



## Pandemi Sürecindeki Zaman Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisinde İşe Adanmışlık Kavramının Aracı Rolü

(The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Time Management and Employee Performance at the Pandemi Period)

Ali Akdemir <sup>a</sup> İbrahim Haşim İNAL <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul/Türkiye, [aliakdemir@arel.edu.tr](mailto:aliakdemir@arel.edu.tr)

<sup>b</sup> Arel Üniversitesi, İstanbul/Türkiye, [doktora2019arel@gmail.com](mailto:doktora2019arel@gmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İşe adanmışlık İşe angaje olma Zaman yönetimi Çalışan performansı Performans yönetimi	<b>Amaç</b> – Bu çalışmada işe adanmışlığın işletme başarısının kilit kavramları olan zaman yönetimi ve çalışan performansı ilişkisine etkisi, pandemiden en çok etkilenen hizmet sektöründe güvenlik firmaları özelinde incelenmiştir. Bu kapsamda çalışanların performansını artırabilmek amacıyla zaman yönetimi algısını etkileyen faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. <b>Yöntem</b> – Araştırmanın teorik kısmında, araştırmanın değişkenlerine yönelik literatür çalışmaları incelenmiş ve araştırma kısmında ise yapılandırılmış anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini, hizmet sektöründe yer alan güvenlik firmaları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise güvenlik şirketi çalışanlarından basit tesadüfi yöntem ile belirlenen 384 katılımcı oluşturmaktadır. Anket yanıtlarının analizi ile elde edilen verilerden bilimsel sonuç ve öneriler geliştirilerek araştırma tamamlanmıştır. <b>Bulgular</b> – Araştırmanın sonucunda, zaman yönetiminin çalışan performansı üzerine olan olumlu etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre hizmet sektöründe işe adanmışlığı artırabilmek ve zamanı iyi değerlendirerek çalışan performansını artırabilmek için inovatif aksiyonlar alınması önerilmektedir. <b>Tartışma</b> – İşletmelerin varlığını sürdürülebilmesi için yeniliklere açık olması, değişen piyasa koşullarına hızlı adapte olmaları ve proaktif davranmalarını gerektirmektedir. Araştırmalara göre bunu ancak zaman ve performans kavramlarını doğru yönetebilen ve işletme hedefini benimsemiş çalışanlara sahip işletmeler başarabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin zamanı iyi değerlendirmeye ve performansını doğru ölçmeye yönelik yenilikçi sistemler kurması ve verimlilik esasına dayanan sürdürülebilir bir örgütsel yapı oluşturmasını gereklidir. Pandemi ortamı ile çalışanına değer veren, inovatif yaklaşımlarla onlara değer katan işletme olmanın önemi artmıştır. Dolayısıyla çalışan performansını etkileyen faktörlerin araştırılmasının özellikle pandemi sürecinde verimliliği artırabilmek açısından literatüre önemli faydalar sağlayacağı düşünüldüğünden bu çalışma kapsamında, bir diğer verimlilik bileşeni olan zaman yönetimi algısının çalışan performansı üzerine etkisi ve işe adanmışlık düzeylerinin bu etkileşimdeki aracı rolü incelenmiştir.
Gönderilme Tarihi 17 Eylül 2022 Revizyon Tarihi 26 Ocak 2022 Kabul Tarihi 30 Ocak 2022	
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Commitment to work Engagement to work Time management Employee performance Performance management	<b>Purpose</b> – In this research, the mediating effect of work engagement on the relationship between time management and employee performance, which are the key concepts of business success, has been examined specifically for security companies in the service sector, which is the most active in the pandemic. In this context, it has been tried to determine the factors affecting the perception of time management in order to increase the performance of the employees. <b>Design/methodology/approach</b> – The theoretical part of this research was prepared the examination of the studies in the literature on the concepts constituting the research, and the structured questionnaire technique was used in the research part. The sample of the research consists of 384 participants determined by simple random method from the employees of a security company located in Istanbul. The research was completed by developing scientific results and suggestions with the data obtained through the analysis of the survey responses. <b>Findings</b> – As a result of the research conducted with the survey method, it was found that work engagement has a partial mediating role in the positive effect of time management on employee performance. According to the results of the research, it is recommended to take innovative actions in
Received 17 September 2021 Revised 26 January 2022 Accepted 30 January 2022	
<b>Article Classification:</b> Research Article	

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Akdemir, A., İnal, İ. H. (2022). Pandemi Sürecindeki Zaman Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisinde İşe Adanmışlık Kavramının Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 931-946.

order to increase the work engagement in the service sector and to increase employee performance by making good use of time.

**Discussion** – Today, businesses need to be open to innovations, adapt quickly to changing market conditions and act proactively to make their existence sustainable. Research shows that this is only possible if the company can manage the concepts of time and performance correctly and have employees who can run the same goals, so establishing systems to evaluate the time well and measure the performance has become essential in terms of creating an organizational structure based on efficiency and sustainability. Therefore, especially considering the pandemic environment in which we are located, businesses should establish a management policy that values their employees and also add value to them with innovative approaches. In this context, the effect of work engagement to the relationship between time management and employee performance, which are the key concepts of business success, is examined for security companies who has gret role at the pandemi, at the service sector in this study. It is thought that investigating the factors affecting employee performance will provide significant benefits to the literature, especially in terms of increasing productivity during the pandemic process.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin rekabet ortamında fark yaratabilmeleri finansal güçlerinin ne kadar olduğundan ziyade zamanı ve işgücünü ne kadar etkin kullanabildikleriyle bağlantılı hale gelmiştir. Teknoloji, hizmet, ürün taklit edilebilirken tecrübe ve donanımı ile taklit etmenin daha güç olduğu işgücünün ön plana çıkmasıyla, yüksek çalışan performansı ve bu performansın yönetilmesi daha çok önem kazanmıştır. Çalışan performansını artırarak, sahip olduğu verimi arttırmayı ve sürdürülebilir kılmayı hedefleyen ve beraberinde zamanı iyi kullanabilen işletmeler için “maddi fayda” kazanımı da yüksek olacaktır. İşletmeler açısından performans, önceden belirlenmiş görevlerin yerine getirilmesi ve işletme amacının gerçekleştirilmesi yönünde harcanan çaba sonucunda ortaya çıkmış mal, hizmet ve düşüncedir. Çalışan performansı ise çalışanların aldıkları ücret karşılığında gösterdikleri çaba olarak ifade edilmektedir (Duman ve Akdemir, 2016:34). Bir işletmede öncelikli öneme sahip olan olgu çalışan performansıdır (Çöl, 2008:39). Çünkü bir işletmenin başarısı ancak çalışanların göstermiş olduğu yüksek performans ile bağlantılıdır (Benligiray, 2016:141). Bu bağlamda çalışan performansı kavramı “çalışanların davranışları” konusunu da beraberinde getirmektedir. Bu da bir diğer önemli kavram olan işe adanmışlık kavramını karşımıza çıkarmaktadır.

İşe adanmışlık kavramı ilk defa Kahn tarafından, sorumlu olduğu işteki performanslarına ileri seviyede uyum sağlayabilen çalışanları ifade etmek için 1990 yılında kullanılmış olup, günümüzde bu kavram çalışanların sadece işlerinde çaba gösterirken bunu severek yapmaları ve yaptıkları işe verimli bir şekilde odaklanmalarını ifade etmektedir (Arrowsmith ve Parker, 2013:2695). Bir çalışanın işe adanmışlığını belirlerken çalışma arkadaşları ile aralarındaki iletişimin nasıl olduğuna, hizmet sunduğu kişiler ile iletişimine, çalışanın yapmakta olduğu işin kalitesine ve meslektaşlarının işleri hakkında sergiledikleri tutum ve davranışların nasıl olduğuna bakılmaktadır (Işık ve Kama, 2018: 396).

Çalışan davranışlarının performansı olumlu yönde etkilediği literatürdeki birçok çalışma ile ortaya konulmuştur. Bununla birlikte performans tek başına çalışan davranışları ile ilgili olmayıp beraberinde zaman yönetimi kavramını da getirmektedir. Çünkü performansın doğru zamanda doğru işe yönlendirilmesi verimliliği sağlayacaktır. İşletmelerin zamana uygun hareket edip, şimdi ve gelecek için en uygun kararları alabilmek açısından zamanı iyi bir şekilde planlayıp kullanması rekabet ve sürdürülebilirlik açısından önemlidir (Uğur vd., 2017:1032).

Zaman yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda zaman yönetimi kavramı, işletmenin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmek için yapılan işleri denetlemek, çalışan motivasyonunu iyileştirmek hususunda önemli bir bireysel performansı geliştirme yöntemi olarak değerlendirilmektedir (Güven ve Yeşil, 2011:69). Tracy ise zaman yönetiminin bir işletme becerisi olduğu için öğrenilebilir olduğu ve yine bu nedenle de zaman strateji ve teknikten oluştuğunu ifade etmektedir (Tracy, 2013:3). Zaman yönetiminin amacı yanlış işleri hızlı yapmaktan ziyade doğru işleri kısa sürede yapmak olarak da belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, Paşa, & Kaymaz, 2010:7).

Bu çalışmada işe adanmışlık, zaman yönetimi ve çalışan performansı değişkenlerinin birbiri ile ilişkileri araştırılmaktadır. Araştırma içerisinde bu üç kavramın arasında ilişki olup olmadığı aşağıda yer alan araştırma soruları ile sorgulanmaktadır.

- Zaman yönetimi, çalışan performansına etki etmekte midir?
- İşe adanmışlık, çalışan performansına etki etmekte midir?
- İşe adanmışlık kavramının zaman yönetimi ve çalışan performansı ilişkisine etkisi var mıdır?

Bu sorulara cevap bulunması, işe adanmışlığın, zaman yönetimi ve çalışan performansına etkisinin anlaşılması bakımından gereklidir. Bu etkinin belirlenmesi çalışan davranışında görülen tutumların belirlenmesinde önemlidir. Ayrıca örgütsel politikaların geliştirilmesinde ve öneriler üretilmesinde gerekli bir araç olacaktır. Araştırmanın metodolojisi ve bulguları araştırma içeriğinde yer almaktadır. Bu amaç ile geliştirilen araştırma modeli (Şekil 1.) içerisinde araştırma hipotezleri görsel olarak sunulmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşe adanmışlık, zaman yönetimi ve çalışan performansı konuları ile ilgili olarak literatürde işletmeler, üniversite ve resmi daireler gibi belirli çalışma alanlarında gerçekleştirilmiş pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle öncelikli olarak çalışmanın ana konusunu oluşturan bu üç kavram hakkındaki akademik literatürde yapılmış çalışmalar incelenmiş ve öne çıkan çalışmalar bu başlık altında toplanmıştır.

### 2.1. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık kavramı iş hayatında ilk olarak yönetim danışmanlık alanında ortaya çıkmıştır. Daha sonra bu kavram akademik literatürde de yerini almaya başlamış ve ilk olarak 1990'da Kahn tarafından, yaptığı işteki performanslarına ileri seviyede uyum sağlamış çalışanları ifade etmek için kullanılmıştır (Arrowsmith ve Parker, 2013:2695).

Adanmışlık kavramı çalışanları daha yüksek veya düşük performansa motive eden iç motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Dvir, Eden, Avolio ve Sahmir, 2002). Adanmışlık için bir diğer tanım ise kişinin yapmakta olduğu işte kendisini ifade etme şekli olarak, gösterdiği gelişmiş bir kişisel var oluş ve etkin iş gören performansdır (Kahn, 2017:692-724). Diğer taraftan adanmışlığı içsel psikolojik bir durum olarak görenler de bulunmaktadır. Onlara göre ise adanmışlık "pozitif, tatmin edici, dinçlik tarafından karakterize edilen iş ile ilgili ruh hali, adanma ve benimseme" olarak tanımlanabilen motivasyonel bir yapıdır (Schaufeli, Salanova, Bakker ve Gonzalez-Roma, 2002:72). Başka bir tanıma göre ise çalışanın bireysel performansına etkisi yüksek bir zihinsel tutumdur ve belli bir nesne, durum veya tutuma bağlı değildir (Grill 2007:3).

Hem bu tanımlar hem de yapılan araştırmalar doğrultusunda işe adanmışlığın motivasyonel bir unsur olduğu, işe adanmış çalışanların duygusal olarak işletmelerine bağlı, işine heyecan duyan, işini ve kendini geliştirme anlamında değişik yollara yönelen kişiler olduğunu göstermiştir. Adanmışlık düzeyi yüksek çalışan yaptığı işe inanır, pozitif duygular içerisinde çalışarak kendini başarılı olacağına ikna eden bir iç motivasyona sahiptir.

İşe adanmışlık seviyesi, iş rolünün kişiye yüklediği kimlik ile doğrusal olarak bağlantılıdır ve adanmışlığı artırır (Lodahl ve Kejner, 1965). Araştırmalara göre iş özellikleri (Castellano, 2016:123; Barnett vd. 2005:146; Hackman ve Lawler 1971:259), role uyumu (Bono ve Judge 2003; Shamir 1991; Sheldon ve Elliot 1999), çalışma ortamı/arkadaşları (Bakker ve Schaufeli 2008), yönetim (Gibbons 2006; Rhoades ve Eisenberger 2002; Edmondson 1999; Buckingham ve Coffman 1999; Deci vd. 1989), liderlik (Dvir vd. 2002; Ashfor vd. 1998), gelişim imkânı ve adalet algıları (Özdevecioğlu 2003:78; Bies ve Moag 1986; Leventhal 1980) çalışan adanmışlığının temel tetikleyicileridir ve çalışanlarca pozitif algılandığı takdirde işe adanmışlık düzeyini de pozitif yönde etkiler (Karataş, 2019:20).

Harvard Business Review'da yayımlanmış olan bir çalışmaya göre, çalışan tutumları ile müşteri tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, çalışan adanmışlığının müşteri memnuniyet ve bağlılığını da beraberinde getirdiği gözlemlenmiştir. Buna göre adanmışlık seviyeleri yüksek çalışanların yaptığı çalışmalar, yüksek seviyede verimlilik ve kârlılığa neden olmaktadır. Ancak bunun tersi de söz konusudur. Düşük adanmışlık seviyesinde, iş gören devrindeki artışa bağlı olarak çalışanlar arasında uyum sorunu, olumsuz örgüt iklimi, örgütten ayrılma eğilimi veya işe gelmeme, işin kalitesini düşürme, örgüte karşı hakikatsizlik, kayıtsızlık ve zimmete geçirme gibi örgüt içinde suç teşkil eden davranışlara yönelme görülebilmektedir (Mowday vd. 1979). Araştırmacılar, adanmışlık seviyesi düşük çalışanların sadece Amerika'da düşük verimlilik nedeniyle yılda 300 milyar dolarlık kayba yol açabileceğini tespit etmişlerdir (Fleming ve Asplund 2007; Karataş, 2019).

Araştırmalarda adanmışlık düzeyinin işletme açısından önemli bir başarı faktörü olan performansı etkilediği görülmüştür. Bu nedenle adanmışlık kelimesi potansiyel olarak örgütsel yönetimin ve performans kavramının konusu dahilinde açıklanmıştır (Simpson 2008:1). Kuchinke, işe adanmışlığın insan kaynaklarını geliştirme hususunda sağlık, eğitim, refah, güvenlik, sosyal adalet, yaşam kalitesi gibi konuları geliştirme anlamında da katkı sağlayarak çalışan performanslarında yüksek çıktılar elde edildiğini belirtmiştir (Kuchinke, 2012:168). Hewitt Associates (2005) tarafından yapılan araştırma ise “daha yüksek verimlilik, satışlar, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı sağlanmasıyla adanmışlık ve kârlılık arasında kesin ve inandırıcı bir ilişki olduğunu” göstermiştir. Yine Hewitt’ in 2012’de yaptığı araştırmada adanmışlık seviyelerine göre ayrıştırdığı çalışan gruplarını yenilik, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, maliyet/verimlilik ve gelir artışı gibi temel iş tetikleyicileri doğrultusunda karşılaştırmış ve Dünya genelinde 758 işletmeden katılımcı ile yapılan bu analizler sonucunda çalışan adanmışlık seviyeleri üstte olan işletmeler, adanmışlık seviyeleri ortama olan işletmelerden yüzde 50 daha fazla toplam hissedar getirisine sahip olduğun gözlemlemiştir (Hewitt Associates LLC, 2012; Karataş, 2019).

Bir işletmedeki çalışanların adanmışlık seviyesi, işletmenin hedeflediği performans seviyesine erişmede ve amaçlarını gerçekleştirmede en önemli kavramlardandır. İş adanmışlığının yüksek olduğu bir işletmede başarı ve üretkenlik de yüksek olacaktır. Ayrıca iş yaklaşımının; performansı, üretkenliği ve inovasyonu arttıracak doğrultuda ilerlemesi işgücü adanmışlığını da aynı doğrultuda arttıracaktır.

Schaufeli ve Salanova (2008) ile Attridge (2009)’in yaptığı araştırmalara göre işe adanmışlık ile sosyal destek, performans geri beslemesi, işin özerkliği, koçluk ve iş çeşitliliği gibi çeşitli kavramlar arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca işe adanmışlık ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı ve yüksek performans gibi duyuşsal ve davranışsal düzeylerin de pozitif ilişkili oldukları tespit edilmiştir (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008:180).

Bostancı ve Ekiyor (2015) tarafından yapılan araştırmada çalışanların, yaptıkları işe adanma seviyelerinde farklılıklarının bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda bir kamu hastanesinde çalışan sağlık personellerinin iç girişimcilik eğilimleri ölçümlenmiş ve bu eğilimin, çalışanların işe adanmışlığı konusundaki etkisine bakılmıştır. Çalışma sonucunda işe adanma ve iç girişimcilik ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve 0.1 anlam düzeyinde yapılan analiz sonuçlarında anlamlı bir etkiye sahip değildir sonucuna ulaşılmıştır (Bostancı ve Ekiyor, 2015:45).

## 2.2. Çalışan Performansı

Literatüre bakıldığında işletmeler için mevcut iş gücünden aldıkları verimin “performans” olarak tanımlandığı ve adanmışlık gibi bu kavramın altında yatan faktörleri incelemek için sayısız araştırmalar yapıldığı görülmüştür.

Işık ve Kama tarafından 2018 yılında Tatvan/Bitlis ilinde araştırmaya gönüllü katılım sağlayan ve farklı branşlarda görevli 378 öğretmen ile yapılan araştırmada örgütsel desteğin, işe adanmışlık ve çalışan performansı üzerinde etkili bir faktör olduğu ve algılanan örgütsel desteğin, çalışan performansı üzerindeki etkisinde fiziksel adanmışlığın kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Işık ve Kama, 2018:395). Bu çalışmada elde edilen bulgular algılanan örgütsel destek ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. İşletme tarafından desteklenen çalışmaların çalışan performansı üzerinde doğrudan etkide bulunduğu görülmüş ve çalışan performansı ile zaman yönetiminin işe adanmışlık ile olumlu bağlantısı olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel destek algısı ile işe adanmışlık düzeyi arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu çalışmadan elde edilen verilere göre kurumsal destek üzerine var olan algıların işe adanmışlık üzerinde etkili bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların kurumsal destek algıları yükseldikçe, işe adanmışlık düzeyleri de yükselmekte ve bu da çalışan performansı üzerinde etkide bulunmaktadır (Işık ve Kama, 2018:401).

## 2.3. Zaman Yönetimi

Çalışmamızın bir diğer değişkeni olan zaman yönetimi kavramı ise verimlilik ile yakından ilişkili bir kavramdır. Çünkü zaman kurumsal faaliyetlerde ne geri alınabilen ne de satın alınabilen bir unsurdur ve iş hayatını doğrudan etkilemektedir. Zaman yönetimi işletmelerde kuruluş aşamalarında yapılan çalışmalarda bir planlama yapılmakta ve işletmenin hayatına devam edip etmeyeceği çoğu zaman bu faktöre bağlı

olmaktadır (Tracy, 2013). Ayrıca zaman yönetimi konusunda belirlenmiş bazı stratejiler vardır ve işletmelerin zaman yönetimini doğru bir şekilde gerçekleştirmeleri için bu stratejiler önemli rol oynamaktadır.

Zamanın nasıl harcanacağını öğrenme, işletmenin önceliklerini belirleme, planlama araçlarının bulunması, organize olma, programlama, dış faktörleri yönetme gibi zaman yönetimi stratejileri işletmeleri başarıya taşıyacak unsurlar olarak görülmektedir. (Uğur vd., 2017:1032).

Son yirmi yıl boyunca, literatürde yapılan çalışmalar zaman yönetimi kavramının önemini göstermiştir. Orlikowski ve Yates'e (2002) göre, iş dünyasının zamansal boyutu, küresel rekabeti genişletmek, ürün ve hizmetlerin derhal kullanılabilir olması hususunda artan talepler nedeniyle daha önemli hale gelmiştir (Orlikowski ve Yates, 2002:689). Bir davranış olarak zaman yönetimi, zamanın ekonomik kullanımını sağlamayı amaçlamalı ve belirli amaçlı faaliyetlerle ilgili olmalıdır. Bu tanım, zaman kullanımının başlı başına bir amaç olmadığını ve tek bir faktör olarak takip edilemeyeceğini vurgulamaktadır. Hedeflerin çoğu, zamanın ekonomik kullanımı anlamına gelen küçük bir görev veya özel bir görev yerine getirme gibi bazı amaca yönelik faaliyetlerdedir (Claessens vd., 2007:260). Claessens (2004), zaman yönetimini zamanın maliyetinin etkin kullanımını sağlamayı amaçlayan davranışlar olarak tanımlamış ve bu davranışların üç ana bileşeni olduğunu eklemiştir. Birinci bileşen, Kaufman, Lane ve Lindquist'e (1991) göre geçmiş, şimdi ve gelecek bilinci ve kişinin yeteneklerinin sınırına uyan görevlerin ve sorumlulukların yerine getirilmesine yardımcı olan zaman kullanımının tanınmasıdır. Claessens (2004) bu bileşeni zaman değerlendirme davranışı olarak adlandırmaktadır. İkinci bileşen, Britton ve Tesser (1991) ve Macan (1994), 'a göre zamanı doğru kullanmaya yönelik hedeflerin belirlenmesi, görevlerin yapılması, önceliklerin belirlenmesi, aksaklık listelerinin yapılması, görevlerin gruplandırılması kullanımına doğru ilerlemeye giden yön veya araçlardır. Claessens (2004), bu bileşeni davranışlarla ilgili olarak adlandırmıştır. Üçüncü bileşeni ise zamanı ve kendi kendini izlemeyi yöneten, görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesine katkı sağlayan bir yapı olarak belirtmiştir (Claessens, 2004:35).

Njagi ve Malel (2012) yaptıkları çalışmada temel amaç olarak zaman yönetimi stratejilerinin Kenya'daki bazı seçilmiş devletin yönettiği kuruluşlar üzerindeki performans etkisini incelemişlerdir. Çalışmada zaman yönetiminin bir işletmenin amacına ilişkin net bir anlayışının olup olmamasının etkili bir zaman yönetimi stratejisi oluşturulmasında önemli rol oynadığını dile getirmektedir.

İşletmeler için performans kavramı incelendiğinde de "zaman" kavramı birçok performans tanımında dikkat çekici unsur olarak karşımıza gelmektedir. Örneğin bir tanıma göre performans "iş görenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuç" olarak belirtilmiştir (Koçel, 2020:127). Performans kavramı ilk zamanlarda bir başarı ölçütü olarak görüldüyse de küreselleşme ile birlikte günümüzde müşteri tatmini, yenilik, kalite gibi farklı ölçütlerle değerlendirilmektedir. Aynı şekilde performans ölçülmesi ilk başlarda çalışanlarda negatif bir algı oluşturmuşsa da şeffaf ve doğru tanımlanmış bir sistemle yapılan değerlendirmeler artık çalışan açısından da önemli hale gelmiştir.

İş performansının literatürdeki ilk örneklerine 1960'lı yıllardan sonra rastlanmaktadır. Araştırmacılara göre çalışan performansı çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Sonnentag ve Frese 2002; Viswesvaran ve Ones 2000; Roe ve Ester 1999; Spector 1986). İşletmelerde örgütsel davranış alanında farklı yönleriyle incelenen bir konu olan performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında da çoğunlukla performansın objektif olarak ve doğru şekilde ölçülmesi boyutuyla ilgilenen çalışmalar görülmektedir.

Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre çalışan performansının artış göstermesinin yönetici ile kurulan olumlu iletişim ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Araştırma sonucuna göre, yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti düzeyi arttıkça çalışan performansı da artmaktadır (Tanrıverdi, vd., 2010:106). Başka bir araştırmada ise farklı işletmelerin karşılaştırılmasına gidilmiş ve örgütsel iletişimin, iş tatminini güçlü şekilde desteklediği ve çalışan performansında da zayıf bir düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pettit, vd., 1997:84). Performans yönetimi, işletmenin çalışanlardan gerçekleştirilmesi beklediği amaçlar ile bu amaçlara yönelik çalışanların ortaya koyması gereken bireysel performansla ilişkin ortak anlayış geliştirilmesi ve yöneticilerin çalışanları değerlendirirken bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacakları katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde değerlendirmeleri ve beraberinde, ücretlendirme, ödül ve gelişim süreçlerinin bu yönde tasarlanmasıdır (Barutçugil, 2004:334). Çalışanların performans yönetimi bir işletmedeki organizasyonlarda kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Çünkü insan kaynağı bu organizasyonlarda yönetim başarısının anahtarı konumundadır. Günümüzde işletmeler için performans

yönetimi geliştirme ve insan kaynakları yönetimini yükseltmek için engel durumunda bulunan faktörler bulunmaktadır. Bu engeller yönetimin yetenekli işgücünden istifade edememesi ve değişim gereksiniminin farkına varması için zamanın sınırlı olması, performans değerlendirme, tanınma ve ödül sistemleri ile öncelikli amaçlar arasında bağlantı kurulamaması, yöneticilerin liderlik vasıflarının zayıf olması ve kontrol edememesi gibi engeller olarak sıralanmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:9).

### 3. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektöründe yer alan işletmelerde işe adanmışlığın çalışan performansı üzerine etkisi ve bu etki de zaman yönetimi kavramının aracılık rolünü belirleyerek özellikle içinde bulunduğumuz pandemi ortamı da göz önüne alındığında işletmelerin çalışanlarına verdiği değeri artıran ve zamanı iyi değerlendirmeye yönelik yenilikçi sistemler kurmasının önemini belirlemek üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın yapılabilmesi için İstanbul Arel Üniversitesi tarafından 06/08/2021 tarih ve 2021/11 numaralı kurul tarafından etik onayı alınmıştır (Karar no-03).

Araştırmanın yöntemi yapılandırılmış anket olup, katılımcılar rassal örnekleme yöntemi ile seçilerek anket formu katılımcılara Google forms aracılığı ile web üzerinden ulaştırılmıştır ve yanıtlar SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmakta olup, ilk bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma yılı ve gelir düzeylerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde işe adanmışlığı ölçmeye yönelik 17 ifade, üçüncü bölümünde zaman yönetimi algısını ölçmeye yönelik 19 ifade ve son bölümde ise çalışan performansını ölçmeye yönelik 4 ifade yer almaktadır.

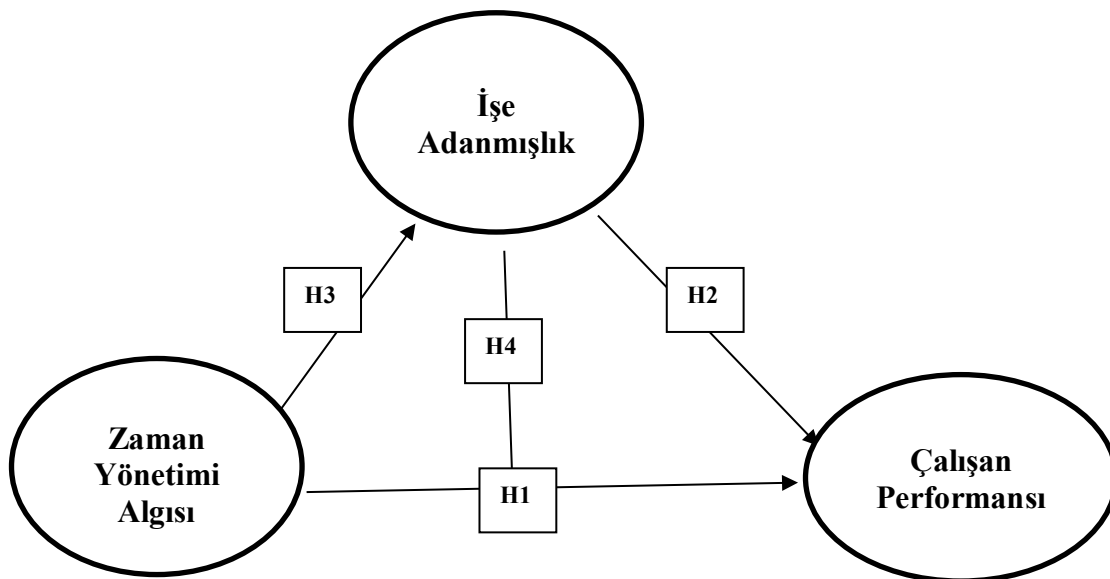
Anket formunun ikinci bölümünde yer alan işe adanmışlık ifadelerinin cevaplanmasında 7'li Likert tipi derecelendirme kullanılmış olup, ölçekte, 0-Hiç, 1-Neredeyse Hiç, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4- Sık Sık, 5-Çok Sık ve 6-Daima değerlendirmelerine karşılık gelmektedir.

Anket formunun 3 ve 4. Bölümlerinin cevaplanmasında ise 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmış olup, ölçekte, 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum değerlendirmelerine karşılık gelmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma zaman ve pandemi şartlarının oluşturduğu kısıtlar nedeniyle sadece güvenlik işletmesi çalışanları özelinde sınırlı tutulmuştur. Hizmet sektöründe farklı alanlarda çalışan özel sektör ve kamu kurumları çalışanları, işletmeler özelindeki farklı insan kaynakları uygulamaları ve işletmelerin pandemi uygulamaları göz önüne alındığında araştırma farklı işletme ve sektörlerde farklı sonuçlar verebilir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 1: Araştırma Modeli

H1: Zaman yönetimi algısı çalışan performansını olumlu yönde etkiler.

H2: İşe adanmışlık düzeyi çalışan performansını olumlu yönde etkiler.

H3: Zaman yönetimi algısının işe adanmışlık düzeyi üzerinde olumlu yönde etkiler.

H4: Zaman yönetimi algısının çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisinde işe adanmışlık düzeyi aracı etkiye sahiptir.

### 3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de hizmet sektöründe yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Örneklem olarak hizmet sektöründe yer alan güvenlik işletmelerinde halihazırda çalışmakta olan ve basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiş 384 mavi yakalı personel oluşturmaktadır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

#### 3.4.1. İşe Adanmışlık Ölçeği

Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için işe adanmışlık ölçeğine yer verilmiştir. İşe adanmışlık UWES (Utrecht Work Engagement Scale) tarafından 17 ifade ile ölçülmüştür. 7’li likert ölçeğine sahip işe adanmışlık ölçeği Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Schaufeli vd., 2002:88-90). Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Turgut (2011) tarafından yapılmıştır. Kodlamalar, 0-hiç, 1- neredeyse hiç, 2-nadiren, 3-bazen, 4-sık sık, 5-çok sık, 6-daima şeklinde oluşturulmuştur. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı 0.938 olarak bulunmuştur. Katsayı anket iç tutarlılığı için değerlendirme eşik değeri olan 0.7’den büyük olduğundan işe adanmışlık ölçeği için anketin iç tutarlılığının yeterli ve yüksek olduğu kabul edilmiştir.

#### 3.4.2. Zaman Algısı Ölçeği

Zaman Algısı Ölçeği Demir (2016) tarafından geliştirilmiş olup ölçek, beşli likert tipi derecelendirme (1-kesinlikle katılıyorum, 5-kesinlikle katılmıyorum) ile cevaplanan 34 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmamız içerisinde bu soruların 19 tanesi kullanılmış olup Zaman Algısı Ölçeğindeki 19 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanarak 0.800 olarak bulunmuştur. Bu değere göre ölçeğin iç tutarlılığının olduğu ve yüksek derece güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 3.4.3. Çalışan Performansı Ölçeği

Bu çalışmada çalışan performansı için ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından kullanılan daha sonra Sigler ve Pearson (2000) çalışmasında da kullanılan ve Türkçe’ye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılan Çalışan Performansı Ölçeğinin 4 ifadesi kullanılmıştır. kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları incelendiğinde Çöl (2008) tarafından yapılan çalışmada faktör yüklerinin 0.781 ile 0.847 arasında değişmekte olduğu tespit edilmiş olup tüm değişkenlerin güvenilirlikleri 0.70 Cronbach Alpha düzeyinin üzerinde bulunmuştur ve kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçekte yer alan 5, 6 ve 7. maddelerin çıkarılmasıyla bulunan güvenilirlik katsayısı 0.845 olarak bulunarak ölçeğin iç tutarlılığının güçlü ve yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi için SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 paket programları kullanılmış olup ilk olarak demografik değişkenlerin frekans analizleri yapılmıştır. Analizlere başlamadan önce verilerin normal dağılımlarına yönelik durumlarının belirlenmesi için ölçüm maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Devamında tüm ölçeklerin genel ve ölçek bazındaki güvenilirlik analizleri yapılarak sonuçları paylaşılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve ölçek yapısının uygunluğu için AMOS 24.0 programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin maddelerin ayrı ayrı analizleri yapılarak katılımcıların her ölçek için ortalama ölçek puanları tespit edilmiş, böylece hangi ölçeğin daha fazla uygulandığı görülmüştür. Ölçekler arası ilişkiler ve hipotez testleri için öncelikle korelasyon analizleri yapılmış, devamında lineer regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri ile hipotez testleri tamamlanmıştır.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Anket Katılımcılarının Demografik Dağılımları

Katılımcılara ait demografik dağılımlar Tablo-1’de paylaşılmıştır. Katılımcıların kadın (%48.4) ve erkek (%51.6) oranları dağılımları birbirine yakın oranlarda olup, çoğunlukla 20-30 (%43.2) yaş ve 31-40 yaş (%34.9) aralıklarında oldukları gözlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise %41.4 gibi yüksek bir oranla çoğunluğun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Gelir dağılımlarında ise 2020 TL-2500 TL (%32.3) gelir düzeyinde olanlar ile 4000 TL (%28.6) üzerinde gelire sahip katılımcılar çoğunluktadır. Katılımcıların %51 ile çoğunluğunun beş yıldan az iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 1:** Anket Katılımcılarının Demografik Dağılımları

Kategori	Frekans	Oran
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	198	%51.6
Kadın	186	%48.4
<b>Yaş</b>		
20-30 yaş	166	%43.2
31-40 yaş	134	%34.9
41-50 yaş	68	%17.7
51 yaş ve üzeri	16	%4.20
<b>Eğitim</b>		
İlkokul	24	%6.30
Ortaokul	30	%7.80
Lise	102	%26.6
Meslek Yüksek Okulu	45	%11.7
<b>Üniversite</b>	<b>159</b>	<b>%41.4</b>
Yüksek Lisans	21	%5.50
Doktora	3	%0.80
<b>Gelir Düzeyi</b>		
2020 TL – 2500 TL	124	%32.3
2501 TL – 3000 TL	60	%15.6
3001 TL – 3500 TL	52	%13.5
3501 TL – 4000 TL	38	%9.90
4001 TL ve üzeri	110	%28.6
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl	196	%51
6-10 yıl	84	%21.9
11-15 yıl	45	%11.7
16 yıl ve üzeri	59	%15.4

##### 4.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha yöntemi kullanılmıştır. Güvenirlilik analizi sonucunda ölçeklerin Cronbach’s Alpha değerleri Tablo-2’de gösterilmiş olup, İşe Adanmışlık ve alt boyutları, zaman yönetimi ölçeği ve çalışan performansı ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Zaman yönetimi ölçeğinin alt boyutlarında ise tasarruf boyutu yüksek derecede güvenilir olarak ölçümlenirken, iletişim ve planlama boyutları güvenilir, zaman tuzakları boyutu ise düşük seviyede güvenilir olarak bulunmuştur.



Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

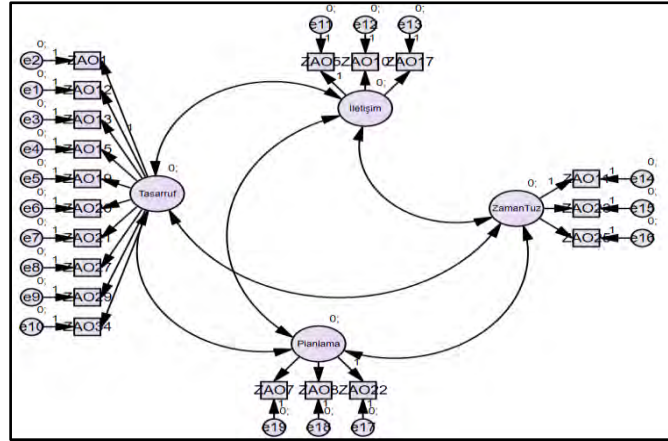
Ölçek	Alt Boyut	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı	Güvenilirlik Düzeyi
İşe Adanmışlık		17	0.954	<b>Yüksek Derecede Güvenilir</b>
	Enerjiklik	6	0.872	Yüksek Derecede Güvenilir
	Adanma	5	0.914	Yüksek Derecede Güvenilir
	Yoğunlaşma	6	0.877	Yüksek Derecede Güvenilir
Zaman Yönetimi Algısı		19	0.800	<b>Yüksek Derecede Güvenilir</b>
	Tasarruf	10	0.794	Oldukça Güvenilir
	İletişim	3	0.635	Güvenilir
	Planlama	3	0.683	Güvenilir
	Zaman	3	0.560	Düşük Güvenilir
	Tuzakları			
Çalışan Performansı		4	0.845	<b>Yüksek Derecede Güvenilir</b>

### 4.3. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmaya dahil edilen ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

#### 4.3.1. Zaman Yönetimi Algısı Ölçeği

Bilimsel çalışmada belirlenen ölçeğin doğrulanması ve alınan farklı bir örneklem setine uygulanabilir olup olmadığının kontrol edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.



Şekil 2: Zaman Yönetimi Algısı Ölçeği DFA

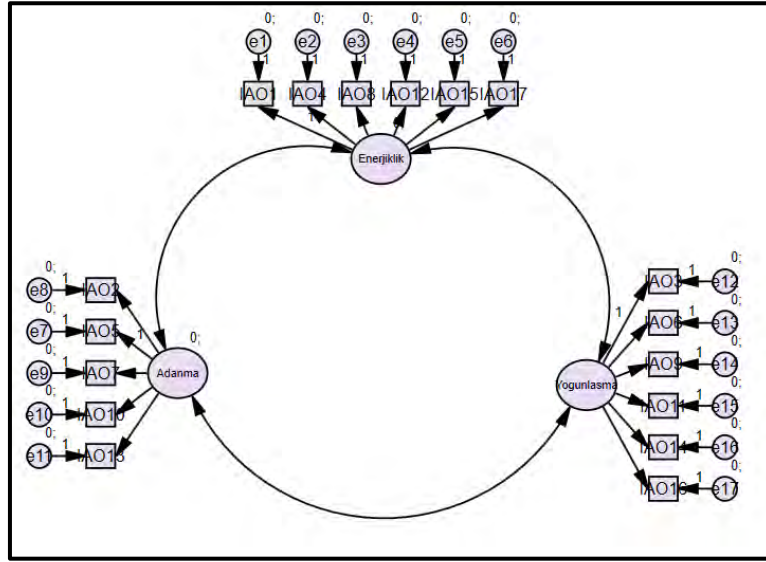
Zaman yönetimi algısı için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bulunan kilit değerler ve kovaryans değerleri yukarıdaki şekilde görülmektedir.

Tablo 3: Zaman Yönetimi Algısı Ölçeği DFA Sonuçları

İndeks	Eşik Değer		Bulunan Değer	Sonuç
	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
Ki <sup>2</sup> /df	≤3	3-5	2.803	Mükemmel Uyum
RMSEA	<0.08	0.08-0.1	0.069	Mükemmel Uyum

#### 4.3.2. İşe Adanmışlık Düzeyi Ölçeği

İşe adanmışlık ölçeği için de doğrulayıcı faktör analizi yapılarak alınan ölçeğin geçerliliği kontrol edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda aşağıda görüldüğü gibi bulunan indeksler kabul edilebilir değerlerde olduğundan model uyumu sağlanmış bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmamıştır.



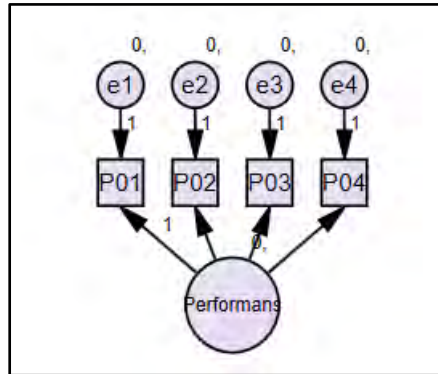
Şekil 3: İşe Adanmışlık Düzeyi Ölçeği DFA

Tablo 4: İşe Adanmışlık Düzeyi Ölçeği DFA Sonuçları

İndeks	Eşik Değer	Bulunan Değer	Sonuç	
	<b>Mükemmel Uyum</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>		
Ki <sup>2</sup> /df	≤3	3-5	4.442	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	<0.08	0.08-0.1	0.095	Kabul Edilebilir Uyum

#### 4.3.3. Çalışan Performansı Ölçeği

Performans ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılarak kullanılan ölçeğin geçerliliği kontrol edilmiştir.



Şekil 4: Çalışan Performansı Ölçeği DFA

Tablo 5: Çalışan Performansı Ölçeği DFA Sonuçları

İndeks	Eşik Değer	Bulunan Değer	Sonuç	
	<b>Mükemmel Uyum</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>		
Ki <sup>2</sup> /df	≤3	3-5	4.262	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	<0.08	0.08-0.1	0.092	Kabul Edilebilir Uyum

Analiz sonucunda bulunan indeksler kabul edilebilir sınırlara yakın olduğundan indeksler kabul edilebilir olarak değerlendirildiğinden kullanılan ölçeğin analiz için uygun olduğuna karar verilmiştir.

#### 4.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için öncelikle ölçeklere ait madde satır toplamları elde edilmiş bu süreçte 384 adet geçerli veri kullanılmış, geçersiz veri tespit edilmemiştir. Normallik testi sonucunda ölçek verilerinin normal dağılıma uygun olmadığı belirlendiğinden değişkenlerin karşılaştırılması için Spearman Korelasyonu kullanılmıştır. Normallik testi sonuçları Tablo 6’da korelasyon analizi sonuçları ise Tablo 7’de verilmektedir.

**Tablo 6:** Araştırma Ölçekleri Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	Df	Anlamlılık
Zaman Yönetimi Algısı	0,064	384	0,001	0,982	384	0,000
İşe Adanmışlık	0,063	384	0,001	0,979	384	0,000
Çalışan Performansı	0,113	384	0,000	0,939	384	0,040

**Tablo 7:** Araştırma Ölçekleri Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyonlar			Zaman Yönetimi Algısı	İşe Adanmışlık	Çalışan Performansı
Spearman's rho	Zaman Yönetimi Algısı	Korelasyon Katsayısı	1.000	.106*	.310**
		Anlamlılık (2 yönlü)	.	.038	.000
		N	384	384	384
	İşe Adanmışlık	Korelasyon Katsayısı	.106*	1.000	.294**
		Anlamlılık (2 yönlü)	.038	.	.000
		N	384	384	384
	Çalışan Performansı	Korelasyon Katsayısı	.310**	-.294**	1.000
		Anlamlılık (2 yönlü)	0,000	.000	.
		N	384	384	384

\*Korelasyon p=0.05 düzeyinde anlamlı

\*\*Korelasyon p=0.01 düzeyinde anlamlı

Wells'e göre (1993) zaman yönetimi skorlarının yüksek olması daha iyi performans anlamına gelmektedir. Etkili zaman yönetimi açıkça iş performansında da etkili bir faktördür (Macan, 1996) ve dolayısıyla bir kuruluşun kârlılığında katkıda bulunabileceği söylenebilir. Zaman yönetimine, özellikle planlama davranışlarına dahil olmak da grup performansına olumlu katkıda bulunabilir (Janicik ve Bartel, 2003; Weldon, vd., 1991). Bu bilgiler ışığında araştırmanın ilk hipotezi zaman algısı ve çalışan performansı arasındaki ilişki üzerine tanımlanmıştır.

Korelasyon sonuçlarına bakıldığında ölçekler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre zaman yönetimi algısı ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve p=0.01 düzeyinde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır, korelasyon katsayısı ise 0.310 olarak bulunmuştur. Bu, zaman yönetimi algısı ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların zaman yönetimi algısı yükseldikçe bireysel performansları da artmaktadır. Buna göre H1 hipotezi olan “Zaman yönetimi algısı çalışan performansını olumlu yönde etkiler.” ifadesini doğrulamaktadır.

Korelasyon matrisindeki bulgular incelemeye devam edildiğinde çalışanların işe adanmışlık düzeyi ile performansları arasındaki korelasyon katsayısının 0,294 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre işe adanmışlık düzeyi ile çalışan performansı arasında p=0.01 düzeyinde anlamlı, çift yönlü, pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu durumda H2 hipotezi olan “İşe adanmışlık düzeyi çalışan performansını olumlu yönde etkiler.” ifadesi de doğrulanmaktadır.

Korelasyon analizinde zaman yönetimi algısı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise  $p=0.05$  düzeyinde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye ait korelasyon katsayısı 0.106 olarak bulunduğundan ilişkinin zayıf kuvvetli olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuca göre H3 hipotezimiz olan “Zaman yönetimi algısının işe adanmışlık düzeyi üzerinde olumlu yönde etkiler.” ifadesi doğrulanmaktadır.

#### 4.5. Regresyon Analizi Sonuçları

H4 hipotezinin test edilmesi ve işe adanmışlık düzeyinin, zaman yönetimi algısı ve çalışan performansı etkileşiminde aracı değişken etkisinin açıklanması için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8’de verilmektedir. Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre bu analiz üç adımdan oluşmaktadır.

Analizin birinci adımına göre araştırmanın bağımsız değişkeni olan zaman yönetimi algısının bağımlı değişken olan çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Yapılan lineer regresyon analizi ile bu etkinin varlığı doğrulanmış ve sonuçlar Tablo-8’de verilmiştir.

Analizin ikinci aşamasında aracı değişkenin çalışmanın bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olması gereklidir. Bunu tespit etmek için iki değişken arasında regresyon analizi yapılmış ve zaman algısının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Aracılık için ikinci koşul da sağlanmıştır.

Son olarak araştırmanın bağımsız değişkeni olan zaman yönetimi algısının aracı değişken olan işe adanmışlık düzeyi üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bu etkiye lineer regresyon analizi ile bakılmış ve bağımsız değişken olan zaman yönetimi algısının işe adanmışlık aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlemlenmiş ve sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Üç koşul da sağlandığı için işe adanmışlık düzeyinin, zaman yönetimi algısı ve çalışan performansı ilişkisinde aracılık etkisi olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi yapılarak test edilmiştir. Test sonucunda zaman yönetimi algısının çalışan performansı üzerine etkisinde  $p=0.00$  bulunmuştur.

Bu durum, işe adanmışlık düzeyinin zaman yönetimi algısı ve çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bu noktada H4 hipotezi de doğrulanmaktadır. Bu sonuca göre çalışanların işe adanmışlık düzeyi arttıkça zaman yönetimi algısının çalışan performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

**Tablo 8:** Değişkenler Arası Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R Kare	F	Anlamlılık F	BETA	T	P
Zaman Yönetimi Algısı	İşe Adanmışlık Düzeyi	0.013	4.921	0.027	0.113	5.393	0.000
İşe Adanmışlık	Çalışan Performansı	0.267	29.306	0.000	0.267	5.414	0.000
Zaman Yönetimi Algısı	Çalışan Performansı	0.131	48.624	0.000	0.336	12.568	0.000
Zaman Yönetimi Algısı	Çalışan Performansı	0.166	24.275	0.000	0.232	11.169	0.000

Hiyerarşik Regresyon analizine sokulan bağımsız değişken “Zaman Yönetimi Algısı”  
Bağımlı değişken: “Çalışan Performansı”  
Aracı değişken: “İşe Adanmışlık”

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma iş görenlerin işe adanmışlıklarının ve zaman algısının performanslarına nasıl yansıdığı ve zaman algısı ile performans ilişkisinde işe adanmışlığın rolüne odaklanmaktadır. Daha spesifik bir ifadeyle “iş gören performansını artırmada işe adanmışlık ve zaman yönetimi algılarının rolü nedir?” sorusuna hizmet sektöründe yapılan bir çalışma ile cevap aramaktadır. Analiz sonuçlarına göre zaman algısı ile çalışan performansı arasındaki korelasyonun anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuç literatür ile de uyumludur. Zaman algısı arttığında çalışan performansı da artma eğiliminde olup değişkenlerin aralarındaki ilişki pozitif ve orta düzeydedir. Bu ilişkiye işe adanmışlığın etkisine bakıldığında zaman algısı ve performans arasındaki korelasyonda işe adanmışlığın anlamlı rol oynadığı ve hipotezinin geçerli olduğu görülmüştür.

Araştırmada literatür ile örtüşen bir diğer sonuç da işe adanmışlığın çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğudur. İşe adanmışlığı yüksek iş görenlerin bireysel performansları da daha yüksektir. Araştırmada zaman algısını performansı etkilediği ve iş adanmışlığın da bu ilişki üzerine pozitif etkisinin olduğu hipotezleri işe adanmışlığın performans üzerine dolaylı bir etkisi olduğunun da göstergesidir. İzleyen araştırmacıların iki değişken arasındaki ilişkiyi farklı sektör ve kültürlerden daha geniş örneklemeler üzerinde yeniden test etmeleri daha isabetli sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

Sürekli değişen, belirsiz ve acımasız rekabet koşullarının egemen olduğu günümüz iş dünyasında işletmelerin meydana gelen değişimlere çabuk yanıt verip, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi işletme içindeki unsurlara bağlıdır (Aybas, 2014:238). Diğer taraftan günümüz dünyası teknolojik gelişmelerin etkisinde ilerlemektedir. Yenilik kavramı artık bilgi çağı ile eş tutulmakta ve işletmelerin hızlı olduğu kadar yenilikçi olması da rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından önemlidir. Bununla birlikte günümüzde hızın teknoloji ile bağlantısının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İşe adanmışlık ile ilgili literatür çalışmaları ve bu araştırmanın sonucu da göz önüne alındığında özellikle içinde bulunduğumuz pandemi şartlarında insan kaynağının en az zaman kadar verimli kullanılması rekabetin bir diğer önemli unsurunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin başarılı ve verimli bir şekilde devam edebilmeleri için işe adanmışlık, zaman yönetimi ve çalışan performansı kavramlarının daha çok önem kazandığı görülmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir bir verimlilik için Sürekli kendini geliştiren, yeniliklere ve her türlü değişime açık, rakiplerle etkileşimli, işletmenin iç ve dış müşteri tatminine önem veren bir politika anlayışına sahip olunması zorunludur. Bu tarz bir politika anlayışında zamanı iyi değerlendirebilmek ve performanslarını doğru ölçebilmek ön plandadır, bu nedenle bu konulara yönelik araştırmaların artması ve bağlı değişkenlerinin bulunması gerekmektedir. Zaman yönetimi olgusuna göre faaliyetlerini sürdüren işletmeler bununla birlikte kurumun performans değerlerini bilen ve çalışanlarından nasıl ve ne zaman etkin olarak yararlanabileceğini bilen modern işletmelerin oluşmasını da sağlamaktadır (Uğur, vd., 2017:1032).

Çalışan performansının artması bir işletmenin iş yapabilme yeteneğini de olumlu düzeyde etkilemektedir. Ayrıca işe adanmışlık ile çalışan performansının olumlu düzeyde artış göstermesi işletmelerin iş dünyasında rekabet edebilme gücüne ve süreklilik sağlamasına da katkı sağlayacağı düşünüldüğünden bu kavramlara yönelik araştırma ve akademik çalışmaların artması geleceğin iş dünyası için fayda sağlayacaktır. Bu tarz çalışmaların artması gittikçe çeşitlenen iş gücünü tanımak, performanslarını geliştirmek ve performans ve zamanı en efektif şekilde kullanabilmek açısından da önemlidir. Geleceğin dünyasında çalışanlarının adanmışlığını arttıran sebep ve koşulları anlayan ve destekleyen işletmeler, sektördeki diğer oyuncuların taklit etmesinin güç olduğu bir başarıya ulaşmış bir kaynağa ulaşacaktır. Bir rakip için başka bir rakibin öncelikli olarak somut bir varlığı üzerine konuşlanan stratejisini taklit etmek kolaydır. Ancak entelektüel, sosyal ve insan sermayesi gibi soyut varlıklara dayalı örgütsel stratejilerin taklit edilmesi çok daha zordur. İnsan kaynakları stratejilerini önemli bir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı yapan da budur. Bu yüzden sürdürülebilir rekabet avantajı örgütsel düzeydeki işleri başaran çalışanların yeteneklerinin, dürtülerinin ve onlara sunulan fırsatların örgütsel sistemler, yapılar ve süreçler ile uyumlaştırılması beraberinde gelmektedir (Hamel ve Prahalad 1994:79).

Yenilikçi insan kaynakları sistemleri, işletmeye katkıları değerli, eşsiz ve rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen işgücü yaratmaya yardım edebildiği kadar sürdürülebilir rekabet avantajına olanak sağlar. Sosyal düzensizlik ve nedenlere bağlı belirsizlik, takım bazlı tasarımlar, çalışan güçlendirme ve yetenek yönetimi gibi stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarının doğasında olduğu için rakipler ne bu uygulamaları

kolaylıkla taklit edebilir ne de kolaylıkla bu uygulamaları yaratacak eşsiz insan kaynakları havuzunu taklit edebilir (Huselid vd., 1997:171-188).

### Kaynakça

- Arrowsmith, J. & Parker, J. (2013). The Meaning of "Employee Engagement" for The Values and Roles of The HRM Function, *The International Journal of Human Resource Management*, 2692–2712.
- Aybas, M. (2014). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltacı, A., Tiyek, R. & Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 49-77.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal Of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Benligiray, S. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Barnett, R. C., Gareis, K., Karen, C. & Carr, P., 2005. Career Satisfaction and Retention of a Sample of Women Physicians Who Work Reduced Hours, *Journal of Woman's Health*, 14(2), pp. 146-153.
- Bostancı, H., & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 37-51.
- Britton, B. K. & Tesser, A. (1991). Effects of Time-Management Practices on College Grades. *Journal of Educational Psychology*, 83, 405-410.
- Castellano, W. (2016). Yüzyıl İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar: Değişen İş Yerinde Yetenek Yönetiminin Zorlukları, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Claessens, B. (2004). Perceived Control of Time: Time Management and Personal Effectiveness at Work, *Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven*.
- Claessens, B. & Eerde, W. V. (2007). A Review of The Time Management Literature, *Personnel Review*, 255-276.
- Claessens, B. J. C., Eerde, van, W., Rutte, C. G. & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255-276.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 35-46.
- Demir, E. (2016). Çalışanların Zaman Yönetimi Becerilerinin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Aşkale A.Ş. Gümüşhane Çimento Fabrikası Uygulaması, (Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Duman, M. Ç. & Akdemir, B. (2016). Mobing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 29-52.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. & Sahmir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 735-744.
- Gibbons, J., (2006). Employee Engagement, a Review of Current Research and Its Implications, *The Conference Board*, 10 November, 1-18.
- Güven, M., & Yeşil, S. (2011). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım, İstanbul.

- Hackman, J. & Lawler, E. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). Competing for The Future, *Harward Business Review*.
- Huselid, M.A., Jackson S.E. & Schuler S.R. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Işık, M. & Kama, A. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İş gören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi, *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 395-403.
- Janicik, G. A. & Bartel, C. A. (2003). Talking About Time: Effects of Temporal Planning and Time Awareness Norms on Group Coordination and Performance, *Group Dynamics: Theory Research, and Practice*, 122-134.
- Kahn, W. (2017). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Karataş, T. (2019). İşe Adanmışlık, İş Becerikliliği ve İşgören Performansı Etkileşimi: Havacılık Sektöründeki bir Firmada Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Kaufman, C. F., Lane, P. M. & Lindquist, J. D. (1991). Exploring More Than 24 Hours a Day: A Preliminary Investigation of Polychronic Time Use. *Journal of Consumer Research*, 18(3), 392-401.
- Koçel, T. (2020) İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Kuchinke, P. K. (2012). Invited Reaction: Mentoring as an HRD Approach: Effects on Employee Attitudes and Contributions Independent of Core Self-evaluations. *Human Resource Development Quarterly* , 167-175.
- Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *The Journal of Applied Psychology*, 24-33.
- Macan, T. H. (1994). Time Management: Test of a Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381.
- Macan, T. (1996). Time-Management Training: Effects On Time Behaviors, Attitudes, and Job Performance, *The Journal of Psychology*, 229–236.
- Njagi, L. K. & Malel, J. (2012). Time Management and Job Performance in Selected Parastatals in Kenya, *Australian Journal of Business and Management Research*, 19-29.
- Orlikowski, J. W., & Yates, J. (2002). It's About Time: Temporal Structuring in Organizations, *Organization Science*, 684-700.
- Örücü, E., & Köseoğlu, M. A. (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Öz, Ö. (2009). Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ozdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık, Cilt 78, 77-96.
- Pettit, J. D., Goris, J. R. & Vaught, B. C. (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction, *The Journal of Business Communication*, 81-98.
- Randall, M. & Scott, W. (1988). Burnout, Job Satisfaciton and Job Performance, *Australian Psychologist*, 23(3), pp. 335-347.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, *Academy of Management Journal*, 617-635.

- Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values and work: Empirical Findings and Theoretical Perspective, *Applied Psychology*, 48(1), 1-21.
- Sabuncuoğlu, Z., Paşa, M. & Kaymaz, K. (2010). *Zaman Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Schaufeli, W. B., Taris, W. T. & Rhenen, W. V. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 173-203.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Bakker, A. & Gonzalez-Roma, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Şap, Ö. (2016). Bilgi Yönetim Ortamı ile İşe Adanmışlık Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Bireysel Performans İlişkisi: Bir Araştırma. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi İşletme Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory, *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. & Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 101-122.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, 3-4.
- Tracy, B. (2013). *Time Management*, Amacombooks, USA.
- Uğur, S. S., Soba, M., Temel, E. & Soba, Ş. (2017). Zaman ve Performans Yönetimi ile İlgili Türkiye'de Yapılan Testler (2010-2017) Üzerine Nitel Bir Bakış, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 1031-1037.
- Weldon, E., Jehn, K. A. & Pradhan, P. (1991). Processes That Mediate The Relationship Between a Group Goal and Improved Group Performance, *Journal of Personality And Social Psychology*, 555-569.
- Wells, G. D. (1993). *Time-Management and Academic Achievement*, University of Windsor, Canada.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.