

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AKADEMİSYENLERİN
ERTELEME EĞİLİMLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Uğur BANKACI

2501170658

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Mustafa BÜTE

İSTANBUL 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : UĞUR BANKACI Numarası : 2501170658
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ Danışmanı : DOÇ.DR.MUSTAFA BÜTE
Tez Savunma Tarihi : 11.06.2019 Saati : 16.00
Tez Başlığı : ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AKADEMİSYENLERİN ERTELEME EĞİLİMLERİ ÜZERİNE
ETKİSİ.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞU~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.MUSTAFA BÜTE		KABUL
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		KABUL
DR.ÖĞR.ÜYESİ RIZA DEMİR		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN		
DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN		

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AKADEMİSYENLERİN ERTELEME EĞİLİMLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

UĞUR BANKACI

Araştırmada sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde örgüt kültürünün akademisyenlerin akademik erteleme eğilimleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca akademisyenlerin erteleme eğilimleri arasında demografik faktörler bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığı da analiz edilmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul'daki akademisyenlerden oluşmaktadır. Araştırma örneklemini ise uygun örnekleme yöntemiyle seçilen üç devlet ve üç vakıf üniversitesindeki toplam 166 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırma uygulanmış olup veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde katılımcılardan yaş, cinsiyet, medeni durum, akademik unvan gibi kişisel bilgilerin istendiği kişisel bilgi formu yer almaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Hofstede'nin kültür modelinden yararlanılarak Sigler ve Pearson tarafından hazırlanan, Emet tarafından Türkçeye çevrilen örgüt kültürü ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise akademik erteleme eğilimini ölçmek amacıyla Aitken tarafından hazırlanan ve Balkıs tarafından Türkçeye çevrilen akademik erteleme eğilimi ölçeği bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün alt boyutlarından zaman yönelimi ve belirsizlikten kaçınmanın akademik erteleme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Demografik faktörlere göre anlamlı farklılıklara bakıldığında ise akademik unvan bakımından araştırma görevlileri ile doçentler ve profesörler arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup cinsiyet bakımından da erkeklerin kadınlara göre daha fazla akademik erteleme eğiliminde oldukları ortaya konmuştur. Araştırma sonuçları, çeşitli önerilerle yorumlanmış ve desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal öğrenme kuramı, kültür, örgüt kültürü, erteleme eğilimi

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PROCRASTINATION TENDENCIES OF ACADEMIC STAFF

UĞUR BANKACI

In this research the effect of organizational culture on academic procrastination tendencies of academicians was investigated in the framework of social learning theory. In addition, it has been analyzed whether there is a significant difference in faculties, academic title and gender between the procrastination tendencies of academicians. The universe of the research is composed of academicians in Istanbul. The research sample consisted of a total of 166 people from three state and three foundation universities selected by incidental sampling method. Correlational research was applied from quantitative research methods and questionnaire was used as data collection tool in the study. In the first part of the three-part questionnaire, the participants are asked to provide personal information form that requires personal information such as age, gender, marital status, academic title. In the second part, there is an organizational culture scale prepared by Sigler and Pearson and translated into Turkish by Emet. In the third chapter, there is an academic procrastination scale prepared by Aitken to measure academic procrastination tendency and translated into Turkish by Balkıs. The results of the research showed that time orientation and uncertainty avoidant culture has a significant effect on the academic procrastination tendencies. It was also concluded that there is not any significant difference between faculties. In terms of academic title, there was a significant difference between research assistants with associate professors and professors and it was revealed that men tend to procrastinate academic activities more than women. In the last part, the research results were interpreted and supported with various suggestions.

Keywords: Social learning theory, culture, organizational culture, procrastination

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, akademik personelin akademik erteleme eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün nasıl bir etkisi olduğu açıklanmaktadır. Aynı zamanda örgüt alt kültürü olarak adlandırılabilir olan fakülte kültürünün etkisi ile bireylerin akademik unvanlarına ve cinsiyetlerine göre erteleme eğilimleri arasındaki farklılıkları da incelenmektedir. Üniversite eğitiminin önemli bir parçasını oluşturan akademisyen-öğrenci ilişkisinin ve akademik etkinliğin açıklanmasında ve iyileştirilmesinde, bugüne kadar yalnızca öğrenci özelinde incelenmiş olan akademik erteleme eğiliminin, akademik personel açısından da araştırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma, İstanbul ilindeki toplam altı üniversitede çalışmakta olan akademisyenler üzerinde uygulanmış olup samimi yanıtlarıyla ve önerileriyle değerli vakitlerini ayırarak araştırmama katkıda bulunan tüm katılımcılara teşekkür ederim. Tezimin tüm aşamalarında fikirleri ve önerileriyle destek olan başta tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa BÜTE olmak üzere, hem ders hem de tez aşamasında emeği geçen tüm İstanbul Üniversitesi Örgütsel Davranış kürsüsündeki hocalarıma ve tezimin her aşamasında desteğini eksik etmeyen, sabırlı bir şekilde önerileriyle yanımda olan, sevgili çalışma arkadaşım Arş. Gör. Caner ÇEŞMECİ' ye teşekkür ederim.

Uğur BANKACI

İstanbul - 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ.....	3
1.2. TOPLUM KÜLTÜRÜ-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ.....	6
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-ÇEVRE İLİŞKİSİ.....	7
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	9
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİ VE FONKSİYONLARI	12
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ.....	14
1.6.1. Schneider’ın Örgüt Kültürü Tipleri.....	15
1.6.2. Harrison Ve Handy’nin Örgüt Kültürü Tipleri.....	16
1.6.3. Miles Ve Snow’un Örgüt Kültürü Tipleri.....	17
1.6.4. Deal Ve Kennedy’nin Örgüt Kültürü Tipleri.....	18
1.6.5. Denison Ve Spreitzer’in Örgüt Kültürü Tipleri.....	19
1.7. HOFSTEDE’NİN KÜLTÜR MODELİ.....	20
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ VE YÖNETİMİ	26
1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

ERTELEME EĞİLİMİ

2.1. ERTELEME KAVRAMI, KÖKENİ VE TARİHÇESİ.....	34
2.2. AKADEMİK ERTELEME EĞİLİMİ.....	36
2.3. ERTELEME EĞİLİMİNİN NEDENLERİ.....	37
2.4. ERTELEME EĞİLİMİNE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR.....	38
2.4.1. Davranışçı Yaklaşım Göre Erteleme Eğilimi.....	38
2.4.2. Bireysel Farklılıklara Dayalı Kuramlara Göre Erteleme Eğilimi.....	39
2.4.3. Psikoanalitik Yaklaşım Göre Erteleme Eğilimi.....	40
2.4.4. Psikodinamik Yaklaşım Göre Erteleme Eğilimi.....	41
2.4.5. Bilişsel-Davranışçı Yaklaşımlara Göre Erteleme Eğilimi.....	43
2.5. ERTELEME EĞİLİMİ VE BİREY PSİKOLOJİSİ.....	44
2.5.1. Erteleme Eğilimi Ve Depresyon İlişkisi.....	45
2.5.2. Erteleme Eğilimi Ve Anksiyete İlişkisi.....	45
2.5.3. Erteleme Eğilimi Ve Benlik Saygısı.....	46
2.5.4. Erteleme Eğilimi Ve Öz yeterlik.....	47
2.5.5. Erteleme Eğilimi Ve Akılcı Olmayan İnançlar.....	48
2.6. ERTELEME EĞİLİMİ VE ZAMAN YÖNETİMİ.....	48
2.7. ERTELEME EĞİLİMİ VE KARAR VERME.....	50
2.8. ERTELEME EĞİLİMİ VE KİŞİLİK.....	50
2.9. ERTELEME EĞİLİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AKADEMİSYENLERİN ERTELEME EĞİLİMLERİ ÜZERİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ.....	57
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	58
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI.....	59
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ.....	59
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	60
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR.....	61
3.6.1. Demografik Özellikler.....	61
3.6.2. Güvenilirlik Analizi.....	65
3.6.3. Hipotez Testi Analizleri.....	66
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKÇA.....	77
EKLER	89
EK-1. Kişisel Bilgi Formu.....	89
EK-2. Örgüt Kültürü Ölçeği.....	90
EK-3. Akademik Erteleme Eğilimi Ölçeği.....	91

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo-1: Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Arasındaki Temel Farklılıklar.....	22
Tablo-2: Toplulukçu ve Bireyci Kùltürler Arasındaki Temel Farklılıklar.....	23
Tablo-3: Dişil ve Eril Kùltürler Arasındaki Temel Farklılıklar.....	24
Tablo-4: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınmacı Kùltürler Arasındaki Farklılıklar.....	25
Tablo-5: Kısa ve Uzun Dönemli Yönelim Kùltürleri Arasındaki Farklılıklar.....	26
Tablo-6: Akademisyenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	61
Tablo-7: Akademisyenlerin Yaş'a Göre Dağılımı.....	61
Tablo-8: Akademisyenlerin Medeni Hale Göre Dağılımı.....	62
Tablo-9: Akademisyenlerin Akademik Unvanlara Göre Dağılımı.....	62
Tablo-10: Akademisyenlerin Üniversite Türüne Göre Dağılımı.....	63
Tablo-11: Akademisyenlerin Fakùlterlere Göre Dağılımı.....	63
Tablo-12: Akademisyenlerin Aylık Gelire Göre Dağılımı.....	64
Tablo-13: Akademisyenlerin Toplam Mesleki Tecrübeye Göre Dağılımı.....	64
Tablo-14: Akademisyenlerin Şu Anki Kurumlarında Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	65
Tablo-15: Anket Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi.....	66
Tablo-16: Regresyon Analizi Sonuçları.....	66
Tablo-17: Varyansların Homojenliği Testi-I.....	68
Tablo-18: Frekans Yöntemi Test Sonuçları-I.....	69
Tablo-19: Her Bir Grup İçin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	70
Tablo-20: Varyansların Homojenliği Testi-II.....	70

Tablo-21: Frekans Yöntemi Test Sonuçları-II.....	71
---	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Kültürün Farklı Derinlik Seviyelerindeki Tezahürü: Soğan Modeli.....4

Şekil-2: Örgütsel Etkililik ve Başarıyı Etkileyen Dışsal ve  çsel  evre
Faktörleri.....11

Şekil-3: Araştırma Modeli.....60



GİRİŞ

“Bugünün işini yarına bırakma.” “Erken kalkan erken yol alır.” “Erken kalktım işime, şeker kattım aşıma.” Bu ve bunun gibi onlarca atasözüne sahip kültürümüzde yine de yapılacak işleri son ana bırakma eğiliminin de oldukça yaygın olduğu görülmektedir. Diğer yandan “yumurta kapıya dayanmak” gibi, yapılması gereken işlerin son ana bırakıldığını ifade eden bazı deyimlerin de sıklıkla kullanıldığına mutlaka denk gelmişizdir. Toplumun birçok kesiminde kronik bir hal almış olan erteleme eğiliminin, buna rağmen kapsamlı şekilde incelenmesi konusunda gereken hassasiyetin çok fazla gösterilmediği söylenebilir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun üniversite öğrencileri ve öğretmen adayı olan eğitim fakültesi öğrencilerinin akademik erteleme eğilimi üzerine olduğu ve konunun bu kısıtlı kapsamda incelendiği görülmektedir. Bugüne kadar çoğunlukla bu kapsamda incelenmiş olan erteleme davranışının, öğrencilerin davranışlarında önemli etkilere sahip olabileceği düşünülen akademik personel üzerindeki etkisi ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Üniversite eğitiminin önemli bir halkasını oluşturan öğrenci-akademisyen ilişkisinin öğrencinin başarı düzeyi ve bazı davranışları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu ilişkinin belirlenmesinde akademik personelin çalışmakta olduğu üniversitenin kültürünün de belirleyici bir etkiye sahip olabileceği ön görülmektedir. Araştırmanın kuramsal temeli, bireylerin öğrenme sürecinin bireysel, çevresel ve davranışsal faktörlerin etkileşimi sonucu oluştuğunu öne süren sosyal öğrenme kuramına göre şekillendirilmiştir. Günümüzde kişiler, hayatlarının önemli bir bölümünü üyesi oldukları çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Bu nedenle örgütlerin işleyişi, kişiler arası ilişkiler, görev dağılımı ve hiyerarşik düzen gibi birçok konuyu içinde barındıran örgüt kültürünün, kişilerin sadece iş yaşamını değil aynı zamanda gündelik yaşamlarındaki bazı karar ve davranışlarını da şekillendirebileceği düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgüt kültürünün bireylerin erteleme eğilimi üzerindeki etkisine değinen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kültürün; bireylerin, grupların, örgütlerin ve toplumların algı, tutum ve davranışlarındaki belirleyici etkisi nedeniyle erteleme eğilimi üzerinde de önemli etkilere sahip olabileceği düşünülmektedir. Bireylerin, gündelik yaşamlarında çok fazla erteleme eğiliminde olmamasına rağmen

üyeleri oldukları örgütlerin bünyesine dâhil olduğunda kültürün etkisiyle bazı erteleme eğilimlerinde bulunabilecekleri ve içinde bulundukları ortama uyum sağlayabilmek adına çeşitli davranışlar geliştirebilecekleri ön görülmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların uyması gereken belirli norm, ilke, kural, tören vb. uygulamalardan oluşmaktadır. Örgüt kültürü kısaca işlerin o örgütün içerisindeki yapılaş biçimi olarak da ifade edilmektedir (Erkmen, 2010:3). Bu denli kapsamlı bir kavram olan örgüt kültürünün iş yerindeki birey davranışları, insan ilişkileri ve diğer çeşitli süreçlerde belirleyici bir role sahip olduğu söylenebilir. Bireyler iş yaşamlarında başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek amacıyla algı, tutum ve davranışlarını çalışmakta oldukları örgütün kültürüne uygun hale getirmektedirler veya kültürün şekillendirici etkisiyle birlikte değişime uğramaktadırlar. Böylece daha kolay uyum sağlayıp iyi bir performans sergileyebilmektedirler. Aksi takdirde örgüt kültürü ile çatışma yaşayan ve uyum sağlayamayan bireylerin bir süre sonra kurum ile ilişkilerini sonlandırdıkları görülmektedir. Tüm bu konular ve ilgili sorular göz önünde bulundurulduğunda örgüt kültürünün akademik personelin erteleme eğilimleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığı; eğer varsa bunun nasıl bir etki olduğu ve hangi tür örgüt kültürünün erteleme davranışlarının görülme sıklığını desteklediği konusu araştırma kapsamında cevaplanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde örgüt kültürünün tanımı, önemi, bileşenleri, fonksiyonları ile örgüt kültürü kavramını etkileyen faktörler açıklanarak bazı önemli örgüt kültürü modellerine değinilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü ile ilgili daha önce yapılmış bazı araştırmalara da yer verilmiştir. İkinci bölümde ise erteleme eğilimi kavramı ve çeşitli görüşlere göre tanımları incelenerek; kavramın birey psikolojisi, zaman yönetimi, karar verme ve kişilik gibi değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca erteleme eğilimi ilgili yapılmış olan bazı önemli çalışmalara değinilerek kavramla ilgili bugüne kadar yapılmış olan çalışmaların genel bir çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Son olarak üçüncü bölümde araştırma yöntemi, verilerden elde edilen analiz bulguları ile yorumlamalar aktarılmıştır. Araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırmadan yararlanılmış olup veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Örgüt kültürünün ölçümünde Hofstede'nin kültür modelinden yararlanılarak Sigler & Pearson(2000) ile Emet(2006) tarafından oluşturulan örgüt kültürü ölçeği; erteleme eğiliminin ölçümünde ise Aitken(1982)'in akademik erteleme ölçeği kullanılmıştır.

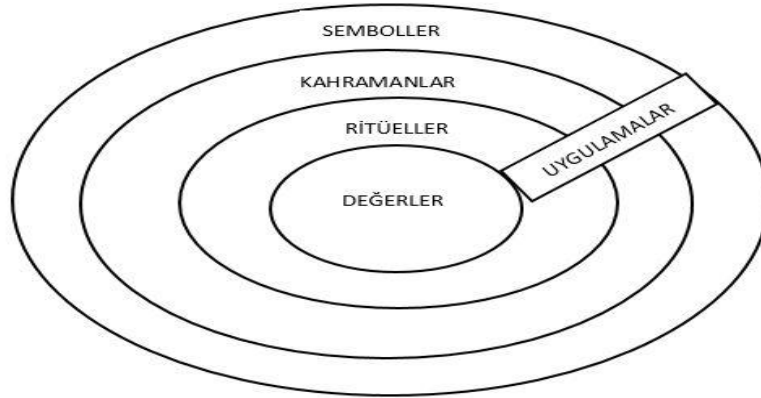
BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ

Örgüt kültürü terimini açıklanmadan önce, bu kavramın temelini oluşturan ve yakın ilişkiye sahip olduğu kültür kavramına kısaca değinmek faydalı olacaktır. Kültür dendiğinde insanların aklına genellikle geçmişten günümüze dek biriktirilerek getirilen tüm kurallar, değerler ve üretilen maddi ve manevi varlıklar gelmektedir. Kültür kelimesinin kökenine bakıldığında; Latince, bakmak, yetiştirmek manasına gelen “colere” veya “cultura” sözcüklerinden türetildiği görülmektedir (Şişman, 2014:1). Kültürün tanımı konusunda evrensel bir fikir birliğinin olmadığı söylenebilir. Birçok farklı araştırmacı ve yazar, kültür kavramını farklı kapsam ve açılardan tanımlamışlardır. Bu tanımların farklılık göstermesinde kültür kavramının çok geniş kapsamlı olması ve içinde birçok soyut ve somut unsuru barındırıyor olmasının önemli bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Tylor’ın yapmış olduğu kültür tanımı şu şekildedir: Sosyal toplumun bir parçası olarak insanların edindiği ve ortaya koyduğu bilgi, sanat, etik-ahlak, gelenek ve buna benzer diğer beceri ve alışkanlıkları içeren bir bütündür (Tylor, 1971’den aktaran Şişman, 2014:2). Diğer bir tanıma göre ise; insanların ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturdukları maddi ve manevi şeylerin bütünüdür (Güney, 2015:183). Kültür konusunda ortaya konmuş bir diğer önemli tanıma göre ise kültür; bütün insanların yaşamları süresince karşı karşıya olduğu beş büyük soruna ilişkin geliştirmiş oldukları çözümleri ifade etmektedir (Kluckhohn ve Strodbeck, 1961’den aktaran Şişman, 2014:2). Kültür konusunda önemli çalışmaları bulunan Kluckhohn ve Strodbeck’e göre bu beş büyük sorun şunlardan oluşmaktadır: insan doğasının özelliği, insanın doğayla geliştirdiği ilişki biçimi, yaşama dair temel ilgi, insan eylem ve etkinlikleri ve bireylerarası geliştirilen ilişkilerdir (Kluckhohn ve Strodbeck, 1961’den aktaran Şişman, 2014:2). Kültür kavramını oluşturan öğeler ile ilgili olarak da bazı farklı görüşler öne sürülmüş olmakla birlikte genel olarak yazarların çoğu tarafından kabul edilen ortak yaklaşıma göre kültür; inançlar, normlar, değerler, semboller ve teknoloji gibi bileşenlerden oluşmaktadır (Şişman, 2014:3). İnançlar ile bir toplumun bireylerinin dünyaya ve doğaya ilişkin bakış açısı ve bu

konulara dair ilişkilerin ve bunların nasıl işlediğinin açıklanmasında kullanılan ortak düşünceler ifade edilmektedir. Değerler ise; inançların beraberinde getirdiği fikirlerin ışığında ileri sürülen doğru-yanlış ve iyi-kötü 'ye dair ortaya konan ölçütlerdir (Şişman,2014:4). Kültürün bir diğer ögesi olan normlar ise, değerlere göre şekillenen ve insanların hangi ortamlarda nasıl davranıp nasıl davranmaması gerektiğine dair olan sözlü kurallardır. Semboller kültürün bir diğer önemli bileşenidir. Her kültürde farklı anlamlar ifade edebilen semboller, toplumdaki bireyler için çeşitli anlam göstergeleri olan davranış, renk, işaret, nesne vb. her şeyi içine alan geniş bir kavramdır. Kültürün maddi, gözle görülen boyutunu oluşturan teknoloji ise toplumun bireyleri için fiziksel, sosyal ve psikolojik ortamı hazırlamaya yardımcı olmaktadır (Şişman, 2014:5). Kültürün zamanla ortaya çıkardığı çeşitli uygulamalar ve günlük hayattaki pratiklerin bu öğeler arasında bir köprü işlevi gördüğü ifade edilebilir. Kültür konusundaki önemli çalışmalarıyla bilinen Hofstede'nin kültür öğeleri konusunda oluşturduğu aşağıdaki şekil bunu bize somutlaştırarak ifade etmektedir.



Şekil-1: Kültürün Farklı Derinlik Seviyelerindeki Tezahürü: Soğan Modeli

Geert Hofstede, vd., Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, 2010, s. 8

Kültür kavramıyla çok yakından ilişkili olan ve onun bir nevi alt sistemi olarak düşünülebilen örgüt kültürü kavramı ise, sosyoloji, antropoloji, siyaset bilimi, psikoloji ve yönetim bilimi gibi birçok bilim dalının ilgi alanında yer almaktadır. Disiplinler arası bir yaklaşımla incelenen bu kavramın işletme bilimindeki yeri ise nispeten yenidir. İşletmecilik yazınında seksenli yıllara gelinene kadar hakkında pek fazla bilgiye sahip olunmayan ve gündemde olmayan örgüt kültürü kavramı, bu tarihlerden itibaren araştırma konularının odağı haline gelmeye başlamıştır. Seksenli yıllar öncesinde alan yazında “örgüt iklimi” kavramına rastlamaktayız. Genellikle çeşitli kurumların sahip oldukları ayırt edici bazı özellikleri ifade etmek için kullanılan bu kavram ile aslında örgüt kültürü kavramının bir kısmı ifade edilmektedir. 1982 yılına gelindiğinde, Peters ve Waterman tarafından yayımlanan “In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies” isimli kitap ile örgüt kültürü kavramı işletmecilik yazınına giriş yapmıştır. Bu çalışma ile işletmelerin başarısında örgüt kültürü kavramının önemli bir etkiye sahip olabileceği ilk defa öne sürülmüştür. Örgüt kültürünün tanımları incelendiğinde bu konuda birçok farklı yazar tarafından çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir. Ouchi’ye göre örgüt kültürü; örgütte uygulanan politikalar hakkında çalışanlara ve müşterilere rehberlik eden bir yol haritasıdır (Ouchi, 1981’den aktaran Erkmen, 2010:6). Schein’in örgüt kültürü tanımı ise şu şekildedir: örgütlerin dış çevresine uyumunu ve içsel tutarlılığını sağlayan, olumlu katkı ve sonuçları yıllar içindeki deneyimlerle kanıtlanmış, örgütün yeni üyelerine düşünme ve algılamanın uygun yolu olarak aktarılan temel varsayımlardır (Schein, 1985’den aktaran Erkmen, 2010:7). Güney’e göre örgüt kültürü; örgütteki bireylerin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve karşılaştıkları problemleri çözümleyen ortak inanç, düşünce ve değerler bütünüdür (Güney, 2015:184). Bir diğer önemli tanımda Deal ve Kennedy örgüt kültürünü, işi yerine getirme ve yürütme şekli olarak tanımlamışlardır (Özkalp & Kirel, 2018:158). Peters ve Waterman ise örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamışlardır: “tüm üyeler tarafından paylaşılan ve örgüt içerisinde baskın olan değerler, semboller aracılığıyla çalışanlara iletilen örgütteki hikâyeler, söylentiler, sloganlar ve anlatılardan oluşan bir yapıdır.” (Özkalp & Kirel, 2018:158). Tüm bu tanımlara bakıldığında ortak özelliklerinin insanları bir araya getiren, ortak düşünce ve değerler etrafında birleşmelerini sağlayan bir düşünce sistemi ve değerler dizisi olarak algılandığı

görülmektedir. Tıpkı toplum kültürü kavramında olduğu gibi örgüt kültürünün de benzer şekilde inançlar, değerler, normlar, semboller ve teknoloji gibi unsurlardan oluştuğu ifade edilmektedir. Her ne kadar aralarında farklılıklar bulunabilse de; örgüt kültürünün, toplumsal kültürün bir nevi mikro ölçekte yansıması ve bir alt sistemi olduğu ve aralarında güçlü ilişkiler bulunduğu söylenebilir.

1.2. TOPLUM KÜLTÜRÜ-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Her örgüt belirli bir toplumun veya toplumların üyesi olan bireylerce oluşturulmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin de tıpkı bireyler gibi içinde bulundukları toplumun birer üyesi olduğu ve onun kültüründen etkilendiği aşîkârdır. Her ne kadar içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenseler de örgütlerin içinde bulundukları piyasa, varsa rekabet ettikleri diğer örgütler ve faaliyetlerinden yararlanan müşterileri ve üyelerine göre, hayatta kalabilmek ve büyüebilmek adına oluşturdukları kendilerine has birer kültürleri de mevcuttur. Örgüt kültürü ile ilgili önemli bir husus, faaliyette bulunduğu çevrenin kültüründen yararlanmakla birlikte, ondan farklı, onunla uyum sağlamaya çalışan ve yine de onunla zıt olmayan bir kavram olduğudur (Erkmen, 2010:23). Ayrıca içinde bulundukları toplumların sosyal, siyasal ve ekonomik koşullarının da örgütlerin yönetimi ve kültürleri üzerinde belirleyici etkileri olabileceği ifade edilmelidir. Toplum kültüründe baskın olan değerler ve inançlar, örgüt içerisindeki ilke, kural ve ilişkilerde de gözlenebilmektedir. Bireyler, toplum içerisinde edindikleri kültürel değerlerini üyesi oldukları örgütlere ve buradaki ilişkilerine de taşımaktadırlar. Örneğin; bireyci ve güç mesafesi düşük bir kültüre sahip olan Amerika Birleşik Devletleri'nde, firmalarda kısa sürede terfi alma, kısa dönemli istihdam ve yoğun rekabet ortamında çalışan bireylere sıklıkla rastlanabilmektedir. Öte yandan, güç mesafesi yüksek bir kültüre sahip olan Japonya'da ise çalışanların daha uzun süre istihdam edildikleri (çoğunlukla kurumsal firmalarda hayat boyu istihdam biçiminde) ve daha takım çalışması odaklı, rekabetin bireyci kültürde olduğu şekilde sert olmadığı bir ortamda çalıştıkları gözlenebilmektedir.

Bireyin ve örgütün kültür özellikleri arasında benzerlik olmadığı durumlarda çatışmalar yaşanabilmektedir (Sargut, 2001'den aktaran Erkmen, 2010:25). Örgüt faaliyetlerinin işlerliğini engelleyecek düzeyde olmaması adına bu gibi çatışmaların

ortaya çıkması önlenmeli ve ortaya çıktığı durumlarda da etkin bir şekilde yönetilmelidir. Çatışmalar örgüt faaliyetlerinin geliştirilmesi amacıyla yararlanılamayacak düzeyde olduğu takdirde bu hem bireyin hem de örgütün zararına sonuçlar doğurabilecektir. Kültür konusunda yaptığı çalışmalarıyla bilinen Geert Hofstede'ye göre kişiler yaşamları boyunca zihinsel bir programlamaya bağlıdır (Erkmen, 2010:25). Bu öğrenme süreci farklı toplumsal düzeylerde gerçekleşmektedir. Bunlar; ulusal düzey, örgütsel düzey ve mesleki düzey olarak genel bir sınıflandırma içerisinde ifade edilmektedirler. Ulusal düzey ile bireylerin yaşamları boyunca ailelerinde ve yakın çevrelerinde öğrenmeye başladıkları kültürel öğeler yer almaktadır. Mesleki düzeyde ise birey, eğitim kurumlarında mesleki hayata yönelik değerlere sahip olmayı öğrenir ve bu da ikinci toplumsallaşma düzeyi olarak ifade edilmektedir (Erkmen, 2010:25). Son olarak üçüncü toplumsallaşma düzeyi ise bireylerin eğitim sonrası çalışma hayatında tabi oldukları örgütsel düzeydir (Erkmen, 2010:25). Kültürün öğrenilme düzeyleri ve süreçleri göz önüne alındığında, örgütsel seviyedeki kültürün öğrenilmesinin yolunun toplum kültürünün öğrenilmesinden geçtiği de ifade edilebilir. Toplum kültürünü öğrenip ona uyum sağlayabilen kişilerin örgüt kültürünü de anlayabileceği ve ona adapte olmasının kolaylaşacağı ve onu yönetme ve geliştirme aşamalarında katkıda bulunabileceği ön görülebilmektedir.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-ÇEVRE İLİŞKİSİ

Tüm örgütler kuruluş anından itibaren içinde bulundukları çevre ile etkileşim halinde bulunmaktadır. Örgütler hem etkileyen hem de etkilenen kurumlar olarak çevreleri ile ilişkilerinde çeşitli bilgi, ürün, hizmet vb. alışverişinde bulunurlar. Geçmişte işletmelerin iç ve dış çevresi ile ilgili uygulamalarını ilişkilendirme ve uyumlaştırma ihtiyacını çok fazla duymadıkları ifade edilebilir (Hatch & Schultz, 1997:1). Çevrelerinde etkileşimde bulundukları çok az birey ve kurum bulunan işletmeler iç ve dış çevreleri arasındaki dengeyi koruma ve ilişkileri güçlendirme konularına çok fazla eğilme ihtiyacı hissetmemişlerdir. Ancak yakın zamandan itibaren, işletmeler arasındaki ilişkilerin ve iş birliği ihtiyacının artması, geniş pazarlara ulaşma isteği ve küreselleşmenin artan etkisi sebebiyle işletmeler gittikçe genişleyen bir çevreye sahip olmaya başlamışlardır. Bu durum beraberinde yönetilmesi gereken birçok çevresel etmeni ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda

örgütler içinde bulundukları toplumsal çevrenin ve kültürün de özelliklerini barındırabildiklerinden dolayı örgütleri toplumsal kültürün bir alt sistemi olarak düşünebiliriz (Erkmen, 2010:25). Örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerini kültürel açıdan inceleyen bakış açılarının iki grupta sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki, örgütün faaliyetlerinin, çalışma ve örgütlenme biçimlerinin çevre kültüründen etkilendiğini ve buna göre şekillendiğini ifade etmektedir. Bu görüşe göre ulusal kültür, bireylerin ve grupların zihinsel ve davranışsal özelliklerinde belirleyici bir role sahiptir. Diğer bakış açısı ise örgütü çevre kültürüne katkıda bulunan, çeşitli çözümler üreten birimler olarak gören ve örgütü kültürel sistemin bir ögesi olarak değerlendiren mikro bakış açısıdır (Erkmen, 2010:26). Örgütler yalnızca çevrelerinden etkilenen, pasif yapılar değil aynı zamanda çevrelerine kültürel olarak çıktılar sunan ve çevrelerini etkileyen birimlerdir.

Örgütlerin üzerinde etkisi olan bir diğer unsur olarak örgütün içinde bulunduğu sektör yani yakın çevresi sayılabilir. Her sektörün kendisine has bir takım belirleyici özellikleri olabilmektedir. İçinde bulunduğu sektörün sahip olduğu özelliklere göre de örgütlerin stratejilerini, örgütlenme ve rekabet etme tarzlarını biçimlendirdiği görülmektedir. Çeşitli sektörlerin üretim aşamaları, sahip olduğu teknoloji, gerçekleştirdiği faaliyetleri, personel nitelikleri, elinde bulundurduğu dağıtım kanalları, tedarik olanakları ve haberleşme sistemleri birbirlerinden çok farklı özelliklere sahip olabilmektedir. Bu farklı özellikler örgütlerin yapılanma, yönetim, hiyerarşi ve iletişim biçimleri, görev, yetki ve sorumluluk dağılımları gibi birçok yönü üzerinde belirleyici etkilere sahip olabilmektedir.

Örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerinin öneminin anlaşılması neo-klasik yaklaşım sonrasında ortaya çıkan açık sistem yaklaşımı ile anlaşılmıştır. Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının geçerli olduğu dönemlerde genellikle örgütler kapalı sistemler olarak algılanmışlar ve çevreleri ile olan ilişkilerinin örgütlerin üzerinde nasıl etkilere sahip olabileceği üzerinde durulmamıştır. Genellikle örgütün yönetim yapısı, örgütlenme biçimi, çalışanları arasındaki ilişki biçimi, çalışan verimi ve görev dağılımı gibi birçok konudaki özellikleri ve yaşadıkları sorunlar örgütün içerisinden, mikro bakış açısıyla araştırılmaya ve çözümlenmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımların öne sürdüğü belirli kurallar ve görüşler çerçevesinde ilerlemek önemli olarak

görülmüştür. Örneğin; klasik yönetim yaklaşımı açısından çalışanların zamanlarını etkin ve verimli bir şekilde değerlendirip daha kısa sürede daha çok üretim sağlayabileceği öne sürülmüştür. Bu şekilde örgütlerin daha başarılı olabilecekleri ve hedeflerine ulaşabilecekleri düşünülmüştür. Ancak ilerleyen zamanlarda insan faktörünün önemi ve aynı zamanda örgütlerin çevrelerinin de önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Örgütün içinde bulunduğu çevre, örgüt yapısı üzerinde oldukça önemli etkilere sahiptir (Erkmen, 2010:28). Örneğin; bir işletme değişimlerin hızlı olmadığı, rekabetin çok üst düzeyde yaşanmadığı bir çevrede faaliyet gösteriyorsa mekanik bir örgüt yapısı yeterli olabilirken; yoğun rekabetin ve hızlı değişimlerin olduğu dinamik bir çevrede faaliyet gösteren bir örgüt için ise organik örgüt yapısının çok daha işlevsel ve etkili olabileceği söylenebilir.

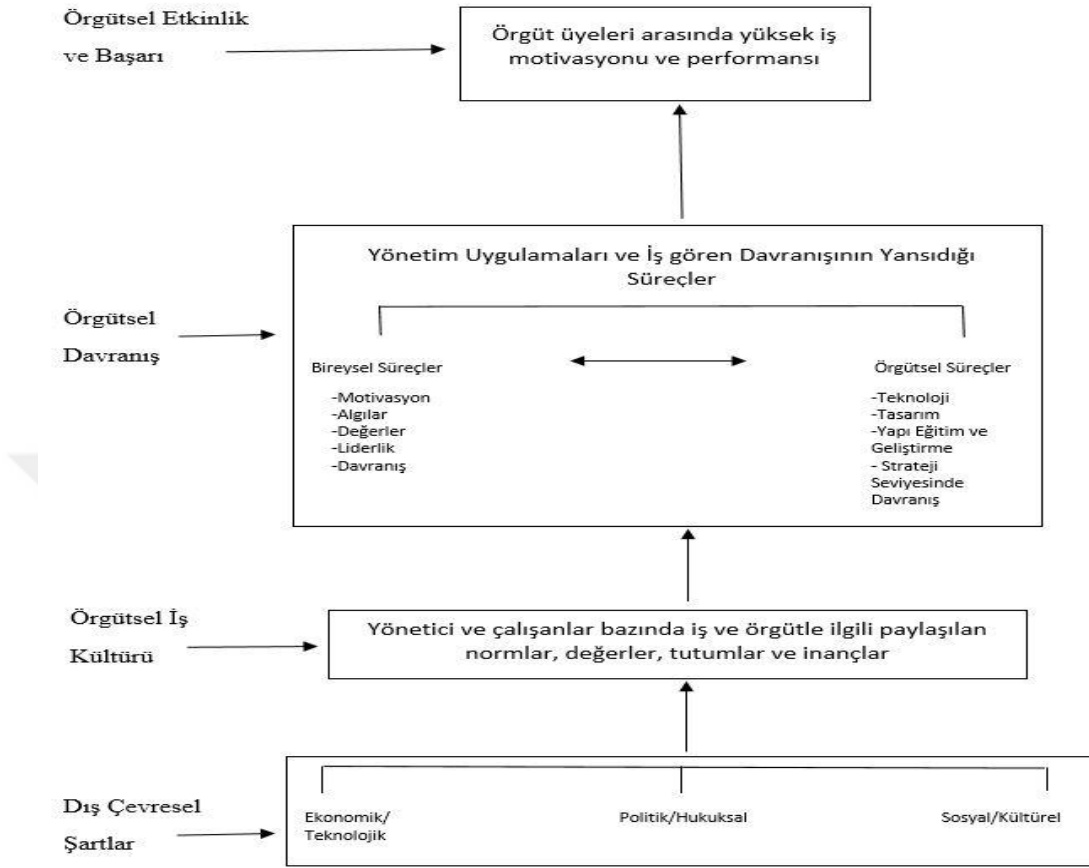
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerin giderek daha karmaşık ve etkileşime dayalı bir çevrede faaliyette bulundukları belirtildiği üzere, örgüt kültürünün üzerinde de belirleyici etkilere sahip olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri; örgütün faaliyette bulunduğu toplum, sektör, çevresinde yer alan müşteriler, örgütün büyüklüğü, sektördeki rekabet koşulları, finansal kaynakları olarak ifade edilebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005'ten aktaran Erkmen, 2010:28). İşletmenin iç ve yakın dış çevresinin yanı sıra uzak dış çevresindeki politik koşullar, hukuki sistem ve yaptırımlar da örgüt kültürünü şekillendirici etkilere sahip olabilmektedir. Örgüt kültürünün, bireyleri ve grupları bir arada tutan inançlar, değerler ve normlardan oluştuğu tanımlandığı üzere; kültürün oluşmasının uzun, zamanı alıcı bir süreç olduğu ve birçok faktörün etkilerini de bünyesinde barındırdığı fikri göz ardı edilemez.

Örgüt kültürünü etkileyen faktörlerin üç genel başlık altında toplandığı görülmektedir (Tosi vd., 1994'ten aktaran Erkmen, 2010:29). Bunlar: geniş dış etkiler, sosyal değerler ve ülke kültürü ve örgüte ilişkin elementler olarak ifade edilmektedir. Geniş dış etkiler, örgütün üzerinde çok az kontrole sahip olduğu, topluma yön veren doğal ve tarihi olaylardır. Sosyal değerler ve ülke kültürü ise, örgütün içinde bulunduğu ülkede baskın olan ve bireylere dayatılan özgürlük, uyum-rekabet, güç

dağılımı, insan-doğa ilişkisi gibi birçok konuyu içinde barındırır. Üçüncü ve belki de en önemli faktör ise örgüte ilişkin elementlerdir. Örgütün içinde bulunduğu sektör ve buna bağlı olarak sahip olduğu teknoloji, personel seçiminde öncelik verdiği ölçüt ve değerler, örgütün geçmişinde iz bırakan önemli figürler ve olaylar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Başarılı kültür araştırmacısı Hofstede'nin ifade ettiği gibi, örgütleri içinde barındıran ve kapsayan bir üst sistem olan toplum ve toplum kültürü; sahip olduğu özelliklere göre bireyleri, örgütleri ve genel olarak tüm toplumu çeşitli şekillerde etkilemektedir (Erkmen, 2010:29). Örneğin; eril ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yer alan örgütlerin daha rekabetçi, hiyerarşik-dikey bir yapılanmaya sahip olduklarının görülme olasılığı oldukça fazladır. Dışıl ve güç mesafesinin düşük olduğu, toplulukçu kültürde yer alan bir örgütün ise daha dayanışmacı, hiyerarşik olmayan-yatay bir yapılanmaya sahip olabileceği ön görülebilir. Bunlar örgüt kültürünü etkileyebilen çok genel faktörler olarak algılanabilir. Bu genellemelerin her koşulda ve her yerde aynı biçimde ortaya çıkacağı anlamına gelmemelidir fakat yine de toplumda baskın olan kültürel değerlerin de örgütün yapısı ve oluşumunda önemli derecede etkiye sahip olduğu kabul edilmelidir.

Her ne kadar toplum kültürünün etkisi kaçınılmaz olsa da, örgütün yakın çevre koşulları, kurucu ve yöneticilerinin sahip oldukları özellikler, sektör ve sektörde yer alan rakiplerin oluşturduğu faaliyet ortamı gibi etkenler de örgüt kültürünün biçimlenmesinde önemli etkilere sahip olmaktadır. Dış çevresel faktörlerin örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan davranışlarını ve örgütsel davranış süreçlerini nasıl etkilediği aşağıdaki şekilde özetlenebilir.



Şekil-2: Örgütsel Etkinlik ve Başarıyı Etkileyen Dışsal ve İçsel Çevre Faktörleri

N.J.Adler International Dimensions of Organizational Behavior, 1986’ dan aktaran T.

Erkmen, Örgüt Kültürü, 2010, s. 30

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, işletmenin içerisinde bulunduğu ekonomik, teknolojik, politik, hukuki ve sosyal çevre koşulları örgüt kültürünü, sahip olduğu değerler ve normlar aracılığıyla etkilemektedir. Bu şekilde çalışan davranışlarının yönlendirilmesi de sağlanmaktadır. Örgüt kültürünün çalışanların davranışlarına olan etkisi sonucunda da, bireylerin motivasyonu ve buna bağlı olarak örgütün tamamında ortaya konan performans, verimlilik ve başarı ortaya çıkmaktadır (Erkmen, 2010:30).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİ VE FONKSİYONLARI

Toplumun oluşumu, gelişimi ve ilerlemesinde önemli katkıları olan örgütler için toplumun temel yapı taşlarıdır denebilir. Nasıl ki bir toplumun oluşumunda en önemli koşullardan birisi, ortak bir yaşanmışlık, bağ ve geçmiş tecrübelerin birleşimi ile oluşan birleştirici nitelikte bir kültürün varlığı ise; aynı durum örgütler için de geçerlidir. Örgüt kültürünün oluşumu ve gelişimi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Çeşitli yazarlar bu aşamaları farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Luthans ve Schein'a göre bu oluşum aşamaları şu şekildedir (Luthans, 2002:126-127; Schein, 2004:226):

- Bir veya birden fazla kişi bir girişimcilik fikri ile bir araya gelir.
- Girişim fikrine sahip olan kişiler etraflarında, kendileriyle aynı değerleri, vizyonu ve misyonu paylaşan çekirdek bir grup oluştururlar.
- Kurucu grup, fonlar oluşturmak, çeşitli patentler toplamak, örgütün yeri ve fiziksel koşullarını belirlemek vb. yollarıyla ortak hareket etmeye başlar.
- Örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla örgütün kuruluş değerleri, vizyonu ve misyonu ile uyumlu olan bireyler alınmaya başlanır. Böylece ortak bir geçmiş ve değerler bütünü yaratılmaya başlanır. Eğer gruplar dengeli bir şekilde bir arada faaliyet göstermeye devam eder ve etkili ortak öğrenme deneyimleri paylaşırlar ise; nasıl gelişip hayatta kalınabileceği, rakiplerle nasıl mücadele edilebileceği ve çevreye ilişkin etkili varsayımlar oluşturabilirler.

Örgüt kültürünün oluşum aşamaları ile ilgili Robbins ve Judge'ın ortaya attığı aşamalar ise şu şekildedir (Robbins ve Judge, 2009'dan aktaran Erkmen, 2010:31).

- Girişim fikrini ortaya atan kişi kendisi ile benzer ideal ve amaçlara sahip kişileri istihdam eder.
- Bu bireylerin ortak değerler ve ilkeler etrafında toplanarak sosyalleşmeleri sağlanır.
- Kurucu bireyler, çalışanların değerleri, inançları ve normları içselleştirip benimsemelerini sağlamak amacıyla rol modeli oluşturmaya çalışırlar. Örgüt istenen başarılı sonuçları elde etmeye başladığı takdirde, kurucu ekibin vizyonu başarının ortaya çıkmasını sağlayan temel unsur olarak benimsenir.

Örgüt kültürünün çoğunlukla kurucu liderin kişilik özellikleri, sahip olduğu inanç ve değerlerden etkilendiği ifade edilmektedir (Bass & Avolio, 1994'den aktaran Erkmen, 2010:32). Örgüt ve yönetim kuramları alanındaki başarılı çalışmalarıyla bilinen Mintzberg ise örgüt kültürünün oluşumunu üç aşamada ifade etmiştir. Mintzberg'e göre ilk aşamada örgütün ideolojisi belirlenir ve bunun yerleşmesi için şu üç aşamadan geçilmesi gerekmektedir: Toplumsal bir ihtiyacın karşılanmasına yönelik olarak bir düşünce ortaya atılır ve bu düşünceyi paylaşan bir grup oluşturulur. Bu aşamada henüz grubun normları, değerleri, inanç sistemleri ve gelenekleri oluşmamıştır (Erkmen, 2010:32). İkinci aşamada, başlangıçta belirlenen misyon rehberliğinde geleneklerin ve değerlerin ortaya çıkarılması ve paylaşılması gerçekleştirilir. Bunun için örgütün çevresi ile olan ilişkileri sonucunda bir takım stratejiler belirlenir. Bu stratejiler çerçevesinde örgütsel eylemlerin sınırlarının çizildiği toplumsal sözleşme oluşturulur. Bu sözleşme ile birlikte örgütsel değerler de oluşmaya başlar. Örgütün geliştirdiği bu değerler; müşteriye ile olan ilişkiler, ürün kalitesi, örgütteki davranış biçimleri gibi konulara yönelik olarak oluşturulabilir. Üçüncü ve son aşamada ise örgütün belirgin bir kimlik kazanması ve örgütsel değerlerin kök salarak tüm üyeler arasında paylaşılması sağlanır. Örgüte yeni katılanların da bu değerleri benimsemesi çeşitli sosyalizasyon etkinlikleri ile gerçekleştirilir (Doğan, 2007'den aktaran Erkmen, 2010:32).

Örgüt kültürünün oluşumunun ardından kültürün geliştirilmesi ve güçlendirilmesi amaçlanmalıdır. Örgütsel gelişimin ve başarının ardındaki en büyük etkenlerden birisi örgütün güçlü bir kültüre sahip olmasıdır (Erkmen, 2010:34). Örgüt kültürünün geliştirilmesi için ise şu noktaların dikkate alınması önem arz etmektedir: Öncelikle örgüt üyeleri arasında ortak bir geçmişe sahip olma duygusu geliştirilmelidir. Bunun için örgüt içerisinde geçmişte yaşanan önemli olaylar, ortak deneyimler, önemli karakterlerin oluşturduğu rol modelleri örgüt üyelerinin bu değerler etrafında bir araya gelmelerini ve birlik duygusuna sahip olmalarını sağlar. Örgütteki norm ve değerlerin belirginleşmesi ve herkes tarafından kabul görmesi ile birlik duygusu güçlendirilir (Gross & Schiman'dan aktaran Erkmen, 2010:34). Bir diğer önemli husus ise üyelik duygusunun geliştirilmesidir. Bunun için çalışanlar arasında istenen ve istenmeyen davranışların belirlenmesi ve istenen davranışlar doğrultusunda çalışan ve iyi

performans sergileyenlerin nasıl ödüllendirileceğine dair belirgin ölçütlerin olması önemlidir. Aynı zamanda ödüllerin dağıtımında eşitlikçi yaklaşıma sahip olunması, bireyler arasındaki üyelik duygusunun gelişmesine katkı sağlamaktadır. Üyeler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, üyelerin çeşitli karar alma aşamalarına dâhil edilmesi, periyodik toplantılarla bireylerin çeşitli konularda görüşlerinin alınması gibi uygulamalar üyeler arasındaki ilişkileri ve karşılıklı etkileşimi artırmaya yardımcı olmaktadır.

Örgüt kültürünün aynı zamanda örgüt içinde yerine getirdiği bazı fonksiyonları vardır. İlk olarak örgüt kültürünün, özgün kılıcı, örgütü diğer örgütlerden ayıran bir özelliğe sahip olduğu ifade edilebilir (Özkalp & Kirel, 2018:173). Örgütteki bireylere kimlik kazandırması, örgütle bütünleşmelerini sağlaması ise bir diğer fonksiyonudur. Aynı zamanda bireylerin daha fazla çalışarak örgüte daha özverili bir şekilde katkı sağlamalarına da yardımcı olmaktadır (Özkalp & Kirel, 2018:174). Örgüt üyelerinin birbirleri arasındaki etkileşimi artırarak dayanışma ve birlik duygusunu geliştirme konusunda katkı sağlamaktadır. Son olarak örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarını şekillendirerek onlara rehberlik edici bir kontrol mekanizması olarak da işlev gördüğü söylenebilir.

Örgüt kültürünün bu gibi birçok önemli ve olumlu katkılarından bahsedilebileceği gibi aynı zamanda olumsuz bazı etkilerinin de olabileceği belirtilmelidir. Örgüt değişken bir çevrede faaliyet gösteriyorsa ve güçlü bir kültüre sahip ise, bu durum kültürün değişen koşullara uyum sağlamasını zorlaştırabilir (Özkalp & Kirel, 2018:174). Bu durum örgütün yeni gelişmelere ayak uydurma ve kendini güncelleme konularında bazı çatışmalar yaşamasına neden olabilir.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ

Örgüt kültürünün açıklanması, yorumlanması ve sınıflandırılmasına yönelik olarak çeşitli araştırmacılar tarafından öne sürülmüş birçok model ve örgüt kültürü tipi bulunmaktadır. Örgüt kültürlerinin ortak bazı yönleri olabileceği gibi birbirlerinden farklı birçok özellikleri de söz konusu olabilir. Kültürleri incelerken ve kıyaslarken iyi kültür-kötü kültür ayrımı yapmak etik açıdan doğru bulunmasa da örgütleri başarıya ve başarısızlığa götüren kültür olarak işlevsel(arzulanan) veya işlevsel olmayan

(arzulanmayan) kültür olarak ifade edilmesi uygun olabilir (Şişman, 2014:141). Aşağıda örgüt kültürü konusunda ortaya konan bazı önemli örgüt kültürü tipleri ve modelleri ana hatlarıyla ifade edilmektedir.

1.6.1. Schneider’ın Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürü konusunda yapılan önemli sınıflandırmalardan biri Schneider tarafından ortaya konulmuştur. Bu sınıflandırmaya göre örgüt kültürleri: işbirliği kültürü, rekabet kültürü, yetiştirme kültürü ve kontrol kültürü olarak dört tipte ifade edilmektedir (Schneider 1994’den aktaran Erkmen, 2010:79). Kontrol kültürünün hâkim olduğu örgütlerde otoriter bir yönetim anlayışının ve hiyerarşik bir yapılanmanın tercih edildiği görülmektedir. Bürokrasi yönetimin temel unsurudur ve yöneticinin örgüt üzerinde baskın bir rolü bulunmaktadır. Standart iş süreçleri ve rutin görev dağılımı tercih edilir. Kestirilebilen ve durağan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin tercih ettikleri bir kültür tipidir. İşbirliği kültüründe ise, bireysel çabalardan ziyade örgüt üyelerinin dayanışma içerisinde faaliyet gösterdiği, koordinasyonun önemli olduğu söylenebilir. Örgütteki bireylerin değişik beceri ve birikimlerinden yararlanılarak sinerji ortamının oluşturulması bu kültür tipinin karakteristik özelliklerindendir. Rekabet kültüründe, örgüt içerisindeki bireylerin en üstün ve mükemmel olma güdüsüyle hareket ettikleri görülür. Kişilerin başarı güdüsü ile hareket ettiği; bilgi ve becerilerin takdir edildiği ve yaratıcılığın desteklendiği bir ortam mevcuttur. Hızlı inovasyon ve niş pazarlar yaratma stratejileri bu kültürde önemlidir (Schneider, 2000:4). Yetiştirme kültüründe bireylerin gelişimi önemsenir ve insan odaklı bir yönetim algısı egemendir. Değerlerin, fikirlerin ve üst seviyedeki amaçların daha ileri boyutlarda farkına varılıp yaygınlaştırılması temel stratejilerdendir (Schneider, 2000:4). Çalışan adanmışlığı ve müşterinin zenginleştirilmesine önem verilir. Celestial Seasoning, Herman Miler, W.L. Gore gibi firmalar yetiştirme kültürüne sahip olan işletmelere örnek olarak gösterilebilir. Bu örgütlerde liderlik bir sanat olarak görülürken; esnek bir organizasyon yapısı tercih edilir. İş yaşamı kalitesini artırmak ve sosyal sorumluluk ilkelerinin takip etmek önemli örgütsel değerlerdendir (Schneider, 2000:5).

1.6.2. Harrison Ve Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Harrison 1972 yılındaki “Understanding Your Organization’s Character” isimli çalışmasında örgütlerin kültürlerini kişilikleri olarak ifade etmiştir. Buna göre, dört tür örgüt kültüründen veya karakterinden bahsedilmektedir (Harrison 1972’den aktaran Şişman, 2014:142). Bunlar: güç kültürü(Zeus), rol kültürü(Apollo), görev kültürü(Athena) ve birey kültürüdür(Dionisus). Harrison, her bir örgüt kültürü tipini Yunan mitolojisinde yer alan Tanrı isimleriyle özdeşleştirmiştir. Güç kültüründe güç ve denetim mekanizması bir veya birkaç kişide toplanmıştır. Güç, itaat, statü ve kontrol önemli örgütsel değerlerdir (Erkmen, 2010:85). Merkezi yönetimin güçlü ve kararlarda genellikle tek başına etkili olduğu bu tür örgütlerde hiyerarşik yapılanmanın tercih edildiği görülmektedir. Gücü elinde bulunduranların genellikle diğer çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurduğu örgütlenme biçiminde, güç ve çıkar çatışmalarının da sıklıkla yaşandığına rastlanabilir (Şişman, 2014:142). Rol kültürünün görüldüğü örgütlerde, katı bir hiyerarşik yapılanma tercih edilmekte olup bürokrasi ve ilkeler ilişkilerin biçimlenmesinde önemli etkiye sahiptir. Rol, makam, statü ve sorumluluk gibi kavramlar bu kültürde oldukça önemlidir (Şişman, 2014:142). İş tanımları önceden belirlenmiştir ve bu sistemde kişiler, rollerden daha üstün değildir (Erkmen, 2010:85). Tipik kamu işletmeleri, rol kültürünün hâkim olduğu örgütlere örnek olarak gösterilebilir. Görev kültüründe, odak noktası kişiler ve rollerden ziyade örgüt amaçları ve görevlerdir. Örgütte yararlanılacak olan her mekanizma, amaçlara ne ölçüde hizmet ettiği ölçüsünde değerlendirilmektedir. Sonuç odaklı olan bu kültürlerde, yaratıcılık, rekabet ve hız oldukça önemlidir (Erkmen, 2010:85). Uzmanlık, gücün en önemli kaynağı olup bireysel amaçlar yerine örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine öncelik verilmektedir. Yazılım şirketleri ve reklam firmaları görev kültürünün hâkim olduğu işletmelere örnek olarak verilebilir (Erkmen, 2010:85). Birey kültüründe ise, “örgütler bireyler içindir anlayışı egemendir” (Şişman, 2014:142). Örgüt yapısının belirlenmesinde öncelikli kıstas, örgüt amaçları ve hedeflerine uyumlu olmasından ziyade bireylerin istek ve ihtiyaçlarına ne kadar cevap verebildiği ve onları destekleyip desteklemediğidir. Örgütler, bireysel hedef ve çıkarlar için birer araç olarak görülmektedir.

Örgüt kültürü ve tipolojileri konusunda Handy'nin 1985 yılında yayımladığı "Süper Yönetim" isimli çalışmasında da Harrison'inkine benzer şekilde dört tip örgüt kültüründen bahsedilmektedir. Bunlar yine aynı şekilde; güç(Zeus) kültürü, rol(Apollo) kültürü, görev(Athena) kültürü ve birey kültürüdür (Şişman, 2014:143) ve Harrison'un tipolojisine benzer özellikte örgüt yapıları ve çalışma koşullarını temsil etmektedirler.

1.6.3. Miles Ve Snow'un Örgüt Kültürü Tipleri

Miles ve Snow geliştirdikleri örgüt kültürü tipolojisinde dört tür kültürden bahsetmektedirler. Bunlar; koruyucu kültür, analiz edici kültür, tepki verici kültür ve geliştirici kültürdür (Erkmen, 2010:89). Koruyucu kültüre sahip örgütler, genelde risk almaya yanaşmayan, sahip olduğu pazara ve müşteriye özen gösteren, muhafazakâr özellikler taşıyan bir yönetim biçimi sergilemektedirler. Hali hazırda var olan, örgüt amaçlarına hizmet eden örgütlenme biçimi korunmaya çalışılır ve değişim çok fazla desteklenen bir olgu değildir. Analiz edici kültüre sahip örgütler, rakiplerin stratejilerini, performanslarını ve sektördeki değişimleri sıkı bir şekilde takip ederler. Kendi mevcut düzenleri, amaçlarına hizmet ettiği müddetçe korunmak istenirken; aksayan ve amaçlara hizmet etmeyen bazı ilke ve kurallar ise güncel gelişmelere paralel olarak geliştirilmeye çalışılır. Koruyucu ve geliştirici kültürün sentezinden oluşan bir kültür tipi olduğu ifade edilebilir (Erkmen, 2010:89). Yönetici temkinli ve var olan düzeni koruyucu olmakla beraber aynı zamanda en makul seviyede risk almaya da eğilimlidir ve gelişmelere açıktır. Geliştirici kültür, koruyucu kültür ile zıt özellikler taşımaktadır. Bu tarz kültüre sahip örgütlerde, yenilikçilik, risk alma eğilimi, rekabet stratejileri ve rakiplerinin önüne geçmek için yeni pazarlar elde etmek son derece önemlidir. Yöneticilerin ve liderlerin, risk almayı seven, katılımcı, etrafındakileri değişim ve yenilik fikirleri etrafında güdüleyebilen, dinamik kişilik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Tepki verici kültürde, örgütün sahip olduğu düzen ve işleyiş biçimi değişim baskılarına karşı korunmaya çalışılır. Risk almak çok fazla tercih edilmezken; ancak zorunlu durumlarda başvurulacak bir yöntemdir. Değişim baskılarına karşı en uygun kararlarla, mevcut düzeni koruyan ancak düzenleyici bazı stratejiler ile bu baskılar olabildiğince hafifletilmeye ve az

zararla atlatılmaya çalışılır. Değişim ve risk alma, zorunlu ve kaçınılmaz olduğu durumlarda tercih edilmektedir.

1.6.4. Deal Ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Deal ve Kennedy geliştirmiş oldukları örgüt kültürü sınıflamasında, kültürün çevre ile ilişkisi ve elde edilen başarı ile ilgili çevreden alınan geribildirim hızını ölçüt alarak dört farklı tipte kültürden bahsetmişlerdir (Erkmen, 2010:87). Bu tipolojiye göre bu kültürler şunlardır: yüksek risk-hızlı geribildirim kültürü, düşük risk-hızlı geribildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geribildirim kültürü ve düşük risk-yavaş geribildirim kültürüdür. Yüksek risk-hızlı geribildirim kültüründe, örgüt içinde karar alma ve geribildirimlere ulaşma hızlı bir biçimde gerçekleşir ve karar alma sürecinde risk olmazsa olmaz unsurlardandır. Verilen kararların etkisi hakkında geribildirimler hızlı bir şekilde alınır. Reklamcılık şirketleri ve işletmelerin pazarlama birimlerinin çalışma kültürü buna örnek olarak gösterilebilir (Erkmen, 2010:88). Grup başarısı ve performansından ziyade bireysel başarılar aracılığıyla başarının elde edileceğine inanılır ve bireysel performans ölçüt alınarak ödül dağıtımı gerçekleştirilir. Düşük risk-hızlı geribildirim kültüründe, çok çalış-sert oyna(work hard-play hard) kültürü hâkimdir. Bireyler yüksek risk içeren konularda karar almaktan kaçınırlarken örgüt stratejisi ve hedeflerine uyan çalışmalar yapıp yapmadıkları hakkında hızlı geribildirim almaktadırlar. Örgütün başarılı olmasının yolunun müşteri odaklı olmaktan geçtiğine inanılan bu kültür tipi, genellikle otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, bilgisayar üretim firmalarında ve işletmelerin satış bölümlerinde etki alanına sahiptir (Erkmen, 2010:88). Yüksek risk-yavaş geribildirim kültürü, oldukça riskli kararlar alarak büyük yatırımlar yapan ve bu kararların sonucu hakkında uzun süre sonra geribildirim alınabilen örgütlerde yaygındır. Bu tip örgütlerde yatırımlar ile ilgili tüm kararlar tepe yönetimi tarafından alınırken; çalışanların donanımları ve yeteneklerine de önem verilir. İşletmelerin araştırma-geliştirme bölümleri, ileri teknolojiye dayalı üretim yapan işletmeler ve ağır makine endüstrisinde faaliyette bulunan örgütlerde bu kültüre rastlanabilmektedir (Erkmen, 2010:88). Düşük risk-yavaş geribildirim kültürü ise, hiyerarşik yapılanmanın yoğun olduğu, karar alma süreçlerinde düşük düzeyde riskin alındığı ve alınan kararların etkisi hakkında geribildirim uzun bir süreçte alındığı örgütlerde ortaya çıkmaktadır.

Bu örgütlere örnek olarak kamu kurumları, sigorta firmaları ve işletmelerin finansal işler bölümü gösterilebilir (Erkmen, 2010:89).

Bu kültürlerin tek başına bir örgütte egemen olamayacağı ve her bir kültür tipinin belli ölçülerde etkiye sahip olabileceği de ayrıca ifade edilmelidir (Ataman 1995'den aktaran Erkmen, 2010:89).

1.6.5. Denison Ve Spreitzer'in Örgüt Kültürü Tipleri

Denison ve Spreitzer'in geliştirmiş oldukları örgüt kültürü tipolojisi aslında temelini Quin ve Kimberley tarafından 1984 yılında oluşturulan rekabet eden değerler modeline dayandırmaktadır. Rekabet eden değerler modelinin temeli, ilk olarak Quin ve Rohrbaugh(1981) tarafından, örgütlerin etkinlik seviyeleri arasındaki farkta, örgütlerde var olan temel değerlerin fark yaratıp yaratmadığına yönelik yapılan araştırmaya dayanmaktadır (Denison & Spreitzer, 1991:3). Bu model, örgütün içi ile çevresi arasındaki çatışmaya ve insan sistemlerindeki rekabet gerilimi ve çatışma doğasına odaklanmaktadır. Bu tipolojiye göre örgütlerin kültürlerini dört grupta sınıflandırabiliriz. Bunlar: grup kültürü, gelişim kültürü, rasyonel kültür ve hiyerarşi kültürüdür (Denison & Spreitzer, 1991:5). Grup kültürüne sahip örgütler, insan odaklı politikalara oldukça önem vermektedirler. Örgüt içindeki ilişkilere ve esnek çalışma koşullarına dayalı bir örgütlenme biçimi tercih edilmektedir. Grupların varlığı ve dayanışması örgütün işleyişi açısından önemli olduğundan dolayı devamlılığına özellikle dikkat edilmektedir. Bu tip kültürde aidiyet, katılım ve güven temel değerleri oluştururken; temel motivasyon faktörleri ise bağlanma, uyum ve üyeliktir. Bu örgütlerdeki liderlerin daha katılımcı, destekleyici ve anlayışlı oldukları ve takım çalışması yoluyla etkileşimi inşa ettikleri görülmektedir. Etkinlik göstergeleri olarak insan potansiyelinin yeterince değerlendirilip değerlendirilmediği ve üyelerin adanmışlığı referans alınmaktadır. Gelişim kültürünü yaşatan örgütlerde esneklik ve değişim desteklenirken, temel odak noktası olarak iç çevreden ziyade örgütün dış çevresi seçilmiştir (Denison & Spreitzer, 1991:5). Kültürün yöneldiği temel değerler kaynak edinimi, büyüme, yaratıcılık ve dış çevreye adaptasyondur. Baskın olan motivasyon faktörleri ise büyüme, teşvikler, yaratıcılık ve çeşitliliktir. Öne çıkan liderlik özellikleri, idealist ve girişimci, risk almaya istekli ve geleceğe dair bir vizyon

oluşturabilme becerisine sahip olmaktır. Etkinlik ölçütü olarak ise; yeni pazarların geliştirilmesi, kaynak edinimi ve büyümedir. Değişken ve rekabetin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin başarıya ulaşmasında, gelişim kültürünün önemli katkıları olabileceği ön görülebilir. Rasyonel kültürün temelini oluşturan değerler; verimlilik, performans, amaçları gerçekleştirme ve başarıdır (Denison & Spreitzer, 1991:5). Rasyonel kültürün egemen olduğu örgütlerde ana amaç, hedeflerin iyi belirlenerek bunların güdümünde ve gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerde bulunmaktır. Temel motivasyon faktörleri ise rekabet ve önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir. Beklenen liderlik özellikleri, yönlendiren, yol gösteren, amaç odaklı, yardımcı ve üretkenliği destekleyici olmalarıdır. Hiyerarşi kültüründe vurgulanan değerler, örgüt içi etkinlik, istikrar, koordinasyon ve değerlendirmedir (Denison & Spreitzer, 1991:6). Bu tip kültüre sahip örgütlerde kurallar çerçevesinde hareket edilir ve kuralların gerçekleştirilmesine dikkat edilir. Temel motivasyon faktörleri; güvenlik, kurallar, yönetmelikler ve düzendir. Durağan ve rekabet şiddetinin yoğun olmadığı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde(kamu kurumları, üniversiteler vb.) sıklıkla rastlayabileceğimiz bir kültür biçimidir. Bu kültüre sahip kurumlardaki liderlerin genellikle, tutucu, teknik sorunlara oldukça dikkat eden ve temkinli kişiler oldukları görülmektedir. Örgüt performansının etkin olarak değerlendirilmesi için denge ve kontrol mekanizmalarının iyi bir şekilde çalışması gerekir. Her ne kadar birbirine zıt özellikler barındırsalar da bu kültür tiplerinin birbirine benzer özelliklerinin de olduğu unutulmamalıdır ve örgüt içerisinde baskın bir kültür olmasına rağmen; hiçbir örgütün sadece bir kültür tipini yansıttığı ve diğer özellikleri barındırmadığı iddia edilemez. Aksine bu kültürlerin farklı birleşimlerini ve sentezini yansıtabilmektedirler.

1.7. HOFSTEDE’NİN KÜLTÜR MODELİ

Kültür konusunda yaptığı kapsamlı araştırmalarla ve oluşturduğu kültür modelleri ile tanınan Hollandalı bilim insanı Geert Hofstede, günümüzde kültür ile ilgili yapılan birçok araştırmaya rehberlik etmektedir. 1980 yılında yayımlanan, ülkeler arası kültürel farklılaşmalar ve kültür kavramının modellemesine dair ilk büyük çaplı araştırmasında, dünyaca ünlü IBM firmasının 64 farklı ülkedeki şubesinde yaklaşık 116.000 birey ile çalışmıştır. 1967-1973 yılları arasında toplanan bu veriler

ışığında günümüzde Hofstede'nin kültür modeli olarak bilinen çalışmanın temeli atılmıştır. Araştırmada kullanılan anket soruları, 10 farklı ülkedeki firma çalışanları ile yapılan derinlemesine mülakat sonuçlarına göre oluşturulmuştur (Hofstede vd., 1990). Araştırmadan elde edilen verilerin analizi ve yorumlanması sonucunda kültürün dört farklı boyutla açıklanabileceği ifade edilmiştir. Bu modele göre kültür; güç mesafesi(yüksek-düşük), belirsizlikten kaçınma(zayıf-güçlü), bireysellik-toplulukçuluk ve erillik-dişilik boyutlarıyla açıklanmıştır (Hofstede vd., 1990:3). Ancak sonraki yıllarda yaptığı çalışmalarda bu modele iki boyut daha eklenmiştir. Bunlar uzun dönemli-kısa dönemli yönelim ve hoşgörü-baskı kültürüdür. Güç mesafesi boyutu, kişilerin toplumda var olan eşitsizlik ile ilgili tutumlarının nasıl olduğu ve eşitsizliği nasıl algılayıp yorumladıkları ile ilgilidir (Hofstede vd., 2010:55). Bu boyut adının kaynağını, Hollandalı sosyal psikolog Mauk Mulder'ın çalışan personeli patronlarından ayıran faktörleri açıklamakta kullandığı “duygusal mesafe” kavramından almaktadır (Hofstede vd., 2010:55). Bir toplumdaki bireyler gücün adil ve eşit dağılması gerektiğine inanıyor ve bunun daha ahlaki olduğunu düşünüyorlarsa bu toplumdaki kültürün güç mesafesi düşük bir özellikte olduğu ifade edilebilir. Ancak bireyler gücün adil ve eşit dağılmadığını kabul ediyor ve bunu yadırgamayıp üstüne üstlük destekleyebiliyorsa bu toplumda güç mesafesi yüksek bir kültürün var olduğunu söyleyebiliriz. Güç mesafesi yüksek kültürlerde hiyerarşik yapılanmaların oldukça fazla olduğu görülmektedir. Güç mesafesi yüksek ve düşük kültürler arasındaki farklar aşağıdaki tabloda belirtilmektedir:

Tablo-1: Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Arasındaki Temel Farklılıklar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Bireyler arasındaki eşitsizlikler minimuma indirilmelidir.	Bireyler arasındaki eşitsizlikler beklenen ve arzulanan değerlerdendir.
Sosyal ilişkiler koruma ile sürdürülmelidir.	Statü baskıyla dengelenmelidir.
Güçlü ve güçsüz kişiler birbirine bağlı olmalıdır.	Güçsüz kişiler bağımlı/muhtaç kişilerdir.
Güçsüz kişiler, birbirine bağlılık sayesinde duygusal olarak rahat hissederler.	Güçsüz kişiler, bağımlılık ile bağımlılık karşılığı arasında duygusal olarak kutuplaşmıştır.
Ebeveynler, çocuklarına eşit bireyler gibi davranır.	Ebeveynler çocuklarına itaat etmeyi öğretir.
Çocuklar, ebeveynlerine ve yaşlı akrabalarına eşit bireyler gibi davranır.	Ebeveynlere ve yaşlılara olan saygı temel bir erdemdir.
Çocuklar, ebeveynlerin yaşlılık dönemi garantisi olarak görülmezler.	Çocuklar, ebeveynlerin yaşlılık dönemi garantisi olarak görülürler.

Kaynak: Geert Hofstede vd., Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, 2010

Bireyselliğin desteklendiği kültürlerde, kişinin önceliği kendisidir ve sosyal bağlar nispeten daha zayıftır. Kişinin geniş aile çevresi ile sıkı bağlar kurması ve birlikte yaşamaları çok beklenen bir durum değildir. Toplulukçu kültürlerde ise, kişi çevresi ile sıkı bağlar kurmayı tercih eder ve kendi kimliğini, varoluşunu sosyal çevresi ve ait olduğu grup veya gruplarla ifade etmeyi tercih eder. Sadakat karşılığında kişi ait olduğu gruptan destek bekler ve “ben” yerine “biz” algısı ile düşünürler. Bireyci ve toplulukçu kültürler arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki tabloda belirtilmektedir:

Tablo-2: Toplulukçu ve Bireyci Kùltürler Arasındaki Temel Farklılıklar

Toplulukçu	Bireyci
Bireyler geniş ailelere veya iç gruplara doğarlar ve sadakatleri karşılığında koruma elde ederler.	Bireyler yalnızca kendilerinin ve çekirdek ailelerinin bakımını üstlenmek üzere yetiştirilirler.
Çocuklar “biz” algısı ile yetiştirilirler.	Çocuklar “ben” algısı ile yetiştirilirler.
Değerler iç grup ve dış gruplar arasında farklılaşır.	Aynı değer standartları herkese uygulanmalıdır.
Uyumlu olmaya önem verilir ve doğrudan yüzleşmeden kaçınılır.	Dürüstlük ve bireylerin fikirlerini doğrudan ifade etmeleri beklenen bir davranıştır.
Arkadaşlıklar önceden belirlenmiştir.	Arkadaşlıklar gönüllülüğe dayalıdır ve geliştirilmelidir.
Kaynaklar akrabalarla paylaşılmalıdır.	Bireyler ve çocuklar için kaynakların sahipliği kişiseldir.

Kaynak: Geert Hofstede vd., Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, 2010

Eril-dişil kùltür ayırımına bakıldığında, eril kùltürlerin maddi ödüllere önem verdiği, başarı ve rekabet odaklı değerlere sahip olduğu gör÷lmektedir. Dişil kùltürlerin ise tam tersine, dayanışmacı, zayıfı destekleyen ve koruyan, yaşam kalitesine önem gösteren özellikte olduğu ifade edilmektedir. Eril-dişil kùltür ayırımı aşğıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo-3: Dişil ve Eril Kùltürler Arasındaki Temel Farklılıklar

Dişil	Eril
Yaşam kalitesi ve kişiler arası ilişkiler oldukça önemlidir.	Rekabet, kazanma, tanınma ve ilerleme oldukça önemlidir.
Hem erkekler hem de kadınlar mütevazı olmalıdır.	Erkekler hırslı, iddialı ve sert olmalıdırlar.
Hem erkekler hem de kadınlar hassas olabilir ve ilişkilere odaklanabilirler.	Kadınlar hassas olmalı ve insan ilişkilerini gözetmelidirler.
Ailede hem anneler hem de babalar olaylar ve duygularla ilgili sorunlarla baş ederler.	Ailede babalar gerçeklerle; anneler de duygularla ilgili sorunlarla baş ederler.
Ebeveynler gelir ve bakım rollerini paylaşırlar.	Standart bir model vardır ve baba geliri sağlarken, anne bakımla ilgilenir.
Erkek ve kız çocukları aynı temelli oyunlar oynarlar.	Erkek çocukları rekabet etmek için oynarlarken, kız çocukları birlik-beraberlik duygularını pekiştiren oyunlar oynarlar.

Kaynak: Geert Hofstede, vd., (2010) Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. McGraw-Hill.

Belirsizlikten kaçınma kùltürünün egemen olduğu toplumlara bakıldığında belirsiz durumların bireylerde genellikle tedirginlik yarattığı ve geleceğe dair net öngörülere sahip olmanın rahatlık verdiği öne sür÷lmektedir. Bu boyut kapsamında ortaya atılan soru şudur: “Geleceğimizi kontrol altına mı almalıyız yoksa müdahale etmeden akışına mı bırakmalıyız?”. Belirsizlikten kaçınma kùltürünün ayırt edici özellikleri aşağıda belirtilmektedir.

Tablo-4: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınmacı Kültürler Arasındaki Farklılıklar

Zayıf Belirsizlikten Kaçınmacı	Güçlü Belirsizlikten Kaçınmacı
Belirsizlik hayatın normal bir özelliği olarak kabul edilir ve her gün geldiği şekliyle kabul edilir.	Belirsizlik, devamlı mücadele edilmesi gereken bir tehdit olarak algılanır.
Düşük düzeyde stres ve kaygı vardır.	Yüksek düzeyde stres ve kaygı vardır.
Saldırganca ve duygusal temelli tepkiler gösterilmemelidir.	Doğru yerde ve zamanda saldırganca ve duygusal tepkiler gösterilebilir.
Uyumlu kişilik yapıları yaygındır.	Duygusal dengesiz kişilik yapısı yaygındır.
Farklı olan şeyler merak uyandırıcıdır.	Farklı olan şeyler tehlikeli olarak algılanır.
Eğer ülke refah içindeyse aile hayatı ile tatmin olunur.	Eğer ülke refah içindeyse çocuk yetiştirmenin maliyetleri endişe uyandırıcıdır.

Kaynak: Geert Hofstede vd., Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, 2010

Uzun-kısa dönemli yönelim kültürü ayrımına baktığımızda, toplumların günümüzde karşılaşmakta olduğu ve gelecekte karşılaşabileceği tehditler ve zorluklarla baş ederken geçmişi ile bağ kurup kurmadığına yönelik bir boyut olduğu görülmektedir. Bu boyutta düşük puan alan, yani kısa dönemli yönelim kültürüne sahip toplumlarda geleneklere ve geleneksel normlara oldukça önem verilmektedir ve toplumsal-kültürel değişimlere genellikle şüpheyle bakılmaktadır. Uzun dönemli yönelim kültürüne sahip toplumlarda ise daha faydacı bir yaklaşım tercih edilmektedir. Yenilik ve değişim olguları toplumsal kalkınmanın ve geleceğe hazırlanmanın bir koşulu olarak algılanır ve desteklenir. Uzun ve kısa dönemli yönelim kültürleri arasındaki bazı farklılıklara aşağıda değinilmektedir.

Tablo-5: Kısa ve Uzun Dönemli Yönelim Kültürleri Arasındaki Farklılıklar

Kısa Dönemli Yönelim	Uzun Dönemli Yönelim
Harcamaya yönelik sosyal bir baskı mevcuttur.	Kaynaklarla birlikte tutumlu ve tedbirli davranışlar teşvik edilir.
Çabaların sonucunun hızlı alınması beklenir.	Yavaş sonuçlara yönelik sebat edici ve sürdürülebilir çaba takdir edilir.
Sosyal ve mevki zorunluluklarla ilgilenilir.	Birisini belli bir amaca tabi kılmaya istek duyulur.
Geleneklere saygı duyulur.	Değişen durumlara saygı duyulur.
Kişisel denge ile ilgilenilir.	Kişisel uyum ile ilgilenilir.
Kurallara uymak bir sorun kaynağıdır.	Kurallara uymak normaldir.

Kaynak: Geert Hofstede vd., Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its importance for Survival, 2010

Son olarak hoşgörü ve baskı kültürü tanımları bu modeldeki yerini almıştır. Hoşgörü kültüründe, bireylerin yaşamdan zevk almaları ve mutlu olmalarına önem verilir ve bunun mümkün olmasına yardım eden doğal ve temel insani dürtülerin serbest bırakılması teşvik edilir. Baskıcı toplumlarda ise kişilerin temel ve doğal dürtüleri katı sosyal normlarla baskılanarak beklenen ve beklenmeyen davranışlar bireylere bu normlar aracılığıyla dikte edilir. Hofstede'nin kültür alanındaki bu modellemesinin toplum içinde yer alan birçok alt birimde de yansımaları olacağı ve toplum-örgüt kültürü ilişkisi başlığı altında incelendiği üzere çeşitli örgütlerin yapılanmalarında, yönetimlerinde, organize olma biçimlerinde vb. birçok etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir.

1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ VE YÖNETİMİ

Toplumda faaliyet gösteren her bir örgüt belirli bir çevrede yer almaktadır. Her birinin kendine özgü misyonu, vizyonu, hitap ettiği müşteri kitlesi ve ilişkide bulunduğu kişi ve kurumlar bulunmaktadır. Son yıllarda artan bir şekilde etkisini hissettiren bilgi ve bilişim alanındaki gelişmeler ve yenilikler ile birlikte örgütlerin üzerindeki değişim ve gelişim baskısı daha da hissedilir boyutlara ulaşmıştır. Sektörde iyi bir konum elde edebilmek, elindeki pazar payını genişletmek ve rekabet

koşullarında başarılı olmak isteyen, gelişimini ve varlığını sürdürme hedefiyle hareket eden her örgütün etrafındaki değişim ve gelişmelere ayak uydurması bu nedenle oldukça önemlidir. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, amaçlara uygun bir şekilde yönetilmesi ise ancak örgüt kültürünün iyi bir analizi ve dönüşümü ile mümkündür. Örgüt kültürünün sabit kaldığı bir durumda, değişmez-katı kurallarla hareket eden örgütlerin yenilik baskıları karşısında doğru adımları atmaları sanıldığı kadar kolay olmayabilir. Yenilik ve değişim kapsamında alınan bazı yüzeysel kararların ise ancak kısa dönemli başarılar sağlayabileceği; uzun dönemli ve sürdürülebilir gelişme konusunda ise etkisiz sonuçlara sebep olabileceği söylenebilir. Örgüt kültürünün başarılı bir örgütsel değişim için olmazsa olmaz bir unsur olduğu bilinmektedir (Erkmen, 2010:109). Her örgüt kendine has bir kültüre sahiptir ve tıpkı bireylerde olduğu gibi örgütlerin de bakış açısı, faaliyet biçimleri, ilişkilerini yönetme biçimi gibi birçok konuda sahip oldukları kültürün temel bir rolü vardır. Örgütsel değişimin sağlanmasında örgüt kültürü, üyelerine bir referans vermektedir ve yol göstermektedir (Erkmen, 2010:109). Örgüt kültürünün yönetimi ve değişimi konusunda ortaya atılmış üç farklı görüşten söz edilmektedir (Alvesson & Sveningsson, 2015:40). Bunlardan birincisi, belirli koşulların var olması ile yeterli kaynak ve becerileri bir araya getirerek üst yönetimin örgüt kültürünü değiştirebileceği görüşüdür. İkinci görüşe göre, örgütteki grupları etkileyen birçok farklı değer ve anlam mevcuttur ve derine yerleşmiş olan bu kültürel yapılanmaya ulaşmak oldukça zordur. Ancak yöneticilerin bazı durumlarda değerlerin ve normların değişimine aracılık edebileceği de öne sürülmektedir (Alvesson & Sveningsson, 2015:40). Üçüncü görüş ise kültürün kontrol edilemez özellikte olduğu ve yöneticilerin kültürel değişim üzerindeki etkilerinin oldukça sınırlı olduğunu öne sürmektedir. Kişilerin örgütte meydana getirdikleri normların ve değerlerin, yerel ve toplumsal kültürle, kişilerarası ilişki biçimleriyle, grup aidiyeti ve kişilerin eğitim geçmişiyle yakından bağlantılı olduğu ifade edilmektedir (Alvesson & Sveningsson, 2015:40). Bu görüşlerden yola çıkılarak örgütlerde değişimin gerçekleştirilmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken noktaları şu şekilde belirtilebilir (Aquino, 1994'den aktaran Erkmen, 2010:110):

- Örgütte yer alan herkesin değişimin gerekli olduğu bilincine ulaşması ve bu değişimin sağlayacağı faydaların somut bir şekilde ifade edilmesi gerekir.

- Çalışanlara yeterli yatırım yapılarak(eğitim, geliştirme faaliyetleri vb.) örgüt içindeki değişim programına katılımları sağlanır.
- Değişimin istenen şekilde etkin olarak gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak uygun ekipler oluşturulur. Örgütsel kimliğin ve bağlılığın sağlanmasında seçilen ekiplerin faaliyetleri oldukça önemlidir.
- Çeşitli terfi, teşvik, ödül sistemleri ile çalışanların değişim sürecine adapte olmaları desteklenir.
- Tüm uygulamalar başarılı bir şekilde yerine getirildiği takdirde bu değişimin bir rutin haline gelmesi ve örgüt kültürünün bir parçası olarak örgüt içi faaliyetlerde üyeler tarafından kullanılması sağlanmalıdır. Böylelikle örgütsel değişim(örgüt kültürü değişimi) istenen amaçlara hizmet edecek şekilde gerçekleştirilmiş olur.

Örgütte gerçekleştirilmek istenen değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi için değiştirilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; yapı, süreçler, teknoloji, görevler, çevre ve kişiler olarak sınıflandırılmaktadır (Harris vd., 2011:119). Yapı unsuru, otorite biçimi, roller, iletişim şekli ve iş akışı gibi süreçleri kapsamaktadır. Bir örgütte işin ve ilişkilerin nasıl yürütüldüğünü ifade etmektedir. Teknoloji unsuru, sahip olunan problem çözme mekanizmalarını, teknolojik altyapıyı ve araçları içermektedir. Görev unsuru, başarılı bir şekilde yerine getirilen tüm üretim, araştırma ve hizmet gibi konuları kapsamaktadır. Süreçler kavramı ile örgütte uygulanan yönetim bilgi sistemi gibi tüm iş akış süreçleri, teknikler ve metotlar kastedilmektedir. Çevre faktörü ile örgütün hem iç hem de içinde bulunduğu dış çevresi ifade edilmektedir. Kişiler ile de örgütün sahip olduğu insan kaynakları belirtilmektedir. Tüm bu unsurlar üzerinde değişim başarılı ve planlı bir şekilde uygulansa dahi, örgütsel(kültürel) değişimin olumlu katkılar sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesi oldukça zordur. Bunun tam olarak gerçekleştirilmesi için şu adımlar izlenmelidir (Harris vd., 2011:119). Öncelikle belirli değişim hedefleri belirlenerek, bu değişimler ile sağlanacak istenen etkinlik sonuçları net bir şekilde açıklanmalıdır. Bu değişime örgüt içinde herkesin hazır olduğundan emin olunmalıdır. Değişimin örgüt içinde içselleştirilmesi sağlanmalıdır. Son olarak oluşturulan değişim sistemi dengeli bir şekilde sürdürülmelidir. Örgütlerin değişimi iyi bir şekilde gerçekleştirip yönetebilmelerinin

yolu etkin bir örgüt kültürü oluşturmaktan geçmektedir (Cameron & Quinn'den aktaran Erkmen, 2010:115). Örgüt kültürünün etkili bir şekilde değiştirilebilmesi için, örgüt üyelerinin sahip olduğu ortak bir geçmiş yaratılmalı, üyeler arasında aitlik duygusunu canlandıracak politikalar benimsenmeli, örgüt üyeliğinin saygın bir statü haline gelmesi sağlanmalı ve üyeler arasında etkili fikir alış verişi ortamı sağlanarak üyelerin örgütsel karar süreçlerine katılımı teşvik edilmelidir.

1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgüt kültürü ile ilgili alan yazına bakıldığında birçok farklı araştırmacı tarafından oluşturulmuş örgüt kültürü modelleri ve bakış açıları bulunduğu görülmektedir (Hofstede vd., 1990; Schein, 1984; Allaire & Firsirotu, 1984; Denison & Spreitzer, 1991; Cameron, 1988). Tüm bu modeller örgüt kültürünü farklı açılardan ve farklı boyutlarla ele almaktadır. Kültürün araştırılan düzeyine, araştırıldığı kuruma ve uygulandığı kişilere göre her modelin belirli avantajları ve dezavantajları olduğu belirtilebilir.

Hofstede'nin örgüt kültürü alanında yapmış olduğu araştırma bu alandaki ilk kapsamlı çalışmalardandır. Hollanda ve Danimarka'da yer alan toplam 10 şirkette gerçekleştirdiği çalışmada hem nitel hem de nicel yöntemlerle örgüt kültürü ve toplumsal değerlerin örgütlerin kültürleri üzerindeki etkileri analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında her birimden dokuz kişi olmak üzere toplam 180 katılımcı ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde ortaya çıkan kurum ve birim kültürüne ait özellikler ile sonraki aşamada uygulanacak olan anketin ifadeleri oluşturulmuştur. İkinci aşamada toplam 135 sorudan oluşan örgüt kültürü anketi toplam 1.295 kişiye uygulanmıştır. Üçüncü aşamada, toplam çalışan gücü, bütçe kompozisyonu, kilit tarihsel gerçekler veya kilit yöneticilerin demografisi gibi faktörler hakkında bir bütün olarak birim seviyesinde veri toplamak için kişisel görüşmelerin ardından anketle veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların sahip oldukları değerlerin, örgüt üyeliğinden ve bağlılıktan ziyade milliyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik faktörlere göre şekillendiği ortaya konulmuştur (Hofstede vd., 1990:26). Kurucu liderlerin ve önemli yöneticilerin değerlerinin örgüt kültürü olarak kabullenilmesinin ancak organizasyon üyeleri

tarafından paylaşılan uygulamalar ile mümkün olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca altı boyuttan oluşan bir örgüt kültürü modeli de belirtilmiştir. Buna göre örgüt kültürü; kuralcı-faydacı, zayıf-sıkı kontrol, dar görüşlü-profesyonel, açık-kapalı sistem, çalışan-iş odaklı ve süreç-sonuç odaklı şeklinde altı boyutta modellenmiştir.

Ogbonna ve Harris tarafından yapılan çalışmada ise liderlik tarzı ve çalışan performansı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün biçimleyici bir etkisinin olduğu hipotezi öne sürülmüştür (Ogbonna & Harris, 2000). Araştırma sonucunda bu hipotez doğrulanmış olup liderlik tarzının doğrudan değil ancak dolaylı şekilde çalışan performansı ile bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Buna karşın rekabetçi ve yenilikçi kültürel özelliklerin performans ile doğrudan ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Beklentilerin, topluluk yapısının ve bürokratik kültür özelliklerinin ise doğrudan ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.

Hartnell ve arkadaşları tarafından yürütülen araştırmada ise Quinn ve Rohrbaugh'un rekabet eden değerler modeli temel alınarak üç ana örgütsel etkinlik indeksi(çalışan tutumları, işletimsel performans ve finansal performans) ile üç kültür tipi(klan, adhokrası ve pazar kültürü) arasındaki ilişki incelenmiştir (Hartnell vd., 2011). Araştırma sonuçlarına göre klan, adhokrası ve pazar kültürlerinin örgütsel etkinlik ile farklı şekillerde ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sigler ve Pearson tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürünün personelin güçlendirme algısı üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir (Sigler & Pearson, 2000). Amerika'nın güneydoğusunda yer alan dört tekstil fabrikasında yapılan araştırmada, kolektif ve iş-eylem odaklı kültüre sahip örgütlerde personelin daha fazla güçlendirme algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Güç mesafesi yüksek kültüre sahip örgütlerde ise personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılarının ters orantılı olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Lund tarafından yürütülen araştırmada örgüt kültürünün bireylerin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir (Lund, 2003). Amerika'da çeşitli sektörlerde çalışan pazarlama uzmanları üzerinde yapılan araştırmada Cameron ve Freeman tarafından ortaya konan örgüt kültürü modelinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgüt kültürü tipleri arasında bireylerin iş tatmini seviyelerinin farklılaştığı

bulgulanmıştır. Adhokrasi ve klan kültürünün iş tatmini ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu; bürokrasi ve pazar kültürünün ise negatif ve anlamlı ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hogan ve Coote tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürünün inovasyon yaklaşımı ve performans üzerindeki etkileri incelenmek istenmiştir (Hogan & Coote, 2013). Schein'in örgüt kültürü modelinden yararlanılarak, hukuk firmalarından seçilen 100 yönetici üzerinde yürütülen araştırma sonucunda örgüt kültürünün (özellikle normlar ve yenilikçi davranışlar aracılığıyla) firmanın performansı üzerinde etkisi olan normlar üzerinde olumlu aracı etkilere sahip olduğu bulgulanmıştır.

Dwyer ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada firmalardaki yönetim kadrolarının cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişki ve örgüt kültürü ile büyüme eğiliminin bu ilişkideki aracı etkileri incelenmiştir (Dwyer vd., 2003). Sonuçlara göre üst yönetim kadrolarındaki cinsiyet çeşitliliğinin firmanın performansı üzerindeki etkilerinin belli koşullar altında ortaya çıktığı ortaya konmuştur. Buna göre firmaların stratejik yönelim ve politikaları ile sahip oldukları örgüt kültürü bu ilişkide aracı etkilere sahiptir.

Brown ve Starkey tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürünün organizasyonlardaki bilgi ve iletişim süreçleri üzerindeki etkileri teorik ve deneysel yöntemlerle analiz edilmiştir (Brown & Starkey, 1994). Araştırmada Amerika'da bir aile şirketi olarak kurulan, sonrasında dünyaya açılarak büyüyen Candy firmasında nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi kullanılarak yönetici ve çalışanlarla yapılan 66 yarı yapılandırılmış mülakat sonucunda veriler elde edilmiştir. Araştırmanın verilerinin analizi sonucunda firmada ve alt kuruluşlarında baskın olan örgüt kültürünün örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimi süreçlerinde önemli etkilere sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Tseng tarafından yapılan bir diğer çalışmada örgüt kültürünün bilgi dönüştürme süreçleri ile ilişkisi incelenmiştir (Tseng, 2010). Araştırma sonucunda adhokrasi kültürünün, klan ve hiyerarşi kültürüne göre bilgi dönüşüm süreçlerine daha fazla etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili alan yazında örgüt kültürünün işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğuna dair bazı çalışmalar da bulunmaktadır (Denison, 1990; Cameron & Freeman, 1991; Denison & Mishra, 1995). Bu araştırmaların bir kısmı kültürün örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilerinden bahsederken (Cameron & Ettington, 1988); diğer araştırmalar ise örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel etkinlik ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılar arasında kültürün, performansın doğrudan belirleyicisi olup olmadığı konusundaki görüş farklılıkları bulunmaktadır. Ancak yine de örgüt kültürünün örgütsel çıktılar üzerinde muhtemel etkileri olduğu görüşü hâkimdir.

Örgüt kültürü ile liderlik arasındaki etkileşime odaklanan çalışmalara bakıldığında ise iki kavram arasında karşılıklı etkileşimin olduğu görülmektedir (Bass & Avolio, 1993). Xenikou ve Simosi tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki ve bu iki kavramın işletme birimlerinin performansları üzerindeki ortak etkileri incelenmiştir (Xenikou & Simosi, 2006). Korelasyonel araştırma metodunun uygulandığı çalışmada Yunanistan'da yer alan bir finans kuruluşundaki 300 çalışandan anket ile veriler toplanmıştır. Uygulanan yol analizi sonuçlarına göre başarı ve uyum odaklı kültüre sahip örgüt birimlerinin kültürünün performans üzerinde doğrudan etkilere sahip olduğu bulgulanmıştır. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik özellikleri ve insani değerler yöneliminin başarı odaklılık kültürü aracılığıyla performans üzerinde dolaylı olumlu etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lok ve Crawford tarafından yapılan araştırmada bağlılık ile örgüt kültürü, alt kültürler, iş tatmini ve liderlik tarzları arasındaki ilişkinin örgütsel değişim ve gelişimdeki önemi araştırılmıştır (Lok & Crawford, 1999). Araştırma sonucunda, bağlılık üzerinde örgütlerdeki alt kültürlerin, örgüt kültüründen daha etkili olduğu bulunmuştur. İş çevresindeki kontrolle birlikte iş tatmininin bağlılık ile oldukça ilişkili olduğu da bir diğer bulgudur. Ayrıca liderlik tarzlarının da bağlılık ile anlamlı derecede ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü ile yöneticilerin işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırmada Kangas ve arkadaşları etik örgüt kültürünün yöneticiler

arasındaki devir oranını tahmin etmedeki etkisini incelemektedirler (Kangas vd., 2018). Teknik ve ticari sektörlerde faaliyette bulunan örgütlerde çalışan Finlandiyalı yöneticiler üzerinde yürütülen araştırmada lojistik regresyon analizleri sonucunda incelenen sekiz erdemden, denetçilerin uyumluluğunun, üst yönetimin uyumluluğunun, müzakere edebilirliğin ve yaptırıma tabi tutulabilirlik derecesinin yönetici devir hızı ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre ayrılma eğilimi gösteren yönetici grupları arasında farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Ayrılma sebebi olarak gösterilen gerekçeler beş farklı grupta toplanmıştır. Bunlar: işine son verilmesi, kariyer mücadelesi, işten veya örgütten dolayı duyulan tatminsizlik, örgütsel değişim ve azalan motivasyon/iyilik halidir. Örgütte kalma eğiliminde olan yöneticilerin, ayrılma niyetinde olanlara göre örgütteki etik kültürü daha güçlü olarak algıladıkları da ifade edilmektedir. Örgütlerdeki etik değerlerin desteklenmesi ile çalışan devir hızının azaltılabileceği ve yöneticilerin örgütlerinde kalmaları için teşvik edilebilecekleri de araştırmada varılan diğer sonuçlardır.

Özetle ifade etmek gerekirse, örgüt kültürü liderlik rollerini, yetkilerini, tarzlarını, örgütsel süreçleri ve birey davranışlarını etkilerken; liderler de, bu etkileşimle birlikte kültürün oluşturulması, yayılması ve işlevsellik kazanmasında önemli katkılar sağlamaktadırlar.

İKİNCİ BÖLÜM

ERTELEME EĞİLİMİ

2.1. ERTELEME KAVRAMI, KÖKENİ VE TARİHÇESİ

Erteleme sözcüğünü günlük yaşantımızda her zaman kullanmasak da çevremizde işlerini sürekli son ana kadar ertelemekten şikâyet eden ve telaşlı, stresli bir şekilde çalışmaktan yorulduğunu belirten birçok kişiye denk gelebilmekteyiz. Sanayinin ve teknolojinin baş döndürücü bir hızla ilerlediği 21.yüzyılda, son teslim tarihleri, randevu saatleri ve zaman çizelgeleri ile örülmüş bir ağda debelenip durduğumuz acı bir gerçektir. Her ne kadar erteleme sözcüğü, ilk duyduğumuzda kulağımıza basit bir kavram gibi gelse de; aslında tarihine ve etimolojik kökenine indiğimizde bu konuda öne sürülmüş birçok görüşün bulunduğu görülmektedir.

Milgram 1992 yılındaki çalışmasında ertelemenin, takvime uyum sağlamanın oldukça önemli olduğu ve teknolojinin oldukça ilerlediği toplumlarda görülen modern bir hastalık olduğunu belirtmiştir (Ferrari vd., 1995: 3). Endüstri devrimi öncesindeki tarım toplumlarının yaşamları ve kültürleri incelendiğinde günümüzdeki anlamıyla erteleme (procrastination) kavramının çok kullanılmadığı görülmektedir. Bu toplumlarda erteleme sözcüğünün kullanım biçimleri ve bu kavrama yükledikleri anlam incelendiğinde hem olumlu hem de olumsuz bir karşılığı olduğu görülmektedir. Eski Mısır toplumunda erteleme kavramını ifade etmek için iki ayrı sözcük kullanılmaktaydı (Ferrari vd., 1995:4). Bunlardan ilki, gereksiz ve dürtüsel çaba gerektiren alışkanlıklardan kaçınmaya dayalı, faydalı bir eylemi ifade ederken; diğeri ise hayati önem taşıyan (yılın uygun zamanlarında Nil nehrinin durumuna göre tarım alanlarının ekilip biçilmesi gibi) konulardaki görevleri yerine getirme konusunda gösterilen, zararlı bir tembellik alışkanlığını ifade etmektedir (Ferrari vd., 1995:4). Erteleme kelimesinin kökenine bakıldığında Latince lehine, ileriye anlamına gelen “pro” ve yarın anlamına gelen “crastinus” kelimelerinin birleşiminden oluşan; başka bir güne kadar ertelemek, bırakmak anlamına gelen “procrastinare” sözcüğünden geldiğini görülmektedir (DeSimone, 1993’ten aktaran Ferrari vd., 1995:4). Sanayi devrimi ile birlikte değişen toplumsal yapı ve yaşam biçimi beraberinde farklı bakış açıları getirmiştir. Bu dönemden itibaren erteleme eğilimine yüklenen anlam gittikçe

olumsuz olmaya başlamıştır (Steel, 2007:66). Erteleme kavramı ile ilgili tanımlarda fikir birliğine varılması, sübjektif doğası gereği oldukça zordur. Bir kişinin erteleme algısı ve tanımlama biçimi ile başka bir kişinininki aynı olmayabilmektedir. Erteleme eğilimi ile ilgili Solomon ve Rothblum yaptıkları çalışmada şu tanımları kullanmaktadırlar: görev ve sorumlulukların gereksiz yere, öznel bir rahatsızlık ve gerginlik yaşama noktasına gelene dek geciktirilmesi, aksatılması eylemidir (Solomon & Rothblum, 1984:503). Diğer tanıma göre ise görevlerin ve kararların aksatılarak başka bir güne bırakılması davranışıdır (Burka & Yuen'den aktaran Schouwenburg, 1995:71). Bu tanımlarda dikkat çeken iki nokta şudur: bir eylemin erteleme olarak nitelendirilmesi için öncelikle bunun istemli bir şekilde gerçekleştiriliyor olması gerekir. Kişi erteleme kararını kendi iradesi ile vermektedir. Bireyin iradesi dışındaki nedenlerden dolayı geciken görevlerinin ve kararlarının nedenini erteleme davranışı ile açıklayamayız. İkinci olarak bu davranışın gerek olmadığı halde sergilenmesi gerekmektedir. Yani bireyin ertelemeye ihtiyacının olmaması, bundan herhangi bir yarar sağlamıyor olması gerekmektedir.

Bir başka bakış açısına göre ise erteleme yalnızca görevlerin ve diğer faaliyetlerin basitçe başka bir güne bırakılması değildir. Bazı kişiler için bu durum, en uygun zamanın belirlenerek mantıklı bir strateji ile eyleme dökülmesi süreci olarak da işleyebilmektedir (Silver, 1974'den aktaran Ferrari vd., 1995:6). Silver'e göre erteleyen kişiler, görevlerini önemsemediği için, geçiştirmek amacıyla değil; başarılı bir şekilde sonuçlandırma olasılığını en yükseğe çıkartacak en uygun zamanı bekleyerek, o anda harekete geçme düşüncesi ile bu eğilimleri göstermektedirler. Burka ve Yuen, çalışmalarında erteleme eğiliminin akılcı olmayan yönüne vurgu yapmaktadırlar (Burka & Yuen, 1983). Silver ve Sabini ise, yalnızca görevlerin aksatılması olarak değil aynı zamanda özü itibarıyla hedefi umursamayan bir eğilim olduğunu ifade etmektedirler (Silver & Sabini, 1981'den aktaran Ferrari vd., 1995:7). Webster sözlüğündeki tanımına bakıldığında, kasıtlı ve uygunsuz bir şekilde genellikle yapılması gereken bir şeyin aksatılmasıdır (Ferrari vd., 1995:8). Bazı araştırmacılar ertelemenin olumlu yönlerine de değinmektedirler (Steel, 2007). Kişi hızlıca karar aldığı noktada, bekleyerek daha uygun fırsatları ve anı yakalama imkânından yoksun kalabilmektedir ve bu durumda en iyi kararları alabilme veya eylemleri uygulayabilme

potansiyelini kaybedebilmektedir (Bernstein, 1998'den aktaran Steel, 2007:66). Erteleme eğilimin olumlu yönlerine değinen az sayıdaki bu çalışmalara karşılık yapılan çalışmaların çok büyük bir kısmı bu eğilimi, olumsuz ve istenmeyen sonuçlar ortaya koyan, zararlı bir davranış biçimi olarak nitelemektedir.

2.2. AKADEMİK ERTELEME EĞİLİMİ

Akademik erteleme eğilimi üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde bu çalışmaların büyük çoğunluğunun üniversite öğrencileri ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu bağlamda yapılan tanımların da öğrencilerin yapmaları gereken akademik çalışmaları (ödev hazırlamak, sınavlara hazırlanmak, ders takibi vb.) plansız şekilde son ana bırakarak hazırlama eğilimleri şeklinde yapıldığı ifade edilebilir (Solomon & Rothblum, 1984). Genel anlamda hem öğrencileri hem de akademisyenleri kapsayacak şekilde bir tanıma alan yazında rastlanmamaktadır. Akademik erteleme eğiliminin, ödev ve makale teslim tarihlerinin kaçırılması, düşük sınav notu ve not ortalaması, kendi kendine öğrenim yöntemine dayalı kısa sınavların aksatılması ve bunlardan kaçınılması ve sınav kaygısı ile açıklandığı ifade edilmektedir (Beswick vd., 1988; Lay & Burns, 1991; Rothblum vd., 1986). Bu davranışın aynı zamanda sosyal kaygı, akılcı olmayan inanışlar, mükemmeliyetçilik, depresyon, kendini sabote etme(engelleme), düşük özsaygı ve özgüven ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Ferrari, 1989; Solomon & Rothblum, 1984). Bu nedenle akademik erteleme eğiliminin basit bir biçimde akademik görevlerin başka bir güne bırakılması şeklinde yapılan tanımı yeterli değildir. Bilişsel ve duygusal kişilik bileşenlerini kapsayan ve ileri düzeyde bir araştırma ile derinlemesine incelenen bir davranış biçimi olduğu ifade edilmektedir (Ferrari, 1992). Ellis ve Knaus'un gerçekleştirdiği çalışmaya göre üniversite öğrencilerinin yaklaşık %70'inin sıklıkla erteleme eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Ellis & Knaus, 1977). Akademik erteleme eğilimi ile ilgili yapılan çalışmalarda bu davranışın kaygı ve stres bozukluğu, zaman yönetimi konusundaki başarısızlık gibi değişkenlerle de güçlü ilişkileri olduğu bulunmuştur (Bridges & Roig, 1997; Milgram vd., 1995; Tuckman, 1991; Klassen vd., 2007). Akademik erteleme eğilimine meyilli olan öğrencilerin diğer öğrencilere oranla daha fazla fiziksel sağlık problemi yaşadıkları da ortaya konan ilginç sonuçlardan birisidir (Tice & Baumeister, 1997'den aktaran Balkıs, 2006).

2.3. ERTELEME EĞİLİMİNİN NEDENLERİ

Erteleme eğiliminin nedenleri ve beraberinde getirdiği sonuçlara dair pek çok çalışma bulunmaktadır (Solomon & Rothblum, 1984; Ferrari, 1992; McCown vd., 1987). Bireyler üzerinde yapılan klinik gözlemler sonucunda ortaya çıkan en belirgin erteleme eğilimi nedenleri ise; değerlendirilme kaygısı, kararsızlık, kontrole karşı duyulan isyan duygusu, algılanan görev caydırıcılığı, başarısızlık korkusu, rekabet ile ilgili mükemmeliyetçi standartlar olarak ifade edilmektedir (Solomon & Rothblum, 1984). Bireyin kendisi ve çevresi ile ilgili hatalı bilişsel algıları ve kişilik özellikleri de diğer önemli nedenlerdendir (Balkıs, 2006). Kişilik özellikleri ile erteleme eğilimi arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalara bakıldığında dışa dönük, sorumluluk duygusuna sahip ve nevrotik kişilik yapıları ile güçlü bağlantılar bulunmuştur (McCown vd., 1987; Schouwenburg, 1995).

Missildine, erteleme eğiliminin iki tür çocuk yetiştirme tarzından kaynaklanabileceğini öne sürmüştür: aşırı hoşgörölü ebeveynlerin başarısızlığı teşvik eden davranışları ve aşırı talepkar ebeveynlerin isyankar yorgunluğu teşvik etmesidir (Missildine, 1964'den aktaran McCown vd., 1987). Blatt ve Quinlan, psikoanalitik yaklaşımla yaptıkları çalışmalarında erteleme eğiliminin nedenlerini, geleceğe dönük perspektif algısının olmayışı, planlama ve tahmin etme kapasitesinin yetersizliği ve bilinç dışı ölüm korkusunu önlemek için birey tarafından geliştirilmiş bir mekanizma olarak ifade etmişlerdir (Blatt & Quinlan, 1967). Araştırmaların gösterdiği üzere akademik erteleme eğilimi, kişinin karşılaştığı zor ve istenmeyen durumlar karşısında hissettiği olumsuz duygular ve düşünceler ile birlikte gözlemlenebilmektedir. Bilişsel ve duygusal süreçlerle oldukça bağlantılı olan erteleme eğilimi kişinin içinde bulunduğu çevre, ailesi tarafından yetiştirilme tarzı, benliğine dair inançları, zamana dair algısı ve zaman yönetimi becerisi, planlama becerisi, gelecek odaklılığı gibi birçok etken tarafından ortaya çıkabilmektedir. Tüm bu görüşlere karşı, ertelemenin bazı uyumlu ve olumlu yönlerinin de bulunabileceği belirtilmiştir (Lay, 1989). Erteleyici öğrenciler, erteleme eğilimi olmayan öğrencilere göre sınavlara daha çok çalışıp çeşitli sınav stratejileri geliştirerek onlardan daha başarılı olabilmektedirler (Sommer, 1990; Vacha & McBride, 1993). Bir kısım görüş ve çalışmaya göre erteleme eğilimi olumlu etkileri olan, bir etkinlik stratejisi olarak yorumlanırken; diğer

çoğunluğun görüşüne göre ise kişiye zarar veren ve başarısını olumsuz etkileyen bir davranış biçimidir.

2.4. ERTELEME EĞİLİMİNE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

2.4.1. Davranışçı Yaklaşım Göre Erteleme Eğilimi

20.yüzyılın başlarından 1960'lı yıllara gelinene dek erteleme davranışını açıklamada davranışçı yaklaşım baskın bir biçimde kullanılmıştır (McCown vd., 1995:26). Davranışçı yaklaşımın yararlandığı yöntemler klasik ve edimsel koşullanmadır. Skinner, bu konuda yapmış olduğu deneysel çalışmaları ile bu alana oldukça katkı sağlamıştır. Bu kurama göre davranış pekiştirildiği sürece var olmaktadır (Skinner, 1953). Bu bakış açısından bakıldığında, erteleyen bireylerin erteledikleri eylemlerden daha teşvik edici eylemler bulması veya geçmişinde başarılı birer erteleyici olmaları nedeniyle erteleme eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Ödüller ve cezalar davranışların pekiştirilmesine yardımcı olurlar. Klasik öğrenme teorisine göre erteleme eğilimi, bu davranışın ortaya çıktığı durumlarda ödüllendirilmesi veya cezalandırılmaması nedeniyle sıklıkla meydana gelmektedir (McCown, 1995:26). McCown ve Ferrari, 1995 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında bunu kanıtlayıcı bulgulara ulaşmışlardır. Bir grup erteleyici ve dakik üniversite öğrencisi üzerinde, Aitken'in akademik erteleme eğilimi ölçeği ile öğrencilerin erteleme eğilimleri ölçülmüştür. Ayrıca katılımcılara kaç kere son dakikaya sarkıtılan bir işte başarısız oldukları da sorulmuştur. Beklenen ve yukarıda pekiştirme kuramının görüşünde de ifade edildiği üzere; erteleyici öğrenciler, son anda gerçekleştirilen daha çok başarılı olaydan ve bundan dolayı herhangi bir şekilde cezalandırılmadıklarından bahsetmişlerdir (McCown & Ferrari, 1995). Bireylerin çabuk sonuç alınabilen eylemlerden ziyade sonuçları ve katkıları uzak gelecekte alınabilecek olan eylemler söz konusu olduğunda ertelemeye daha meyilli oldukları da ifade edilmektedir (Ferrari & Emmons, 1995). Bireye sıkıcı veya zorlu gelebilen bir eylemin sonuçlarının hemen elde edilebileceği söylendiğinde; kısa bir süre de olsa dayanırım ve ödülümü kazanırım düşüncesi ile tahammül etmeyi tercih edebileceği kolaylıkla ön görülebilir. Ancak yapılan eleştirilere bakıldığında davranışçı yaklaşımın, erteleme davranışında gözlenen bireysel farklılıkları açıklamada yetersiz

kaldığı belirtilmektedir (McCown vd., 1995:34). Koşullandırılmış sakınma ve kaçma davranışlarının erteleme eğiliminin önemli göstergeleri oldukları kabul edilirken yine de tek başına açıklamada yeterli değildir. Bireylerin gösterdikleri erteleme eğilimleri arasındaki farklılıkları daha iyi açıklayabilmek için bireysel faktörlerin analiz edilmesi ve pekiştirme teorisinin daha ileriye taşınması önerilmektedir (McCown vd., 1995).

2.4.2. Bireysel Farklılıklara Dayalı Kuramlara Göre Erteleme Eğilimi

Bireysel farklılıklara odaklı bakış açısına göre yapılan çalışmalara bakıldığında kişilik özelliklerinin bireylerin erteleme eğilimlerine olan etkisinin sıklıkla araştırıldığı görülmektedir (Watson, 2001; Lay, 1995; Doğan vd., 2014). Kişilik odaklı çalışmalarda Eysenck'in kişilik modelinin nevrotik-düzensizlik boyutu ile erteleme eğilimi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Balkıs, 2006:18). Schouwenburg ve Lay, 1995 yılında Hollanda'daki bir üniversitede 161 kadın ve 117 erkek öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada beş faktör kişilik modeline dayalı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda çalışmanın güvenilirliğini test etmek amacıyla Kanada'da yer alan bir üniversitedeki 271 kadın ve 81 erkek öğrenci üzerinde de benzer ölçüm araçlarıyla aynı çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. İki çalışmanın sonuçları karşılaştırıldığında dikkat çekici biçimde benzerlik olduğu görülmüştür (Schouwenburg & Lay, 1995). Her iki çalışmada da kişiliğin sorumluluk boyutu ile erteleme eğilimleri arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur. Birinci çalışmada, disiplinsiz, düzensiz, tembel gibi kişilik sıfatlarının erteleme karakteriyle bağlantılı olduğu bulunurken; ikinci çalışmada da sorumluluk boyutunun tüm altı yönüyle (rekabet, düzen, öz disiplin, tedbirli olma, sorumluluk bilme ve başarı arayışı) ilişkisi bulunmuştur (Schouwenburg & Lay, 1995).

Çalışmalardaki genel varılan sonuçlardan birisi, erteleme eğiliminde olan bireylerin anlık hazlarını erteleyemeyen, zaman baskısı ve zorlu görevler karşısında umutsuzluğa düşen ve hayat tatminini yüksek düzeyde yaşayan kişiler olduklarıdır (Milgram, 1988). Erteleme eğilimi ile ilgili yazın incelendiğinde şu üç bakış açısının çoğunlukla kullanıldığı görülmektedir: Freud'un psikoanalitik kuramı, erteleme eğilimini erken çocukluk deneyimleri ve aile sorunları ile açıklamaya çalışan

psikodinamik yaklaşım ve erteleme eğilimindeki farklılıkları bireylerin farklı algılarına dayandıran bilişsel davranışçı yaklaşımdır (Balkıs, 2006:18).

2.4.3. Psikoanalitik Yaklaşım Göre Erteleme Eğilimi

Psikoloji alanında davranış nedenlerini açıklamaya yönelik yapılan ilk çalışmalara bakıldığında psikoanalitik teorilerin ilk en kapsamlı açıklamaları ortaya koyduğu görülmektedir (Brown, 1936'dan aktaran McCown vd., 1995:22). Freud'un ve takipçilerinin bazı belli görevlere yönelik bireylerin göstermekte olduğu kaçınmacı davranışlara ilişkin çeşitli çalışmaları bulunmaktadır (Freud, 1953; Alexander, 1933; Rado, 1933). Bu yaklaşıma göre kaygının kaçınmacı davranışlarda önemli bir role sahip olduğu düşünülmektedir. Freud, kaygının, bilinçaltında bastırılmış yıkıcı olabilecek düşüncelerin egoya göndermiş olduğu tehlike sinyali olarak ifade edilebileceğini belirtmiştir (McCown vd., 1995:22). Kaygı birey tarafından hissedildiği andan itibaren ego kendini savunma amacıyla çeşitli mekanizmalar geliştirmektedir. Tamamlamaktan kaçındığımız görevler, egoya bir tehdit oluşturması nedeniyle ötelenmekte ve sürekli başka bir zamana ertelenmektedir.

Erteleme eğilimini açıklamaya yönelik geliştirilen psikoanalitik yaklaşımlar deneysel olarak test edilmesi oldukça güç olduğundan dolayı bilimsel olarak doğrulanması kolay değildir (Kantor, 1953; Eysenck, 1953). Her ne kadar bazı bilim insanları tarafından böyle düşünülse de erteleme eğilimine yönelik ilk deneysel çalışmalar, yine psikoanalitik bakış açısından yararlanan Blatt ve Quinlan tarafından gerçekleştirilmiştir. İkiye ayırdıkları bir grup üniversite öğrencisi üzerinde ders gerekliliklerini yerine getirip getirmedikleri konusunda bir deney gerçekleştirmek istemişlerdir. İki grup arasında başarı düzeyleri konusunda farklılık olmamasına dikkat edilmiştir. Sonuçlara göre bir gruptaki bireylerin zaman algısı diğer gruptakilere göre farklı çıkmıştır. Erteleme eğiliminde olan öğrencilerin resim düzenleme alt testinden (WAIS) çok daha düşük puan aldıkları ve daha şimdiki zamana odaklı oldukları tespit edilmiştir. Blatt ve Quinlan bu durumu, erteleme eğiliminde olan bireylerin gelecekteki olayları algılama konusunda daha az bir beceriye sahip oldukları şeklinde yorumlamışlardır (Blatt & Quinlan, 1967). Ayrıca analitik bakış açısıyla bu durumun ölüm korkusundan kurtulmak amacıyla bireylerin oluşturduğu bir savunma

mekanizması olabileceği de ileri sürülmüştür (McCown vd., 1995:23). Bischoff tarafından 1970 yılında insan davranışlarını açıklamada psikoanalitik bakış açısıyla yapılan çalışmada insan davranışlarının üç temel ilke tarafından şekillendirildiği belirtilmektedir (Farran, 2004'den aktaran Balkıs, 2006:19). Bunlar: zevk arayışı, tekrarlayıcı olan zorlamalar ve gerçekliğin sınırlarıdır. Buna göre bütün insanlar zevk elde etmeye yönelik eylemlerde bulunmayı tercih ederken acı, kaygı ve tehditlere dayalı eylemlerden kaçınmaktadırlar. Gerçekliğin sınırları ile erteleyici bireylerin gerçekliğe yönelik algılarının sınırlı veya çarpık olması kastedilmektedir. Zamanı algılama ve yönetme becerisi gelişmemiş bireylerin ertelemeye daha yatkın oldukları ifade edilmektedir (Blatt & Quinlan, 1967:170). Tekrarlayıcı olan davranışlar, bireylerin başarılı oldukları konulardaki eylemlerini tekrarlama eğilimini ifade etmektedir. Erteleme eğiliminin tekrarlayıcı örneklerine başarısızlıkla ve çeşitli kayıplarla sonuçlanmasına rağmen aynı davranışın bireyler tarafından tekrar sergilendiği birçok durumda görebiliriz (Balkıs, 2006:21). Erteleme davranışına yönelik psikoanalitik bakış açısı psikiyatristler arasında nispeten etkisini korumaktadır. Davranışçı yaklaşımı benimseyenler tarafından ise deneysel olarak test edilme imkânının çok zor olması nedeniyle kuşkuyla karşılanmaktadır.

2.4.4. Psikodinamik Yaklaşım Göre Erteleme Eğilimi

Psikodinamik bakış açısını benimseyenler psikoanalitik yaklaşımın katı yapısını reddetmekte ve insan davranışının diğer yönlerini, Freud ve takipçilerinin sonraki yıllarda geliştirdiği dinamik insan davranışı modeli ile açıklamaktadırlar. Erteleme eğilimi üzerine yapılan deneysel birçok çalışmanın psikodinamik bakış açısıyla yapıldığı görülmektedir (Balkıs, 2006:23). Bu bakış açısına göre, bireylerin gelecekteki kişilik yapıları ve davranış biçimleri erken dönem çocukluk deneyimleri tarafından şekillendirilmektedir (McCown vd., 1995:23). Bu düşünceden hareketle, psikodinamik yaklaşımı benimseyen araştırmacıların erteleme eğilimini açıklamada çocukluk dönemi travmalarını kullandıkları söylenebilir. Ayrıca yetişkin bireylerin bilişsel süreçlerinin de bu dönemlerde şekillendiği öne sürülmektedir.

Çocuk gelişimine psikodinamik çerçeveden bakan Missildine' göre, "bir görevi başarmaya yönelik yavaşlık ve dalgınlık felci" kronik erteleme eğilimi sendromunun

nihai göstergesidir. Bu sendromun hatalı çocuk yetiştirme uygulamaları sonucunda ortaya çıktığını ifade etmektedir (Missildine, 1963:203). Missildine(1963), erteleyici olan bireylerin bu eğilimini, aşırı baskıcı ebeveynler tarafından, gerçekçi olmayan hedefler oluşturularak ve bu hedeflere başarılı bir şekilde ulaşılmasını ebeveyn sevgisi ve onayı ile bağdaştıran bir anlayış ile yetiştirilmelerine bağlamaktadır. Böyle bir ortamda yetişen çocuğun, başarısız olma durumunda kaygılı olacağı ve kendini değersiz hissedeceği ön görülebilmektedir. İlerleyen yıllarda bu kişi bir yetişkin olduğunda, kişisel becerilerinin ve değerinin değerlendirilmesini içeren bir görev ile karşılaştığında, bireyin bu erken dönem çocukluk deneyimlerini tekrardan deneyimleyerek yaşayabileceği ifade edilmektedir.

Spock tarafından öne sürülen erteleme eğilimine yönelik görüşe göre, bilinçsiz ebeveyn öfkesi, çocuğun ebeveyn tarafından dikte edilen bir görevde başarısız olması durumunda açığa çıkmaktadır (Spock, 1971'den aktaran McCown vd., 1995:24). Çocuk, bu öfkeye karşı bilinçsizce, gelecekteki hedef odaklı bir davranışı erteleyerek yanıt vermektedir. Bu koşullarda yetişen çocukların yetişkinlik çağına geldiklerinde, başarılı olmaları gereken bir görev karşısında çocukluk dönemindeki bu ebeveyn çatışmasını bilinçsiz biçimde yeniden anımsadıkları görülmektedir. Bilinçaltındaki bu anılara ve daha sonraki kırgınlıklarına, ebeveynleri tarafından dikte edilen başarı odaklı görevlere karşı çıkarak yanıt verebilmektedirler. Böylelikle, erken çocukluk dönemini anımsatan her türlü görev karşısında kronik bir hal alan erteleme eğilimi gösterebilmektedirler.

Ferrari ve Emmons tarafından bir grup üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, intikam alma duygusu ile erteleme eğilimi arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunmuştur (Ferrari & Emmons, 1994'den aktaran Balkıs, 2006:23). Ferrari ve Olivette'nin, ebeveyn otoritesinin erteleme eğilimi üzerine etkisini araştıran çalışmasında 84 kadın üniversite öğrencisi üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Ebeveyn otoritesi ölçeği, erteleme eğilimi ölçeği, karar almayı erteleme eğilimi ölçeği ve öfke ölçeği kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarına göre; anne veya babanın serbestlik tarzının, çocukların erteleme eğilimleri ile herhangi bir ilişkisine rastlanmamıştır (Ferrari & Olivette, 1994:87). Buna karşılık otoriter baba figürünün, karar almayı erteleyici ve kaçınmacı eğilimleri olan çocuklar ile ilişkili

olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda fonksiyonel olmayan erteleme eğiliminde olan çocukların, babalarını daha otoriter ve daha az anlayışlı; annelerini ise daha kararsız algılamaları nedeniyle bastırılmış öfke duydukları sonucuna varılmıştır (Ferrari & Olivette, 1994:87).

Özetle ifade etmek gerekirse, psikodinamik bakış açısı kişilerin erken çocukluk dönemindeki olumsuz deneyimlerin, ebeveyn öfkesinin, otoriter ebeveyn figürünün, bireylerin bilinçaltı zihinsel işleyişinde yer edinmesiyle, ilerleyen yıllarda kişilik üzerinde etkili olabileceği ve erteleme eğilimlerinin bu süreçte bilinçdışı tepkisel eylemler olarak ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir.

2.4.5. Bilişsel-Davranışçı Yaklaşımlara Göre Erteleme Eğilimi

Erteleme eğilimine bilişsel-davranışçı bakış açısı, kişinin duygu ve davranışlarının çevre etkisi altında şekillenebildiği ancak bireylerin bilişlerinin de bu ilişkide güçlü bir aracı rolünün olduğu yönündedir (Balkıs, 2006:24). Bu bakış açısına göre, bireylerin yaşamlarında deneyimledikleri olaylar, düşünceler ve duygulardan ziyade sahip oldukları bilişsel yorumlama yeteneklerinden etkilenmektedir. Erteleme eğilimine bilişsel-davranışçı yaklaşımın temelini sosyal öğrenme kavramı oluşturmaktadır (Balkıs, 2006:24). Bu yaklaşımı öne çıkaran ve erteleme eğilimini açıklamada kullanan ilk kişiler ise Ellis ve Knaus'dur (McCown vd., 1995; Ellis & Knaus, 1977; Knaus, 1973). Yaptıkları çalışmalarda klinik deneyimlerine dayanarak erteleme eğiliminin, akıl dışı korkular ve özeleştirici ile bağlantılı olduğu öne sürülmüştür (McCown vd., 1995:35). Aynı zamanda erteleme eğilimindeki bireyler, görevlerini tamamlayabilme becerisine sahip olduklarından emin değillerdir. Bu nedenle göreve başlama anını sürekli ötelemektedirler (McCown vd., 1995:35). Bireylerin erteleme eğilimini etkileyen bilişsel süreçler olarak: kendini aşağılama, engellere tahammülsüzlük, düşmanlık duyguları gibi birbiriyle ilişkili üç ana neden de belirtilmektedir (Ellis & Knaus 1977'den aktaran Balkıs, 2006:26). Bu nedenlerin, bireylerin kendilerini, çevrelerini ve dünyayı algılayarak oluşturdukları gerçek dışı bilişsel yüklemeler nedeniyle ortaya çıktıkları belirtilmektedir (Balkıs, 2006:26).

Ellis ve Knaus'un bu konudaki çalışmalarını destekleyici bazı araştırmalara bakıldığında Solomon ve Rothblum'un çalışması ön plana çıkmaktadır (Solomon &

Rothblum, 1984). 1984 yılında, 342 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları çalışmalarında, akademik erteleme eğilimi ölçeği kullanılmıştır. Buna göre erteleme eğiliminin nedeni olarak başarısızlık korkusu yani akıl dışı bilişsel süreçler ön plana çıkmaktadır. Öğrencilerin başarılı olamayacaklarını düşündükleri konularda ertelemeyi tercih ettikleri ifade edilmektedir. Akademik erteleme eğiliminin bilişsel inanışlarla ilişkisine dair Ferrari ve arkadaşları tarafından yürütülen çalışmada da, başarısızlık korkusunun öz yeterlik ile ilişkili olduğu ancak kontrol odağı ile herhangi bir bağlantısının olmadığı sonucuna varmışlardır (Ferrari vd., 1992).

Klinik psikologlar diğer yandan mükemmeliyetçi olan bireylerin de erteleme eğiliminde olabileceklerini ifade etmektedirler (Burka & Yuen, 1983; Ellis & Knaus, 1977; McCown vd., 1995). Kişi, en iyi sonucu ortaya koyabilmek adına olabildiğince beklemekte ve görevi tamamlama sürecini uzatmaktadır. Göreve dair beklentiler ve standartlar akıldışı derecede yüksek olduğunda dakik bir şekilde görevin tamamlanması da mümkün olmamaktadır. Bireyler yapmakta oldukları görevlerin kendi yeterliliklerinin doğrudan göstergesi olduğu algısına sahip olduklarında herhangi bir başarısızlık durumunda yetersizlik korkusu, öz yeterliliğin yitirilmesi, benlik saygısının sarsılması gibi sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu durumda kişi, görevini erteleyerek kısa dönemli haz alma duygusunu tatmin edebilmekte ve kaygıdan uzak kalabilmektedir. Diğer yandan birey değerlendirilme ve yeterliliğinin eleştirilmesi risklerini almak istemediğinden dolayı benliğini korumak adına erteleme eğilimi gösterebilmektedir (Ferrari 1991'den aktaran Balkıs, 2006:28). Sonuç olarak bilişsel-davranışçı yaklaşımların erteleme davranışını, kaçınmacı davranışları destekleyen bir eğilim olarak tanımladığı ifade edilebilir.

2.5. ERTELEME EĞİLİMİ VE BİREY PSİKOLOJİSİ

Erteleme eğilimi ile ilgili alan yazına bakıldığında birey psikolojisi ile ilgili birçok çalışma yapıldığı görülmektedir (Solomon & Rothblum, 1984; Aitken, 1982; Flett & Blankstein, 1993; Ferrari, 1992; Ferrari, 1994; Beswick vd., 1988). Bu çalışmalarda incelenen başlıca psikolojik değişkenlerin ise; depresyon, anksiyete, benlik saygısı, öz yeterlik, kontrol odağı, karar verme zorluğu olduğu görülmektedir. Araştırmalar kapsamında, depresyon eğilimi olan, kendine güven sorunu yaşayan,

kaygı ve stres bozuklukları olan kişilerin ertelemeye daha eğilimli olup olmadıkları incelenmek istenmiştir.

2.5.1. Erteleme Eğilimi ve Depresyon İlişkisi

Depresyon ile erteleme eğilimi arasındaki ilişkinin varlığını araştıran pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir (Flett vd., 1995; Solomon & Rothblum, 1984; Beswick vd., 1988). Yapılan bu çalışmaların sonuçları incelendiğinde erteleme eğilimi nedeni olarak başarısızlık korkusu ve görev caydırıcılığının ön plana çıktığı fark edilmiştir. Solomon ve Rothblum'un araştırma sonuçlarına göre başarısızlık korkusu; depresyon, akıl dışı bilişler, düşük öz saygı, anksiyete ve kararsızlık gibi faktörler ile bağlantılı bulunmuştur. Görev caydırıcılığı ise depresyon, düşük öz saygı ve anksiyete ile anlamlı derecede ilişkili bulunmuştur (Solomon & Rothblum, 1984:503). Her ne kadar bu faktörler ayrı ayrı kavramlaştırılmış ve ölçümlenmiş olsa da bunların genellikle aynı anda meydana geldikleri ve birbirlerine eklemlenmiş kavramlar oldukları öne sürülmektedir (L'abate, 1994'den aktaran McCown vd., 1995:38). Klinik uzmanların genellikle öne sürdükleri görüşe göre depresyon sorunu yaşayan kişiler çoğunlukla bir şeyleri zamanında yerine getirmekte zorlanırlar. Bazı durumlarda ise belli görevleri yerine getirme konusunda yaşanan başarısızlıklar bireyleri depresyona sürükleyebilmektedir (McCown vd., 1995:38). Johnson'a göre ise, erteleme eğilimi daha ciddi depresyon ve anksiyete sorunlarına sebep olabilmektedir (Johnson, 1992'den aktaran McCown vd., 1995:38).

Özetle belirtmek gerekirse, erteleme davranışı ve depresyon karşılıklı olarak birbirlerini tetikleyebilmekte olup tek taraflı bir etki söz konusu değildir. Depresif kişiler erteleme eğiliminde daha çok bulunabildikleri gibi; erteleme eğilimini sıklıkla gösteren bireyler de hissettikleri zaman baskısı ve öz yeterlilik-öz saygı algılarının gerçek dışı boyutlara varması gibi sorunlarla depresyona sürüklenebilmektedirler.

2.5.2. Erteleme Eğilimi ve Anksiyete İlişkisi

Erteleme eğilimi ve anksiyete arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar incelendiğinde aralarındaki ilişkinin karmaşık ve tartışmalı olduğu görülmektedir. Akademik erteleme eğilimi ile kaygı (anksiyete) arasındaki bağlantıyı araştıran

çalışmasında Aitken, aralarında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Aitken, 1982). Aynı şekilde bu konuda yapılan diğer araştırmalarda da anlamlı sonuçların elde edildiği görülmektedir (Beswick vd., 1988; Senecal vd., 1995; Solomon & Rothblum, 1984). Lay ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmada, erteleme eğiliminde olan öğrencilerin sınav dönemlerinde daha fazla kaygı duydukları ve bu seviyede bir artış olduğu bulgusuna ulaştıkları görülmektedir (Lay vd., 1989). Rothblum ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmada da, sürekli kaygının kadın öğrenciler arasında çok yaygın olduğunu ve kaygının azaltılmasının, erteleme eğiliminin de azalmasını sağlayacağını ifade etmektedirler (Rothblum vd., 1986).

Tüm bu sonuçlarla birlikte erteleme eğilimi ve kaygı arasındaki ilişkiye dair tartışmalar devam etmektedir. Bunun nedeni kaygının hem çok boyutlu bir yapıda olması hem de depresyon ile çakışan yönlerinin olmasıdır (Clark & Watson, 1991; Kendall & Watson, 1989). Clark'a göre depresyon ve kaygı arasındaki %40-50 aralığındaki ilişki bu kavramların yarı bağımsız özellikte olduğunu göstermektedir (Clark, 1989). Kaygının geleceğe dair korku verici ve zararlı düşünce ve olaylarla bağlantılı olduğu ifade edilmektedir (McCown vd., 1995:99). Depresyon ise o anki veya algılanan kayıp, başarısızlık veya geçmişteki yozlaşma ile ilgili bir kavramdır. Benzer özellikteki bu yönleri ile bu kavramları birbirinden ayırt etmek ve ölçümlemek bazı durumlarda oldukça zordur. Tüm bu karmaşık yapısına rağmen, yapılan çalışmaların sonucunda kaygının erteleme eğilimi ile ilişkisi olduğu ve onu tetiklediği ifade edilebilir.

2.5.3. Erteleme Eğilimi ve Benlik Saygısı

Düşük benlik saygısı, günümüzdeki birçok araştırmacı tarafından; içsel olarak oluşturulmuş beklentilerin karşılanmasında başarısız oluşun kapsamlı tarihinin bir sonucu olarak ifade edilmektedir (L'abate, 1994'den aktaran McCown vd., 1995:38). Düşük benlik saygısına sahip kişilerin görevlerini daha fazla erteleyebilecekleri düşünülse de; görevlerini zamanında tamamlamayan bireylerin de (özellikle dakiklığın çokça teşvik edildiği üniversite döneminde olan bireylerin) düşük benlik saygısı geliştirebilecekleri ifade edilmektedir (McCown vd., 1995:39).

Araştırma sonuçlarına bakıldığında hem öğrencilerde hem de yetişkinlerde erteleme eğiliminin düşük benlik saygısıyla anlamlı ve negatif ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Aitken, 1982; Beswick vd., 1988; Solomon & Rothblum, 1984; Effert & Ferrari, 1989; Ferrari, 1992). Bu konuda yapılan bir diğer araştırmada, erteleme eğilimi yüksek ve düşük olan bir grup birey arasında benlik saygıları açısından farklılık olup olmadığı kıyaslanarak test edilmek istenmiştir (Ferrari, 1991). Buna göre erteleme eğilimi yüksek olan bireyler, benlikleri ile ilgili olan olumsuz yönleri ve düşünceleri, benlik saygılarını yitirmemek adına algılamamakta veya çarpıtmaktadırlar. Sonuç olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde, erteleme eğilimi ile benlik saygısı arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır ancak bu nedensellik ilişkisinin hangi yönde ve nasıl olduğuna dair henüz net bir bulgunun ortaya koyulmadığı da görülmektedir.

2.5.4. Erteleme Eğilimi ve Özyeterlik

Öz yeterlik kavramı Bandura tarafından, bireylerin, özlerine yönelik geliştirdikleri ve potansiyellerinin, gerçekleştirmek istedikleri şeyleri karşılayabileceğine dair olan inançları olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1986:359). Bu inanç ve algılar, birey tarafından, ustalık deneyimleri, belirgin etkileme biçimleriyle iletilen sosyal karşılaştırmalı bilgiler, sunulan teşvikler, niteleyici değerlendirmeler ve sahte geri bildirim şeklindeki sosyal algılar ile şekillendirilmektedir (Bandura, 1986:359). Bireylerin özlerine yönelik olumsuz ve yetersiz olduklarına dair düşünceleri motivasyon ve isteklerini azaltabileceği gibi, yapmaları gereken şeylere başlamalarını veya tamamlamalarını da engelleyebilmektedir.

Alan yazındaki çalışmalara bakıldığında erteleme eğilimi ve öz yeterlik arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma olduğu görülmektedir (Ferrari vd., 1992; Flett vd., 1995; Johnson & Bloom, 1995; Tuckman, 1991; Schouwenburg & Lay, 1995; Milgram vd., 1988). Tüm bu araştırmalar sonucunda, erteleme eğiliminin öz yeterlik ile anlamlı negatif bir ilişki içerisinde olduğu bulgusu ifade edilmiştir. Bazı çalışmalarda, düşük öz yeterliğin, erteleme eğilimini tespit etme ve açıklamada da önemli bir rol oynayabileceği ortaya konmuştur (Ferrari vd., 1992).

2.5.5. Erteleme Eğilimi ve Akılcı Olmayan İnançlar

Erteleme eğilimini açıklamaya yönelik bilişsel-davranışçı bakış açısının ortaya çıkardığı sonuçlara göre; klinik araştırma bulguları erteleme eğiliminin akıl dışı korkular ve özeleştirici ile bağlantılı olduğunu göstermektedir (Ellis & Knaus, 1977). Erteleme eğilimi olan bireyler, görevleri tamamlayabilme yeteneği ve kapasitesine sahip olduklarından emin değillerdir ve bu nedenle yapmaları gereken işlere zamanında başlamayı geciktirmektedirler. Bu gibi akıl dışı korku ve inançların temelini, layıkıyla başarılmış görevi neyin oluşturduğuna dair uygun olmayan anlayışlar oluşturmaktadır (McCown vd., 1995:35). Bu kişiler için başarısızlık kaçınılmazdır ve gerekli standartlar oldukça yüksektir. Başarısızlığın duygusal sonuçlarıyla yüzleşmemek amacıyla birey, görev tatmin edici bir biçimde tamamlanamayınca kadar başlamayı erteler. Bunun sonucunda erteleyen bireyin kaçınmacı davranışı tarafından, kaçınılmaz olan başarısızlık için uygun bir mazeret temin edilebilmektedir. Erteleyici bireyler tarafından gösterilen zayıf performans, yetersizlikten ziyade zaman kısıtlaması ve tembellik gibi gerekçelerle açıklanmaya çalışılır. Böylece birey egosunu koruyan bir savunma mekanizması geliştirme olanağına kavuşmuş olmaktadır. Ellis ve Knaus'un erteleme davranışına yönelik akıldışı bilişsel süreçler ile ilgili teorisi alan yazında kısmen desteklenmektedir (Effert & Ferrari, 1989; Bridges & Roing, 1997; Solomon & Rothblum, 1984; Beswick vd., 1988). Bu araştırmaların sonuçları incelendiğinde erteleme eğilimi ve akılcı olmayan düşünce ve inanışlar arasında anlamlı ve pozitif ilişkilere ulaşıldığı görülmektedir. Sonuç olarak erteleme eğilimi yüksek düzeyde olan bireylerin performanslarını ve başarı düzeylerini dışsal ve tutarsız faktörlere bağladıkları görülürken; erteleme eğilimi düşük düzeyde olan bireylerin, bu durumu daha çok içsel ve tutarlı etkenlerle açıkladıkları bulgulanmıştır.

2.6. ERTELEME EĞİLİMİ VE ZAMAN YÖNETİMİ

Erteleme eğilimi ve bireylerin zaman yönetimi konusundaki becerileri arasındaki ilişkiye dair pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir (Aitken, 1982; Ferrari vd., 1997; McCown vd., 1987; Solomon & Rothblum, 1984; Lay & Schouwenburg, 1993; Burka & Yuen, 1983). Araştırma bulguları incelendiğinde genel

olarak erteleme eğilimine sahip bireylerin zamanı algılama, yönetme, kontrol etme ve düzenleme konularında sorun yaşadıkları ortaya çıkmaktadır. Burka ve Yuen erteleme eğilimi üzerine yazdıkları ünlü kitaplarında, bu eğilimin zamanı doğru tahmin etme konusundaki yetersizlikle bağlantılı olduğunu ifade etmektedirler (Burka & Yuen, 1983). Bazı bireylerin diğerlerine göre, dakik olma ve zamanı etkin kullanma konusunda eksik kaldıklarını çoğumuz günlük yaşantılarımızda gözlemlemekteyiz. Bu konuda Aitken'in yapmış olduğu önemli deneysel çalışmalar bulunmaktadır. 1982 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında Aitken, deneysel zaman akışı ile erteleme eğilimi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla, yüz yirmi öğrenci üzerinde, erteleme eğilimi ölçeği ve birkaç kez kullanılan deneysel zaman tahmini yöntemlerini kullanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda erteleme eğilimi ile öğrencilerin otuz saniyelik aralıklarla zaman tahminleri, dört dakikalık aralıklarla zaman tahminleri, yirmi dakikalık aralıklarla zaman tahminleri ve ders saatinin sona ermesi için ne kadar zaman kaldığı konusundaki tahminleri arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Tek anlamlı ilişki öğrencilerin erteleme eğilimi puanları ile gerekli deneyi(görevi) tamamlamaları için ne kadar zaman gerektiği konusundaki tahminleri arasında ortaya çıkmıştır. Beklendiği gibi, erteleme eğilimi yüksek olan bireylerin, görevi tamamlamak için gereken zamanı olması gerekenden daha az tahmin ettikleri; erteleme eğilimi düşük olan bireylerin ise bu zamanı beklenenden daha fazla şekilde tahmin ettikleri görülmüştür (Aitken, 1982). McCown ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, erteleme eğilimi yüksek olan öğrencilerin erteleme eğilimi düşük olanlara oranla zamanı tahmin etme konusunda başarısız oldukları görülmüştür (McCown vd., 1987). Solomon ve Rothblum'un yaptıkları araştırmada da akademik erteleme eğilimi ve zamanı yönetme-düzenli çalışma alışkanlığı arasında anlamlı negatif ilişkiye rastlanmıştır.

Tüm bu araştırmaların sonucu göstermektedir ki erteleyici bireyler zamanı doğru tahmin etme, algılama ve yönetme konusunda erteleyici olmayan bireylere göre daha yetersizdirler ve bu durum, onların ertelemelerinde önemli bir paya sahiptir. Ancak ilgili alan yazın incelendiğinde zaman yönetimi ve algısının erteleme eğiliminin azaltılmasında tek başına yeterli olamayacağı; bilişsel süreçlerin de bu eğilim üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmektedir.

2.7. ERTELEME EĞİLİMİ VE KARAR VERME

Erteleme eğilimi ile ilgili alan yazın incelendiğinde bireylerin erteleme eğilimleri ve karar verme becerileri/kararsızlık düzeyleri arasındaki herhangi bir ilişki olup olmadığını inceleyen çalışmaların da bulunduğu görülmektedir (Frost & Shows, 1993; Berzonskky & Ferrari, 1996). Araştırma sonuçları incelendiğinde, kararsızlık düzeyi yüksek olan bireylerin, kararsızlık düzeyleri düşük olanlara göre erteleme eğilimi gösterme konusunda daha istekli oldukları bulgulanmıştır (Frost & Shows, 1993). Diğer bir çalışmada ise, karara dair ve davranışsal erteleme eğilimleri ile karara dair stratejiler kavramının alt boyutlarından olan tetikte olma hali ile arasında negatif ilişki bulgulanmıştır. Kavramın diğer boyutları olan savunmacı kaçınan, sorumluluktan kaçma, panik ve rasyonellik boyutları ile de anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Berzonskky & Ferrari, 1996). Ferrari ve Dovidio'nun gerçekleştirdikleri çalışmada karar verme tarzları ile karara dair erteleme eğilimleri arasındaki ilişki bireysel farklılıklar düzleminde incelenmiştir (Ferrari & Dovidio, 2000). Araştırma kapsamında karar vermeyi erteleme eğilimi yüksek olan bireylerin, kararı vermeden önce emin olma eşiklerinin daha yüksek olduğu hipotezinden hareket edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre karar vermeyi erteleyen bireylerin, daha sistematik ve stratejik davranarak karar vermeyi tercih ettikleri ancak seçilen alternatifler hakkında çok fazla bilgi edinmeye çalıştıkları tespit edilmiştir. Özetle söylemek gerekirse karar verme konusunda erteleyici olan bireyler, doğru kararlar verme ve en iyi alternatifi seçme konusunda hassas davranışlar da bu konudaki aşırı tutumları nedeniyle etkin kararlar verme konusunda sorunlar yaşadıkları görülmektedir.

2.8. ERTELEME EĞİLİMİ VE KİŞİLİK

Bireylerin erteleme eğilimleri incelendiğinde, bazılarının belli görevlerde veya konularda erteledikleri ve bu durumun hayatlarının sadece belirli bir zaman dilimini kapsadığı görülmektedir (McCown vd., 1995:76). Bazı bireylerin ise, sadece belirli zamanlarda değil fakat alışkanlık olarak hayatlarının genelinde bu eğilimi gösterdikleri belirtilmektedir. Bu yönde erteleme eğilimi gösteren bireyler için bu durumun kişilik özelliği olduğu söylenebilir. Aitken'in üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, bireylerin erteleme eğilimleri ile öz saygı, psikolojik dayanıklılık,

mükemmeliyetçilik gibi kişilik özellikleri ile ilişkisi incelenmiş ve aralarında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır (Aitken, 1983). Erteleme eğilimi ile mükemmeliyetçi kişilik yapısı arasındaki ilişkileri inceleyen diğer bir çalışmada, erteleme eğilimi yüksek olan bireylerin kendilerini daha mükemmeliyetçi özelliklerle tanımladıkları ve erteleme eğilimi göstermelerinin daha iyiyi elde etme isteğiyle ilişkili olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Ferrari, 1992). Erteleme eğiliminin beş faktör kişilik özellikleri ile ilişkisine bakıldığında ise, bu faktörlerden dışa dönüklük, bilinçlilik ve nevroitiklik boyutları ile anlamlı ilişkiler saptanmıştır (Johnson & Bloom, 1992; McCown vd., 1987). Bu ilişkiler incelendiğinde, erteleme eğilimi ile bilinçlilik boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki; nevroitiklik boyutu ile pozitif ve anlamlı bir ilişki; dışa dönüklük boyutu ile de pozitif ve anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır. Sonuç olarak erteleme eğiliminin kişilik yapısı ile yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir.

2.9. ERTELEME EĞİLİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Erteleme eğilimi ile ilgili alan yazın incelendiğinde birey psikolojisi, çeşitli psikolojik değişkenler, kişilik yapısı, karar verme tarzları gibi birçok konuda çalışmalar yapıldığı ve bu davranış biçiminin çeşitli görüşler ve değişkenler etrafında açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Van Eerde, 2003; Aitken, 1983; Onwuegbuzie, 2004; Alexander & Onwuegbuzie, 2007; Ferrari & Ware, 1992). Uzun yıllardır incelenen erteleme eğilimi kavramı, her ne kadar üzerine çok araştırma yapılmış olsa da araştırma konuları genellikle üniversite öğrencilerinin akademik erteleme eğilimleri kapsamında incelenmiştir.

Van Eerde'nin 2003 yılında yayımlanan meta analiz çalışması, bu alandaki yüz yirmi bir yayını ele almıştır. Çalışmada erteleme eğilimi ile kişilik değişkenleri, duygusal uyumsuzluk, güdüler ve performans arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Aynı zamanda ertelemenin, diğer çalışmalarda ifade edildiğinin aksine yıkıcı ve olumsuz etkilerinden ziyade olumlu yanlarına odaklanarak farklı bir perspektif çizmek istenmiştir. Amerikan Psikologlar Birliği'nin psikoloji alan yazınında erteleme eğilimi terimi içeren ve deneysel çalışmalar yapılarak erteleme eğilimi ölçümünden faydalanan bilimsel çalışmalar taratılarak toplam 104 esere ulaşılmıştır. Aynı zamanda, incelenen makalelerin kaynakçalarından da yararlanılarak önceki kaynakları

tarama metoduyla diğerk kaynaklar da taranmıştır. İncelenen alışmalar şu kıstaslara göre sınıflandırılarak meta-analiz kapsamına alınmıştır: z değerlendirme yöntemiyle erteleme eğilimi ölçümü yapan çalışmalar, erteleme eğilimi ile diğerk değişkenler arasında etki büyüklüğü (anlamlı etkileşim veya ilişki) bulunan çalışmalar, bağımsız alt grupların ayrı şekilde analiz edildiği alışmalar. Etki büyüklükleri ve diğerk etki belirleyici metotlar korelasyon dönüşümüne tabi tutulmuştur ve bu etki büyüklükleri altı kategoride toplanmıştır: Bunlar, demografik özellikler ve bilişsel yetenekler(yaş, cinsiyet, entelektüel yetenek testi puanları, akademik uygunluk testleri gibi), kişilik değişkenleri (erteleme öz değerlendirme ölçekleri ve kişilik değişkenlerinin öz değerlendirme ölçekleri puanları arasındaki ilişki), öz imaj(z sayęı ve öz yeterlilik), güdüler(başarısızlık korkusu, öz engelleme, mükemmeliyetçilik), duygulanım (kayęı durumu, depresyon), performans (son teslim tarihinin kaçırılıp kaırılmadığının öz değerlendirme ve bağımsız ölçüm yöntemleri ile ölçülmesi, bir göreve hazırlanmak için ne kadar süre harcandığı, görevin tamamlanması için harcanan süre gibi). Etki büyüklüklerini kıyaslamak ve birleştirmek için Rosenthal'ın meta analiz yöntemi kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında en güçlü negatif ilişki sorumluluk ve öz yeterlilik özellikleri ile arasında bulunurken; en güçlü pozitif ilişki kendini engelleme ile arasında gözlenmiştir. Duygusal uyumsuzluk ile erteleme eğilimi kısmen ilişkiliyken; güdüler ve performans çıktısı zayıf bir ilişkiye sahiptir.

Aitken tarafından yapılan araştırmada ise erteleme eğilimi hakkında yapılmış yayınlar incelenip bu davranışı güçlendiren etmenlerin araştırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca niversite öğrencileri üzerinde erteleme davranışının şiddetini ölçmek amacıyla bir ölçek(anket) geliştirilmek istenmiştir. Son olarak erteleme davranışının şiddeti ile öz sayęı, mükemmeliyetçilik, engellenme toleransı, kayęı, enerji seviyesi, beceri ve zamanı doğru olarak yönetebilme kapasitesi arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir (Aitken, 1983). Araştırma sonuçlarına göre; yüksek erteleme eğilimi ile düşük öz sayęı, düşük dayanıklılık seviyesi, yüksek kayęı seviyesi, düşük aktivite seviyesi, düşük mükemmeliyet seviyesi ve yüksek Matematik SAT sınav sonuçları arasında zayıf fakat anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırma sonucundaki bazı kanıtlara göre; erteleyiciler zamanın geçişini hafife alabilmektedirler. Diğerk bulgulara göre ise; erteleyicilerin düşük başarı motivasyonuna, yüksek hayal kurma eğilimine ve

yaptıkları herhangi bir şeye odaklanma zorluğuna sahip oldukları belirtilmiştir. Ayrıca ebeveynlerinden birisinin ertelemede bulunduklarını bildirmeleri de muhtemel bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

Solomon ve Rothblum'un yaptıkları çalışmada ise üniversite öğrencilerinin akademik erteleme eğilimi sıklıkları ve bunun nedenleri araştırılmak istenmiştir (Solomon & Rothblum, 1984). Araştırma sonuçlarına göre başarısızlık korkusu ve görev caydırıcılığı en fazla etkiye sahip kavramlar olarak öne çıkmıştır. Küçük fakat homojen bir grup, başarısızlık korkusunun, depresyon, akıl dışı inançlar, düşük öz saygı ve ertelenmiş çalışma davranışı ile güçlü ilişkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Daha büyük ve görece daha heterojen bir grup ise erteleme eğilimin en güçlü nedeni olarak görev caydırıcılığını öne sürmüşlerdir. Görev caydırıcılığının ise depresyon, akıl dışı inançlar, düşük öz saygı ve ertelenmiş çalışma davranışı ile güçlü ilişkilere sahip olduğu belirtilmiştir. Özet olarak ertelemenin sadece zaman yönetimi ve çalışma alışkanlıklarındaki bir yetersizlik değil; aynı zamanda davranışsal, bilişsel ve duygusal bileşenlerin etkileşimine dayalı karmaşık bir yapıya sahip olduğu ifade edilmiştir.

Ferrari ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer çalışmada Amerika, İngiltere ve Avustralya'dan 660 kişi üzerinde erteleme eğiliminin görülme sıklığını karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir (Ferrari vd., 2005). Araştırma sonucuna göre İngiltere'deki katılımcıların uyarılma ve kaçınmacı erteleme eğilimlerinin Amerika ve Avustralya'daki katılımcılara göre daha fazla olduğu sonucu elde edilmiştir. Genel araştırma analizi sonuçlarına göre ise ülkeler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Sonuç olarak Anglosakson ve bireysel kültüre sahip bu ülkelerde erteleme eğiliminin aynı düzeylerde olduğu belirtilmiştir.

Başka bir çalışmada Onwuegbuzie, lisansüstü öğrencileri arasında erteleme eğiliminin yaygınlığını araştırmak ve erteleme eğilimi ile istatistik kaygısının altı boyutu (istatistik değeri, yorumlama kaygısı, sınav ve sınıf kaygısı, sayısal benlik algısı, birisinden yardım isteme korkusu ve istatistik eğitmeni korkusu) arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır (Onwuegbuzie, 2004). Araştırmanın örneklemini Amerika'nın güneydoğusunda yer alan bir üniversitedeki, giriş seviyesinde eğitimsel

araştırma dersine kaydolan 135 yüksek lisans öğrencisinden oluşmaktadır. Katılım gönüllülük esasına göre sağlanmıştır. Araştırmada Cruise ve Wilkins tarafından 1980 yılında geliştirilen istatistik kaygı ölçeği(STARS) ve Solomon ile Rothblum tarafından 1984 yılında geliştirilen Erteleme Değerlendirme Ölçeği(PASS) kullanılmıştır. Yazarlar tarafından üniversite öğrencilerinin neden erteleme eğiliminde oldukları hakkında yapılan faktör analizi sonuçları iki faktör belirtmiştir. Bunlar: başarısızlık korkusu ve görev caydırıcılığıdır. Çalışmanın alfa güvenilirlik katsayılarına bakıldığında Erteleme Değerlendirme Ölçeği için 0.84, başarısızlık korkusu faktörü için 0.85, görev caydırıcılığı faktörü için de 0.76 olarak bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin büyük bir çoğunluğu, dönem ödevleri yazmada, sınavlara hazırlanmada ve haftalık okuma görevlerini tamamlamada erteleme problemi yaşadıklarını belirtmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; erteleme davranışının hem başarısızlık korkusu hem de görev caydırıcılığından kaynaklandığının ve bunun önemli derecede istatistik değerine, yorumlama kaygısına, test ve sınıf endişesine, sayısal benlik algısına, birisinden yardım isteme korkusuna ve istatistik eğitmeni korkusuna bağlı olduğu anlaşılmıştır.

Ferrari ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer araştırmada, 546 üniversite öğrencisinin erteleme eğilimi düzeyleri ve ilişkili olduğu nedenler belirlenmeye çalışılmıştır (Ferrari vd., 1998). Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %31'i erteleme nedenlerini başarısızlık korkusuyla açıklarken, %13,6'sı toplum tarafından onaylanmama korkusu, %8,5'i ise görevin çekici olmaması ile açıklamışlardır.

Washington tarafından araştırmada ise erteleme eğilimi ile depresyon arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir (Washington, 2004). 420 üniversite öğrencisi üzerinde uygulanan çalışmanın sonucuna göre erteleme eğilimi ve depresyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Erteleme eğilimi ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizde ise kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha fazla erteleme eğiliminde oldukları bulgulanmıştır.

Alexander ve Onwuegbuzie tarafından gerçekleştirilen araştırmada akademik erteleme eğilimi ile bireylerin umut düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir (Alexander & Onwuegbuzie, 2007). Araştırma, bir üniversitede eğitim görmekte olan

116 yüksek lisans öğrencisi üzerinde uygulanmıştır. Ölçümlerde Solomon ve Rothblum(1984) tarafından geliştirilen akademik erteleme değerlendirme ölçeği(PASS) ve Snyder vd.(1996) tarafından geliştirilen yetişkinler için umut ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada incelenen değişkenler arasında çok değişkenli kanonik korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, her iki umut faktörü (kısa yol ve aracı düşünce) de akademik erteleme eğilimini başarısızlık korkusuna göre açıklamaktadır fakat görev caydırıcılığına göre açıklamakta yetersiz kalmıştır.

Haycock ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada erteleme eğilimi ile öz yeterlilik ve anksiyete arasındaki ilişki incelenmiştir. 141 üniversite öğrencisi üzerinde uygulanan araştırmanın sonuçlarına göre erteleme eğilimi ile öz yeterlik, toplam yeterlilik gücü ve ortalama yeterlilik gücü ile negatif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Erteleme eğilimi ile durumsal anksiyete düzeyi ve kişilik özelliği olarak anksiyete düzeyi arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Cinsiyet ve yaş açısından katılımcılar arasında önemli bir farklılığa rastlanmamıştır.

Senecal ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada erteleme eğilimini tahmin etmede özerklik ve kendini düzenlemenin etkileri incelenmiştir (Senecal vd., 1995). 498 Kanadalı öğrenci üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre erteleme eğilimi ile depresyon ve anksiyete arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; benlik saygısı ile de negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öz düzenleme ölçeğinin boyutları olan dışsal motivasyon ve motivasyonsuzluk ile arasından pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; içsel motivasyon ile negatif yönde anlamlı ilişkili olduğu bulunmuştur. T testi analizi sonuçlarına göre ise cinsiyetlere göre erteleme eğilimleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Erkek öğrencilerin kadın öğrencilere göre daha yüksek erteleme eğiliminde oldukları görülmüştür.

Brothen ve Wambach tarafından yapılan araştırmada erteleme davranışı ile performans, kişilik ve ruh hali arasındaki ilişki incelenerek ertelemenin ölçümünde kullanılan öz değerlendirmeye dayalı ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmek istenmiştir (Steel vd., 2001). Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ise şu şekilde belirlenmiştir: H₁: Erteleme eğilimi, öz disiplin veya sorumluluk sahibi kişilik yapısı ile güçlü ve pozitif bir ilişkiye; düşük öz saygı, dış kontrol odaklılık ve

nevrotiklik ile daha zayıf ve pozitif bir ilişkiye sahiptir. H₂: Kendini izleme becerisi yüksek olanların erteleme davranışı eğilimleri daha azdır. 152 lisans öğrencisine 11 haftalık psikolojiye giriş dersi esnasında 6 farklı zaman diliminde uygulanmıştır. Bilgisayar laboratuvarı ortamında ilk hafta kişilerin kişilik testlerini tamamlamaları istenmiştir. Öz değerlendirme yöntemiyle toplanan verilerin ardından ders dönemi boyunca öğrenciler aralıklarla gözlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre erteleme eğilimi performansın önemli bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca ertelemenin ruh hali ve kişilik ile ilişkisinin kesin olmadığı sonucuna varılmıştır. Ölçümlerde öz değerlendirme tekniği veya gözlemin kullanılması koşuluna göre sonuçların farklılaşabildiği ve öz değerlendirme yöntemiyle elde edilen bilgilerin bireyler tarafından saptırılabilirdiği gözlenmiştir. Beklenilenin aksine duygusal dengesizlik, öz saygı ve kontrol odağı ile erteleme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Baskınlık ve dışa dönüklük ile ise sadece gözlem yöntemiyle elde edilen veriler ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Psikotiklik, öz-izleme ve savunuculuk ile de sadece öz değerlendirme yöntemi yoluyla toplanan veriler arasında bir ilişki bulunmuştur. Fakat bu ilişkilerin hiçbirisi belirgin bir eğrisellik içermemektedir.

Milgram ve Dangour tarafından yürütülen araştırmada erteleme eğiliminin kişisel ve durumsal belirleyicileri ortaya koymak istemişlerdir (Milgram ve Dangour, 1992). 112 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada erteleme eğilimi ile öz düzenleme, sınav endişesi ve pasif saldırgan kişilik özellikleri arasında .01 düzeyinde anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Düşük öz düzenleme ve yüksek sınav endişesine sahip bireylerin akademik görevlerini erteleme eğiliminin diğer bireylere oranla daha fazla olduğu bulunurken; pasif saldırgan tutumlar sergileyen bireylerin ise özel durumlarda akademik görevlerini erteleme eğilimi gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AKADEMİSYENLERİN ERTELEME EĞİLİMLERİ ÜZERİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında cevap aranan araştırma problemi veya sorusu şu şekilde ifade edilebilir: “Akademik personelin bağlı bulunduğu üniversitelerdeki örgüt kültürü onların akademik erteleme eğiliminde bulunmalarında herhangi bir etkiye sahip midir?”. Bireylerin üyesi oldukları ve içerisinde belli ilişkiler geliştirdikleri örgütlerde, çalışma, düşünme, konuşma, giyinme biçimleri gibi birçok konuda belirleyici etkileri olan örgüt kültürünün, kişilerin çeşitli davranış biçimleri geliştirmesinde de önemli etkileri olabileceği düşüncesinden hareket ederek araştırma problemi ortaya konmuştur. Bugüne kadar yapılan araştırmalar içerisinde kültürün, bireylerin erteleme eğilimi göstermelerindeki etkisine değinen çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle daha önce cevap verilmemiş olan bu araştırma sorusu, bu çalışma ile cevaplanmaya çalışılmaktadır. Erteleme eğiliminin ortaya çıkmasında çeşitli psikolojik süreçlerin yanında kültür gibi dışsal etkenlerin de bir etkisinin olup olmadığının araştırılması ile bu davranışın analizinde ve yorumlanmasında önemli katkıların sağlanabileceği düşünülmektedir.

Örgüt kültürünün akademik personelin akademik erteleme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı ve demografik faktörlere farklılıklar temelinden yola çıkılarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: Örgüt kültürünün akademisyenlerin akademik erteleme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H_{1a}: Belirsizlikten kaçınma eğilimli örgüt kültürünün akademik personelin akademik erteleme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Bireyci örgüt kültürünün akademik personelin akademik erteleme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Güç mesafesi yüksek örgüt kültürünün akademik personelin akademik erteleme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Eril örgüt kültürünün akademik personelin akademik erteleme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: Uzun dönemli yönelime sahip örgüt kültürünün akademik personelin akademik erteleme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Akademik personelin akademik erteleme eğilimleri arasında demografik faktörler bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2a}: Üyesi olunan fakülteler bakımından akademik personelin akademik erteleme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2b}: Akademik unvanlar bakımından akademisyenlerin akademik erteleme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2c}: Cinsiyet bakımından akademik personelin akademik erteleme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini İstanbul ilinde yer alan devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademik personel oluşturmaktadır. Yüksek Öğretim Kurulunun web sayfasından alınan verilere göre İstanbul’da çalışan toplam 35.030 akademisyen bulunmaktadır. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde ulaşımı kolay olan üniversiteler, uygun(kolayda) örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. İstanbul ilindeki üç devlet ve üç vakıf üniversitesinde çalışmakta olan 166 akademisyen araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde William, Black ve Hair tarafından yazılan “Çok Değişkenli Veri Analizi” kitabı referans alınmıştır (Hair vd., 2013). Buna göre basit bir regresyon analizinin etkili olabilmesi ve anlamlı sonuçlar verebilmesi adına değişken başına 20 kişilik bir örneklem grubu yeterli olabilirken; çok değişkenli regresyon analizinde ise en az 50 fakat tercihen 100 kişilik bir örneklem grubunun yeterli olabileceği ifade edilmektedir (Hair vd., 2013:172).

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI

Araştırma kapsamında aşağıdaki varsayımlardan yola çıkılmıştır.

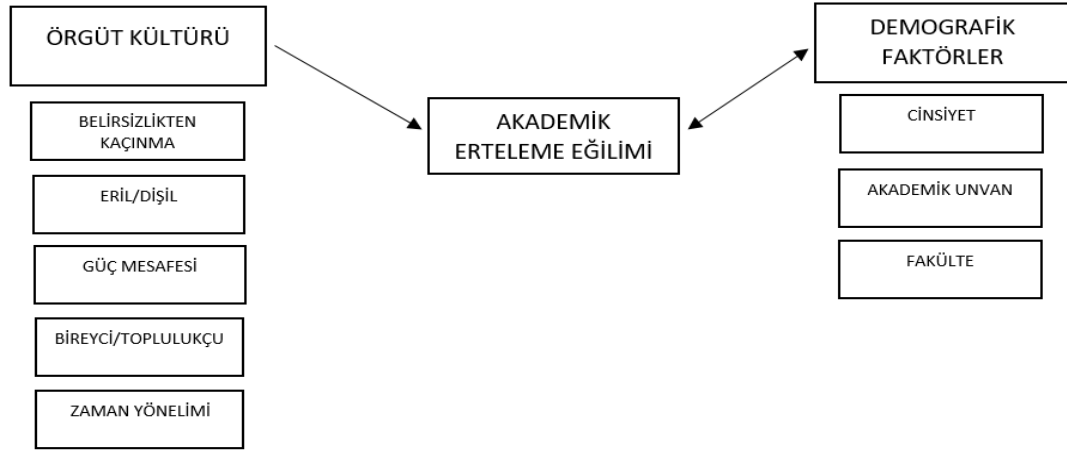
- 1) Araştırmada veri toplama araçları olarak kullanılan ölçekler ölçülmek istenen değişkenleri ölçebilmektedir.
- 2) Araştırma kapsamında ankete katılan katılımcı akademisyenler, doldurdıkları bilgi formlarında ve yanıtladıkları ölçek ifadelerinde gerçeği yansıtan düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekilde ifade edilebilir:

Araştırma kapsamında ölçülmek istenen bağımlı değişken olan “akademik erteleme eğilimi”, Akademik Erteleme Eğilimi Ölçeği(Academic Procrastination Scale)(Aitken, 1982); bağımsız değişken olan “örgüt kültürü” ise Örgüt Kültürü Ölçeği(Organizational Culture Scale)(Sigler & Pearson, 2000; Emet, 2006)’nin kapsadığı ölçüm nitelikleriyle sınırlıdır. Araştırmada ulaşılan katılımcıların akademik unvanları incelendiğinde çoğunluğun, üniversitede daha sık bulunmaları ve akademik görevlerinin nispeten daha az yoğun olması gibi nedenlerle daha kolay ulaşılabilen araştırma görevlilerinden oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle verilerin yorumlanması ve sonuçların kapsamı bağlamında unvan dağılım oranları arasındaki fark araştırmanın diğer bir sınırı olarak ifade edilebilir. Ayrıca araştırma evreni, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle İstanbul ilinde yer alan üniversitelerdeki akademisyenler ile sınırlandırılmış olup örneklem bu ildeki üç devlet ve üç vakıf üniversitesi akademisyenlerinden oluşmaktadır. Bu nedenle elde edilen bulgular ve sonuçlar yalnızca bu kurumların üyelerinin görüşlerini yansıtmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma kapsamında örgüt kültürünün ve demografik faktörlerin (cinsiyet, akademik unvan ve bağlı bulunulan fakülte) akademisyenlerin akademik erteleme eğilimleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu nedenle araştırma modeli iki bağımsız (örgüt kültürü ve demografik faktörler) ve bir bağımlı (akademik erteleme eğilimi) değişkenden oluşmaktadır. Araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil-3: Araştırma Modeli

3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırmanın uygulandığı bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri konusunda bilgiler almak amacıyla sorular sorulmuştur. Bu amaçla katılımcılardan yaş, cinsiyet, medeni hal, üyesi olunan üniversitenin türü, akademik unvan, toplam iş deneyimi, şu anda çalışılan kurumdaki deneyim süresi ve gelir bilgileri istenmiştir. İkinci bölümde örgüt kültürünü ölçmek amacıyla daha önceki çalışmalarda kullanılmış olan 30 ifadeli örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Sigler ve Pearson ile Emet'in çalışmalarında oluşturdukları ifadelerden oluşmaktadır (Sigler & Pearson, 2000; Emet, 2006). Hofstede'nin kültür modelinden yararlanılarak oluşturulan ölçekte, kültür kavramının ve algılarının ülkeden ülkeye çeşitlilik göstermesi ve kültürler arasındaki farklılıklar sebebiyle ilgili çalışmalarda ölçek yapısı araştırmaya adapte edilmiştir. Hofstede'nin kültür modeline göre oluşturulan bu ölçekteki ifadelerden uzun/kısa dönemli yönelim, güç mesafesi ve bireyci/toplulukçu boyutlarını ölçen ifadeler Sigler ve Pearson'un çalışmasından uyarlanırken; eril/dişil ve belirsizlikten kaçınma boyutlarını ölçen ifadeler Emet'in çalışmasından uyarlanmıştır. Üçüncü bölümde ise akademik erteleme eğilimini ölçmek üzere ifadeler yer almaktadır. 16 ifadeden oluşan ölçek Aitken tarafından oluşturulmuş olup Balkıs tarafından Türkçeye

çevrilmiştir (Aitken, 1982; Balkıs, 2006). Ankette örgüt kültürü ölçeği ve akademik erteleme eğilimi ölçeği ifadeleri için beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

3.6.1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında katılımcılardan, cinsiyet, yaş, medeni hal, üyesi oldukları fakülte, akademik unvan, çalışılan üniversitenin türü, aylık gelir, toplam mesleki tecrübe ve şu anki kurumlarında çalışma süreleri hakkında bilgiler toplanarak katılımcıların demografik özellikleri ortaya konmuştur. Buna göre katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları aşağıda tablo-1’de gösterilmektedir.

Tablo-6: Akademisyenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

DEMOGRAFİK FAKTÖR		KİŞİ SAYISI	YÜZDE(%)	TOPLAM(%)
CİNSİYET	Kadın	95	57.2	57.2
	Erkek	71	42.8	100.0

Araştırmaya katılan akademisyenlerin %57.2’sinin(95 kişi) kadın, %42.8’sinin(71 kişi) ise erkek olduğu görülmektedir.

Yaşa göre istatistiki dağılım verileri incelendiğinde ise şu sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo-7: Akademisyenlerin Yaşa Göre Dağılımı

DEMOGRAFİK FAKTÖR		KİŞİ SAYISI	YÜZDE(%)	TOPLAM(%)
YAŞ	18-25	14	8.4	8.4
	26-33	70	42.1	50.5
	34-41	38	22.8	73.3
	42-49	20	12.0	85.3
	>50	24	14.7	100.0

Araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun %42.1 (70 kişi) ile 26-33 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu yaş grubunu %22.8 (38 kişi) ile 34-41 yaş arası katılımcılar izlerken; 50 yaş ve üzeri katılımcılar %14.7 (24 kişi), 42-49 yaş arası katılımcılar %12 (20 kişi), 18-25 yaş arası katılımcılar ise %8.4'lük (14 kişi) bir oranla temsil edilmektedirler.

Tablo-8: Akademisyenlerin Medeni Hale Göre Dağılımı

DEMOGRAFİK FAKTÖR		KİŞİ SAYISI	YÜZDE(%)	TOPLAM(%)
MEDENİ HAL	Bekâr	84	50.6	50.6
	Evli	82	49.4	100.0

Medeni hale göre katılımcıların %50.6'sının (84 kişi) bekâr, %49.4'ünün (82 kişi) ise evli olduğu görülmektedir.

Tablo-9: Akademisyenlerin Akademik Unvanlara Göre Dağılımı

DEMOGRAFİK FAKTÖR	KİŞİ SAYISI	YÜZDE(%)	TOPLAM(%)	KİŞİ SAYISI
AKADEMİK UNVAN	Araştırma Görevlisi	80	48.2	48.2
	Öğretim Görevlisi	3	1.8	50
	Doktor	42	25.3	75.3
	Doçent	23	13.9	89.2
	Profesör	18	10.8	100

Akademik unvanlara göre dağılıma bakıldığında katılımcıların %48.2'sinin (80 kişi) araştırma görevlisi, %1.8'inin (3 kişi) öğretim görevlisi, %25.3'ünün (42 kişi) doktor, %13.9'unun (23 kişi) doçent, %10.8'inin (18 kişi) ise profesör akademisyenlerden oluştuğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo-10: Akademisyenlerin Üniversite Türüne Göre Dağılımı

DEMOGRAFİK FAKTÖR		KİŞİ SAYISI	YÜZDE(%)	TOPLAM(%)
ÜNİVERSİTE TÜRÜ	Devlet	79	47.6	47.6
	Vakıf	87	52.4	100

Çalışılan üniversite türüne göre katılımcıların %47.6'sı(79 kişi) devlet, %52.4'ünün (87 kişi) ise vakıf üniversitelerinde çalışmaktadırlar.

Tablo-11: Akademisyenlerin Fakültelere Göre Dağılımı

DEMOGRAFİK FAKTÖR		KİŞİ SAYISI	YÜZDE(%)	TOPLAM(%)
FAKÜLTE	Edebiyat	20	12.0	12.0
	Fen-Edebiyat	25	15.1	27.1
	İktisadi Ve İdari Bilimler	29	17.5	44.6
	İktisat	11	6.6	51.2
	İşletme	28	16.9	68.1
	Mühendislik	30	18.1	86.1
	Mühendislik Ve Doğa Bilimleri	14	8.4	94.6
	Siyasal Bilgiler	6	3.6	98.2
	Sosyal Ve Beşeri Bilimler	3	1.8	100.0

Bağlı bulunulan fakülteye göre dağılım oranları ise şu şekildedir: fen-edebiyat fakültesi üyeleri %28.9 (45 kişi), iktisadi-idari-sosyal bilimler ve siyasal- bilgiler fakültesi üyeleri %44.6 (74 kişi), mühendislik fakültesi üyeleri %26.5 (44 kişi) ile temsil edilmektedirler.

Tablo-12: Akademisyenlerin Aylık Gelire Göre Dağılımı

DEMOGRAFİK FAKTÖR		KİŞİ SAYISI	YÜZDE(%)	TOPLAM(%)
AYLIK GELİR(TL)	2000 Ve Altı	0	0.0	0.0
	2001- 4000	42	25.3	25.3
	4001- 6000	55	33.1	58.4
	6001- 8000	40	24.1	82.5
	8001 Ve Üstü	29	17.5	100.0

Aylık gelire göre dağılımlar ise şu şekildedir: 2000TL ve altı aylık gelire sahip kimse bulunmazken, 2001-4000TL arası aylık geliri olanlar %25.3 (42 kişi), 4001-6000TL arası %33.1 (55 kişi), 6001-8000TL arası %24.1 (40 kişi), 8001TL ve üstü ise %17.5 (29 kişi) oranındadır.

Tablo-13: Akademisyenlerin Toplam Mesleki Tecrübeye Göre Dağılımı

DEMOGRAFİK FAKTÖR		KİŞİ SAYISI	YÜZDE(%)	TOPLAM(%)
TOPLAM MESLEKİ TECRÜBE	1 Yıldan Az	17	10.2	10.2
	1-3 Yıl	25	15.1	25.3
	4-6 Yıl	35	21.1	46.4
	7-9 Yıl	18	10.8	57.2
	10 Yıl Ve Üstü	71	42.8	100.0

Katılımcıların toplam mesleki tecrübeye göre dağılımları şu şekildedir: 1 yıldan az tecrübeye sahip olanlar %10.2 (17 kişi) oranındayken, 1-3 yıl arası %15.1 (25 kişi), 4-6 yıl arası %21.1 (35 kişi), 7-9 yıl arası %10.8 (18 kişi), 10 yıl ve üstü tecrübeye sahip olanlar ise %42.8 (71 kişi) oranında temsil edilmektedirler.

Tablo-14: Akademisyenlerin Şu Anki Kurumlarında Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

DEMOGRAFİK FAKTÖR		KİŞİ SAYISI	YÜZDE(%)	TOPLAM(%)
ŞU ANKİ KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	1 Yıldan Az	28	16.9	16.9
	1-3 Yıl Arası	41	24.7	41.6
	4-6 Yıl Arası	42	25.3	66.9
	7-9 Yıl Arası	15	9.0	75.9
	10 Yıl Ve Üstü	40	24.1	100.0

Akademisyenlerin şu anki kurumlarında çalışma sürelerine göre dağılımları ise şu şekildedir: 1 yıldan az %16.9 (28 kişi), 1-3 yıl arası %24.7 (41 kişi), 4-6 yıl arası %25.3 (42 kişi), 7-9 yıl arası %9 (15 kişi), 10 yıl ve üstü ise %24.1'dir (40 kişi).

3.6.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach Alfa değerleri incelenmiştir. Buna göre 30 ifadeli örgüt kültürü ölçeği için $\alpha = .902$, 16 ifadeli akademik erteleme eğilimi ölçeği için ise $\alpha = .790$ değerleri elde edilmiş olup ölçeklerin güvenilir ölçüm araçları oldukları ifade edilebilir (Hair vd., 2013:90).

Tablo-15: Anket Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

ANA FAKTÖRLER	CRONBACH'S ALFA
Örgüt Kültürü	Örnekleme:166 Soru Sayısı:30 Cronbach Alpha: ,902
Akademik Erteleme Eğilimi	Örnekleme:166 Soru Sayısı:16 Cronbach Alpha: ,790

3.6.3. Hipotez Testi Analizleri

Araştırmanın ilk beş hipotezinde örgüt kültürünün alt boyutları olan uzun dönem yönelimi, erillik, bireycilik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın akademik erteleme eğilimi üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Buna göre analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo-16: Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	t değerinin anlamlılık düzeyi
Zaman Yönelimi	-,399	,000
Bireyci/Toplulukçu	,056	,514
Güç Mesafesi	,086	,282
Eril/Dışıl	,056	,500
Belirsizlikten Kaçınma	-,199	,038
R^2	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,137	5.098	,000

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde örgüt kültürünün beş alt boyutu olan zaman yönelimi, bireyci/toplulukçu, güç mesafesi, eril/dişil ve belirsizlikten kaçınma, bağımlı değişken olan akademik erteleme eğilimindeki değişimin %13,7'sini ($R^2 = ,137$, $F(5,160)=5.098$, $p<.05$) açıklayabilmektedir. Örgüt kültürü boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkileri tek tek incelendiğinde, bireyci/toplulukçu, güç mesafesi ve eril/dişil boyutlarının akademik erteleme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir. Bu nedenle birinci hipotezin aşağıdaki alt hipotezleri desteklenmemiştir.

H_{1b}: Bireyci örgüt kültürünün akademik personelin akademik erteleme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Güç mesafesi yüksek örgüt kültürünün akademik personelin akademik erteleme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Eril örgüt kültürünün akademik personelin akademik erteleme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Regresyon modeli incelendiğinde, alt boyutlardan yalnızca uzun/kısa dönem yönelimi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının akademik erteleme eğilimi üzerinde ters yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Aşağıdaki regresyon denklemlerinde de görüldüğü üzere uzun dönem yönelimi kültüründeki bir birimlik artış, akademik erteleme eğiliminde 0.39 birimlik bir azalış; belirsizlikten kaçınma kültüründeki bir birimlik artış ise akademik erteleme eğiliminde 0.19 birimlik bir azalış meydana getirmektedir.

$$\text{Akademik Erteleme} = 3.49 - 0.39 * (\text{Uzun Dönem Yönelim Kültürü}) + \varepsilon$$

$$\text{Akademik Erteleme} = 3.12 - 0.19 * (\text{Belirsizlikten Kaçınmacı Kültür}) + \varepsilon$$

Ayrıca çoklu doğrusal bağlantı analizi sonuçlarına göre regresyonun varsayımlarından olan çoklu doğrusal bağlantı test edilmiş olup herhangi bağlantı gözlenmemiştir ($VIF < 10$) (Hair, 2013:201).

Buna göre örgüt kültürü kısa dönemli yönelim eğilimi gösterdiği takdirde, yani geleneklere uyumun önemli olduğu, hızlı sonuç beklentilerinin desteklendiği ve geçmişe dönük zaman algısı ile hareket edildiğinde, akademisyenlerin daha fazla

akademik erteleme eğilimi gösterdikleri ifade edilebilir. Ayrıca risk almaktan kaçınan, değişimden ve değişkenlikten ziyade düzenli ve kontrollü çalışma biçimini benimseyen, belirsizliği tehdit olarak algılayan örgütlerde de akademik erteleme eğiliminin daha az görüldüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Tüm bu yorumlardan yola çıkıldığında, araştırmanın birinci hipotezi olan “Örgüt kültürünün akademik personelin akademik erteleme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Araştırma kapsamında test edilen ikinci hipotez ve analiz sonuçları ise şu şekildedir:

H₂: Akademik personelin akademik erteleme eğilimleri arasında demografik faktörler bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2a}: Üyesi olunan fakülteler bakımından akademik personelin akademik erteleme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Akademik personelin göstermiş olduğu akademik erteleme eğilimlerinin fakülteler arasında farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla tek yönlü anova testi yapılmıştır. Öncelikle anova testinin yapılabilmesi için gerekli koşul olan varyansların homojenliği testi (Levene testi) yapılmıştır.

Tablo-17: Varyansların Homojenliği Testi-I

Levene istatistik değeri	df1.	df2.	sig.
1.320	8	157	.237

Levene testi sonuçlarına göre p değeri (Sig.) 0,05’den büyük olduğundan dolayı (0.237) varyansların homojen dağıldığı ifade edilebilir (Kalaycı, 2010:138). Bir diğer varsayım olan verilerin normal dağılımı koşulu için kolmogorov-smirnov testi sonuçlarına göre p değeri %5 ten büyük çıktığı için normallik koşulu sağlanamamıştır. Ancak bir diğer yöntem olan basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında, mühendislik fakültesinin çarpıklık değeri hariç tüm değerlerin -1 ve +1 aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle verilerin normal dağılıma uygun oldukları ifade edilebilir (Hair, 2013:34). Buradan hareketle varyans analizinin temel varsayımları

sağlanmış olduğundan, varyans (anova) analizinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğu belirtilebilir (Kalaycı, 2010:138).

Tablo-18: Frekans Yöntemi Test Sonuçları-I

Fakülteler	Edebiyat	İşletme	İktisat	Fen- Edebiyat	İ.İ.B.F.	Mühendislik	Müh. Doğa Bilimleri	Siy. Bilg.	Sos. Beş. Bil.
Ortalama	2.50	2.48	2.67	2.41	2.22	2.34	2.31	2.40	2.50
Medyan	2.40	2.37	2.62	2.37	2.06	2.34	2.25	2.40	2.37
Mod	2.31	2.00	2.63	2.25	2.13	2.25	2.31	1.69	1.81
Standart Sapma	.824	.674	.668	.590	.731	.507	.689	.641	.757
Basıklık	.194	.856	-.252	.538	.761	.757	.820	.610	.722
Çarpıklık	-1.23	.977	.362	.983	-.733	3.28	.388	.054	1.22

Bu durumda akademisyenlerin, üyesi oldukları fakültelere göre akademik erteleme eğilimleri arasındaki farklılıkları ölçmek üzere yapılan tek yönlü anova analizi sonuçları şu şekildedir:

Akademisyenlerin akademik erteleme eğilimleri, fakülte bazında anlamlı bir farklılık göstermemiş olup, $F(8,157) = 0.725$, $p < 0,05$, farklı fakülte üyelerinin akademik erteleme eğilimleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Grup ortalamaları tablo 19 da gösterilmektedir). Bu nedenle “ H_{2a} : Üyesi olunan fakülteler bakımından akademik personelin akademik erteleme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo-19: Her Bir Grup İçin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

	ORTALAMA(M)	STANDART SAPMA(SS)
Edebiyat Fakültesi	2.50	.824
İşletme Fakültesi	2.48	.674
İktisat Fakültesi	2.67	.668
Fen-Edebiyat Fakültesi	2.41	.590
İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi	2.22	.731
Mühendislik Fakültesi	2.34	.507
Mühendislik Ve Doğa Bilimleri Fakültesi	2.31	.689
Siyasal Bilgiler Fakültesi	2.40	.641
Sosyal Ve Beşeri Bilimler Fakültesi	2.50	.757
TOPLAM	2.40	.661

H_{2b}: Akademik unvanlar bakımından akademisyenlerin akademik erteleme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Akademik unvanlar arasında akademik erteleme eğilimi bazında fark olup olmadığını ölçmek amacıyla tek yönlü anova analizi uygulanmıştır. Öncelikle anova testinin yapılabilmesi için gerekli koşul olan varyansların homojenliği testi (Levene testi) yapılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre p değeri (Sig.) 0,05'den büyük olduğundan dolayı (0.122) varyansların homojen dağıldığı ifade edilebilir (Kalaycı, 2010:138).

Tablo-20: Varyansların Homojenliği Testi-II

Levene istatistik değeri	df1.	df2.	sig.
1.850	4	161	.122

Bir diğer varsayım olan verilerin normal dağılımı koşulu için kolmogorov-smirnov testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre p değeri %5 ten büyük çıktığı için normallik koşulu sağlanamamıştır. Ancak bir diğer yöntem olan basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında tüm değerlerin -1 ve +1 aralığında yer aldığı görülmektedir. Yalnızca öğretim görevlilerinin örneklem sayısı ($n=3$) çok az sayıda olduğu için normal dağılımı gerçekleşmemiş olup basıklık ve çarpıklık değerleri belirtilen sınırlar dışında kalmıştır. Bu nedenle verilerin normal dağılıma uygun oldukları ifade edilebilir (Hair, 2013:34). Buradan hareketle varyans analizinin temel varsayımları sağlanmış olduğundan, varyans (anova) analizinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğu belirtilebilir (Kalaycı, 2010:138).

Tablo-21: Frekans Yöntemi Test Sonuçları-II

	Araştırma Görevlisi	Öğretim Görevlisi	Doktor Öğr. Üyesi	Doçent	Profesör
Ortalama	2.53	1.77	2.43	2.15	2.13
Medyan	2.40	1.93	2.34	2.12	2.18
Mod	2.25	1.25	1.94	2.38	1.50
Standart Sapma	.725	.460	.584	.482	.581
Basıklık	.401	-1.415	.521	-.106	.547
Çarpıklık	-.565	-	-.219	-.423	-.006

Tek yönlü anova analizi sonuçlarına göre akademik erteleme eğilimi bakımından akademik unvanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(4,161)=3.27$, $p < .05$. Çok yönlü karşılaştırma yöntemi olarak LSD kullanılmış olup akademik unvanlar arasındaki karşılaştırma sonuçları şu şekilde ortaya çıkmıştır:

Araştırma görevlileri ($M=2.53$, $SS=.725$) doçentlere ($M=2.15$, $SS=.482$) ve profesörlere ($M=2.13$, $SS=.581$) göre anlamlı bir şekilde daha çok erteleme eğilimindedirler.

Dolayısıyla “Akademik unvanlar bakımından akademisyenlerin akademik erteleme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” alt hipotezi desteklenmektedir.

H_{2c}: Cinsiyet bakımından akademik personelin akademik erteleme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Akademik personelin akademik erteleme eğilimi göstermelerinde cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız iki örnek t-testi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre kadınlar ($M=2.30$, $SS = .59$) erkeklere göre ($M= 2.53$, $SS = .72$), $t(164) = -2.31$, $p < .05$. daha az akademik erteleme eğilimi göstermektedirler. Bu nedenle “Cinsiyetler arasında akademik personelin akademik erteleme eğilimleri bakımından anlamlı bir fark vardır.” alt hipotezi desteklenmektedir. Kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere oranla akademik görevlerini ertelemekten, zamanında yerine getirme konusunda daha duyarlı oldukları yorumunda bulunabilir. Cinsiyetler arasındaki bu anlamlı farkın çeşitli etkenlerden kaynaklandığı ifade edilebilir. Kadınların mesleklerine yönelik algıları, toplum kültüründe var olan cinsiyetler arası ayrımcı yaklaşımlar, başarının ve statünün elde edilmesine yönelik cinsiyetlere atfedilen tutumlar ve düşünceler vb. birçok değişkenin bu farklılığın ortaya çıkmasına neden olabileceği ileri sürülebilir. Araştırmanın ikinci hipotez ve alt hipotezlerinin analiz sonuçlarına göre, ikinci hipotezin kısmen desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Alt hipotezlerden, fakülteler arasında akademik erteleme eğilimlerinde görülen farklılıkların anlamlı olduğu hipotezi desteklenmezken; akademik unvan ve cinsiyet faktörlerine göre farklılıkların anlamlı olduğu hipotezleri ise desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında örgüt kültürünün akademisyenlerin akademik erteleme eğilimleri üzerindeki etkisi ve demografik faktörlere (akademik unvan, cinsiyet, üyesi olunan fakülte) göre akademik erteleme eğilimleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Bu bağlamda Hofstede'nin kültür modellemesinden yararlanılarak örgüt kültürünün kavramsal çerçevesi çizilmiştir. Araştırmanın kavramsal alt yapısını oluşturmada sosyal öğrenme kuramından yararlanılmıştır. Bu kurama göre bireyler yalnızca deneme yanılma veya klasik koşullanma yoluyla değil, aynı zamanda gözlemlene ve rol alma yoluyla da öğrenmektedirler (Demirbaş & Yağbasan, 2005:367). Klasik öğrenme teorisinin ortaya attığı edimsel koşullanma yoluyla öğrenme fikrinin, bireylerin öğrenme sürecini açıklamakta yetersiz kaldığı düşüncesinden hareketle ortaya çıkan bu kurama göre bireyler, model alma, gözlemlene, taklit etme, özdeşleşme ve içselleştirme yöntemleriyle çeşitli davranışlar geliştirip öğrenebilmektedirler (Bandura, 1971). Bu kuramdan yola çıkılarak, bireylerin hayatlarının önemli bir kısmını geçirdikleri örgütlerde birçok kişiyle etkileşim içerisinde bulunduğu ve üyesi oldukları örgütlerin kültürü aracılığıyla da pek çok yeni davranış biçimi geliştirebilecekleri belirtilebilir. Erteleme eğiliminin de sadece bireysel ve psikolojik süreçlerin sonucunda değil ancak sosyal öğrenme süreçleri ile de edinilebileceği düşünülmektedir. Nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırmanın uygulandığı çalışmada, katılımcılardan öz değerlendirme yöntemiyle anket kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde güvenilirlik analizinin yanı sıra regresyon, tek yönlü varyans (anova) analizi ve t testi kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar İstanbul ilindeki akademisyenlerle sınırlıdır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle uygun örnekleme yöntemiyle belirlenen kişiler üzerinden veriler elde edilmiştir.

Uygulanan analizler sonucunda örgüt kültürünün alt boyutları olan erillik, güç mesafesi ve bireyciliğin akademik erteleme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Alt boyutlardan yalnızca uzun dönem yöneliminin ve belirsizlikten kaçınmanın ters yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Buna göre üniversite kültürü, hızlı sonuç beklentilerinin yoğun şekilde hissedildiği, sebat etmenin ve emek vermenin çok fazla teşvik edilmediği, geçmişten gelen geleneksel değerlere bağlılığın güçlü

olduğu özelliklere sahip olduğunda bireyler akademik görevlerini erteleme eğilimini artan bir şekilde göstermektedirler. Kısa dönemli kazançlar ve getirilerin beklendiği bu tip örgütlerde kişiler, üretme, harcama ve eyleme geçme konularında sosyal baskı hissedebilmektedirler. Hissedilen bu baskı karşısında artan kaygı ve stres düzeyini dengelemek adına bireyler erteleme eğilimini savunma mekanizması olarak kullanabilirler. Aynı zamanda kısa dönemli yönelim kültürüne sahip örgütlerde kurallara uymak göz ardı edilebildiğinden dolayı, bireyler erteleme davranışı ile çeşitli çatışma ihtimallerini önlemek ve önceliklerinin değişen sıralaması nedeniyle yeni önceliklerini gerçekleştirmek isteyebilirler. Bu koşullar altında örgütteki idareci/yönetici değişikliği, özel hayatta meydana gelen önemli gelişmeler gibi nedenlerle kişiler istemli veya istemsiz olarak görevlerini ve kararlarını erteleyebilirler. Diğer taraftan belirsizliğin bir tehdit unsuru olarak algılandığı ve stres faktörünü beraberinde getirdiği örgütlerde de akademik erteleme eğiliminin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bireyler ve örgütler, belirsizlikten kaçınmacı kültürde, zamanı tahmin etme ve geleceği kontrol altında tutma düşüncesinden yola çıkarak isteklerine ve amaçlarına ulaşarak tehlikeden uzak bir hayatı tercih ederler. Bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda bu kültürdeki bireylerin akademik erteleme eğiliminde bulunmaktan ziyade görevlerini ihmal etmeden yerine getirerek zamanlarını iyi yönetme ve geleceklerini iyi planlama düşüncesinde olacakları yorumunda bulunulabilir.

Araştırmada test edilen bir diğer hipotezde ise akademik unvana göre bireylerin erteleme eğilimleri arasındaki farklar incelenmiş olup araştırma görevlileri ile doçent ve profesörler arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya konmuştur. Buna göre kariyerinin başında olan, deneyim kazanma sürecini yaşayan araştırma görevlileri, bu süreci yönetmek ve mesleki gelişim gösterebilmek amacıyla çeşitli etkenlerle baş etmek durumunda kalabilmektedirler. Akademik görevlerinin yanı sıra, idarecileri tarafından yerine getirilmesi istenen çeşitli idari görevlerle birlikte, zamanı etkin yönetme konusunda çeşitli sorunlarla karşılaşmaları beklenebilmektedir. Akademik süreçleri iyi bilen ve yorumlayabilen, deneyimli akademisyenler olarak adlandırabileceğimiz doçentler ve profesörlerin daha az erteleme eğilimi göstermeleri bu bakımdan anlaşılabilir. Ayrıca doçent ve profesörlerin çoğunlukla araştırma

görevlileri ile birlikte çalışmaları ve araştırma görevlilerinin çeşitli akademik ve idari konularda destek verici işlevlerle de ilgilenmesi nedeniyle araştırmanın bu sonucunun beklenen şekilde olduğu belirtilebilir.

Diğer bir hipotezin sonucuna göre, akademisyenlerin üyesi oldukları fakültelere göre akademik erteleme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakülte kültürleri arasında, uzmanlık alanlarının ve mesleki etik değerlerinin farklılaşması, çalışma biçimleri ve alanlarının değişmesi bakımından bazı ayırt edici özellikler bulunabileceği ön görülmektedir. Bu ön görüden yola çıkılarak ileri sürülen hipotez araştırma bulguları sonucunda desteklenmemiştir. Bireylerin çalışma, düşünme, giyinme, iletişim kurma biçimleri gibi birçok önemli konuda etkileri olan örgüt kültürünün, erteleme eğilimi üzerindeki etkisini daha detaylı test edebilmek adına, farklı araştırma yöntemlerinden de (deney, gözlem, derinlemesine mülakat vb.) faydalanarak daha geniş bir araştırma evreni ve örnekleme ile kapsamlı şekilde araştırılmasının elde edilen bulguları farklılaştırabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın son hipotezinde cinsiyetlere göre akademik erteleme eğilimlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre erkek akademisyenlerin kadınlara göre daha fazla erteleme eğiliminde oldukları bulgulanmıştır. Literatürdeki bazı araştırmalar da bu sonucu desteklemektedirler (Özer vd., 2009; Özer & Ferrari, 2011). Toplumumuz her ne kadar dişil kültüre sahip olsa da erkek egemen değerleri içinde barındırmaktadır. Erkeklerin sahip oldukları statü, güç ve olanaklar bakımından kadınlardan daha avantajlı oldukları göz önüne alındığında, kadınların kendilerini kanıtlamak ve başarılarını ispat etmek için daha fazla çalışma gereğinde bulundukları yorumu yapılabilir.

Araştırmanın kısıtları nedeniyle belli bir kapsamda yapılmış olan bu çalışmadaki sonuçların daha detaylı ve açıklayıcı bir şekilde elde edilmesi adına daha geniş bir araştırma evreni ve örneklemeyle çalışılması ve diğer araştırma yöntemleriyle zenginleştirilmesi önerilmektedir. Erteleme eğilimi ve özellikle akademik erteleme eğilimi kapsamındaki araştırmaların daha geniş çapta ve farklı meslek gruplarındaki bireyler üzerinde yapılmasının daha farklı ve belirgin sonuçlar ortaya çıkarabileceği de düşünülmektedir. Bugüne kadarki çalışmaların büyük bir çoğunluğunun üniversite

öğrencileri ve öğretmenler ile sınırlandırılmış olması, bu konudaki bilgimizi sınırlandırmaktadır. Ülkemiz genelinde bireylerin zamanı etkin yönetme, planlı ve düzenli çalışma gibi konularda bir takım sorunlar yaşadıkları düşünülürse, görevleri ve kararları erteleyerek son ana bırakma eğiliminin oldukça yaygın bir sorun olduğu düşünülmektedir. Bu eğilimlerin, kaynakların ve zamanın etkin kullanımı konusunda önemli bir engel olduğu göz önüne alındığında, bu konudaki araştırmaların oldukça büyük bir öneme sahip olduğu görülebilmektedir. Bireylerin erteleme eğilimlerini çeşitli meslekler ve sektörler açısından inceleyerek karşılaştırmalı biçimde analiz etmenin bu konudaki büyük resmi görmek ve erteleme eğilimin nedenlerini daha ayrıntılı bir şekilde analiz edip yorumlayabilmek adına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aitken, M. E.: "A personality profile of the college student procrastinator", (Unpublished doctoral dissertation). University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA., 1982
- Aitken, M. E.: "A Personality Profile of the College Student Procrastinator", ProQuest Information & Learning, 1983
- Alexander, E. S., Onwuegbuzie, A. J.: "Academic procrastination and the role of hope as a coping strategy", Personality and Individual Differences, 42/7, pp.1301-1310, 2007
- Alexander, F.: "The relation of structural and instinctual conflicts", The Psychoanalytic Quarterly, 1933, 2/2, pp.181-207
- Allaire, Y., Firsirotu, M. E.: "Theories of organizational culture", Organization studies, 5/3, 1984, pp.193-226
- Alvesson, M., Sveningsson, S.: "Changing organizational culture: Cultural change work in progress", Routledge, 2015
- Balkıs, M.: "Öğretmen adaylarının davranışlarındaki erteleme eğiliminin, düşünme ve karar verme tarzları ile ilişkisi", (Doctoral dissertation, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü), 2006
- Bandura, A.: "Psychological Modeling: Conflicting Theories", Chicago: Aldine Atherton Inc., 1971
- Bandura, A.: "The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory", Journal of social and clinical psychology, 4/3, 1986, pp.359-373

- Bass, B. M., Avolio, B. J.: "Transformational leadership and organizational culture", Public administration quarterly, 1993, pp.112-121
- Berzonsky, M. D., Ferrari, J. R.: "Identity orientation and decisional strategies" Personality and individual Differences, 20/5, 1996, pp.597-606
- Beswick, G., Rothblum, E. D., & Mann, L.: "Psychological antecedents of student procrastination", Australian psychologist, 23/2, 1988, pp.207-217
- Blankstein, K. R., Flett, G. L., Hewitt, P. L., Eng, A.: "Dimensions of perfectionism and irrational fears: An examination with the fear survey Schedule", Personality and Individual Differences, 15/3, 1993, pp.323-328
- Blatt, S. J., & Quinlan, P.: "Punctual and procrastinating students: A study of temporal parameters", Journal of Consulting Psychology, 31/2, 1967, pp.169
- Bridges, K. R., Roig, M.: "Academic procrastination and irrational thinking: A re-examination with context controlled", Personality and Individual Differences, 22/6, 1997, pp.941-944
- Brown, A. D., Starkey, K.: "The effect of organizational culture on communication and information", Journal of Management studies, 31/6, 1994, pp.807-828
- Burka, J., Yuen, L.: "Procrastination: Why you do it, what to do", Reading, MA: Addison-Wesley, 1983
- Büyüköztürk, Ş.: "Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 8/4, 2002, s.470-483

- Cameron, K. S.: “The conceptual foundation of organizational culture”, University of Michigan, School of Business Administration, 1988
- Cameron, K. S., Ettington, D. R.: “The conceptual foundations of organizational culture Higher education”, Handbook Theory Res, 4, 1988, pp.429-447
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., Mishra, A. K.: “Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions”, Academy of Management Perspectives, 5/3, 1991, pp.57-73
- Clark, L. A.: “The anxiety and depressive disorders: Descriptive psychopathology and differential diagnosis”, In P. C. Kendall, & D. Watson (Eds.), Anxiety and Depression: Distinctive and overlapping features, New York: Academic Press, 1989, pp. 83-129.
- Clark, L. A., Watson, D.: “Tripartite model of anxiety and depression: psychometric evidence and taxonomic implications”, Journal of abnormal psychology, 100/3, 1991, pp.316
- Demirbaş, M., Yağbasan, R.: “Sosyal öğrenme teorisine dayalı öğretim etkinliklerinin, öğrencilerin bilimsel tutumlarının kalıcılığına olan etkisinin incelenmesi”, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18/2, 2005, s.363-382
- Denison, D. R.: “Corporate culture and organizational effectiveness”, John Wiley & Sons, 1990

- Denison, D. R., Spreitzer, G. M.: “Organizational culture and organizational development: A competing values approach”, Research in organizational change and development, 5/1, 1991, pp.1-21
- Denison, D. R., Mishra, A. K.: “Toward a theory of organizational culture and effectiveness”, Organization science, 6/2, 1995, pp.204-223
- Doğan, T., Kürüm, A., Kazak, M.: “Predictability of personality traits on the procrastination behaviour”, Başkent University Journal of Education, 1/1, 2014, pp.1-8
- Dwyer, S., Richard, O. C., Chadwick, K.: “Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture” Journal of Business Research, 56/12, 2003, pp.1009-1019
- Effert, B. R., Ferrari, J. R.: “Decisional procrastination: Examining personality correlates”, Journal of Social Behavior & Personality, 4, 1989, pp.151-156
- Ellis, A., Knaus, W. J.: “Overcoming procrastination.”, New York, Institute for Rational Living, 1977
- Emet, C.: “Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006
- Erkmen, T.: “İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma: Örgüt Kültürü”, İstanbul, Beta Yayınları, 2010
- Eysenck, H. J.: “The structure of human personality”, New York: Wiley, 1953

- Ferrari, J. R.: "Reliability of academic and dispositional measures of procrastination", *Psychological Reports*, 64/3, 1989, pp.1057-1058
- Ferrari, J. R., Ware, C. B. "Academic procrastination: personality", *Journal of Social Behavior and Personality*, 7/3, 1992, pp.495-502
- Ferrari, J. R., Olivette, M. J.: "Parental authority and the development of female dysfunctional procrastination", *Journal of Research in Personality*, 28/1, 1994, pp.87-100
- Ferrari, J. R., Emmons, R. A.: "Methods of procrastination and their relation to self-control and self-reinforcement: An exploratory study", *Journal of Social Behavior and Personality*, 10/1, 1995, pp.135
- Ferrari, J. R., Johnson, J. L., McCown, W. G., & McCown, W. G.: "Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment", Springer Science & Business Media, 1995
- Ferrari, J. R., Harriott, J. S., Evans, L., Lecik-Michna, D. M., Wenger, J. M.: "Exploring the time preferences by procrastinators: Night or day, which is the one?", *European Journal of Personality*, 11/3, 1997, pp.187-196
- Ferrari, J. R., Keane, S. M., Wolfe, R. N., Beck, B. L.: "The antecedents and consequences of academic excuse-making: Examining individual differences in procrastination", *Research in Higher Education*, 39/2, 1998, pp.199-215
- Ferrari, J. R., Dovidio, J. F.: "Examining behavioral processes in indecision: Decisional procrastination and decision-making style", *Journal of Research in Personality*, 34/1, 2000, pp.127-137
- Ferrari, J. R., O'Callaghan, J., & Newbegin, I.: "Prevalence of procrastination in the United States, United Kingdom, and Australia: arousal and avoidance delays among adults", *North American Journal of Psychology*, 7/1, 2005

- Flett, G. L., Hewitt, P. L., & Martin, T. R.: "Dimensions of perfectionism and procrastination", In Procrastination and task avoidance, Springer, Boston, MA, 1995, pp. 113-136
- Freud, S.: "The Ego and the Id.". The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, 19, 1974 [1923] s.1-66
- Frost, R. O., Shows, D. L.: "The nature and measurement of compulsive indecisiveness", Behaviour Research and Therapy, 31/7, 1993, pp.683-IN2
- Güney, S.: "Örgütsel Davranış", Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2015
- Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E.: "Multivariate Data Analysis", Pearson New International Edition, 7.Baskı, 2013
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A.: "Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions", Journal of applied psychology, 96/4, 2011, pp.677
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G.: "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", Administrative science quarterly, 1990, pp.286-316
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M.: "Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival", McGraw-Hill, 2010
- Hogan, S. J., Coote, L. V.: "Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model", Journal of Business Research, 67/8, 2014, pp.1609-1621

- Jo Hatch, M., Schultz, M.: “Relations between organizational culture, identity and image”, *European Journal of marketing*, 31(5/6), 1997, pp.356-365
- Johnson, J. L., Bloom, M. A.: “The role of conscientiousness and neuroticism in academic procrastination”, *Personality and Individual Differences*, 18/1, 1995, pp.127-133
- Kalaycı, Ş.: “SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri” 5.Basım Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2010
- Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämä, A. M., Pihlajasaari, P., & Feldt, T.: “Why do managers leave their organization? Investigating the role of ethical organizational culture in managerial turnover”, *Journal of Business Ethics*, 153/3, 2018, pp.707-723
- Kantor, J. R.: “The logic of modern science”, Bloomington, IN: Principia Press, 1953
- Kendall, P. C., Watson, D. E.: “Anxiety and depression: Distinctive and overlapping features”, *Academic Press*, 1989
- Klassen, R. M., Krawchuk, L. L., & Rajani, S.: “Academic procrastination of undergraduates: Low self-efficacy to self-regulate predicts higher levels of procrastination”, *Contemporary Educational Psychology*, 33/4, 2008, pp.915-931
- Knaus, W. J.: “Overcoming procrastination”, *Rational Living*. 8, 1973, pp.2-7
- Lay, C. H., Edwards, J. M., Parker, J. D., & Endler, N. S.: “An assessment of appraisal, anxiety, coping, and procrastination during an examination period”, *European Journal of Personality*, 3/3, 1989, pp.195-208

- Lay, C. H., Burns, P.: "Working to schedule on personal projects: An assessment of person-project characteristics and trait procrastination", *Journal of Social Behavior and Personality*, 5/3, 1990, pp.91-103
- Lay, C. H., Burns, P.: "Intentions and Behavior in Studying for an Examination: The Role of Trait Procrastination and its Interaction with Optimism", *Journal of Social Behavior and Personality*, 6/3, 1991, pp.605
- Lay, C. H., Schouwenburg, H. C.: "Trait Procrastination, Time Management", *Journal of Social Behavior and Personality*, 8/4, 1993, pp.647-662
- Lay, C. H.: "Trait procrastination, agitation, dejection, and self-discrepancy", In *Procrastination and Task Avoidance*, Springer, Boston, MA, 1995, pp.97-112
- Lok, P., & Crawford, J.: "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development", *Leadership & Organization Development Journal*, 20/7, 1999, pp.365-374
- Lund, D. B.: "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18/3, 2003, pp.219-236
- Luthans, F.: "Organizational Behavior", New York, McGraw-Hill, Inc, 2002
- McCown, W., Petzel, T., & Rupert, P.: "An experimental study of some hypothesized behaviors and personality variables of college student procrastinators", *Personality and Individual Differences*, 8/6, 1987, pp.781-786

- McCown, W., & Ferrari, J.: "A meta-analysis of treatments for procrastination in high school and college student", Unpublished manuscript, Northeast Louisiana University, 1995
- Milgram, N.: "Procrastination in daily living", *Psychological Reports*, 63/3, 1988, pp.752-754
- Milgram, N. A., Dangour, W., Ravi, A.: "Situational and personal determinants of academic procrastination", *The Journal of General Psychology*, 119/2, 1992, pp.123-133
- Milgram, N., Marshevsky, S., & Sadeh, C.: "Correlates of academic procrastination: Discomfort, task aversiveness, and task capability", *The Journal of psychology*, 129/2, 1995, pp.145-155
- Missildine, W. H.: "Your inner child of the past", New York: Simon & Schuster, 1963
- Moran, R. T., Harris, P. R., Moran, S. V.: "Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success", Routledge, 2011
- Ogbonna, E., Harris, L. C.: "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11/4, 2000, pp.766-788
- Onwuegbuzie, A. J.: "Academic procrastination and statistics anxiety", *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29/1, 2004, pp.3-19
- Özer, B. U., Demir, A., Ferrari, J. R.: "Exploring academic procrastination among Turkish students: Possible gender differences in prevalence and reasons", *The Journal of social psychology*, 149/2, 2009, pp.241-257
- Özer, B. U., & Ferrari, J. R.: "Gender orientation and academic procrastination: Exploring Turkish high school students", *Individual Differences Research*, 9/1, 2011, pp.33-40

- Özkalp, E., Kirel, Ç. : “Örgütsel Davranış”, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 8, 2018
- Rado, S.: “Fear of castration in women”, The Psychoanalytic Quarterly, 2/3-4, 1933, pp.425-475
- Robbins, P. S., Judge, T. A.: “Essentials of organizational behavior”, Prentice Hall, 2009
- Rothblum, E. D., Solomon, L. J., Murakami, J.: “Affective, cognitive, and behavioral differences between high and low procrastinators”, Journal of counseling psychology, 33/4, 1986, pp.387
- Schein, E. H.: “Culture as an environmental context for careers”, Journal of Organizational Behavior, 5/1, 1984, pp.71-81
- Schein, E. H.: “Organizational culture and leadership”, (Vol. 1). John Wiley & Sons, 2004
- Schneider, W. E.: “Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture”, Strategy & Leadership, 28/1, 2000, pp.24-29
- Schouwenburg, H. C., Lay, C. H.: “Trait procrastination and the big-five factors of personality”, Personality and Individual differences, 18/4, 1995, pp.481-490
- Senecal, C., Koestner, R., Vallerand, R. J.: “Self-regulation and academic procrastination”, The journal of social psychology, 135/5, 1995, pp.607-619
- Sigler, T. H., Pearson, C. M.: “Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment”, Journal of quality management, 5/1, 2000, pp.27-52
- Skinner, B. F.: “Science and human behavior”, (No. 92904). Simon and Schuster, 1953

- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L.: "Development and validation of the State Hope Scale", *Journal of personality and social psychology*, 70/2, 1996, pp.321
- Solomon, L. J., & Rothblum, E. D.: "Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates", *Journal of counseling psychology*, 31/4, 1984, pp.503
- Sommer, W. G.: "Procrastination and cramming: How adept students ace the system", *Journal of American College Health*, 39/1, 1990, pp.5-10
- Steel, P., Brothen, T., Wambach, C.: "Procrastination and personality, performance, and mood", *Personality and individual differences*, 30/1, 2001, pp.95-106
- Steel, P.: "The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure", *Psychological bulletin*, 133/1, 2007, pp.65
- Şişman, M.: "Örgütler ve Kùltürler", İstanbul, Pegem Akademi, 4., 2014
- Tice, D. M., Baumeister, R. F.: "Longitudinal study of procrastination, performance, stress, and health: The costs and benefits of dawdling", *Psychological science*, 8/6, 1997, pp.454-458
- Tseng, S. M.: "The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance", *Journal of knowledge management*, 14/2, 2010, pp.269-284
- Tuckman, B. W.: "The development and concurrent validity of the procrastination scale", *Educational and psychological measurement*, 51/2, 1991, pp.473-480

- Vacha, E. F., McBride, M. J.: “Cramming: A barrier to student success, a way to beat the system or an effective learning strategy?”, College Student Journal, 1993
- Van Eerde, W.: “A meta-analytically derived nomological network of procrastination”, Personality and individual differences, 35/6, 2003, pp.1401-1418
- Washington, Jene A.: “The relationship between procrastination and depression among graduate and professional students across academic programs: Implications for counseling”, Unpublished Doctoral Dissertation., Ed.D., Texas Southern University, 2004
- Watson, D. C.: “Procrastination and the five-factor model: A facet level analysis”, Personality and individual differences, 30/1, 2001, pp.149-158
- Xenikou, A., & Simosi, M.: “Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance”, Journal of managerial psychology, 21/6, 2006, pp.566-579
- Yaşlıoğlu, M. M.: “Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması”, Istanbul Business Research, 46, 2017, s.74-85

EKLER

Ek-1: Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız(Lütfen Belirtiniz): ()

Medeni Haliniz: () Bekâr () Evli

Akademik Unvanınız:

() Profesör

() Doçent

() Doktor Öğretim Üyesi

() Öğretim Görevlisi

() Araştırma Görevlisi

Çalışmakta olduğunuz üniversitenin türü: () Devlet () Vakıf

Bağlı bulunduğunuz fakülte:

() Fen Fakültesi

() Edebiyat Fakültesi

() İşletme Fakültesi

() İktisat Fakültesi

() Fen-Edebiyat Fakültesi

() İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

() Mühendislik Fakültesi

() Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi

() Siyasal Bilgiler Fakültesi

() İnsani Bilimler ve Edebiyat Fakültesi

() Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Aylık geliriniz(TL):

() 2000 ve altı () 2001-4000 () 4001-6000 () 6001-8000 () 8001 ve üstü

Mesleki Tecrübeniz(yıl olarak):

() 1 den az () 1-3 arası () 4-6 arası () 7-9 arası () 10 ve üstü

Şu anki kurumunuzda çalışma süreniz(yıl olarak):

() 1 den az () 1-3 arası () 4-6 arası () 7-9 arası () 10 ve üstü

Ek-2: Örgüt Kültürü Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Pek çok iş başarmak, zamanı zevkine harcamaktan daha değerlidir.					
2. Bir kez amaç belirlenince başarılanı kadar o doğrultuda çalışmak önemlidir.					
3. Bir şey yapmadan oturmak zaman kaybıdır.					
4. Etkin çalışanlar boş zamanlarını çalışarak değerlendirirler.					
5. Sıkı çalışmak her zaman iyidir.					
6. Çalışmak insan doğasında diğer faaliyetlerden daha önemli bir yere sahiptir.					
7. İyi takım üyeleri kendi amaçlarını bir kenara bırakarak takım amaçları üzerine odaklanırlar.					
8. Kişiler örgüt yararına fedakârlık yaptıkları zaman, örgüt en iyi şekilde çalışır.					
9. Bir takım içinde çok fazla ön planda olmamak önemlidir.					
10. Takımdaki her bir kişi, takımdaki diğer herkesin performansından sorumlu olmalıdır.					
11. Organizasyon üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamalıdır.					
12. Bir çalışanın ödüllendirilmesinde çalışma grubunun performansı temel alınmalıdır.					
13. Organizasyonlarda üst düzeyde çalışanlar, onlardan alt düzeyde çalışanlar için önemli kararlar almada bir sorumluluğa sahiptir.					
14. En iyi organizasyon yapısı yönetim kademeleri çok olmalıdır.					
15. Bir takım içinde en üst seviyedeki üye liderlik yapmalıdır.					
16. Organizasyonlarda alt düzeyde çalışanlar, daha üst düzeyde çalışanların isteklerini sorgusuzca yerine getirmelidir.					
17. Organizasyonlar üst düzey yöneticiler için ayrı yemek alanları gibi olanaklara sahip olmalıdır.					
18. Organizasyonda alt düzeyde çalışanlar yetkiye sahip olmamalıdır.					
19. Çalışmak, yaşamak içindir.					
20. Örgüt içindeki ilişkiler içten ve duyarlı olmalıdır.					
21. Çatışmalar tartışma yoluyla çözülür.					
22. Örgütün çıkarı için bireysel yaşama müdahale edilebilir.					
23. Çalışma yaşamında stres yüksek düzeydedir.					
24. Çalışmalarda bireysel başarı önemlidir.					
25. Belirsizlik kabul edilebilir, normal bir özelliktir.					
26. Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüyle karşılanmalıdır.					
27. Görevler yazılı kurallarla belirlenmelidir.					
28. İşimle ilgili risk almaktan kaçınmam.					
29. Çatışma ve bireyler arası rekabet örgütsel gelişimi sağlar.					
30. Örgütte elde edilen başarı, iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.					

Ek-3: Akademik Erteleme Eğilimi Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Bir şeylere(işlere) başlamayı son ana kadar geciktiririm.					
2.Kütüphaneden ödünç aldığım kitapları zamanında teslim etmeye dikkat ederim.					
3.Bir akademik/idari görevin yapılması gerektiğini bilsem dahi, hiçbir zaman işe hemen başlamayı istemem.					
4.Günü gününe düzenli olarak çalışmalarımı yaparak görevlerimi zamanında yerine getiririm.					
5.Randevularıma ve görüşmelerime geç kalırım.					
6.Çalışmalarımı(işlerime) başlamayı o kadar çok geciktiririm ki onları teslim tarihine yetiştiremem.					
7.Çalışmalarımı son teslim tarihine yetiştirmek için alelacele koştururum.					
8.Yapmam gereken bir işe başlamam uzun zaman alır.					
9.Bir işi gerçekten yapmam gerektiğini bildiğim zaman onu ertelemem.					
10.Eğer yapmam gereken önemli bir projem/çalışmam(işim) varsa, ona mümkün olan en kısa zamanda başlarım.					
11.Yakın zaman içerisinde yetiştirmem gereken bir akademik çalışma/proje varsa, kendimi bunlardan başka işler yaparken bulurum.					
12.Çalışmalarımı(işlerimi) zamanından önce bitiririm.					
13.Yapılması gereken işlerime hemen başlarım.					
14.Eğer önemli bir randevum varsa giyeceğim kıyafetin bir gün önceden hazır olduğundan emin olmak isterim.					
15.Üniversitedeki randevularıma zamanından önce varırım.					
16.Zamanında sınıfta olurum.					