemler temelinde, erteleme davranışında bulunanların, yetersiz bir kişi olmayla ilgili rahatsız edici inançlarla yüzleşmekten uzak durmayı istediklerini iddia etmişlerdir. Erteleme davranışında bulunan bir kişi, örneğin "bu işi iyi yapmalıyım eğer yapmazsam, işimde iyi biri olamam" şeklinde bir inancıya sahip olabilir, bu tip erteleme davranışında bulunanlar düşük seviyede benlik saygısı ve hata yapma ve aptalca görünme riskini almaktansa, hiçbir şey yapmamak daha iyidir inancına sahiptir. İş yeteneklerinde, kendilerine olan güven eksiklerinden dolayı bireylerin, verilen bir işi yapmayı geciktirdikleri ifade edilmiştir.<sup>129</sup>

Başarısızlık korkusu ya da başarıdan korku yine bireyin rasyonel olmayan inançlarından kaynaklanan ve işi erteleme davranışı ile ilişkili olan faktörlerdir. İş ertelemeci bireylerin, zaman zaman başarının olumsuz sonuçlara yol açabileceğini düşündükleri ve ne kadar çok şeyi başarırlarsa, ondan daha büyük başarıya imza atmaları gerektiğini hissettikleri belirtilmektedir. Dolayısıyla başarının sonuçları bir baskı yaratmakta ve bu durum başarı korkusu olarak adlandırılmaktadır. Diğer yandan, bazı iş erteleme durumlarının ise bireyin, işi başarılı bir şekilde tamamlayabilecek ölçüde yeteneğe sahip olup olmadığı konusundaki kuşkularından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Burada işi erteleme, başarısızlıktan korkulduğu için başvuru bir davranış olmaktadır. Solomon ve Rothblum, işi ertelemecilerin genelde başarılı bir şekilde tamamlayamayacaklarına inandıkları işleri yapmayı

<sup>128</sup> Steel, Measurement, ss. 34-37.

<sup>129</sup> Steven Peter Knish, **The Relationship Between Procrastination And Self-Handicapping: Do Procrastinators Act Like Self-Handicappers?**, (Unpublished Master's Thesis), York University Faculty of Graduate Studies of Psychology, North York, Ontario, Canada, 1989, ss. 2-4.

tercih etmediklerini belirtmiştir. Burka ve Yuen de, bireylerin çok başarılı olarak diğerlerinin kıskançlığından ya da diğerleri tarafından dışlanmaktan çekinebileceklerine, bu nedenle başarısızlık korkusunun, bireylerin, kendi çabalarını sabote etmelerinin arkasındaki gizli neden olduğuna işaret etmiştir.<sup>130</sup>

Başarısızlıktan korkmak, çabaların kabul edilen standartlarda sonuç getirmeyeceği düşüncesi ile ilgili endişeyi yansıtır.<sup>131</sup>

İşi üstlenmenin diğerleri tarafından ya tenkit edilmeye veya gerçekliğe aykırı beklentilerle sonuçlanacağına inanan erteleme davranışı sergileyen kişilerde böyle korkular gözlenmiştir. Araştırmalar bu gözlemleri desteklemektedir. Yüksek okul öğrencileri arasında başarılı olma korkusu önemli düzeyde erteleme davranışıyla bağlantılıdır ve kendi raporlarında bu durum belirtilir. Kendi kendini engelleme ve kararlı bir şekilde azaltma yöntemleri üzerine yapılan diğer araştırmalar, başarılı olma korkusu ve daha ziyade erteleme davranışı gibi davranışlar arasında bağlantılar olduğunu göstermiştir.<sup>132</sup>

İşler istenilen doğrultuda gitmiyorsa genellikle başarısız olunduğu düşünülür. Aslında bu önemli bir noktadır çünkü başarısızlık duygusu (gerçeklikten ziyade zihinde oluşan boyut ile) ve oluşturduğu kendini küçük görme tutumu, davranışları olumsuz yönde etkileyebilir. Başarısızlık ya da düşük düzeyde bir başarı, bir bilinçaltı hedefi halini alabilir. Başarısızlık kavramı zihinden silindiğinde, kişinin önünde yeni olasılık kapıları açılacaktır. Başarı yolunda birçok insanın vazgeçtiği noktada; Abraham Lincoln, iş hayatında, aday olduğu meclis, kongre, senatörlük seçimlerinde, defalarca başarısızlığa uğramış ve başkan yardımcısı olma çabaları sonuçsuz kalmıştır fakat, en sonunda ABD başkanı seçilmiştir. Tarihte başarıya giden yolda birçok başarısızlığa uğrayan tek önemli kişi Abraham Lincoln değildir. Thomas Edison ampulü keşfetmek için yaptığı 9999 denemeden sonra; "Başarısızlığa uğramadım. Sadece ampulün bulunmayacağı bir yol daha keşfettim." demiştir. Hata olarak adlandırılan şeyler aslında bir şeyler öğretir ve hatalar o an ne kadar olumsuz olsa da bir gün avantaj olarak geri döner.<sup>133</sup>

---

<sup>130</sup> Seçer, İ., s. 336.

<sup>131</sup> Steel, Measurement, s. 32.

<sup>132</sup> Coote, ss. 6-10.

<sup>133</sup> Harry Alder, **Neuro Linguistic Programming, (NLP: Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi ve Sanatı)**, çev. Zarife Biliz, 5. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, ss. 19, 20.

### 2.2.8. Mükemmeliyetçilik

Geniş kabul gören bir görüş ise, erteleme davranışının özellikle yüksek standartlar veya mükemmeliyetçilik ile ilgili olduğudur. Bazı araştırmacılar mükemmeliyetçiliğin, bireyler üzerinde, içsel kaynaklar ve bireyler arasındaki kaynaklar üzerinde zararlı etkileri olabileceğini ifade etmişlerdir.<sup>134</sup> Daha çok bir kişilik özelliği olan mükemmeliyetçiliğin, işi erteleme davranışı ile yakın bir ilişki içinde olduğu varsayımı birçok araştırmaya konu olmuştur. Buradaki mantık, "eğer bireyin mükemmeliyetçi bir yapısı varsa, işi tamamlama aşamasında erteleme davranışı sergilemesi daha muhtemeldir" şeklindedir. Böylece işi erteleme, daha mükemmel işler ortaya koyabilmek için, fazladan zaman kazanmaya yönelik başvurulmuş bir yöntem olmaktadır; çünkü mükemmeliyetçi bireyler, kendilerine daha yüksek standartlar belirlerler ve bunlara ulaşmak daha fazla zaman gerektirir.

Mükemmeliyetçilikle ilgili araştırmalar, mükemmeliyetçiliğin üç açıdan var olabileceğine işaret etmektedir. Bunlardan ilki, kendimiz için belirlediğimiz standartlar; ikincisi, önemli olarak değerlendirdiğimiz diğer insanlar için belirlediğimiz standartlar ve son olarak üçüncüsü, önemli olarak değerlendirdiğimiz diğer insanların bizim için belirlediği standartlardır. Sosyal açıdan öngörülmuş mükemmeliyetçilik olarak adlandırılan son mükemmeliyetçilik türünün, diğer mükemmeliyetçilik türlerine göre, işi erteleme davranışı ile daha fazla ilişkili olduğu belirtilmektedir.<sup>135</sup> Deneysel ve kavramsal olarak, mükemmeliyetçilik, hata yapmaktan korkma ile yakından ilgilidir. Standartlar yükseldiğinde ve daha önemli olduğunda, hata yapma ve başarısız olma olasılığı da artar. Sonuçlar sadece sosyal tanımlı mükemmeliyetçiliğin erteleme davranışıyla ilgili olduğunu göstermektedir.<sup>136</sup>

Özet olarak, mükemmeliyetçilik tek yönlü bir yapı olarak beş çalışmada incelenmiştir. İki incelemede mükemmeliyetçilik ve erteleme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin kanıtı bildirilmiştir. Yine de, bu çalışmaların sonuçlarının sosyal-değerlendirilme anksiyetesinin mevcudiyetinden ya da olumsuz değerlendirilme korkusundan dolayı olabileceği de belirtilmiştir.<sup>137</sup>

<sup>134</sup> Jill M. Lippincott, "The Relationship Between Procrastination and Perfectionism in Undergraduate College Students", **Initial Forays Into Psychological Science**, John Brown University, Cilt: 6, Sayı: 15-18, 2010, s. 15.

<sup>135</sup> Seçer, İ., s. 337.

<sup>136</sup> Steel, Measurement, s. 33.

<sup>137</sup> Deborah Ann Busko, **Causes And Consequences Of Perfectionism And Procrastination: A Structural Equation Model**, (Unpublished Master's Thesis), The Faculty of Graduate Studies of The University Of Guelph, Canada, 1998, s. 13.

### 2.2.9. Kontrol Odağı İnancı

Bireyin, başarı ya da başarısızlıklarının nedenini dışsal ya da içsel koşullara atfetmesine bağlı olarak, işi erteleme davranışına başvurma eğiliminin de farklılaşacağı ileri sürülmektedir. Örneğin, Rothblum, Solomon ve Murakami, işi ertelemecilerin başarılarını dışsal ve geçici koşullara atfetmeye daha yatkın olduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, iç kontrol odağına sahip bireylerin işi erteleme davranışı sergilemeye daha az yatkın oldukları söylenebilir. Kontrol odağı ile işi erteleme davranışı arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılan başka bir değerlendirme ise bireyin herhangi bir başarısızlığının nedenini kendi yeteneklerindeki yetersizliğe atfetmeyi daha tehditkâr bularak; işi ertelemeyi, başarısızlığını atfedeceği bir neden olarak kullanabileceğidir. Burada, işi erteleme davranışı, bireyin gerçek yeteneğini değerlendirmeyi engelleyerek, bir kez daha öz-saygıya olan tehdidi azaltıcı fonksiyon üstlenmektedir.<sup>138</sup>

### 2.2.10. Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Beş faktör kişilik ölçeği, farklı özelliklerle tanımlanmıştır: (a) dürüstlük, doğru, disiplinli, planlı ve sorumlu olmak ile ilişkilidir; (b) duygusal kararlılık; sakinlik, dinginlik ve sakin bir tutum ile tanımlanır; (c) dışa dönüklük; sosyal, iddialı ve aktif olmak ile ilişkilidir; (d) kabul edilebilirlik; işbirliği, sempati, nezaket gibi kişisel özellikleri temsil eder; ve (e) bilgi ve tecrübeye açıklık; zeki, yaratıcı, açık fikirli olmak ile ilişkilidir.<sup>139</sup>

Beş faktör kişilik özellikleri ile işi erteleme davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Beş faktör arasından özellikle sorumluluk, nevroitiklik ve dışadönüklük faktörleri, bu faktörlerin işi erteleme davranışının da içerdiği, düzensizlik, dürtüsellik ve heyecan arama gibi unsurları kapsamaları nedeniyle, araştırmaların odak noktası olmuştur. Johnson ve Bloom'un işi erteleme davranışı ile sorumluluk ve nevroitiklik faktörlerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmasında da sorumluluk faktörünün bütün alt boyutları işi erteleme davranışı ile ters yönlü ilişkili bulunmuştur. Bu alt boyutlar arasında öz/denetim

---

<sup>138</sup> E. D. Rothblum, L. J. Solomon ve J. Murakami, "Affective, Cognitive And Behavioral Differences Between High And Low Procrastinator", **Journal Of Counseling Psychology**, Cilt: 33, Sayı:4, 1986, ss. 387-394'dan aktaran Seğer, İş, ss. 336, 337.

<sup>139</sup> Jin Nam Choi ve Sarah, V. Moran, "Why Not Procrastinate? Development and Validation Of A New Active Procrastination Scale", **Jornal Of Social Psychology**, Cilt:149, Sayı: 2, 2009, ss. 199, 200.

boyutunun, işi erteleme davranışı ile olumsuz bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Nevrotiklik faktörü ile işi erteleme ilişkisi daha zayıfken, nevroitiklik faktörünün hassasiyet/korunmasızlık alt boyutu ile dürtüsellik alt boyutu işi erteleme davranışı ile en güçlü ilişkiye sahip boyutlar olarak belirlenmişlerdir.<sup>140</sup> Son olarak Watson' un beş faktör kişilik özelliklerinin, bütün alt boyutları da dikkate alarak, tamamı ile işi erteleme davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında da sorumluluk faktörü, diğer bütün faktörden daha yüksek bir ilişki katsayısına işaret etmiştir. Buna göre, işi erteleme davranışı ile sorumluluk faktörü arasında ters yönlü güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Sorumluluk faktörünün öz disiplin alt boyutu, bu faktörün ilişki gücüne önemli bir katkı yapmıştır. Diğer yandan, nevroitiklik faktörü de dürtüsellik alt boyutunun etkisiyle, işi erteleme davranışı ile doğru yönlü ilişki içinde olan bir başka kişilik özelliği olmuştur. Diğer kişilik faktörlerinin işi erteleme davranışı ile ilişkileri sorumluluk ve nevroitiklik faktörlerinde olduğu ölçüde güçlü bulunamamıştır. Özetle, iş ertelemecilerin düzensizlik ve dürtüsellik ile karakterize oldukları söylenebilir.<sup>141</sup>

#### 2.2.11. Üst Bilişler

Üst bilişler, düşünmenin kendisiyle ilgili kontrol, değiştirme ya da açıklama yapma süreçlerinde kendini gösteren inançlar, psikolojik yapılar ve olaylara işaret eder. Kişinin kendi düşünsel süreçlerinin farkında olması ya da "düşünme hakkında düşünme" olarak da ifade edilen üst bilişlerin, işi erteleme davranışı ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bir çalışma bulunmaktadır. Sözü edilen bu çalışmada, bireyin üst biliş durumunu belirlemek için kullanılan ölçekte, üst bilişlere ilişkin beş boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar, kaygıya ilişkin olumlu inançlar, tehlike ve kontrol edilemezlik ile ilgili olumsuz inançlar, bilişsel yeterlilik ile ilgili inançlar, düşünceleri kontrol etme ihtiyacı ile ilgili inançlar, bilişsel öz bilinç olarak sıralanmaktadır. Sonuçlar, üst bilişler ile işi erteleme davranışı arasında dikkate alınması gereken düzeyde ilişkiler olduğuna işaret etmektedir. Üst bilişin bilişsel yeterlilik boyutunun davranışsal işi erteleme ile doğru yönlü ve güçlü bir ilişki içinde olduğu; düşünsel işi ertelemenin ise üst bilişin dört boyutu (kaygıya ilişkin olumlu inançlar, tehlike ve kontrol edilemezlik ile ilgili olumsuz inançlar, bilişsel yeterlilik ile ilgili inançlar,

---

<sup>140</sup> J. L. Jhonson ve M. A. Bloom, "An Analysis Of The Contribution Of The Factors Of Personality To Variance In Academic Procrastination", **Personality And Individual Differences**, Cilt: 18, Sayı: 1, 1995, ss. 127-133'dan aktaran Seçer, İş, s. 338.

<sup>141</sup> D. C. Watson, "Procrastination And Five Factor Model: A Facet Analysis", **Personality And Individual Differences**, Cilt: 30, Sayı: 1, 2001, ss.149-158'dan aktaran Seçer, İş, ss. 338, 339.

düşünceleri kontrol etme ihtiyacı ile ilgili inançlar) ile doğru yönlü ve güçlü bir ilişkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın amaçlarından bir tanesi de üst bilişlerin işi erteleme davranışı ile ilişkisini olumsuz duygulardan ve depresyondan bağımsız olarak ortaya koymaktır. Bulgulara göre, bilişsel yeterlilik ile ilgili inançlar davranışsal işi ertelemeyi, depresyondan bağımsız olarak belirlemekte ve kaygıya ilişkin olumlu inançlar ise düşünsel (karar vermeye dayalı) işi ertelemeyi depresyondan bağımsız olarak belirlemektedir. Dolayısıyla bireyin kendi düşünsel süreçlerinin çeşitli yönlerine ilişkin farkındalığı, işi erteleme davranışı ile ilişkili olmaktadır. Örneğin, bireyin "belleğim beni zaman zaman yanıltabilir" şeklinde, bilişsel yeterliliği hakkında olumsuz inançlara sahip olması, işi erteleme davranışına başvurmasına yol açabilir. Bunun da ötesinde, bu durumun, bireyin depresyonda olup olmaması ile ilişkisi bulunmamaktadır.<sup>142</sup>

#### **2.2.12. Rol ve Rol Çatışması**

Silver, erteleme davranışının ortalamanın altındaki stres durumlarında meydana geldiğini ileri sürmüştür. Özellikle işin gerekliliklerinin belirsizliği ne kadar büyükse erteleme davranışının o kadar daha muhtemel olduğunu varsaymıştır.<sup>143</sup>

Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde örgütün "rol yapısı" büyük önem taşır. "Rol", örgüt yapısı içinde bireylerin sahip bulundukları belli pozisyonlara ilişkin beklenen davranışların örüntüsü şeklinde tanımlanabilir. Bireyin, kendi pozisyonunu algılama şeklini ifade etmektedir.

Rol, grubun işleyişi ve grup süreci ile grup davranışının anlaşılması açısından önemli bir kavramdır. Çalışma grubunun yapısı ve bireyler arasındaki ilişki örüntüsü, rollerin farklılaştırılmasıyla oluşturulur. Rol kavramı, grup bireyleri arasındaki karmaşık ilişkiler örüntüsünü tanımlamaya ve yapının açıklığa kavuşturulmasına yardımcı olur. Bireyin grup içinde üstlendiği rol veya roller, durumsal faktörler ve kişisel faktörler olmak üzere iki grup faktörün birleşiminden etkilenir. Durumsal faktörler grubunda görev gereklilikleri, liderlik tarzı, iletişim örüntüsü içindeki pozisyon; kişisel faktörler grubunda ise değerler, tutumlar, motivasyon, yetenek ve kişilik yer alır.

Bir kişinin bir iş grubunda oynadığı rol, o kişinin bir başka grupta oynadığı rolden çok farklı olabilir. Bir grup içindeki her bireyin belli şekilde davranması ve

---

<sup>142</sup> Seçer, İ., ss. 339-340.

<sup>143</sup> Galue, s. 24.

belirli rol beklentilerini yerine getirmesi beklenmektedir. Rolün gerektirdiği davranışlar, hem rolün kendisinden hem bireyin kişiliğinden etkilenir. Kişinin davranış tarzı, rolünden beklenen davranış örüntüsü ile uyum içinde olmayabilir. Bu tutarsızlık, yaşanan rol çatışmasının bir sonucu olabilir. Geniş bir kavram olan rol çatışmasının kapsamı içinde rol uyumsuzluğu, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, yetersiz rol yükü kavramları ele alınmalıdır.

**Rol Uyuşmazlığı:** Bireylerin işletme içinde değişik görevlere sahip olmaları ve bu görevlerin beklentilerinin birbirinden farklı ve tutarsız olmaları nedeniyle ortaya çıkan bir durumdur. İki rolün beklentileri birbirleriyle çatışma halindedir. Dolayısıyla kendini baskı altında hisseden bireyin rol çatışması yaşaması kaçınılmazdır. Birbirleriyle çatışan ve birinin diğerinden daha üstün tutulması gereken rollere sahip birey, kararsızlığa düşer ve stres düzeyi artar.

**Rol Belirsizliği:** Rolün gerektirdiği davranışlar tam açıklanmadığında birey, ne yapacağını tam bilmediği zaman ortaya çıkar. Birey, kendi rolünü başkalarının beklentilerinden farklı biçimde algılayabilir. Rol belirsizliği, beklentilerin biçimsel olarak önceden açıklanmadığı durumlarda ve daha çok geniş ve devamlı değişim yaşayan gruplarda ortaya çıkabilir. Belirsizlik, görevin yapılış şekli, kişinin yetki ve sorumluluklarının sınırı, iş standartları ve performans değerlendirme ile ilişkili olabilir.

**Aşırı Rol Yükleme:** Birey pek çok farklı rolle veya çok geniş bir beklentiler yelpazesi ile karşılaştığında aşırı rol yükleme ile karşı karşıyadır. Bireyin kendisinden tüm beklenenleri karşılaması mümkün değildir. Kendisine yöneltilen bazı talepleri karşılamaya çalışırken bazı beklentileri ise tamamen ihmal etmesi söz konusudur. Bu durum, bireyi bir öncelik çatışması içine sokar. Rolün bütünü olarak kabul edilen rol yükü, kişinin üstlenmek zorunda olduğu birçok farklı rolü bulunduğunu ifade eder.

**Yetersiz Rol Yükleme:** İşletme içinde bireye verilen rolün beklentileri, onun kişisel yetenek, beceri ve değerlerinin altında ise birey, yetersiz rol yükleme ile karşı karşıyadır.

Rol çatışması, genelde rol stresiyle sonuçlanır. Stres, olumlu veya olumsuz olabilir. Yapılan işte biraz baskı hissedilmesi, arzu edilen bir durumdur. Gün içinde verilen mücadeleler ve yapılan işler, bireyi güdüler; ona başarı duygusunu yaşatır; iş doyumunu artırır. Bireye yöneltilen istemler ile algılanan yetenekler arasında uyumsuzluk durumunda ise olumsuz stres ortaya çıkacaktır. Aşırı istem, aşırı

zorlama; buna karşılık yetersiz destek, bireyi stresin olumsuz etkileriyle karşı karşıya bırakacaktır.<sup>144</sup>

### 2.2.13. Tükenmişlik Sendromu

Bireyin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının en önemli sonuçlarından birisi tükenmişlik sendromu yaşamasıdır. Bu olgu bireyi fiziksel ve ruhsal anlamda duyarsızlaştırmakta olup, bireyin sadece iş yaşamını değil tüm yaşamını yani yaşam doyumunu etkilemektedir. Bireyin yaşayacağı bu durum işine, işyerine ve tüm çalışma ortamına yabancılaşması anlamı da taşımaktadır. Tükenme, bireyin işyerinde belirli zaman diliminden sonra yaşamaya başladığı stres halidir. Yani bireyin duygusal anlamda yıprandığı ve düşük isteklendirme düzeyini yaşamaya başladığı süreçtir.

Tükenmişliği örgütsel kökenli stres kaynaklarından doğan diğer tepkilerden farklı kılan özellik, çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucunda ortaya çıkmasıdır. Örgütün bireyden yüksek beklenti içinde olması da bireyde tükenme hissi doğurmaktadır. Birey aşırı yüksek olan beklentilere karşılık vermeye çalışırken, yoğun stres altında kalmakta, bu da bireyin duygusal tükenme yaşamasına yol açmaktadır.

Tükenmişlik kavramı; ilk kez Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Literatürde en bilinen "tükenmişlik sendromu" tanımı; Maslach ve Jackson tarafından yapılmıştır. Buna göre; "Tükenmişlik, bireylerin işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalmasıdır." biçiminde tanımlamıştır. Kısaca tükenmişlik, kronik tansiyon ve stresle sonuçlanan duygusal tükenme yorgunluk/bitkinlik şeklinde tanımlanabilir. Örgütlerde çalışanların en çok moralini bozan ve şevkini kıran altı uygulama saptanmıştır. Bunlar; aşırı iş yükü altında çalışmak, özerklik eksikliği, ödüllerin yetersizliği, bağlantı kaybı, adaletsizlik ve diğer çatışmalardır. Örgütlerdeki bu yanlış uygulamaların net sonucu; motivasyon, heves ve üretkenlik kaybının ve kronik bitkinlik haliyle birlikte kuşkuculuğun yayılmasıdır.<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup> Tınaz, ss. 41-43.

<sup>145</sup> Goleman, ss. 360-362.

#### 2.2.14. Motivasyon Eksikliği

İş motivasyonu, çalışanın işe ilişkin davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışmaya güdülenme ise, çalışanın, üstlendiği görevler sonucunda ulaşması beklenen örgütsel amaca ulaşmayı içtenlikle istemesidir. Çalışan motivasyonu, bireyin ihtiyaçlarını çalışanın tatmini ile sonuçlanacak şekilde bireyin tatminine yönelik bir davranışa yöneltme; iş ortamında gerçekleştirilen bir harekete geçme süreci şeklinde tanımlanabilir. Çalışan kişiyi işyerinde harekete geçiren, ona enerji vererek hareketine devamlılık kazandıran iç ve dış faktörler vardır. Bu faktörler kişinin hareketine, hız kazandırarak onu işine yöneltmektedir. Bu durumdaki birey işinde mutlu ve verimli olmakla beraber, bu mutluluğu iş dışı yaşamına da taşır.

Çalışanın tatmininin sağlanması konusunda örgüte sorumluluklar düşmektedir. Tatmin eksikliği, bireyin hedefe yönelik davranışlarında sorunlara yol açacaktır. Dolayısıyla bireyin hedefe yönelik hareketlerinde istekli olmasında, örgütün izleyeceği politikaların önemi büyüktür. Birey nasıl günlük ihtiyaçlarını karşılamak için kendiliğinden harekete geçiyorsa, çalışma hayatında da bir takım ihtiyaç ve beklentiler içinde bulunacak ve bu sayede harekete geçecektir. Ancak burada bireyi harekete geçiren güdülerin örgüt tarafından desteklenmesi ve bireyin kendisinin istemesi önem kazanmaktadır. Örgüt için motivasyon; hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamını yaratarak, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilme süreci olarak tanımlanabilir.

Çalışanın tatmininde etkili olan içsel ve dışsal güdüler bulunmaktadır. Yani bireyin işle ilgili davranışlarını başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktör bulunmaktadır. Belirli bir iş, ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu için yapılıyorsa, yani o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirici ise bu içsel motivasyonu; ama aynı iş para, terfi, şöhret gibi dıştan gelen bir ödül elde etmek için yapılıyorsa dışsal motivasyonu ifade etmektedir. Çalışan tatmini, çalışanın hedefe doğru daha etkili hareket etmesinde, isteklendirilmesinde etkili olan faktörlere ulaşılması ile sağlanabilir. Çalışanın hangi ihtiyacının eksik olduğu ve giderilmesi gerektiğine yönelik çalışmalar; çalışan güdülerini olarak saptanmaktadır. Hangi faktörlerin hedefe yönelteceği, bireye daha fazla tatmin sağlayacağı konusunda yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Örgütler, hedeflere ulaşmanın ancak çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmesine bağlı olduğunu anladıkları için, çalışan tatmini

konusunda daha kapsamlı yaklaşımlar geliştirme çabasındadırlar. Aksi takdirde, tatmin edilmemiş bireyin, örgüt hedeflerine yönelik davranış geliştirmesi çok daha zordur. Örgütlerin, belirledikleri hedeflere çalışanlar ile birlikte ilerledikleri düşünülrse; çalışan tatmininin sağlanması bir gereklilik halini almaktadır. İş Motivasyonu konusunda McGregor' un ele aldığı "X-Y Teorisi" ile Warr' ın "Vitamin Modeli" nin incelenmesi yararlı olacaktır.

**Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi:** Çalışanların tatminine ilişkin en bilinen motivasyon yaklaşımı Douglas McGregor' un X ve Y teorisidir. McGregor, birey ile güdülenme arasındaki ilişkiyi iki başlık altında incelemiştir. Modele göre, yöneticilerin çalışanlar hakkında iki tür beklentileri ve tatmin düzeyleri vardır. Diğer bir ifadeyle, McGregor modelinde, yöneticilerin çalışanları zihinlerinde birbirine zıt iki kurulu modelden birine yerleştirdiklerini iddia etmektedir. Buna göre; yöneticinin zihnindeki çalışan modellerinden birisi, işini seven ve kendini işine veren/adayan yapıya sahipken, diğeri; işi savsaklayan ve işini sevmeyen bir yapıya sahiptir. McGregor olumlu olan yapıya Y Teorisi, olumsuz olan yapıya da X Teorisi adını vermiştir. McGregor'un X ve Y teorisi aşağıda açıklanmıştır.

"X" Teorisi şu görüşleri içerir:

- Bireyler çalışmaktan hoşlanmazlar; çalışmaktan mümkün oldukça uzaklaşırlar. Bu nedenle de çalışanların sürekli yönlendirilmeleri; hatta denetlenmeleri gerekmektedir.
- Bireyler, doğal yapıları gereği işten hoşlanmazlar; ancak zorlama ile çalışmaya yönelirler. Bireyi çalışmaya yöneltmek için cezalandırma yöntemine başvurmak gerekmektedir.
- Önemli olan parasal güdülerdir.
- Birey, çoğunlukla sorumluluktan kaçır.
- Bireylerin büyük çoğunluğu yaratıcı değildir; değişime karşı tepkilidirler.
- Bireyler için önemli olan örgütün amaçları değil; bireysel çıkarlarıdır.
- Birey için iş güvencesi, kişisel ilerleme veya bireysel iş tatmininden önemlidir.

"Y" Teorisi ise şu görüşleri içerir:

- Birey için çalışma, eğlence veya oyun gibi bir doğal bir aktivitedir.
- Birey, kendine hedefler koyması durumunda; kendini kontrol edebilir. Herhangi bir dış kontrol mekanizmasına gerek yoktur. Ödüllendirme bireyi yönlendirmede etkin bir araçtır.
- Bireyleri harekete geçiren sadece parasal güdüler değildir. Örgütte ilerleme, kendini geliştirme ve başarıma da bireyleri çalışmaya güdüler.

- Bireyler sorumluluk almaktan hoşlanabilirler.
- Yaratıcılık özelliğinin sadece yönetici ya da üst kademe çalışanda olduğu düşüncesi doğru değildir. Toplumun geniş bir kesimi fırsat sunulduğunda yaratıcılığını kullanabilir.
- Bireye, örgütün amaçları ve hedefleri iyi bir şekilde anlatıldığı takdirde sadece bireysel amaçlar için değil; örgütsel amaçlar için de çaba harcayacaktır.
- Birey için öncelik iş güvencesi değildir. Çalışmadan tatmin elde etme, ilerleme, kendini gerçekleştirme gibi unsurlar önem kazanmaktadır.

İki teori değerlendirildiğinde şöyle bir yaklaşım ileri sürülebilir: X Teorisinde çalışanın sıkıcı, vakit geçmeyen, rutin ve niteliksiz işlerde, Y Teorisinde ise çalışanın ilginç, kişiyi eğlendiren, yüksek statülü işlerde çalışması düşünülebilir.

**Peter Warr' ın Vitamin Modeli:** Warr, "Vitamin Modeli" olarak bilinen teorisinde, işin bireye yönelik etkilerini "vitamin" lere benzetmiştir ve teorisini bu yaklaşım üzerine kurmuştur. Bu model, Warr' ın 1987 yılında Hollanda, Avustralya ve ABD' de gerçekleştirdiği araştırmaların sonuçlarına dayanmaktadır. Warr, bireyin ruhsal sağlığı açısından dokuz çevresel etkinin önemini vurgulamaktadır. Warr' ın teorisine göre iş, bireye dokuz farklı destek hizmeti vermektedir. Yani aşağıda sıralanan dokuz faktör, bireyin ruhsal sağlığının devamına katkı sağlamaktadır.

1. Denetim İmkânı (Opportunity for control),
2. Yetenekleri Kullanabilme İmkânı (Opportunity for skill use),
3. Dışsal Temelli Hedefler (Externally generated goals),
4. Çeşitlilik (Variety),
5. Çevresel Belirlilik (Environmental clarity),
6. Gelirin Varlığı (Availability of money),
7. Fiziksel Güvenlik (Psychical security),
8. Sosyal ilişki İmkânı (Opportunity for social contract),
9. Değerli (İtibarlı) Sosyal Statü (Valued social position).

Teorisi her ne kadar genel bir teori olarak ele alınsa da; Warr' ın temel kaygısı bireyin işinden kaynaklanan ruhsal ve fiziksel sorunlarına işaret etmektir. Warr, bireyin ancak çevresi ile güçlü etkileşimi olduğunda zihinsel sağlığının yerinde olacağını savunur. Warr, psikolojik iyilik haline ilişkin dokuz bileşen saptar ve bu bileşenleri "vitaminler" ile ilişkilendirir. Vitaminler; insan vücudunda belirli etkiler

gösterir. Vitamin eksikliği bedensel bozulmalara neden olur ve sonuç olarak da fiziksel hastalıklara sebep olurlar.<sup>146</sup>

### 2.2.15. Monotonluk

Bu bölümde monotonluğun belli başlı sonuçları olarak, işi erteleme davranışı ile ilgili olan “Tatmin Düşüşü” ve “Artan Stres Düzeyi” konuları üzerinde durulacaktır.

**Tatmin Düşüşü:** Özellikle kitle üretiminde söz konusu olan rutin çalışma şekli (mavi yakalı işçilerde görülen) yani monoton iş özelliği, çalışanın işten çok fazla memnun olmamasına yol açmakta, bu durum da bireyde tatminsizliğe yol açmaktadır. Bireyin tekrara dayalı işlerde çalışması, işinde sıkılmasına yol açacaktır. Sıkıntı hali, depresyon, yalnızlık, umutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik eğilimlere yol açabilmektedir.

**Artan Stres Düzeyi:** Stres, birey üzerinde karşı koyma yeteneklerini ve kaynaklarını aşan istekler olduğunda ortaya çıkan bireysel özelliklerin ya da psikolojik süreçlerin de dolaylı olarak etkilediği fizyolojik ya da psikolojik tepkiler bütünüdür. İşlerin fazla monoton olması, başaramama korkusu çalışanlar üzerinde bunalımlara ve sinirlilik hallerine neden olmaktadır. Ayrıca, çalışanın işin bilimsel örgütlenmesine katkı sağlamaması da çalışanın kendisini bir robot gibi hissetmesine neden olmaktadır.<sup>147</sup>

### 2.2.16. Stres

Bazı çalışmalar, insanların kişisel planları ve kişilerin işlerinde ilerlemeleri hakkındaki algılanan stres seviyesi, isyankarlık seviyesi, duygusal bozukluk ve kişilerin oyalayıcı hareketleri hakkındaki endişe seviyesi ile ilgili yüksek derecede erteleme davranışı gösteren farklı gruplar içerisinde bir algı sağlamıştır. Genellikle araştırma bulguları, yüksek derecede erteleme davranışı gösterenlerin aynı yapıda olmadığını, bunun yerine, diğer bazı kişisel bağlar üzerine yapılanaların her birinden önemli derecede ayrıştığının görüldüğünü ileri sürmektedir.<sup>148</sup>

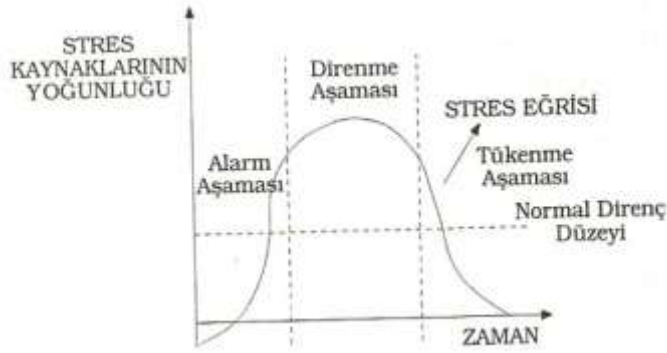
---

<sup>146</sup> Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini**, Alfa Aktüel Yayınları, 1. Baskı, Bursa, 2006, ss. 47-53.

<sup>147</sup> Keser, **Çalışma Psikolojisi**, ss. 174-176.

<sup>148</sup> Lee, s. 5.

**Şekil 4:** Stres Oluşumunun Aşamaları



Kaynak: Erol Eren, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 6. Baskı, İstanbul, 2000, s. 288.

**Şekil 5:** Stres Yoğunluğunun Verimliliğe Etkisi



Kaynak: Erol Eren, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 6. Baskı, İstanbul, 2000, s. 288.

Stresin iş verimliliği üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır. Başka bir ifadeyle stresin düşük olduğu ortamlarda verimlilik genellikle düşük olmaktadır. Bu nedenle verimliliği yükseltmek için stres düzeylerini ve yoğunluğunu artırmakta yarar vardır. Ancak şekil 4 ve şekil 5' de görüldüğü gibi stres yoğunluğu ve düzeyi aşırı ölçüde yükseldikçe bireyde tükenme meydana geleceğinden verimlilikte hızlı bir düşüş yaşanabilecektir. Bu nedenle stresin yoğunluğunu hiçbir zaman orta ya da optimum düzeyin altına düşürmemek gerekir.<sup>149</sup>

<sup>149</sup> Eren, Örgütsel, s. 288.

### 2.2.17. Başarısız Zaman Yönetimi

Planlama, geleceğe bakış ve takip eden alternatif prosedürlerin belirlenmesidir. Planlama ihtiyacı, kişilerin amaçlarının doğruluğunun farkındalığını geliştirmesi için daha belirgin hale gelir. Bu yüzden, herhangi bir planlamanın ilk aşaması nihai amaçların tam ve belirgin ifade edilmesidir. Plan, takip eden prosedürlerin daha önceden belirlenmesidir. Planlama bilinen bir olayla ilgili sadece takip eden prosedürlerin daha önceden belirlenmesini içermez, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek problemlerin olasılıklarının akıl yoluyla araştırılmasını da içerir.<sup>150</sup>

Etkili zaman yönetimi, bazı alışkanlıkların değiştirilmesini ve yeni alışkanlıkların kazanılmasını gerektirir. Çalışma yaşamında zaman kaybına neden olan faktörler, bireyin kendinden ya da kendisi dışındaki çevreden kaynaklanabilir. İşletme yönetiminde zaman kullanımını olumsuz etkileyen faktörleri iki başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; örgütsel ve yönetsel faktörler, kişisel faktörlerdir.

**Örgütsel ve Yönetsel Faktörler:** Bakan' a göre zaman kayıpları için yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, emir-kumanda, yürütme ve denetimin tam anlamıyla yerine getirilmemesinden kaynaklanan faktörler şöyle sıralanabilir:

- İşletmenin amaçlarının yeterince açık olmaması,
- Yapılacak işlerin belirli bir sırayı takip etmemesi,
- Öngörü tekniğinin bulunmaması,
- Planlamaya önem verilmemesi,
- Karar vermek için yeterli verilerin bulunmaması,
- Çalışanlar arasında işbirliğinin zayıf olması,
- Emir-komuta zincirinin işlememesi,
- Personel konusunda nitelik ve niceliğe önem verilmemesi,
- Görev ve iş tanımlarının yapılmaması,
- Çeşitli gruplaşmalar ve çatışmaların varlığı.
- İşletmedeki iş akışı ve üretim sürecindeki düzensizlik ve plansızlık,
- Ekipmanın yetersizliği,
- Kaynakların yetersizliği,
- Randevusuz ziyaretler (müşteriler, misafirler, personel)

---

<sup>150</sup> Massie, ss. 82, 83.

- Aşırı merkeziyetçi örgütsel yapı,
- Yetki devri yapılmaması,
- Astlar-üstler arasındaki güvensizlik,
- Karar sürecinin yavaş işlemesi,
- Yeterli bir işbirliği ve iletişimin olmaması,
- İş akışında meydana gelen hatalar, arızalar,
- Beklenen cevapların gecikmesi,
- Personelin moral ve iş doyumundaki yetersizlik,
- Tedarikçilerden kaynaklanan nedenler,
- Patron, üst yönetim ve ortakların sürekli işe karışması,
- Sayı ve nitelik yönünden yetersiz personelle çalışmak,
- Gereğinden fazla ve gereğinden uzun toplantılar,
- Uzun raporlar vb.

**Kişisel Faktörler:** Çalışanların moral düzeyi işletmelerin faaliyet sonuçları ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların iş tatmin düzeyi düşük olması, bir takım fiziksel rahatsızlıklar, işten ayrılmalara veya izin gibi sebeplerle, işyerinde devamsızlığa bağlı bir yetersizlik yaşanmasına neden olabilecektir. Kurumda yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi, ücret ve terfilerin adaletsizce belirlenmesi, çalışanları olumsuz etkileyen faktörlerden bazılarıdır. Yine Bakan' a göre sosyal ilişkiler, kişisel ve kültürel özelliklerden kaynaklanan ve zaman kayıplarına yol açan veya zamanı kötü kullanmaya sebep olan faktörler şöyle sıralanabilir.

- Plansız çalışma alışkanlığı,
- Yapılacak işleri acilden acil olmayana göre bir sıralamaya koymama,
- Telefon konuşmaları ve ziyaretçilere ayrılan zamanı denetleyememe,
- Çabuk sinirlenme, işe zor konsantre olma,
- Başkalarının işlerine zaman ayırma,
- İş ve seyahat programlarını iyi düzenleyememe,
- Henüz gün bitmedi akşama daha çok var düşüncesi,
- Etkili ve çözüme yönelik kararlar alınmaması,
- İş başında iş dışındaki konulardan konuşulması,
- Güne moralsiz ve yorgun başlanması,
- Kişinin yaptığı işten tatmin olmaması,
- Özel kişiler ve onlara gösterilen ilgiler,
- Gereksiz ve uzun yazılar yazmak veya okumak,
- Okuma yeteneğindeki zayıflık,

- Sürekli formlar doldurmak,
- Açık çalışma ofisleri,
- Açık kapı politikası,
- Bilgisayarla chat' ler,
- Sürekli işleri ve sorunları ertelemek, ağırdan almak, kararsızlık,
- Uzun süre çalışmaya bağlı yorgunluk ve dikkat dağınıklığı,
- Dağınık çalışma masaları,
- Plansız ve düzensiz yaşamak ve çalışmak,
- Düzensiz dosyalama sistemi,
- Sürekli başkalarının sorunlarını çözmeye çalışmak,
- Sürekli insanların peşinden koşmak,
- Gereksiz ayrıntılar ve rutinlerle uğraşmak,
- Aşın derecede titizlik, mükemmeliyetçilik,
- Her işi yapmaya kalkışmak,
- Yetki devri yapmamak,
- "Hayır" demesini bilmemek vb.

Zaman yönetimi bir ölçüde yönetim sorumluluğudur. Yöneticiler açısından en fazla zaman kaybına neden olan konulardan biri de, iletişimin yetersiz olmasıdır. İş hayatında çeşitli kademedeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin zamanlarının % 75-95 kadarını iletişime ayırdıklarını ortaya çıkarmıştır. İletişimi sağlama süresi ne kadar kısa olursa yöneticinin planlama, koordinasyon ve denetim gibi önemli yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeye o kadar fazla zamanı olacaktır. Zaman kaybına neden olan etmenleri sayarak çoğaltmak mümkündür. Hatta öyle ki, bu etmenler kişiden kişiye farklılık bile gösterebilir. Ancak zaman kaybına neden olan etmenlerin hemen tamamında disiplin ve irade eksikliğinden söz etmek mümkündür ve zaman kayıplarının ana sebeplerinden birisi de yöneticilerin zaman yönetiminin önemini anlayamamış olmasıdır.<sup>151</sup>

#### 2.2.18. Bir Direniş Stratejisi ve Karşı Koyma Tepkisi

Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.<sup>152</sup> İş

<sup>151</sup> İsmail Bakan, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar Ve Yaklaşımlar**, Beta Basım, 1. Baskı, İstanbul, 2004, ss. 81-84.

<sup>152</sup> Eren, Örgütsel, ss. 474,475.

memnuniyetsizliği konusu ile çalışanın geri çekilme davranışıyla bağlantı kurulmaktadır. İş memnuniyetsizliği konusu ile; gecikmeyi, psikolojik geri çekilmeyi ve savaştırmayı içeren diğer belirli davranışlarla bağlantı kurulmaktadır. Ek olarak, düşük seviyede iş doyumunun daha fazla ilişkisi, son zamanlarda işe devamsızlıkla bağlantı kurulan, işe karşı düşük seviyede sorumluluk iledir. Hem işe devamsızlık ve hem de geri çekilme; savaştırmakla (ihmal etme) ya da “çalışanlar arasındaki umursamaz ve ilgisiz davranışlar” ile ilişkilidir. Briody, deneklerin hoşnutsuzluk verici olduğunu düşündükleri işleri ertelemeyi tercih ettiklerini tespit etmiştir.<sup>153</sup>

Aslında, erteleme davranışının pasif direnme davranış özelliği, karşı tarafa kendi kendini kontrol ettiğini bildirme şekli olarak tanımlanır. Bu bakış açısı, kendi kendine kontrol etmeyi devam ettirmede algılanan tehdide karşı bir tepki olan, başka birinin kontrol etmesine karşı direnme motivasyonunu ifade eden tersine (zıt) hareket etme teorisi ile tutarlıdır. Stres, kişiyi bir sonraki işe ya da daha az çaba ve ilgi gerektiren, muhtemelen verimsiz bir işe geçmektense, mevcut işi ağırdan alarak oyalanması yönünde motive eder.<sup>154</sup>

Bazı insanlar ise, işi erteleme davranışını, performans beklentilerine karşı koymak suretiyle düşmanlık duygularını dolaylı olarak göstermek için kullanırlar.<sup>155</sup>

Öte yandan, yine Missildine tarafından ortaya atılan "emir/karşı koyma döngüsü" nde de, ebeveynin aşırı baskısına tepki olarak çocuğun işi savaştırmayı ve oyalanmayı öğrendiği ileri sürülmüştür.<sup>156</sup>

İş erteleme davranışı veya işi yavaşlatma, bir direniş stratejisi olarak iş yaşamında karşılaşılabilen bir davranış ve tutum şekli olabilmektedir. Bunu destekler nitelikte Keser, birey beklentilerinin karşılanmadığını düşündüğünde, işine yönelik olumsuz tepkiler geliştirmeye başlayacaktır şeklinde ifade etmektedir. Örneğin birey düşük performans sergileyecektir. Dolayısıyla bireyin beklentilerinin karşılanmaması, bireyin iş tatminini düşürecektir.

Kiş i, örgüt ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algıladığında, kendisine düşen katkıları sunma yükümlülüğünü de artık pek fazla hissetmez. Taraflar arasında güven duygusu sarsılır ve bireyin işe ilişkin tutum ve davranışları olumsuz etkilenir. Bu noktada bireyin işten soğuması gündeme gelmeye başlar.

---

<sup>153</sup> Coote, ss. 32-39.

<sup>154</sup> Coote, ss. 59-61.

<sup>155</sup> Seçer, İş, ss. 328-331.

<sup>156</sup> Seçer, İş, ss. 323-328.

İşine olan bağlılığı azalır, tatmin düzeyi düşer, kendini işine veremez, sorumlulukları konusunda hassasiyetini kaybeder, işine olan ilgisi kaybolur.<sup>157</sup>

Kişinin yatkınlık derecesine ve alışkanlıkların beraberinde gelmesine bağlı olarak, erteleme davranışı sıklıkla işin gerekliliklerine tepki olarak da ortaya çıkar.<sup>158</sup>

### **2.3. İŞİ ERTELEME DAVRANIŞINA FARKLI BİR BAKIŞ AÇISI**

Bu bölüme kadar genel olarak işi erteleme davranışının olumsuz sonuçları üzerinde durulmuş, bu davranışa sebep olan olumsuz faktörlerden bahsedilmiş ve işi erteleme davranışı istenmeyen bir davranış şekli olarak incelenmiştir. Birçok araştırmacı tarafından sürekli performans eksikliği veya yokluğu ve bir amaca ulaşmak için gereken şeyi davranışsal olarak daha sonraya bırakma eğilimi olarak tanımlanan erteleme davranışı bu bölümde, farklı bir bakış açısıyla muhtemel olumlu yönlerinin de olabileceği üzerinde durulacaktır.

Genel olarak bu bölüm, erteleme davranışının olumsuz sonuçlarıyla birlikte geleneksel bakış açısından farklı olarak; erteleme davranışının olumlu sonuçlarının da var olduğunu bilmenin önemini vurgulamaktadır. İşleri daha sonraya bırakma davranışının, işi ilgi çekici hale getirmeye yönelik bir strateji olabileceği göz ardı edilmemelidir.<sup>159</sup>

#### **2.3.1. Aktif ve Pasif Erteleme Davranışı**

Birçok araştırmacı, erteleme davranışının kötümser davranış çizgisinin çoğunlukla negatif sonuçlarla birlikte olduğunu açıklamıştır. Son zamanlarda Chu ve Choi, alternatif bir bakış açısı sunmuş ve bütün erteleme davranışlarının zararlı veya negatif sonuçların habercisi olmadığını göstermiştir. Özellikle, erteleme davranışında bulunan iki farklı tip ileri sürmüşlerdir. Bunlar; aktif erteleme davranışında bulunanlara karşılık, pasif erteleme davranışında bulunanlardır.

Pasif erteleme davranışında bulunanlar, uygun bir şekilde harekete geçmek için karar vermedeki yetersizliklerinden dolayı son dakikaya kadar işlerini erteleyen geleneksel erteleme davranışında bulunanlardır. Tersine; aktif erteleme davranışında bulunanlar, zaman baskısı altındaki güçlü motivasyonlarını kullanarak

<sup>157</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, ss. 71-74.

<sup>158</sup> Coote, ss. 1-3.

<sup>159</sup> Romel A. Morales, "Confirmatory Factor Analysis of the Academic Procrastination Scale", **The International Journal of Research and Review**, Cilt: 6, Sayı: 2, University of Eastern Philippines, Northern Samar, 2011, ss. 89, 91.

bilerek erteleme kararı verirler, verilen son mhletten önce işlerini tamamlayabilirler ve tatminkar sonuçlar elde edebilirler.

Popüler bilgiye karşıt olarak Chu ve Choi, aktif erteleme davranışında bulunanların pozitif kişisel sonuçlara götüren, beklenen davranış ve tutum özelliklerine sahip olduğunu bulmuştur. Aktif erteleme davranışında bulunanların sonuçları etkileyicidir çünkü, aktif erteleme davranışında bulunanların, geleneksel veya pasif erteleme davranışında bulunanlar ile aynı düzeyde erteleme davranışında bulundukları rapor edilmesine rağmen, erteleme davranışında bulunmayanlarla hemen hemen aynı (hatta bazı durumlarda daha iyi) zaman algıları, tutumlar, başa çıkma tarzları ve akademik performanslar göstermişlerdir. Erteleme davranışında bulunanların iki tipe ayrılmasıyla Chu ve Choi, iş ile ilgili bir davranış olarak daha karmaşık bir erteleme davranışı anlayışına doğru ilerlemiştir. Chu ve Choi, aktif erteleme davranışının; “zaman baskısı tercihi, ertelemeye bilerek karar verme, verilen mhletlere uyma ve tatminkar sonuç” olarak dört özellikle nitelendirildiğini ileri sürmüştür.<sup>160</sup>

#### **Aktif Erteleme Davranışını Tanımlayan Dört zellik:**

Çok boyutlu bir yapı olarak aktif erteleme davranışı bir kişinin; etkili zaman baskısı tercihini, bilişsel erteleme kararını, verilen son mhletlerle uyma davranışı kabiliyetini ve tatminkar sonuçlar elde edebilmeyi ihtiva eden, gözlenebilir bir davranışsal özelliktir. Aktif erteleme davranışının yapısını daha iyi anlamak için, zaman yönetimiyle ilgili davranışları, hedef başarısını ve performansı içeren tanımlama özelliklerinin temelini oluşturan insan davranışının durumlarını belirlemek gereklidir. Aktif erteleme davranışının faydası, aktif erteleme davranışında bulunanları hedeflerine etkili bir şekilde götüren yapıcı zaman baskısı kullanımına ilave olarak; kişinin esnek zaman planlaması yapma yeteneği ve i-motive olabilmek kabiliyeti ile ilgili olabilir. Bu işlemler, hedeflere ve başarıya ulaşmalarına yönelik bir hareket meydana getiren etkili ve yeterli öz-düzenleme mekanizmalarını ifade eder.

**Baskı Tercihi:** Erteleme davranışının strese sebep olan zaman baskısı altına götürdüğü daha önce belirtilmesine rağmen; bazı insanlar için zaman baskısı, ille de negatif psikolojik durumlar oluşturmayan bir mücadele etme duygusu oluşturabilir. Son dakikadaki zaman baskısına göğüs gerdiğinde aktif erteleme davranışında bulunanlar, motivasyonun artmasıyla sonuçlanan mücadele ediyor olma duygusundan hoşlanma eğiliminde olabilirler. Aktif erteleme davranışında

---

<sup>160</sup> Chu ve Choi, ss. 246, 247.

bulunanlar, baskıyı ve böylece mücadelenin üstesinden gelmek için gereken hem içsel ihtiyaçlar hem de işi zamanında tamamlamak için istenen dışsal talepler tarafından motive edilirler.

**Ertelemeye Bilerek Karar Verme:** Geleneksel veya pasif erteleme davranışında bulunanlar, zamanlarını çok fazla planlamadan veya düzenlemeden, bir aktiviteden bir diğerine sürüklemeye meyillidirler. Aksine; erteleme davranışında bulunmayanlar, bir düzen içerisinde zamanlarını yönetmede başarılı olanlar olarak gözlenirler. Hem pasif erteleme davranışında bulunanlar hem de erteleme davranışında bulunmayanlar, aktif erteleme davranışında bulunanların aksine, katı bir program ya da zaman planı geliştirmemelerine veya bunlara bağlı kalmamalarına rağmen aktivitelerini düzenli bir şekilde önceden planlarlar. Zaman algısındaki ve modelleri kullanmadaki bu esneklik ile aktif erteleme davranışında bulunanlar, yapmayı planladıkları şeyleri ertelemek için kasti kararlar vermeyi isterler ve programlarını kısa bir zamanda bile değiştirirler. Böylece, iş programlarında veya önceden planlanmış aktivitelerinde değişmez bir şekilde sabit olmak yerine (erteleme davranışında bulunmayanların özelliği), aktif erteleme davranışında bulunanlar, dışarıdan gelen değişen isteklere cevap verecek şekilde iş aktivitelerini serbestçe ve bilerek tekrar düzenleyebilirler.

**Verilen Süreye Uyuma Yeteneği:** Erteleme davranışının bir iç-engelleyici davranış olarak kabul edilmesindeki ana sebep, erteleme davranışında bulunanların işleri zamanında bitirmede sık sık başarısız olması ve böylece bunun kendileri için hayal kırıklığı oluşturmalarıdır. Bu örnek, belki pasif erteleme davranışında bulunanların, belirli bir işi tamamlamak için gereken zamanı önemsememe eğiliminden ve böylece son dakikadaki zaman baskısıyla çok bunalmış veya çok gerilmiş olmaktan dolayıdır. Aktif erteleme davranışında bulunanlar, aksine, bir işi bitirmek için gereken minimum miktardaki zamana gereken önemi verebilirler ve son dakika baskısıyla bile olsa (belki bu yüzden) amaca doğru etkili bir şekilde ilerlemek için kendilerini sevk edebilirler. Bu fark, stresli durumlarla başa çıkma yollarının birbirinden ayrılmasından dolayı olabilir. Duygusal veya kaçınmacı başa çıkma stratejilerine çok güvenen pasif erteleme davranışında bulunanlardan farklı olarak, aktif erteleme davranışında bulunanlar, baskı altında daha çok işe yönelik başa çıkma stratejilerini kullanırlar.

**Sonuç Memnuniyeti:** Aktif erteleme davranışında bulunanlar, baskı altındaki durumlarda kendilerini nasıl motive edeceklerini bildiklerinden dolayı, ertelemeye bilerek karar verirler ve işleri zamanında tamamlarlar, işi erteleseler bile genellikle

tatminkar iş sonuçları elde ederler. Pasif erteleme davranışının özünde, kişinin mevcut iş üzerindeki odaklanmayı kontrol etmesindeki başarısızlığı ve işi başarmaktan daha hoş olan aktivitelerle cezbedilme eğilimi vardır. Pasif erteleme davranışında bulunanlar, ihtiyaçlarıyla ilgili kısa sürede stresi azaltan fakat iç-yenilgi sonuçları ile sonuçlanabilen çabuk memnun olma durumu isterler. Bu durumda, bir kişinin ne yapması gerektiği ile gerçekten ne yaptığı arasındaki farklılık olumsuz bir sonuca götürür. Aksine, aktif erteleme davranışında bulunanlar, işlerini ertelemeye bilerek karar verirler fakat son anda, zamanlarının başından sonuna kadar etkili ve yeterli kullanımıyla sonucu bir mükafat olarak elde ederek işi başarıyla tamamlarlar.<sup>161</sup>

Chu ve Choi' e göre, aktif erteleme davranışı, bilinçli zaman kullanımı ve zaman kontrolü algısıyla pozitif bir şekilde ilgilidir, oysa zaman planıyla negatif bir şekilde ilgilidir. Çünkü aktif erteleme davranışında bulunanlar, zaman baskısı altında olmayı tercih ederler ve sık sık iş aktivitelerini ertelerler veya onların öncelik sırasını değiştirirler, zaman kullanım hedefleri hakkında daha hassas olmaya ve zaman anlayışlarında daha az katı olmaya yatkındırlar, böylece bu onlarda, zamanlarını kontrol etme duygusunun artmasını sağlar. Aktif erteleme davranışının, aynı anda çok iş devam ettirmeye ve birkaç iş üzerinde çalışmayı tercih etmeye olumlu yönde ilgili olduğu ileri sürülür. Onların sabit olmayan zaman anlayışları, yüksek zaman kontrolü duygusu ve iş programında değişiklik yapma isteklerinden dolayı, aktif erteleme davranışında bulunanları aynı anda birçok işi yöneterek ve ilgilenererek, tek işi devam ettirme yerine çok işi devam ettirme anlayışında bir zaman yönelimine sahip olabilirler.

Ertelme davranışı daha çok negatif sonuçlarıyla irdelense de, Chu ve Choi, aktif erteleme davranışında bulunanların; iç-etkililik, depresyon, stresle başa çıkma ve performans ile ilgili olarak bireyler için pozitif etkilere sahip olduğunu göstermişlerdir. Başarılı zaman yönetimi ve iç-düzen, ille de katı bir faaliyet düzeni gerektirir anlamına gelmez. Kendilerini katı bir zaman planından kurtarmalarıyla ve dikkatlerini alışılmış ve planlanmış iş programından, amacın etkili başarılmasına doğru çevirmeleriyle aktif erteleme davranışında bulunanlar, daha az stres yaşayabilir ve işe bağlı strese (örneğin zaman baskısı) karşı daha yapıcı tepkiler verebilirler, sonrasında, daha yüksek performans ve hayatlarının tamamında daha

---

<sup>161</sup> Choi ve Moran, ss. 197,198.

fazla yaşam memnuniyeti sağlarlar.<sup>162</sup>

Aktif erteleme davranışında bulunmanın dürüstlükle negatif yönde ilişkili olduğu öngörülür çünkü, dürüst bir insan iyi organize olmuş ve disiplinlidir; bu yüzden o kişinin, aktif erteleme davranışında bulunandan ziyade erteleme davranışında bulunmayan biri olması daha muhtemeldir. Bunun ötesinde aktif erteleme davranışında bulunmanın, duygusal kararlılık ve dışa dönüklülük ile pozitif yönde ilişkili olduğu düşünülür çünkü, aktif erteleme davranışında bulunanlar, iş faaliyetlerini yeniden düzenlemeyi tercih etmek için onlara izin veren ve son andaki zaman baskısı tarafından sebep olan strese karşı korumak için onları aşıl原因 yüksek düzeyde kendine güvenmeye ve pozitif enerjiye ihtiyaç duyarlar.<sup>163</sup>

Hem eylemsel literatürün hem de kuramsal literatürün, erteleme davranışını negatif çağrışımlar ile bağdaştırmasının yanında araştırmacılar, erteleme davranışının bazı kısa dönemli faydalara sebep olabileceğini keşfetmişlerdir. Örneğin; Tice ve Baumeister, bir işin bitirilmesi için verilen son mühlet uzak olduğunda erteleme davranışında bulunmayanlar ile karşılaştırıldığında erteleme davranışında bulunanların daha az stres yaşadıklarını ve daha iyi bir fiziksel sağlığa sahip olduklarını bildirmişlerdir.<sup>164</sup> Bu bakımdan erteleme davranışında bulunma, bireylerin en azından geçici bir süre için daha iyi hissetmesini sağlayarak negatif duyguları kontrol altında tutmak için kullandıkları bir strateji olarak görülebilir. Bunun ötesinde prensipte, bir kişinin bir işi zamanından çok daha önce yapması ya da sadece çok az bir zaman önce yapması, işin kalitesini mutlaka etkileyeceği anlamına gelmez. Bu yüzden pratik olarak söylemek gerekirse, erteleme davranışında bulunma iş performansının etkinliği üzerinde mutlaka negatif bir etkiye sahiptir denilemez.

Birçok kişi çalışmaya son dakikada başladıklarını, buna rağmen zamanında bitirebildiklerini ve zaman baskısı altındayken çalışmaya daha iyi yöneldiklerini ve daha hızlı veya daha çok yaratıcı fikirler ürettiklerini bile iddia etmektedirler. İş erteleme davranışı konusu üzerindeki bu düşünce tarzı, birden fazla iş erteleme davranışı çeşidi olduğunu ve bazı durumlarda iş erteleme davranışının pozitif sonuçlara götürebileceğini gösterir. Pasif erteleme davranışında bulunanlar, geleneksel anlamda erteleme davranışında bulunanlardır. Bilişsel olarak pasif erteleme davranışında bulunanlar, erteleme davranışında bulunma niyetinde

---

<sup>162</sup> Chu ve Choi, ss. 251.

<sup>163</sup> Choi ve Moran, ss. 195-200.

<sup>164</sup> Dianne Tice ve Roy F. Baumeister, "Longitudinal Study Of Procrastination, Performance, Stress, And Health: The Cost And Benefits Of Dawdling", **Psychological Science**, Cilt: 8, Sayı:1, 1997, s.455.

değildirler; fakat çabuk karar vermedeki ve bu yüzden de çabuk harekete geçmedeki yetersizliklerinden dolayı işleri sık sık ertelemeye sonuçlandırır. Tersine; aktif erteleme davranışında bulunanlar, kararları üzerinde zamanında harekete geçme kabiliyetine sahiptirler. Yine de; faaliyetlerini bilerek askıya alırlar ve dikkatlerini ellerindeki diğer önemli işlere yoğunlaştırırlar. Bu yüzden pasif erteleme davranışında bulunanlar, aktif erteleme davranışında bulunanlar ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda farklılıklar gösterirler.

Duyuşsal olarak, bir işin bitirilmesi için verilen son mühlet yaklaştığında pasif erteleme davranışında bulunanlar, özellikle tatminkar sonuçlar elde etme kabiliyetleri hakkında kendilerini baskı altında hissederler ve bakış açılarında kötümser olurlar. Pasif erteleme davranışında bulunanların şüphecilik ve yetersizlik düşünceleri hata yapma ihtimallerini artırır ve bu da suçluluk ve depresyon duygularına sebep olur. Diğer taraftan aktif erteleme davranışında bulunanlar, baskı altında çalışmayı severler. Son dakika işleriyle karşılaştıklarında kamçılanmış ve motive olmuş hissederler ve bu his onları pasif erteleme davranışında bulunanlarda yaygın olan zorluk çekmeye karşı başışıklı kılar. Farklı bilişsel yollar ve duyuşsal tepkiler, farklı davranışsal modeller üretmek için birbirlerini etkilerler. Aktif erteleme davranışında bulunanlar inatçıdır ve işleri son dakikada tamamlayabilirler. Diğer taraftan pasif erteleme davranışında bulunanların, işleri tamamlama konusunda vazgeçmesi ve başarısız olması daha muhtemeldir.

Yukarıda geçenlerden hareketle, aktif erteleme davranışının içerisinde fiziksel sonuçların ve bu sonuçlarla hoşnut olmanın yanı sıra, bilişsel (ertelemeye karar verme), duyuşsal (zaman baskısı için tercihte bulunma) ve davranışsal (verilen son anda işin tamamlanması) kısımları barındıran çok yönlü bir olgu olduğu ileri sürülür. Bu temel farklılıklardan dolayı (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal), aktif ve pasif erteleme davranışında bulunanların farklı psikolojik özelliklere sahip olduğu ve farklı sonuçlar elde edeceği ileri sürülür.

### **2.3.2. Zaman Kullanımı ve Algısı**

Etkin zaman yönetimi için birçok yaygın tavsiyeden biri, belirgin bir amaç anlayışıyla birlikte zaman kullanımının uygun bir şekilde yapılandırılmasıdır. Bu yüzden aktivitelerini günlük olarak planlamaya yönelen erteleme davranışında bulunmayanların, zaman kullanımında daha çok planlamacı oldukları ve daha çok kararlı olarak algılandıkları düşünülür. Zaman kullanımına daha az planlama dahil

eden geleneksel (pasif) erteleme davranışında bulunanlar, bir aktiviteden bir diğerine amaçsızca sürüklenebilirler. Tersine; aktif erteleme davranışında bulunanların, pasif erteleme davranışında bulunanlardan daha çok zaman planlamasında bulundukları ve daha iyi bir amaç algısı yönüyle farklı oldukları düşünülür çünkü, aciliyet ya da öncelik temeline dayanan zaman kullanımına ilişkin dikkatlice düşünülmüş kararlar verebilirler. Bu anlamda aktif erteleme davranışında bulunanlar, zaman yapılandırmacı davranış gösterme ve zamanı amaca yönelik kullanma açısından erteleme davranışında bulunmayanlara benzerler.

Zamanı ölçebilmemiz gerçeğine rağmen, zaman algısı tamamen soyut bir deneyimdir. Pasif erteleme davranışında bulunanların işleri tamamlamak için gereken toplam zamanı küçümsedikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle zaman kontrolünün azaldığı algısına yol açarak, işleri zamanında tamamlama konusunda sık sık başarısız olurlar. Tersine; devamlı olarak planlama yapma ve organize etmeyle ilgilenen aktif erteleme davranışında bulunanlar, zaman sorumluluğunu üstlenmeleri ve zaman kullanımı etkinliğini artırmaya çalışmaları yönüyle erteleme davranışında bulunmayanlar ile benzerlik gösterebilirler.

### **2.3.3. Öz Yeterlilik**

Öz yeterliliğin işe başlamada ve işi yapmaya devam etmede bir rol oynadığı inancı doğrultusunda, mevcut çalışmalarda erteleme davranışında bulunmayanların, pasif erteleme davranışında bulunanlardan daha güçlü bir öz yeterlilik inancına sahip olduğu öngörülmektedir. Erteleme davranışında bulunmayanlarda olduğu gibi, aktif erteleme davranışında bulunanların, pasif erteleme davranışında bulunanlardan daha güçlü bir öz yeterlilik inancına sahip olduğu düşünülür. Aktif erteleme davranışında bulunanlar, işleri ertelerler ve dikkatlerini daha acil konulara doğru yönlendirirler, çünkü zaman kullanımlarını kontrol ettiklerini ve işleri tam zamanında bitirme kabiliyetleri konusunda kendilerinden emin olduklarını hissederler.

### **2.3.4. GÜDÜLENME YÖNLERİ**

Erteleme davranışında bulunmayanların, hem içsel hem de dışsal motivasyonla motive oldukları çünkü, erteleme davranışında bulunmayanların işi geciktirmemeye ve belki işi üzerinde daha çok zaman harcamaya eğilimli olduklarını

ileri sürülmektedir. Tersine; sık sık işi geciktirmelerinden ve işi tamamlamamalarından dolayı, pasif erteleme davranışında bulunanların, düşük içsel ve düşük dışsal motivasyona sahip oldukları görülür. Sonuçta aktif erteleme davranışında bulunanların, oldukça yüksek düzeylerde dışsal güdülenmeye sahip oldukları fakat, düşük düzeylerde içsel güdülenmeye sahip oldukları ortaya atılabilir. Aktif erteleme davranışında bulunanlar işleri son dakikada bitirebilirler, her bir iş için gereğinden fazla zaman ayırmazlar.

### **2.3.5. Stresle Başa Çıkma Stratejileri**

Erteleme davranışında bulunmayanların, gerçekçi alternatifleri göz önünde bulundurarak karşılaştıkları problemlere karşı stresi azaltmak için göreve yönelik başa çıkma stratejileri kullanacağı öngörülür. Erteleme davranışında bulunmayanlar, yüksek düzeyde bir öz yeterlilik inancına sahip olabilirler, böylece stres yapıcıları kontrol edeceklerine ve durumlarını iyileştireceklerine inanırlar.

Sonuç olarak erteleme davranışında bulunmayanlar ilgisiz işlerle veya kendilerini engelleyen davranışlarla meşgul olmanın yerine, mevcut problemleri çözmek için çalışmayı seçerler. Benzer biçimde; aktif erteleme davranışında bulunanlar, göreve yönelik başa çıkma stratejilerini kullanırlar çünkü onların yüksek düzeydeki öz yeterlilik inancı, stresli durumların üstesinden gelmek için kendilerini yetenekli hissetmelerini sağlar. Tersine; pasif erteleme davranışında bulunanların, stresli durumlarla karşılaştıklarında ya duygu odaklı ya da kaçınma yönelimli başa çıkma stratejileri kullanacakları öngörülür. Ferrari ve Tice, kullanılan başa çıkma stratejisi için başka bir açıklama önererek, erteleme davranışında bulunanların, erteleme davranışında bulunmayanlardan daha çok iç imajları (benlikleri) hakkında kaygı duyduklarını tespit etmişlerdir. Düşük düzeyde öz yeterlilik inancı ve zayıf iç imaj (benlik), hakkında düşük düzeyde kaygı ile birlikte pasif erteleme davranışında bulunanları güçsüz hissettirir ve onların aktif bir şekilde olumsuz durumlardan kaçınmalarına neden olur. Sonuç olarak pasif erteleme davranışında bulunanlar; şikayet edebilirler veya hayal kırıklıklarını ve korkularını açığa vurmak için sızlanabilirler; dikkatlerini başka yöne kaydırmak için önemsiz ve ilgisiz işlerle meşgul olabilirler ya da işleri tamamen görmezden gelebilirler.

### 2.3.6. Kişisel Sonuçları

Araştırmacılar, erteleme davranışının düşük akademik başarıya, yüksek kaygıya, strese, umutsuzluk hissine, depresyona ve kötü fiziksel sağlığa yol açtığını bildirmiştir; bunun karşıtı örnekler, erteleme davranışında bulunmayanlar arasında gözlenmektedir. Son çalışmalarda dört farklı sonuç değışkeni incelenmiştir: Bunlar; stres, depresyon, yaşam memnuniyeti ve performans düzeyidir. Aktif erteleme davranışında bulunanların, zaman yönetimi ile ilgili davranışlarda bulunmaları, zamanı kullanmada daha kararlı olduklarının görölmesi ve zamanı kullanmada pasif erteleme davranışında bulunanlardan daha kontrolcü hissetmeleri daha muhtemeldir. Zaman kullanımı ya da algısı modelleri ve kişisel iyi hissetme arasındaki mevcut pozitif birliktelik bulguları üzerine kurulu, aktif erteleme davranışında bulunanlar arasındaki zamanla ilgili yapıcı algı ve davranış; giderek artan düzeyde yaşam memnuniyeti ve akademik performans sağlayarak streslerini ve depresyonlarını azaltır. Aktif erteleme davranışında bulunanlardaki pozitif sonuçlar, öz yeterlilik inancından, motivasyondan ve stresle başa çıkma stratejilerinden kaynaklanabilir. Aktif erteleme davranışında bulunanlar pasif erteleme davranışında bulunanlar ile karşılaştırıldığında, engellerin üstesinden gelmede sahip oldukları yetenekleri konusunda daha büyük güvene sahiplerdir. Görev odaklı bireyler olarak aktif erteleme davranışında bulunanlar, problemleri tatmin edici bir şekilde çözmede kendilerine daha büyük şans tanıyarak, dikkatlerini ve eylemlerini acil problemlere çevirirler. Aktif erteleme davranışında bulunanlar, dıştan gelen etkenlerle motive edilmişlerdir ve muhtemelen işleri daha başarılı bir şekilde bitirmeye yönelerek zaman imkanlarını artırmaya çalışırlar. Çünkü erteleme davranışında bulunmamak ve başarılı bir şekilde işi tamamlamak stresi ve depresyon hislerini azaltır, yaşam memnuniyetini ve akademik performansı artırır.<sup>165</sup>

### 2.4. İŞİ ERTELEME DAVRANIŞINA KARŞI ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

Bu bölümde istenmeyen işi erteleme davranışının önüne geçilebilmesini sağlayabileceği düşünölen; dürüstlük, iç disiplin ve başarıma motivasyonu, stres yönetimi, zaman yönetimi, motivasyon, monotonluğu engelleme, davranış değışimi

---

<sup>165</sup> Chu ve Choi, ss. 246-251.

süreci başlatma, harekete geçme gibi çeşitli kavramlardan bahsedilecektir.

#### 2.4.1. Dürüstlük, İç Disiplin ve Başarma Motivasyonu

Dürüst olmak ve erteleme davranışı arasındaki ilişki çok güçlüdür. Birçok çalışma, bu özelliği yüksek olan insanların planlı, düzenli, çalışkan, vazgeçmeyen, amaç yönelimli ve öz kontrollü olarak tanımlamış ve özetlemiştir. Bir tanımlayıcı olarak, ertelemeci davranışını düşük düzeyde dürüst olmaktan başka bir şey olarak görmek zordur. Örnek olarak Costa ve McCrae, bu özelliğin düşük düzeyde olmasını "amaçları doğrultusunda çalışmakta daha çok cansız (uyuşuk) olma" olarak tanımlarken; yüksek düzeyde olmasını "karar vermekte duyarlı ve mantıklı olma" olarak tanımlamıştır.

**Dürüstlük:** Önemli sayıda araştırma dürüstlük ve erteleme davranışı arasındaki ilişkiye temas etmiştir. Bu özellik, bu incelenenlerin dışında, en tutarlı sonuçları sağladığı ve erteleme davranışıyla en geniş kapsamda ilişkili olduğundan dolayı, yakın odaklı bir incelemeyi garanti eder. Birkaç çalışma, erteleme davranışı ile rekabetçilik veya süper ego gücü arasında bazı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

**İç Disiplin:** İç disiplin, üzerinde odaklanmayı, temelde düzenli olmayı ve enerjiyi yansıtır ve aslında erteleme bileşenine karar verme olarak görülür.

Diğer destekleyen araştırmalardan Schouwenburg' un çalışması, iç disiplinin erteleme davranışı özelliğine eşdeğer olabileceğini veya en azından erteleme davranışının yakınsal bir sebebi olduğunu öneren faktör analizini kapsar. Benzer bir şekilde, erteleme davranışında bulunanlar, yetersiz iç düzenin bir öz bileşenini yansıtarak uzun vadeli kazanımlardan ziyade kısa vadeli faydaları tercih etmeye meylederler. Atılganlığın, dürüstlüğün öz kontrolü yönünde yansıtıldığı düşünülür.

**Başarma Motivasyonu:** Erteleme davranışıyla güçlü bir şekilde ilişkili dürüstlüğün diğer bir yönü başarma motivasyonudur. Yüksek başarma motivasyonu olanlar kendilerine daha zor hedefler belirler ve kendileri için performans göstermekten hoşlanırlar. Erteleme davranışını etkileyebilen bir taraf, çalışmanın içten gelen bir şekilde olmasına müsaade etmektir ve böylece işin daha az itici olmasını sağlamaktır. Erteleme davranışı ile ilgili konudaki ilk bulgulardan biri, erteleme davranışında bulunanların, düşük seviyede başarmaya götüren unsurları sahip olmaya meyilli olduklarıdır.<sup>166</sup>

<sup>166</sup> Steel, Measurement, ss. 45-48.

Dakik olmak, işinde özenli, iç-disiplinli ve sorumlulukları konusunda titiz olmak vicdanlı kişilerin en önemli niteliklerindendir. Bu kişiler kurallara uyar ve uyulmasına yardımcı olur, birlikte çalıştıkları kişilere ilgi gösterirler, işlerine zamanında gelirler, hastalık izinlerini asla kötüye kullanamazlar ve görevlerini daima verilmiş olan tarihe kadar yetiştirirler. İş performansı ile ilgili incelemelere göre; orta vasıflı işçilikten, satışa ve yönetime kadar hemen hemen her işte üstün etkililik, vicdanlı ve dürüst olmaya dayanır.<sup>167</sup>

#### 2.4.2. Stres Yönetimi

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, diğer bireylerle ilişkilerini etkileyen karmaşık ve dinamik bir kavramdır. Bireyin duygularında, bilişsel süreçlerinde veya fizik koşullarında oluşan ve bireyin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu söz konusudur. Bazı araştırma bulgularına göre hafif bir stresin çoğu insanda performansı artırıcı etkisi olduğu kanıtlanmış olmakla birlikte; aşırı stresin, fiziksel ve duygusal bozukluklarla birlikte verimliliğin düşmesine neden olduğu saptanmıştır.

Stresin meydana gelmesi iki değişkene bağlıdır. Bunlardan biri stres kaynaklarının yoğunluk derecesi, diğeri de zamandır. Gerilim kaynaklarının etkisi ile bireyin zaman içinde alarma geçtiği, stresin etkisine belirli bir süre direndiği ancak zaman içinde bu direncinin kırılarak tükendiği göze çarpmaktadır. Birey normal direnç düzeyindeki stres etkilerine dayanım göstermektedir. Ancak, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretlerini vermeye başlar, buna strese alarm aşaması adı verilir. Birey ikinci aşamada strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayretleri ortaya koyarak stresli bir insanın davranışlarını sergilemektedir ki, buna direnme aşaması adı verilir. Gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı, hatta artış gösterdiği durumlarda bireyin gayretleri kırılacak ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir zaman evresine girilecektir ki buna tükenme aşaması adı verilir. Tükenme aşamasında birey, davranışsal bozukluklar, bedensel rahatsızlıklar ve ruhsal bozukluklar da gösterecektir.<sup>168</sup>

---

<sup>167</sup> Goleman, s. 121.

<sup>168</sup> Eren, Örgütsel, ss. 287, 288.

Stres, aşırı ve genellikle istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı bireyde gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade eder. Stres, sadece bireye yönelen istemler ve bireyin özelliklerinden kaynaklanmaz. Birey ile çevresi arasındaki karmaşık ve dinamik bir etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş ortamında yaşanan stresin etkilerini azaltabilen, öncelikle önemli iki faktör vardır: Biri yüksek iş doyumu, diğeri iş koşullarının kontrolüdür. İşin başarılmasındaki bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri de, bireyin strese dayanıklılığını etkilemektedir. Beceri düzeyleri yüksek çalışanlar, beceri düzeyleri düşük çalışanlara kıyasla işlerini daha fazla stresli kabul ederler.<sup>169</sup>

Stres bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. İnsan vücudu, aynı anda uyarıcı etkiler yapan sempatik sinir sistemi ile yatıştırıcı etkiler yapan para-sempatik sinir sistemi gibi birbirine zıt iki farklı sistemin bir arada bulunduğu merkezi sinir sistemine sahiptir. Bulunduğu ortamdan uyarıcı etkiler alan insan sempatik sinir sisteminin etkisi ile korku, öfke, endişe, neşe gibi duygusal heyecanlar yaşayarak strese girer, mücadele etmek veya kaçmak için tetikte olur. Bu takdirde, merkezi sinir sistemine sempatik sinir sistemi hakimdir. İnsan stres koşullarını yaşamaktadır. Beyin tarafından algılanan çevresel etmenler, beyinin harekete geçirici hipotalamus kısmı, hipofiz bezi ile böbrek üstü bezlerini çalıştırarak kana ACTH (kortizol üretimini uyaran bir hormon), Adrenalin ve Noradrenalin gibi hormonlar salgılanma etkisi, damardaki kan akışını ve organlardaki kanlanmayı artırıcı etkiler yapar. Kalp daha hızlı kan pompalamak için atışlarını artırır. Böylece stres altına giren bir kimse tüm vücudu ile mücadele etme veya gerilim yaratan ortamdan kaçma yönünde harekete geçecektir. Bu esnada para-sempatik sinir sistemi, stres etkisi altında kalan ve tepki gösteren insan vücudunda daha az etkin olur. Çünkü para-sempatik sinir sistemi yatıştırıcı etkiler yaparak harekete geçmiş, tepki göstermiş ve yorulmuş insan vücudunun ihtiyaç duyduğu gevşemeyi, sükuneti derin iç huzuru, derin düşünme ile tatlı hayallere dalmayı ve hatta uyusukluğu getirir. Her stresli ortamda, yorulmuş ve yıpranmış vücudun gevşemeye ve dinlenmeye ihtiyacı vardır. Aksi takdirde insanın bu stres yaratan ortamda daha uzun süre çalışması ve direnç göstermesi olanaksızdır. Bu nedenle, stresle başa çıkma insanın vücudunda esasen var olan para-sempatik sinir sistemini devreye sokarak stresin etkisiyle oluşmuş bulunan sempatik sinir sisteminin baskın hakimiyetini ortadan kaldırarak, vücudu belirli bir

---

<sup>169</sup> Tınaz, ss. 35-38.

süre para-sempatik sistemin etkisi altında bırakabilmektedir. Böylece insan, enerji toplayarak, yorgunluğunu atarak daha aktif biçimde mücadelesine devam edebilecektir.<sup>170</sup>

Stresin psikolojik belirtileri; korkular, hayal kırıklığı ve endişe, asabilik, duygusal olarak tükenmişlik, gerginlik; özsaygı, özgüven ve güven duygularında azalma; alınganlık, düşmanlık, tedirginlik gibi duygusal içerikli; veya unutkanlık, karar vermede güçlük, zihinsel karışıklık, hafıza zayıflığı, dikkati toplayamama, muhakemede zayıflama gibi zihinsel içerikli olabilir.

Stresin davranışsal belirtileri arasında ise, performansta azalma, yapılan iş kalitesinin düşmesi, kaza yapma eğiliminde artış, öfke patlamaları, saldırganlık, alkol ve sigara tüketiminde artış, başkalarını suçlama en sık görülen tepkilerdir.<sup>171</sup> Stresin davranışsal belirtilerinden biri olan işe odaklanamama (konsantre olamama, kendini verememe) ve bir işi tamamlamadan başka bir işe kalkışma belirtisi, işi erteleme davranışıyla ilişkilidir.

Beyinde “Prefrontal” bölge, dikkat etme ve dikkat çekici her türlü bilgiyi akılda tutma kapasitesi olan “işleyen bellek” in bulunduğu yerdir. İşleyen bellek, idrak ve anlayış, planlama ve karar verme, akıl yürütme ve öğrenmek açısından hayati derecede önemlidir. Prefrontal bölge, yani yönetim merkezi, bir sinir yolu aracılığıyla “Amigdala” adı verilen bölgeye bağlanır. Amigdala ile Prefrontal loblar arasındaki bu sinir bağlantıları, beynin nöbetçisi gibi çalışır. Amigdala beynin duygusal bellek bankasıdır. Zafer ve başarısızlık, umut ve korku, kızgınlık ve hüsrana içeren tüm anlarımızın deposudur. Nöbetçilik rolünü yerine getirirken, bu depolanmış anıları kullanır. Beynin kriz durumundaki tepkisi duyuları keskinleştirir, karmaşık düşünceleri durdurur ve düşünmeden verilen, içgüdüsel tepkiyi başlatır; oysa bu durum modern iş yaşamında ciddi sakıncalar oluşturabilir. Stres altındayken salgıladığımız hormonlar, tek bir “savaş ya da kaç” gerilimine yetecek miktardadır; ancak bunlar bir kez salgılandığında bedende saatlerce kalır ve birbiri ardına oluşan her can sıkıcı olay, zaten var olan hormon birikimine yenilerini ekler. Sonuçta meydana gelen yığılma, amigdala’ yı en ufak bir tahrik karşısında bizi her an öfke ya da paniğe sürüklemeye hazır olan tetikleyici haline getirebilir. Beynin temel tasarımı bir karşıtlık sistemi etrafında kurulmuştur. Bazı sinir hücreleri eylem başlatırken, diğerleri aynı eylemi yasaklar. İnsanlar fazlasıyla güdüsel davrandıklarında sorunun amigdala’ dan ziyade, güdüleri kısıtlayan prefrontal devrenin işleyişinde olduğu

---

<sup>170</sup> Eren, Örgütsel ss. 275-277.

<sup>171</sup> Tınaz, ss. 39, 40.

düşünülür. Amigdala beynin alarmı olduğundan, duyurduğu olağanüstü durumu karşılamak üzere sadece bir an için de olsa prefrontal lobları aşma gücüne sahiptir. Öte yandan prefrontal loblar, amigdala' yı çabucak ve doğrudan doğruya aşamazlar. Bunun yerine, amigdala' nın telaşla yolladığı komutları durdurabilecek bir dizi "kısıtlayıcı" sinir hücresine sahiptirler. Bunların yaptığı iş, bir evdeki güvenlik sisteminin yanlış alarmını susturan gizli bir şifreyi devreye sokmaya benzer. Prefrontal loblar ile amigdala arasındaki bu kısıtlayıcı devre, kendine çekidüzen vermeyi sağlayan yeterliliklerden pek çoğunun, özellikle stres altındayken özdenetim ve değişime ayak uydurabilmenin temelinde yer alır. Bu iki yeti; kriz, belirsizlik ve değişken engeller ile yüz yüze gelindiğinde sakinleşmeye yardımcı olur. Prefrontal loblar' ın amigdala' dan gelen mesajları kısıtlayabilmesi, zihin açıklığını korur ve eylemlerimizin istikrarlı olmasını sağlar.

Kendine çekidüzen vermek (sıkıntı veren hislerin yanı sıra güdülerini de yönetmek), duygu merkezlerinin beyinin prefrontal bölgelerindeki yürütme merkezleriyle birlikte çalışmasına dayanır. Bu iki temel beceri (güdülerini idare etme ve sıkıntılarla başa çıkma), şu beş duygusal yeterliliğin çekirdeğini oluşturur:

- Özdenetim: Yıkıcı duyguları ve güdülerini etkili bir biçimde idare etmek.
- Güvenilirlik: Doğru ve dürüstçe davranmak.
- Vicdanlılık: Yükümlülüklerini yerine getirmede güvenilebilir, sorumlu olmak.
- Uyum sağlayabilme: Değişim ve zorluklarla başa çıkarken esnek olabilmek.
- Yenilikçilik: Yeni fikirlere, yaklaşımlara ve bilgilere açık olmak.

Aynı durumun bir kişi tarafından yıkıcı bir tehdit, bir diğeri tarafından ise insanı canlandıran bir mücadele olarak görülebilmesi, iş yaşamına özgü bir paradokstur. Harekete geçiren ve şevk veren zorlukların yarattığı "iyi stres" ile felce uğratan ya da moral bozan tehditlerin yarattığı "kötü stres" arasında, beyin işlevi açısından çok önemli bir fark vardır. Bir mücadele karşısında coşku yaratan beyin kimyasalları, strese ve tehdiye karşılık veren kimyasallardan farklıdır. Bunlar enerjinin ve çabanın yüksek, ruh halinin olumlu olduğu zamanlar işbaşındadır. Bu üretken hallerin biyokimyası, "katekolaminler" olarak adlandırılan kimyasalların salgılanması için sempatik sinir sisteminin ve adrenallerin etkinleştirilmesiyle ilgilidir. Katekolaminler, yani adrenalin ve noradrenalin, kortisolün uyarıcı etkisinden daha verimli bir biçimde harekete geçirir. Beyin acil durum haline girmez, hem kortisol hem de çok yüksek düzeyde katekolamin pompalamaya başlar. Ama en yüksek performansı, beyin daha düşük bir düzeyde uyarıldığında, yani devrede sadece

katekolamin sistemi olduğunda gösterir. Bir anlamda işin içinde iki ayrı biyolojik sistem vardır. Ayrıca, sempatik sinir sisteminin (çok fazla olmamakla beraber) pompalama yaptığı, ruh halinin olumlu, düşünme ve tepki verme yetisinin en uygun seviyede olduğu bir denge noktası vardır. Performans bu noktada doruğa ulaşır.<sup>172</sup>

#### **Stresi Önleme İle İlgili Bireysel Yöntem Önerileri:**

Stresle başa çıkmada bireye yardımcı olacak yöntemlerden bazıları şunlardır:

- Dinlenme ve meditasyon;
- Düzenli koşu, yürüyüş vb. egzersizler;
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü;
- Yapılan işe tam konsantre olma;
- Hobi veya çeşitli uğraşılara zaman ayırma;
- Davranışların değiştirilmesi, kontrol ve düzenlenmesi;
- Aşırı iş yükünden veya aşırı zaman kısıtlamasından kaçınma;
- Zamanı iyi planlama. Zor ve sevimsiz işlere öncelik tanıma;
- Üzücü ve gerilimli ortamlardan uzak durma.<sup>173</sup>

#### **2.4.3. Zaman Yönetimi**

Zaman yönetimi, amaçlara ulaşmak, yapılan işleri denetlemek, kişinin kendi motivasyonunu geliştirmek açısından önemli görülen bir kişisel performansı geliştirme tekniğidir. Zaman yönetimi açısından önemli olan her faaliyet alanına aynı anda zamanın kullanımı ve bir alandan diğerine ne kadar zaman tahsis edilebileceğinin saptanmasıdır. Bu çağdaş yönetim anlayışı sayesinde kişiler daha iyi işler üretip, genel olarak olayları denetim altında tutabilir, ayrıca zaman ve enerjilerini daha iyi ve verimli kullanabilirler. Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken konu, her kaynağın kısıtlı ve her ihtiyacın fazla olduğu gibi, zaman yönetiminde de; zamanın çok kısıtlı, buna karşılık yapılacak işlerin fazla olmasıdır. Aksi durum söz konusu olsaydı, zaman yönetimine ihtiyaç duyulmazdı.

Zaman yönetimi, yanlış işleri hızlı yapmak değildir. Amaç doğru işleri zamanda yapmaktır. Zaman kolaylıkla kontrol edilemez, sadece kişi kendini ve kendi zamanını kullanmayı yönetebilir. Başarı, ertesi güne ne kaldığıyla değil, bu gün neler yapıldığıyla ilgilidir. Başarılı zaman yönetiminin, daha çok çalışmayla her günü son

---

<sup>172</sup> Goleman, ss. 95-99.

<sup>173</sup> Tınaz, ss. 43, 44.

dakikaya kadar doldurup da geceleri yorgun ve bitkin düşmekle ilgisi yoktur. Başarılı zaman yönetimi, normal olarak yapmak üzere başladığımız her şeyi ikmal edecek zamanı olmak demektir.

Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi şarttır. Bununla ilgili olarak Peter F. Drucker; “Zaman en az bulunan kaynaktır, eğer o doğru yönetilmiyorsa hiç bir şey iyi yönetilmiş sayılmaz” görüşünü ileri sürmektedir. Zamanı etkin kullanmak sürekli çalışmak demek değildir. Aynı zamanda çalışırken bir doyum elde etmek gerekmektedir. İnsanlar çalışmanın dışında gezmek, eğlenmek, spor yapmak, insanlarla sosyal diyaloglarda bulunmak, çeşitli iş veya meslek toplantılarına katılmak gibi aktivitelerde de bulunurlar. Ancak çalışma hayatı ile diğer uğraşlar arasında denge kurabilen insanlar, hayatına düzen getirebilecek ve mutlu yaşayabileceklerdir.

İnsanoğlunun çağlar boyunca kıtlığından en çok yakındığı kaynaklardan biri zamandır. Zaman, asla ikame edilemeyen, akışı yavaşlatılamayan, baştan başlatılamayan ve herkes için eşit olan tek kaynaktır. Zamanın ölçülebilir niteliği, doğrusal olması ve öngörülebilir olması gibi özellikler, insanların bu kaynağı planlamasını kolaylaştıran unsurlardır. Ancak ne var ki, yine de yanlış kullanıldığı durumlarda insanlara çok ağır bedeller ödeme sorumluluğunu yükleyebilmektedir.

Günümüz rekabet koşullarının üstün performansı gerekli kılması, kişileri zamanı iyi kullanmak zorunda bırakmaktadır. Artık insanlar zamanı kovalar hale gelmişlerdir. Bütün üretim girdileri arasında görünüşe göre en az anlaşılan ve en kötü yönetilen kaynak zamandır. Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi şarttır.

Zamanın kişi yaşamı üzerindeki hem kişisel ve de hem çalıştığı örgüt açısından etkisini anlamadan zamanı yönetmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle kişilerin zamanı algılama biçimi, onun davranışlarını fiziksel, psikolojik, felsefik ve biyolojik olarak önemli oranda ve farklı şekillerde etkilenmektedir. Kişinin faaliyetlerini etkileyen plan, program ve iş akışı, çalışma performansı, koordinasyon, işe başlama ve ayrılma, geçmiş tecrübe gibi rasyonel ve planlanabilir hususlar zaman kullanımında kişiler üzerindeki fiziksel etkiyi oluşturmaktadır. Zaman kullanımında birçok kişi için psikolojik etki daha önemlidir. İş zamanında bitirememe stresi veya başarısız olma korkusu nedeniyle zamanı iyi kullanamama, üzerine aldığı sorumluluğu yerine getirememe baskısının meydana getirdiği heyecanı yaşama, psikolojik etkiye bir örnektir. Kişi, iyi bir zaman yönetimi stratejisi ve uygulaması ile psikolojik baskıların ortaya çıkardığı olumsuzlukları en alt düzeye

indirebilir. Zamanı verimli kullanabilmek için en yüksek performans gösterilen saatlerde öncelikli işleri yapmak, orta performans gösterilen saatlerde rutin işleri yapmak, düşük performans gösterilen saatlerde ise telefon görüşmeleri yapmak, ziyaretçileri kabul etmek ve mektupları yanıtlamak veya gelen elektronik postalara cevap vermek gibi işlerle uğraşmalıdırlar. Time dergisi yöneticisi Pearson, zaman yönetimi teriminin yanlış kullanıldığını ifade ederek “zamanı yönetemeyiz yalnızca kendimizi zamana göre ayarlayabiliriz” demektedir.

Zamanı iyi kullanabilmek insanın kendisine, çalışma hayatına, sosyal hayatına dinlenme ve eğlenmesine, biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasına ayırdığı zaman birimleri arasında dengeyi iyi kurabilmesine bağlıdır. Çalışanların zamanlarını kontrol edebilmeleri ve etkin bir biçimde kullanabilmeleri için bir takım ilkeler oluşturulmuştur. Bunları; kişisel hazırlık ve planlama yapılması, zamanı kontrol edebilme, amaçları belirleme, amaçlar ile yapılan işler arasındaki ilişkilerin analizi şeklinde sıralamak mümkündür.<sup>174</sup>

#### **Zaman Yönetimi İle İlgili Bireysel Yöntem Önerileri:**

Zaman yönetiminin uygulanmasına ilişkin olarak çeşitli işletme yönetimi literatürlerinde yazarların kişisel tecrübelerine dayalı görüşlerinin ağırlık kazandığı tavsiyeler bulunmaktadır. Bunlardan önemli olduğu düşünülen bazı öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanması
- Zamandan ne beklendiğinin, öncelikle hedeflerin ortaya konması
- Acil ile önemli olan arasındaki farkın iyi algılanıp, önceliklerin ortaya konması
- Görevler listesinin zamanlandırılması
- Zamanın ne kadarının neye harcandığını bilmek
- Kişisel disipline sahip olmak ve gerektiğinde “hayır” diyebilmek
- Biyolojik çalışma zamanı
- Doğru işi doğru yapmaya özen göstermek
- Mükemmeliyetçi olmaktan kaçınmak
- Çalışma mekanının işleri kolaylaştırması
- Küçük başarılarından sonra ödüllendirme, eğlenceye zaman ayırma.<sup>175</sup>

---

<sup>174</sup> Bakan, ss. 61-65.

<sup>175</sup> Canfield ve Miller, s. 92.

#### 2.4.4. Motivasyon

İnsan doğasının yapısal öğeleri olan gereksinimler, çeşitli faktörlerin etkisiyle şekillenirler. Bu faktörler arasında bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreden edindiği kültürel öğeler, biyolojik özellikler, kişilik yapısı ve deneyimler sayılabilir. Bu faktörler, bireyin gereksinim çeşidinin ve doyum düzeyinin belirleyicisidir. Zaman içerisinde öğrenme yoluyla edinilen deneyimler de, gereksinimlerin şekillenmesinde önemli rol oynar. Gereksinimler, bireyde huzursuzluk yaratarak onu bir takım davranışlara iterler. Bir başka deyişle içten gelen bir kuvvet, bireyi gereksinimin doyurulmasına yönelik bir davranışa götürür.<sup>176</sup>

Güdülenmenin İngilizce karşılığı olan "Motivation" kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen "mot" kökünden türetilmiş olup psikolojide, "içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar" için kullanılır.<sup>177</sup> "Motivasyon" sözcüğü, Latince hareket ettirme, hareket etme anlamına gelen "movere" sözcüğünden ortaya çıkmıştır. Davranışı açıklamaya yarayan psikolojik süreçlerden biri olan motivasyon, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve konuyla ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Aşağıda motivasyon kavramını açıklayan bazı tanımlar sunulmaktadır. Motivasyon;

"Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarıdır."

"Güdülerin etkisiyle harekete geçme ve hedefe ulaşana kadar davranışın sürdürülmesi sürecidir."

"Belli amaçlara ulaşmak için bir güç kazanma halidir."

"Bir davranışın yapılması isteğidir. Hedeflenen sonuç, birey için anlam taşıdıkça davranış sürdürülür."

"Bireylerin kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdülerle, özel bir şekilde davranmalarının özendirilmesidir."

"İçten gelen itici kuvvetlerle, belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlardır."

"Örgütün ve bireylerin gereksinimlerinin doyurulması hedeflenen bir iş ortamı oluşturarak, bireyin davranışa geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir."<sup>178</sup>

---

<sup>176</sup> Tınaz, s. 6.

<sup>177</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, s. 88.

<sup>178</sup> Tınaz, s. 7.

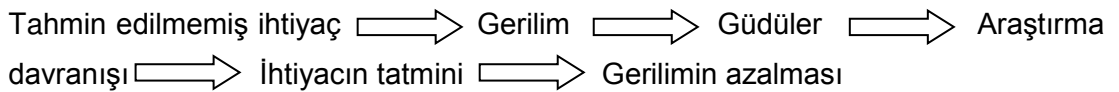
Motivasyon, en bilinen şekliyle, bireyi davranışa sevk eden içsel bir güç olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel bir güç olarak da tanımlanmaktadır. Başka bir perspektiften bakıldığında, motivasyon; bir hedefe doğru ilerleme davranışı ve eğilimidir. Yani motivasyon hedefe ulaşmak için yapılan amaçlı bir davranıştır.<sup>179</sup>

Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi; belli bir hedefe ulaşmak üzere davranışın yönlendirilmesi; birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesidir. Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik ya da gereksinimle başlayan bir süreçtir. Bu gereksinim, organizmayı belli bir amaca yönelik harekete geçirir. Gereksinimin varlığı, bireyi kendi içinde bir denge hali oluşturmaya yönlendirir. Amaca ve doyuma ulaşıldığında da süreç sona erer. Organizmayı harekete geçiren ise güdüdür. GÜDÜ, belli durumlarda belli amaçlara ulaşmak ve gerekli davranışları yapabilmek için, davranışları başlatan ve yönlendiren itici güçtür.<sup>180</sup>

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar, insanların iş davranışlarını incelerken, onları harekete geçiren, belli şekillerde davranmalarına yol açan etmenlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlar. Çalışanların motivasyonunda önemli olan faktörleri üç ana grupta toplamak mümkündür:

- Bireysel faktörler
- Örgütsel faktörler
- Örgüt ve birey etkileşiminden kaynaklanan faktörler<sup>181</sup>

#### Şekil 6: Motivasyon Süreci



Kaynak: Aşkın Keser, Çalışma Psikolojisi, Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, Bursa, 2011, s. 91.

<sup>179</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, s. 88.

<sup>180</sup> Tınaz, s. 8.

<sup>181</sup> Muhittin Şimşek, **İş Hayatında Mükemmellik**, Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004, ss. 261-264.

Motivasyon kavramında bir eksikliğin ya da ihtiyacın karşılanması, ya da hedefin gerçekleştirilmesi süreci de söz konusudur. Bu durumda motivasyonun bir süreç olduğunu da algılanmaktadır. Motivasyon süreci, bir ihtiyacın tatmini anlamına da gelmektedir (Şekil 6' da motivasyon süreci görülmektedir). O halde çalışan bireyin motivasyonu da bir hedefe yönelmiş davranış şeklinde gerçekleşmektedir. Bireyin işinde başarılı olabilmesi, işine iyi motive olabilmesi ile yakından ilgilidir. Çalışanın motivasyonunda bir amacı ve hedefi olması önem kazanmaktadır. Bu yönüyle çalışan motivasyonunda amaca yönelmiş davranışın oluşması için örgüte önemli bir sorumluluk düşmektedir. 20. yüzyılın başlarından itibaren, bireyi çalışmaya nelerin motive ettiği, yoğun bir şekilde araştırılmaktadır. Aynı işi yapan iki kişinin çalışma motivasyonlarında gözlenen farklar, konunun ne denli zor algılandığının işaretidir. Çalışanları motive eden onlarca faktörden söz edilebilir. Bireyin hayatını idame ettirebilmesi maksadıyla ihtiyaç duyduğu gelir, bilinen en temel faktördür. Gerçekleştirilen pek çok araştırma, insanların gereksinimleri olan paraya sahip olmalarına karşın, hala çalışmaya yöneldiklerini göstermektedir. Bu durumda geleneksel motivasyon kuramlarının en belirgin motive edici faktörü "parasal" motivelerin, motivasyonu açıklama gücünde yetersiz kaldığı bir gerçektir. Burada sayılamayacak kadar çok fazla faktör (ilerleme, kişisel gelişim, kendini gerçekleştirme, şirketinin gelişimi, vs.) olabilir. Dolayısıyla çalışanın motivasyonunu sağlayan pek çok faktör bir araya gelmektedir. Bireyi motive eden faktörler de, bireyden bireye değişmektedir.

Çalışanın tatmininde etkili olan içsel ve dışsal motiveler bulunmaktadır. Yani bireyin işle ilgili davranışlarını başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Belirli bir iş, ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu için yapılıyorsa, yani o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirici ise bu içsel motivasyonu; ama aynı iş para, terfi, şöhret gibi dıştan gelen bir ödül elde etmek için yapılıyorsa da dışsal motivasyonu ifade etmektedir.<sup>182</sup>

Başarı ve insanın hayallerini gerçekleştirmesi o kadar karşı konulmaz derecede güzel bir şey olduğuna göre, insanların motive olmak konusunda büyük sorunlar yaşamıyor olmaları gerekir diye düşünülebilir. Oysa birçok insan için işe başlama eylemi en büyük problemdir. Bir şeyin yapılması istenmediği ancak, yapıp bitirilmesi gerektiği zaman bir motivasyon stratejisine ihtiyaç duyulur. Sonuçları

---

<sup>182</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, ss. 88, 89, 91.

istenir fakat, süreç memnuniyet vermez. Örneğin; çamaşır yıkamak, fatura ödemek ve çöpü dışarıya çıkarmak normalde hoşlanılmayan işlerdir fakat, bu işlerin yapılması gerekmektedir. Bir raporun en geç öğle arasına kadar bitirilmesi isteniyorsa ve raporun konusu sıkıcıysa, özel bir istek duymadan o işin sadece yapıp bitirilmesi istendiğinde bir motivasyon stratejisine ihtiyaç duyulur. İster bilim adamı, ister aktör, ister sporcu, ister piyasa lideri olsunlar; pozitif esinle motive olmak ve negatif çaresizlikle motive olmak arasındaki fark, insanların hayatlarında büyük bir fark oluşturur.<sup>183</sup>

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, bireysel faaliyet (davranış), bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu sayılan güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur (stimulus) mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. İnsan varlığının derinliklerinde bulunan bu ihtiyaçları belirleyen güdüler kişiseldir. Bu güçler, bazen sosyal çevre ve kültürün etkisi ile törpülenir, gizli güçlerini kaybeder veya yön değiştirerek başka arzu ve istekler halinde oluşabilir. Şu halde, kişinin yaşadığı ortama; sosyal ve kültürel çevreye, örf ve âdetlere uymayan, arzu ve ihtiyaçlardan doğan güdüler güçlerini devam ettirememektedirler. Aksine kişinin içinde yaşadığı ortama uyan arzu ve istekler kabul edilebilir ve benimsenebilir.

Güdülerin aksine özendirme araçları, yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülenmesine) neden olacaktır. Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin boşaltılması ya da azaltılması

---

<sup>183</sup> Charles Faulkner, Steve Andreas, Kelly Gerling, Tim Hallbom, Robert McDonald, Gerry Schmidt, Suzi Smith, **The New Technology Of Achievement 1994 NLP Comprehensive (NLP: Başarının Yeni Teknolojisi)**, çev. Alican Azeri, Beyaz Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 2001, ss. 48, 49.

sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülemez. Bunun aksine, değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.<sup>184</sup>

Motive olan kişi, düşüncüyü eyleme dönüştürür, hedeflerini belirler, harekete geçer, yaşamını planlar, kendini geliştirir ve olumlu düşünür. Motivasyon faktörleri çalışanların hem iş tatminini artırır hem de motivasyonunu sağlar. Bunların yokluğu motivasyonu azaltır. Bu faktörler şunlardır: başarı, takdir, ilgi, sorumluluk ve organizasyon içinde gelişme potansiyeline ve fırsatlarına sahip olmak. Güdüler, biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirleriyle etkiye bulunur.<sup>185</sup>

Bireyin çevresindeki motivasyon faktörleri, iki grupta ele alınabilir. Dışsal motivasyon faktörleri şeklinde isimlendireceğimiz grupta, yapılan işin iş görene uygunluğu, o işe verilen ücret, güvencede olmak, saygınlık sağlamak için bir işte çalışmak, doyum sağlayıcı iş ortamı gibi faktörler yer alır. Bu faktörler, bireyin kendisinden kaynaklanmamaktadır. İkinci grupta yer alan içsel motivasyon faktörleri ise, belirli bir hedef olmaksızın, tamamen bireyin kendinden kaynaklanarak ortaya çıkar. Bunların arasında yetenek, zeka, beceri, iş deneyimi vb. gibi etmenler sayılabilir.

Bireylerin çalışırken yüksek performans gösterebilmeleri, yaptıkları işten ve bulundukları iş çevresinden memnun olmalarına bağlıdır. Çalışanların performansları arasında gözlenen farklılıklar, işe güdülenme dereceleri arasındaki farklılıkların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kendine, örgütün amaçları ile bağdaştırılabilecek amaçlar koyan ve bu amaçlara ulaşmak için ısrarlı ve gayretli bir biçimde çalışan bireylerin güdülenme dereceleri yüksek olmaktadır. Ayrıca her insan, kendisine ve görüşlerine değer verilmesini ister. Çalıştığı işletmede fikirlerine, yeteneğine, deneyimine, kısaca kendisine değer verildiğini anlayan insan mutlu olur. Dolayısıyla yaratıcılığı ve verimi artar. Bu nedenle bulunduğu örgütten hiç bir beklentisi kalmamış insanların dahi, zaman içinde örgütün hedeflerini benimseyerek kendi kişisel hedefleriymiş gibi algılamalarının sağlanması da, hedeflerin

---

<sup>184</sup> Eren, Örgütsel, ss. 474,475.

<sup>185</sup> Keser, Çalışma Yaşamında, ss. 264, 265.

saptanmasında alınacak kararlara, bu kişilerin katılımının gerçekleşmesiyle mümkündür.<sup>186</sup> Motivasyonun iki önemli özelliği şudur;

- Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını motive etmeyebilir.

- Motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir.<sup>187</sup>

Motivasyon kuramları, çalışanların hangi faktörlere bağlı olarak motive olduklarını ifade etmektedir.<sup>188</sup> Motivasyon sürecini anlamak ve açıklamak üzere pek çok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlar genel olarak kapsam kuramları (gereksinim kuramları) ve süreç kuramları (bilişsel kuramlar) olarak iki büyük kategoride ele alınabilir.

### **Kapsam Kuramları:**

Kapsam kuramlarının odak noktası, bireysel gereksinimlerdir. Gereksinimler, fizyolojik ve sosyal psikolojik olarak ikiye ayrılırlar. Fizyolojik gereksinimler, yemek, uyumak, dinlemek vb. gibi temel birincil gereksinimlerimizdir. İkincil gereksinimlerimiz ise, düşünce ve duygularla ilgili olup zamanla kazanılırlar. Bu yaklaşıma göre iş yaşamında istenmeyen iş davranışlarının, düşük performansın, iş memnuniyetsizliğinin ortaya çıkmasının nedeni, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmamasıdır.<sup>189</sup>

Kapsam kuramları, ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Dolayısıyla da motivasyonun başlaması için koşul olan "ihtiyacın hissedilmesi" ve "ihtiyacın içeriği" ile ilgilenirler. Bu kuramlar kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörlere önem verir ve onları anlamaya çalışır.<sup>190</sup> Aşağıda belli başlı kapsam kuramlarına yer verilmiştir.

- **Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı:** Maslow' a göre bireysel davranış, beş genel gereksinimin bir veya daha fazlasının doyuma ulaştırılması arzusuna yöneliktir. Maslow' un sözünü ettiği tüm insanlarda ortak olan beş genel gereksinim, en aşağıdan yukarıya doğru sırasıyla; fizyolojik gereksinimler; yiyecek, su, dinlenme ve cinsellik gibi biyolojik gerekliliklerle ilişkili gereksinimlerdir; güvenlik gereksinimleri; tehlike, tehdit etme ve yoksun kalma gibi durumlardan korunmayla ilişkili gereksinimlerdir; sosyal gereksinimler; dostluk, başkalarıyla birlikte olma, sevgi ifadesi gibi sosyal etkileşim ve iletişim arzularından oluşur; öz saygı

---

<sup>186</sup> Tınaz, ss. 15-18.

<sup>187</sup> Şimşek, s. 270.

<sup>188</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, s. 89.

<sup>189</sup> Tınaz, s. 8.

<sup>190</sup> Keser, Çalışma Yaşamında, s. 12.

gereksinimleri; özerklik, saygınlık, takdir edilme gibi gereksinimlerdir; Kendini gerçekleştirme; Maslow' un en üst düzeyde önerdiği genel gereksinimdir ve devamlı kendini geliştirme ve kişinin olabileceği her şeyi olması anlamına gelir. Bu beş gereksinim, önem sırasına göre hiyerarşik bir düzen içinde sıralanmıştır. Bu kurama göre, bir bireyin alt düzey gereksinimleri karşılanmadıkça, üst düzey gereksinimler o birey için önem taşımaz. Alt düzey gereksinimler karşılandığında, bir üst düzeydeki gereksinimler ortaya çıkar ve bu kez bu gereksinimler davranışı etkilerler.

- **Alderfer' in ERK Kuramı:** Alderfer, kuramında üç farklı gereksinim ayırt etmektedir. Bunlar kurama adını veren "varolma" (Existence), "beraber olma" (Relatedness) ve "gelişme" (Growth) gereksinimleridir. Varolma gereksinimleri, Maslow' un kuramında yer alan fizyolojik ve güvenlik gereksinimleriyle eş değerdir. Çalışma yaşamında bu gereksinimler ücret, ikramiye, prim, fiziksel iş koşulları, iş güvenliği vb. gibi kavramlar şeklinde ortaya çıkar. Beraber olma gereksinimleri, bireyin sosyal çevresiyle ilgili olan gereksinimleridir. Kişiler arası ilişkilerin karşılanması, duygu ve düşüncelerin paylaşılması, sosyal onay arzuları bu grupta yer alır. Gelişme gereksinimleri, kişinin kendi öz potansiyelini geliştirmesiyle ilgili gereksinimlerdir. Kişisel gelişim, öz doyum ve başarma arzularını ifade eder. Alderfer, üst düzey gereksinimler ortaya çıkmadan önce alt düzey gereksinimlerin karşılanması gerektiğini vurgulamamakta ve hatta üç gereksinimin aynı anda aktif olabileceğini dahi savunmaktadır.

- **Herzberg' in Çift Faktör Kuramı:** Herzberg, toplam iki yüz mühendis ve muhasebeciden oluşan bir denek grubu üzerinde bir takım araştırmalar yapmıştır. Araştırma kapsamında yer alan deneklere yönelttiği sorularında, iş yaşamında doyumunu yükselten ya da azaltan faktörleri belirtmelerini istemiştir. Denekler, kendilerini en iyi ve en doyumlu hissettikleri durum ve olayları ifade ederken işin kendisi, başarma, sorumluluk, takdir vb. kavramları vurgulamışlardır. Diğer yandan kendilerini en kötü ve en doyumsuz hissettikleri faktörler arasında ücret, çalışma koşulları, şirket içi ilişkiler gibi kavramları ön plana çıkardıkları gözlenmiştir. Araştırma sonucunda elde ettiği bulgulardan yola çıkan Herzberg, iş yaşamında motivasyonun belirleyicisi iki faktör grubu üzerine odaklanmış ve bunları, durum koruyucu (hijyen) faktörler ve güdüleyici (motive edici) faktörler şeklinde adlandırmıştır. Bu faktörler, bireyi yöneltici, özendirici ve giderildikleri ölçüde doyum yaratıcı niteliktedir.<sup>191</sup>

---

<sup>191</sup> Tınaz, ss. 9-11.

- **McClelland' ın Başarı Güdüsü Kuramı:** McClelland ve arkadaşları 1950' lerde Maslow' un söz ettiği üst düzey ihtiyaçlara benzeyen faktörler üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, her insanın başarısını etkileyen dört çeşit ihtiyaç vardır. Bunlardan; "başarma İhtiyacı" ile ilgili olarak, eğer birey zamanının çoğunu işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa, bu kişi psikologlar tarafından başarma ihtiyaç yüksek bir kişi olarak kabul edilmektedir. "Ait olma ihtiyaç", McClelland' ın üzerinde en az durduğu ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç, bireyin yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceği ve toplumsal niteliğe sahip olmasından hareketle, diğer birey ve gruplarla ilişi içinde olacağına vurgu yapmaktadır. "Güç elde etme (erk) ihtiyaç", başkaları üzerinde güç sahibi olma ihtiyaç anlamına gelmektedir. Güç kazanma güdüsüne sahip olan bireyler, kendilerine ulaşılması zor, çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerler. Bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecekleri ve bunları kullanabilecekleri davranışlar sergilerler. "Uzmanlık ihtiyaç" ile ilgili olarak, bu güdüye sahip bireyler kaliteli iş yapmaya zen gösterirler şeklinde ifade edilebilir. Genellikle işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönüyle ilgilenirler. Birey, faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde çekinir ve korku duyar. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerden alıkoyacaktır. şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir.

- **Fromm' un İhtiyaçlar Kuramı:** Eric Fromm, Alderfer ve Maslow' un teorilerine ilave olarak iki ihtiyaç eklemiştir. Bunlar; "amaç edinme ihtiyaç" ve "bir dünya görüşü ihtiyaç" dır. Amaç edinme ihtiyaç; insanlar daha varlıklı hale geldikçe ihtiyaçlarını karşılama konusunda zaafıarla karşılaştığından bahseder. Bir amacın olması, bireyin yaşamındaki en önemli unsurlardandır. Bir dünya görüşü ihtiyaç; insanların kendilerini kanıtlayabilmeleri, bazı şeyleri yalnız başlarına başarabilmeleri için bir düzenin gerektiğinden bahseder. Düzen yokluğu, bireyleri kaygılı, korkak ve endişeli hale getirir. Bu durumda bireyin ayakta kalabilmesi için istikrarlı bir karakter sergilemesi önemlidir. Bu çerçevede bireyin sağlam bir dünya görüşünün olması önem kazanmaktadır.

- **Özerklik Kuramı:** zerklik teorisi sosyal yapı içerisinde kişiliğin fonksiyonu ve gelişimiyle ilgili bir makro motivasyon teorisidir. Teori insan davranışının özerk olduğunu; insanların düşüncelerini en üst seviyede davranışlarına aktardığı ve tamamen seçim duygusuyla olaylarda yer aldığını savunur. Özerklik teorisi hareketlerin üç temel ihtiyaç tarafından idare edildiğini ileri sürer: Birincisi, bireyin

kendisini ilgilendiren konular üzerinde seçimlerini yapması anlamına gelen “otonomi (özerklik)” ihtiyacı; ikincisi, yetenekleri kullanma ve onları geliştirme anlamına gelen “yeterlilik” ihtiyacı; üçüncüsü ise, diğer insanlarla birlikte olma ve sosyal yönden değerli hissetmeyi sağlayan “ilişki” ihtiyacıdır. Bu teoriye göre, ihtiyaçlar sürekli karşılandığı ölçüde etkili olarak çalışacak ve sağlıklı bir biçimde gelişecektir, ihtiyaçlar engellendikleri ölçüde ise, insanlar olumsuzluğa gidiş belirtisi göstereceklerdir ve isteğe bağlı olmayan davranışlar sergilenecektir.<sup>192</sup>

### **Süreç Kuramları:**

Süreç kuramlarının odak noktası, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir. Bireylerin çevrelerini nasıl algıladıkları, davranışlarını etkileyen dış faktörlerin neler olduğu, gelen uyarılara ne tarz tepkiler verdikleri bu kuramlar çerçevesinde dikkate alınır. Süreç kuramlarında, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi ele alınmaktadır. Bu kuramları geliştiren araştırmacılara göre, farklı kişilerin farklı görüş ve değer yargıları vardır. Ancak davranışı harekete geçiren güdüleme süreci hepsinde aynıdır.<sup>193</sup>

Süreç kuramları, bireylerin nasıl davranışa geçeceği; kendisini nasıl yönlendireceği ve davranış değişikliğine göre kendisini nasıl kontrol edeceği üzerinde durur. Süreç kuramlarının merkezinde birey vardır. Süreç kuramlarının çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Diğer bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusunun cevaplanmaya çalışılmasıdır. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de davranış ve motivasyon üzerinde rol oynamaktadır. Aşağıda belli başlı süreç kuramlarına yer verilmiştir.<sup>194</sup>

- **Vroom' un Beklenti Kuramı:** Bu kurama göre iş ve görev başarısı, ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Vroom, bu kuramında örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımlardan birinci varsayıma göre, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ile çevresel koşulların birlikte etkileşimi sonucunda belirlenir ve yönlendirilir. İkinci varsayım, her bireyin diğer bireylerden farklı gereksinim, arzu ve amaçlara sahip olduğunu vurgular. Aynı şekilde her bireyin

<sup>192</sup> Keser, Çalışma Yaşamında, ss. 31-35.

<sup>193</sup> Tınaz, s. 8.

<sup>194</sup> Keser, Çalışma Yaşamında, s. 37.

beklentisi içinde bulunduğu ödül de farklıdır. Üçüncü varsayıma göre bireyler, arzuladıkları ödüllere ulaşacak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.

- **Adams' ın Hakkaniyet Eşitlik Kuramı:** Adams, insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını ne şekilde arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon kuramı geliştirmiştir. Bu kurama göre bireyler, harcadıkları çabalar karşılığında elde ettikleri ödüllerin oranını, kendileriyle eş değer diğer bireylerin harcadıkları çabalar karşılığında elde ettikleri ödüllerin oranıyla kıyaslama eğilimindedirler. Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu doyumsuzluğunun baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırır. Bu noktada başarıya ulaşamadığı takdirde, bu kez işletmeye sunduğu emeklerin miktarını azaltır. Buna karşılık birey, kendi oranının diğer bireylerin oranından fazla olduğunu algıladığı hallerde her ne kadar bencil davranırsa da, belirli bir huzursuzluk duyar; ya da mutlaka haksızlığa uğradıklarını fark edecek olan çalışma arkadaşlarının kıskançlık ve baskıları altında ezildiğini hisseder.

- **Locke' un Amaç Yönelimi Kuramı:** Locke' un geliştirdiği bu kurama göre her birey, kendine ait bir takım amaçlar belirler ve bu amaçlar, onun motivasyon derecesini etkiler. Belirlenen amaçlar, kişiye yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi gerektiği hakkında bilgi verir. Amaçlar ne kadar gerçekleştirilmesi zorsa ve çevrede ne kadar çok kabul görüyorsa, bireyin performansını da o oranda daha çok artırır. Bu kuramda önemi vurgulanan bir diğer kavram da, geribildirimdir. Geribildirim, performansla doğru orantılıdır. Çalışanların iyi geribildirim aldığı durumlarda gösterdikleri performansın daha yüksek olduğu, araştırma sonuçlarıyla kanıtlanmıştır. Kurama göre amaçların başarılmasında çok etkin bir role sahip olan geribildirim, davranışa yol gösterir.<sup>195</sup>

- **Lawler ve Porter' ın Beklenti Kuramı:** Vroom' un teorisine destek Lawler ve Porter' dan gelmiş ve Vroom' un modelini daha da geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Eğer kişi; sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu elde edebileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak bu çaba, performans için yeterli değildir. Vroom' un teorisine ek olarak bireyin başarılı olabilmesi için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması da gerekmektedir. Birey başarmak için ne

---

<sup>195</sup> Tınaz, ss. 11-14.

kadar istekli ve azimli olursa olsun, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamayacaktır.<sup>196</sup>

#### 2.4.5. Monotonluğu Engelleme

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir. Bu niteliği ile monotonluk iş görenler için bir şikâyet ve tatminsizlik kaynağıdır. Sanayide makineleşme aşırı işbölümü yaratmıştır. İşbölümünün teknik yönden bazı üstünlükleri olmakla beraber, bazı kötü etkileri olduğu da bir gerçektir. Bu kötü etkiler çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunların başında monotonluk sorunu gelir.

İşbölümü konusuyla ilk ilgilenen düşünür Adam Smith olmuştur. Adam Smith, işbölümüne taraftar olmakla beraber, yaptığı bir eleştiride: "Basit ve rutin (devamlı tekrarlanan) işlerde çalışan insanların iş yaparken akıllarını kullanmalarına gerek yoktur. Çünkü teknoloji sayesinde birçok güçlükler ortadan kalkmıştır. Böylece insan işte yaratıcı gücünü kullanamayacak ve yeteneklerinin çoğunu kaybedecek duruma gelmiştir" demekten de kendini alamamıştır.

İlk sanayi devriminden bu yana, monotonluk sorunu iktisatçıların ve davranış bilimcilerinin dikkatini çekmiştir. Monotonlukla ilgili çalışmalar, hemen her ülkede yapılmış olmakla beraber, özellikle, İngiltere' de harpten sonra "Industrial Fatigue Research Board" tarafından devam ettirilmiştir. Bu nedenle, İngiliz psikologları konuyla yakından ilgilenme fırsatı bulmuşlardır.<sup>197</sup> Monotonluğun nedenlerini çeşitli yönlerden incelemek mümkündür. Burada dört ana neden üzerinde durulacaktır. Bunlar;

**İşin Özellikleri:** Devamlılık ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve daha monotonudur. Bunun nedeni aklın tam olarak işle meşgul olmamasındandır. İşlerin karmaşıklığı veya güçlüğü monotonluğu büyük ölçüde azaltan bir husustur. Güç bir işi başarmanın verdiği psikolojik bir tatmin söz konusudur. Bu durumun büro işçileri için doğru olduğunu gösteren araştırma 1949 yılında Nancy S. Morse tarafından İsveç' te bir saat fabrikasında yapılan araştırma sonucu, çok basit olan işlerin monotonluk ve bunun sonucu psikolojik yorgunluk verdiği saptanmıştır. Kanada istatistik dairesine göre en fazla rağbet gören işlerden birisi de yapılan yanlışları

<sup>196</sup> Keser, Çalışma Yaşamında, s. 40.

<sup>197</sup> Eren, Örgütsel, ss. 237, 238.

düzeltenlerin yaptıkları işler olduğudur. Bu rağbetin nedeni; yapılan işin güç olmasıdır. Güç işler, iş görenin göz önünde yaptığı işin önemini yüceltmekte ve monotonluğu ortadan kaldırmaktadır.

**Çalışanın Monotonluğa Karşı Duyarlılığı:** İşçilerin kişisel özelliklerine göre de monotonluk duygusu değişmektedir. Bazı kimselere oldukça monoton gelen bir iş, bazı kimselere monoton gelmeyebilir. Bazı kimselere karmaşık bir iş bıkkınlık verdiği halde, bazılarına zevkli gelebilir.

**İşyerinin Manevi Ortamı:** Monotonluk duygusunun ortaya çıkmasında işyerinin manevi ortamının da büyük rolü vardır. May Smith, birbirleriyle tamlaşan, işbirliği eden, neşe içinde işlerini yapan, birbirinin dertlerini dinleyip, üzüntülerini, sevinçlerini paylaşan personel arasında en monoton işin bile monotonluk duygusuna engel olacağını öne sürmektedir.

**Çalışanın Psikolojik Durumu:** Bir işin monotonluğu, işçinin psikolojik durumuna göre değişir. İşin iş görene sevimli gelmesi, zevk vermesi ya da monoton ve sıkıcı gelmesi; kişiye, yere ve zamana göre değişen duygusal hayatın dinamizmine önemli ölçüde bağlıdır. İşyerinde çalışma monotonluğunun ortadan kaldırılmasında, iş ortamının iklimi ve insancıl ilişkiler önemli bir yer tutmaktadır.

#### **Monotonluğun Giderilmesi İle İlgili Öneriler:**

Çalışma yaşamında monotonluğu ortadan kaldırmak yönetimin görevidir. Bu yönde yapılacak aktivitelerin önemle hazırlanması işletmeler adına da değerlidir. Çünkü monotonluğun yol açtığı ekonomik zararlar işletmeler için göz ardı edilemeyecek boyutta yüksektir. İşletmelerin monotonluğu azaltmak ya da ortadan kaldırmak için bazı aktivitelere yer vermeleri önerilmektedir. Bu aktiviteler;

- İş değiştirme,
- İş genişletme,
- İş zenginleştirme,
- İşin hızını değiştirme,
- Müzikten yararlanma,
- Dinlenme sürelerini programlı bir şekilde ayarlama,
- Çalışma saatlerini kısaltma,
- İş tamamlama duygusu yaratma,
- Kararlara katılma olanağının verilmesidir.<sup>198</sup>

---

<sup>198</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, ss. 165-168.

**İş Değiştirme (Job Rotation):** İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler çalışanları değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işçiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. İşte yapılan değişikliğin dinlenme kadar etkili olduğu bir gerçektir. Hatta bazı durumlarda işte yapılan değişiklik verilen dinlenme süresinden çok daha etkilidir. Çünkü işte yapılan değişiklik dinlenme sürelerinden çok daha fazla çeşitlilik olanağı sağlar. İş rotasyonu ve sürekli olarak aynı işte çalışma arasında bir tercih yapma işin cinsine ve bu işlerde çalışanların niteliklerine bağlıdır. Çoğu durumlarda, bu türden bir karar işçilerin bizzat kendileri tarafından verilebilir. İşçiler kendi işleriyle ilgili konularda kararları bizzat kendileri aldıkları takdirde bunları çok daha kolaylıkla kabul ederler.<sup>199</sup>

İş değiştirme, genellikle birbirine benzer işlere sahip olan ya da aynı bölüm içerisinde çalışan işçilerin belirli bir düzen ve kurallar çerçevesinde, belirli zaman aralıklarıyla işlerini birbirlerine devretmeleridir. İş değiştirmede, çalışanların organizasyon içerisinde dikey olarak değil yatay olarak değiştiği görülmektedir. Bireyin işe uyum sağlaması açısından oldukça yararlı bir uygulama olan iş değiştirme, hem bireyin monoton iş yaşamında değişiklik yapmasıyla motivasyonunu artırma başarısı hem de yeni çalışanın yetenekleri doğrultusunda hangi işe uygun olduğunu saptamak açısından önemli fonksiyonlara sahiptir.

**İş Genişletme (Job Enlargement):** İş genişletme, işin içeriğinin yatay ve nicelik olarak bütünleşmesi, yatay iş sürecinin bir önceki veya bir sonraki basamaklarında yapısal açıdan birbirine benzer nitelikteki iş öğelerinin iş tanımı kapsamına alınmasıdır. Gerçekten birey aynı işi sürekli tekrarlamaktan dolayı bıkkınlık ve isteksizlik duyar. Böyle bir durumda kişinin yerine getirdiği görevlerin artırılması ile iş çeşitliliği artar. Böylece birey daha farklı işler yaparak, aynı işi yapmanın vermiş olduğu monotonluktan kurtulur.<sup>200</sup>

İş genişletme, bir iş görenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme monotonluğu önemli ölçüde azaltır. Bu tür bir değişiklik grup içinde sosyal temasları geliştirir ve çalışma süresinde daha fazla kontrolü gerekli kılarak işçilerde tatmin olma duygusu yaratır.<sup>201</sup>

---

<sup>199</sup> Eren, Örgütsel, ss. 242, 243.

<sup>200</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, ss. 168, 169.

<sup>201</sup> Eren, Örgütsel, ss. 241, 242.

**İş Zenginleştirme (Job Enrichment):** Monotonluğu azaltmak için başvurulan diğer bir aktivite de iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme, işin içeriğinin dikey ve nitelik olarak büyütülmesi, dikey iş sürecinin bir önceki veya bir sonraki basamaklarından yapısal açıdan birbirinden farklı nitelikteki iş öğelerinin iş tanımına alınmasıdır. İş zenginleştirme kavramı ilk kez F.Herzberg tarafından geliştirilmiştir. İşin çalışan açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girilen çabaların toplamıdır. Bu çabalar daha çok işin niteliğini değiştirme biçiminde değil, yönetim kademelerinde bulunan kişilerin iş planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması şeklinde anlaşılmalıdır. Çalışanlara yapacakları işi, sadece icra etme değil, planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluk verildiği takdirde, çalışan hem inisiyatif sahibi olarak ileriye görme ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte, hem de başkalarının almış oldukları kararları icra etmek yerine kendilerinin de katılması sonucu oluşan kararları ifa edebilme olanağına kavuşmaktadır. Bu durumda iş, onlar için daha anlamlı bir düzeye ulaşacaktır. Örgüt iş zenginleştirmesi yaparken güçlendirme yaklaşımına (empowerment) başvurabilir. İşin zenginleştirilmesi uygulandığında iş tatmini artma eğilimindedir ve genellikle daha az işe devamsızlık ve işgücü devir oranı görülmektedir.<sup>202</sup>

**İşin Yapılma Hızını Değiştirme:** Yapılan araştırmalar tekrarlı (mükerrer) işlerin monotonluk yaratmasının nedeninin faaliyetin devamlı olarak aynı süratle çalışmayı gerektirmesi olduğunu göstermiştir. Monotonluğun önlenmesinde iş süratının düzenlenmesi de dikkatle ele alınmalıdır. Eğer, işçi arzu ettiği durumlarda iş süratini kendisi ayarlama şansına sahip ise, bu durum onda robot olmadığı, kendisine insan gözüyle bakıldığı hissini yaratır. İşin süratini kendisi değiştirdiği takdirde, iş ona çok daha çekici (ilginç) gelecek ve kendine olan güvenini artıracaktır.<sup>203</sup> İşçinin işin hızını kendisinin belirleyebilmesi önemlidir. Bu durum bireyde özerklik duygusu uyandırır. Yani birey, işin bir parçası olmaktan çok işin yöneticisi konumundadır ve bu durum da bireye değerli olduğu bilincini yansıtır.<sup>204</sup>

**Müzikten Yararlanma:** Monotonluğun önlenmesinde önemli olan etmenlerden biri de müziktir. Son yıllarda birçok şirket çalışma saatlerinde işçilere müzik dinleterek onların işe karşı olan ilgilerini artırma yoluna gitmektedirler. Müziğin

<sup>202</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, ss. 169,170.

<sup>203</sup> Eren, Örgütsel, ss. 243, 244.

<sup>204</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, s. 171.

verimi artırdığı belirtilmektedir. Müziğin verimi artırıcı etkisinden başka en önemli yararlarından biri de monotonluğu azaltmasıdır.<sup>205</sup>

**Dinlenme Sürelerini Ayarlama:** Monotonluğun önlenmesinde dinlenme sürelerinin moral ve verimliliği artırıcı niteliğe sahip olduğu görülmüştür. Dinlenme sürelerinin programlı bir şekilde ayarlanmasının birçok yararı vardır. Yapılan araştırmalar ayrıca en yararlı dinlenme sürelerinin verimin düşmeye başladığı zamanlarda verilenler olduğunu ortaya çıkarmıştır.<sup>206</sup>

**Çalışma Saatlerini Kısaltma:** Monotonluğun önlenmesinde dikkate alınması gereken diğer önemli bir husus günlük çalışma süresinin iyi biçimde belirlenmesidir. İngiltere’ de savaş yıllarında haftalık çalışma süresinin uzatılmasıyla ilgili bir araştırma yapılmış ve ortaya ilginç sonuçlar çıkmıştır. “Dunkerque” çıkartmasından önce İngiltere’ de haftalık çalışma süresi 56 saat iken, 1940’ larda çıkartmadan sonra savaş endüstrisinde bu süre 69,5 saate çıkarılmıştır. Haftalık çalışma süresindeki bu artışın etkisi olumlu olmuş ve üretimde % 10’ luk bir yükselme meydana gelmiştir. Fakat bir süre sonra, üretimde yavaş yavaş azalma olmuş, hastalıklar, devamsızlık ve iş kazaları artmaya başlamıştır. Üretim, çıkartmadan önceki duruma oranla % 12’ lik bir düşüş göstermiştir. Altı ay sonra, haftalık çalışma süresinde kısaltma yapılmış ve üretimde daha öncekilere oranla büyük bir artış olmuştur. Devamsızlık, hastalık ve iş kazalarında süratli bir azalış meydana gelmiştir.<sup>207</sup>

**İşi Tamamlama Duygusu Oluşturma:** İş görenlerin işi tamamlama duygusuna ihtiyaç duymasının çeşitli psikolojik nedenleri vardır. Bunlardan bazıları; insanlar belirli amaçlar için çalışmak isterler; amaçlara eriştiklerinde tatmin olurlar, erişemedikleri zaman tatminsizlik duyarlar; amaçlarına ulaşmada ne kadar gelişme sağladıklarını bilmek isterler.

**Karara Katılma Olanığı Sağlama:** Kararlara katılma bir yandan işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı karar almasını ve işletme sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlar. İş görene iş yerinde yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacak, işinden daha yüksek tatmin duyacak ve monotonluk duygusu azalacaktır.<sup>208</sup>

---

<sup>205</sup> Eren, Örgütsel, s. 245.

<sup>206</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, ss. 171,172.

<sup>207</sup> Eren, Örgütsel, ss. 246, 247.

<sup>208</sup> Keser, Çalışma Psikolojisi, ss. 173,174.

#### 2.4.6. Davranış Değişimi Süreci Başlatma

İşleri yerine getirmede başlangıçlar şekillendiğinde, seçilen durumsal şartların mental bir resminin, dikkat ve algılara odaklanarak yüksek seviyede etkin hale geldiğine, böylece faaliyetlerin başlangıcına engel olan şeylerin üstesinden gelindiğine inanılır.<sup>209</sup> Davranış değişimi süreci başlatmayla ilgili olarak en geniş anlamda iki tür karar alma vardır. Bunlar; bir şeyi yapmaya ya da yapmamaya karar vermek, alternatifler arasından seçim yapmaktır (hiçbir şey yapmamak alternatiflerden biridir). Karar alınırken kişisel düzeyde; “kişinin mutluluğunu nasıl etkiler?”, “aileyi nasıl etkiler?”, “maddi durumumu nasıl etkiler?” gibi sorular sorulabilir.<sup>210</sup> Bireyi fikren bilinçli bir karara hazırlamak ve onu istediğimiz bir davranışı yapma konusunda özendirmek için bu hareketin veya davranışın ne gibi yararları olduğunu açıklamak gereklidir. Kural ve koşulların ve bunların gerektirdiği davranış biçimlerinin neden ve niçinlerini ayrıntılı biçimde açıklamak için gereken zamanı ayırmaktan kaçınmamalıdır. Kişi ancak bundan sonra arzulanan işyeri davranışlarını bütünü ile kavrayacak ve denemeye ya da uygulamaya karar verecektir. Her deneme ve tekrar, alışkanlığı geliştirmekte ve kişi için otomatik ve kendiliğinden yapılan doğal bir davranış durumu meydana getirmektedir.<sup>211</sup> İnsan için çok önemli bir kaynak olan zamanı iyi kullanmak bir planlama meselesidir. Her iş için günlük, haftalık, aylık, yıllık planlar yapılmalı, işin önemli bölümlerinden açıkça belirlenmiş hedefler saptanmalı, zaman üniteleri konmalı ve buna kesinlikle uyulmalıdır.<sup>212</sup> Rhode Island Üniversitesi psikologlarından James Prochaska tarafından otuz bini aşkın insan üzerinde yapılan araştırma, insanların başarılı bir davranış değişimi sırasında yaşadığı dört hazırlık düzeyi bulunduğunu belirlemiştir.

• **Habersizlik:** İngiliz düşünürü G.K. Chesterton’ un ifade ettiği gibi, “Mesele, çözümü görememeleri değil, sorunu görememeleridir.” Bu aşamadaki insanlar hiç hazır değildirler; daha en baştan, değişimleri gerektiğini inkar ederler. Değişmelerine yardımcı olacak her türlü girişime direniş gösterirler; bunun gerekçesini hiç anlamazlar.

<sup>209</sup> Anita Heavenor, **The Influence Of Procrastination On Implementation Intentions And Goal Pursuits**, (Unpublished Master’s Thesis), Carleton University The Faculty of Graduate Studies and Research, Ottawa, Ontario, Canada, 2001, s. 15.

<sup>210</sup> Edward De Bono, **Altı Değer Madalyası**, çev. Selen Y. Kölay, 1. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007, ss. 11,12.

<sup>211</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 8. Baskı, İstanbul, 2008, s. 517.

<sup>212</sup> Gülbin Göral, **Büro Yönetimi Ve Sistemsel Yaklaşımlar**, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 1995, ss. 19, 20.

• **Niyetlenme:** Bu aşamadaki insanlar düzelmeleri gerektiğini anlamış ve bunu nasıl yapacaklarını düşünmeye başlamışlardır. Bu konu hakkında konuşmaya açtırlar, ama gelişmeyi gönülden inanarak sürdürmeye tam olarak hazır değildirler. Çelişkili duygularla doludurlar; bazıları hazır olmak için “sihirli bir an” ın gelmesini beklerken, bazıları da zamanı gelmeden harekete geçip başarısızlığa uğrar, çünkü yeterince istekli değildirler. Bu aşamadaki insanların “gelecek ay” bu konuda bir şeyler yapmayı tasarladıklarını söylemeleri, “önümüzdeki altı ay” içinde yapacaklarını söylemeleri kadar olasıdır. Prochaska, insanların “yıllar boyunca kendi kendilerine bir gün değişeceklerini söylemelerinin” olağan dışı bir şey olmadığını belirtmektedir. Çünkü onlar düşünceyi eylemin yerine koymaktadırlar.

• **Hazırlık:** Bu aşamada insanlar, çözüm üzerinde odaklanmaya başlamışlardır. Bir eylem planı geliştirme hevesiyle tam eşiktedirler. Sorunun farkındadırlar, çözüm yolları olduğunu görür ve açıkça sorunlarını halledebilmeyi umarlar. Bu noktada insanlar değişime hazırdır.

• **Eylem:** Değişim gözle görülür biçimde başlar. İnsanlar plana dört elle sarılır, onu adım adım uygulamaya başlar ve davranış tarzlarını (duygu modelleri, kendileri hakkındaki düşünüş şekilleri ve çok eski bir alışkanlığa dönüştürmenin tüm diğer yönleriyle) gerçekten değiştirirler. Bu aşama, çoğu insanın “değişimi gerçekleştirmek” olduğunu düşündüğü süreçtir.

#### 2.4.7. Harekete Geçme

Kişi, meydan okuyan engelleri aşmaya kendisini öyle kaptırır ki, işinin içinde kaybolur; kendini zamanın dışında hissedecek kadar yoğunlaşabilir. Bu haldeyken, her şeyi adeta çaba harcamaksızın halleder, değişen taleplere hızla uyum sağlar. Bu durum akış hali olarak adlandırılır. Akış hali en büyük motivasyon kaynağıdır. Sevilen etkinlikler bireyi kendine çeker, çünkü bu etkinlikler sırasında akış haline geçilir. Akış hali içinde çalışılırken motivasyon oluşur, iş kendi içinde bir zevk haline gelir. Akış hali, iş yaşamında insanları motive eden unsurlar hakkında yaygın olarak benimsenen fikirlere radikal bir alternatif sunar, en güçlü motivasyon kaynakları dışsal değil, içseldir. İş yapıp sona erdirildiğinde insana sonuçta en çok tatmin sağlayan, işin bizzat yaratıcılık gerektiren zorluğu ile sürekli heyecan ve öğrenme fırsatı vermesidir. Sonraki tatmin kaynakları ise, işleri yapıp bitirmekten duyulan gurur, iş arkadaşlıkları ve işyerindeki insanlara yardımcı olmak ya da öğretmektir. İnsanların mümkün olan en iyi performansı sergilemesini sağlamak söz konusu

olduğunda, geleneksel teşvik unsurları yetersiz kalır. İnsanların en üst basamağa ulaşmaları için, yaptıkları işi sevmeleri ve bu işi yapmaktan zevk almaları şarttır. Akış hali, insanı hareketsiz bırakan can sıkıntısı ile kaygı hali arasındaki orta bölgede oluşur. Ortamdaki ılımlı bir kaygı düzeyi, bir ivedilik hissi bizi harekete geçirir. Yüksek performans gösteren kişilere özgü motivasyon yeterlilikleri; başarma dürtüsü, kendini adanmak, inisiyatif ve iyimserliktir. <sup>213</sup>

Başarılı olmanın temel özelliği, başkalarının sadece sözünü ettiği ya da hayal ettiği noktada kişinin harekete geçmesidir. Harekete geçmek her zaman istenen sonucu vermeyebilir fakat, harekete geçmeden önce bu asla bilinemez. İşler istendiği gibi gitmiyorsa, kişi genellikle başarısız olduğunu düşünür. Başarısızlık duygusu (gerçeklikten ziyade zihin haritamızda) ve onun oluşturduğu kendini küçük görme, davranışları olumsuz yönde etkiler. Başarısızlık ya da düşük düzeyde bir başarı, kendiliğinden oluşan bir bilinçaltı hedefi halini alır. Başarısızlık kavramı zihin haritasından silindiğinde, tüm yeni olasılık kapıları açılır. <sup>214</sup>

#### **Harekete Geçme İle İlgili Öneriler:**

- Tamamlama tarihi belirlemek.
- Adımları programlamak.
- Göreve odaklanmak.
- Şimdi yapmak.<sup>215</sup>
- Nelerin öncelikli ve acil olduğunu bulmaktespit etmek.
- Önce küçük ve hızlı bitirilebilecek işlerden başlamak.
- Arkadaş yardımı almak.
- Yapılacaklar listesi yapmak.
- Bir işe bir zaman dilimi içinde odaklanmak.
- İşleri parçalara bölmek.
- Eğlenmek.
- Kendini ödüllendirmek.<sup>216</sup>

İş erteleme davranışı ile ilgili teorik kısım üzerinde durulduktan sonra bir sonraki bölümde bankacılık sektöründe çalışanlarla ilgili iş erteleme davranışı üzerinde uygulanan çalışma incelenecektir.

---

<sup>213</sup> Goleman, ss. 135-137, 142,145, 405-407.

<sup>214</sup> Alder, ss. 13,19.

<sup>215</sup> Faulkner ve diğerleri, s. 140.

<sup>216</sup> Şeyma Çavuşoğlu, **Erteleme İle Başa Çıkmanın Yolları**, <http://www.psikolojistambul.com/portfolio/erteleme-ile-basa-cikmanin-yollari/> (01.08.2012)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İŞİ ERTELEME DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bankacılık sektörü birçok alt sektöre bölünmüş mali piyasanın en önemli kurumsal yapısını oluşturmaktadır. Nitekim günümüz çağdaş bankacılığı, yüklendiği işlevin bir sonucu olarak, doğuşu sırasındaki görünümünden hem işlemlerinin karmaşıklığı hem de yönetim tekniği açısından oldukça büyük farklılıklar taşımaktadır.

Birçok Avrupa ülkesinde ve ülkemizde bankaların önde gelen görevi, kişisel kasaları birleştirerek maddi para kullanılmadan ödemelerin yapılması değil, kredi ticareti yapmaktır. O halde bankayı halkın belli zaman içinde harcamadığı paraları kabul ederek, bunları nema getirir şekilde kredi ve plase eden, ödemelerde aracılık eden, para nakili, senet tahsili, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören bir işletme şeklinde tanımlamak uygun olur.<sup>217</sup>

#### 3.1. TÜRKİYE’ DE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Barlak’ a göre ülkemizde bankacılık sistemi, Merkez Bankası dışında mevduat bankaları, katılım bankaları ile yatırım ve kalkınma bankalarından oluşmaktadır. Merkez Bankası, banknot çıkarma, diğer bankaların para ve kredi politikalarını denetleme ve fiyat istikrarını sağlamak gibi temel görevlerinden dolayı sistemin başında bulunmakta olup, kar amacı ile hareket etmediğinden diğer bankalardan farklıdır.

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu’ na göre; mevduat bankaları, kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlardır. Katılım bankaları, özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlardır. Son olarak, kalkınma ve yatırım bankaları, mevduat veya katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlardır.

---

<sup>217</sup> Umut Barış Barlak, **Hizmet İşletmeleri Olarak Banka Çalışanlarının İş İle İlgili Tutumları: Samsun İli Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2012, s. 3.

Türkiye’ de ulusal bankacılık faaliyetleri, 1923’ de toplanan İzmir İktisat Kongresi’ nde alınan kararlarla başlatılmış ve 1924 yılında Türkiye İş Bankası kurulmuştur. 1958 yılında yürürlüğe giren Bankalar Kanunu ile bankacılığa ve bankacılık sistemine yeni bir yön verilmiştir. 2005 yılında yürürlüğe giren Bankacılık Kanunu ile Türkiye’ deki bankacılık sistemine de modern ve çağımızın gereklerine uygun düzenlemeler getirilmiştir.<sup>218</sup>

Yıldırım’ a göre son yıllarda, bankacılık sektörü Türk finans kesiminde öncü bir role sahip olmuş ve Türkiye ekonomisinin finansal liberalizasyonuna yönelik yapısal değişikliklere katkıda bulunarak önemli bir gelişme göstermiştir. Türk ekonomisinin gelişimine bakıldığında, mali sistemin yapılanmasında devletin ağırlıklı ve öncü bir rol üstlendiği görülmektedir. Türk bankacılık sektörü, bu gün gerek mali, gerekse kurumsal yapıları itibariyle göz ardı edilemeyecek bir seviyeye ulaşmış bulunmaktadır. Bu olumlu gelişmelere rağmen, Türk bankacılık sektörünün gelişimini etkileyen bazı olumsuzlukların da mevcut olduğu bilinen bir gerçektir. Son yıllarda ülkemiz bankacılığının teknoloji kullanımında artan bir yoğunluk yaşanmaktadır. Bankalar uzun süredir müşterilerin hizmetinde olan ATM, POS, telefon ve bilgisayar bankacılığı gibi klasik teknolojik ürünlerini yeni ürünlerle ve yeni hizmet anlayışları ile hızla zenginleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda, tüm bankaların vizyonunda elektronik bankacılık kavramı ilk sıralarda yer almaktadır. Bankalar müşterilerine daha iyi hizmetler sunabilmek ve 24 saat hizmet verebilmek amacıyla “Çağrı Merkezleri”, “İnternet Bankacılığı”, “Müşteri İlişkileri Yönetimi” gibi yeni uygulamaları devreye koymaktadırlar. Ayrıca, gelecekte ticaret hayatında ve bankacılık sektöründe çok büyük bir önem kazanacak olan, elektronik ticaret kapsamındaki çalışmalar da, bankalar tarafından büyük bir özenle gerçekleştirilmekte ve dünyada bu alandaki gelişmeler yakından takip edilmektedir. Ayrıca self-servis birimleri ile getirilen yenilikler, hem banka personelinin rutin işlemlerini azaltmakta hem de, müşterinin çalışma saatlerinin dışında da banka hizmetlerinden yararlanması olanağını sunmaktadır. Türk bankacılık sektöründe kamu, özel ve yabancı sermayeli bankalar birlikte faaliyet göstermektedirler.<sup>219</sup>

---

<sup>218</sup> Barlak, s. 4.

<sup>219</sup> Oğuz Yıldırım, **Türkiye’ de Bankacılık Sektörü (Tarihsel Gelişim, Temel Sorunlar, Mali Riskler ve Yeniden Yapılandırma)**, ss. 1-19. <https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=T%C3%BCrkiye%E2%80%99de+Bankac%C4%B1l%C4%B1k+Se kt%C3%B6r%C3%BC>, (04.01.2015)

Ülkemizde Eylül 2014 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 50' dir. Mevduat bankaları sayısı 33, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı 4' tür.<sup>220</sup>

Temmuz-Eylül 2014 dönemi itibariyle, banka çalışanlarının % 27' si kamusal sermayeli mevduat bankaları, % 48' i özel sermayeli mevduat bankaları, % 22' si yabancı sermayeli mevduat bankaları ve % 3' ü ise kalkınma ve yatırım bankaları tarafından istihdam edilmiştir. Mevduat bankalarında banka başına çalışan sayısı 5.871' dir. Bu rakam kamu sermayeli bankalarda 17.931, özel sermayeli bankalarda 8.747 ve yabancı sermayeli bankalarda 2.417' dir. Bunun yanında çalışmanın uygulama konusunu oluşturan bankacılık sektörünün ana kütlesi ile ilgili olarak; İzmir' in Gaziemir İlçesinde 2015 yılı itibarıyla 29 adet banka şubesi bulunmaktadır.<sup>221</sup>

### **3.1.1. Bankacılık Sektöründe Çalışanların Çalışma Koşulları, Tutum ve Davranışlarının Önemi**

Bu bölümde bankacılık sektöründe çalışanların işi erteleme davranışı sergileme konusuyla nedensel olarak bağlantılı olan ve daha önceki bölümlerde üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulan işi ertelemenin nedenlerinin, tutum ve davranış şekillerinin; çalışma koşullarının neler olduğu ve bunların önemi üzerinde durulacaktır. Bankacılık mesleği, insanlarla yüz yüze çalışılan bir meslektir. Bankacılık alanı, yoğun stres kaynakları ve mesleki mali riskler taşıması nedeniyle, çalışanların ruhsal sağlığının ve buna bağlı çalışma yaşamlarının olumsuz biçimde etkilene olasılığı yüksek bir meslektir. Dolayısıyla bankacılık mesleği, yoğun bir iş yüküne sahip olması, son yıllarda sektörde oluşan hızlı değişimler, bankaların kapatılması, birleştirilmesi ve el değiştirmesi, bunun sonucu istihdama ilişkin sorunların ortaya çıkması nedeniyle çalışanların iş ve özel yaşamlarının olumsuz yönde etkilenebileceği bir meslek haline gelmiştir. Özellikle, ülkemizde banka çalışanlarının çalışma koşulları ve sektördeki olumsuz değişimler dikkate

<sup>220</sup> BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu) **Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri(Eylül 2014)** [http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/13576tbs\\_temel\\_gostergeleri\\_eylul\\_2014.pdf](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/13576tbs_temel_gostergeleri_eylul_2014.pdf) , (10.01.2015)

<sup>221</sup> TBB (Türkiye Bankalar Birliği), **Türkiye'de Bankacılık Sistemi Banka, Şube ve Personel Bilgileri Eylül 2014**, Rapor Kodu: DT13, 2014, <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/eylul--2014---banka,-sube-ve-personel-bilgileri-/1373> (10.01.2015)

alındığında onların ruh sağıklarını ve dolayısıyla çalışanların oluşturduğu bankacılık sektörünü de ne yönde etkileyebileceğı önemlidir.<sup>222</sup>

Bankacılık sektöründeki genişleme sonucunda, bu sektörde çalışanlar daha fazla fırsat elde etmekte ve ödüllendirilmektedir. İş doyumunu etkileyen en önemli faktör ekip çalışması olmasına rağmen, çalışanlar işteki otonomi ve liderliğe de özellikle önem verirler. Araştırma bulguları; otonomi, liderlik davranışı, ekip çalışma iklimi ve iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir.<sup>223</sup>

Coşkun ve diğerlerine göre; bankacılık sektörü, Türk finansal sisteminin en önemli unsuru olmasının yanında tüm ekonomiyi etkileyen büyük bir sektördür. Türkiye’ de zaman içinde bankacılık sektörünün finansal sistem içindeki payı azalmış olmakla birlikte hala çok yüksek düzeydedir.<sup>224</sup>

Mali sistem içerisinde bu kadar önemli bir yeri olan bankacılık sektörünün sorunsuz bir şekilde işlemesi ve dolayısıyla bu sektörün sorunsuz şekilde işlemesi için çalışanların içinde bulundukları iş yaşamı alanındaki değer, tutum ve davranışları, güçlü bir ekonomik yapının en önemli unsurlarından biridir.<sup>225</sup>

Bankacılık sektörü hizmet sektörünün önemli bir parçası olarak, çalışanların içinde bulundukları güç ve yoğun çalışma şartları ve yoğun ilişkiler ağı ile de dikkat çekmektedir. Bankacılık mesleğı, görev riskleri ve sorumlulukları, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan ast-üst çatışmaları gibi koşulların neden olduğu olumsuzluklarla sürekli yüz yüze gelmek durumunda olan ve emek yoğun çalışılan bir meslek grubudur. Bu özellikler dikkate alındığında; kaliteli hizmet verme, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla işletme karlılığı konularında en önemli görev çalışanlara düşmektedir. Bankacılık mesleğı, sürekli insanlarla ilişki kurmayı ve onlara hizmet vermeyi gerektirdiğı için başlı başına strese ve tükenmişliğe yol açabilen bir alan olmaktadır. Bankacılık mesleğindeki çalışanlara yönelik yapılan araştırma sonuçları, tükenmişliğin banka çalışanları için önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Buna göre sonuçlar, çalışanların cinsiyet, hizmet süresi, statü, iş yoğunluğu ve iş

<sup>222</sup> Aydoğan Aykut Ceyhan ve Aylin Siliğ, "Relationships Between Burnout Levels And Adjustment Levels Of Bank Workers (Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler)", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2005, ss. 45, 46.  
<https://easriv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/446/266416.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (04.01.2015)

<sup>223</sup> Ahmed Imran Hunjra, Muhammad Irfan Chani, Sher Aslam ve diğerleri, "Factors Effecting Job Satisfaction Of Employees İn Pakistani Banking Sector", **African Journal of Business Management**, Cilt: 4, Sayı: 10, 2010, s. 2162.

<sup>224</sup> M. Necat, Coşkun; H. Naim Ardor, Hakan Çermikli, H. Ozan Eruygur ve diğerleri, **Türkiye’ de Bankacılık Sektörü, Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, <http://www.tbb.org.tr/content/upload/dokuman/796/rekabetkitap.pdf> , ss. 28, 30, (04. 01. 2015)

<sup>225</sup> Yıldırım, s. 19.

arkadaşları ile olan ilişkilerin, duygusal tükenmişlik düzeyini anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucu, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin bireysel özelliklerden değişik derecelerde etkilendiğini göstermektedir. Ancak medeni durum, yaş, çalışılan örgüt birimi ve karara katılım düzeyi ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duyarsızlaşma değişkenine göre bulgular araştırıldığında, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan örgüt birimi, hizmet süresi, statü ve karar katılım düzeyinin duyarsızlaşma düzeyini anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Ancak medeni durum gelir ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler ile duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kişisel başarı açısından; cinsiyet, yaş, çalışılan örgüt birimi, hizmet süresi, statü, iş yoğunluğu, iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin ve karar vermeye katılımın, çalışanların kişisel başarı düzeyini anlamlı derecede etkilediği saptanmıştır.

Çalışanların örgütte yüksek iş yüküne sahip oldukları ancak örgüt içinde becerilerini uygulamalarına da önem verildiği görülmektedir. Çalışanların becerilerini kullanmalarına izin verilmesi onların örgüt içinde önemsendiğini göstermektedir. İş stresi ortalamasının yüksek olması çalışanların yüksek iş stresi yaşadıklarını göstermektedir. Banka çalışanlarının sürekli insanlarla iletişim kurmaları, yüksek rekabet ortamında olmaları ve düzensiz çalışma saatlerine sahip olmaları yüksek derecede iş stresi yaşamalarının nedeni olabilir. Tükenmişlik toplamı incelendiğinde çalışanların tükenmişliklerinin düşük seviyede olduğunu göstermektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortalamasının altında olması, işten ayrılmayı düşünmediklerinin bir göstergesidir.<sup>226</sup> Tükenmişlik, özellikle sorunlu insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmekten kaynaklanan, kronik duygusal gerginliğe bir tepkidir. Bir tür stres olarak kabul edilebilir. Strese benzer belirti ve etkilere sahiptir. Fakat tükenmişliği stresten ayıran özellik, tükenmişliğin yardımcı olan ile müşteri arasındaki sosyal ilişki kaynaklı bir stres olduğudur.<sup>227</sup>

Barlak' a göre; bankacılık hizmetlerinde; sürecin vazgeçilmez üyeleri olan banka çalışanlarının, işleriyle ilgili olumsuz tutumları ve işlerini ele alış biçimleri,

---

<sup>226</sup> Eda Baklaci, **İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, 2013, ss. 74-81, 109, 110.

<sup>227</sup> Mehmet Menteşe, **İş Doyumu, Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği İle Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2007. ss. 18, 19, 29, 30.

hizmeti alanların bankalar ve bankacılık hizmetleri alanlarındaki tutumlarını çok olumsuz hale getirebilmektedir.<sup>228</sup>

Özellikle banka çalışanları; iş çevresi, işin doğası, görev ve etkileşimin çeşitliliği nedeniyle strese karşı daha da savunmasızdırlar. Stres, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı çok sayıda insanla iletişim kurma gereğinden kaynaklanmaktadır. Stresli ortamlarda çalışan çalışanlarda psikolojik tatminsizlik meydana gelmekte ve bunun sonucunda fiziksel ve zihinsel davranış bozuklukları oluşmaktadır.

Hastaneler, üniversiteler ve bankalar gibi karmaşık örgüt yapılarına sahip işletmelerde çalışanların hem rol sisteminde birden fazla pozisyonda görev alması hem de birden fazla yöneticiye bağlı olması sık karşılaşılan durumlardır. Bu koşullarda çalışan bireylerin ise rol çatışması ve rol belirsizliği yaşama olasılığının oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir.

İş doyumunun, iş performansı ile olumlu olarak bağlantılı olduğuna inanılmaktadır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar daha yüksek düzeyde performans göstermektedir. İş doyumunu, çalışanın performansının yükselmesini sağlamakta, daha iyi hale gelen performans da iş doyumunun yükselmesini sağlamaktadır. İş doyumunu çalışanların ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Çalışanın işi bırakmasıyla iş doyumunu arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumsuzluğu olan çalışanlar genelde işi bırakmaya yönelmektedirler. Ancak, iş doyumsuzluğu olan bazı çalışanlarda işlerini bırakmamaktadırlar. Bununla beraber iş doyumunu yüksek olan çalışan da başka işlere yönelebilmektedir. İşin kendisi ile ilgili olan doyum düzeyi ile işe gelmeme arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. İşe gelmeme bir örgüt için çok maliyetli bir sorun olmaktadır. Rutin işlerde çalışanların işe gelmeme oranı daha uğraştırıcı işlerde çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır.<sup>229</sup>

Uysal' a göre, banka çalışanlarının kişisel başarı düzeyleri genel ortalaması normal düzeyde tükenmişlik göstermektedir. Sonuç olarak banka çalışanlarının hemen hemen yarısına yakın kesiminde tükenmişliğin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının her üç alt boyutu da yüksek düzeyde

---

<sup>228</sup> Barlak, s. 9.

<sup>229</sup> Sultan Sat, **Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler, Adana, 2011, ss. 21, 22.

görülmekte olduğu ve müşteri ilişkileri departmanında çalışanlarının orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir.<sup>230</sup>

Aydın' a göre; banka çalışanlarının tükenmişlikle ilgili fiziksel problem yaşama düzeyi erkeklerde daha azdır. Genel olarak kadınların duygusal problem yaşama düzeyleri erkeklere göre bir miktar fazla görünse de, aralarında önemli farklılıklar bulunmamıştır. Kadınların ruhsal problem yaşama oranları bir miktar fazla görünse de, cinsiyetler arasında önemli farklılıklar bulunmamıştır. Statüsü düşük olan banka çalışanlarının duygusal problem yaşama sıklığının fazla olduğu görülmektedir.<sup>231</sup>

Garipoğlu' na göre, yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynaklarına bakıldığında ilk sıraları; görevlerinde parasal risk alma korkusu taşımaları; yapılan işte çok fazla kırtasiyenin gerekli olması ve bu durumun üst yöneticiler tarafından dikkat edilen bir konu olması; işyerinde yapılması gereken işlerin miktarının ve iş yükünün fazla, iş temposunun yorucu olması; buna karşılık işlerindeki kural ve yöntemlerin bir kısmını işlerini iyi ve hızlı bir şekilde yapmalarını zorlaştırıyor olması; ayrıca işlerin zamanında görülmesi gerekliliği ve ilgili işin bitirilmesi için ayrılan sürenin verimli ve etkin kullanılabilmesi banka çalışanlarının iş hayatında karşılaştıkları zorluklardandır. Çalışanların birden çok kişiye karşı aynı anda sorumlu olmaları hem ast hem de üstlerine karşı yürütmek zorunda oldukları görev ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. Hiyerarşik bir yapıda bu konunun stres kaynağı olması kaçınılmazdır. Bununla birlikte yöneticilerin işlerin aksamaması için çalışanlarını gerektiği kadar eğitime göndermemesi; çalışanların bilgi eksikliği olduğunu düşündüğü konularda bir iş yaparken kendilerini stres altında hissetmelerine ve iş hayatlarında işi erteleme gibi istenmeyen tutum ve davranışlara yol açmalarına sebep olabilmektedir. Yine terfi edebilme olasılığının az olması da banka çalışanları arasında zorlayıcı çalışma şartlarından biridir. Maddi imkanlar yapılan işin karşılığı olarak diğer mesleklerle kıyaslandığında; iş yoğunluğu, iş yükü, işin kısa zamanda ortaya çıkarılması ve çalışanlara verilen hedeflere göre bakıldığında, banka çalışanları, kendilerine yeterince maddi imkan sağlanmadığını ve maaş artışlarının tatmin edici ve uygun seviyelerde olmadığını düşünmektedirler. Görüldüğü üzere banka çalışanları üzerindeki öncelikli stres kaynakları; çalışanların

<sup>230</sup> Melike Bihter Uysal, **Müşteri İlişkileri Departmanında Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2007, ss. 75-81.

<sup>231</sup> Seda Aydın, **İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, ss. 86-91.

yoğun iş temposunda çalışmaları, bunun karşılığını maddi olarak alamadıklarını düşünceleri, ayrıca yeterince takdir edilmediklerini düşünceleridir.<sup>232</sup>

Banka çalışanlarının normal çalışma süresi 40 saattir. Ancak Ata' nın araştırmasına göre, bankalarda çalışanların % 35,8' i 45-50 saat arası çalıştığını ve %34,2' si 50 saatten daha fazla çalıştığını belirtilmiştir. Katılımcıların sadece %30' u haftada 40-45 saat çalıştığını belirtmiştir.

Hizmet işletmeleri olarak bankalarda çalışanların örgütlerine bağlılık duymaları oldukça önemlidir. Çalışanların örgütlerine bağlılık duyma nedenleri; bankanın geleceğini gerçekten önemseme (%78), kuruma sadakat duyma (%77,2), bankanın başarısı için normalde beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği (%77,1) ve bankada çalıştığını başkalarına söylemekten gurur duyma (%75) olarak ifade edilmiştir. Öte yandan çalışanların bankaya bağlılık duymama nedenleri ise bankanın çalışanlarıyla ilgili politikalarını onaylamama (%65,5), bankada çalışmaya devam etmeyi görev olarak kabul etmeme (%65,8) ve benzer bir görevi yapabileceği başka bir bankada çalışma isteği (%62,9) olarak tespit edilmiştir.<sup>233</sup>

Bulgular banka çalışanlarının genel olarak iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının, özyeterliliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgüt kültürü boyutları ele alındığında kuralcılık, hiyerarşi, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin yüksek olduğu; tüm örgütsel vatandaşlık davranışlarını ise sergiledikleri görülmektedir.<sup>234</sup>

Atabay' a göre; bankacılık sektörü, yorucu ve dikkat gerektiren işlerden oluşmaktadır. Ayrıca, günlük çalışma sürelerinin sekiz saatten fazla olması, dinlenme imkânlarının çok sınırlı olması gibi birçok etken yaş arttıkça bankacılık sektöründe çalışmayı zorlaştırdığı söylenebilir. Strese dayalı aile-iş çatışmasını ortaya koyan değişkenler incelendiğinde “Çoğu zaman işim nedeniyle önemli ailevi veya sosyal faaliyetleri özlüyorum,” değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin % 82,7' si bu ifadeyi katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleriyle değerlendirilmiştir. Çalışanların strese dayalı aile-iş çatışması düzeylerinin “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür. İş tatmin

<sup>232</sup> Esra Garipoğlu, **Stres Yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2007, ss. 84-90.

<sup>233</sup> Aynur Çiğdem Ata, **Ticari Banka Çalışanları Açısından Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2010, ss. 86, 87, 98, 99.

<sup>234</sup> Fatih Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Ağırlık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, s. 146.

düzeylerinin “düşük” olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların, zamana dayalı aile-iş çatışmasını fazla yaşamaları normal olabilir. Bu durum bankacılık sektöründen kaynaklanabilir. Sektörün yorucu olması, çalışma saatlerinin fazlalığı çalışanların zaman baskısını fazla hissetmelerine sebep olabilir. Aile-iş çatışması düzeylerinin düşük olması da normal olabilir. Çalışanların çoğunun genç ve bekâr olmaları nedeniyle aileyle ilgili işlere daha az zaman ayırmaları bu durumu normal kılabilir. Çalışanların aldıkları ücretin düşüklüğü, genç çalışan olmaları, genç oldukları için düşük statü ve ücretle çalıştıkları ve işin yoruculuğu düşünüldüğünde iş tatmini düzeylerinin düşük olması da normal karşılanmalıdır.<sup>235</sup>

Özdemir’ e göre; iş tatmin ölçeğinin geneli incelendiğinde; kadın banka personelinin iş tatmin düzeyi ile erkek banka personelinin iş tatmin düzeyi anlamlı bir farklılık olmadığı; banka personelinin yaşlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu, dolayısıyla banka personelinin yaş düzeyleri arttıkça iş tatmin ölçeğinin geneline ait iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü; bekâr olan banka personelinin iş tatmin düzeyi ile evli olan banka personelinin iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ifade edilmektedir.<sup>236</sup>

Akkuş’ a göre; genel tatmin açısından, cinsiyet ve medeni durumlara göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Belirlenen sonuçlar için içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeylerinin cinsiyetler ve medeni durumlar açısından anlamlı bir farklılık göstermediği ve kadın ile erkeğin evli ile bekârların tatmin düzeylerinin birbirlerine yakın olduğunu söylemek doğru olacaktır. Çalışmanın sonucuna göre katılanların cinsiyet ve medeni durumlarının iş doyum düzeylerini etkilemediği belirlenmiştir. Tatmin düzeylerinin yaşlara göre anlamlı bir farklılık göstermediği de ifade edilmektedir.<sup>237</sup>

Belias ve Koustelios’ un 2013 yılında yaptıkları iki araştırma, banka çalışanlarının cinsiyetlerinin, hem tercih ettikleri çalışan tipini hem de kurumun mevcut kültür tipini etkilemesinin muhtemel olduğunu ortaya koymuştur. Genellikle erkekler rekabetçi çalışma ortamını tercih ederken; kadınların, daha çok arkadaş ve

---

<sup>235</sup> Elif Sis Atabay, **İş-Aile Çatışması ile İş Tatmini İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012, ss. 71, 78, 79.

<sup>236</sup> Ömer Özdemir, **Kamu Bankası Çalışanlarının İş Tatmin Düzeyinin Ölçümü: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012, ss. 72-74, 77.

<sup>237</sup> Baran Akkuş, **Ticaret Bankalarında Çalışanların İş Doyumu: Şanlıurfa Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, 2012, ss. 64-66.

aile canlısı çalışma ortamını tercih ettikleri gözlenmektedir. Daha çok arkadaş ve aile canlısı bir kurumda çalışmayı tercih etseler de kadınların özellikle hiyerarşiyle karakterize olmuş bir organizasyonda çalıştıkları bildirilmektedir. Diğer taraftan erkekler, piyasa kültürü ve kurallarıyla karakterize olmuş bir organizasyonda çalışmayı tercih ettikleri ve çalıştıkları bildirilmiştir. Bankacılık sektöründe kurum kültürünün rolü, başarılı olmak ve genel işlevi açısından çok önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi ve risk yönetimi alanları bankacılık sektörünün karşılaştığı en temel iki zorluktur. İşgücünü dolayısıyla çalışanları yönettikleri yol, bankacılık sektörünün başarısını belirler. İş doyumunu ve işe bağlılığın artması için çalışanlar arasındaki iletişimin çok önemli olmasıyla birlikte, bankacılık sektörü çerçevesinde organizasyon kültürü; değerlere, tutumlara ve inanışlara dönüşür.<sup>238</sup>

Kervancı' ya göre; yoğun ve stresli bir ortamda, uzun saatler geçiren banka çalışanları duygusal, bilişsel ve fizyolojik olarak işlerinden uzaklaşmaktadır. Hizmet üreten bu örgütlerde zaman baskısı, hedef baskısı ve müşteri ile ilişkilerde yaşanan sıkıntılar çalışanları tükenmişliğe bir adım daha yaklaştırmaktadır. Tükenmiş bireyler işlerine, arkadaşlarına ve çevrelerine karşı olumsuz tavır ve davranışlar sergilemekte, insan ilişkilerini en aza indirgeyerek duyarsızlaşmakta ve kendisine duyduğu güven azalmaktadır. Çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü inanç duyması olarak ifade edilebilecek olan örgütsel bağlılık kavramı ancak çalışanların işlerine ve örgütlerine besleyecekleri olumlu duygularla mümkündür. Banka çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik duygusu onları örgütün amaç ve hedeflerinden uzaklaştırmaktadır.<sup>239</sup>

Bankacılık sektöründe stresin zorluğu öngörülebilir ve anlaşılabilir. Birçok çalışan strese bağlı birçok psikolojik problem ve rahatsızlıklarla yüzleşmektedir. Bu nedenle yönetim stresin başarılarla sonuçlanmasının üstesinden gelebilmek için çalışanlarına yardımcı olacak tedbirler almalıdır. Bankacılık sektöründeki stres daha çok aşırı iş yükü ve iş yaşamındaki dengesizlikten kaynaklandığından, organizasyon çalışanlarının iş ve aile yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olacak roller üstlenerek onları desteklemi ve teşvik etmelidir. Bir organizasyonun başarısındaki sorunlar kadar, istihdam gücünün verimliliği oldukça önemlidir. Bu doğrultuda

---

<sup>238</sup> Dimitrios Belias ve Athanasios Koustelios, "Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector" **A Review International Review of Management and Marketing**, Cilt: 4, Sayı: 3, 2014, ss. 188, 189.

<sup>239</sup> Ferda Kervancı, **Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2013, s. 147.

Üretkenlik ve verimlilik, çalışanlarının psikolojik olarak iyi durumda olmasına bağlıdır.<sup>240</sup>

Hammer ve Ferrari tarafından beyaz yakalı çalışanların, mavi yakalı çalışanlara göre daha çok işi erteleme davranışı gösterdiklerinin ortaya konulmasıyla <sup>241</sup> paralellik arz edecek bir şekilde bankacılık sektöründe işi erteleme davranışıyla ilgili olarak; teknolojinin oldukça yoğun kullanılmasıyla birlikte elektronik sayaç, numaratr, bilgisayar kayıt sistemleri gibi araçlar vasıtasıyla çalışanların performans takibinin kolaylıkla yapılabilmesi doğrultusunda; bankacılık sektöründe çalışanlar arasında özellikle memur statüsündeki banka çalışanlarının işlerini erteleme olasılığının, yönetici statüsündeki banka çalışanlarına göre oldukça az olduğu değerlendirilmektedir. Bankacılık sektöründe çalışanların iş hayatında yaşadıkları çalışma şartlarını, tutum ve davranışları ve bunların önemini inceledikten sonra, bir sonraki bölümde bir uygulama rneği ile banka çalışanlarının işi erteleme davranışı uygulamalı olarak incelenecektir.

### **3.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İşİ ERTELEME DAVRANIşI ÜZERİNE BİR ALAN ARAşTIRMASI**

Çalışmanın ilk iki bölümünde işi erteleme davranışı kavramı, işi erteleme davranışı ile ilgili teorik yaklaşımlar, işi erteleme davranışının sınıflandırılması, nedenleri ve çözüm nerileri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise, iş yaşamında işi erteleme davranışını incelemeye yönelik olarak, bankacılık sektöründe işi erteleme davranışının araştırılması ve incelenmesi üzerinde durulmaktadır.

#### **3.2.1. Araştırmanın Amacı ve nemi**

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’ de iş yaşamında işi erteleme davranışı olgusunu incelemek ve ilk kez iş yaşamından bir örnek olan bankacılık sektöründe işi erteleme davranışı durumunu test etmektir. Bu doğrultuda bankacılık sektöründe faaliyet gösteren, kamu ve özel sektör banka çalışanları araştırma konusunu oluşturmuştur.

---

<sup>240</sup> Ragunathan Gopalakrishnan ve Chellapa Swarnalatha, “A Study On Employees Job Stress In Private Banking Sectors With Special Reference To Madurai District”, **International Journal of Ethics in Engineering & Management Education**, 2348-4748, Cilt: 1, Sayı: 6, 2014, s. 12.

<sup>241</sup> Hammer ve Ferrari, s. 333.

Her ne kadar herkes az ya da çok işi erteleme davranışı sergilese de henüz işi erteleme davranışı ülkemizde önemsenmediğinden, işi erteleme davranışı kavramının ortaya çıkarılması ve işi erteleme davranışı hakkında bir farkındalık oluşturulması gerekliliği görülmektedir. İş yaşamında her pozisyondaki çalışanlarda, işi erteleme davranışı farkındalığının oluşturulmasıyla; basit bir konu gibi görünen fakat, aslında karmaşık bir yapısı olan bu davranışın; tam olarak ne olduğu, nasıl gerçekleştiği ve nedenleri kavranabilecek ve tedbirler alınabilecektir. İş yaşamında çok fazla önemsenmeyen bu davranışın öneminin bu araştırmayla fark edilmesi umulmaktadır.

### **3.2.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma için saha araştırması ve survey yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacı ve sınırlılıkları doğrultusunda, İzmir’ in Gaziemir ilçesinde yer alan 29 farklı banka şubesinden 16 banka şubesinde çalışan 147 kişiyle görüşülerek anketlerin cevaplanması sağlanmıştır. Anket formundaki soruların, İzmir/Gaziemir’ deki banka şubelerine bizzat gidilip, iş ve zaman bakımından müsait çalışanlar tarafından cevaplandırılması sağlanarak yürütülmüştür. İş yoğunluğu ve zaman kısıtı bulunan çalışanlar tarafından, uygun zamanlarının o an için olmadığı fakat, işini bitirdikten sonra anketi dolduracakları ifade edilmiştir. Bu doğrultuda anket soru formları banka şubesinde bırakılmış ve sonra anket formları cevaplandırılmış olarak teslim alınarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

#### **3.2.2.1. Veri Toplama Araçları**

Hazırlanan soru formunda, demografik değişkenler ile iş yaşamında işi erteleme davranışını ve nedenlerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İşi erteleme davranışı, Steven L. Dutschmann ve Piers Steel’ dan alınan “İş Ertelme Ölçeği” kullanılarak ölçülmüştür. Toplam 45 maddeden oluşan bu ölçek, beş dereceli likert tipi cevaplandırılır. Ölçekte yer alan ifadeler, derecelerine göre; “Hiç Katılmıyorum, Az Katılıyorum, Orta Düzeyde Katılıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir. Güvenilirlik analizi bulgularına göre anketin güvenilirlik Chronbach-alpha katsayıları; ilk bölümün 0,769 ve ikinci bölümün 0,841’ dir. Bu ölçek geliştirilirken, çeşitli iş alanlarında kullanılabilecek genel ve güvenilir bir ölçek olması amaçlanmıştır. Ölçek,

katılımcıların genel olarak işi erteleme davranış tutumları hakkında bilgi veren, çeşitli alanlarda kullanılabilir basit bir ölçektir. İş yaşamının çeşitli alanlarında çalışan kişilerin işi erteleme davranışı hakkında genel bir ölçüm sağlamaktadır. Soru formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda; işi erteleme davranışını ölçmeye yönelik durumsal koşullara göre (işin özelliklerine göre) 22 soruda ve ikinci kısımda kişisel özelliklere göre (kişilik özelliklerine göre) 23 soruda inceleme yapılmıştır. Araştırmada, anketlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde “SPSS.20” paket programı kullanılmıştır. Bu program veri toplama aracı ile elde edilen verilerin istatistiksel olarak çözümlerinin yapılması ve anlamlandırılabilmesi amacıyla, araştırma probleminin gerektirdiği istatistik araçlarını (ortalama, standart sapma, ilişki analizleri, bağımlılık testleri, dağılım grafikleri, çözümleme teknikleri vb.) içermektedir. Bu programın yanında veri toplama aracından elde edilen verilerin sağlıklı şekilde girişlerinin sağlanması ve tasniflerinin yapılması maksadıyla “Microsoft Office Excel” paket programından yararlanılmıştır. Çalışmada öncelikle anketlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmaya katılan bireyler hakkında bilgi sağlanması amacıyla ankette yer alan demografik bilgilere ait frekans tabloları ve dağılım grafikleri verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise işin özelliklerinden ve kişisel özelliklerden kaynaklanan işi erteleme davranışının kendi aralarındaki ve demografik özellikler ile aralarındaki ilişkileri ayrı iki bölüm halinde (işin özellikleri, kişilik özellikleri) korelasyon analizlerinden yararlanılarak incelenmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin yorumlanmasında; geçerliliğin test edilmesi ve faktör analizlerinin yapılması amacıyla örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı yönündeki araştırma için Kaiser Meyer Olkin (KMO) Testi, verilerin normal değerde olduğuna karar verebilmek için Bartlett Küresellik Testi uygulanmış, anketin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach-alpha katsayısı belirlenmiş, korelasyon analizleri için Pearson Testi, bağımsız örneklemelerin analizleri için t-Testi, varyans homojenliğini ölçmek için Levene Testi ve bağımsız örneklemelerin tek yönlü varyans analizi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi kullanılmıştır.

### **3.2.2.2. Örneklem**

Bankalar tarafından araştırma yapılan banka şubelerinin hangileri olduğunun ve kişilerin kimliklerinin bilinmemesi istendigiinden dolayı, araştırmada herhangi bir banka şubesi veya kişilerin kimlikleriyle ilgili bir veri geçmeyecektir. Araştırmanın ana kütlesi İzmir/Gaziemir’ deki banka şubelerinde bankacı olarak çalışanlardır.

İzmir' in Gaziemir ilçesinde bulunan toplam 29 farklı banka şubesinde<sup>242</sup> (bazı banka şubeleri bu çalışmaya katılmayı ve anketleri cevaplamayı tümünden red etmiştir) 16 banka şubesinde ve bu banka şubelerinde çalışan toplam 189 kişiden 147 kişi tarafından anket uygulamasına katılım sağlanmıştır. 147 çalışan ile anket çalışması yapılmış fakat, bunlardan dördü, soru maddelerinin büyük bir kısmının boş bırakılması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Sonuç olarak toplamda 143 anket değerlendirmeye alınmış ve incelenerek analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu durumda örneklem büyüklüğü 143' tür.

### **3.2.2.3. Sınırlılıklar**

Erteleme davranışı, çalışanlardan beklenmeyen ve olumsuz bir davranış örneği olarak bilindiğinden dolayı bu durumun, soruların yanıtlanmasına olumsuz etki edebileceği düşünülmektedir. Özellikle çalışanlar ve kurumlar, bilgilerini vermek istememelerinden dolayı ve soruları dürüstçe cevaplamaları beklendiğinden dolayı, kurumlarla ilgili herhangi bir bilgi ankete yansıtılmıştır. Bazı banka şubeleri ve bazı çalışanlar yine de kimlik bilgilerinin ortaya çıkmasından çekinerek anket çalışmasına katılmayı doğrudan ret etmişlerdir. Çalışanların bir kısmının anketi içtenlikle ve ciddiyetle cevaplandırmalarının yanında, bir kısmının yaklaşımı çok samimi bulunmamış, bir kısmı anketi cevaplamak istememiştir. Bazı banka şubelerindeki çalışanlar tarafından; çok yoğun olduklarından, uygun bir zamanda anketleri cevaplayabilecekleri ifade edilmiş, bazı çalışanların ise müsait oldukları için bizzat birebir anketlerin cevaplandırılması sağlanmıştır. Bu kapsamda birebir görüşülemeyen bazı çalışanların anketleri dikkatlice okuyup anlamamaları ve özensiz davranışları gibi risklerin ortaya çıkma ihtimali belirmiştir.

### **3.2.2.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik**

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle işin özelliklerinden ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı ölçeğine ilişkin elde edilen verilerin güvenilirliği analiz edilmiştir.

Güvenilirlik, analize daha önceden hazırlanmış bir ölçeğe göre ankette verilen cevapların tutarlılığını ölçer. Bir anketin güvenilirliğini belirlemek için

---

<sup>242</sup> www.tbb.ogr.tr (10.01.2015)

Cronbach-alpha katsayısından yararlanılır. Bu katsayının 0,7' den büyük mümkün olduğunca 1' e yakın olması istenir. Bu araştırmada işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach-alpha katsayısı 0,769; kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı Cronbach-alpha katsayısı 0,841 olarak bulunmuştur ve bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bulunan katsayının değeri Tablo 6' da izlenmektedir. Katsayının 0,7' den yüksek olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6:** Ölçeğin Güvenilirlik Sonuçları

| Ölçek                                                    | Cronbach- alpha Katsayısı | Soru Sayısı |
|----------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|
| İşin Özelliklerinden Kaynaklanan İş Ertelme Davranışı    | 0,769                     | 18          |
| Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan İş Ertelme Davranışı | 0,841                     | 20          |

Geçerlilik, test ile ölçülmek istenenin ne derecede doğruyu ölçtüğü ile ilgilidir. Aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak, ölçmeyi az sayıda faktörle açıklamayı amaçlayan istatistiksel teknik, faktör analizi olarak adlandırılmaktadır.<sup>243</sup> Eğer değişkenler arası ilişkiler analiz edilerek yeni bir yapı ileri sürülmek isteniyorsa bu şekildeki faktör analizine açıklayıcı faktör analizi denir.

Verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu tespit etmek amacıyla öncelikle örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı yönündeki araştırma için Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmıştır. Bu katsayının değeri 1' e yaklaştıkça mükemmel değerler olarak, 0,05' in altında olduğu durumlar ise kabul edilemez değerler olarak ifade edilmektedir. Bir diğer koşul olan verilerin normal dağılımının testi için Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. Bu değer 0,05' in altında olması beklenmektedir. Test sonuçlarına ilişkin değerler aşağıda Tablo 7' de belirtilmiştir. Testlerin sonucuna ilişkin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Testi sonucunda 0,840 değeri bulunmuş ve açıklayıcı faktör analizinin uygunluğuna karar verilmiştir. Ölçeğin Bartlett Küresellik Testi sonucunda Bartlett değeri ise 0,00 olarak bulunmuş ve verilerin normal dağılıma uygunluğuna karar verilmiştir.

<sup>243</sup> Şener Büyükoztürk, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt: 32, Sayı:1, 2002, s. 472.

**Tablo 7:** Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi

|                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| <b>KMO Testi</b>      | <b>0,840 &gt; 0,005</b> |
| <b>Bartlett Testi</b> | <b>0,000 &lt; 0,005</b> |

İş yaşamında işi erteleme davranışını belirlemek için hazırlanan ve 143 kişiye uygulanan ölçme aracının sonucunda ortaya çıkan işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı ölçeği döndürülmüş faktör yükleri Tablo 8 ve Tablo 9’ da izlenmektedir. Anketin “a” bölümünde yer alan 12, 18, 19 ve 22. maddeler ile “b” bölümünde yer alan 11, 17 ve 22. maddelerin iki faktörle ilişki düzeyinin birbirine çok yakın olmasından dolayı binişik maddeler olarak değerlendirildiğinden analizden çıkarılıp analiz tekrar yapılmıştır. Dutschmann tarafından hazırlanan çalışmadan alınan ölçeğin tek bir faktör altında ve Steel tarafından hazırlanan makaleden alınan ölçeğin üç faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.

İşin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan döndürülmüş faktör yükleri Tablo 8’ de izlenmektedir. Analiz sonucunda maddelerin tek alt boyutta toplandığı; yani 1 numaralı alt boyut “İşin Özelliklerinden Kaynaklı (İÖK)” işi erteleme davranışı; görülmektedir. Ölçeğin bankacılık sektöründe çalışanların işi erteleme davranışını açıklama potansiyeli % 36,51 olarak bulunmuştur.

**Tablo 8:** Döndürülmüş Faktör Yükleri Matrisi

| Madde<br>No | Faktörler |
|-------------|-----------|
|             | 1 (İÖK)   |
| Soru 1      | ,725      |
| Soru 2      | ,700      |
| Soru 7      | ,697      |
| Soru 8      | ,672      |
| Soru 11     | ,656      |
| Soru 9      | ,656      |
| Soru 13     | ,645      |
| Soru 14     | ,643      |
| Soru 10     | ,642      |
| Soru 4      | ,620      |
| Soru 17     | ,620      |
| Soru 20     | ,613      |
| Soru 16     | ,606      |
| Soru 15     | ,599      |
| Soru 6      | ,591      |
| Soru 3      | ,554      |
| Soru 5      | ,536      |
| Soru 21     | ,501      |

Kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan döndürülmüş faktör yükleri Tablo 9’ da izlenmektedir. Analiz sonucunda maddelerin üç adet alt boyut bulunmuştur. Ölçeğin bankacılık sektöründe çalışanların işi erteleme davranışını açıklama potansiyeli % 53,42 olarak bulunmuştur. 1 numaralı alt boyut “Karar Vermeyle İlgili (KVİ)”, 2 numaralı alt boyut “Harekete Geçirici (HG)”, 3 numaralı alt boyut ise “Kaçınmacı (K)” işi erteleme davranışını temsil etmektedir.

**Tablo 9:** Döndürülmüş Faktör Yükleri Matrisi

| Madde<br>No | Faktörler |        |       |
|-------------|-----------|--------|-------|
|             | 1 (Kvİ)   | 2 (HG) | 3 (K) |
| Soru 10     | ,732      |        |       |
| Soru 5      | ,731      |        |       |
| Soru 6      | ,700      |        |       |
| Soru 18     | ,686      |        |       |
| Soru 8      | ,627      |        |       |
| Soru 21     | ,625      |        |       |
| Soru 23     | ,616      |        |       |
| Soru 19     | ,592      |        |       |
| Soru 7      | ,509      |        |       |
| Soru 12     |           | ,766   |       |
| Soru 13     |           | ,749   |       |
| Soru 15     |           | ,707   |       |
| Soru 14     |           | ,696   |       |
| Soru 16     |           | ,666   |       |
| Soru 20     |           | ,604   |       |
| Soru 1      |           |        | ,702  |
| Soru 2      |           |        | ,602  |
| Soru 3      |           |        | ,570  |
| Soru 4      |           |        | ,554  |
| Soru 9      |           |        | ,541  |

### 3.2.3. Bulgular

Bu bölümde araştırmada elde edilen veriler ve anketin birinci bölümünü oluşturan demografik özellikler incelenecektir. Çalışmanın daha sonraki bölümlerinde ise anketin ikinci bölümünü oluşturan işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı ölçekleri ayrı ayrı değerlendirilecektir.

### 3.2.3.1. Demografik Özellikler

Anketin birinci bölümündeki demografik özellikler “cinsiyet”, “medeni durum”, “yaş”, “çalışma süresi” ve “öğrenim düzeyi” olarak tanımlanmıştır. Araştırmaya katılan 143 çalışana ait tanımlayıcı bilgiler bu bölümde ele alınmaktadır.

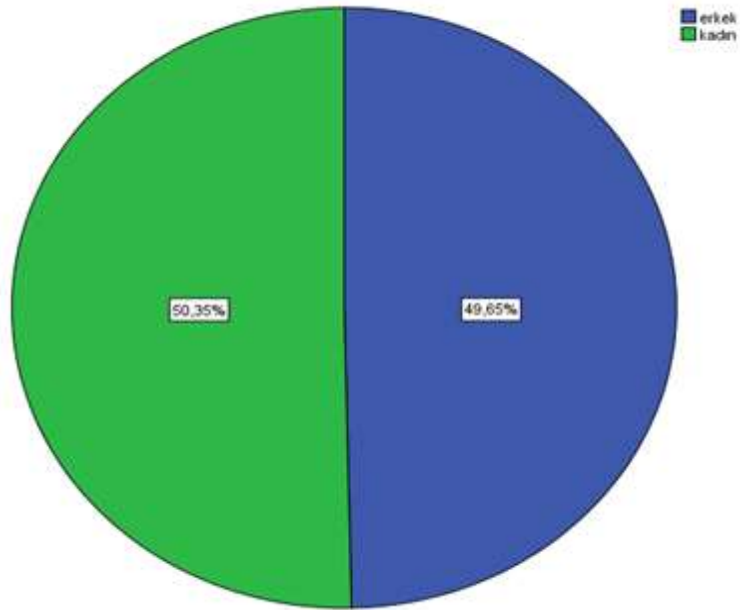
#### Cinsiyet Dağılımı:

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 10’ da belirtildiği gibidir. Tablo 10 ve Şekil 7’ de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları; 71 erkek, 72 kadın katılımcı sayısı ile; nerdeyse birbirine eşittir. Katılımcıların % 49,7’ sini erkekler, % 50,3’ ünü kadınlar oluşturmaktadır.

**Tablo 10:** Cinsiyet Dağılımı

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde (%) |
|----------|---------|-----------|
| Erkek    | 71      | 49,7      |
| Kadın    | 72      | 50,3      |
| Toplam   | 143     | 100,0     |

**Şekil 7:** Cinsiyet Dağılımı



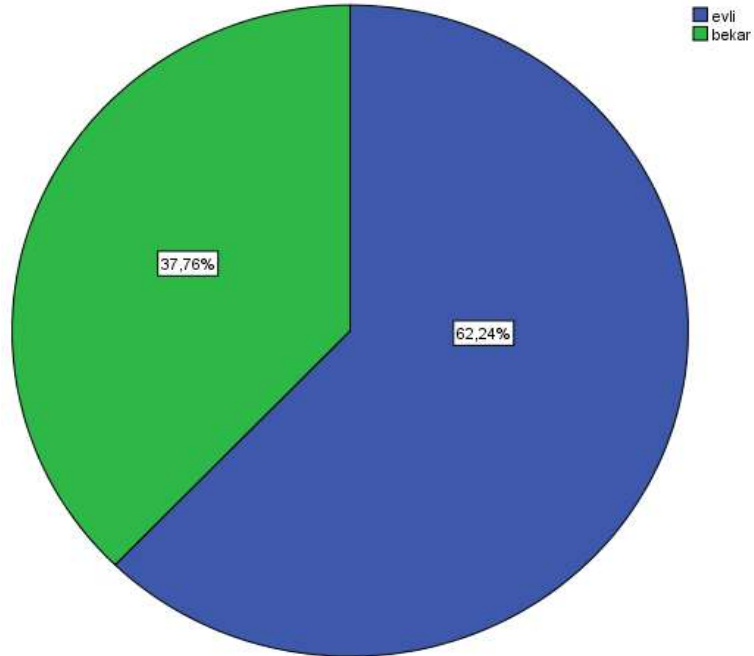
### Medeni Duruma Göre Dağılım:

Katılımcıların medeni durumları Tablo 11’ de ele alınmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların %62,2’ si evli iken, % 37,8’ i bekadır. Tablo 11 ve Şekil 8’ de görüldüğü üzere evli sayısı 89 kişi ile 54 kişi olan bekar sayısından oldukça fazladır.

**Tablo 11:** Medeni Duruma Göre Dağılım

| Medeni durum | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Evli         | 89      | 62,2      |
| Bekar        | 54      | 37,8      |
| Toplam       | 143     | 100,0     |

**Şekil 8:** Medeni Duruma Göre Dağılım



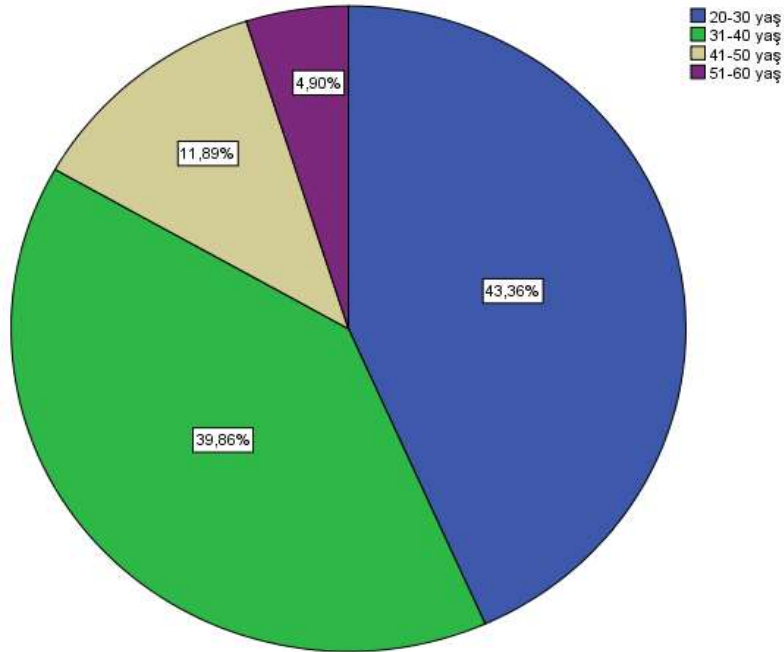
### Yaş'a Göre Dağılım:

Araştırmaya katılanların hangi yaş aralığında olduğu Tablo 12' de ve Şekil 9' da izlenmektedir. Buna göre katılımcıların büyük bir bölümünü % 43,4 ile 20-30 yaş aralığındakiler ve % 39,9 ile 31-40 yaş aralığındakiler oluşturmaktadır. Geri kalanını ise % 11,9 ile 41-50 yaş aralığındakiler ve % 4,9 ile 51-60 yaş aralığındakiler oluşturmaktadır.

**Tablo 12:** Yaş'a Göre Dağılım

| Yaş       | Frekans | Yüzde (%) |
|-----------|---------|-----------|
| 20-30 yaş | 62      | 43,4      |
| 31-40 yaş | 57      | 39,9      |
| 41-50 yaş | 17      | 11,9      |
| 51-60 yaş | 7       | 4,9       |
| Toplam    | 143     | 100,0     |

**Şekil 9:** Yaş'a Göre Dağılım



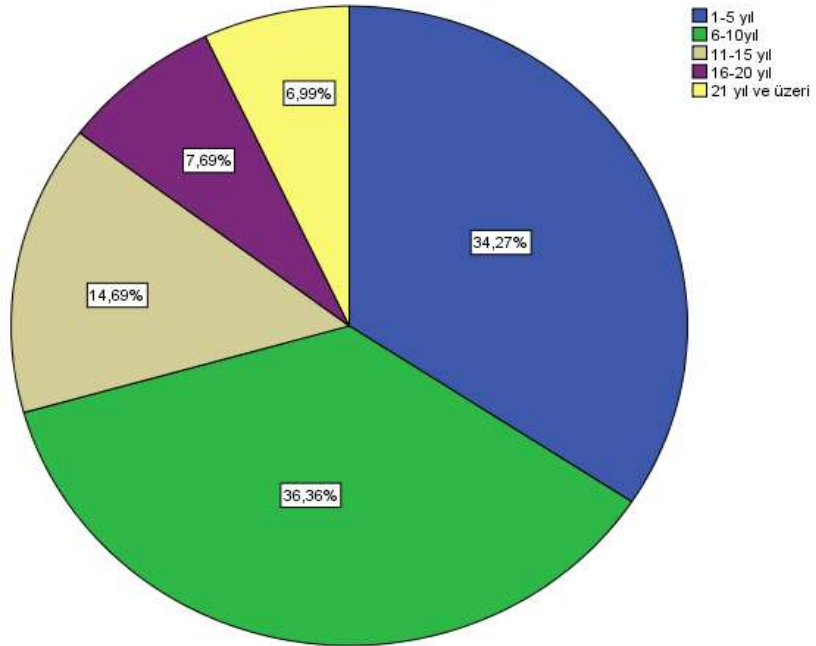
### Çalışma Süresine Göre Dağılım:

Katılımcıların sektördeki çalışma süresi ile ilgili bilgiler Tablo 13 ve Şekil 10' da izlenmektedir. Buna göre katılımcıların % 34,3' ü 1-5 yıldır bu sektörde çalışır iken; % 36,4' ü 6-10 yıldır, % 14,7' si 11-15 yıldır, % 7,7' si 16-20 yıldır, % 7' si 21 yıl veya daha fazla süredir bu sektörde çalışmaktadır.

**Tablo 13:** Çalışma Süresine Göre Dağılım

| Çalışma Yılı    | Frekans | Yüzde (%) |
|-----------------|---------|-----------|
| 1-5 yıl         | 49      | 34,3      |
| 6-10 yıl        | 52      | 36,4      |
| 11-15 yıl       | 21      | 14,7      |
| 16-20 yıl       | 11      | 7,7       |
| 21 yıl ve üzeri | 10      | 7,0       |
| Toplam          | 143     | 100,0     |

**Şekil 10:** Çalışma Süresine Göre Dağılım



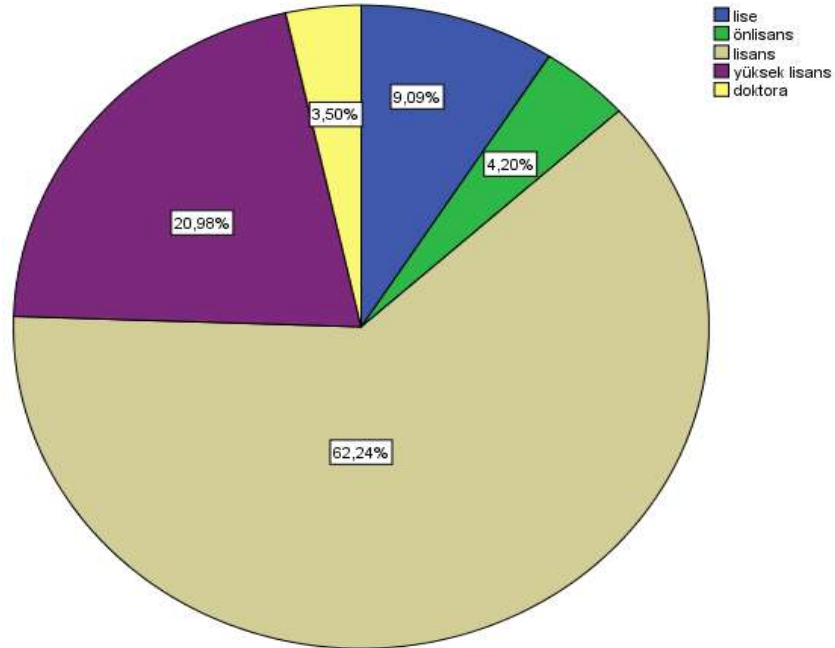
### Öğrenim Düzeyine Göre Dağılım:

Katılımcıların öğrenim düzeylerine göre dağılımları Tablo 14 ve Şekil 11’ de izlenmektedir. Tabloya göre katılımcıların yarısından fazlasını % 62,2 ile lisans mezunları oluşturmaktadır. Doktora mezunlarının yüzdesi % 3,5 iken önlisans mezunları % 4,2 dir.

**Tablo 14:** Öğrenim Düzeyine Göre Dağılım

| Öğrenim Düzeyi | Frekans | Yüzde (%) |
|----------------|---------|-----------|
| Lise           | 13      | 9,1       |
| Önlisans       | 6       | 4,2       |
| Lisans         | 89      | 62,2      |
| Yüksek lisans  | 30      | 21,0      |
| Doktora        | 5       | 3,5       |
| Toplam         | 143     | 100,0     |

**Şekil 11:** Öğrenim Düzeyine Göre Dağılım



### **3.2.3.2. İşin Özelliklerinden ve Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan İş Ertelme Davranışıyla İlgili Bulgular**

Bu bölümde; işin özelliklerinden ve kişilik özelliklerinde kaynaklanan iş ertelme davranışına ilişkin elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Öncelikle işin özellikleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki ve farklılıkla ilgili analizler yapılmıştır. Bu analizlerin ayrı ayrı yapılmasının nedeni; iş ertelme davranışına sebep olan işin özelliği ve kişilik özelliği değişkenleri arasında birbirini etkileyen herhangi bir bağ olup olmadığını, varsa bu ilişkinin hangi düzeyde olduğunu ve bu iki değişkenle ilgili olarak iş ertelme davranışına sebep olma oranı açısından bir farklılık olup olmadığını, varsa bu farklılığın boyutunu ortaya koymaktır. Daha sonra, işin özelliklerinin ve kişilik özelliklerinin demografik değişkenlerle ilgili analizleri incelenmiştir.

#### **3.2.3.2.1. İşin Özellikleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki ve Farklılıkla İlgili Analizler**

##### **İşin özellikleri ve kişilik özellikleri ilişkisi:**

$H_0$ : Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan iş ertelme davranışı ile kişilik özelliklerinden kaynaklanan iş ertelme davranışı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan iş ertelme davranışı ile kişilik özelliklerinden kaynaklanan iş ertelme davranışı arasında ilişki vardır.

İş ertelme davranışı ölçeğinin alt maddeleri olan “İşin Özelliklerinden Kaynaklanan Ertelme Davranışı” ve “Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Ertelme Davranışı” arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek için Pearson Korelasyon Katsayısından faydalanılır. Bu katsayı “-1” ile “1” arasındadır. Test öncesinde verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiş ve dağılımın normal olduğu görülmüştür. Test sonucu Tablo 15’ de izlenmektedir. Pearson Korelasyon Katsayısı 0,520 olarak bulunmuştur. Buna göre  $H_0$  hipotezi reddedilir. Buna göre;

**Hipotez 1: “İşin Özelliklerinden Kaynaklanan Ertelme Davranışı ile Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Ertelme Davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki vardır.” şeklinde ifade edilebilir.**

Coote tarafından ileri sürülen yaklaşımda, işi ertelemeye ilişkin kişilik eğilimi ile işin özelliklerinin (durumsal koşullar) etkileşim içinde işi erteleme davranışına yol açtığına ifade edilmiş olması bu durumu destekler niteliktedir.<sup>244</sup>

**Tablo 15:** Alt Maddeler Arasındaki İlişki (Korelasyon) Katsayısı

|                                                               | <b>İşin Özelliklerinden Kaynaklanan Erteleme Davranışı</b> | <b>Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Erteleme Davranışı</b> |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>İşin Özelliklerinden Kaynaklanan Erteleme Davranışı</b>    | 1                                                          | 0,520                                                         |
| <b>Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Erteleme Davranışı</b> | 0,520                                                      | 1                                                             |

**İşin özellikleri ve kişilik özellikleri arasındaki farklılık ilişkisi:**

H<sub>0</sub>: Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı ile kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı ile kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bu testte işin özelliklerinden kaynaklanan erteleme davranışı ile kişilik özelliklerinden kaynaklanan erteleme davranışı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu amaçla ilişkili örneklem için t-Testi kullanılmıştır. Tablo 16' da görüldüğü gibi  $p=0,00<0,05$  olduğundan dolayı H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir. Buna göre işin özelliklerinden kaynaklanan erteleme davranışı ile kişilik özelliklerinden kaynaklanan erteleme davranışı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Her iki erteleme davranışının ortalamaları incelendiğinde işin özelliklerinden kaynaklanan erteleme davranışının ortalamasının, kişilik özelliklerinden kaynaklanan erteleme davranışının ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla;

**Hipotez 2: “İş yaşamında işi erteleme davranışının, kişilik özelliklerinden daha çok işin özelliklerinden kaynaklandığı görülmektedir.”** şeklinde ifade edilebilir.

Yine Coote tarafından ileri sürülen yaklaşımda; kişilik eğiliminin beklenildiği kadar açıklayıcı olmadığı; özerklik, zaman ve çekicilik gibi durumsal faktörlerin işi

<sup>244</sup> Coote, s. 9.

erteleme davranışı üzerinde daha fazla etki yarattığı sonucuna ulaşılmış olması bu durumu destekler niteliktedir.<sup>245</sup> Ayrıca Haris ve Sutton, bir işi erteleme davranışının teorisinde, erteleme davranışının kişilik yapısından değil, iticilik veya düşük fayda değeri gibi işin özelliklerinden ortaya çıktığını savunmuştur.<sup>246</sup>

**Tablo 16:** t- Testi Sonucu

|                                                  | Ortalama | P değeri |
|--------------------------------------------------|----------|----------|
| İşin Özelliklerinden Kaynaklanan İş Ertelleme    | 2,30     | 0,00     |
| Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan İş Ertelleme | 1,88     |          |

### 3.2.3.2.2. İşin Özellikleri ve Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler

#### İşin özellikleri ve cinsiyet ilişkisi:

H<sub>0</sub>: Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmada bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyinin cinsiyete göre bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Bunun için bağımsız örneklem t-Testi kullanılmıştır. Bu testi yapabilmek için her bir gruptaki veriler normal dağılıma uygun ve varyansı homojen olmalıdır. Araştırmamızda verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir ve varyansların homojenliğine ilişkin Levene Testi sonuçları Tablo 17’ de izlenmektedir,  $p>0,05$  olduğundan varyansların homojenliğine ilişkin varsayım gerçekleşmektedir.

**Tablo 17:** Levene Testi Sonucu

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Levene Testi Değeri | 0,259 |
|---------------------|-------|

<sup>245</sup> Coote, ss. 3, 4.

<sup>246</sup> N. N. Harris ve R. I. Sutton, “Task Procrastination In Organizations: A Framework For Research”, **Human Relations**, Cilt: 36, Sayı: 11, 1983, ss. 986-996’dan aktaran Coote, s. 10.

Gerekli varsayımlar karşılandıktan sonra bağımsız örneklemeler için t-Testi yapılmış ve teste ilişkin sonuçlar Tablo 18’ de gösterilmiştir. Buna göre  $p < 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir. Buna göre işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılımcıların verdiği cevaplara ilişkin ortalamaları incelendiğinde; erkeklerin ortalaması “2,40” iken, kadınların ortalaması “2,20” olduğu görülmüştür. Dolayısıyla;

**Hipotez 3: “Erkekler, kadınlara göre daha fazla işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı göstermektedir denilebilir.”** şeklinde ifade edilebilir.

Saddler ve Sacks, erkek ve kadın öğrenciler arasındaki ve yüksek/düşük not düzeyleri arasındaki erteleme davranışı seviyelerini karşılaştırmıştır. Not düzeylerini dikkate almadan, erkek öğrencilerin kadın öğrencilerden daha çok erteleme davranışı gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.<sup>247</sup>

**Tablo 18:** t-Testi Sonuçları

| Cinsiyet | N  | Ortalama | p değeri |
|----------|----|----------|----------|
| Erkek    | 71 | 2,40     | 0,016    |
| Kadın    | 72 | 2,20     |          |

#### **İşin özellikleri ve medeni durum ilişkisi:**

$H_0$ : Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmanın bu bölümünde bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışının medeni duruma göre değişip değişmediği test edilmiştir. Grupların normal dağılıma uygunluğu test edilmiş ve varyans homojenliğine ilişkin Levene Testi yapılmıştır. Levene Testi sonucu Tablo 19’ da gösterilmiştir,  $p > 0,05$  olduğundan varyansların homojenliğine ilişkin varsayım gerçekleşmektedir.

<sup>247</sup> C. D., Saddler ve L. A. Sacks, “Multidimensional Perfectionism And Academic Procrastination: Relationships With Depression In University Students”, **Psychological Reports**, Cilt: 73, Sayı: 3, 1993, ss. 863-871’den aktaran Ching ve Huang, ss. 26, 27.

**Tablo 19:** Levene Testi Sonucu

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Levene Testi Değeri | 0,368 |
|---------------------|-------|

Gerekli varsayımlar karşılandıktan sonra t-Testi yapılmış ve teste ilişkin sonuçlar Tablo 20’ de gösterilmiştir. Buna göre p değeri< 0,05 olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir. Sonuçlara göre işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evlilerin işi erteleme düzeyleri ortalamaları “2,22” iken, bekarların ortalamaları “2,41” olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre;

**Hipotez 4: “Bekarların, evlilere göre işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.”** şeklinde ifade edilebilir.

Barlak’ ın evli çalışanlarda rol belirsizliğinin olmadığını, buna karşılık bekar çalışanların rol belirsizliği yaşadığını belirtmesinin <sup>248</sup> ve bu doğrultuda rol belirsizliği ve işi erteleme davranışı ilişkisiyle ilgili olarak; Lonergan’ ın olası istenmeyen erteleme davranışı nedenlerinden birinin işteki rol belirsizliğinin olabileceğini, işleri konusunda onlardan ne beklendiğini bilen çalışanların özellikle karar verme konusunda daha az erteleme davranışı sorunu yaşayabileceğini <sup>249</sup> belirtmesinin bu durumu destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 20:** t-Testi Sonuçları

| Medeni durum | N  | Ortalama | p değeri |
|--------------|----|----------|----------|
| Evli         | 89 | 2,22     | 0,026    |
| Bekar        | 54 | 2,41     |          |

#### **İşin özellikleri ve çalışma süresi ilişkisi:**

$H_0$ : Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi sektörde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

<sup>248</sup> Barlak, s. 70.

<sup>249</sup> Lonergan, ss. 37, 38.

H<sub>1</sub>: Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi sektörde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan bankacılık sektöründe çalışan kişilerin işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi arasında fark olup olmadığını sınamak için, sektörde çalışma yıllarına göre oluşturulan grupların işi erteleme düzeyleri puanlarının ortalamaları ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış, test sonucunda 1-5 yıl arasında çalışanların ortalamasının “2,23” olduğu, 6-10 yıl arasında çalışanların ortalamasının “2,46” olduğu, 11-15 yıl arasında çalışanların ortalamasının “2,16” olduğu 16-20 yıl arasında çalışanların ortalamasının “2,02” olduğu ve 21 yıl ve üzeri çalışanların ortalamasının “2,37” olduğu gözlenmiştir. Çalışılan yıla göre ilişkin ortalamalar Tablo 21’ de, tek yönlü varyans analizine (ANOVA) ilişkin sonuçlar Tablo 22’ de gösterilmektedir.

Test sonucunda  $p < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir. Buna göre bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi sektörde çalışma yılına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farklılığı test etmek için Post Hoc analizi uygulanmıştır. Post Hoc analizi uygulamak için öncelikle varyansların homojenliği test edilmiş, test sonucunda Levene test değerinin ( $p = 0,019 < 0,05$ ) olduğundan varyans homojenliğini sağlamadığı görülmüştür. Bundan dolayı çoklu karşılaştırma testlerinden Dunn-Sidak testi uygulanmış ve test sonucunda; 6-10 yıl aralığında çalışanların işi erteleme eğiliminin 1-5 yıl aralığına göre arttığı ve en yüksek seviyede olduğu; 11-15 yıl aralığında çalışanların işi erteleme eğiliminin 6-10 yıl aralığına göre azaldığı; 16-20 yıl aralığında çalışanların işi erteleme eğiliminin 11-15 yıl aralığına göre yine azaldığı ve en az seviyede olduğu; 21 yıl ve üzerinde çalışanlarda ise yine arttığı gözlenmektedir. Buna göre;

**Hipotez 5: “6-10 yıl arasında çalışanlar ile 16-20 yıl arasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.” şeklinde ifade edilebilir.**

Köseoğlu’ nun banka çalışanları ile yaptığı çalışmada, işe bağlılık ile mesleki kıdem, banka kıdemi arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmesinin bu durumu destekler nitelikte olduğu söylenebilir.<sup>250</sup>

---

<sup>250</sup> M. Köseoğlu, **Hizmet İşletmeleri Olarak Banka Çalışanlarının İş ile İlgili Tutumları-Trabzon İli Örneği**, 2002, dan aktaran Barlak, s. 97.

**Tablo 21:** Çalışma Süresine Göre Ortalamalar

| Çalışma Yılı    | Ortalama |
|-----------------|----------|
| 1-5 yıl         | 2,23     |
| 6-10 yıl        | 2,46     |
| 11-15 yıl       | 2,16     |
| 16-20 yıl       | 2,02     |
| 21 yıl ve üzeri | 2,37     |

**Tablo 22:** Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

|              | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ortalaması | F     | p     | Anlamlı Fark     |
|--------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|------------------|
| Gruplararası | 2,896           | 4   | 0,724              | 3,065 | 0,019 | 6-10 & 16-20 yıl |
| Gruplarıçi   | 32,600          | 138 | 0,236              |       |       |                  |
| Toplam       | 35,496          | 142 |                    |       |       |                  |

**İşin özellikleri ve yaş ilişkisi:**

H<sub>0</sub>: Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi kişinin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi kişinin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan bankacılık sektöründe çalışan kişilerin işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi arasında fark olup olmadığını sınamak için, yaşa göre oluşturulan grupların işi erteleme düzeyleri puanlarının ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizine ilişkin sonuçlar Tablo 24’ de izlenmektedir. Test sonucuna göre ( $p=0,377>0,05$ ) olduğundan H<sub>0</sub> reddedilmez. Tablo 23’ de verilen ortalamalardan da görüldüğü üzere, buna göre bankacılık sektöründe;

**Hipotez 6: “İşin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, kişinin yaşına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.”** şeklinde ifade edilebilir.

Akkuş' un çalışmasında, iş tatmin düzeylerinin yaşlara göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmesi, bu durumu destekler nitelikte olduğu kabul edilebilir.<sup>251</sup>

**Tablo 23:** Yaş Ortalamaları

| Yaş       | Ortalama |
|-----------|----------|
| 20-30 yaş | 2,26     |
| 31-40 yaş | 2,36     |
| 41-50 yaş | 2,16     |
| 51-60 yaş | 2,42     |

**Tablo 24:** Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

|              | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ortalaması | F     | p     |
|--------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|
| Gruplararası | 0,779           | 3   | 0,260              | 1,039 | 0,377 |
| Gruplarıçi   | 34,717          | 139 | 0,250              |       |       |
| Toplam       | 35,496          | 142 |                    |       |       |

**İşin özellikleri ve öğrenim düzeyi ilişkisi:**

H<sub>0</sub>: Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi kişinin öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Bankacılık sektöründe işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi kişinin öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan bankacılık sektöründe çalışan kişilerin işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi arasında fark olup olmadığını sınamak için, öğrenim düzeyine göre oluşturulan grupların işi erteleme düzeyleri puanlarının ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizine ilişkin sonuçlar Tablo 26' da izlenmektedir. Test sonucuna göre ( $p=0,427>0,05$ ) olduğundan H<sub>0</sub> reddedilmez. Tablo 25' de verilen ortalamalardan da görüldüğü üzere, buna göre bankacılık sektöründe;

<sup>251</sup> Akkuş, ss. 64, 66.

**Hipotez 7: “İşin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, kişinin öğrenim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” şeklinde ifade edilebilir.**

Barlak tarafından; banka çalışanlarının genel olarak, işlerinde kalma isteğinin olduğu ve işe bağlılık duyduklarının ifade edilmesinin, bu durumu destekler nitelikte olduğu söylenebilir.<sup>252</sup>

**Tablo 25: Öğrenim Düzeyi Ortalamaları**

| Öğrenim düzeyi | Ortalama |
|----------------|----------|
| Lise           | 2,17     |
| Önlisans       | 2,41     |
| Lisans         | 2,26     |
| Yüksek Lisans  | 2,40     |
| Doktora        | 2,53     |

**Tablo 26: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

|              | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ortalaması | F     | p     |
|--------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|
| Gruplararası | 0,970           | 4   | 0,242              | 0,969 | 0,427 |
| Gruplariçi   | 34,526          | 138 | 0,250              |       |       |
| Toplam       | 35,496          | 142 |                    |       |       |

### 3.2.3.2.3. Kişilik Özellikleri ve Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler

#### Kişilik özellikleri ve cinsiyet ilişkisi:

H<sub>0</sub>: Bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

<sup>252</sup> Barlak, ss. 90-96.

Araştırmada bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyinde cinsiyete göre bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bunun için bağımsız örneklem t-Testi kullanılmıştır. Bu testi yapabilmek için her bir gruptaki veriler normal dağılıma uygun ve varyansı homojen olmalıdır. Araştırmamızda verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir ve varyansların homojenliğine ilişkin Levene Testi sonucu Tablo 27’ de izlenmektedir,  $p>0,05$  olduğundan varyansların homojenliğine ilişkin varsayım gerçekleşmektedir.

**Tablo 27:** Levene Testi Sonucu

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Levene Testi Değeri | 0,108 |
|---------------------|-------|

Gerekli varsayımlar karşılandıktan sonra bağımsız örneklem t-Testi yapılmış ve teste ilişkin sonuçlar Tablo 28’ de gösterilmiştir. Sonuçlara göre ( $p=0,061>0,05$ ) olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilmez. Yani;

**Hipotez 8: “Kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.”** şeklinde ifade edilebilir.

Özdemir tarafından, kadın banka personelinin iş tatmin düzeyi ile erkek banka personelinin iş tatmin düzeyi anlamlı bir farklılık olmadığının ifade edilmesi bu durumu destekler nitelikte olduğu söylenebilir.<sup>253</sup>

**Tablo 28:** t-Testi Sonuçları

| Cinsiyet | N  | Ortalama | p değeri |
|----------|----|----------|----------|
| Erkek    | 71 | 1,96     | 0,061    |
| Kadın    | 72 | 1,81     |          |

#### **Kişilik özellikleri ve medeni durum ilişkisi:**

$H_0$ : Bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

<sup>253</sup> Ömer Özdemir, **Kamu Bankası Çalışanlarının İş Tatmin Düzeyinin Ölçümü: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012, ss. 72-74, 77.

H<sub>1</sub>: Bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmada bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyinin medeni duruma göre bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Bunun için bağımsız örneklem t-Testi kullanılmıştır. Bu testi yapabilmek için her bir gruptaki veriler normal dağılıma uygun ve varyansın homojen olması gereklidir. Araştırmamızda verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir ve varyansların homojenliğine ilişkin Levene Testi sonucu Tablo 29’ da izlenmektedir,  $p < 0,05$  olduğundan varyansların homojenliğine ilişkin varsayım gerçekleşmemektedir. Bu durumda varyans homjenliğinin sağlanmadığı durumlardaki test sonuçları değerlendirmeye alınmıştır.

**Tablo 29:** Levene Testi Sonucu

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Levene Testi Değeri | 0,033 |
|---------------------|-------|

Gerekli varsayımlar karşılandıktan sonra bağımsız örneklem t-Testi yapılmış ve teste ilişkin sonuçlar Tablo 30’ da gösterilmiştir. Sonuçlara göre ( $p = 0,319 > 0,05$ ) olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi reddedilemez. Yani;

**Hipotez 9: “Kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.”** şeklinde ifade edilebilir.

Akkuş’ a göre, çalışmada uygulamaya katılanların cinsiyet durumlarının iş doyum düzeylerini etkilemediğinin belirtilmesi bu durumu destekler niteliktedir.<sup>254</sup>

**Tablo 30:** t-Testi Sonuçları

| Medeni durum | N  | Ortalama | p değeri |
|--------------|----|----------|----------|
| Evli         | 89 | 1,85     | 0,319    |
| Bekar        | 54 | 1,94     |          |

<sup>254</sup> Akkuş, s. 64.

### **Kişilik özellikleri ve çalışma süresi ilişkisi:**

H<sub>0</sub>: Bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi sektörde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi sektörde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan bankacılık sektöründe çalışan kişilerin kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi arasında fark olup olmadığını sınamak için, sektörde çalışma yıllarına göre oluşturulan grupların işi erteleme düzeyleri puanlarının ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış, test sonucunda 1-5 yıl arasında çalışanların ortalamasının 1,84; 6-10 yıl arasında çalışanların ortalamasının 2,06; 11-15 yıl arasında çalışanların ortalamasının 1,99; 16-20 yıl arasında çalışanların ortalamasının 1,69 ve 21 yıl ve üzeri çalışanların ortalamasının 1,80 olduğu gözlenmiştir. Çalışılan yıla göre ortalamalar Tablo 31’ de izlenmektedir. Tek yönlü varyans analizine (ANOVA) ilişkin sonuçlar Tablo 32 de gösterilmektedir. Test sonucunda ( $p=0,259>0,05$ ) olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi reddedilemez. Buna göre bankacılık sektöründe;

**Hipotez 10: “Kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi sektörde çalışma yılına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.”** şeklinde ifade edilebilir.

Yine bu durumu destekler nitelikte olan Barlak’ ın banka çalışanlarının genel olarak, işe bağlılık duyduklarının ifade edilmesidir. <sup>255</sup>

**Tablo 31:** Çalışma Süresine Göre Ortalamalar

| Çalışma yılı    | Ortalama |
|-----------------|----------|
| 1-5 yıl         | 1,84     |
| 6-10 yıl        | 1,99     |
| 11-15 yıl       | 1,86     |
| 16-20 yıl       | 1,69     |
| 21 yıl ve üzeri | 1,80     |

<sup>255</sup> Barlak, s. 90.

**Tablo 32:** Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

|              | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ortalaması | F     | p     |
|--------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|
| Gruplararası | 1,194           | 4   | 0,299              | 1,337 | 0,259 |
| Gruplariçi   | 30,811          | 138 | 0,223              |       |       |
| Toplam       | 32,006          | 142 |                    |       |       |

**Kişilik özellikleri ve yaş ilişkisi:**

$H_0$ : Bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi kişinin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi kişinin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan bankacılık sektöründe çalışan kişilerin kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı düzeyinin kişinin yaşına göre bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak için, yaşa göre oluşturulan grupların işi erteleme düzeyleri puanlarının ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizine ilişkin sonuçlar Tablo 34’ de izlenmektedir. Test sonucuna göre ( $p=0,755>0,05$ ) olduğundan  $H_0$  reddedilmez. Tablo 33’ de verilen ortalamalardan da görüldüğü üzere, buna göre bankacılık sektöründe;

**Hipotez 11: “Kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, kişinin yaşına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.”** şeklinde ifade edilebilir. Yine Akkuş’ un iş tatmin düzeylerinin yaşlara göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmesi, bu durumu destekler nitelikte olabilir.<sup>256</sup>

**Tablo 33:** Yaş Ortalamaları

| Yaş       | Ortalama |
|-----------|----------|
| 20-30 yaş | 1,87     |
| 31-40 yaş | 1,93     |
| 41-50 yaş | 1,81     |
| 51-60 yaş | 1,82     |

<sup>256</sup> Akkuş, s. 65.

**Tablo 34:** Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

|              | Kareler<br>Toplamı | sd  | Kareler<br>Ortalaması | F     | p     |
|--------------|--------------------|-----|-----------------------|-------|-------|
| Gruplararası | 0,272              | 3   | 0,091                 | 0,397 | 0,755 |
| Gruplarıçi   | 31,733             | 139 | 0,288                 |       |       |
| Toplam       | 32,006             | 142 |                       |       |       |

**Kişilik özellikleri ve öğrenim düzeyi ilişkisi:**

H<sub>0</sub>: Bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi kişinin öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi kişinin öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan bankacılık sektöründe çalışan kişilerin kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyinin, kişinin öğrenim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak için, öğrenim düzeyine göre oluşturulan grupların işi erteleme düzeyleri puanlarının ortalamaları ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizine ilişkin sonuçlar Tablo 36’ da izlenmektedir. Test sonucuna göre ( $p=0,489>0,05$ ) olduğundan H<sub>0</sub> reddedilmez. Tablo 35’ de verilen ortalamalardan da görüldüğü üzere, buna göre bankacılık sektöründe;

**Hipotez 12: “Kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, kişinin öğrenim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.”** şeklinde ifade edilebilir.

Bunun yanında; Harriot ve Ferrari tarafından, yüksek seviyede eğitilmiş insanların karar vermekte daha az zorlukla karşılaştığı ileri sürülerek; bir yetişkin grubu arasındaki karar vermeyle ilgili erteleme davranışının lise eğitimi seviyesinin altındaki insanlar arasında en yüksek düzeyde olduğu ifade edilmiştir.<sup>257</sup>

<sup>257</sup> J. Harriot ve R. J. Ferrari, “Prevalence Of Procrastination Among Samples Of Adults”, **Psychological Reports**, Cilt: 78, Sayı: 22, 1996, ss. 611-616’dan aktaran Lonergan, s. 9.

**Tablo 35:** Öğrenim Düzeyi Ortalamaları

| Öğrenim düzeyi | Ortalama |
|----------------|----------|
| Lise           | 1,81     |
| Önlisans       | 1,60     |
| Lisans         | 1,90     |
| Yüksek Lisans  | 1,94     |
| Doktora        | 1,88     |

**Tablo 36:** Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

|              | Kareler<br>Toplamı | sd  | Kareler<br>Ortalaması | F     | p     |
|--------------|--------------------|-----|-----------------------|-------|-------|
| Gruplararası | 0,779              | 4   | 0,195                 | 0,861 | 0,489 |
| Gruplarıçi   | 31,226             | 138 | 0,226                 |       |       |
| Toplam       | 32,006             | 142 |                       |       |       |

## SONUÇ

Çalışmanın teorik boyutu ele alındığında iş yaşamında işi erteleme davranışı ile ilgili daha önce ülkemizde çok sınırlı kaynak olduğu ve uygulama yönünden ele alındığında ise mevcut bir çalışma olmadığı; ülkemizde yine bu konuyla ilgili çok fazla araştırma yapılmadığı görülmüştür. İş yaşamında işi erteleme davranışı konusunun açıklanmasında teorik kısım olarak; erteleme davranışı, kişilik, davranış şekilleri ve psikolojik temelleri, iş yaşamı, motivasyon, monotonluk, stres yönetimi, zaman yönetimi gibi konuların, uygulama sahası olarak da banka çalışanları konusunun üzerinde durulmasının çalışmanın geniş çaplı ele alınması ve çalışmada bütünlüğün sağlanması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Çalışmalarda işi erteleme davranışının olumsuz yanlarının yanında olumlu yanlarını da görmek mümkündür. Dolayısıyla konuya farklı bakış açılarıyla da yaklaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre;

- İşin özelliklerinden kaynaklanan erteleme davranışı ile kişilik özelliklerinden kaynaklanan erteleme davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
- İşin özelliklerinden kaynaklanan erteleme davranışı ile kişilik özelliklerinden kaynaklanan erteleme davranışı arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmış ve iş yaşamında işi erteleme davranışının, kişilik özelliklerinden daha çok işin özelliklerinden kaynaklandığı görülmüştür.
- Ortalaması “2,40” olan erkeklerin, ortalaması “2,20” olan kadınlara göre daha fazla işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı gösterdikleri görülmüştür.
- İşin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ve evlilerin işi erteleme düzeyleri ortalamaları “2,22” iken, bekarların ortalamaları “2,41” olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre bekarların, evlilere göre işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Çalışma süresi bakımından işin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı incelemesinde; 6-10 yıl arasında çalışanlar ile 16-20 yıl arasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.
- İşin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, kişinin yaşına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- İşin özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, kişinin öğrenim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışı incelemesinde; bankacılık sektöründe kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi sektörde çalışma yılına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, kişinin yaşına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme düzeyi, kişinin öğrenim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Kişinin sergilediği işi erteleme davranışında farklı dikkat çekiciler, engelleyiciler, tercihler, motivasyonlar ve nedenler etkili olabilmektedir. Bu nedenle, işi erteleme davranışını basitçe bir geciktirme davranışı, tembellik veya sürüncemede bırakma davranışı olarak değerlendirmek eksik ve hatalı bir yaklaşım olacaktır. Önemli düzeyde performans ve verimlilik kaybına neden olduğundan, iş yaşamında işi erteleme davranışı konusunda hassasiyetle durulması gerekmektedir. İşin özelliklerinden veya durumsal koşullardan kaynaklanan işi erteleme davranışının, kişilik özelliklerinden kaynaklanan işi erteleme davranışından daha fazla gerçekleşmesi dikkat çekicidir ve üzerinde tartışılması gereken bir konudur. Bu doğrultuda, iş yaşamında işi erteleme davranışının önüne geçilmesi ve engellenmesi için durumsal koşulların gözden geçirilerek gereken şekilde düzenlenmesi faydalı olacaktır.

Bankacılık mesleğinin, insanlarla yüz yüze çalışılan bir meslek olması, yoğun stres kaynakları, mesleki ve mali riskler taşıması nedeniyle, çalışanların ruhsal sağlığının ve buna bağlı çalışma yaşamlarının olumsuz biçimde etkilenme olasılığı yüksek bir meslek olduğu çeşitli araştırmalarda geçmektedir. Banka çalışanlarının çalışma koşulları dikkate alındığında çalışanların oluşturduğu bankacılık sektörünü de ne yönde etkileyebileceği önemlidir. Mali sistem içerisinde bu kadar önemli bir yeri olan bankacılık sektörünün sorunsuz bir şekilde işlemesi ve dolayısıyla çalışanların içinde bulundukları iş yaşamı alanındaki değer, tutum ve davranışları, güçlü bir ekonomik yapının en önemli unsurlarındandır. Kaliteli hizmet, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla işletme karlılığı konularında en önemli görev çalışanlara

düşmekte ve sürekli insanlarla ilişki kurmayı ve onlara hizmet vermeyi gerektirdiği için başlı başına strese ve tükenmişliğe yol açabilen bir alan olmaktadır. Bankacılık mesleğindeki çalışanlara yönelik yapılan araştırma sonuçları, tükenmişliğin banka çalışanları için önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Ayrıca banka çalışanlarının normal çalışma süresi 40 saattir. Fakat bankalarda çalışanların az bir kısmının haftada 40-45 saat çalıştığı, geri kalan diğer çoğunluğun çalışma oranının 45 saatin üzerinde olduğu belirtilmiştir. Sektörün yorucu olması, çalışma saatlerinin fazlalığı çalışanların zaman baskısını fazla hissetmelerine sebep olabilir.

Çalışma saatlerinin fazlalığının ortadan kaldırılmasıyla; aynı zamanda yorgunluk, stres ve tükenmişlik duygusu gibi işi erteleme davranışına yol açabilecek muhtemel nedenlerin bazıları da ortadan kaldırılmış olabilir. Böylece çalışanların ailesi ve çevresiyle daha fazla birlikte olabilmesine, özel yaşantısına daha fazla zaman ayırabilmesine imkan sağlanabilir, dolayısıyla bu şekilde iş yaşamında duyuşsal olarak daha fazla hazır bulunuşluluk temin edilebilir.

Bu açıdan bakıldığında çalışmada geçen sebeplerden kaynaklanan ve bir davranış bozukluğu olarak nitelenen işi erteleme davranışı hakkında ne ölçüde farkındalık sağlandığı ve bunun önüne geçmek için yapılması gerekenlerin ne ölçüde bankacılık sektöründe uygulandığı da önemlidir. Daha sonra yapılabilecek araştırmalarda, bankacılık sektöründeki çalışanların çalışma koşullarının işi erteleme davranışını engelleyici şekilde nasıl düzenlenebileceği önemli ve verimli bir tartışma konusu olabilir.

Yoğun ve stresli bir ortam, fazla mesai saatleri; banka çalışanlarını duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olarak işlerinden uzaklaşmalarına sebep olabilir. Zaman baskısı ve müşteri ile ilişkilerde yaşanan sıkıntılar çalışanları tükenmişliğe biraz daha yaklaştırabilir. Tükenmiş bireyler işlerine, arkadaşlarına ve çevrelerine karşı olumsuz tavır ve davranışlar sergileyebilir, ilişkilerinde duyarsızlaşabilir. Bankacılık sektöründe birçok çalışan strese bağlı birçok psikolojik problem ve rahatsızlıklarla yüzleşmektedir. Bu nedenle yönetim, stresin başarısızlıklarla sonuçlanmasının üstesinden gelebilmek için çalışanlarına yardımcı olacak tedbirler almalıdır. Bankacılık sektöründeki stres daha çok aşırı iş yükü ve iş yaşamındaki dengesizlikten kaynaklandığından, organizasyon çalışanlarının iş ve aile yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olacak roller üstlenerek onları desteklemeli ve teşvik etmelidir. Bir organizasyonun istihdam gücünün verimliliği oldukça önemlidir. Bu doğrultuda üretkenlik ve verimlilik, çalışanlarının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak iyi durumda olmasına bağlıdır.

Dolayısıyla, bu çalışmada işi erteleme davranışına karşı belirtilen çözüm önerilerinin bankacılık sektöründe çalışanlar için nasıl uygulanabileceğinin bir tartışma konusu olması gerektiği, üzerinde durulması gereken bir konu olduğu ve çözüm önerilerinin uygulanmaya değer olduğu düşünülmektedir. Ayrıca devamlılığın sürdürülebilmesi ve rekabet edebilme açısından teknolojinin oldukça yoğun kullanıldığı günümüz bankacılık sektöründe; örneğin otomatik sayaç ve elektronik kayıt sistemleri kullanılan birimlerdeki çalışanların işi erteleme davranışı sergileyebilme ihtimallerinin olup olamayacağı da bir tartışma konusu olarak belirmektedir.

Son olarak bankacılık sektöründe incelenen işi erteleme davranışı olgusunun üzerinde durulduğu bu araştırmanın, kamu kurumlarında çeşitli alanlarda da uygulanarak işi erteleme davranışı konusunda bir farkındalığın oluşturulması, bu konudaki mevcut durumun ortaya çıkartılması ve buna karşı alınabilecek tedbirlerin tespit edilmesi, kamu kurumlarının ve çalışanlarının verimliliği açısından öneminin tartışılması, üzerinde durulmaya değer bir husustur.

## KAYNAKÇA

Akkuş, Baran. **Ticaret Bankalarında Çalışanların İş Doyumu: Şanlıurfa Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, 2012.

Alder, Harry. **Neuro Linguistic Programming, (NLP: Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi ve Sanatı)**, çev. Zarife Biliz, 5. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Andreou, Chrisoula. "Understanding Procrastination", **Journal For The Theory Of Social Behaviour**, Cilt: 37, Sayı:2, 2007, ss. 183-193.

Assur, Agnia M. **The Relationship Of Academic Procrastination to Affective And Cognitive Components Of Subjective Well-Being**, (Unpublished Doctoral Dissertation), New School University Graduate Faculty of Political and Social Science, USA, 2002.

Ata, Aynur Çiğdem. **Ticari Banka Çalışanları Açısından Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2010.

Atabay, Elif Sis. **İş-Aile Çatışması İle İş Tatmini İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012.

Aydın, Seda. **İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Bakan, İsmail. **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar Ve Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 1. Baskı, İstanbul, 2004.

Baklacı, Eda. **İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, 2013.

Barlak, Umut Barış. **Hizmet İşletmeleri Olarak Banka Çalışanlarının İş İle İlgili Tutumları: Samsun İli Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2012.

Bauman Zygmunt. "Modern Adventures of Procrastination", **Parallax**, Cilt: 5, Sayı: 1, 1999, s. 3.

BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu). **Türk bankacılık sektörü temel göstergeleri (Eylül 2014)** [http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/13576tbs\\_temel\\_gostergeleri\\_eylul\\_2014.pdf](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/13576tbs_temel_gostergeleri_eylul_2014.pdf), (10. 01. 2015).

Belias, Dimitrios ve Athanasios Koustelios. "Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector" **A Review International Review of Management and Marketing**, Cilt: 4, Sayı: 3, 2014, ss. 188, 189.

Blunt, Allan K. ve Timothy A. Pychyl. Task Aversiveness And Procrastination: A Multi-Dimensional Approach To Task Aversiveness Across Stages Of Personal Projects, **Personality And Individual Differences**, Carleton University Department of Psychology, Canada, Cilt: 28, Sayı:1, 1999, s. 163.

Borsato, Graciela Nora. **Time Perspective, Academic Motivation And Procrastination**, (Unpublished Master's Thesis), San Jose State University, Department Of Psychology , USA, 2001.

Braam, Cassandra Ann. **"I Will Do It Tomorrow". A Radical Behavioral Analysis Of Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation), Western Michigan University Department of Psychology, Michigan , 1994.

Bui, Nh. "Effect Of Evaluation Threat On Procrastination Behavior", **The Journal Of Social Psychology**, Cilt: 147, Sayı: 3, 2007, ss. 198.

Busko, Deborah Ann. **Causes And Consequences Of Perfectionism And Procrastination: A Structural Equation Model**, (Unpublished Master's Thesis), The Faculty of Graduate Studies of The University Of Guelph, Canada, 1998.

Büyüköztürk, Şener. "Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt:32, Sayı:1, 2002, ss.470-480.

Canfield, Jack ve Jacqueline Miller. **İşimi Seviyorum**, çev. Semra Kunt, HYB Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2000.

Ceyhan, Aydoğan Aykut ve Aylin Siliğ. "Relationships Between Burnout Levels And Adjustment Levels Of Bank Workers (Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler)", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2005, ss. 45, 46. <https://easiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/446/266416.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, (04.01.2015).

Ching, Jason ve Husiuan Huang. **The Attributional Processes And Emotional Consequences Of Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation) California School Of Professional Psychology, Los Angeles,1999.

Chu, Angela Hsin Chun ve Jin Nam Choi. "Rethinking Procrastination: Positive Effects of "Active" Procrastination Behavior on Attitudes and Performance", **The Journal of Social Psychology**, Cilt: 145, Sayı: 3, 2005, ss. 245, 246.

Choi Jin Nam ve Sarah, V. Moran. "Why Not Procrastinate? Development and Validation Of A New Active Procrastination Scale", **Jornal Of Social Psychology**, Cilt:149, Sayı: 2, 2009, ss. 199, 200.

Conti, Regina. **Procrastination: A Social Psychological Perspective**, (Unpublished Doctoral Dissertation), Brandeis University Sciences, Department of Psychology, USA, 1995.

Coote, Elizabeth Ann. **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, 1987.

Coşkun, M. Necat, H. Naim Ardor, Hakan Çermikli, H. Ozan Eruygur, ve diğerleri. **Türkiye' de Bankacılık Sektörü, Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, <http://www.tbb.org.tr/content/upload/dokuman/796/rekabetkitap.pdf>, ss. 28, 30, (04. 01. 2015).

Çavuşoğlu, Şeyma. **Erteleme İle Başa Çıkmanın Yolları**, <http://www.psikolojistانبul.com/portfolio/erteleme-ile-basa-cikmanin-yollari/> (01.08.2012).

Çetin, Fatih. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Ağıllık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.

De Bono, Edward. **Altı Değer Madalyası**, çev. Selen Y. Kölay, 1. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007.

Dutschmann, Steven L. **Procrastination As a Predictor Of Job Performance**, (Unpublished Master's Thesis), The Air Force Air University Department of Air Force Institute of Technology, USA, 1996.

Eerde, Wandelen Van. "Procrastination: Self Regulation In Initiating Aversive Goals", **Applied Psychology: An International Review**, Cilt: 49, Sayı: 3, 2000, s. 373.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 6. Basım , İstanbul, 2000.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 8. Baskı, İstanbul, 2008, s. 517.

Faulkner, Charles, Steve Andreas, Kelly Gerling, Tim Hallbom, Schmidt McDonald, Gerry Robert ve Smith Suzi. **The New Technology Of Achievement 1994 NLP Comprehensive (NLP: Başarının Yeni Teknolojisi)**, çev. Alican Azeri, Beyaz Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 2001.

Fee, Ronda L. ve June P. Tangney. "Procrastination: A Means of Avoiding Shame or Guilt?", **Journal Of Social Behavior And Personality**, George Mason University, Cilt: 15, Sayı: 5, 2000, s. 167.

Galue, Alberto Jose. **Perceieved Job Ambiguity, Predisposition To Procrastinate, Work Related Information And Experience: An Investigation Of Procrastination Behavior At Work**, (Unpublished Doctoral Dissertation), Tulane University Department of Psychology, 1990.

Garipoğlu, Esra. **Stres Yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2007.

Goleman, Daniel. **İş başında duygusal Zeka**, Varlık Yayınları A.Ş., 3. Basım, İstanbul, 1998.

Gonçarov, Ivan Aleksandroviç. **Oblomov**, Çeviren: Sebahattin Eyüboğlu, Erol Güney, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2010.

Gopalakrishnan, Ragunathan ve Chellapa Swarnalatha. "A Study On Employees Job Stress In Private Banking Sectors With Special Reference To Madurai District", **International Journal of Ethics in Engineering & Management Education**, 2348-4748, Cilt: 1, Sayı: 6, 2014, s. 12.

Göral, Gülbin. **Büro Yönetimi Ve Sistemsel Yaklaşımlar**, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 1995.

Hammer Corey A. ve Joseph R Ferrari. "Differential Incidence of Procrastination Between Blueand White-Collar Workers", **Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social**, Cilt: 21, Sayı: 4, Winter, 2002-2003, s. 333.

Havel, Alice. **Differential Effectiveness Of Selected Teatment Approaches To Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation), McGill University Department of Educational Psychology and Counselling, Montreal, Canada, 1993.

Heavenor, Anita. **The Influence Of Procrastination On Implementation Intensions And Goal Pursuits**, (Unpublished Master's Thesis), Carleton University The Faculty of Graduate Studies and Research, Ottawa, Ontario, Canada, 2001.

Hunjra, Ahmed Imran, Muhammad Chani, Irfan Sher Aslam ve diğerleri. "Factors Effecting Job Satisfaction Of Employees İn Pakistani Banking Sector", **African Journal of Business Management**, Cilt: 4, Sayı: 10, 2010, s. 2162.

Kervancı, Ferda. **Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2013.

Keser, Aşkın. **Çalışma Psikolojisi, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Bursa, 2011.**

Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini**, Alfa Aktüel Yayınları, 1. Baskı, Bursa, 2006.

Klassen, Robert M., Rebecca P. Ang, Wan Har Chong, Vivien S.Huan, Isabella Y.F.Wong, ve Lay See Yeo. "Academic Procrastination in Two Settings: Motivation Correlates, Behavioral Patterns, and Negative Impact of Procrastination in Canada and Singapore", **Applied Psychology: An International Review**, University of Alberta, Canada, Cilt: 59, Sayı:3, 2009, s. 363.

Knaus, William J. "Procrastination, Blame, and Change", **Center for Creative Change, Select Press**, Corte Madera, CA, Cilt: 415, Sayı: 1, 2000, ss. 153, 154.

Knish, Steven Peter. **The Relationship Between Procrastination And Self-Handicapping: Do Procrastinators Act Like Self-Handicappers?**, (Unpublished Master's Thesis), York University Faculty of Graduate Studies of Psychology, North York, Ontario, Canada, 1989.

König, Cornelius J. ve Martin Kleinmann. "Business Before Pleasure: No Strategy For Procrastinators? Personality And Individual Differences", **Psychologisches Institut der Universität Zürich**, Swirzerland, Cilt: 37, Sayı: 1045–1057, 2004, ss. 10, 46.

Lasane, Terrel P. ve James M. Jones. **When Socially Induced Temporal Myopia Interfiers With Academic Goal Setting**, Coolage Of Maryland, University Of Delaware, Select Press, CA, 415/209-9838, Delaware, 2000, ss. 76-78, 83.

Lee, Dong Gwi. **A Cluster Analysis Of Procrastination And Coping**, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Missouri of Columbia, Columbia, 2003.

Lippincott, Jill M. "The Relationship Between Procrastination and Perfectionism in Undergraduate College Students", **Initial Forays Into Psychological Science**, John Brown University, Cilt: 6, 2010, ss. 15-18,

Lonergan, Jennifer. **Locus Of Control as Moderator of The Relationship Between Job Characteristics and Procrastination at Work**, (Unpublished Master's Thesis), California State University Department of Psychology, Long Beach, 1998.

Lonergan, Jennifer ve Karen J. Maher. "The Relationship Between Job Characteristics And Workplace Procrastination As Moderated By Locus Of Control", **Journal Of Social Behavior And Personality**, California State University, Long Beach, Cilt: 15, Sayı: 5, 2000, ss. 218, 219.

Longman Group. **İngilizce Türkçe sözlük** UK Limited England, Metro Kitap Yayın Pazarlama AŞ, 1. Baskı, İstanbul, 1993.

Massie, Joseph I. **Essentials Of Management**, A Pearson Education Company, 4. Basım, New Jersey, USA, 1987.

Menteşe, Mehmet, **İş Doyumu, Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği İle Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2007.

Morales, Romel A. "Confirmatory Factor Analysis of the Academic Procrastination Scale", **The International Journal of Research and Review**, Cilt: 6, Sayı: 2, University of Eastern Philippines, Northern Samar, 2011, ss. 89, 91.

O'Brien, William K. **Overcoming Procrastination, Institute for Rational Living**, New York, USA, 1977, s. 180' den aktaran William K. O'Brien, **Applying The Transtheoretical Model To Academic Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation), University Of Houston Department Of Psychology, USA, 2000.

Özdemir, Ömer. **Kamu Bankası Çalışanlarının İş Tatmin Düzeyinin Ölçümü: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012.

Pfister, Tammy Lodge. **The Effects Of Self-Monitoring On Academic Procrastination, Self Efficacy And Achievement**, (Unpublished Doctoral Dissertation), Florida State University Collage of Education, USA, 2002, s. 1.

Redhouse. **İngilizce Türkçe sözlük**, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1972.

Sat, Sultan. **Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011.

Seçer, H. Şebnem. **Mesleki Yaşam Modelinin Oluşturulması Ve Mesleki Analizlerde Kullanımı**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İzmir, 2008.

Seçer, H. Şebnem. **İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar**, (Ed. Tarık Solmuş), Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2008.

Senecal, Caroline, Kim Lavoie ve Richard Koestner. "Trait And Situational Factors In Procrastination: An Interactional Model", **Journal Of Social Behavior And Personality**, Cilt: 12, Sayı: 4, 1997, s. 890.

Silvia, Paul J. ve Shelly T. Duval. "Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems", **Personality and Social Psychology Review**, Psychology University of Kansas, Psychology University of Southern California, Cilt: 5, Sayı: 3, 2001, ss. 230-241.

Solomon, Laura J. ve Ester D. Rothblum. "Trait And Situational Factors In Procrastination: An Interactional Model", **Journal Of Social Behavior And Personality**, Cilt: 12, Sayı: 4, 1997, s. 890.

Sookja, Han. **A Multivariate Study Of Procrastination: Cognitive, Affective, And Behavioral Factors In Prediction**, (Unpublished Doctoral Dissertation), State University of New York School of Education Department of Educational Psychology and Statistics, Albany, 1993.

Steel, Piers. "Arousal, Avoident And Decisional Procrastinators: Do They Exist?" **Personality And Individual Differences**, Cilt: 48, Sayı:1, University Of Calgary, Haskeyne School Of Business, Canada, 2010, s. 926.

Steel, Piers David Gareth. **The Measurement And Nature Of Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Minnesota Faculty of Graduate School, USA, 2002.

Şimşek, Muhittin. **İş Hayatında Mükemmellik**, Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004.

TBB (Türkiye Bankalar Birliği). **Türkiye’de Bankacılık Sistemi Banka, Şube ve Personel Bilgileri Eylül 2014**, Rapor Kodu: DT13, 2014, <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/eylul--2014---banka,-sube-ve-personel-bilgileri-/1373> (10.01.2015).

Tınar, Mustafa Yaşar. **Çalışma Psikolojisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü Yayınları, 1. Baskı, İzmir, 1996.

Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, Beta Basım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 2005.

Tice, Dianne M. ve Roy F. Baumeister. "Longitudinal Study Of Procrastination, Performance, Stress, And Health: The Cost And Benefits Of Dawdling", **Psychological Science**, Cilt: 8, Sayı:1, 1997, s. 455.

Tuckman, Bruce W. "Measuring Procrastination Attitudinally And Behaviorally", **Annual Meeting of The American Educational Research Assosication**, Florida State University, Boston, 16-20.04.1990.

Uysal, Melike Bihter. **Müşteri İlişkileri Departmanında Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2007.

Vestervelt, Christine M. **An Examination Of The Content And Construct Validity Of Four Measures Of Procrastination**, (Unpublished Master’s Thesis), Carleton University Ottawa, Faculty of Graduate Studies and Research, Ontario, Canada, 2000.

Wadkins, Theresa A. **The Relation Between Self-Reported Procrastination And Behavioral Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation), University Of Nebraska, Lincoln, Nebraska, USA, 1999.

Wickman, Erik. **Experiences Of Chronic Procrastination**, (Unpublished Doctoral Dissertation), University Of Alberta, Faculty of Graduate Studies and Research Department of Educational Psychology, Alberta, Canada, 2001.

Yıldırım, Oğuz. **Türkiye’de Bankacılık Sektörü (Tarihsel Gelişim, Temel Sorunlar, Mali Riskler ve Yeniden Yapılandırma)**, ss. 1-19. <https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=T%C3%BCrkiye%E2%80%99de+Bankac%C4%B1l%C4%B1k+Sekt%C3%B6r%C3%BC>, (04.01.2015).

Yürüten, Merve Tepeli. **İş Yaşamında İşi Erteleme Davranışı**, <http://www.miradanismanlik.com/makale.php>, (14.02.2012).

<http://www.insanokur.org/oblomov-ivan-goncarov/>, (02 04 2015).

**EKLER**

## İŞ YAŞAMINDA İŞİ ERTELEME DAVRANIŞI ANKET FORMU

Bu anket, “İş Yaşamında İş Ertelme Davranışı” konulu yüksek lisans tezimde kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir. Toplanacak bu veriler, bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır. **Ankete kimliğiniz ile ilgili herhangi bir bilgi yazmanız gerekmemektedir.**

Anket; “A. Demografik Bilgiler” ve “B. İş Ertelme Davranışı” ölçekleri bölümlerinden oluşmaktadır. Sizin için uygun olan seçeneği lütfen (X) işaretiyle işaretleyiniz. Yapılan araştırmanın amacına ulaşması için aşağıda verilen demografik bilgileri ve iş ertelme davranışı ölçeklerini cevaplandırmada gereken özeni ve içtenliği göstereceğiniz ümidiyle, katkılarınız için teşekkür ederim.

Ali Yavuz GÜL

### A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

| 1. Cinsiyet     |  |
|-----------------|--|
| Erkek           |  |
| Kadın           |  |
| 2. Medeni Durum |  |
| Evli            |  |
| Bekar           |  |
| 3. Yaş          |  |
| 20-30           |  |
| 31-40           |  |
| 41-50           |  |
| 51 -60          |  |
| 61 ve üzeri     |  |

| 4. Çalışma Süresi |  |
|-------------------|--|
| 1-5 yıl           |  |
| 6-10 yıl          |  |
| 11-15 yıl         |  |
| 16-20 yıl         |  |
| 21 Yıl ve üzeri   |  |
| 5. Öğrenim Düzeyi |  |
| Lise              |  |
| Ön Lisans         |  |
| Lisans            |  |
| Yüksek Lisans     |  |
| Doktora           |  |

## B. İŞİ ERTELEME DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

İş Yaşamında İş Ertelme Davranışı ölçeğinde değerlendirme şu şekildedir:

1. Hiç Katılmıyorum
2. Az Katılıyorum
3. Orta Düzeyde Katılıyorum
4. Katılıyorum
5. Tamamen Katılıyorum

a) İş ertelme davranışı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılıp katılmama durumunuzu belirtiniz.

| İş Ertelme Davranışı Soruları |                                                                                                     | Hiç Katılmıyorum | Az Katılıyorum | Orta düzeyde Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|--------------------------|-------------|---------------------|
| 1.                            | Bir işi gereğinden önce tamamlamanın bir anlamı yoktur.                                             |                  |                |                          |             |                     |
| 2.                            | İşler çoğunlukla beklenenden daha fazla zaman alır.                                                 |                  |                |                          |             |                     |
| 3.                            | Programın önünde gitmek, sadece yöneticiye değişiklik yapmak için daha çok zaman verir.             |                  |                |                          |             |                     |
| 4.                            | Planlamalar bir yönetim amacıdır, hepsi bu.                                                         |                  |                |                          |             |                     |
| 5.                            | Nahoş olarak değerlendirdiğim işleri ertelemeye yönelirim.                                          |                  |                |                          |             |                     |
| 6.                            | Eğer işi ben yapmazsam birileri yapar.                                                              |                  |                |                          |             |                     |
| 7.                            | Hiçbir şey yapmasam bile, birçok problem kendiliğinden giderilir.                                   |                  |                |                          |             |                     |
| 8.                            | Herkes bazen işe geç kalır.                                                                         |                  |                |                          |             |                     |
| 9.                            | Tüm bilgilere sahip olana kadar işe başlamamayı tercih ederim.                                      |                  |                |                          |             |                     |
| 10.                           | Çoğunlukla işin bitirilmesi için verilen süre keyfidir.                                             |                  |                |                          |             |                     |
| 11.                           | Görevlendirildiğim birçok iş gereksizdir.                                                           |                  |                |                          |             |                     |
| 12.                           | İşim söz konusu olduğunda temel felsefem, "Yarına erteleyebileceğin bir şeyi asla bugün yapma" dır. |                  |                |                          |             |                     |
| 13.                           | İnsanlar her zaman işi bitirmem için başımın etini yer.                                             |                  |                |                          |             |                     |
| 14.                           | Bazen verilen işi bitirmem için gereken beceriye sahip olmadığımı düşünürüm.                        |                  |                |                          |             |                     |

|     |                                                                  |  |  |  |  |  |
|-----|------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 15. | Hasta olursam, birçok problem kendi başlarına kalır.             |  |  |  |  |  |
| 16. | Ne kadar hızlı çalışırsam, o kadar çok iş verirler.              |  |  |  |  |  |
| 17. | Çoğunlukla işlerin ilk göründüklerinden daha zor olduğu görülür. |  |  |  |  |  |
| 18. | Kaliteli iş üretmek, hızlı çalışmaktan daha önemlidir.           |  |  |  |  |  |
| 19. | İşler için verilen süre çoğunlukla gerçeği yansıtmaz.            |  |  |  |  |  |
| 20. | Bir iş gecikirse aslında kimse umursamaz.                        |  |  |  |  |  |
| 21. | Kendim için ayırdığım zamanı kontrol etmem.                      |  |  |  |  |  |
| 22. | Diğer kişiler bazen beni işleri zamanında yapmaktan alıkoyar.    |  |  |  |  |  |

Kaynak: Steven L. Dutschmann, Procrastination As A Predictor Of Job Performance USAF, Department Of The Air Force Air University, Air Force Institute of Technology, Ohio, USA, 1996, S. 3-7, Tablo 3-4.

**b) İş erteleme davranışı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılıp katılmama durumunuzu belirtiniz.**

| İş erteleme Davranışı Soruları |                                                                                                                    | Hiç Katılmıyorum | Az Katılıyorum | Orta düzeyde Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|--------------------------|-------------|---------------------|
| 1.                             | Karar vermeyi çok geç oluncaya kadar ertelerim.                                                                    |                  |                |                          |             |                     |
| 2.                             | Karar versem bile harekete geçmeyi ertelerim.                                                                      |                  |                |                          |             |                     |
| 3.                             | Karar vermeyi ertelerim.                                                                                           |                  |                |                          |             |                     |
| 4.                             | Son kararımı vermeden önce önemsiz konularda çok zaman harcarım.                                                   |                  |                |                          |             |                     |
| 5.                             | İşin bitirilmesi için verilen süre için hazırlanırken, sıklıkla başka şeyler yaparak zamanımı harcarım.            |                  |                |                          |             |                     |
| 6.                             | Oturup yapmanın haricinde çok az şey gerektiren işlerin bile yapılmasının nadiren de olsa günler aldığını görürüm. |                  |                |                          |             |                     |
| 7.                             | Kendimi sıklıkla günler önce yapmaya niyetlendiğim işleri yaparken bulurum.                                        |                  |                |                          |             |                     |
| 8.                             | Sürekli "Yarın yaparım" diye söylüyorum.                                                                           |                  |                |                          |             |                     |
| 9.                             | Gerçekten yapmak zorunda kalmadıkça karar vermem.                                                                  |                  |                |                          |             |                     |
| 10.                            | Genellikle yapmak zorunda olduğum işi başlamadan önce ertelerim.                                                   |                  |                |                          |             |                     |

|     |                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 11. | Kendimi zamanımı harcarken bulurum.                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 12. | İşleri zamanında yapmam.                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 13. | İşin bitirilmesi için verilen süreye uymak konusunda pek iyi değilimdir.                                               |  |  |  |  |  |
| 14. | Geçmişte işleri son dakikaya bırakmam bana para kaybettirdi.                                                           |  |  |  |  |  |
| 15. | Eğer biri işlerin zamanında nasıl yapılacağı konusunda bir kurs verse, gitmek isterim.                                 |  |  |  |  |  |
| 16. | Arkadaşlarım ve ailem son ana kadar beklediğimi düşünür.                                                               |  |  |  |  |  |
| 17. | Genellikle bir gün içinde yapmayı planladığım tüm işlerin üstesinden gelirim.                                          |  |  |  |  |  |
| 18. | Genellikle akşam sakinleşip rahatlamadan önce tüm işlerimi bitiririm.                                                  |  |  |  |  |  |
| 19. | Bir işi sıklıkla gereğinden önce bitiririm.                                                                            |  |  |  |  |  |
| 20. | Önemli işleri boş zamanımda yaparım.                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 21. | Konserleri, spor karşılaşmalarını sıklıkla kaçıırım ya da son anda yetişirim çünkü, biletleri zamanında almaya gitmem. |  |  |  |  |  |
| 22. | Genellikle kararlarımı mümkün olan en kısa zamanda veririm.                                                            |  |  |  |  |  |
| 23. | Yazdığım bir mektup, göndermeden önce günlerce bekleyebilir.                                                           |  |  |  |  |  |

Kaynak: Piers Steel, Personality And Individual Differences Arousal, Avoident And Decisional: Do they exist?, University of Calgary Haskeyne of Bussiness, Human Resources and Org. Developement, Alberta, Canada, 2010, S. 929, Table 3.