**T.C**

**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**



**ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERDE ETKİN ZAMAN**

**YÖNETİMİ: FIRAT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN** **HAZIRLAYAN**

**Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN** **Veysel YILMAZ**

**ELAZIĞ - 2020**

II

**ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Üst Düzey Yöneticilerde Etkin Zaman Yönetimi: Fırat Üniversitesi Örneği**

**Veysel YILMAZ**

**Fırat Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Elazığ-2020, Sayfa: IX+83**



Kurulmuş olan her örgütün, her şeyden önce en temel ve ana hedefi; her koşulda ayakta kalmaktır. Yönetimsel olarak yaşanan her türlü zorluk ve sorunun üstesinden gelmek, krizleri yöneterek fırsata çevirmek, örgütsel yaşamın ve başarının olmazsa olmaz şartıdır. Yaşadığımız çağda işletmeler; çok hızlı değişen şartlara ayak uydurmak zorunda olup, yapılarını sürekli güncellemek durumundadırlar. Bu hususlar içerisinde ise zaman; tüm insanların ve işletmelerin en değerli sermayesi olmaktadır. Herkese doğuştan, eşit ve bedelsiz sunulan zamana tam anlamıyla sahip olabilenler; onun kıymetini en ince şekilde kavrayarak, ona gerekli özeni gösterenlerdir. Akıp giden zamanı tutmak gibi imkânsız bir mücadeleye girişmek yerine, sahip olunan zaman dilimlerini en iyi şekilde doldurarak değerlendirmek, zaman yönetiminin özüdür. İşletmelerin bu konuda yaptıkları ve yapacakları çalışmalar da, zaman yönetimi konusundaki başarının ölçülmesi bağlamında çok önem arz etmektedir.

Elazığ ili Fırat Üniversitesi bünyesinde akademik ve idari pozisyonlarda görevli üst düzey yöneticilere yönelik yapılan bu zaman yönetimi konulu çalışma; şahsımın da hem öğrencisi hem de idari çalışanı olarak paydaşı olduğum eğitim işletmesinin, yönetimsel olarak zamanı ne kadar etkin kullandığını ölçme ve tespit amacı taşımaktadır. Eğitimde sürekli bir marka olması hedeflenen eğitim örgütünün; zamanı kullanarak zamana ayak uydurma konusundaki başarısının araştırıldığı bu çalışmadaki veriler, yüz yüze ve dolaylı olarak yapılan anketlerden elde edilmiştir. Araştırma sonuçları ise; zaman yönetimi etkinliğinin orta düzeyde olduğunu ve geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. **Anahtar Kelimeler:** Zaman, Zaman Yönetimi, Etkinlik, Üst Düzey Yönetici, Yönetim

III

**ABSTRACT**

**Master Thesis**

**Effective Time Management in Top Managers: Example of Fırat University**

**Veysel YILMAZ**

**Firat University**

**The Institute of Social Sciences**

**Department of Business**



**Elazig-2020, Page: IX+83**

First of all, the most basic and main goal of every organization established; It is to survive in all circumstances. Overcoming all kinds of managerial difficulties and problems, managing crises and turning them into opportunities is an indispensable condition for organizational life and success. In the age we live in, businesses have to keep up with rapidly changing conditions and constantly update their structures. Among these issues, time is the most valuable capital of all people and businesses. Those who can literally have the time offered to everyone at birth, equal and free of charge; those who grasp its value in the finest way and show the necessary care to it. It is the essence of time management to utilize the time periods possessed by filling them in the best way, instead of undertaking an impossible struggle such as keeping the passing time. The studies that businesses do and will do on this subject are also very important in terms of measuring success in time management.

This time management study conducted for senior executives in academic and administrative positions within Fırat University in Elazig province; It aims to measure and determine how effectively the education enterprise, of which I am both a student and an administrative employee, uses time in administrative terms. Aiming to be a permanent brand in education, the educational organization; The data in this study, which investigates the success of keeping up with time by using time, was obtained from face-to-face and indirectly conducted surveys. Research results are; shows that time management effectiveness is moderate and needs to be improved.

**Keywords:** Time, Time Management, Efficiency, Senior Manager, Management

IV

**İÇİNDEKİLER**

[**ÖZET**](#page2)[**II**](#page2)

[**ABSTRACT**](#page3)[**III**](#page3)

[**İÇİNDEKİLER**](#page4)[**IV**](#page4)

[**TABLOLAR LİSTESİ**](#page7)[**VII**](#page7)

[**ŞEKİLLER LİSTESİ**](#page8)[**VIII**](#page8)

[**ÖN SÖZ**](#page9)[**IX**](#page9)

[**GİRİŞ**](#page10)[**1**](#page10)

[**BİRİNCİ BÖLÜM**](#page11)

[**1. ZAMAN KAVRAMI VE ZAMAN YÖNETİMİ**](#page11)[**2**](#page11)



[1.1. Zaman ve Zaman Yönetimi](#page13) [4](#page13)

[1.1.1. Zaman Çeşitleri](#page13) [4](#page13)

[1.1.1.1. Gerçek Zaman](#page13) [4](#page13)

[1.1.1.2. Psikolojik Zaman](#page13) [4](#page13)

[1.1.1.3. Biyolojik Zaman](#page14) [5](#page14)

[1.1.1.4. Örgütsel Zaman](#page14) [5](#page14)

[1.1.1.5. Yönetsel Zaman](#page15) [6](#page15)

[1.1.1.6. İktisadi ve Sosyolojik Zaman](#page15) [6](#page15)

[1.1.2. Zaman Yönetimi Süreci](#page16) [7](#page16)

[1.2. Zaman Yönetimi Teorileri](#page18) [9](#page18)

[1.2.1. Düzenli Yaşam Teorisi](#page18) [9](#page18)

[1.2.2. Hedef Belirleme Teorisi](#page19) [10](#page19)

[1.2.3. Savaşçı Teorisi](#page20) [11](#page20)

[1.2.4. ABC Teorisi](#page20) [11](#page20)

[1.2.5. Beceri Teorisi](#page21) [12](#page21)

[1.2.6. Sihirli Araç Teorisi](#page21) [12](#page21)

[1.2.7. Kendini Akıntıya Bırakma Teorisi](#page22) [13](#page22)

[1.2.8. İyileştirme Teorisi](#page22) [13](#page22)

[**İKİNCİ BÖLÜM**](#page24)

[**2. ETKİN ZAMAN YÖNETİMİ**](#page24)[**15**](#page24)

[2.1. Zamanın Doğru Kullanılması](#page25) [16](#page25)

[2.1.1. Bireysel Zaman Yönetimi Teknikleri](#page25) [16](#page25)

V

[2.1.1.1. Ertelememek](#page25) [16](#page25)

[2.1.1.2. Enerji Periyotları](#page26) [17](#page26)

[2.1.1.3. Etkin ve Hızlı Okuma](#page26) [17](#page26)

[2.1.1.4. Planlamak](#page28) [19](#page28)

[2.1.1.5. Önceliklerin Belirlenmesi](#page28) [19](#page28)

[2.1.1.5.1. ABC Sistemi](#page29) [20](#page29)

[2.1.1.5.2. Pareto Analizi](#page30) [21](#page30)

[2.1.1.5.3. Zaman Matrisi](#page30) [21](#page30)

[2.1.1.6. Hayır Diyebilmek](#page31) [22](#page31)

[2.1.2. Yönetsel Zaman Yönetimi Teknikleri](#page32) [23](#page32)

[2.1.2.1. Çalışma Ortamının Düzeni ve Dosyalama Sistemi](#page32) [23](#page32)



[2.1.2.1.1. Çalışma Ortamı](#page32) [23](#page32)

[2.1.2.1.2. Masa Düzeni](#page33) [24](#page33)

[2.1.2.1.3. Dosyalama Sistemi](#page33) [24](#page33)

[2.1.2.2. İletişim Araçlarının Etkin Kullanılması](#page35) [26](#page35)

[2.1.2.3. Yetki Devri](#page37) [28](#page37)

[2.1.2.4. Açık Kapı Politikası ve Ziyaretçiler](#page39) [30](#page39)

[2.1.2.5. Hedefleri Belirlemek](#page40) [31](#page40)

[2.2. Zaman Yönetimine Etki Eden Faktörler](#page41) [32](#page41)

[2.2.1. Bireysel Zaman Yönetimi Tuzakları](#page41) [32](#page41)

[2.2.1.1. Disiplinsizlik](#page41) [32](#page41)

[2.2.1.2. Hedefsizlik](#page42) [33](#page42)

[2.2.1.3. Ertelemek ve Düzensizlik](#page42) [33](#page42)

[2.2.1.4. Hayır Diyememek](#page43) [34](#page43)

[2.2.1.5. Aşırı Sosyalleşme ve Yanlış Alışkanlıklar](#page44) [35](#page44)

[2.2.2. Yönetsel Zaman Yönetimi Tuzakları](#page45) [36](#page45)

[2.2.2.1. Gereksiz Toplantılar](#page45) [36](#page45)

[2.2.2.2. Bilgisayar ve İnternet](#page46) [37](#page46)

[2.2.2.3. Telefonlar](#page47) [38](#page47)

[2.2.2.4. Örgütsel Kriz ve Belirsizlikler](#page48) [39](#page48)

[2.2.2.5. Bürokrasi İşlemleri](#page49) [40](#page49)

VI

[**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**](#page50)

[**3. YÖNETİCİLERDE ETKİN ZAMAN YÖNETİMİ**](#page50)[**41**](#page50)

[3.1. Planlamada Zaman Yönetimi](#page50) [41](#page50)

[3.2. Örgütlemede Zaman Yönetimi](#page51) [42](#page51)

[3.3. Yürütmede Zaman Yönetimi](#page52) [43](#page52)

[3.4. Koordinasyonda Zaman Yönetimi](#page52) [43](#page52)

[3.5. Denetimde Zaman Yönetimi](#page53) [44](#page53)

[**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**](#page55)

[**4. YÖNTEM**](#page55)[**46**](#page55)

[4.1. Araştırmanın Amacı](#page55) [46](#page55)

[4.2. Araştırmanın Hipotezleri](#page55) [46](#page55)



[4.3. Araştırmanın Modeli ve Önemi](#page56) [47](#page56)

[4.4. Veri Toplama Araçları](#page56) [47](#page56)

[4.5. Araştırmanın Sayıltıları](#page57) [48](#page57)

[4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları](#page58) [49](#page58)

[4.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi](#page58) [49](#page58)

[4.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Yöntemler](#page59) [50](#page59)

[**BEŞİNCİ BÖLÜM**](#page60)

[**5. BULGULAR**](#page60)[**51**](#page60)

[5.1. Güvenilirlik Analizi](#page60) [51](#page60)

[5.2. Normallik Testi](#page60) [51](#page60)

[5.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere Yönelik Betimsel İstatistikler](#page61) [52](#page61)

[5.4. Araştırma Grubunu Tanımlayıcı Bulgular](#page62) [53](#page62)

[5.5. Araştırma Hipotezlerinin Sınanması](#page64) [55](#page64)

[**SONUÇ VE ÖNERİLER**](#page68)[**59**](#page68)

[**KAYNAKÇA**](#page74)[**65**](#page74)

[**EKLER**](#page80)[**71**](#page80)

[Ek 1. Orijinallik Raporu](#page80) [71](#page80)

[Ek 2. Etik Kurul Onayı](#page81) [72](#page81)

[Ek 3. Anket Formu](#page82) [73](#page82)

[**ÖZ GEÇMİŞ**](#page92)[**83**](#page92)

VII

**TABLOLAR LİSTESİ**

[**Tablo 1.** Güvenilirlik Analizi Sonuçları](#page60)[**51**](#page60)

[**Tablo 2.** Normallik Test Sonuçları](#page61)[**52**](#page61)

[**Tablo 3.** Betimsel İstatistik Sonuçları](#page61)[**52**](#page61)

[**Tablo 4.** Cinsiyet Dağılımları](#page62)[**53**](#page62)

[**Tablo 5.** Yaş Dağılımları](#page63)[**54**](#page63)

[**Tablo 6.** Medeni Durum Dağılımları](#page63)[**54**](#page63)

[**Tablo 7.** Eğitim Düzeyi Dağılımları](#page63)[**54**](#page63)

[**Tablo 8.** Unvan Dağılımları](#page64)[**55**](#page64)

[**Tablo 9.** Mesleki Kıdem Dağılımları](#page64)[**55**](#page64)



[**Tablo 10.** Cinsiyete Göre Katılımcıların Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin](#page65)

[Karşılaştırılması](#page65) [56](#page65)

[**Tablo 11.** Yaşa Göre Katılımcıların Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin](#page65)

[Karşılaştırılması](#page65) [56](#page65)

[**Tablo 12.** Medeni Duruma Göre Katılımcıların Zaman Yönetimine İlişkin](#page66)

[Görüşlerinin Karşılaştırılması](#page66) [57](#page66)

[**Tablo 13.** Eğitim Düzeyine Göre Katılımcıların Zaman Yönetimine İlişkin](#page66)

[Görüşlerinin Karşılaştırılması](#page66) [57](#page66)

[**Tablo 14.** Mesleki Kıdeme Göre Katılımcıların Zaman Yönetimine İlişkin](#page67)

[Görüşlerinin Karşılaştırılması](#page67) [58](#page67)

VIII

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

[**Şekil 1.** Zaman Kullanım Matrisi](#page31)[**22**](#page31)

[**Şekil 2.** Araştırma Kapsamında Oluşturulan Model](#page56)[**47**](#page56)



IX

**ÖN SÖZ**

Üniversitemiz üst düzey yöneticilerinin zamanlarını etkin bir şekilde yönetebilmesi; hem onların hem de yönettikleri kurumumuzun başarısı ve yükselmesi misyonunu taşır. Türkiye ve hatta dünya üniversiteleri içerisinde, üniversitemizin önemli bir yer tutabilmesi ve yerini koruyabilmesi için; yöneticilerde zamansal etkinliğin ne derecede olduğu ve nasıl olması gerektiği durumlarını analiz ve tespit için yapılmış olan bu çalışmamızda; her şeyden önce akademik olarak örnek aldığım ve çalışmamda büyük emeği olan kıymetli hocam ve tez danışmanım, Sayın Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN’a teşekkürü bir borç bilirim. Fakültemizin İşletme bölümünün değerli hocalarına ve jüri üyelerime, tez çalışmamda bana destek olan dostlarıma, aileme, iş arkadaşlarıma ve değerli zamanlarını ayırarak çalışmamıza destek olan kurumumuzun tüm yöneticilerine de ayrıca teşekkür ederim. Hususiyetle yöneticilerimiz için yapılmış olan bu çalışmamızın, sahip olduğu zamanın farkında olan herkese yararlı olması ve yol gösterebilmesi temennisiyle...



**ELAZIĞ-2020** **Veysel YILMAZ**

**GİRİŞ**

Bir olgu olarak zaman kavramı, geçmişten günümüze kadar insanoğlunun üzerinde her vakit kontrol sağlamak istediği bir durumdur. Gözle göremediğimiz, elle tutamadığımız yani somut olmayan bu varlık, hayatımızın her anında hissettiğimiz ve tüm hayatımızı buna göre ayarladığımız vazgeçilmez bir hayat arkadaşımızdır. Güneşin doğup batmasıyla yönünü ve miktarını tayin edebildiğimiz ve ay hareketleriyle ölçülendirebildiğimiz zaman; tüm yaşamımızı, yaptığımız işleri ve bu işlerin sırasını, miktarını, gerekiyorsa tekrarını belirler. Doğduğumuz ve öldüğümüz günü kaydederek bu arada yaşadığımız zamanın miktarını anlamış oluruz. Altmış saniye ile bir dakikayı, altmış dakika ile bir saati ve yirmi dört saat ile de bir günü tamamlamış oluruz. Otuz gün ile bir ayı ve on iki ay ile bir yılı doldurarak yıl esası ile zaman kendini sürekli tekrar eder. Saat denilen icat ise zamanı ölçmeye yarayan mekanik bir araçtır. Bu araç sayesinde geçen ve kalan zamanı rahatlıkla anlamış oluruz. Saatin olmadığı dönemlerde ise; güneşin ve ayın bulunduğu konuma ve duruma göre, gölge boyları ile ya da adına kum saati denilen çeşitli araçlarla zaman ölçülmeye çalışılmıştır.



Yaşamsal döngü içerisinde insanoğlunun hayatına sürekli yön vermekte olan dinler arasında, yüce yaratıcımız Allah (c.c.) tarafından bize gönderilen İslam dini içerisinde yer alan; “İki günü eşit olan ziyandadır.“ ve “İnsan; sağlık ve boş vakit hususunda aldanmıştır.“ ilahi düsturları çerçevesinde, zaman denilen olgunun kıymetinin maalesef gereği gibi bilinemediğini ve değerlendirilemediğini anlamaktayız. Bunun sebebinin ne olduğu ise; ancak insan hayatının bütünü incelendiğinde nelere sahip olup, neleri kaçırdığı bilindiği zaman anlaşılabilir. Tüm yaşamı boyunca insanlığın yararına olacak işler yapan, faydalı ve kıymetli eserler bırakan, yeni ufuklar açıp yeni fikirlerle insanlığa yol gösterebilen kişiler, elbette ki zamanını değerlendirebilen ve yönetebilenlerdir. Adından söz ettirecek herhangi bir eseri ya da icraatı olmayanlar ise; sahip olduğu zamanın farkında olamadığından, yaşadığı hayatta herhangi bir iz bırakamayanlardır.

Konumuz içerisinde; zaman ve zaman yönetimi, zaman çeşitleri, zamanın yönetim teknikleri, yöneticiler için zaman yönetimi gibi birbirini tamamlayıcı hususlara değinerek detaylandırmaya, sahip olunan zamanın daha iyi ve kaliteli olarak nasıl yönetilebileceğini incelemeye ve anlamaya çalışacağız.

**BİRİNCİ BÖLÜM**

1. **ZAMAN KAVRAMI VE ZAMAN YÖNETİMİ**

Zaman kavramı üzerine yapılmış olan, birbirlerinden farklı ve çeşitli bilimsel tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamaların bazılarını inceleyecek olursak; Zaman, geçmiş ile gelecek arasında yaşanmış ve birbirini takip eden bütün hadiselerin, bireylerin kontrolü olmaksızın devam ettiği bir süreçtir (Smith, 1998:24). Zaman, insanların somut olarak algılayamadıkları fiziki, felsefi, psiko-sosyolojik özellikleri olan düşsel bir olgudur (Güven ve Yeşil, 2011:60). Zaman, yaşanan olayların birbiri ardına geldiğini görerek, insanların zihinlerinde oluşturmuş oldukları ve olayların sonrasında da bu şekilde olacağının zannedildiği, geçmiş ve geleceğinin bilinmediği soyut bir kavramdır (Sucu, 1996:3). Zaman, yaşanan olayların geçmişten geleceğe doğru aktığı ve art arda gelen bir süreç olup, hareketi anlamlandıran temel unsurlardandır (Tutar, 2007:19, Tengilimoğlu vd., 2003:5). Bir diğer söylemle zaman; belli bir eylemin gerçekleşme süresidir.



Bir an için; evrende bulunan tüm nesnelerin hareketsiz şekilde kaldığı düşünülürse, bu şekildeki statik bir ortamda zamanın varlığından elbette bahsedilemez (Özgen ve Doğan, 1997:137). Zaman, belli bir işin yapabilmesi için gerekli olan veya tüketilen süredir (Güven ve Yeşil, 2011:60). TDK’nin Büyük Türkçe Sözlüğü’nde; bir iş ve oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre şeklinde tanımlanır. Bu tanımlamadan da anlaşıldığı gibi, zaman algısı görecelidir ve genel olarak net bir tanımının yapılabilmesi de pek mümkün değildir (Türkmen, 1999:2).

Zaman, evrende mevcut olan bütün nesnelerin hareketleri sırasında, birbirlerine göre bulunan konumlarının değişmesi için geçmesi gereken süre olarak da tanımlanabilir. Fizikçiler, evrende bulunan üç boyutlu olgunun yükseklik, uzunluk ve genişlik olduğu savında bulunurken, Einstein, bunlara ek olarak zaman boyutunu da ifade etmiştir. İnsanların ilk üç boyutta her yöne doğru hareketi mümkün olabilecekken, zaman boyutunda ise sadece ileriye doğru hareketinin mümkün olacağı savunulmuştur (Tutar, 2007:21). İnsanoğlunun vakit bilincini ne zamandan beri edindiği kesin olarak bilinmemektedir. Güneş sistemi içerisindeki gök cisimlerinin hareketleri sonucunda, insanoğlunun yaşamını sürdürdüğü gezegenimizde gece ile gündüzün, hafta, ay ve mevsimlerin birbiri ardınca gelmesi, muhtemeldir ki zamanın farkına varılmasına sebep olmuştur. Bu nedenledir ki zaman, yaşanılan olaylar arasında yaptığımız mukayeseye

3

dayalı bir kavramdır (Tengilimoğlu vd., 2003:11). Zamanın geçiş süresini birbiri ardınca gelen gece-gündüz ve mevsimler gibi değişimleri birbirlerine kıyas ederek anlamaya çalışırız (Tutar, 2007:23).

Zamanın; biriktirilme, tekrarlanma, geriye döndürülme gibi bir özelliği olmadığından; insanoğlu durmaksızın akan ve kıt kaynağı olan zamanını elinden gelen en etkin biçimde kullanmak mecburiyetindedir. Zamanının olmadığını iddia eden insanların birçoğu, elindeki zaman servetini yerinde kullanmasını bilmeyenlerdir. Tıpkı diğer kaynaklarda olduğu gibi, zamanın da etkin bir biçimde değerlendirilebilmesi veya boşa harcanabilmesi mümkündür (Mackenzie, 1987:14). Vaktin boşa harcanması ise daha çok, yapılacak işlerle alakalı bir plan ve programın bulunmamasından kaynaklanır. Yapılacak işlere yönelik iyi hazırlanmış bir plan varsa her şey yapılabilir. Hatta zamandan tasarruf etmek bile mümkündür. Ancak dağınık şekilde çalışmayı sürdüren insanlar genelde zaman yetersizliğinden yakınırlar. Hâlbuki herkese aynı ölçüde dağıtılmış olan zaman sermayesi, kıymetini bilemeyen insanların elinde tükenip gitmektedir. Onu iyi değerlendiren insanlar ise tarih sahnesinde hala daha adından söz ettirebilmektedirler.



İnsanlar, zamanı algılamak veya zaman ölçmek konusunda evrende meydana gelen uzun veya kısa süreli olaylardan yararlanmışlardır. Bu nedenle zaman denildiğinde evrende var olan çeşitli kavramlar aklımıza gelmektedir. Zaman oluşumlarını ifade ederken; saat, gün, hafta, ay, yıl vb. ifadeler kullanırız. Yaşayan tüm canlıların yaşam sürelerinin birbirinden farklı olması, zaman algısının veya ölçüsünün bir diğer sebebi göstergesi olmaktadır. Yaratılmış tüm canlıların yaşam sürelerinin eşit olması durumunda, zamansal algılamalar daha zor olabilirdi. Örneklendirecek olursak, bazı canlılarda ortalama ömür süresi; kelebekler için bir gün kadar, arılarda 6 hafta, kargalarda 200 sene ve kaplumbağalar da 250 sene civarındadır. Günümüzde insanlar için de ortalama 70-90 yıl aralığında bir yaşam süresi gözlenmektedir.

Zaman, insanlar tarafından çeşitli şekillerde algılanan psikolojik ve sosyolojik yönleri bulunan bir olgudur. Yaptığı işi sevmeden ve zoraki bir şekilde yapan veya birilerini, bir şeyleri beklemek zorunda olan insanlar için, zaman neredeyse hiç geçmiyor diye algılanabilir. Ancak sevdiğimiz bir ortamda ya da sevdiklerimiz ile birlikte güzel işler yaparak vakit geçiriyorsak zaman nasıl geçti anlamadık tabirini kullanırız. Bu durum tamamen bizim içinde bulunduğumuz his ve duygularla yani algılarla alakalıdır. Zamanın algılanmasındaki bu farklılığı, bir sonraki konumuzda zaman çeşitlerini inceleyerek daha detaylı anlamaya çalışacağız.

4

**1.1. Zaman ve Zaman Yönetimi**

**1.1.1. Zaman Çeşitleri**

**1.1.1.1. Gerçek Zaman**

Yaşayan herkesin aynı ölçüde algıladığı ve hiç kimseye göre değişmeyen saatin gösterdiği zaman, gerçek zamanı ifade eder. Zamanın fiziksel etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi nedeniyle insanlar, zamanı belli birimlerle ölçmeye çalışmıştır. Dakika, saat, gün, hafta, ay, yıl, gibi ifadeler zamanı anlamak için kullanılır. Bu süreler saatle ölçülebildiği için gerçek zaman olarak ifade edilir ve psikolojik zamanın algılanmasının haricinde, hiç kimseye göre değişmeyen zaman türüdür (Tengilimoğlu vd., 2007:30).

Gerçek zaman, güneş hareketleriyle ortaya çıkan zaman olgusu olduğundan, algısı dünyanın her yerinde aynıdır ve kişilere göre değişmez. Kişilerin içinde bulunmuş olduğu duruma göre farklı algılansa da, aslında geçen süre aynı olup değiştirilemez. Burada esas olan, en başta yapılacak işlerin iyi bir programlama ile düzgün bir sıraya konulması ve buna göre hareket edilmesidir. Mutlak olarak akıp gidecek olan zaman durdurulamayacağından, işlerin akıp giden bu zaman içerisinde sırasıyla yetiştirilmesi, zamanın en mükemmel şekilde yönetilmesi olarak ifade edilebilir.



Zaman yönetimi açısından bakılacak olursa, esasen yönetilmesi gereken gerçek zamandır. Faaliyetlerin temelini oluşturan; planlama, yürütme, koordine etme, iş gören seçimi ve işten çıkarma gibi yönetimsel etkinliklerin hepsi gerçek zaman dilimi içerisinde gerçekleşen olaylardır (Yeşil, 2009:7).

**1.1.1.2. Psikolojik Zaman**

Zamanın bazı anlarda hiç geçmek bilmediği, bazen de hızla akıp geçtiği düşünülür. Bu durum, kişilerin içinde bulunduğu duygusallık ile alakalıdır. Bir insanın; sevdiği bir ortamda bulunurken, mutlu olduğu insanlarla vakit geçirirken veya hoşlandığı işleri yaparken zamanın hızla akıp geçtiğini düşünmesi, ancak sevmediği şeyleri yaparken ya da sevmediği kişilerle birlikte olduğu durumlarda da zamanın hiç geçmek bilmediğini algılaması zamanın psikolojik yönünü gösterir (Gürbüz ve Aydın, 2012:10). Psikolojik yani sübjektif zaman, hissedebildiğimiz veya algılayabildiğimiz zaman türüdür. Bir insanın, günün herhangi bir anında veya yapılan bir işte harcanan vakti uzun ya da kısa olarak algılaması, o anda yaşamakta olduğu duygular ile alakalıdır. Bazen uyumakta olan bir insanın uyandıktan sonra uyuduğu süreyi çok kısa ya da uzun olarak düşünmesi, yine süre sabit olmasına karşın kişinin zihin dünyası ile doğrudan ilgilidir.

5

Yaşanmakta olan korku, sevinç, hüzün, acelecilik veya huzur gibi duygular bize zamanın nasıl geçtiğini düşündüren temel olgulardır. Einstein bu konuyu “Güzel bir kadınla geçirilen bir saat bir dakika gibi, kızgın bir soba üzerinde geçirilen bir dakika ise bir saat gibi gelir.” şeklinde ifade etmektedir (Küçük, 2008:35).

**1.1.1.3. Biyolojik Zaman**

Yaşayan her canlı varlık zamansal olarak yaşamakta ve kendini bu döngüye göre ayarlamaktadır. Ayıların kış uykusuna yatması ile insanlara dinlenmesi için verilmiş olan gece uykusu arasında biyolojik olarak bir fark yoktur. Bir bebeğin doğumunun belli bir süreyi kapsaması da aslında aynı durumdur ve bu cinsten verilebilecek tüm örnekler, canlı varlıkların biyolojik saate sahip olduğunu gösterir. Yaşamsal birçok fonksiyon biyolojik saate göre gerçekleşmesi de, canlı varlıkların kurulmuş bir biyolojik saatle yaşadığının göstergesidir. Bazen kurulmuş olan saat henüz çalmamışken uyanmamızın izahı, biyolojik saatin bireyi kalkması için uyarmasıdır. Canlı varlıkların yeme-içme, uyuma gibi biyolojik zamana dayalı işlemleri ertelemesi, yok sayması gibi aksi hareketler, hayati fonksiyonların aksayarak vücutta önemli biyolojik zararlar doğurmasına neden olur. Örneğin; birkaç gün uykusuz veya aç-susuz kalınması yaşamsal organlarda ciddi zararlara neden olabilir. İnsanların acelecilik düşüncesiyle biyolojik yapılarını bozacak şekilde yaşaması, daha az uyuyarak daha çok iş yapmaya çalışması sağlıklı bir durum değildir ve bu şekilde kazanılan zaman biyolojik rahatsızlığa sebep olacaktır (Tengilimoğlu vd., 2007:87).



**1.1.1.4. Örgütsel Zaman**

Örgütsel zaman, örgütlerde gerekli olan mal ve hizmet üretimleri için yapılması gereken işlemler, kullanılan personeller ve makineler tarafından harcanması gerekli olan süreler toplamıdır (Karakoç, 1990:35). Örgütsel zamanı öteki kıt kaynaklardan daha farklı kılan özelliği, onun geri getirilmesinin mümkün olmaması ya da diğer bir değişle depolanma, arttırılma, üretilme ve değiştirilmesinin imkânsızlığıdır. Yapılabilecek tek şey onun en faydalı şekilde harcanmasıdır. Bu nedenle örgütsel zaman, örgütsel süreçlerin bütününde en verimli şekilde yararlanılması gereken en kıt kaynaktır ve bu özelliği ile örgütteki her türlü emekle ilgili çıktıların sınırlarını belirler. Bu nedenle, yöneticilerin, araç-gereç, malzeme, personel gücü ve enerji gibi üretime gerekli olan girdileri, zaman

6

faktörü göz önünde bulundurularak rasyonel şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir (Karabulut, 1996:68).

Gerek sosyal, gerekse teknik sistemler üzerine kurulmuş olan tüm örgütlerde, örgütsel faaliyetler yerine getirilirken, bu faaliyetleri yönlendirme ve yönetmesi gereken yöneticilerin kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmelerinin yanı sıra, aynı zamanda örgütsel faaliyetler için gerekli olan örgütsel zamanı da etkin yönetmeleri gerekir. Bu sebepten ötürü yönetici olanlar, bireysel zaman yönetimlerini etkin olarak yaparken, aynı anda örgütsel zamanlarının da etkin olarak yönetilmesi ile ilgilenmek zorundadırlar (Tezeren, 1988:10). Görüldüğü üzere zaman, yalnızca yaşayan canlı varlıklar için değil, cansız varlıklar olan bazı nesne ve oluşumların da varlığını sürdürebilmesi için belirleyici ve değerli kaynaklardandır. Ancak örgütlerde zamanın doğru kullanımının tüm unsurların uyumu ile yerine getirilebileceği unutulmamalıdır.



**1.1.1.5. Yönetsel Zaman**

Yöneticilerin, yönetimle alakalı çalışmaları için ayırmak zorunda oldukları zamandır. Yönetsel zaman, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere gerekli olan insan kaynağını ve araç-gereçleri bir araya getirebilmek için harcanmak zorunda olan zamandır. Yönetsel zaman; planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme, denetim ve eğitim faaliyetlerinin gerektirdiği personel ve makine zamanlarını da bünyesinde barındırmaktadır (Yeşil, 2009:9). Yöneticiler, zamanlarını sadece örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi için ayırmazlar. Aynı zamanda çok farklı sorunlarla da karşılaşabilmektedirler. Ortaya çıkan sorunları çözmek için ayrılan zaman bazen yönetimsel faaliyetleri akamete uğratabilir. Bu sebeple yönetimsel faaliyetlerin en başta iyi bir şekilde planlanması ve gerekli hammadde, iş gücü gibi konuların zamanında doğru temini zaman yönetimine yardımcı olacak önemli hususlardandır.

**1.1.1.6. İktisadi ve Sosyolojik Zaman**

Zaman olgusu, iktisadi ve sosyal anlamda da hissedilen ve kullanılan bir ölçü birimidir. Örneğin; sarf edilen emeğin karşılığında yapılan ödemeler genellikle saatlik, günlük, haftalık ya da aylık olarak hesaplanmaktadır. Ayrıca, sermaye mallarının kullanımı karşılığında ödenen kira ücretleri de, üretimsel amaçlı ve belli süreler dâhilinde kullanıldıkları sebebiyle alınmış olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:282). Sosyal olarak ise insanların belli sosyal aktiviteleri için ayırmak zorunda oldukları belli zamanlar vardır.

7

İnsan sosyal bir varlık olduğundan, sadece çalışma hayatından ibaret değildir. Gerek eğitici-öğretici, gerekse dinlendirici faaliyetlerde bulunması kaçınılmazdır. Bunlar için de ayırmak zorunda oldukları belli zaman dilimleri olacaktır.

**1.1.2. Zaman Yönetimi Süreci**

Zaman yönetimi, işgücü yoğun olan örgütleri yöneten kişilerin zamanlarını daha iyi organize etme ve kullanma süreçlerine destek olmak amacıyla, bir eğitim yöntemi olarak Danimarka’da doğup, dünyaya yayılmıştır. Günümüz şartlarında ise özellikle profesyonel yöneticilerin, çalışma hayatlarında oldukça mühim bir yer edinmiş ve başarılı olmanın en önemli faktörlerinden biri olmuştur (Koch, 1998:147). Zaman yönetimi kavramı bazı kişiler ve çevrelerce eleştirilere tabi tutulmuştur. Öyle ki; Time dergisinin yöneticisi olan Pearson, terimin yanlış anlamda kullanıldığını ifade etmiş ve “zamanı yönetemeyiz, yalnızca kendimizi zamanın akışına göre yönetebiliriz.” demiştir (Josephs, 1996:8). Çünkü akreple yelkovanın hareketi ve birbirini durmadan takip etmesi kontrol edilebilir ve engel olunabilir değildir. Sorun; saati yönetmekten ziyade, bireyin kendisini zaman içinde yönetebilmeyi başarmasıdır (Mackenzie, 1989:15). Hall “İnsanlar zamanı yönetemez. Ancak içinde bulundukları zamanı daha iyi kullanırlar.” sözü ile konunun önemine işaret etmiştir (Deniz, 1996:110).



Zaman, modern yönetim yaklaşımında önemli bir kaynak olarak kabul edilir ve üretim faktörü olarak ele alınır. Aynı zamanda bu kaynağın yatırımlar içinde önemli bir payının olduğu kabul görmüştür (Webber, 1972:77). Bütün üretim girdileri arasında, gereği gibi yönetilemeyen ve önemi anlaşılamayan kaynak belki de sadece zaman olmuştur. Zamanın etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, onun en faydalı biçimde kullanılmasıyla mümkündür. İnsanlar genellikle zamanın nasıl geçtiğinin farkında olamazlar. Zaman, sabit bir hızda geçip giderken, odaklanılması gereken mesele zamanın yönetilmesi değil, kişilerin ya da yöneticilerin kendi zamanlarını nasıl kullandıklarıdır. İçinde bulunulan zaman dilimi akıllıca kullanıldığı takdirde sorun kendiliğinden hallolur. Mühim olan ne kadar vaktimizin olduğunda ziyade, bu vaktin içini nelerle doldurduğumuzdur. Konu ile alakalı olarak Peter F. Drucker şu tespiti yapmıştır; “Zaman en az bulunan kaynaktır, eğer o doğru yönetilmiyorsa hiç bir şey yönetilmiş sayılmaz” (Mackenzie, 1985:14).

Günlük hayatta neredeyse tüm insanlar, zamanının olmadığını ve zamanın kendisine yetmediğini iddia eder. Zaman hepimiz için aslında aynı derecede önemlidir

8

ama özellikle yöneticiler için daha çok önemli olmaktadır. Bu konuda yapılmış bir araştırma kapsamında; zaman konusu hakkında binlerce yönetici ile görüşülmüş ve bunların sadece yüzde biri oranındaki kişilerin yeterli zamana sahip oldukları anlaşılmıştır (Can, 1994:271). Hâlbuki aynı miktarda zamana sahip olmamıza rağmen neden bazı insanlara yetebilen zamanın, birçok insana yetmediği araştırılması gereken çok önemli bir konudur.

Tüketilen zaman mademki geri döndürülemiyor, o vakit insanların gelecekte yapacakları işleri olabilecek en mükemmel şekilde planlayıp, sırası geldiğinde bu işleri en iyi şekilde yapmaları gerekmektedir. Böylesine değerli olan bir kaynağa olan farkındalığının artması, daha etkin ve verimli olarak kullanılabilmesine yönelik çabalar, güncel yönetim yaklaşımları kapsamında “zaman yönetimi” adlı yeni bir fikrin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Zira bilinçli veya bilinçsiz olsun, insan hayatında kontrolün zayıf ve hatta yok olduğu dönemlerde bazı hedeflerin gerçekleştirilmesi, hayatı daha da anlamlı kılmaktadır. Bu hususlardan biri de elbette ki zaman yönetimidir (Balcı, 1990:95).



Zaman yönetiminin süreç içerisinde önem kazanması, daha önceden önem verilmediğini ya da farkında olunmadığını göstermez. Çünkü insanoğlu yaratıldığı ilk günden beri zamanla yaşamakta ve tüm hayatını buna göre sürdürmektedir. Elbette ki yaşamın her anında zamanla yarışarak insanın kendini gereğinden çok fazla yıpratması doğru değildir. Bunun mevcut bir sistem içerisinde yapılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekir. Eski çağlardan örnek vermek gerekirse; tarımla uğraşan kişilerin, her mevsimde yapacakları işler farklıdır. Ekim, sulama, çapa, hasat gibi işlemler birbirini takip eder. Sürekli tekrar halindedir ve eğer zamanında yapılabilmişse bu konudaki zaman yönetimi başarılı olmuş demektir. Eğer bu işlemlerden biri ya da bir kaçının sırası aksarsa elbette sonuç da eksik kalır ve süreç tamamlanmış olamaz. Neticede alınacak ürün miktarı düşer, verimsizlik olur.

Yine buna benzer olarak; mal veya hizmet üreten bir işletme, bir örgüt ne kadar karmaşık bir yapıda olur, ne kadar büyürse yöneticisinin de o ölçüde sorunları çoğalacak ve zaman problemi yaşayacaktır. Bu da, yöneticiler açısından, zamanını nasıl harcadığını bilmesini ve kendine ait küçücük bir zaman dilimini bile doğru ve yerinde kullanmayı öğrenmesini zorunlu kılacaktır (Dinçer ve Fidan, 1996:441). Zamanın etkin kullanımı amacıyla yapılan tüm çalışmalar, hem çalışanlara hem de yöneticilere hitap etmektedir. Belli bir süre içerisinde, birden çok işi daha hızlı bir şekilde yapabilme becerisine sahip oldukları varsayımıyla yöneticilerin; çok miktarda işi gerçekleştirebilmeleri, örgütün

9

birçok faaliyetinin daha kısa zamanda bitirilmesiyle, ürünün pazara daha hızlı ve etkili sunulması ve de üretiminde öncelik elde edilebilmesi mümkün olabilecektir (Sucu, 1996:6). Ancak zamanın etkin kullanımı zannedildiği kadar kolay değildir. Çünkü yöneticilerin önünde mevcut zamanlarının kullanımını olumsuz etkileyebilecek pek çok engel bulunması muhtemeldir. Yöneticilerin zamanlarını daha etkin kullanabilmeleri için, öncelikle zaman kullanımlarını engelleyen sorunları ve de zaman tuzaklarını saptamaları ve çözümüne kavuşturmaları gerekmektedir.

**1.2. Zaman Yönetimi Teorileri**

Zaman yönetimi konusunda gerek güncel, gerekse önceki dönemlerde belli yaklaşımlar ve çeşitli bakış açıları olmuştur. Zamanın daha iyi, daha verimli nasıl yönetilebileceği, daha akılcı şekilde nasıl kullanılabileceği üzerine belli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler ile bilim insanları, hali hazırda insanların zamanlarını ne şekilde kullanmaları gerektiği üzerinde durarak, bir nevi rehberlik görevi ifa etmeye çalışmışlardır. Zaman yönetimi ile alakalı teoriler, geleneksel olanlar ve yenilikçi olanlar şeklinde gruplanmaktadır. Düzenli yaşam, Savaşçı ve ABC gibi teoriler gelenekçi tarzı benimserken, İyileştirme, Kendini akıntıya bırak gibi teoriler de yenilikçi tarzı benimsemektedir. (Alay, 2000:11).



**1.2.1. Düzenli Yaşam Teorisi**

Bu teoriye göre zaman yönetimindeki sorunların pek çoğu kişilerin kendi yaşamlarındaki düzensizliklerden kaynaklanmaktadır. Bu teori temel olarak insanların, görevlerin ve nesnelerin düzenlenmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Gerek ev ortamı gerekse iş, ofis ve büro ortamlarında olsun, mevcut tüm nesnelerin belli bir düzende olması gerekliliği savunulur. Bilgisayar ve cihazlar, dijital ve manuel donanımlar, evraklar gibi tüm nesnel eşyalar iş akışını kolaylaştırıcı ve zaman kaybından uzak bir düzende olmalıdır. Görevler; basit işlerden başlayarak karmaşık işlere doğru planlanarak, tablo şeklinde basit ve anlaşılabilir kolay bir düzene getirilmeli ve belli bir sıraya konulmalıdır. Aciliyeti bulunan işlere öncelik verilmesi çok önemlidir. Son olarak süreç içinde yer alan personellerin düzenlenmesi ile görevlerinin ve çalışma yerlerinin belirlenmesi ve düzenlenmesi gerekir. Çalışma ortamının belli bir düzeni olmalı, gerekli ekipmanlar sağlanmalı, olabilecek herhangi bir kriz anında herkes ne yapacağını bilmelidir.

10

Bu alanlarda yapılacak olan düzenlemelerin amacı, örgütlere ve insanlara zaman kazandırmak, örgütsel ve kişisel etkinliği arttırmak ve daha verimli hale getirmektir. Ancak bu durum bazı problemleri de beraberinde getirebilir. Düzenlemenin belli bir amacı varken, düzenlemenin kendisi bir amaç haline gelmemeli ve planlamaya, üretime ayrılması gereken zamanın düzenleme ile harcanmaması gerekir. Sonuç olarak süreç içerisinde yer alan personeller ve örgütler aşırı şekilde yıpranabilir. Esnekliğini kaybetmiş, makineleşmeye doğru evrilmiş, katı örgüt yapısı ortaya çıkabilir (Alay, 2000:11–12).

**1.2.2. Hedef Belirleme Teorisi**

Hedef belirleme teorisinde asıl olan amacın ne olduğunun bilinmesi ve bu amaca ulaşabilmek için sarf edilmesi gereken çabanın harcanmasıdır. Öncelikle varılmak istenen hedefin ne olduğu belirlendikten sonra bu hedefe yönelik kısa veya uzun vadeli bir program yapılmalı, planlamalar belirlenmelidir. Bu yaklaşım içerisinde moral, isteklendirme ve pozitif düşünce tarzı gibi teknikler bulunur. Belirlenen hedeflere yönelik kısa vadeli planlar yapılırken; dikkat edilecek husus, günlük ve haftalık olarak yapılacak işlerin düzenlenerek belli bir sıraya konulmasıdır. Planlamalar uzun vadeli olacaksa; yapılacak faaliyetler aylık ya da yıllık şekilde düzenlenmelidir. Eğer önemsiz görülüp de bu işlerde plansız şekilde hareket edilirse zaman boşa harcanmış olur. Bu teori içerisinde insanlar kendileri için önemli olan şeyleri belirler ve bunları elde etmek için doğru ve sıralı planlar yaparlar. Bu teoride hedeflerini ne şekilde belirleyip nasıl gerçekleştireceğini bilen insanlar doğal olarak hedeflerine ulaşırlar. Ancak yalnızca zamanı ve enerjiyi baz alarak hedefleri gerçekleştirmenin yaşamı daha anlamlı ve kaliteli hale getireceğine ilişkin yanlış düşünceler, bu teoriyi zayıf kılmaktadır (Alay, 2000:13).



Esasen başarısızlığın altında yatan temel sebep; insanların ya tam olarak ne istediklerini bilememesi ya da isteklerine ulaşabilmek için gerekli çabayı gösterememesidir. Ne istediğini bilen kişiler bu arzularına kavuşmak için doğru yapılmış bir plan ile yola çıkarlarsa, başarmamak için gerçekten de herhangi bir sebep bulunmamaktadır. Bu durumda zamanın, olması gerektiği gibi doğru kullanılmış olduğunu anlarız.

11

**1.2.3. Savaşçı Teorisi**

Bu teoride yapılacak çalışmaların ileriki dönemler dikkate alınarak yapılması esası vardır. Bu sebeple gelecekte elde edilecek başarılar için mümkün olan en önemli işlerin ve projelerin öncelikle yapılması gerekir. Zamanla savaşma durumunda, gelen saldırıların püskürtülmemesi durumunda mevcut sistemin yok olacağı algısı vardır. Dolayısıyla “savaşçı yaklaşım” insanların kendini koruması, etkin ve verimli şekilde, bağımsız olarak çalışabilmek amacıyla, kendi zamanına sahip olmak üzerinde yoğunlaşır (www.projeyonetimi.com).

Bu teori kişinin kendini dış dünyadan soyutlaması, telefonlara bakmaması, iletişim kanallarını kapatması gibi yalnız kalma ve yetki devretmeye dayalı bazı teknikler içerir. Savaşarak kendini koruma güdüsü ile hareket eder. Böylece kendi dışındakileri düşman gibi görür. Ancak bu durumda herhangi bir işbirliği gerektirdiğinde çevresinde bulunanlar, hem ortak çalışma talebini reddedecek, hem de dışlandıkları düşüncesi ile daha fazla soruna sebep olacaklardır.



**1.2.4. ABC Teorisi**

ABC teorisi özgür olarak her şeyin yapılabileceğini ancak yapılacakların da bir sınırı olduğunu ifade eder. Hedef belirleme teorisi ile benzerliği bulunur. Hedef yaklaşımına art arda gelme görüşünü dâhil eder. Yine çalışmaların öncelikle en önemli işlere yoğunlaştırılmasını savunur. Hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi ve sıralanması da bu teorinin teknikleri arasında yer alır. Ancak hedef yaklaşımdan farklı olan bir noktası vardır. Kişilerin arzuladığı şeyin ne olduğunu bilmesi ve çalışmalarını bu doğrultuda yapmaları halinde, o işte başarı elde edeceklerini ve daha mutlu olacaklarını savunur.

ABC teorisi, gelenekçi fikir olan; önemli işlerin önceliğinin olması noktasından hareket eder. Bu yaklaşım içerisinde; mühim işlerin, insanların inandığı ve değerli bulduğu fikirlerle ilgili olduğu ve değerlerin belirlenmesinin, öncelikle acil olan mühim işlerin yapılmasında insanlara yardımcı olacağını savunur. Olumsuz tarafı ise; değerli olan şeyleri net bir şekilde belirlemesi, yaşamsal kaliteyi, kuralların ve doğal olan yasaların belirlediği hakikatini görmezden gelmesidir. Bu durumda insanların hayatın akışına ters olan, doğa yasaları ile çelişen değerleri özümsemesi hali ortaya çıkar ki, bu defa da insanlar engellenme ve başarılı olamama hali hissederler (Paşa, 2001:35).

12

**1.2.5. Beceri Teorisi**

Zaman yönetimine bir başka bakış açısı olan beceri teorisinde ise; zaman yönetiminin temel olarak muhasebe becerisi ya da işlemsel beceri olma modelidir. Bu model örgütlerde yaygın olarak bilinir ve kullanılır. İnsanlar ve özellikle yöneticiler; nasıl plan yapılması gerektiğini, ne şekilde hedef belirlenmesi gerektiğini ya da nasıl yetki devredileceğini bilmezlerse, ciddi sorunlar yaşanabilir. Bu yaklaşıma göre; yapılacak faaliyetlerin etkinliğini ve işlevselliğini arttırmak adına, bir planlayıcı ya da düzenleyici sistem oluşturmalı, not defteri kullanmalı, yapılacak işlerin bir listesini oluşturmalı, amaç belirlemeli, yetki göçermeli, planlamaları düzgün yapmalı ve öncelikleri iyi belirlemelidir. Burada iyi kurgulanmış bir sekreterya sistemi de iyi netice verebilir. ‘’Söz uçar yazı kalır‘’ söylemi bu noktada çok anlamlı bir ifade olmaktadır. Bu uygulamalar ile çalışanların iş becerilerinin artması ve hedeflere ulaşılması sağlanır. Böylece etkinlik ve verimlilik seviyesi yükselir. Ancak yine de beceri sahibi olmak, salt olarak zaman yönetimi konusunda yaşanan sorunlara çözüm üretemez (Alay, 2000:14).



**1.2.6. Sihirli Araç Teorisi**

Sihirli araç teorisi, doğru bir şekilde yapılan bir planın doğru şekilde yürütülmesine olanak verecek bir araç, belki bir bilgisayar programı ya da çalışma takvimi varsayımına dayanır. Bunun yaşam kalitesini arttıracağı düşünülür. Bu araçlar etkili şekilde oluşturulursa, uygulamada öncelikli olan durumların rahatça izlenmesine, işlerin gerektiği şekilde planlanmasına ve bilgiye kolayca ulaşılmasına yardımcı olur. Bu teoriye göre, sistemlerin ve yapıların, etkinlik adına insanlara daha fazla yardımcı olacağı varsayılır. Doğru araçlar ile çok zor olan işler, daha basit ve kolay hale gelebilir. Ev veya ofis kurmak, yaşamsal düzenlemeler ile oldukça güçlü bir farklılık oluşturabilir. Bu yaklaşım tarzında; öncelikler dikkatle izlenip, hedefler sürekli göz önünde bulundurulması, sık sık kullanılan bilgilerin derlenip düzenlenmesi ve bu bilgilere kolayca erişim olanağı elde edilir. Öte yandan teknoloji ile her şeyin halledilebileceği düşüncesinin hata payı yüksektir. Son sistem teknolojik araçlar dahi insanın, vizyonun, düşüncenin, hayal etmenin, seciye ve kişiliğin, kararlılık ve yeterliliğin yerini asla tutamaz. Büyük ve kaliteli bir kamera, oldukça işlevsel olabilir ancak, büyük bir fotoğrafçı yaratmaz. Mükemmel şekilde yapılmış bir plan ve planlayıcı da tek başına mükemmel bir yaşam meydana getiremez. Araçlar, yaşamı kolaylaştırma adına çok

13

faydalı olabilir fakat yaşam kalitemizi arttırmasına karşın, bunu asla bizim adımıza yaratamaz ([www.rehberogretmen.biz](http://www.rehberogretmen.biz/)).

**1.2.7. Kendini Akıntıya Bırakma Teorisi**

Bu teori, adından da anlaşılacağı gibi kişinin kendini akıntıya bırakmasını, yani zamanın akışına bırakmasını ifade eder. Kişinin iç dünyasının yaşamın doğal akışı ile uyumlu olduğunu, doğamızda var olan doğallığa ve yeni fırsatlara yelken açmamız gerektiğini savunur. Bu yaklaşım tarzında kişinin öz benliğinin tutarlılığı ile tabiatın akışına uyumun birlikte ele alınması gerektiğine vurgu yapılır. Bu yaklaşımda, zaman yönetimine karşı bir eleştiri ve muhalefet etme vardır. Her şeyin olduğu gibi akışına bırakılması gerektiği ve doğru olanın bu olduğu savunulur. Bu yaklaşıma göre; insanların zamanı yönetmek adına bir şey yapması gerekmez. Sadece zamanın doğal akışı içerisinde kişinin, kendini hayatın doğal akışıyla bütünleştirmesi yeterlidir. Ancak bu teorinin; insanlığın gelişmesi, yaşamsal kalitenin artması medeniyetin yükselmesine katkısı olacak bir yaklaşım olduğu düşünülmemektedir. (Tengilimoğlu vd, 2003:60-120).



Bazen zaman bizler için sadece doğal akışı ile geçmesi gereken bir olgudur. Yaşamın her anında bir işin yetişmesi ya da bir insanın belli bir yere varması gerekmez. Sadece gerekli olduğu hallerde insanların iyi bir planlama ile zamanını verimli ve akılcı kullanması, kendi hayatları için oldukça faydalı ve huzur kaynağı olacaktır. Örneğin; yılın belli zamanlarında tatil yapan insanlar için zaman, belli yerlerin gezilip görülmesi ve yüzme, spor vb. etkinlikler yapmanın dışında pek bir mana ifade etmez. Belli zamanlar belli işlere ayrılmış ise yapılacak en mantıklı şey, yapılacak işlerin yanı sıra o zamanı mümkün olan en faydalı aktivitelerle doldurmaktır.

**1.2.8. İyileştirme Teorisi**

Zaman yönetimi içerisindeki bir diğer yaklaşım olan iyileştirme teorisi; yaşanan zamansal problemlerin sosyolojik, psikolojik, kültüre bağlı ya da belli çevrelerin etkisiyle ortaya çıkabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım tarzına göre kişinin kendi amacına ters yönde, faydası olmayan zaman yönetimi çabaları aslında en temel eksikliktir. Burada yapılması gereken; zaman yönetimi konusunda yaşanan problemlerin çözülmesi için kültürel ve psikolojik unsurların rehabilite edilmesidir (Tengilimoğlu vd, 2003:60-120). Farklı kültürlerden gelen insanların bir arada bulunup ahenk içinde bir işi yapması çoğunlukla zor bir iştir. Ya oryantasyon eğitimleri ile bu sorun aşılmalı, ya da

14

yapılacak işe uygun kişiler seçilmelidir. Farklılıklar her zaman için olumlu yansımayabilir. Değişik bir kültüre alışmak zaman alabilir. İnsanların yaşadığı farklı sorunlar varsa bunların çözümüne odaklanılmalı, insanların bu sıkıntılardan kurtulmaları sağlanmalıdır.



**İKİNCİ BÖLÜM**

1. **ETKİN ZAMAN YÖNETİMİ**

Yönetim biliminin incelediği önemli konulardan biri de güncel yaklaşımlar arasında ve literatürdeki yerini almış olan zaman yönetimi konusudur. Yönetimler ve yöneticiler için en önemli kaynaklardan biri de hiç şüphe yok ki zamandır. Kaynaklar arasında en kıt kaynak olan zaman, etkin bir şekilde yönetilmesi halinde örgütlere etkinlik kazandıracak ve verimliliği arttıracaktır. Böylece verimsizlik problemini ortadan kalkacaktır. Ayrıca etkin şekilde yönetilmesi durumunda zaman, yönetimin temel unsurları olan planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim faaliyetlerinin mümkün olan en iyi şekilde yerine getirilmesinde oldukça etkili rol oynar (Aydın, 2011:172-176). Belirlenen hedeflere süresi içerisinde ulaşmak için zamanın oldukça iyi kullanılmasına yönelik tüm çabalar zaman yönetimi konusunu oluşturur. Burada asıl olan zamanı içerisinde neler yapılması gerektiğinin planlanmasıdır. Sadece yetiştirmek adına, yanlış dahi olsa bir şeyler yapmak zamanı yönetmek anlamına gelmez. Önemli olan acele ile değil, süresi içerisinde işleri doğru şekilde yapmak ve bitirmektir. Hedeflere ulaşabilmek, yapılan işlerinin denetiminin sağlanması ve çalışanların motivesi açısından zaman yönetimi, oldukça önemli bir performans geliştirme yöntemidir. Sadece zaman yönetimi değil, zamanın daha etkin ve verimli şekilde yönetilmesi günümüz şartlarında da daha ön plana çıkan bir olgu ve gerekliliktir.



Bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını daha verimli ve etkin kullanmalarını sağlayacak bir araç olan zaman yönetimi; mevcut bir hedefe varmak için, sahip olduğumuz her anı belli bir plan ve program doğrultusunda kullanabilmek manasını taşımaktadır (Uğur, 2000:18). Önceki dönemlerden zaman yönetimine gelenekçi bakış açısıyla; insanlar için öncelikli olan, ihtiyaç duyduğu nesnelere ulaşabilmek için belli bir hedef koyması ve bu hedefe ulaşmak için yerine getirmesi gereken görevleri planlaması, programlaması, liste oluşturması yoluyla zamanı kullanabileceği kaynaklarla uyumlu hale getirmesidir. Güncel yaklaşım tarzında ise; zaman yönetimi sürecinde değerleri belirlemek, amaçları belirlemekten daha önemli hale gelmiştir. Değerlerin açıklanması, zaman yönetiminin yeni versiyonunda en önemli olgu olarak kabul edilmektedir (Akgemci vd., 2003:37-39). Zaman yönetiminin etkinleştirilmesi, zamanın daha doğru kullanılması adına neler yapılabileceği hususunda bireysel ve yönetsel bazı faaliyetler

16

bulunmaktadır. Bu bölümde söz konusu bu etkinliklerin neler olduğuna değinerek, incelemeye ve anlamaya çalışacağız.

**2.1. Zamanın Doğru Kullanılması**

Zamanın doğru kullanılması konusunda gerek bireylerin kendi başına, gerekse örgütsel veya yönetimsel olarak takip edebilecekleri bazı teknik yöntemler mevcuttur. Öncelikle bireysel anlamda zamanın nasıl kullanılması gerektiği belli başlıklar altında ele alınacaktır.

**2.1.1. Bireysel Zaman Yönetimi Teknikleri**

**2.1.1.1. Ertelememek**



Öncelikle bir işin ertelenme sebebinin ne olduğunun belirlenmesi gerekir. Başka acil bir işin varlığı, moral ve motivasyon düşüklüğü, çalışma ortamı ve iş arkadaşlarının varlığı gibi çeşitli erteleme sebepleri olabilir. En basit anlamda o an için bir tembellik yapılarak mevcut bir işin ertelenmesi de mümkündür. Ertelemeler genel olarak; bazı işlerin kişilerin hoşuna gitmemesi ya da yapılacak o işin sonuçlarının umulduğu gibi olmayabileceği düşüncesinden de kaynaklanabilir. Esasen işin yapılması konusundaki bilinmeyenler ve zorluklar, işlere başlama hususunda isteksizlik, tembellik gibi ertelemeye sevk edecek durumlara sebep olabilir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2010:42-44)

Erteleme alışkanlığından kurtulmak için bazı tedbirlere ihtiyaç vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Daştan, 2012:14-15):

* Hoşlanılmayan, sevilmeyen işlere daha öncelik verilmesi gerekir. Böylece daha hızlı bitirilerek daha çabuk kurtulma imkânı olur.
* Ertelenmesi mümkün olan işlerin parçalara ayrılması ve her gün belli bir kısmının yapılması o işin daha kolaylaşmasını sağlar.
* Yapılacak işler için bir bitirme takvimi oluşturulabilir ve zamanında bitirilen işler için kişi, kendini küçük de olsa ödüllendirerek motive edebilir.
* Elde olan veriler ve araçlarla hemen yola çıkılır ve işe başlanılırsa, mümkün olan en iyi şekilde işin yapılması sağlanabilir. Böylece ertelemeden kaynaklı sorunlar çözüme kavuşmuş olur.
* Dikkat dağıtacak şeylerden uzak durulması ya da yapılmasının çok zor görüldüğü işlerin başkalarına verilmesi gibi yollara başvurulabilir.

17

* Ortamın ya da çalışma masasının dağınık olmaması, işten kaçmayı engeller. Odaklanmanın artması için gerekli çalışma disiplin ve düzeninin oluşturulması gerekir.

**2.1.1.2. Enerji Periyotları**

Enerji periyotları, çalışanların gün içinde kendini diğer zamanlara nispeten daha enerjik hissetmelerini ve bunun belli zaman dilimleri içerisinde gerçekleştiğini ifade eder. Enerji periyotları belli sebepler dâhilinde değişkenlik gösterebilir. Kişiler kendi durumlarını en iyi kendileri bildiğinden, günlük çalışma programlarını yaparken, mümkün oldukça bu enerji periyotlarını dikkate almalı ve en iyi ve etkin zamanları günün hangi dilimindeyse kendilerini buna göre ayarlamalılardır. Sabahın erken vaktinde, öğle sonrası ya da akşam saatlerinde enerji periyodunun değişkenliğine göre, en verimli nasıl olacaksa kişisel farklılıklar göz önünde bulundurularak çalışma programı buna göre ayarlanmalıdır (Sayan, 2005:34).



En zor ve sıkıntılı ya da uzun sürecek işler, insanın kendini en iyi ve enerjik hissettiği zamanlara denk getirilirse, bu işlerin yapılması da o kadar kolaylaşır. Bu tür durumlar için halk arasında eşref saati tabiri de kullanılır. Böylece daha az performansla daha yoğun çalışılmış olur ve belki de zaman kaybına sebep olacak işlerden kurtulmuş olunur.

**2.1.1.3. Etkin ve Hızlı Okuma**

Etkin ve verimli çalışmanın olmazsa olmazı yoğunlaşmaktır. Etkin yöneticilik, aynı anda birden fazla işin olabilecek en iyi şekilde yapılması ve yönetilmesiyle olur. Etkin yöneticiler, sadece örgütleri için değil, kendi kişisel zamanlarını ve enerjilerini de işlerini zamanında ve doğru şekilde yapabilmek, önceliği olan işlere öncelik verebilmek amacıyla konsantre olmaya yönlendirirler (Tengilimoğlu vd., 2003:75).

Yöneticiler, yaptıkları işler konusunda belli yazılı ve görsel kaynakları takip etmeye, doküman ve belgeleri okumaya zaman ayırmak zorundadır. Bu zaman içerisinde okunması gereken dokümanlar normal süresinden daha fazla zaman alabilir. Bu da okuyucunun dikkatinin dağılmasına neden olacağından, okumada tekrara düşme ya da önemsiz bilgileri okuyup okumama gibi kararsızlık durumlarına sebep olabilir (Yeşil, 2009:21).

18

Hızlı okuma özelliğinin kazanılması, çalışma evrakları ile boğuşmak zorunda olan tüm yöneticiler için gereklidir. İnsanların büyük bir kısmının dakikada ortalama 240 kelime okuyabildiği ve gün içinde okuduklarının da çok az bir kısmını daha sonra hatırlayabildiği yapılan bazı araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Bir metni, okumaya başlamadan önce, metnin tüm hatlarına dikkatli bir şekilde göz gezdirmek, daha hızlı ve etkin okumayı sağlayacak etkenlerdendir. Metin içerisindeki başlıklara, resimlere göz atmak, metnin içeriği konusunda fikir edinmeyi sağlar. Böylece okunan metnin algılanması hem kolay hem de hızlı olabilir (Karaoğlan, 2006:141).

Mesleki ve teknik gelişim, kariyer yükseltme gibi idealist yaklaşımlarda bulunan ve özellikle yönetici olan kişilerin takip etmeleri gereken alanlar ve yayınlar olabilir. Hali hazırda kısıtlı olan zamanlarına bir de bu konuyu eklemek zorunda olan yöneticilerin, bu konuda seçici olmaları ve eleyici davranabilmeleri için geliştirilmiş olan bazı stratejiler mevcuttur. Bu stratejilerden bazıları şöyle sıralanabilir (Sayan, 2005:38):



* Okumanın nasıl yapılacağının planlanması, materyal ve metotların belirlenmesi gerekir.
* İlgili metni okumadan önce amacın belirlenmesi, konu hakkında fikir edinilmesi ve hedefin ne olduğunun bilinmesi gereklidir.
* Konu ile alakalı kaynaklar iyice araştırılmalı, özümsenmeli ve dikkat dağıtıcı şeylerden uzak durularak yorgun olmamaya özen gösterilmelidir.
* Sesli şekilde okumak ya da dudak kıpırdatarak okuma yapmak, okuma hızını düşürebilir.
* Parçanın bütünü hakkında fikir edinebilmek için; okuma metnine genel olarak bakılması, giriş ve özet kısımlarının incelenmesi, başlıkların gözden geçirilmesi yararlı olabilir.
* Okunulan metinlerde göze çarpan ve önemli görülen yerler işaretlenebilir veya not alınabilir.
* Yöneticiler, herhangi bir şekilde oluşan belli bir zaman boşluğunu okumaya yaparak değerlendirebilir. Ayrıca okuma esnasında, metnin hızlı şekilde okunması durumunda anlaşılamayacağı düşünülebilir ancak araştırmalar bunun aksini göstermektedir. Yavaş okuma yapıldığında sıkılma ve dikkat dağınıklığının daha çok olacağı, hızlı okuma da ise zihnin daha fazla çalışacağı bilinmektedir (Karaoğlan, 2006:142).

19

**2.1.1.4. Planlamak**

Bir örgüt içerisinde hedeflerin gerçekleşmesi etkinlik olarak tanımlanıyor ise, bu durumda etkinliğin niteliğini ancak hedeflerin ne kadar sürede gerçekleşeceği belirleyecektir. Bu minvalde etkinlik dediğimiz şey, amaçların zamana göre şekillenmesiyle ortaya çıkacağından; zamanın etkin ve verimli şekilde yönetilmesi de yalnızca amaçların net şekilde belirlenerek gerçekleşmesi yönünde yapılacak planların, doğru bir şekilde yapılıp uygulanmasıyla mümkün olabilecektir (Danıelson, 1963:14, Yılmaz ve Aslan, 2002:28).

Hiç kuşkusuz, yönetim planlama ile başlayacak bir süreçtir. Plansız başlayan herhangi bir işin başarıya ulaşması ancak tesadüflerle mümkün olabilir. Plansızca yapılan işlerin karışıklık ve kargaşaya neden olması kaçınılmazdır. Hangi işin kim tarafından yapıldığının bilinmemesi, amaçların belli olmaması gibi durumlar plansızlığın neticesidir. İyi yapılmış bir plan ile her şeyin yapılması mümkündür. Bazı kaynaklarda 5N1K olarak da ifade edilen; neyin, ne için, nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapıldığının bilinmesi, neticenin müspet olması hususunda inkâr edilemez bir gerçekliktir. Planlama sürecinde; belli bir amacın olması, bu amaç doğrultusunda plan yapılması ve planların yürütülmesinde etkin bir denetim sağlanması gibi aşamaların takip edilmesi daha yararlı olacaktır.



Planlama sürecinde yöneticilere düşen, zamana yönelik tahminleri daha gerçekçi yapmaktır. Bu şekilde zamanın daha etkin ve verimli kullanılması mümkün olur. İş sürelerinin doğru tahmini ve bu işlerin zamanında yapılması, elbette ki zamanın etkin kullanımını sağlayacaktır. Realiteye uygun yapılmış planlar, başarının anahtarı olarak görülmelidir. Ayrıca görevlendirmeler de açık ve net olmalı, işlerin ve kişilerin sınırları karmaşa çıkarmayacak şekilde belirlenmelidir.

**2.1.1.5. Önceliklerin Belirlenmesi**

İnsanların önceliklerini belirlemesi, kendi yaşamlarını daha etkin ve anlamlı hale getirmelerini sağlar. İnsanların pek çoğu, yaşamlarının belli dönemlerinde ya da çoğu zaman iş yükü baskısı ve zaman stresi yaşayabilirler. Çalışma hayatında mümkün olan en az kaynak kullanımı ile daha fazla işi zamanında ve doğru yapabilmek herkesin yapmak ve başarmak isteyeceği bir durumdur. Bu konuda başarı sağlamak isteyenlerin etkinlik ve verimlilik hususlarını birlikte ele almaları gerekmektedir (Ardıç, 2010:80).

20

Bazı durumlar, diğer durumlara göre daha acil ve öncelikli olabilir. Örneğin; hastanede yatan bir hastası olan insanların, hayatındaki diğer işleri daha geri plana atması ve önceliğini hastasından yana kullanması gerekir. Bazı yerlere geç kalmak gibi bir lüksümüz yoktur. Çok önemli bir sınava girerken ya da çok üst düzey bir yönetici ile görüşmemiz varken, bazen bir saat erken olsa bile gidebiliriz. Aynı şekilde zamanı zaten kısıtlı olan yöneticilerin de etkin ve verimli şekilde zaman değerlendirmesi yapabilmek için önceliği olan durumları muhakkak belirlemesi ve faaliyet listelemesi yaparak program dâhilinde hareket etmesi gerekir. Çalışma sistemi içerisinde önceliklerin belirlenmesini kolaylaştıracak bazı yöntemler bulunur. Lakein ’in ABC sistemi, Pareto Analizi ve Zaman Kullanım Matrisi yöneticilerin ve çalışanların öncelikleri belirlemede kullanabilecekleri yöntemleri içermektedir (Akgemci vd., 2003:65).



**2.1.1.5.1. ABC Sistemi**

Lakein’in ABC sistemine göre; belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda yapılacak işler liste haline getirilir. Daha sonra gün içerisinde yapılacak 5-10 kalem iş belirlenir ve en sonunda listede bulunan işlerin aciliyet durumuna göre A, B ve C grupları olarak sınıflandırılır (Akgemci vd., 2003:65).

A grubuna alınan işler çabucak yapılması gereken, ertelenemeyecek acil işlerdir. B grubuna alınan işler; A grubu işlerden daha düşük aciliyet seviyesine sahip olan, A grubu işlerden daha önemsiz ve arta kalan zamanda yapılacak işlerdir. C grubuna alınan işler ise; A ve B grubu işlerden daha önemsiz ve yapılmasında herhangi bir aciliyet olmayan, zaman kısıtı bulunmayan işlerdir. (Akgemci vd., 2003:65). Bazı işler rutin ve tamamlayıcıdır. Elbette ki her iş kendi çapında önemlidir ancak zamana bağlı işler kadar önem arz etmezler. Eksikliği giderilemeyecek derecede değilse, ertelenmesi ya da beklemesi çok önemli değildir. Bu tarz işler yukarıda belirtilen ABC sistemi içerisinde en son gruba dâhil edilmelidir. Yapılan işler ve örgütlerin çalışma yapısı, misyon ve vizyon durumlarına göre işlerin önceliği de değişebilir. Bazı A grubu işler, duruma göre B grubuna kayabilir ya da tam tersi de olabilir. Burada önemli olan; belirlediğimiz hedeflere ulaşmamızı sağlaması için, işlerimizi önem derecesine göre sınıflandırmak ve bunları daha basit hale getirerek yapılmasını kolaylaştırmaktır.

21

**2.1.1.5.2. Pareto Analizi**

Yapılacak işleri öncelik ve önem sırasına göre belirlemek için kullanılacak yöntemlerden biri de Pareto Analizi adı verilen bir yöntemdir. Kullanılacak olan zamanın %20’sinde yapılması gereken önemli işlerin %80’inin bitirilmesini esas alan yöntem, İtalyalı iktisatçı Vilfrodo Pareto tarafından 19. yy’da geliştirilmiştir. 80/20 kuralı olarak da adlandırılır (Daştan, 2012:12).

Sahip olduğumuz en değerli ve kıt kaynak olan zamanı daha etkin ve verimli kullanmak için hangi faaliyetlere yoğunlaşmamız gerektiği çok önemli bir konudur. Başarının en önemli hususlarından biri de, önceliği olan işler arasından en önemli olanları seçerek bunlardan başlamak ve bir an önce bitirmektir. Bu analiz yönteminden beklenen fayda, yapılması acil işlerin çoğunun mümkün olan en az zamanda halledilmesi ve zaman tasarrufu sağlamasıdır.



**2.1.1.5.3. Zaman Matrisi**

Hangi işin ne kadar sürede yapılacağını ya da yapılması gerektiğini belirlemek üzere; önemli işleri belirleyip faaliyet analizlerini yapabilmek için kullanılmakta olan bir zaman yönetim tekniğidir (Karaoğlan, 2006:133). Yapılacak olan iş ve etkinliklerin 4 kare içerisinde şekillenerek belirlendiği ve zamanın bu işlerin önem derecesine göre dağılım gösterdiği bu yöntem Covey tarafından bulunmuştur (Taner, 2005:68).

Bu yöntemde; ilk kare içerisinde hem önemli hem de acil olan işler bulunur. Faaliyetlerin sevk ve idare edildiği, üretime yönelik ve birçok ihtiyacın karşılanması amacıyla yapılan süreli işler bu grupta yer alır. İkinci kare içerisinde önemli fakat acil olmayan işler bulunur. Yöneticilerin ve liderlerin çokça karşılaştığı sorunların da alanıdır. Zamana bağlı olmasa bile muhakkak halledilmesi gereken işlerdir. Burada önemli olan, karşılaşılan bu yönetim odaklı sorunların ortadan kaldırılmasıdır. Bu karenin bir diğer adı da kalite karesidir (Covey vd., 2000:39). Üçüncü kare içerisinde acil olup, önemli olmayan bazı işler vardır. Yönetimsel olmayan ancak yine de yöneticinin yolunun üzerine çıkan ve farklı kişilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bazı sorunlar ve çeşitli aktivitelerden oluşur (Taner, 2005:69). Son kare içerisinde ise hem önemsiz hem de acil olmayan işler bulunur. İsraf karesi olarak da bilinen bu alanda; zaman israfına sebep olan, yapılmasının pek de bir faydasının olmadığı, yaşamsal kolaylığın aksine insanları tembelliğe ve vurdumduymazlığa sevk eden işler yer alır (Covey vd., 2000:40).

22

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **ACİL OLAN** | **ACİL OLMAYAN** | |
|  |  |  |  |
|  |  Krizler |  | Hazırlıklar ve Tedbirler |
|  |  Çözüm Bekleyen Sorunlar, |  | Planlama, İlişki Kurma |
| **ÖNEMLİ** |  Süreli Projeler ve Toplantılar |  | Güçlendirme, |
| **OLAN** |  Bozulan Bir Makineyi Onarmak |  | Kendini Yenileme |
|  |  |  | Değerlerin Belirlenmesi |
|  |  |  |  |
|  |  Amaçsız Telefon Görüşmeleri |  | Ivır Zıvır İşler |
|  |  Ziyaretler |  | Bazı Telefonlar, |
| **ÖNEMLİ** |  Bazı Mektuplar ve Raporlar |  | Zamanı Boşa Harcayan İşler |
| **OLMAYAN** |  Bazı Toplantılar |  | Kaçış Etkinlikleri |
|  |  Hemen Yapılması Gereken Bazı İşler |  | İlgisiz Yazışmalar, |
|  |  Popüler Etkinlikler |  | Dedikodu Yapmak, |
|  |  |  | Aşırı Televizyon İzleme |
|  |  |  |  |



**Şekil 1:** ZamanKullanımMatrisi

**Kaynak**: (Covey vd., 2000).Önemli İşlere Öncelik, Çeviren: Deniztekin, O., İstanbul: Varlık Yayınları.

**2.1.1.6. Hayır Diyebilmek**

İnsanlara hayır diyebilme becerisinin kazanılabilmesi için, öncelikle yapılabileceklerin sınırlarının açıkça ortaya konması gerekir. Verilecek bir görevin kabul ya da ret edilmesinin de, biri görev istediğinde ona verilecek cevabın da yapabileceklerimizle sınırlı olduğu unutulmamalıdır. Karşılaşılan durumlarla alakalı olarak, araştırmalar yapılıp ne olduğunun sorulması, çekinilmemesi ve açıkça bilinmesi gereklidir. Hayır denilmesi gerekli olduğu anlarda, dilimiz ile kalbimizin birbirinden farklı cevaplar vermemesi, beden dilinin de buna uygun davranması gerekir (Tengilimoğlu vd., 2007:30). Bazen yaşadığımız stresin temel kaynağı aslında bu konudur. Sevmediğimiz bir işi yaptığımızı ya da istemediğimiz bir hayatı yaşadığımızı düşünebiliriz. Başkalarının yönlendirmesinden kurtulamadığımızı iddia ediyorsak eğer; belki de problemin temel kaynağı, olması gerektiği gibi hayır demeyi bilmememizdir. Bundan kurtulmanın en kestirme yolu ise; önceliklerimizi belirleyip, hedeflerimize doğru planlı bir şekilde yürümektir. Gerektiğinde ise kuşku yaşamadan ve yapıcı davranarak hayır demeyi bilmemiz gerekmektedir.

23

**2.1.2. Yönetsel Zaman Yönetimi Teknikleri**

**2.1.2.1. Çalışma Ortamının Düzeni ve Dosyalama Sistemi**

Çalışma disiplini açısından; dosyalama sisteminin ve çalışma ortamının iyi bir şekilde kurgulanmış olması ve çalışma şevkini arttıracak tarzda olması çok önemlidir. Çalışma masasının etkin bir ortam oluşturacak şekilde dizayn edilmesi, bilgisayar kayıtlarının düzenli tutulması çalışanların iş üzerindeki kontrolünü etkinleştirir. Eğer kontrol sağlanamazsa karmaşa ve belirsizlik yaşanabilir ve bu düzensizlik zaman kaybına yol açar. Atkinson, yöneticilerin ve çalışanların dağınık bir çalışma masasındaki evraklar arasında; aradıklarını bulmak amacıyla ya da lüzumsuz nesneler içinde kendilerine bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışmaktan ötürü çalışma süresi içerisinde yaklaşık otuz dakikalık bir zaman kaybı yaşadıklarını vurgulamıştır. Atkinson; yazışma, proje veya diğer evrakların, karışık ve yanlış yerlerde tutulmasının düzensiz, tertipsiz bir görüntü verdiğini, bu durumun ise zaman kaybına yol açan hallerden biri olduğunu ifade etmiştir (Yeşil, 2009:34).



Çalışma ortamının düzeni, çalışma masasının dizaynı ve dosyalama sisteminin nasıl olması gerektiği ile alakalı olarak bazı teknik düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemelerin bazıları aşağıda yer almaktadır.

**2.1.2.1.1. Çalışma Ortamı**

* Işıklandırma sisteminin yapılan işin niteliğine göre sağlıklı ve tasarruflu şekilde olması gerekir. Aydınlatma yetersiz ya da çok fazla olmamalıdır.
* Çalışma ortamı iyi havalandırılmalı ve temiz tutulmalıdır. Ayrıca çalışma odasının genişliği ideal olmalı, çok dar ya da geniş olmamalıdır. Kolay ulaşılabilecek bir mekân seçilmelidir.
* Isı ve nem oranı dengede olmalı, rahat bir çalışma imkânı sunmalıdır.
* Gürültü asla olmamalıdır. Gerekiyorsa ses yalıtımı yapılmalıdır.
* Çalışma koltuğu rahat olmalı ve terletmemelidir.
* Çalışma alanında dikkat dağılmasına sebep olacak şeyler olmamalı, nesnelere ait renk ve figürler dinlendirici olmalı, konumları iyi seçilmelidir.
* Yöneticilere ait çalışma ve makam odalarının ikinci bir çıkışı da bulunmalıdır. Yönetici sekreterlerinin çalışma odaları da yöneticilerin odalarına ulaşmada zorluk yaşanmayacak şekilde konumlandırılmalıdır.

24

* Çalışma esnasında kullanılabilecek araç ve materyallerin rahatça ulaşılabilecek bir yerde olması etkinlik sağlayacaktır (Karaoğlan, 2006:124).

**2.1.2.1.2. Masa Düzeni**

Çalışma odası kadar, çalışma masası da çok önemlidir ve kişinin yaptığı işe aidiyet duygusu ile bağlanmasını sağlar. ‘’Bir masam, bir odam bile yok’’ şeklinde serzenişte bulunan çalışanlarla iş dünyasında çokça karşılaşılmaktadır. Her şeyden evvel çalışma masası ergonomik ve ideal ölçülerde olmalı, düşüklük ve yüksekliği iyi hesaplanmalı, yorucu olmayan bir çalışma imkânı sunmalıdır. Oturma şekli ve açısı çalışanın huzurlu ve dingin şekilde çalışmasını sağlamalıdır.

Çalışma masasının fiziki durumunun yanı sıra bir de dağınıklığı ve düzenli olmaması durumu vardır. Bu konuyla alakalı olarak dağınık masa sendromu görüşünü ileri süren Mackenzie, bu sorunun çözümü ile alakalı olarak şu kuralları önermiştir (Karaoğlan, 2006:125):



* Çalışma masasından işle alakalı olmayan her şey kaldırılmalıdır. Sırası geldikçe masa üzerine alınmalı ve ilgilenilmeli, birikmesine izin verilmemelidir.
* Evraklar, gün içerisindeki işlem programına göre derecelendirilmelidir.
* Yapılacak işe özel ehemmiyet gösterilmeli, mümkün oldukça görev dağılımı yapılmalıdır.
* Okunması gerekli olan yayınlar belli bir önem sırasına konmalı, zorunlu olanlar ve olmayanlar diye ayrıştırılmalıdır. Geriye kalanlar da mümkünse

saklanmamalıdır.

Masa düzeninin olmasının faydaları ise şöyle sıralanmıştır (Yeşil, 2009:35):

* Düzenli bir masa, çalışma performansını ve disiplinini arttırır. Bu disipline sahip olan çalışanlar işlerinde daha hızlı ve verimli olabilirler.
* Yapılacak olan işlerde öncelikli olanlar daha rahat belirlenir.
* Bilgiye ulaşma daha kolay ve hızlı olur. Hem bedensel hem de zihinsel olarak daha az yorgunluk hissedilmesini sağlar.

**2.1.2.1.3. Dosyalama Sistemi**

Çalışılan alanı genişletmek, çalışma masasını lüzumsuz belge ve materyallerden kurtarmak için iyi bir dosyalama sistemi şarttır. Bu sistemin olmazsa olmazı;

25

dosyalamanın kolay anlaşılabilir bir tarzda, rutin ve düzenli olarak her gün yapılmasıdır. Düzenli olmayan, saklama alanı gibi kullanılan bir çalışma masası yerine, tertipli ve temiz bir masa düzenlemesi ile birlikte etkin bir dosyalama sistemi kurgulanmalıdır. Çalışma masası üzerinde bulunması gereken araç-gereçler de şöyle olmalıdır (Yeşil, 2009:34):

* Renkli, tükenmez ve kurşun kalemler
* Acil işler dosyası (Kırmızı Dosya)
* Önemli işler dosyası (Sarı Dosya)
* Ayrıntılı işler dosyası (Mavi Dosya)

Bu renkli dosyaların içerisinde önceden belirlenmiş olan renkli kart sistemi ile bağlantılı olan dökümanlar vardır. Dosyalardaki çalışma işlemleri biten belgeler, alfabetik ya da numaralandırılmış şekilde, belirlenen evrak klasörlerine konur. Bu şekilde çalışma masası üzerinde kötü bir görüntü oluşmaz, süresi geçirilmiş belge kalmaz ve sadeliği olan, düzenli bir çalışma masası oluşturulmuş olur (Yeşil, 2009:34). Zamanlarını daha etkin bir şekilde kullanan yöneticiler, iyi bir dosyalama ve yazışma sisteminin ehemmiyetini bilip muhafaza eden, işlerini buna göre yürüten insanlardır (Karaoğlan, 2006:126).



Etkin bir dosyalama sistemi oluşturabilmek için izlenecek bazı yöntemler şöyle sıralanabilir (Karaoğlan, 2006:127-128):

* Evraklar hemen dosyalanmalı, erteleme ve bekletilme yapılmamalıdır. Yılı geçen dosyalar için düzenli bir arşiv oluşturulmalıdır.
* Güncel evraklar dosyanın en üst tarafına konulmalıdır.
* Yazışmalara gelen cevap yazıları dosyaların ön yüzünde görünmelidir.
* Dosyalara fazlaca evrak konulmamalı, daha iyi inceleme imkânı için aralıklar geniş bırakılmalıdır.
* Evraklar ilgi ve konularına göre tasnif edilmeli, gelişi güzel ya da tarihsel olarak sıralanmamalıdır.
* Dosya ve evrakların tarihleri açık ve net olmalı, gerekirse renkli kalemlerle üzerlerinden geçilerek işaretlenmelidir.
* Dosyalardan alınan evraklar için, konu ile alakalı bir kart oluşturularak evrakın yerine bırakılmalıdır.
* Dosyalar sürekli güncel tutulmalı ve gerekirse bu işle alakalı uzmanlığı bulunan personeller kullanılmalıdır.

26

Son yıllarda özellikle kamu kuruluşlarında, hem kurum içi hem de kurumlar arasında dâhili bir sistem olarak planlanan ve faaliyete geçirilen Elektronik Belge Yönetim Sistemleri (EBYS), yazışma ve dosyalama hususunda son derece etkin bir ortam oluşturmuştur. Yazışmaların belli kalıplar halinde standart olarak yapılıyor olması, hızlı şekilde üst yöneticilere sunulması ve ıslak imzaya gerek kalmaması, izin veya görev evrakları düzenlenmesi gibi faydalarının yanı sıra; elden evrak takibi, postadan evrak yollama gibi sıkıntılardan kurtarıp zaman tasarrufu sağlaması da söz konusu sistemin çok önemli yararlarındandır. Aranan evrakların konu ve tarihine göre taranıp saniyeler içinde bulunması, tozlu raflardan veya dosyalardan evrak arayıp bulma gibi yorucu ve zaman kaybettiren işlemleri bitirmiştir. Ayrıca evrakların internet ağında Server yedekleme marifetiyle elektronik olarak depolanması, evrakların fiziki olarak takibi, arşiv ve saklanması veya tahrip olup zayi olması gibi yönetimsel zorlukların tarih olmasını sağlamıştır. Ne var ki; bazı kamu kuruluşlarının hala eski alışkanlıklarla güncellenmeye direnerek EBYS sistemini kullanmıyor olması, ilgili kuruluşların entegrasyonunun ve kurumsal etkinliğin yöneticiler eliyle yok edilmesine neden olmaktadır.



**2.1.2.2. İletişim Araçlarının Etkin Kullanılması**

Yönetsel ve örgütsel başarının en önemli faktörlerinden biri de; yaşadığımız bu teknolojik çağda, gerek yazılı gerekse sözlü olarak elektronik iletişim araçlarını etkin şekilde kullanmaktır. Eski versiyonuyla telefon, telgraf, daktilo gibi etkinliği kısıtlı cihazlar, internet ve yazılım programlarının icadıyla evrim geçirmiş ve bilgisayar, tablet, akıllı telefon, telsiz ve fax cihazı gibi son derece kullanışlı cihazlara dönüşmüş, hem bireysel hem de yönetsel anlamda mükemmel bir etkinliğin hayatımıza girmesine vesile olmuştur. Hem yöneticilerin hem de çalışanların örgüt içinde ve dışında hızlı ve pratik şekilde iletişimlerini ve kontrollerini sağlayan bu araçlar, elbette zaman tasarrufuna çok önemli bir katkı sunmaktadır.

İletişimi etkin bir şekilde sağlayan araçların başında hiç şüphesiz telefon gelmektedir. Özellikle cep telefonları hızlı ve kolay, çoğunlukla zamana ve mekâna bağlı olmaksızın iletişim imkânı sunduğundan, zaman yönetimi konusunda apayrı bir yere sahiptir. Bu sayede yöneticilere ulaşmak kolay, bilgilendirilmeleri de hızlı olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:109). Cep telefonunun doğru şekilde kullanımı oldukça etkin bir yönetim süreci sağlar. İletişimin kesintisiz sürmesi; işlerin organizasyonu, yürütülmesi ve denetlenmesi açısından çok önemli rol oynar. Son yıllarda hayatımıza

27

giren ve akıllı diye tabir edilen android işlemciye sahip telefonlar, internet ile bütünleşerek iletişimi çok farklı boyutlara taşımıştır. Bu durum örgütsel iletişimin sağlanmasında da çokça kullanılmaktadır. Eskiden sadece resmi yazışmalar ile yapılan bilgilendirmeler, artık sosyal medya olarak tabir edilen çeşitli iletişim platformları (Whatsapp, Twitter, Facebook vb.) aracılığı ile de yapılmakta ve bu bilgilendirmeler resmi sayılmaktadır. Ancak telefonlar; bu mevcut faydalarının yanı sıra, yararlı şekilde kullanılmadığı takdirde, ters zaman yönetimine neden olmakta; zamanın, olumsuz kullanımı ile israfına sebep olmaktadır. Telefonun bu dezavantajlı yönüne engel olmak için, yöneticilerin dikkat etmesi gereken bazı hususlara değinmek gerekirse;

* Görüşmeler belli vakitlerle sınırlı olmalı ve tefrişat kısmı uzatılmamalıdır.
* Yanıtlar kısa ve net olmalı, ucu açık ve yuvarlak konuşulmamalıdır.
* Görüşmenin nedenine odaklanılmalı, farklı konulara geçiş yapılmamalıdır.
* Görüşmeler, mümkün olduğunca yetki devri yapılarak astlara bırakılmalıdır.
* Öncelikle sesli yanıt veya e-mail gibi yöntemler tercih edilmeli, mümkün değilse telefon görüşmesi yapılmalıdır. Ayrıca görüşmeye ilişkin alınan notlar, konu bütünlüğü sağlayacaktır.
* Konuşmada ses tonu ve vurgulamaya dikkat edilmeli, laf kalabalığı yapılmamalıdır. Görüşme zaman kaybına yol açıyorsa, ya sonlandırılmalı ya da sonraya bırakılmalıdır.
* Teknik olarak; kablosuz ve güncel teknolojili cihazlar tercih edilmeli, bağımlı



araçlar yerine etkin sistemler kullanılmalıdır.

İletişim sürecinin en vazgeçilmez unsuru olan bilgisayarlar, yönetimler ve örgütler için hayati fonksiyonlar icra etmektedir. Bilgisayar destekli sistemler; hem üretimsel hem de teknolojik birçok faaliyetin kolayca yapıldığı platformlar sağlamaktadır. Hatasız şekilde yapılan tasarımlar, üretimin de hatasız olmasını sağlamaktadır. Bilgi yönetim sistemleri ve otomasyonlar, uydu sistemleri, güvenlik, savunma gibi pek çok alanda son derece etkin şekilde kullanılan bilgisayarlar; bu faydalarının ötesinde, internetin bulunmasıyla birlikte iletişimde çığır açan bir mükemmeliğe dönüşmüştür. Elden yapılan yazışmalar tarih olmuş, yerine ulaşması bazen ayları bulan mektuplar yerini e-postalara bırakmıştır. Saniyeler içinde; bilgiye, ihtiyaç duyulan herhangi bir veriye, ya da birilerine ulaşmak neredeyse sıradanlaşmıştır. Eski zamanlarda hayali dahi kurulamayan; görüntülü görüşme, telekonferans, online ders ve toplantı gibi yöntemler, hem mesafeleri önemsiz kılmış, hem de bu sene içerisinde

28

yaşadığımız pandemi sürecinde yönetimsel olarak çok önemli bir fonksiyon üstlenmiştir. Bilgisayarların küçük ve bir üst versiyonu olan tabletler de iletişimsel olarak büyük kolaylıklar sağlamakta, eğitim ve iş dünyası olmak üzere pek çok alanda etkin olarak kullanılmakta ve örgütsel denetimlerde önemli rol üstlenmektedir.

Telefon ve bilgisayarın yanı sıra; telsiz ve faks gibi cihazlar da yazılı ve sözlü olarak bazı önemli alanlarda iletişim amacıyla kullanılmaktadır. Ancak teknolojinin nimetlerinden yararlanırken, bazı kötü yönlerini görmek ve bunlara da tedbir almak gerekir. Mobil olarak yapılan siber saldırıların ve telefon, telsiz hatlarına sızmaların yaşanması halinde ortaya iletişim problemleri de çıkabilir. Akıllı telefonlar amacı dışında kullanıldığında, zaman öldüren bir cihaza dönüşebilmektedir. Zararlı yazılım ve programlara karşı dikkatli olunmalı, gerekirse sistematik engeller oluşturulmalı, örgütsel zamanın da oyalayıcı şeylerle boşa harcanmasına izin verilmemelidir. Zamanımızı bizden çalmaması için; teknolojik sistemlerin kötü yönlerini görerek, mümkün oldukça iyi yönlerini hayatımıza uygulamalı ve bunun bilincinde olmalıyız.



**2.1.2.3. Yetki Devri**

Bir yönetici, yetkisini etkin bir yöntemle devrettiği takdirde bir saatlik çalışma ile çok sayıda birimlik sonuç elde eder. Halbuki üretkenliği olan biri, bir saatlik çalışma ile sadece bir birimlik sonuç elde eder ve bu iki durumda da verimlilikten hiçbir kayıp olmadığı varsayımı vardır (Tengilimoğlu vd., 2003:108-109). Burada yetki devrinin amacı ve gözetilen yararı, yöneticileri tekrarlı olan tek düze çalışmalardan kurtarmak ve planlama, koordinasyon, örgütsel problemleri çözüme kavuşturma, astlarla daha fazla ilgilenme gibi yönetsel faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilmesini sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2010:44-46). Yetki devrinde başarı elde edebilmek için yöneticilere sunulan bazı tavsiyeler şöyledir (Sayan, 2005:41):

* Yetki devri yapılacak işin tanımı ve hedefi iyi belirlenmeli, gerekli olan zaman, bilgi ve yetenek durumu saptanmalıdır. İşin gerektirdiği performans iyi bilinmeli ve astlara bu koşullar iyice açıklanmalı, anlaşılması sağlanmalıdır. Ayrıca yetki devrinin sınırları iyi belirlenmeli, nerde başlayıp nerde bittiği net olmalıdır.
* Bir iş, eğer mümkünse bir bütün olarak devredilmelidir ki, hem performans ve başarı ölçümü kolay olabilsin, hem de iş gören motivasyonu sağlanabilsin. Bu şekilde iş tatmini ve huzuru da temin edilebilir.

29

* “Marifet iltifata tabidir“ sözünden hareketle; işini doğru ve zamanında yapan, devredilen yetkinin hakkını veren astlara gerekli teşekkür ve takdir, hak ettiği ve herkesin bileceği şekilde yapılmalıdır. Bu durum diğer astlar için de teşvik edici olacaktır. Ancak hata ve başarısızlık durumlarında da rencide edici olunmamalıdır.
* Yöneticiler, yetkilerini devrettiği astlara karşı güvensizlik yaşamamalıdır. Fakat tek başına güven duygusu bir anlam ifade etmez. Yapılması gereken; sağlıklı, etkin bir kontrol ve geri bildirim mekanizması kurarak, bu

mekanizmanın kusursuz bir biçimde yürütülmesini sağlamaktır.

Bir kısım yöneticilerin yetki devri yapmak istemediği işler veya zaman dilimleri olabilir. Bu yöneticileri yetki devri yapmamaya iten bazı düşünce ise kalıpları aşağıda sıralanmıştır (Karaoğlan, 2006:108):



* İşleri en iyi kendilerinin bildiği ve yapabileceği düşüncesi, her şeye hâkim olmak güdüsü
* Kontrolü kaybetme ve doğabilecek sıkıntılarda üstlerine karşı sorumlu olmak istememe duygusu
* Atıl kalma ve astların ön plana çıkabileceği korkusu, olabilecek risklerden kaçınma isteği

Yetki devri; yöneticiler için taşıdığı yükü paylaşmak olarak ortaya çıkarken, astlar için de bir nevi staj vazifesidir. Yöneticiler; devredilmesinde sıkıntı olmayacak bazı işlerini astlarına bırakarak, önemli konular için, ya da bireysel hususlarda kendilerine zaman ayırmış olurlar. Doğru yapılmış bir yetki devri ile ast kademe personeller, mesleki ve teknik gelişim sağlayabilmenin yanı sıra, sorumluluk duygusunu hissetme ve inisiyatif alabilme yetisini kazanma imkânı bulur. Bu da onların ilerleyen dönemlerde üst kademelere doğru çıkışlarını kolaylaştıracaktır (Karaoğlan, 2006:110). Yetki devrinin yönetimsel açıdan beklenen yararları, muhtemel risklerinden fazla olup bu yararlar şöyle olabilir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2010:44-46):

* Yetki devri yapan yöneticiler, kendi aklı ve zamanının yanında astlarının da aklını ve zamanını kullanır.
* Astlar; sahayı ve alt kademeleri daha yakından tanıdıkları için, insanları ve işin gereklerini daha iyi bilip, daha etkin düzenlemeler yapabilir.
* Astlar; yetki devrini iyi kullanabilirlerse, maddi ve manevi kazanımlarını arttırabilir, bu durum örgütsel kazanımlara da yansıyabilir.

30

* Yetki devrinin etkinleştirilmesiyle yöneticilerde baskı azalacak, farklı bakış açıları ortaya çıkacak, mutlu ve huzurlu bir iş ortamı oluşturulabilecektir. Ayrıca takım ruhu ve iş birliği desteklenecek, astlar önemsendiğini hissedecektir.

**2.1.2.4. Açık Kapı Politikası ve Ziyaretçiler**

Yöneticilerin astlarıyla her daim görüşebileceği manasına gelen açık kapı uygulaması, astlara bir nevi kesintisiz iletişim mesajı vermektedir. Bu uygulama her ne kadar astlara yönelik örgütsel bazda bir iyi niyet taşısa da, zaman yönetimine etkisi bazen olumsuz olabilir. Etkin şekilde yönetilmesi halinde; astların performansını yükseltir ve verimlilik artar. Astların kendilerini değerli hissetmesini sağlar. Ancak engellenemeyecek tarzda bir ortam oluşmasına vesile olabileceği gibi, işe yoğunlaşmayı da bozabilir. Öncelikli durumların ertelenmesine ve zamanın etkin kullanılamamasına sebep olabilecek bir hale de dönüşebilir (Daştan, 2012:31). Esasen açık kapı politikasının en büyük handikabı; görüşme trafiği içerisinde olmaması gereken birileriyle görüşmek mecburiyetinde kalınarak mevcut programın bozulması ve böylece zaman kaybı yaşanmasıdır. Zaman yönetimi için izlenen bir politikanın zaman kaybına yol açması söz konusu olabilir (Saygısever, 2002:79).



Etkin bir zaman yönetimi için; kullanılmakta olan bu politikanın dezavantajlı yönlerinin ıslah edilmesi, yöntemin amacına ulaşmasını sağlayabilir. Kapının plansız bir şekilde açık tutulmaması, gelenlerin hangi amaçla görüşmek istediğinin önceden bilinmesi, ya da kabul saati oluşturularak görüşmelerin önceden tarih ve zamanının belirlenmesi gibi uygulamalar hayata geçirilebilir. Kapının tamamen kapatılması elbette mantıklı değildir. Görüşmelerin daha sistemli hale getirilmesi, yaşanabilecek suistimalleri ortadan kaldıracak ve politikanın işlevselliğini arttıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:289).

Plansız ziyaretçiler; devam etmekte olan bir iş ya da süreci akamete uğratan bir faktör olarak karşımıza çıkabilir. Bu da o iş üzerinde yoğunlaşan ilgi ve dikkatin dağılmasına neden olur. Mevcut iş planının bozulmaması ve ziyaretçilere ayrılmak zorunda kalınan zamanın kontrol edilmesi hususlarında kararlı bir duruş sergilemek gerekir. Ziyaretçiler kabul edilmeden evvel aşağıdaki bazı hususlara dikkat etmek gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:284, Daştan, 2012:27):

31

* Sekreterler görüşülecek kişileri ve saatleri düzenlemeli, ziyaretçileri önceden görmelidir. Kabul saatleri önceden kararlaştırılmalıdır.
* Sekreterya düzeni, ziyaretçilerin direkt olarak içeriye giremeyeceği şekilde konumlandırılmalıdır. Gerekirse sekreterler nazikçe araya girebilmelidir.
* Ziyaret için gelenler örgüt içinde bulunan astlar ise; yöneticilerin astların bulunduğu odaya gitmesi, hem astların belli ölçülerde denetlenmesini, hem de yönetici odasının işgal edilmemesini sağlar. İlgilenilecek konularla ilgili dökümanlara da daha yakından bakılmış olunur.
* Ziyaretçi kabul odalarının oluşturulması ve ziyaret amaçlarının önceden bilinmesi ziyaretlerin daha verimli ve etkin geçmesini sağlayabilir. Ayrıca belli süre sınırı da konulabilir.
* Ziyaretçi direkt olarak içeri girerse, yöneticinin de ayağa kalkması gerekir. Bu durum hem istenmeyen ziyareti engeller hem de olabilecek sıkıntıların önüne geçmiş olur.
* Oturma şekli, hal ve hareketler, masa üzerindeki araç-gereçlerle ilgilenmek gibi davranışlarla vücut dili etkin kullanılmalıdır.
* Gerekmiyorsa eğer gelen tüm misafirlere ikramda bulunulmamalıdır. Ayrıca plansız gelenlerle merhabalaştıktan sonra başka vakitlere randevu verilebilir.
* Ziyaretçiler için ayrılan süreler belli zaman çizelgeleri yardımıyla standart hale getirilebilir.
* Gelen ziyaretçiler bir talepte bulunursa; bu talebin duruma göre kesin cevaplanmaması ve değerlendirmeye alınması daha isabetli karar verilmesini sağlayabilir.
* Eğer yaşanmakta olan acil bir durum varsa erteleme yapılmadan sorunun çözümüne direkt odaklanılmalı ve gereği yapılmalıdır.
* Yüz yüze olmayan, telefon veya herhangi bir iletişim aracı ile de yapılmaya çalışılan görüşmeler olabilir. Sekreterya tarafından yine bunların da denetlenmesi ve düzenlenmesi gerekir.



**2.1.2.5. Hedefleri Belirlemek**

Hedefleri belirlemek bir örgüt ya da yönetici için çok önemli olmanın yanı sıra, aynı zamanda zaman yönetiminin de yerini bulması için oldukça gereklidir. Zira hedeflere ulaşabilmek için zaman yönetimi çalışmaları yapılmaktadır. ‘’Hedefi olmayan bir gemiye

32

rüzgâr yardım etmez’’ sözüyle de anlatıldığı gibi, eğer bir amaç yoksa zamanın içini belli aktivitelerle doldurmanın dışında yapılacak pek bir şey de yoktur. Zamanımızı; ya ulaşmak istediklerimize ulaşmak için, ya da bir şeyleri daha da iyi şekilde yapabilmek için etkin olarak yönetebilme çabası sarf ederiz. Özellikle yönetsel zamanı daha etkin yönlendirmek adına kullanılan bu zaman yönetim tekniği, yöneticiler açısından hedef belirlemenin önemini ifade etmektedir. (Güven ve Yeşil, 2004:78-79)

**2.2. Zaman Yönetimine Etki Eden Faktörler**

Bireysel ve toplumsal olarak sahip olduğumuz münasebetler ile kültür farklılıklarından kaynaklanan özelliklerimizden ötürü, yaşadığımız zamansal kayıplara neden olan tüm unsurlar zaman tuzakları olarak adlandırılır (Tengilimlioğlu vd., 2003:60). Zaman yönetimini etkileyen faktörler olumlu ya da olumsuz şekilde iki grup halinde incelenmektedir. Bu konumuzdan bir önceki konu başlığı olan zamanın doğru kullanımı başlığı altında, zaman yönetiminin daha iyi nasıl yapılabileceği hususları ele alınmış ve zaman yönetimine olumlu yönde yansıyacak konular üzerinde durulmuştu. Burada ise zaman yönetimine negatif yansıyacak ve zaman israfına sebep olacak, literatürde zaman tuzakları diye bilinen, bireysel ve yönetsel anlamda zamansal kayba neden olan bazı durumlar incelenmeye çalışılacaktır.



**2.2.1. Bireysel Zaman Yönetimi Tuzakları**

**2.2.1.1. Disiplinsizlik**

Herhangi bir dış müdahalenin, baskının ya da denetimin olmadığı, bireyin sadece kendi öz benliği ile doğruları ya da gerekeni yapabilme melekesi öz disiplin olarak adlandırılır (Tengilimoğlu vd., 2007:80) Disiplinli bireyler, yapmaları gereken şeyleri zamanında doğru bir şekilde yaptıkları zaman, bunun kendilerine öz güven, mutluluk ve huzur olarak geri döneceğini bilirler. Ancak bunun aksi olan durumda ise kendine olan öz saygısını yitirme, mutsuzluk ve ümitsizlik gibi ruh hallerine bürünmeleri kaçınılmazdır. Bu sebeple öz disiplin yokluğu, kişinin zaman kaybı yaşamasına ve zamanını kötü yönde kullanmasına neden olacaktır (Smith, 2007:52).

Bir insanı en iyi tanıyan yine kendisidir. Kendi yapısını bilen birinin, kendi durumu nasıl el veriyorsa o şekilde davranması, yapması gereken işlerin gereğini bilip zamanında düzgün bir şekilde yapması en doğrusudur. Günün hangi saati kendisi için daha verimli ve çalışmaya daha uygun ise mümkün oldukça o şekilde çalışması,

33

zamanının bu kısımlarını etkin kullanması gerekmektedir. Sorumluluk sahibi olan insanlar; işleri kendine göre değil, kendini işlerine göre ayarlayıp, hayatını buna göre düzenleyenlerdir.

**2.2.1.2. Hedefsizlik**

Neyi, ne için yaptığımızın temelinde sahip olduğumuz inanç ve değerler vardır. Bu değerler hedeflerimizi belirler ve bu hedeflere doğru yürüyebilmek için uzun vadeli planlar yaparız. Uzun vadeli planlarımızı gerçekleştirmek için ise orta ve kısa vadeli planlara ihtiyaç duyarız (Smith, 2007:52)

İnsanlar birbirinden farklı yaşamlara, inanç ve değerlere ve de karakterlere sahip olduklarından, hayattan beklentileri ve varmak istedikleri hedefleri de farklı olmaktadır. Ancak kendilerine uygun bir hedefi ve yaşama amacı olmayan insanlar, yararlı olmak şöyle dursun; hem kendilerine hem de topluma zararlı birer varlığa dönüşmektedirler. Bu durumda zaman yönetiminden bahsetmek de mümkün değildir. Belli bir amacı, vizyonu ve misyonu bulunan bireyler, zamanlarını da buna uygun kullanmaları halinde, başarının önünde bir engel kalmayacaktır. Eğer kişiler hedeflerine ulaşmakta güçlük çekiyorsa, bunun bir sebebi de hedefin çok üst düzey ya da imkânsıza yakın derecelerde belirlenmiş olması olabilir. Nitelikli, ulaşılabilir ve ölçülebilir hedefler, zamanında ve yeterli çalışma ile elbette gerçekleştirilebilir.



**2.2.1.3. Ertelemek ve Düzensizlik**

Ertelemek; gelecekteki bir zaman dilimini esir alan, bireyleri hedeflerine ulaşmak konusunda geri bırakan, stres ve baskı sebebi olup ilişkilerin bozulmasına yol açan bir eylemdir. Netice olarak saygınlığın yitirilmesine neden olan ve bireylerin kendilerini oyalayıp kandırarak ortaya çıkardıkları bir zaman tuzağı çeşididir (Scoot, 1997:28, Josephs, 1997:55). Ertelemek, kişisel olarak çok kötü bir alışkanlık ve de zaman düşmanıdır. Bir işi sürekli sonraya bırakmak, bazı sebeplerin sonucu olabilir. Yapılacak olan işin net bir şekilde bilinmemesi, öz güven eksikliği, dikkatini toplayıp yoğunlaşamama ya da yapılan işin sevilmemesi, zorla yapılması gibi durumlar sonucu erteleme davranışı ortaya çıkabilir. Bazen de mükemmel olma isteği gibi aşırılıklar bizi ertelemeye sevk edebilir (Özkan, 2008:25).

Sebeplerin ne olduğundan ziyade sonuçlar daha mühimdir ve neticede ertelemek bazen hiçbir şey yapmamaya bile sebep olabilir. ‘’Sonra yaparım’’ düşüncesi sadece

34

zamanı öldürmekle kalmaz, aynı zamanda o işin daha ağırlaşmasına ve psikolojik olarak kişinin gözünde büyümesine sebep olur. Bu da kişiyi stres ve krize sokar. Ertelemek asla kanıksanmamalı ve bu olguyla yaşamaya alışılmamalıdır.

Düzensizlik kavramında ise; masa ve arşivleme sistemleri gibi çalışma ortamının dağınık ve düzensiz olması durumlar mevcuttur. Bu da işe yoğunlaşamama sonucu iş üzerindeki kontrolün kaybedilmesine, gerilme ve stres gibi durumlara neden olur (Daştan, 2012:21). Sıkıcı ve yapılması zor olan işler, gözden kaçan ve geçmiş dönemlere ait dökümanlar ile henüz bitirilmeyen raporlar, masa üzerinde yığıntı oluşturur. Hâlbuki dosyalama ve arşivleme işleri periyodik olarak yapılırsa; hem işler kolay ve basit olacak, hem de etkin bir düzen oluşturulacaktır (Gönen ve Özmete, 2004: 47).

Günümüz şartları nazara alındığında; düzensizlik sadece çalışma masası ile sınırlı olmayıp, masa üstü diye tabir edilen bilgisayar ekranının düzensiz olması da akla gelebilir. Bazen sistemde bir evrakı arayıp bulmak hayli zaman alabilir. Bunun nedeni ise zamanında ve kategorilere göre tasnif yapılmamasıdır. Kolayca bulunmak istenen belge ya da veriler için bilgisayar ekranında düzenleme yapılmalıdır (Küçük, 2010:13). Bunların dışında kalan diğer nesnelere ait düzensizlik ve yığıntılar da; dolaplarda, belli odalar ya da depolarda saklanarak kötü görüntülere izin verilmemeli, tertipli ve nizamlı olunmalıdır.



Örgütsel olarak; zamanını doğru kullanmayı öğrenmiş olan çalışanlar, hem iş hayatında hem de sosyal ve özel hayatında düzeni sağlamış olan tertipli insanlardır. Zira dağınıklığın; hem zaman kaybını hem de problemleri sürekli arttıracağını net bir şekilde anlayıp, düzenli olmanın farkına varmışlardır (Akgemci vd., 2003:149-150)

**2.2.1.4. Hayır Diyememek**

Bazen “Hayır“ diyebilmek sadece zaman yönetimi için değil, belki de hayatımızın kalitesi, düzeni ve iyiliğimiz için çok gereklidir. Zamanımızı bizden, belki de bir hiç uğruna çalacak olan bir durumu “hayır“ diyerek reddetmek, tek başına bir zaman yönetimi aktivitesidir. Etrafımızda bulunan insanlara “hayır“ diyemediğimiz sürece, yapmamız gereken pek çok iş akamete uğrayacak demektir (Tengilimlioğlu vd., 2011:85-86). Karşımızdaki muhatabımızı reddettiğimizi veya kırdığımızı düşündüğümüzden ötürü genelde “hayır“ diyemeyiz. Ancak bu durumun süreklilik arz etmesi, iyi niyetin suiistimal edilmesine de kapı aralayabilir.

35

Sevdiklerimiz için bir şeyler yaparak mutlu olmak isterken; bunun bize zarar verecek, işlerimizi aksatacak ya da basit bir kişilik olarak anılmamıza sebep olacak bir duruma dönüşmesine fırsat vermemeliyiz (Allan, 1999:108-131). Eğer bir yönetici zamanını etkin şekilde değerlendirmek ve yönetmek istiyorsa, yeri geldiği zaman “hayır“ demesini bilmelidir. (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:67). Daha işin başındayken “hayır” diyebilmek, bazen en iyi çözüm olabilir (Lakein, 1997:85). Yapmamız gereken işlerimiz varken, sahip olduğumuz zamanı, yalnızca “hayır” diyemediğimiz için değişik işlere ve insanlara sarf etmek, bizim için belki de en mühim zaman tuzaklarındandır (Özdemir, 2006:77).

İnsanlar, gerekli olan hallerde “hayır“ diyebilme yeteneğine sahip olamadıkları takdirde, asli vazifelerini yapmak için zaman yetiremeyebilir. Bu durumda olmasını istedikleri ya da kendilerinden beklenen işleri yapamayacak, aksatacak ve bir sürü sorun yaşayacaklardır. Bunu da yalnızca “hayır“ diyemedikleri için yaşayacaklardır. Şunu bilmeliyiz ki; kabul etmek gibi, reddetmek de en doğal hakkımızdır. Ancak reddedeceğimizde kaybedeceğimiz şeyleri de hesaba katmalı ve tereddüt yaşamadan direkt reddetmeliyiz. Böylece karşı tarafın, olmayacak bir beklenti içine girmesini de engellemiş oluruz (Adair ve Adair, 1996:57-59).



**2.2.1.5. Aşırı Sosyalleşme ve Yanlış Alışkanlıklar**

Sosyal ilişkiler, sadece iş ortamında değil, insanların neredeyse tamamının yaşamında bulunan tabii bir durumdur. Dostluklar, ahbaplıklar, muhabbetler, belli sosyal aktiviteler bizi biz yapan özelliklerimiz arasındadır. Buna bağlı olarak, iş ortamında da olsa abartmamak kaydıyla sosyal ilişkiler olağan bir durumdur. İnsani olarak kaliteli ilişkiler kazanmanın yanında, hayatımızın da anlamlı ve tatlı olmasına vesile olur (Mackenzie, 1995:68). Ne var ki; bu resmi olmayan ilişkiler, bazen iş ve işle alakalı konuların önüne geçebilmekte, işle ilgisi bulunmayan sohbet, gıybet ve aktivitelerin fazlalaşmasına sebep olabilmektedir. Gün içindeki etkin ve verimli çalışma saatlerinin bu tür zararlı aktivitelerle doldurulması, hem yöneticileri hem çalışanları, hem de üçüncü şahısları zamansal yönden negatif etkiler (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:70).

Aşırı sosyalleşmek gibi, hayatımızda bulunan bun benzer alışkanlıklarımız da, belki bizim için zararlı olan davranışlarımızdır. Düşünce dünyamızı körelten, yaptığımız işlerin kalitesini düşüren ve bizi kendine esir eden kötü alışkanlıklar, hiç şüphesiz zaman hırsızlarıdır (Özdemir, 2006:80). Alışkanlıklarımızın tutsağıyız ve hayatımızı buna göre

36

düzenliyoruz. Binlerce işi, tekrarlı bir şekilde ve zihnimizde aşırı bir yükleme yapmadan gerçekleştirebilmek alışkanlıklarımız sayesindedir. Ancak zararlı alışkanlıklar zaman yönetimi için eksi bir durumdur ve problem çıkartır. Bu konuda söylenmiş olan “Eski olan alışkanlıklar zor terkedilir” sözü de bu gerçeği vurgulamaktadır (Tengilimlioğlu vd., 2011:94-95).

Sigara, alkol, aşırı çay ve kahve ile farklı içeceklerin tüketimi, kahve ortamında oynanan oyunlar gibi direkt olarak zararlı olan bazı alışkanlıkların yanı sıra, pratikte de zararlı olan bazı masum alışkanlıklar vardır. Örneğin; iş ortamında kendine olan aşırı güven, hata yapmamak adına temkin payını aşan fazlaca güvensizlik duygusu, her şeye karşı bir ön yargı, mükemmel olma yolunda takıntılı bir insan haline gelmek gibi aslında zararını pek fark edemediğimiz, ancak bizi kendine esir eden zararlı alışkanlıklar edinebiliriz. Ya da kimi insanlar gibi işe kendini fazlaca vermek, sürekli iş düşünmek veya bunun tam aksine aşırı rahat olma sonucu tembelliğe sürüklenmek gibi neredeyse hastalık derecesine varan yanlış alışkanlıklar, bizi biz olmaktan çıkaran kötü davranışlardır. Her şey dozunda olmalı, abartılmamalı, hak olgusu dikkate alınarak öncelikler asla unutulmamalıdır. Böylece zaman yönetimine ait etkinliğimiz ve verimliliğimiz tatmin edici bir noktaya ulaşabilecektir.



**2.2.2. Yönetsel Zaman Yönetimi Tuzakları**

**2.2.2.1. Gereksiz Toplantılar**

Belirlenen bir hedefe varılmak üzere, insanların belirli bir yer ve zamanda bir araya gelmelerine toplantı denilmektedir. Toplantılar, belli bir durumun ya da bir fikrin görüşülmesi, karara bağlanması gibi olgular için düzenlenir. Örgütler açısından toplantılar, yaşamsal bir fonksiyon icra ederler. Alınacak önemli kararlar, kriz ve farklı durumların görüşülmesi gibi durumlar, toplantıları vazgeçilmez kılmaktadır (Rogelberg vd., 2010:15). Yaşanan sorunları çözme, yenilikleri ortaya çıkarma gibi etkinlikler, açıklık ve birliktelik ortamı içeren toplantılarda yapılır. Sıkıcı ya da eğlenceli olması bir yana, yöneticiler, çalışanlar ve örgütler için bir gereklilik olan toplantılar; insanların birbirini anlayabileceği bir iletişim ortamı sağlamanın yanında, aynı zamanda organizasyona ve problemlerin çözümüne de önemli katkılar sağlar. Ancak acil ve önemli bir konu yoksa ve belli bir karar alınmayacaksa, faaliyetlerle alakalı değilse, bilgi ve görüş alış-verişi gibi gündemleri içermiyorsa toplantılar sadece zaman israfıdır (Genç, 2007:365).

37

Yapılmış olan bir çalışma sonucunda görülmüştür ki; çalışanların yaşadığı zaman kayıplarının önemli bir bölümü, gereksiz toplantılar neticesinde olmaktadır (Pratt, 2001:244). Zaman kaybına neden olmakla birlikte, çalışanların motivasyonunu ve verimini de düşürmekte, bu da yüksek maliyetler getirmektedir. Çalışanların, yüksek kademelere çıktıkça daha fazla toplantıya girmek zorunda kaldıkları bilinen bir gerçekliktir ve araştırmalar da bunu destekler niteliktedir. Zamanlarının büyük bölümünü toplantılarda geçirmek zorunda kalan yöneticilerin, bu durumu bir zaman tuzağı olarak gördükleri de bilinmektedir (Aydoğan ve Erdem, 2009:181-182). Elsayed-Elkhouly vd.,(1997), toplantıların yönetimsel anlayışın bir gereği olmasının yanında, aynı zamanda işler için de önemli bir gösterge olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmalar, toplantıların geçmiş dönemlere oranla, günümüzde artık daha fazla yapılacağını belirtmektedir. Burada esas olan, toplantının amacının ne olduğu ve neticesinden ne elde edildiğidir. Gereksiz ve amacı bilinmeyen toplantılar, ciddi zaman tuzaklarıdır (Sharman, 1999:18).



**2.2.2.2. Bilgisayar ve İnternet**

Teknoloji inanılmaz bir hızla ilerlemekte ve gün geçtikçe hayatımıza, hiç çıkmamak üzere daha fazla yerleşmektedir. Zaten tek başına büyük misyonlar üstlenen bilgisayarlar, internetle birleştikten sonra büyük bir teknoloji devi olmuş, bilgiye hızlı erişim ve etkin iletişim sağlayarak, yerini oldukça sağlamlaştırmış ve vazgeçilmez olmuştur. Örgütlerde çalışma şekilleri de buna göre yeniden düzenlenmiş, elektronik ortamda çalışma hayatımızın zorunlu bir parçası olmuştur. Ancak bu durumun tamamen yararlı olduğunu söyleyemeyiz. Çalışanların bu durumu yer yer kullandıkları, iş saatlerinde can sıkıntısını gidermek amaçlı oyunlar oynadıkları ve farklı etkinliklere dalıp gittikleri, asli vazifelerini unutup görevlerinden kaçındıkları bilinmektedir (Runing, 2012:320-324).

Yararlı kullanılmadığı zaman, büyük bir zaman tuzağına dönüşebilecek olan bilgisayar ve internet, hem çalışanlar hem de yöneticiler için tehlike arz etmektedir. Kimi insanların sadece zaman geçirmek için kullandığı bu cihazlar, hayatımızı ele geçirme gibi bir tehditi bize yöneltmekte ve tedbiri zorunlu hale getirmektedir. Bazı kamu ve özel sektör işletmelerinde bu duruma karşı; iş saatlerinde belli internet sitelerine ve sosyal medya platformlarına erişim yasağı konulmakta ve böylece örgütsel faaliyetler koruma altına alınmaktadır. Sadece çalışanlarla sınırlı kalmayıp yöneticilerin de bu akıma

38

kapılması, hem yönetimsel olarak işleri aksatmakta hem de yönetimi çalışanların gözünde hoş olmayan bir duruma düşürmektedir.

**2.2.2.3. Telefonlar**

İletişimde çok çok önemli bir yeri olan telefonlar, amacı dışında kullanıldığında bir o kadar zaman düşmanı olmaktadır. Hem iş hayatında, hem de özel hayatta zamanımızı etkin kullanabilmemizin önündeki en büyük engellerden biri de yanlış kullanılan telefonlardır. İletişimde etkinliğin vücut bulmuş hali olan cep telefonları, asli işlevinin dışında kullanılması halinde bilhassa zaman israfı sebebidir. Hayat sigortası şirketi olarak hizmet sunan Northwestern Mutual Life Insurance, zamanı daha etkin kullanmak adına, acil telefonlara dahi cevap verilmediğini ve ‘her hafta bir gün bir saat sessizlik’ eylemini uygulamaya koyduğu ilk sene, üretiminin %23 oranında arttığını belirlemiştir (Adair, 2006:110).



Tecrübe sahibi olan yöneticiler telefon görüşmelerinde; selam ve durum sorma gibi mevzulara giriliyorsa konuşmanın uzun olacağını, müsait olup olmadığı soruluyorsa konuşmanın kısa olacağını anlar. Konuşmaya başlama ve bitirmenin nasıl yapılacağını bilmeyen insanlar, telefon konuşmalarını yersiz şekilde uzatarak hem kendi zamanını hem de karşısındaki muhatabının zamanını tüketmektedir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:105). Burada esas olan; bize zaman kazandırması gereken telefona gereği gibi hükmedebilmektir. Telefon görüşmesini etkinleştirmek ve zaman tasarrufu sağlaması için, öncelikle bu görüşmenin gerekli olup olmadığını netleştirmek gerekir. Görüşülecek konular uzun ve birden fazlaysa, önemli yerler not alınmalı ve konular sırayla konuşulmalıdır (Josephs, 1997:129-137). Verilmek istenen mesajlar kesin ve net olmalı, karşı tarafın söyleyecekleri de dikkatlice dinlenilmelidir (Tengilimlioğlu vd., 2011:101).

Zamanı israf eden telefon kullanma davranışları; gereksiz uzun konuşmalar, sürekli aynı şeyleri tekrar etmek, plansız konuşmalar, net olmayan cevaplar, tüm telefonlara bakmak, acil bir iş esnasında telefonla konuşmak, özel konuları iş saatlerinde konuşmak, iyice dinlememek şeklinde sıralanabilir (Saygısever, 2002:63). Mesafeleri kısaltıp iletişime ve dolayısıyla işlere hız kazandıran telefonlar, bu türlü lüzumsuz kullanımı halinde ciddi oranlarda zamansal kayıplara sebep olmaktadır (Can, 1999:292-293). Ayrıca son yıllarda akıllı telefonlar da, hizmete sunduğu sosyal medya uygulamaları ve çeşitli oyunlarla aşırı şekilde zaman öldürücü bir görev üstlenmiştir. Üzerinde dikkatle

39

düşünülmesi ve acil önlemler alınması gereken bu durumun, zamanımızı bizden çalmamasına çok dikkat etmemiz gerekmektedir.

Zaman tuzağı olan bir davranış şekli de; yanında olduğunuz kişinin siz yokmuş gibi telefonla uzun uzun konuşmasıdır. Bu konuşma uzadıkça sizin de zamanınız boşa gidecek, rahatsız olduğunuzu belli etmek de kırıcı olacaktır. Bu tür bir durumla karşılaşmak gibi, bunu yapmak da elbette hoş olmayan bir davranış olacaktır (Josephs, 1997:136).

**2.2.2.4. Örgütsel Kriz ve Belirsizlikler**

Beklenmeyen bir durum, ön görülmeyen herhangi bir sıkıntı ya da başa çıkmakta zorlanılan problemler krizin en basit tanımlarıdır. Krizler; örgütlerin en üst seviyede belirlenen hedeflerini tehdit eden, örgütlerin varlığını tehlikeye sokan, acil refleks verilmesi gereken durumlardır. Örgütlerin krizlere yönelik, öngörebilme ve engelleme sistemlerini felç edebilecek, gerilime sebep olabilecek ani gelişen olaylardır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:90).



Zamansal engellerin hiç biri, örgütün etkinlik ve verimliliği hususunda kriz ve kriz yönetiminden daha etkili değildir. Krizlerin son maliyeti, belki de bu konudaki en yüksek tahminlerin bile üzerinde gerçekleşecektir (Mackenzie, 1995:72). Krizlerin sebep olduğu kaos ortamı, etkin zaman yönetimini engellemektedir (Özdemir, 2006:85). Her vakit olduğu gibi, kriz anında da yine en önemli ve kıt kaynağımız zaman olduğundan, bu tür durumlarda sükûnetle davranıp, acil kararlar alınarak müdahale etme mecburiyeti söz konusudur. Yöneticiler; tecrübeleri ışığında, gerekli verileri inceledikten sonra, sezgisel güçlerini de en iyi biçimde kullanarak krizden en az hasarla, en pratik şekilde nasıl çıkabileceğine odaklanmalı ve bu doğrultuda kararlar alarak, bu kararların yürütülmesini sağlamalıdır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:91).

Krizler normal durumlar değildir ve normal davranılmaz. Olabilecek herhangi bir yangın ya da saldırı durumunda, kullanılabilecek bir tahliye, kurtarma planı gibi; kriz anında da işletmelerin nasıl davranacağı önceden planlanmalı ve kriz anında plana sadık kalınmalıdır. Burada aynı anda birden fazla problemle uğraşmak durumunda kalınacağından, asli işlerin aksamamasına ve zaman baskısı yaşanmamasına dikkat edilmelidir (Akatay, 2003:137). Krizler; çalışanları zihnen ve bedenen yorabilecek bir ortam oluşturabilir. Bu da bir zaman tuzağı olarak karşımıza çıkabilir (Ellet, 2005:76, Daştan, 2012:30).

40

**2.2.2.5. Bürokrasi İşlemleri**

Zaman yönetiminin engel olarak gördüğü uygulamalardan olan bürokrasi, işlerin yapılıp tamamlanması için gerekli olan bir süreç olarak görülmektedir (Tengilimoğlu vd., 2003:118) Örgütsel süreçlerde bürokratik işlemler, neredeyse tüm faaliyetlerde inisiyatif kullanımına izin vermez ve bu da doğal olarak zamanın ve emeğin israf olmasına sebep olur. Bürokratik örgüt yapısına sahip işletmeler, çalışanlara inisiyatif kullanma hakkı tanımadıkları için, çalışma hızı düşüktür. Sürekli olarak yöneticilere bağımlı olmak, onların bilgisi ve yetkisi olmadan hiçbir iş yapamamak, yalnızca çalışma hızını düşürmekle kalmamakta, aynı zamanda motivasyon ve verimliliği de düşmesine neden olmaktadır. Yöneticilerin de tüm işlerle ilgilenmek zorunda kalacakları bu durum, örgütsel hedeflere ve faaliyetlere ayrılan zamanı da işgal edecektir.



Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; uzun yıllar özel sektörde çalışmış olan insanların, zamanlarını etkin şekilde kullanmalarını engelleyen faktörler içerisinde, bürokratik işlemler ilk sıralarda yer tutmuştur (Gönen ve Özmete, 2004:50). Bürokratik işlemlerin esnek olması, etkin ve verimli şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Yetki devrini de etkin hale getirerek, engel teşkil eden kuralların ve standartların zaman kaybı olmayacak şekilde ergonomik bir hale dönüştürülmesi zorunludur (Karaoğlan, 2006:76).

Yöneticiler; zamanı merkeze alarak, hangi olgunun daha fazla zaman çaldığını bulabilir ve bu engeli ortadan kaldırabilir. Eski ve verimsiz alışkanlıklardan kurtularak, yenilik ve etkinliğin önünü açarak, teknolojik avantajları da gerektiği gibi kullanarak daha fazla üstünlük elde edilebilir. Ancak öncelikle fikirsel olarak engellerin kaldırılması gerekir. Gelenekçi bir yapı, çoğunlukla etkinlik fikriyle mücadele halindedir. Hâlbuki eskiden gelen tecrübeler, yeni fikirlerle birleşerek daha etkin bir yapı ortaya çıkarabilir. Aynı anda bütünleşik olarak hem bireysel, hem de yönetsel zamanımızı daha mükemmel şekilde yönetebiliriz.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

1. **YÖNETİCİLERDE ETKİN ZAMAN YÖNETİMİ**

Zaman; işletmeler ve bu işletmeleri ayakta tutan insanlar için çok önemli olduğu gibi, işletmeleri yöneten ve varlığını devam ettirmesi vazifesini üzerine almış olan yöneticiler için de çok önemlidir. İşletmelerin başarısı, etkin ve verimli olması; onları yönetenlerin zamanını ne derece başarılı yönettiği ile alakalı bir durumdur (Tengilimoğlu vd., 2011:181-223). Yöneticiliği etkin olanlar; zamanı nereye ve nasıl harcadığını bilen, zamanın kısıtlayıcı yönünün ve kıt kaynak olduğunun farkında olan ve bu olguları sürekli kontrol etmeye çalışan insanlardır (Drucker, 1994:37).



En değerli kaynağımız olan zamanın; yönetimin süreci ve fonksiyonları ile önemli bir etkileşim içinde olacağına şüphe yoktur (Özdemir, 2006:53). Bu bölümde yöneticilerin, yönetim süreçlerini göz önüne alarak ve yönetsel etkinliği arttıracak biçimde zamanı etkin yönetmeye dönük çalışmalarının nasıl olabileceğini incelemeye ve anlamaya çalışacağız.

**3.1. Planlamada Zaman Yönetimi**

Gelecekte yapılması gereken ya da düşünülen işlerin değerlendirilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması planlama olarak bilinir. “Yönetim, geleceğe bakmaktır.” sözü de örgütsel anlamda ve iş hayatında planlamanın ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Şimşek, 2007:129). Yönetim sürecinin en başında planlama vardır. Yöneticiler, akla ve mantığa uygun bir planlama ile ulaşılabilir hedefleri belirledikten sonra, bu planın yürütülmesine yönelik adımların neler olduğunu belirleyecektir. Burada önemli olan yapılacak planın zaman yönetimi açısından ne derece etkin olduğudur. İyi yapılmış bir plan ile işlerin epeyce kolaylaşması, izlenecek faaliyetlerde birlik sağlanması ve organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşabilmek amacıyla gerekli olan araç-gereç, ekipman ve insan gücünün belirlenmesi mümkün olacaktır. Plan olmaksızın belirlenen hedeflerin ise hayalden öteye gidemeyeceği bir gerçekliktir (Can, 1999:270-300, Tortop vd., 2007:122, Mackenzie, 1987:35-60, Scoot, 1997:28-55).

Planlamada zamanın etkin kullanılması sağlanırsa; bundan sonraki süreçlerde etkin şekilde ilerleyebilir. Böylece tüm süreçlerde zaman tasarrufu sağlanması mümkün olur. Yöneticilerin planlama yaparken, örgütün amaçları ile birlikte bu durumu da nazara

42

alması, daha baştan zaman ve emek kayıplarının önüne geçecek, az vakitte çok iş yapılmasını sağlayacaktır (Şimşek, 2007;129).

**3.2. Örgütlemede Zaman Yönetimi**

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek maksadıyla; daha evvelden yapılmış olan plan doğrultusunda, yapılması gereken işlerin belirlenmesi, bu işleri yapacak olan uygun iş görenlerin seçilmesi ve bu iş görenlerin kullanacağı malzeme ve ekipmanların temini ve organize edilmesi sürecidir. Örgütsel hiyerarşik yapının oluşturulması, yetkilerin dağıtılması, fiziki mekânların belirlenmesi, kaynakların temin edilmesi gibi durumlar örgütleme sürecine dâhildir (Yılmaz, 2010:23-46). Yapılmış olan plan dâhilinde, amaçlara ulaşabilmek doğrultusunda uygun bir örgüt yapısı meydana getirme ya da “Maddi ve beşeri unsurların bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi” de örgütlemenin tanımlarındandır (Dinçer ve Fidan, 1999:160).



Planlamada olduğu gibi, örgütleme sürecinde de yine amacımız zamansal etkinliğin sağlanması ve buna göre örgütleme yapmaktır. Planlarımız, örgütlediğimiz unsurlar sayesinde gerçekleşecektir. Ancak gerçekleşirken ne derece başarılı olduğumuz ve zamanı ne denli kaliteli kullanabildiğimiz elbette çok önemlidir. İyi bir örgütlenme, işlerin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak, böylece sonuç umduğumuz gibi olacaktır. Örgütlülük, insanlık tarihinde hep ihtiyaç duyulan olgulardan biri olmuş ve imece usulü dediğimiz yardımlaşarak iş yapılması da bunun bir göstergesi olmuştur. Askeri sistemler, vakıflar gibi örgütsel örnekler, işlerin bu şekilde kolay ve başarılı olabileceğinin kanıtıdır. Bu sebepledir ki; örgütler amaç olmaktan ziyade, amaçları gerçekleştirmek için birer araçtır (Tortop vd., 2010:122)

Yöneticilerin en temel görevlerinden biri de; sağlam ve etkin bir örgüt yapısı kurmak, faaliyete geçirmek ve sürekli olmasını sağlamaktır. Yönetim katında kimlerin bulunacağı, yardımcılıklar, danışmanlıklar gibi görev seviyelerinin belirlenmesi örgütlemenin olmazsa olmazlarıdır. Kimlerin kimlere karşı sorumlu olacağı, ast ve üstlerin net belirlenmesi gibi örgütsel yapının iyi kurulması, hem yönetimi kolaylaştırır, hem de örgütsel faaliyetlerin haricindeki faaliyetlere de zaman bırakır. Yönetimin merkezi yapıda olması, üst kademelere daha geniş bir yönetim alanı kalması, hiyerarşik olarak kademe sayısının fazla olması gibi durumlar yönetimi zorlaştırır ve zamanın etkin kullanımını güçleştirir (Sayan, 2005:86).

43

**3.3. Yürütmede Zaman Yönetimi**

Yürütme ya da diğer adıyla yöneltme, yapılmış olan plan doğrultusunda kurulmuş olan örgütün faaliyete geçirilmesi olup, astlara yol gösterilmesi ve yönetim süreçlerinden oluşur (Küçük, 2011:160, Genç, 2012:143). Yöneticilerin yapmış olduğu planlama ve örgütleme işlemleri yönetim fonksiyonları arasında statik bir özelliğe sahipken, yürütme fonksiyonu ise devamlılığı olan hareketli bir süreci ifade eder (Thomson, 2010:107, Efil, 2010:130, Şimşek, 2007:129). Faaliyet sürecinin emir-komuta edildiği yürütme fonksiyonu, çalışanların kendilerine tevdi edilmiş olan vazifeleri eksiksiz ve zamanında yapmış olmaları üzerine inşa edilir (Küçük, 2011:160). Burada yöneticilerin liderlik vasfı üstlenerek örgütsel şartları ve iletişimi daha etkin hale getirmesi, çalışanların moral-motivasyonunu üst seviyede tutması beklenir. Yürütme süreci hareketli bir özellik taşıdığından, güncelliklere adapte olamama, isteksizlik, yetki devrinin etkili olamaması, gereksiz detaylar ve dezenformasyon gibi durumlar zaman kayıplarını arttıracak yönetimsel hatalar olarak bizi meşgul edecektir (Efil, 2010:130, Drucker, 1994:57-59). Yöneltme süreci, kendisinden evvelki planlama ve örgütleme süreçlerinin bir sonucu olacağından, planlama ve örgütlemede yapılmış olan hatalar, bu sürece doğrudan yansıyacaktır. Yapılacak işlere ilişkin yanlış iş görenlerin seçilmesi, hesap edilemeyen durumlar, dikkatsizlikler, kaynak ve mekân kıtlığı gibi hata payını arttıracak şeyler burada ortaya çıkacak, faaliyetleri aksatacak ve hızı düşürecektir. Esasen zaman kaybının yaşanacağı nokta burası olacak ve süreci geriye yürütebilecektir. Bu nedenle faaliyet süreci yöneticiler tarafından dikkatle izlenmeli, işlemlerin sağlaması yapılarak varsa hatalar hemen düzeltilmelidir.



**3.4. Koordinasyonda Zaman Yönetimi**

Eş güdüm ya da uyumlu hale getirme olarak da bilinen koordinasyon, örgütlerin belli bir düzen ve disiplin içerisinde, devamlı olarak işleyişini sürdürebilmesi için; çalışanlar, birimler, faaliyetler, hedefler arasında, yani kısacası örgüt içi tüm alanlarda ahenk ve işbirliğinin sağlanabilmesidir (Efil, 2010:131). Gerekli koordinasyonun sağlanması, yönetsel anlamda etkinliğin olmazsa olmazıdır (Genç, 2012:143). Diğer yönetim fonksiyonlarıyla yakından alakalı olup, örgütsel etkinliği gerçekleştirecek olan da koordinasyonun başarılı olma durumudur (Şimşek, 2007:129). İyi yapılmış bir koordinasyon, örgütün tüm unsurlarıyla uyum içinde çalışabilmesini sağlar (Genç, 2012:143).

44

Koordinasyonda işbirliği ve uyumun yanı sıra özendirme de bulunur. Örgütsel politikalar ve ilkeler, çalışanların ihtiyacı olan ekipmanlar gibi maddi ve manevi unsurlar arasında boşluk kalmayacak biçimde uyumlu hale getirilmesi birleştirme, amaçlar uğrunda ortak çalışma bilinci ve ekip ruhu ile işbirliği, bu çabalar sonucu başarıya ulaşma ve motivasyon da teşvik edici olma hallerini temsil eder (Gürsel, 2012:69). Zaman yönetimi açısından koordinasyonu sağlamanın çok önemli tarafları vardır. Yapılması gereken faaliyetlerin sırasıyla, doğru bir şekilde ve süresini aşmadan yapılması, gerektiğinde ek süre talepleri ve öngörülemeyen olaylar için alınacak tedbirler, birim içi ve birimler arası koordinasyonun önem derecesini arttırmaktadır. Koordinasyonun etkin şekilde sağlanması, örgütsel verimliliğin yükselmesine ve zaman tasarrufuna vesile olabilecekken; koordinasyon eksikliği halinde ise çalışanlar arasında iletişimsizlik ve çatışmalar baş gösterecek, işler beklendiği gibi ahenkli gitmeyecek, vaktinde ve doğru olarak yapılamayacaktır (Daştan, 2012:35).



Koordinasyon her örgüt için önemli olsa da, bazı örgütler ve durumlar için hayati derecede önemlidir. Örneğin; yaşanabilecek deprem, sel, yangın, çığ gibi herhangi bir afet durumunda, arama-kurtarma faaliyetleri esnasında, güvenlik birimlerinin operasyonlarında ve savunma konularında, hastaneler vb. alanlardaki acil durumlarda, insan hayatı ve diğer önemli konularda yaşanabilecek bir koordinasyon eksikliği bazen felaketle sonuçlanabilir. Bu tür durumlar ince ince hesaplanmalı, tedbirler sıkı bir şekilde alınmalı ve tüm birimler böylesi bir duruma karşı anında refleks verecek şekilde organize edilmelidir. Deyim yerindeyse; ayarlı saat mekanizması gibi bir çalışma düzeneğine sahip olunmalıdır.

**3.5. Denetimde Zaman Yönetimi**

Denetim; en başta yapılan plana sadık kalınarak, uyum içinde çalışabilecek bir örgüt yapısı kurulup faaliyete geçirilmesi ve bunun sonucunun nasıl gerçekleştiği durumlarının sorgulanması ve tespit edilmesi sürecidir. Planlanan amaçlarla gerçekleşen durumların mukayese edilmesi olarak da ifade edilebilir (Dinçer ve Fidan, 2003:157). Bu kıyas sonucu varsa eğer; sapma ve hataları tespit etmek ve bunun ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, sebeplerini araştırmak ve düzeltmeye yönelik tedbirleri almak, etkin bir denetim sürecinin neticesi olacaktır (Şimşek, 2007:130). Kısacası, bu yönetim fonksiyonu ile ne yaptığımızı, ne elde ettiğimizi ve nerede olduğumuzu belirlemiş oluruz (Efil, 2010:132).

45

Denetim fonksiyonunu eksik kalırsa; işlerin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek mümkün olmayacağı gibi, zamansal etkinliğimizin de nasıl gerçekleştiğini bulmak imkânsız olacaktır. Benzer olarak, zamanımızın üzerinde denetim sağlayamazsak, onun etkinliğinden ya da yönetiminden de bahsedemeyiz. Yöneticiler zamanlarını etkin kullanmak istiyorlarsa, öncelikle onu denetimleri altına almak zorundadırlar (Taner, 2005:67-68). Denetimsel etkinlik için, örgütsel faaliyetlere yönelik rapor tutma tekniği kullanılabilir. Periyodik olarak tutulacak denetim raporları ile yöneticiler, ortaya çıkan sorunları görme ve çözme konusunda somut veriler elde etmiş olurlar. Bu doğrultuda yapılacak olan tavsiyeler ve uyarılarla yönetime yardımcı olma ve danışmanlık gibi faydalar da gözetilmiş olur. Böylelikle hızlı ve etkin bir denetim sağlanacak ve zamansal kayıpların önüne geçilmiş olacaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:98).



**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**4. YÖNTEM**

**4.1. Araştırmanın Amacı**

Örgütsel olarak rekabet üstünlüğü elde edebilmek, sürekli değişen koşullara en iyi şekilde uyum sağlayabilmek için; zamansal etkinliği arttırmak, aynı anda çok çeşitli işleri yaparak ar-ge ve yenilik çalışmalarını sürdürülebilir hale getirmek zorunludur. Üniversite kavramını yerinde ve zamanında en iyi şekilde kullanabilmek ve başarılarından sürekli söz ettirebilmek; hiç şüphesiz üretilen ve kullanıma hazır hale getirilen yenilik, teknoloji ve insan kaynağı ile mümkündür. Bu bağlamda yapılmış olan araştırmanın amacı; Elâzığ Fırat Üniversitesi örnekleminde üst düzey olarak görev yapan akademik ve idari pozisyonlardaki yöneticilerin, zaman yönetimi konusundaki etkinliklerini ölçmeye yönelik görüşlerini ortaya koyarak, farklı demografik değişkenlere göre saptamaktır.



**4.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Yapılan bu çalışmanın amacına ulaşabilmesi için aşağıda yer alan hipotezler test edilmiştir:

**H1**:Fırat Üniversitesi’nde görev yapan üst düzey yöneticilerin zaman yönetimikonusundaki etkinliklerini belirlemeye yönelik görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2:** Fırat Üniversitesi’nde görev yapan üst düzey yöneticilerin zaman yönetimikonusundaki etkinliklerini belirlemeye yönelik görüşleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3:** Fırat Üniversitesi’nde görev yapan üst düzey yöneticilerin zaman yönetimikonusundaki etkinliklerini belirlemeye yönelik görüşleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir**.**

**H4:** Fırat Üniversitesi’nde görev yapan üst düzey yöneticilerin zaman yönetimikonusundaki etkinliklerini belirlemeye yönelik görüşleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H5:** Fırat Üniversitesi’nde görev yapan üst düzey yöneticilerin zaman yönetimikonusundaki etkinliklerini belirlemeye yönelik görüşleri, mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

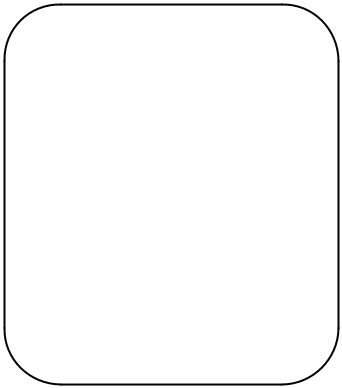
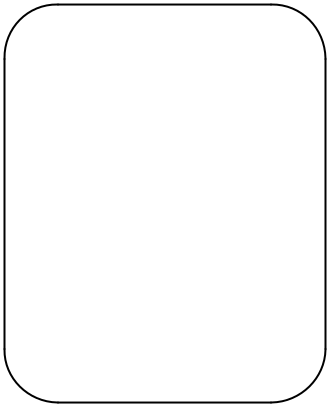
47

**4.3. Araştırmanın Modeli ve Önemi**

Bu araştırmanın önemi; Fırat Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta olan üst düzey yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki düşünce ve davranışlarının etkinliğini ölçmek suretiyle, bu durumun üniversite genelindeki yansımasını analiz yoluyla görebilmektir. Kurumsal zaman yönetimin etkin bir şekilde yapılması, başta eğitim olmak üzere diğer tüm süreçleri de olumlu yönde etkileyecek olup, eğitimde kurumsal bir marka olmanın ve başarının yolunu açacaktır. Analizler sonucunda eğer tespit edilen herhangi bir eksiklik ya da aksaklık varsa, bunun düzeltilmesi ve tedbir alınması mümkün olabilecektir. Böylece zaman gibi çok kıymetli bir varlığın israf edilmesi önlenerek, daha doğru ve etkin kullanımı sağlanacak ve bu da örgütsel ve yönetsel anlamda etkinliği arttıracaktır. Söz konusu çalışma; üniversite bağlamında yeni bir çalışma olup, bundan sonraki çalışmalara da öncülük edebilecektir.



Anket çalışması ile üstü düzey yöneticilerin etkin zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin tespit edilmeye çalışıldığı araştırma tarama modelidir. Bu çerçevede etkin zaman yönetimine ilişkin görüşler; kişiden kaynaklı zaman tuzaklarından etkilenme düzeyi, yönetsel zamanı kullanma düzeyi, zaman planlama tekniklerinin etkin kullanma düzeyi ve kontrol boyutları bağlamında değerlendirilmiştir.



Cinsiyet

Yaş

Medeni durum

Eğitim durumu

Mesleki kıdem

Etkin Zaman Yönetimi

**Şekil 2.** Araştırma Kapsamında Oluşturulan Model

**4.4. Veri Toplama Araçları**

Çalışmanın amacına uygun olan anket formu Karaoğlan’ın (2006) “Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi” adlı yüksek lisans tezinde de yararlanılan, 2003 yılında yayınlanan İstanbul Ticaret Odasına ait bir dergide bulunan çalışmadan referans alınmıştır. Anket içerisinde, katılımcıların kişisel bilgilerini ortaya koyan soruların

48

yanında yöneticilerin zaman yönetimini etkin kullanma durumlarını ortaya koyan ve 32 ifadeden oluşan ölçek yer almaktadır. Ölçek içerisinde yer alan sorulardan 10, 12, 14, 15, 16, 2, 1, 24, 26, 3, 28 ve 29. ifadeler ters bir şekilde kodlanmaktadır.

Birinci bölümdeki kişisel bilgi formunda yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve mesleki kıdem durumlarını ortaya koyan sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde toplam 32 ifadeden oluşan söz konusu ölçek, 5’li likert şeklinde yapılandırılmıştır. Bu bölümde katılımcıların “kişiden kaynaklı zaman tuzaklarından ne ölçüde etkilendikleri” (1, 2, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18. İfadeler), “yönetsel zamanlarını nasıl kullandıkları” (19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26. İfadeler), “zamanın etkin kullanılmasına yönelik oluşturulan zaman planlama tekniklerinin katılımcılar tarafından ne ölçüde etkin kullanıldıkları” (3, 4, 5, 6, 7, 27, 28, 29. ifadeler) ve “kontrol soruları” (30, 31, 32. İfadeler) olmak üzere dört alt bölüm yer almaktadır. Kontrol sorularında temel amaç, ilk üç bölümde yer alan bazı sorulara katılımcıların verdikleri cevabın dördüncü bölümde kontrolünün sağlanmasıdır. Buna göre, 2. Soruda 4 veya 5. Şıkkı; 25. Soruda ise 1 veya 2. Şıkkı işaretleyen katılımcıların 30. Soruda 4 veya 5. Şıkkı işaretlemesi beklenir. Bunun yanında 2. Soruda 1 veya 2. Şıkkı; 25. Soruda ise 4 veya 5. Şıkkı işaretleyen katılımcıların ise 30. Soruda 1 veya 2. Şıkkı işaretlemesi beklenir. Bu kısımda ayrıca, 2. Veya 25. Soruda 3. Şıkkı işaretleyenlerin ise 30. Soruda 2, 3 veya 4. Şıkkı işaretlemesi beklenir. Bunun dışında işaretlemenin olması durumunda ise 30. Soruda benzer cevabı vermesi beklenir. Bir diğer kontrol sorusu olan 31. Soruda ise, 17. Soruya verilen cevabın aynısının veya bir alt ve bir üstteki şıkkın aynısını işaretlemesi beklenir. Son olarak 32. Soru için 9. Soruya verilen şıkkın 1, 2 veya 3 olması durumunda, 32. Soruya da 1,2 veya 3. Şıkkı işaretlemesi beklenir.



**4.5. Araştırmanın Sayıltıları**

Araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formu ve Zaman Yönetimi Anketinin, belirlenen amacı tespit etmede uygun ölçme araçları olduğu varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kendilerine yöneltilen sorulara içtenlikle ve doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

Çalışma için seçilen örneklemin evreni temsil yeterliğine sahip olduğu varsayılmıştır.

49

**4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yöneticiler üzerinde yapılan bu araştırmanın kapsamı, Elazığ Fırat Üniversitesi’nde görevli üst yöneticileri kapsamaktadır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının diğer bütün üniversitedeki üst düzey yöneticilere genellenemez olması araştırmanın sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır.

Bu araştırma Elazığ Fırat Üniversitesi’nde görev yapan üst düzey yöneticiler arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilenlerden alınan cevaplarla sınırlıdır.

Araştırma konusu etkin zaman yönetimine yönelik görüşler üzerine etkisi olacağı düşünülen; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenleri ile sınırlıdır.



Araştırma veri toplama aşamasında kullanılan literatür taraması ve yönetici görüşlerinin alınmasında kullanılan Kişisel Bilgi Formu ve Zaman Yönetimi Anketi ile sınırlıdır.

**4.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Fırat Üniversitesi’nde üst düzey yönetici olarak çalışanlar oluşturmaktadır. 2020 yılında söz konusu üniversitede üst düzey yönetici olarak çalışan kişi sayısı 160’dır.

Bu araştırmada istatistiksel açıdan elde edilen verilerin anlamlılık düzeyinin sağlanması amacı ile toplam 120 kişiye anket uygulanmıştır. Ancak, araştırmaya katılanlardan 3 kişinin anket formunda yer alan soruların büyük çoğunluğunu doldurmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, toplam 117 adet anket istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Söz konusu örneklemin yeterli olup olmadığı konusunda ana kütle büyüklüğünün bilindiği durumlarda geçerli olan aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yamane, 2001: 116-117).

*n*  ( *Nt* 2 *pq*)



*d* 2( *N* 1) *t* 2 *pq*)

*n*  (160 *x*1.96 2 *x* 0,10 *x*0, 90



0, 05 *x*159 1, 96 2 *x* 0,10 *x*0, 90

*n* 74

50

Formülde yer alan N: ana kütle büyüklüğünü, n: örneklem büyüklüğünü, p: olayın görülme olasılığını, q: 1-p: olayın görülmeme olasılığını, d: kabul edilen ± örnekleme hata oranını ve t\_(α,sd): α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t kritik değerini ifade etmektedir.

**4.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Yöntemler**

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde aşağıdaki yöntemlere

başvurulmuştur:

**Cronbach’s Alpha:** Zaman yönetimi ölçeği içerisinde yer alan ifadeleringüvenilirliklerinin tespit edilmesinde kullanılmıştır.



**Normallik Analizi:** Araştırmada elde edilen verilerin normal bir dağılım gösteripgöstermediğinin tespitinde normallik analizine başvurulmuştur. Bu kısımda verilerin normal dağılımında Skewness ve Kurtosis değerlerinin -3,29 ila +3,29 aralığında olup olmadığına bakılmıştır. (Kim, H.-Y., 2013:52-54).

**Frekans Dağılımları:** Katılımcıların kişisel ve mesleki özelliklerinin ortayakonması amacıyla kullanılmıştır.

**Bağımsız Örneklem t-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi:** Normaldağılım gösteren iki grubun ortalamalarının istatistiksel olarak farklılığını test etmek amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi; ikiden fazla ortalama arasında fark olup olmadığını incelemek için ise Tek Tönlü Varyans (ANOVA) Analizi uygulanmıştır.

Araştırmada yer alan Bağımsız Örneklem t-Testi ve ANOVA analizi sonucu elde edilen sonuçların anlamlılık düzeyinin değerlendirilmesinde 0,05 değeri baz alınmıştır.

**BEŞİNCİ BÖLÜM**

**5. BULGULAR**

Araştırmada ilk olarak zaman yönetimi ölçeği içerisindeki ifadelerin güvenirlikleri ve normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Sonrasında ise araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgileri ile mesleki özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiş ve üçüncü olarak; ölçekte yer alan alt boyutların bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı tablolar halinde sunulmuştur.

**5.1. Güvenilirlik Analizi**



Araştırmada, anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach’s Alpha katsayısı ortaya konmuştur. Bu kısımda elde edilen değerin yorumlanmasında aşağıdaki sınıflama baz alınmıştır (Alpar,2013:848-851):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 0 < X < 0.40 ise güvenilir değil | |  |
| 0.40 | < X < 0.60 ise düşük güvenilirlikte |  |
| 0.60 | < X< 0.80 ise oldukça güvenilir |  |
| 0.80 | < X < 1.00 ise yüksek güvenilirlikte |  |
| **Tablo 1.** Güvenilirlik Analizi Sonuçları | |  |
|  | |  |
| Cronbach's Alpha | | Madde Sayısı |
|  |  |  |
| ,736 |  | 32 |
|  |  |  |

Tablo 1 incelendiğinde, anket içerisinde yer alan ifadelerin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

**5.2. Normallik Testi**

Araştırmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan bir diğer test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel bir şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma” koşulunu ortaya koyan bir test tekniğidir. Normallik testinde katılımcı sayısının 50-300 arası olması durumunda Skewness ve Kurtosis değerlerinin -3,29 ila +3,29

52

aralığında olması beklenmektedir. Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır.

**Tablo 2.** Normallik Test Sonuçları

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | İstatistiki | Standart |  |
|  |  | Değer | Hata |  |
|  |  |  |  |  |
| Etkin Zaman Yönetimine Yönelik Görüşler | Skewness | ,207 | ,224 |  |
|  |  |  |  |
| Kurtosis | -,430 | ,444 |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
| Kişiden Kaynaklı Zaman Tuzaklarından Etkilenme | Skewness | ,477 | ,224 |  |
| Düzeyi |  |  |  |  |
| Kurtosis | ,118 | ,444 |  |
|  |  |  |  |  |
| Yönetsel Zamanı Kullanma Düzeyi | Skewness | ,309 | ,224 |  |
|  |  |  |  |
| Kurtosis | -,006 | ,444 |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
| Zaman Planlama Tekniklerinin Etkin Kullanma Düzeyi | Skewness | ,511 | ,224 |  |
|  |  |  |  |
| Kurtosis | -,312 | ,444 |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
| Kontrol | Skewness | ,071 | ,224 |  |
|  |  |  |  |
| Kurtosis | -,361 | ,444 |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |



Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere, anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, araştırmada parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir.

**5.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere Yönelik Betimsel İstatistikler**

**Tablo 3.** Betimsel İstatistik Sonuçları

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Değişkenler | Ort. | SS |
|  |  |  |
| Etkin Zaman Yönetimine Yönelik Görüşler | 2,68 | ,380 |
|  |  |  |
| Kişiden Kaynaklı Zaman Tuzaklarından Etkilenme Düzeyi | 2,71 | ,437 |
|  |  |  |
| Yönetsel Zamanı Kullanma Düzeyi | 2,85 | ,631 |
|  |  |  |
| Zaman Planlama Tekniklerinin Etkin Kullanma Düzeyi | 2,42 | ,506 |
|  |  |  |
| Kontrol | 2,77 | ,660 |
|  |  |  |

Tablo 3’de, araştırmada yer alan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Burada elde edilen değerlerin yorumlanmasında aşağıdaki sınıflama kabul edilmiştir (Kaplanoğlu, 2014):

|  |  |
| --- | --- |
|  | 53 |
| 1,00-1,80 | Çok düşük |
| 1,81-2,60 | Düşük |
| 2,61-3,40 | Orta |
| 3,41-4,20 | Yüksek |
| 4,21-5,00 | Çok yüksek |

Söz konusu sınıflama göz önüne alındığında, katılımcıların etkin zaman yönetimine ilişkin görüşlere orta düzeyde bir katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç, katılımcıların zamanı etkin bir şekilde yönetmede yetersiz kaldığını göstermektedir.

Katılımcıların etkin zaman yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya koyan alt boyutlara yönelik elde edilen değerlere bakıldığında ise benzer şekilde “Kişiden Kaynaklı Zaman Tuzaklarından Etkilenme Düzeyi, Yönetsel Zamanı Kullanma Düzeyi ve Kontrol” alt boyutlarında orta düzeyde bir katılımın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar aynı şekilde sözü edilen alt boyutlar bağlamında yöneticilerin zamanlarını etkin bir şekilde kullanmadıklarını ortaya koymaktadır.



Katılımcıların etkin zaman yönetimine ilişkin görüşleri içerisinde yer alan “kontrol” alt boyutunda ise düşük bir katılım gösterdikleri görülmektedir.

**5.4. Araştırma Grubunu Tanımlayıcı Bulgular**

Yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, eğitim ve mesleki kıdeme ait özellikleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 4.** Cinsiyet Dağılımları

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | N | % |
|  |  |  |  |
|  | Erkek | 96 | 82,1 |
|  |  |  |  |
|  | Kadın | 21 | 17,9 |
|  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 100,0 |
|  |  |  |  |

Katılımcıların cinsiyet dağılımlarında %82,1’inin erkek, %17,9’unun ise kadın olduğu tespit edilmiştir.

54

**Tablo 5.** Yaş Dağılımları

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | N | % |
|  |  |  |  |
|  | 20-30 yaş | 2 | 1,7 |
|  |  |  |  |
|  | 31-40 yaş | 11 | 9,4 |
|  |  |  |  |
|  | 41-50 yaş | 50 | 42,7 |
|  |  |  |  |
|  | 51 ve üzeri yaş | 54 | 46,2 |
|  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 100,0 |
|  |  |  |  |

Katılımcıların yaş dağılımlarında %1,7’sinin 20-30 yaş; %9,4’ünün 31-40 yaş; %42,7’sinin 41-50 yaş ve son olarak %46,2’sinin ise 51 ve üzeri yaş grubunda olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 6.** Medeni Durum Dağılımları

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | N | % |
|  |  |  |  |
|  | Evli | 108 | 92,3 |
|  |  |  |  |
|  | Bekâr | 9 | 7,7 |
|  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 100,0 |
|  |  |  |  |

Katılımcıların medeni durum dağılımlarında %92,3’ünün evli, %7,7’sinin ise bekâr olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7.** Eğitim Düzeyi Dağılımları

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | N | % |
|  |  |  |  |
|  | Ön lisans | 3 | 2,6 |
|  |  |  |  |
|  | Lisans | 38 | 32,5 |
|  |  |  |  |
|  | Lisansüstü | 14 | 12,0 |
|  |  |  |  |
|  | Doktora | 62 | 53,0 |
|  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 100,0 |
|  |  |  |  |

Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımlarında %2,6’sının Ön lisans, %32,5’inin lisans, %12’sinin lisansüstü ve %53’ünün ise doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir.

55

**Tablo 8.** Unvan Dağılımları

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | N | % |
|  |  |  |  |  |
|  | Genel Sek. | | 1 | ,9 |
|  |  |  |  |  |
|  | Dekan | | 10 | 8,5 |
|  |  |  |  |  |
|  | Dekan Yrd. | | 22 | 18,8 |
|  |  |  |  |  |
|  | Fakülte-Enstitü-Yüksekokul Sek. | | 23 | 19,7 |
|  |  |  |  |  |
|  | Daire Bşk. | | 6 | 5,1 |
|  |  |  |  |  |
|  | Müdür | | 28 | 23,9 |
|  |  |  |  |  |
|  | Müdür Yrd. | | 21 | 17,9 |
|  |  |  |  |  |
|  | Başhekim | | 1 | ,9 |
|  |  |  |  |  |
|  | Başhekim Yrd. | | 5 | 4,3 |
|  |  |  |  |  |
|  | Toplam | | 117 | 100,0 |
|  |  |  | | |
|  |  | Katılımcıların unvan dağılımlarında büyük çoğunluğunun müdür ve müdür | | |
| yardımcısı olarak görev yaptığı tespit edilmiştir. | | |  |  |
| **Tablo 9.** Mesleki Kıdem Dağılımları | | |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | N | % |
|  |  |  |  |  |
|  |  | 1-5 yıl | 5 | 4,3 |
|  |  |  |  |  |
|  |  | 6-10 yıl | 8 | 6,8 |
|  |  |  |  |  |
|  |  | 11 yıl ve üzeri | 104 | 88,9 |
|  |  |  |  |  |
|  |  | Toplam | 117 | 100,0 |
|  |  |  |  |  |



Katılımcıların mesleki kıdem dağılımlarında, %4,3’ünün 1-5 yıl; %6,8’inin 6-10 yıl ve son olarak %88,9’unun ise 11 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir.

**5.5. Araştırma Hipotezlerinin Sınanması**

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test sonuçları yer almaktadır.

56

**Tablo 10.** Cinsiyete Göre Katılımcıların Zaman Yönetimine İlişkin GörüşlerininKarşılaştırılması

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Cinsiyet | N | Ort. | SS | F | t | p |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Etkin Zaman Yönetimine Yönelik Görüşler |  | Erkek | 96 | 2,70 | ,379 | ,028 | 1,054 | ,29 |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Kadın | 21 | 2,60 | ,384 |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kişiden Kaynaklı Zaman Tuzaklarından |  | Erkek | 96 | 2,73 | ,431 | ,201 | 1,094 | ,28 |  |
| Etkilenme Düzeyi |  |  |  |  |  |  |
|  | Kadın | 21 | 2,62 | ,459 |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Yönetsel Zamanı Kullanma Düzeyi |  | Erkek | 96 | 2,89 | ,659 | 3,328 | 1,327 | ,19 |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Kadın | 21 | 2,68 | ,459 |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zaman Planlama Tekniklerinin Etkin Kullanma |  | Erkek | 96 | 2,43 | ,500 | ,001 | ,737 | ,46 |  |
| Düzeyi |  |  |  |  |  |  |
|  | Kadın | 21 | 2,35 | ,539 |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kontrol |  | Erkek | 96 | 2,73 | ,660 | 1,034 | -1,534 | ,13 |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Kadın | 21 | 2,97 | ,640 |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Cinsiyete göre katılımcıların zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.



**Tablo 11.** Yaşa Göre Katılımcıların Zaman Yönetimine İlişkin GörüşlerininKarşılaştırılması

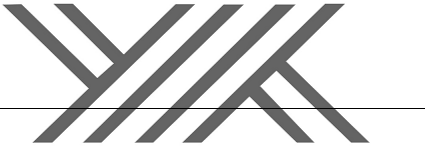
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | N | Ort. | SS | F | p |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 40 yaş altı | 13 | 2,69 | ,337 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Etkin Zaman Yönetimine Yönelik Görüşler | 41-50 yaş | 50 | 2,64 | ,383 | ,390 | ,68 |  |
|  |  |  |  |  |
| 51 ve üzeri yaş | 54 | 2,71 | ,391 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 2,68 | ,380 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 40 yaş altı | 13 | 2,78 | ,443 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kişiden Kaynaklı Zaman Tuzaklarından | 41-50 yaş | 50 | 2,68 | ,422 | ,392 | ,68 |  |
| Etkilenme Düzeyi |  |  |  |  |  |
| 51 ve üzeri yaş | 54 | 2,73 | ,453 |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 2,71 | ,437 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 40 yaş altı | 13 | 2,82 | ,410 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Yönetsel Zamanı Kullanma Düzeyi | 41-50 yaş | 50 | 2,81 | ,694 | ,270 | ,76 |  |
|  |  |  |  |  |
| 51 ve üzeri yaş | 54 | 2,90 | ,619 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 2,85 | ,631 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 40 yaş altı | 13 | 2,38 | ,419 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zaman Planlama Tekniklerinin Etkin Kullanma | 41-50 yaş | 50 | 2,38 | ,582 | ,339 | ,71 |  |
| Düzeyi |  |  |  |  |  |
| 51 ve üzeri yaş | 54 | 2,46 | ,452 |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 2,42 | ,506 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 40 yaş altı | 13 | 2,82 | ,633 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kontrol | 41-50 yaş | 50 | 2,76 | ,628 | ,044 | ,96 |  |
|  |  |  |  |  |
| 51 ve üzeri yaş | 54 | 2,77 | ,705 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 2,77 | ,660 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Yaşa göre katılımcıların zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

57

**Tablo 12.** Medeni Duruma Göre Katılımcıların Zaman Yönetimine İlişkin GörüşlerininKarşılaştırılması

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Medeni | N | Ort. | SS | F | t | p |  |
|  | Durum |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Etkin Zaman Yönetimine Yönelik Görüşler | Evli | 108 | 2,69 | ,391 | 5,602 | ,726 | ,47 |  |
|  |  |  |  |  |
| Bekar | 9 | 2,59 | ,199 |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kişiden Kaynaklı Zaman Tuzaklarından | Evli | 108 | 2,72 | ,448 | 2,919 | ,822 | ,41 |  |
| Etkilenme Düzeyi |  |  |  |  |  |
| Bekar | 9 | 2,60 | ,254 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Yönetsel Zamanı Kullanma Düzeyi | Evli | 108 | 2,87 | ,649 | 6,155 | 1,112 | ,27 |  |
|  |  |  |  |  |
| Bekar | 9 | 2,63 | ,280 |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zaman Planlama Tekniklerinin Etkin | Evli | 108 | 2,42 | ,518 | 2,185 | -,243 | ,81 |  |
| Kullanma Düzeyi |  |  |  |  |  |
| Bekar | 9 | 2,46 | ,348 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kontrol | Evli | 108 | 2,77 | ,666 | ,264 | -,215 | ,83 |  |
|  |  |  |  |  |
| Bekar | 9 | 2,81 | ,626 |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |



Medeni duruma göre katılımcıların zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 13.** Eğitim Düzeyine Göre Katılımcıların Zaman Yönetimine İlişkin GörüşlerininKarşılaştırılması

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | N | Ort. | SS | F | p |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Önlisans veya Lisans | 41 | 2,73 | ,409 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Etkin Zaman Yönetimine Yönelik | Lisansüstü | 14 | 2,73 | ,365 | ,855 | ,43 |  |
| Görüşler |  |  |  |  |  |
| Doktora | 62 | 2,64 | ,364 |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 2,68 | ,380 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Önlisans veya Lisans | 41 | 2,69 | ,482 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kişiden Kaynaklı Zaman Tuzaklarından | Lisansüstü | 14 | 2,81 | ,513 | ,417 | ,66 |  |
| Etkilenme Düzeyi |  |  |  |  |  |
| Doktora | 62 | 2,70 | ,389 |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 2,71 | ,437 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Önlisans veya Lisans | 41 | 2,96 | ,639 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Yönetsel Zamanı Kullanma Düzeyi | Lisansüstü | 14 | 2,85 | ,601 | 1,113 | ,33 |  |
|  |  |  |  |  |
| Doktora | 62 | 2,77 | ,630 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 2,85 | ,631 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Önlisans veya Lisans | 41 | 2,55 | ,482 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zaman Planlama Tekniklerinin Etkin | Lisansüstü | 14 | 2,42 | ,432 | 2,535 | ,08 |  |
| Kullanma Düzeyi |  |  |  |  |  |
| Doktora | 62 | 2,33 | ,523 |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 2,42 | ,506 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Önlisans veya Lisans | 41 | 2,71 | ,757 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kontrol | Lisansüstü | 14 | 2,86 | ,748 | ,332 | ,72 |  |
|  |  |  |  |  |
| Doktora | 62 | 2,79 | ,573 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Toplam | 117 | 2,77 | ,660 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

58

Eğitim düzeyine göre katılımcıların zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 14.** Mesleki Kıdeme Göre Katılımcıların Zaman Yönetimine İlişkin GörüşlerininKarşılaştırılması

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Mesleki Kıdem | N | Ort. | SS | F | t | p |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Etkin Zaman Yönetimine Yönelik | 10 yıl ve altı | 13 | 2,58 | ,264 | 2,208 | -,977 | ,33 |  |
| Görüşler |  |  |  |  |  |
| 11 yıl ve üzeri | 104 | 2,69 | ,392 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kişiden Kaynaklı Zaman Tuzaklarından | 10 yıl ve altı | 13 | 2,72 | ,355 | ,500 | ,075 | ,94 |  |
| Etkilenme Düzeyi |  |  |  |  |  |
| 11 yıl ve üzeri | 104 | 2,71 | ,447 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Yönetsel Zamanı Kullanma Düzeyi | 10 yıl ve altı | 13 | 2,68 | ,370 | 5,810 | - | ,31 |  |
|  |  |  |  | 1,011 |  |
| 11 yıl ve üzeri | 104 | 2,87 | ,654 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zaman Planlama Tekniklerinin Etkin | 10 yıl ve altı | 13 | 2,19 | ,397 | 3,250 | - | ,09 |  |
| Kullanma Düzeyi |  |  |  |  | 1,727 |  |
| 11 yıl ve üzeri | 104 | 2,45 | ,512 |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kontrol | 10 yıl ve altı | 13 | 2,74 | ,626 | ,630 | -,148 | ,88 |  |
|  |  |  |  |  |
| 11 yıl ve üzeri | 104 | 2,77 | ,667 |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |



Mesleki kıdeme göre katılımcıların zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

59

**SONUÇ VE ÖNERİLER**

1975 yılında kurulmuş olan Fırat Üniversitesinin çeşitli birimlerinde üst düzey yöneticilik yapan akademik ve idari pozisyonlardaki görevlilere yönelik yapılmış olan bu çalışma, yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki algı ve beceri seviyelerini ölçme ve tespit edebilme amacı taşımaktadır. Önceki dönemlerde farkındalığın bulunmadığı bir konu olmasına karşın; güncel yönetim yaklaşımlarında önemli bir yer tutan zaman yönetiminin, bir kamu ve eğitim işletmesi olan kurumumuzda ne denli bilinçli bir şekilde algılandığı ve işlendiği, yapılan bu çalışma dâhilindeki anket yardımıyla analiz edilerek gözlemlenmeye çalışılmıştır.

Eğitimde marka olabilmek, bir eğitim kurumunun en büyük hayalidir. İtibarlı ve tercih edilebilir olmak, bulunduğu konumu en iyi şekilde değerlendirebilmek, ülkeye sadece öğrenci ve çalışan değil, aynı zamanda değer yetiştirebilmek, kaliteli zekâlar kazandırabilmek, topluma her konuda ışık tutabilmek, bir eğitim kurumundan beklenen çok önemli olgulardır. Ancak tüm bunlar elbette ki, işletmelerde vazgeçilmez olan etkinliğin ve verimliliğin tam manasıyla anlaşılabilmesi ve uygulanabilmesiyle mümkün olmaktadır. Bir eğitim işletmesi öncelikle hangi alanlarda eğitim ihtiyacı olduğunu belirlemeli, yaşanılan çağın ihtiyaçlarını göz önüne alarak ciddi bir eğitim planlaması yapmalı ve bu plan doğrultusunda organizasyonunu gerçekleştirmelidir. Eğitim unsurlarını mümkün olan en iyi şekilde bir araya getirerek, uyum içerisinde faaliyetlerini yürütmeli ve eksiklerini giderebilmek amacıyla sıkı bir kontrol ve geri bildirim mekanizması kurarak etkinliğini tüm süreçler üzerinde arttırmalıdır. Yaşadığı çağın gereklerini dikkate alarak, yeniliği sürdürülebilir hale getiren ve geleceği doğru bir şekilde planlayan üniversiteler, ileriki dönemlerde de varlığını ve bulunduğu konumu korumayı başarabilir. Kurulmuş olan fakülteler, enstitüler, okullar ve diğer gerekli birimlerin ihtiyaca ne ölçüde cevap verebildiği son derece önemlidir. Bu ağacın meyvesi, yetiştirilen ve mezun edilen öğrenci ve elemanlar olacağından; onların çalışma hayatı içerisinde ve toplumun genelinde nerelerde olduğu ve ne kadar faydalı olabildiği, yapılan tüm bu faaliyetlerin en iyi ölçüm aracı olacaktır.



Eğitim; hem bireysel hem de toplumsal olarak insana yapılmış ve yapılacak olan belki de en büyük ve yararlı yatırımdır. Bir bireyin ahlaklı ve donanımlı şekilde topluma kazandırılması, ancak doğru ve zamanında yapılacak bir eğitimle mümkün olabilir. Bu nedenle eğitim işletmeleri bu hayati fonksiyonlarının farkında olmalı ve yapısını bu

60

doğrultuda, çağın gereklerini de dikkate alarak sürekli güncel tutmalı, gelişmeleri takip etmeli ve uyum süreçlerini uzun tutmamalıdır. Kendisinden beklendiği gibi etkin, aktif ve güncel bir eğitim kurumu olabilmek için; görevde bulunan paydaşların çağın gereklerini takip etmesi, kendini idealist bir şekilde yetiştiren eğitimci ve idareci kadroları oluşturabilmesi gerekmektedir.

Kurumumuz yöneticileri, hem eğitimsel hem de yönetsel konularla ilgilenmek zorunda olduklarından, zamanlarını çok etkin kullanmak zorundadırlar. Bazen birden fazla makamı yönetmek, hem eğitimci hem de yönetici olmak; birden fazla kimlik taşımak demektir. Bu da kendisinden daha fazla beklentinin olması anlamına gelir. Hal böyleyken yöneticiler; zamanını işgal edebilecek unsurlara karşı dikkatli olmalı, özellikle teknolojik yönü ağır basan zaman tuzaklarına düşmemeli, kurumunun ve paydaşlarının çıkarlarını her şeyden önde tutmalı ve çalışma zamanlarını buna göre düzenlemelidir. Zaman yönetimine olan farkındalığın artması, etkin ve verimli bir ortam oluşturacağından; kurumsal kimliğin, örgütsel bağlılık ve kültürün gelişmesinin de önünü açacaktır. Gerek akademik, gerekse idari pozisyonlarda bulunan çalışanları ve tabii olarak öğrencileri ile bir bütün şeklinde değer ifade eden eğitim örgütleri; paydaşları ile gerekli görüş alış-verişlerinde bulunmak ve paylaşımcı bir yapı ile hareket etmek suretiyle, statik örgüt yapısı yerine dinamik örgüt yapısını her anlamda benimsemeli ve gerekli güncelleştirmeleri bünyesinde sürekli uygulamalıdır.



Çalışmamız içerisinde yapmış olduğumuz anketlerin analizi neticesinde tespit edilen sonuçlara genel itibariyle aşağıda yer verilmiştir. Söz konusu çalışmamıza katılım gösteren yöneticilerimizin;

* Cinsiyetlerine göre zaman yönetimi konusundaki etkinlik ve verimlilikleri anlamlı bir farklılık içermemektedir.
* Yaşlarına göre zaman yönetimi konusundaki düşünce ve davranışları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.
* Medeni durumları dikkate alındığında yine, zaman yönetiminin etkinliği hususunda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
* Eğitim durumları bağlamında, zaman yönetimi konusundaki düşünce ve davranışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.
* Mesleki kıdemleri de incelendiğinde, zaman yönetimi konusundaki tutum ve davranışlarında yine anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

61

* Etkin zaman yönetimine ilişkin görüşlere orta düzeyde bir katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu da; yöneticilerin zamanı etkin bir şekilde yönetmede yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır.
* Etkin zaman yönetimine ilişkin görüşlerini belirleyen alt boyutlara yönelik elde edilen değerler incelendiğinde de, yine benzer şekilde “Kişiden Kaynaklı Zaman Tuzaklarından Etkilenme Düzeyi, Yönetsel Zamanı Kullanma Düzeyi ve Kontrol” alt boyutlarında orta düzeyde bir katılımın olduğu görülmektedir. Burada söz konusu alt boyutlar bağlamında yöneticilerin zamanlarını etkin bir şekilde kullanamadıkları tespit edilmiştir.
* Etkin zaman yönetimine ilişkin görüşler içerisinde yer alan “kontrol” alt

boyutunda ise düşük bir katılım seviyesinde oldukları görülmüştür.



Sonuç olarak; katılımcıların demografik değişkenler kapsamında, zaman yönetimine ilişkin görüş ve davranışları anlamlı bir farklılık içermemekte olup, söz konusu zaman yönetimi davranışlarının bu değişkenlerden bağımsız gerçekleştiği, yapılan çalışma ve analizler sonucunda tespit olunmuştur. Ayrıca etkin zaman yönetimi konusunda; yöneticilerin genel olarak orta seviyede bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, zaman yönetiminin etkinliği açısından olumsuz bir durumun ifadesidir. Eğer zaman doğru ve yeterli olarak yönetilemiyorsa; geriye kalan diğer süreçlerin de olması gerektiği gibi yönetilemediği söylenebilir.

Yukarıda değinilen sonuçlara istinaden, bazı öneriler sunulmuştur. Bu önerileri şöyle sıralayabiliriz:

* Tespit edilen sonuçlara göre yapılabilecek önerilerin başında; orta seviyede olduğu anlaşılan mevcut zaman yönetimi etkinliğinin, daha üst seviyelere çıkarılması gerektiği gelmektedir. Yöneticiler açısından farkında olunan ya da olunmayan zaman tuzaklarının neler olduğunun tespiti ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu zaman tuzaklarının kaynağının ne olduğu ve nasıl bertaraf edileceği, yönetimsel etkinlikler açısından son derece önemlidir.
* Yönetimsel süreçlere tüm çalışanların dâhil edilmesi, sorunlara ortak akıl yöntemi ile yaklaşılması, problemlerin daha hızlı çözülmesini sağlayarak yönetim süreçlerinin etkinliğini arttıracak ve bu da zaman tasarrufu ile beraber zaman yönetimini kolaylaştıracaktır.
* Katılımcıların yarısından fazlasının doktora mezunu olması, akademik birimlerin ve akademisyen yöneticilerin çoğunlukta olduğunu ve bu

62

yöneticilerin hem eğitimci hem yönetici olduğunu göstermektedir. Bu da yöneticiliği zorlayıcı bir etken olmakta ve bu konuda profesyonelleşme ihtiyacı doğurmaktadır. Zira akademisyenler; kendi alanlarında uzmanlaşmak için uzun yıllar eğitim sürecine tabi olurken, yöneticilik başlı başına bir sanat ve alan olup, ayrı bir ilgi ve uzmanlık gerektirmektedir. Belirli aralıklarla hizmet içi eğitimlere ağırlık verilerek, yönetimsel olarak ast-üst seviyelerinde uzmanlaşma sağlanabilir.

* Katılımcıların neredeyse tamamına yakınının 11 yıl ve üzeri meslek tecrübesine sahip olması; tecrübe edinme ve bu tecrübelerden ileriki dönemlerde yararlanma gibi avantajlı bir durumu içerdiği gibi, bazen de hantallaşma, yorgunluk, pasiflik, bıkkınlık gibi dezavantajlı durumlara da sebep olabilir. Böylece güncel gelişmelere kapalılık ve yeniliği reddetme, eski alışkanlıklardan vazgeçememe gibi bazı kötü yönetim tercihleri söz konusu olabileceğinden; tecrübelerden yerinde ve zamanında yararlanarak, acemilikle hata yapmadan, kan değişimi ve aktiflik gibi dinamik bir süreci sürdürülebilir hale getirmek daha verimli olacaktır.
* Katılımcıların tamamına yakınının lisans ve üstü eğitim seviyesinde olması, bir eğitim kurumunun yöneticileri açısından gayet olumludur. Ne var ki; anket çalışmamız kapsamında, yüz yüze ve yaşadığımız belli güncel gelişmeler sebebiyle (deprem ve salgın), dolaylı olarak görüşlerini almaya çalıştığımız bazı yöneticilerimizden olumsuz cevap almış veya cevap alamamış olmamız da; kurumsal etkinliği arttırmaya yönelik böyle bir çalışmaya olan negatif bakış açısını göstermektedir. Söz konusu bu tür çalışmalara olan farkındalığın ve katılımın artması, güncellik ve etkinlik sağlayıcı bir faktör olacaktır.
* Üst düzey olarak belirlenen yöneticilerin % 73 kadarına ulaşılarak yapılan bu çalışmaya; geri kalan % 27’lik dilimde bulunan yöneticilerin, belki de etkin bir zaman yönetimi davranışı gösteremediğinden veya dikkate almaya değer bulmadığından katılım gösterememiş olması, doğal olarak bir eleştiri konusudur. Zira eğitim örgütlerinde görev alan üst düzey yöneticilerin; üstlendiği misyonun farkında olup, paydaşı olduğu kurumu daha iyi yerlere taşıyabilmek için, elinde bulunan eşsiz değerdeki zamanını, yönettiği makama ve eğitime yönelik yapılan çalışmalara daha fazla ayırmalı, bu konudaki farkındalığını sürekli güncel ve üst seviyede tutmalıdır.



63

* Kurumsal olarak; zaman yönetimini kolaylaştırıcı ve etkinliğini arttırıcı faaliyetler planlanmalı ve hayata geçirilmeli, bu sayede hem çalışanlar hem de yöneticiler zaman konusunda daha bilinçli hale getirmelidir. Covid-19 Pandemisi döneminde zorunlu olarak uygulanan uzaktan çalışma, dönüşümlü ve esnek mesai modelleri üzerinde çalışılarak, bu modellerin geliştirilmesi ve etkinliği sağlayacak şekilde kalıcı hale getirilmesi, zaman tasarrufu ile birlikte yönetimsel ve kurumsal verimliliği arttıracaktır. Ayrıca bu durumun eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde de uygulanabilir olması, fiziki mekânlardan bağımsız bir şekilde eğitim-öğretimin yürütülmesini ve etkin hale getirilmesini sağlayabilir.
* Kurumsal çerçevede en tepedeki yöneticiden başlamak üzere; tüm birimlerdeki yöneticilerin zamansal ve yönetsel etkinliklerini sağlayabilmek hususunda en önemli etkenlerden biri hiç şüphesiz yetki ve görev dağılımlarının adil ve şeffaf olarak yapılmasıdır. Hangi astların hangi üstlere bağlı olduğu açık ve net şekilde belirlenmeli, işlerin doğru ve hızlı şekilde yürütülmesini sağlayabilmek için gerekli yetkiler göçerilmeli ve denetimin hassasiyetle yapılması gerekir. Süreç içerisinde yer alan hiçbir paydaşın mağduriyet yaşamaması ve kaliteli bir hizmetin sunulabilmesi için, alanında yetkin olan kişilerin görevlendirilmesi son derece önemlidir.
* Üniversitelerin; deyim yerindeyse vitrini konumunda bulunan Tıp Fakültesi Hastaneleri ile Ağız ve Diş Sağlığı Merkezlerinin, sunulan tedavi hizmetleri açısından alınan olumlu veya olumsuz geri beslemelerinin, yöneticilerin uyguladığı zaman yönetimlerinin etkinliği açısından bir parametre olma durumu vardır. Bu birimlerin yöneticilerinin, konu üzerinde hassasiyetle durarak; sağlık faaliyetlerini aksatacak zaman tuzaklarına dikkat etmeleri, kurumsal kimliğin itibarını sürekli yükseltecek çalışmalar yapmaları ve denetimleri sıklaştırarak zamansal etkinliği sürekli arttırmaları gerekmektedir.
* Son olarak; Fırat Üniversitesi genelinde yapılmış olan bu çalışma, akademik ve idari birimlerde üst düzey olarak görev alan yöneticilerle sınırlı olup, ilerleyen dönemlerde benzer olarak yapılabilecek çalışmalar, daha geniş bir sahada veya il genelinde bulunan kamu ve eğitim işletmelerindeki tüm yöneticilere yönelik olabilir. Böylece daha fazla yöneticiye ulaşmak suretiyle zaman yönetiminin etkinliği konusunda pek çok farklı görüş ve veri elde



64

edilebilir. Bu durumda; zaman yönetiminin etkinliği, tüm örgütlerin yöneticileri üzerinden ölçülebilir ve konu hakkında daha geniş bir vizyon ve farkındalık oluşabilir.



65

**KAYNAKLAR**

Adair, J. (2006). Etkili Zaman Yönetimi, (Çev. Ö. Çolakoğlu ), İstanbul: Babıali Kültür-BKY.

Adair, J.ve Adair, T. (1996). Zaman Yönetimi, ( Güngör, A. Çev.). Ankara: Öteki Yayınevi.

Akatay, A., (2003). Yönetsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler 130 Enstitüsü, Konya

Akgemci, T., Çelik, A., Aydoğan, E., Akatay, A., (2003), Zaman Yönetimi ve Yönetsel Zamanda Etkinlik, (Editör: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik), Gazi Kitabevi, Ankara.



Akgemci, T., Çelik, A., Aydoğan, K., Akatay, A., (2003). Zaman Yönetimi ve Yönetsel Zamanda Etkinlik, Kalkan Matbaacılık, Ankara, 248s.

Alay S. (2000). Relationship Between Time Management and Academic Achievement of Selected University Students (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Allan, J. (1999). Takımınızın yeteneklerini geliştirmede zaman yönetimi. (Çev. Mehmet Zaman). İstanbul: Hayat Yayınları.

Alpar R. (2013), Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler, Detay Yayıncılık Dördüncü baskı.

Ardıç, C., (2010). Zaman ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Gazi üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Aydın, A. H. (2011), Yönetim Bilimi, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Aydoğan, E.ve Erdem, R. (2009). Toplantı Yönetimi, Zaman Yönetimi ve Yönetsel Zamanda Etkinlik, (Ed. M. Ş. Şimşek– A. Çelik – A. Soysal), Ankara.

Balcı, A. (1990). “Zaman Yönetimi”, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. C. 23, S.

1, s. 95-102.

Can, H. (1994). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitapevi, Ankara Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitapevi: Ankara.

Covey, R., Stephen, Merrill, A., Roger; Merrill, R., Rebecca. (2000), Önemli İşlere Öncelik. O. Deniztekin(çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.

66

Danıelson, LEE E. (1963), “Management of Time”, Management of Personnel Quarterly. s. 14-18

Daştan, S. (2012), “Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İş görenlerin Performansına Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Deniz, M. (1996) Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye’deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst.

Dinçer, Ö., Fidan, Y. (2003). İşletme yönetimine giriş. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1999), İşletme Yönetimi, (4. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.



Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi. Beta Yayınları, İstanbul.

Drucker, P. F. (1994). Etkin yöneticilik. (Çev. Ahmet Özden, Nuray Tunalı). İstanbul: Eti Kitapları Yön Yayıncılık.

Efil, İ. (2010). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Bursa: Dora Yayınları.

Ellet, B. (2005). Why is a third of your time wasted in meetings, Journal of Management). About Time, T + D, 59 (6 ), s. 75-76

Elsayed-Elkhouly, Sayed M., Lazarus, Harold, Forsythe, Volville. (1997)

Genç, N. (2007). Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar, İstanbul:

Seçkin Yayınları.

Genç, N. (2012). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Gönen, E., Özmete, E., (2004). “Çalışma Yaşamında Zaman Tuzaklarına İlişkin Bir İnceleme”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, 43 (507), s. 46-52

Gürbüz, M., Aydın, A. H. (2012). Zaman Kavramı ve Yönetimi, KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), s. 1-20.

Gürsel, M. (2012). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Konya: Eğitim Kitabevi Güven M., Yeşil S., (2004) ‘’İşletmelerde Zaman Yönetimi’’ Edit. İsmail Bakan, Çağdaş

Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, İstanbul, Beta Basım A.Ş., s. 59-91

Güven, M., Yeşil, S., (2011), İşletmelerde Zaman Yönetimi, (Editör: İ. Bakan), 2. Baskı, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Josephs, R. (1997). Zaman yönetimi. (Çev. Özlem Koşar). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

67

Josephs, R. (1996). Zaman Yönetimi, 2. Baskı, (Çev: Özlem Koşar), Epsilon Yayınları, İstanbul

Kaplanoğlu, E. (2014). Mesleki Stresin Temel Nedenleri Ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM’ler Üzerine Bir Araştırma, Muhasebe ve Finansman Dergisi, s. 131-150.

Karabulut, Suat (1996). Yönetimde Üç Boyut. AKM Yayınları, İstanbul.

Karakoç, Nihat (1990). “İşletmelerde Etkenliği Belirleyen Bir Kaynak: ‘Yönetsel Zaman’ ”, Verimlilik Dergisi. s. 33-44.

Karaoğlan, A. D. (2006), Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi FBE

Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution



1. using skewness and kurtosis. Restorative Dentistry & Endodontics, 38(1), s. 52–54.

Koch, R. (1998). The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York,

Küçük, M. (2008). Zamanı Doğru Kullanmak-Zaman Yönetimi. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Küçük, M., (2010). Zaman Yönetimi, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul,

Küçük, O. (2011). Stratejik işletme bilgisi ve yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Lakein, A. (1997). Zaman hayattır zamanı ve hayatınızı nasıl kontrol edersiniz? (Çev.

Selda Tezcan). İstanbul: Rota Yayınları.

Mackenzıe, R. A. (1985). Zaman Tuzağı. (Çev: Yakut GÜNERİ). İlgi Yayıncılık, İstanbul

Mackenzie, R. A. (1995). Başarı ve Zaman: Hedef Avcısının Stratejisi. (Çev. Gürcan

Banger) İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Mackenzie, R. A. (1989). Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?, (Çev: Yakut Güneri), Amacom İlgi Yayınları, İstanbul,

Mackenzie, R., A. (1987). Zaman tuzağı. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık. Özdemir, A. (2006). Farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi üzerine deneye dayalı bir araştırma: Bursa ili örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans

Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgen, H., Doğan S., (1997), Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları, Standard Dergisi, Yıl: 36, S: 425, s.136-145.

68

Özkan L. (2008). Artvin İli Ormancılık Örgütünde Çalışan Teknik Elemanların Zaman Yönetimi Açısından İncelenmesi, Kafkas Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Paşa M. (2001). Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Pratt, John. R. (2001), Meetings; Necessry evi lor effective management tool, Home Health Care Management and Practice. 13,3, s. 244-247.

Rogelberg, Steven, G., Allen, Joseph, A., Shanock, Linda, Scott, Cliff, ve Shuffler, Marissa. (2010), Employee satisfction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction, Human Resource Management, 49,2, s. 149-172

Runing Sawitri, H. S. (2012). Role of Internet experience in moderating influence of work stressor on cyberloafing. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 57,s. 320-324.



Sabuncuoğlu Z. ve Paşa M., (2002). Zaman Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz. M. (2003), Örgütsel Psikoloji. Yayın No:4. Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. ve Paşa, M., (2010), Zaman Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları

Sayan, İ. (2005), “Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Saygısever, Y.(2002), “İşletme Yöneticilerinin Etkin Zaman Kullanımı ve Çalışanlar Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması”.,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Scoot, M. (1997). Zaman yönetimi. ( Çev. Aslı Çıngıl Çelik). İstanbul: Rota Yayın. Sekeran, U. (1992). Research Methods for Business - A Skill-Building App - Instructor's

Resource Guide with Test Questions & Transparency Masters. John Wiley & Sons, Incorpo.

Sharman, D., (1999), Kusursuz Toplantı, (çev. F. Doruker), Akdeniz Yayıncılık A.S., İstanbul.

Smith Hyrum W. (2007). Hayatı ve Zamanı Yönetmenin On Doğal Yasası, Çev. Adalet Çelbiş, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Smith, H.W., (1998), Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası, Çeviren: Aslı Cıngıl Çelik, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.

Sucu, Y. (1996), Yönetsel Zamanın Etkin Kullanılması, El Kitabı, Bolu

Şimşek, Ş. (2007). Yönetim ve organizasyon. Konya: Adım Ofset & Matbaacılık.

69

Taner, Berksoy (2005). “Zaman Yönetimi” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi. 6(23).

Tengilimoğlu D., Tutar, H., Altınöz, M., Başpınar, N.O., Erdönmez, C., (2007). Zaman Yönetimi. H. Tutar (Ed.). Zaman Yönetimi içinde. İkinci Baskı, Seçkin Yayıncılık.

Tengilimoğlu, D., Altınöz, M., Başpınar, N. Ö, Erdönmez, C., Tutar, H. (Edt.). (2011). Zaman yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Başpınar, N.O., Erdönmez, C., (2003), Zaman Yönetimi, (Editör: Hasan Tutar), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tezeren, A. (1988). “Zamanı Etken Kullanma”, Verimlilik(Aylık Bülten). C. 7, S. 5, s. 8-12.



Thomson, B. (2010). Yeni yöneticinin el kitabı. (Çev. Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.

Tortop, N., İsbir, E., G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, A. (2007). Yönetim bilimi.

Ankara: Nobel Yayınları.

Tortop, N., İsbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A.: (2010). Yönetim Bilimi (8. baskı). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Tutar, H., (2007), Zaman Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Türkmen, İ, (1999), Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, MPM Yayınları, 3. Baskı, No: 519, Ankara.

Uğur, A., (2000), Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Yıl: 12, Sayı: 143.

Web http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak19.pdf (25.05.2020)

Web http://www.rehberogretmen.biz (20.06.2020)

Webber, Ross A. (1972). Time and Management. Van Nostrand Reinhold Comp., New York.

Yamane, T. (2001). Temel Örnekleme Yöntemleri. Çeviren: A. Esin. M. A. Bakır, C.

Aydın. E. Gürbüzsel. İstanbul: Litaratür Yayınları. s. 116-117.

Yeşil, F. (2009). “Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yılmaz, A. ve Aslan. S., (2002), “Örgütsel Zaman Yönetimi”. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt 3, Sayı 1. 23-46

70

Yılmaz, K.: (2010), Yönetim Süreçleri, Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. (Ed.), Türk

Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi (2. Baskı), Pegem Akademi Yayın Dağıtım,

Ankara.



71

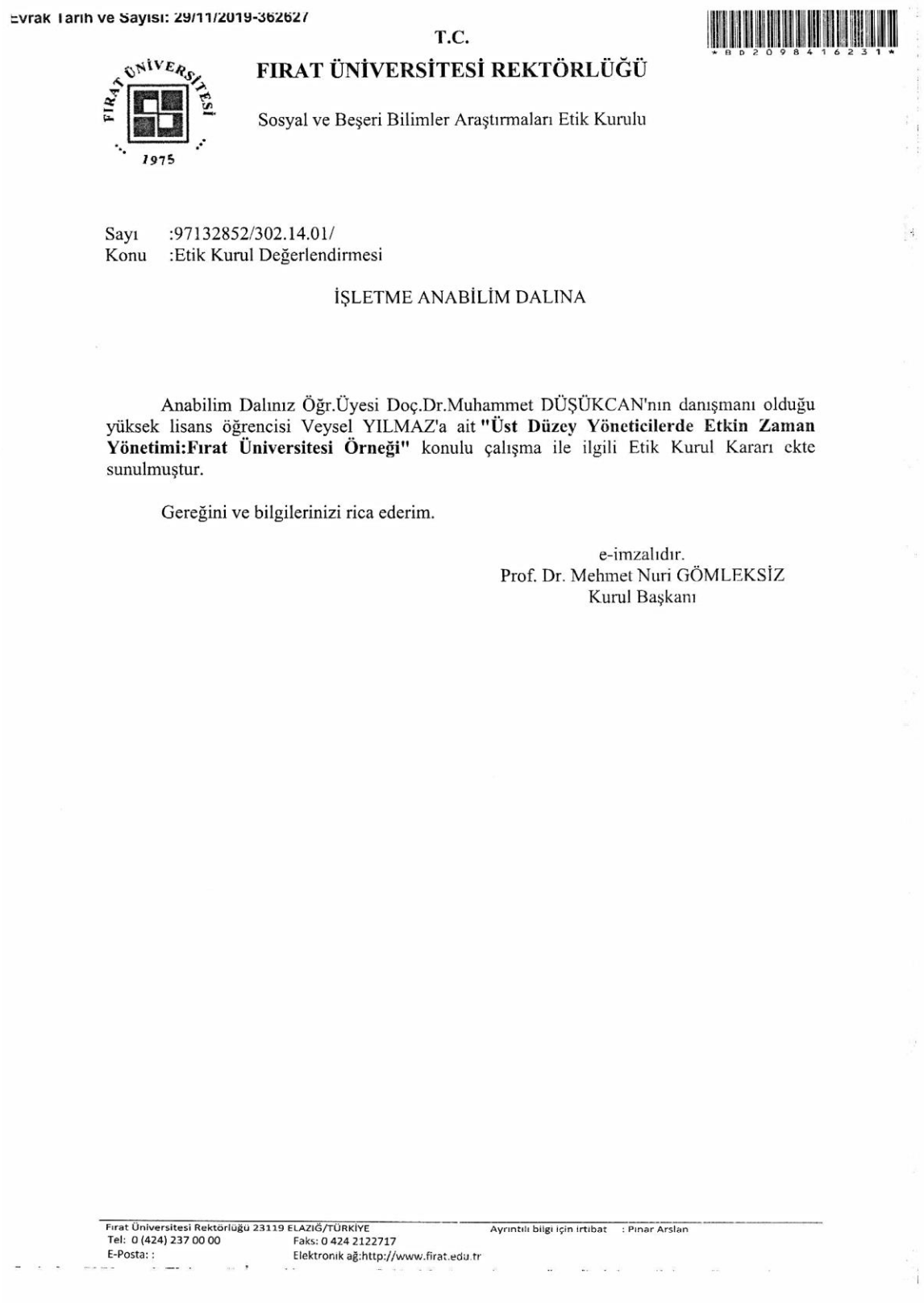
**EKLER**

**Ek 1. Orijinallik Raporu**



72

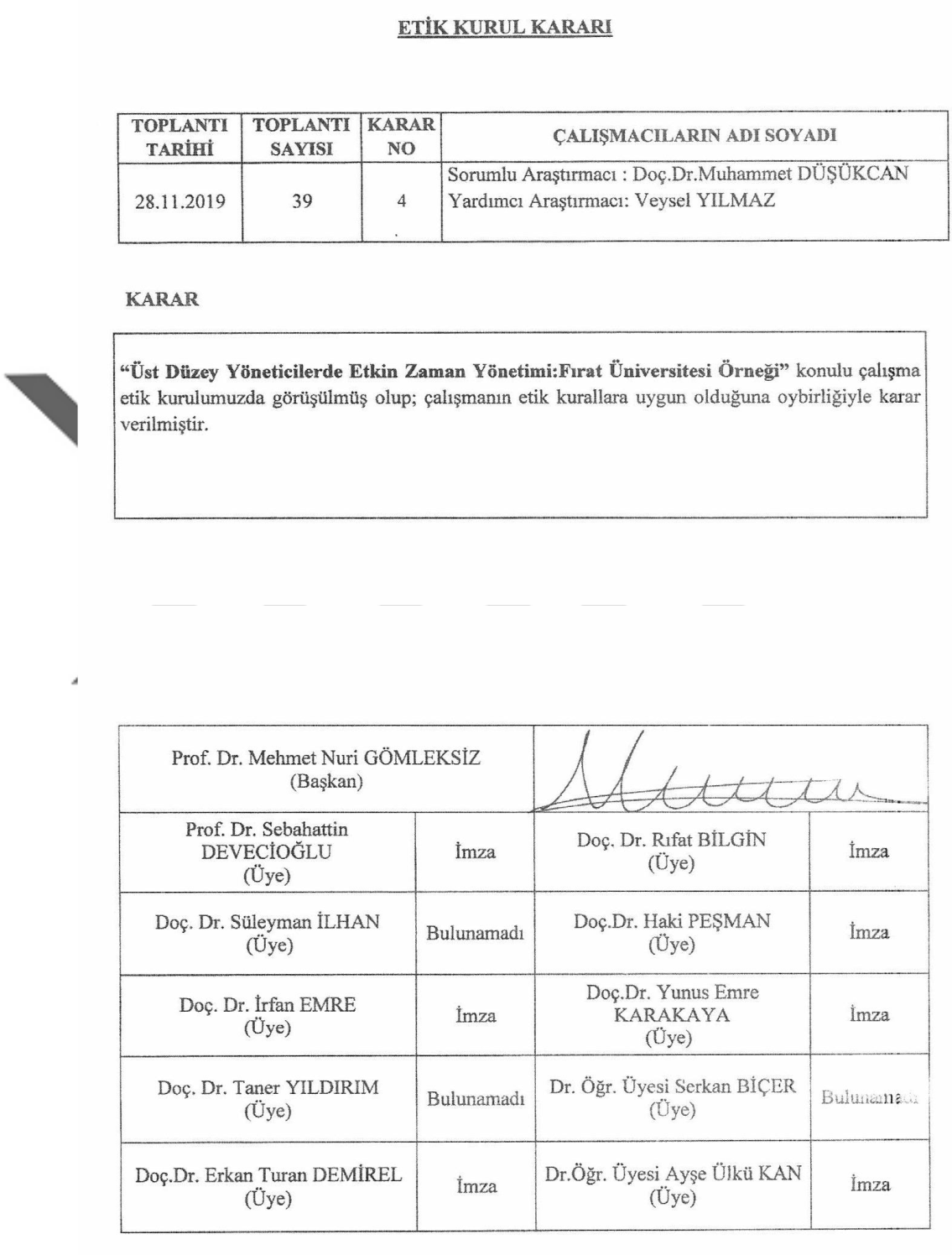
**Ek 2. Etik Kurul Onayı**



73

**Ek 3. Anket Formu**

Değerli katılımcı;



74

Bu anket formu Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim dalında danışman olan Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN tarafından yürütülen Yüksek Lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırma sonuçları sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacak ve gizlilik esas alıncaktır. Katılımlarınız için çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN Veysel YILMAZ

**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

Cinsiyetiniz

Yaşınız

Medeni durumunuz

Eğitim durumunuz

( ) Erkek ( ) Bayan



( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

( ) Evli ( ) Bekâr

( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

Doktora

Görev unvanınız

( ) Rektör ( ) Rektör Yrd. ( ) Genel Sek. ( )

Dekan

( ) Dekan Yrd. ( ) Fakülte-Enstitü-Yüksekokul Sek. ( ) Daire Bşk. ( ) Müdür ( ) Müdür Yrd. ( ) Başhekim ( ) Başhekim Yrd.

Mesleki kıdeminiz ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri

**ZAMAN YÖNETİMİ ANKETİ**

S1. İşin zamanında yapılmasına yönelik stres ve endişe yaşıyor musunuz?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

75

S2. İş konusunda ya da akıl almak için, emrinizde çalışanlar sizi sık sık yanınıza gelip çalışmalarınızı kesintiye uğratıyorlar mı?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S3. Eve iş götürüyor musunuz ya da işi bitirmek için geç saatlere kadar işte kalıyor musunuz?

O 1. Her Zaman



O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S4. Ertesi gün yapılması gereken önemli işlerin listesini yapar mısınız?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S5. Haftalık planlama yapıp, neyi, hangi sıraya göre yapmanız gerektiğini planlıyor musunuz?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

76

S6. Bir işe başlamadan önce onu ne kadar sürede bitirebileceğinizi planlıyor musunuz?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S7. Enerjimin en yoğun olduğu zamanı, karmaşık işleri çözmeye ayırırım.

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle



O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S8. Yapmak zorunda olduğum bir iş olduğunda… O 1. Tüm vaktimi o işe ayırır ve bir seferde bitiririm

O 2. Vaktimin büyük bir bölümünü kesintisiz olarak o işe ayırır ve işi bir kaç seferde tamamlarım

O 3. Üzerinde her seferinde biraz çalışırım

O 4. Arada bir o işe bakar eğer istiyorsam üzerinde biraz çalışırım O 5. İşi yapmam ve başkasına havale ederim

S9. Bireysel hedeflerinizi ve bu hedeflere ulaşmak için öngördüğünüz zamanı gösteren yazılı bir listeniz var mı?

O 1. Evet

O 2. Bireysel hedeflerim yazılı olarak belirli ancak bunlara ulaşmak için öngördüğüm zaman aralığı yazılı olarak listemde yok

O 3. Böyle bir liste yazılı olarak yok, ancak kafamda bunları oluşturdum

O 4. Şu an buna ihtiyacım yok, ihtiyaç duydukça bunları aklımda planlarım O 5. Bunları belirlemeye gerek olduğunu düşünmüyorum

77

S10. Asli Göreviniz gereği öncelikli olarak yapmanız gereken ancak size sıkıcı gelen işleri sona bırakıp size daha zevkli gelen işlere yönelir misiniz?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S11. Çalışma masam ve odam çalışmalarımı rahatlıkla sürdürebileceğim şekilde dizayn edilmiştir.

O 1. Kesinlikle Katılıyorum



O 2. Katılıyorum

O 3. Kararsızım

O 4. Katılmıyorum

O 5. Kesinlikle Katılmıyorum

S12. İhtiyacınız olan bir belgeyi veya raporu masanızda aramak zorunda kaldığınız oluyor mu?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S13. Kurumumuzda iş yükünü fazlalaştıran çok sayıda basılı form var.

O 1. Kesinlikle Katılıyorum

O 2. Katılıyorum

O 3. Kararsızım

O 4. Katılmıyorum

O 5. Kesinlikle Katılmıyorum

78

S14. Çok meşgulken bile ekstra işlere “hayır” diyemediğiniz oluyor mu?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S15. Mesai saatleri içerisinde, işlerinize engel olduğunu düşündüğünüz halde, çevrenizde kendinize yakın gördüğünüz insanlarla sohbet etme alışkanlığınız var mı?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle



O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S16. Elinizde gerekli tüm veriler olsa bile karar verme süreciniz uzayıp gidiyor

mu?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S17. Sizin için bir işi ilk defada ve hızlı bir biçimde yapmak mı önemlidir, yoksa detayları titizlikle inceleyerek ayrıntılı bir çalışmayla işi yapmak mı?

O 1. Benim için işi ilk defada, hızlı ve doğru bir biçimde yapmak önemlidir

O 2. Benim için işi ilk defada ve hızlı bir biçimde yapmak önemlidir

O 3. Benim için işin ilk defada yapılması önemlidir

O 4. Benim için işi, detayları titizlikle inceleyerek ayrıntılı bir çalışmayla yapmak önemlidir

O 5. Benim için işin belirlenen zamanda yapılmasından çok, tüm detaylarının titizlikle inceleyerek ayrıntılı bir çalışmayla tamamlanması önemlidir

79

S18. Asli görevim gereği yapmam gereken öncelikli işlerin bir listesini… O 1. Her zaman hazırlar ve ona uyarım

O 2. İhtiyaç duydukça hazırlarım ve hazırladığım listeye mutlaka uyarım

O 3. Listeyi hazırlarım, ancak liste kesintilere uğrar işlerin bazılarını tamamlayamam.

O 4. Listeyi hazırlarım, ancak işlerin büyük bir bölümünü tamamlayamam.

O 5. Böyle bir liste hazırlamam

S19. Telefon etmeden önce söyleyeceklerinizi not edip, size lazım olabilecek dokümanları yanınıza alıyor musunuz?

O 1. Her Zaman



O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S20. Ziyaretçiler için belirli kabul saatleriniz var mı?

O 1. Evet var ve bu saatlere kesinlikle uyarım

O 2. Evet var ve bu saatlere sıklıkla uyarım

O 3. Evet var, ancak bu saatlere bazen uyarım

O 4. Evet var, ancak bu saatlere nadiren uyarım

O 5. Hayır yok

S21. Yapılması gereken ancak acil olmayan ve en iyi sizin bildiğiniz bir iş ortaya çıkarsa bu işi yapabilecek uygun kişiyi bulup onu yetiştirme yoluna mı gidersiniz yoksa işi kendiniz yapıp bir an önce bitirmeyi mi tercih edersiniz?

O 1. Her zaman uygun kişiyi bulup onu yetiştirme yoluna giderim

O 2.Genellikle uygun kişiyi bulup onu yetiştirme yoluna giderim

O 3. Bu iki seçeneği de sıklıkla kullanırım

O 4. İşi genellikle kendim yapar bir an önce bitiririm O 5. İşi hep kendim yapar bir an önce bitiririm

80

S22. Bir toplantı yapma kararı almadan önce, bu toplantının yapılmaması durumunda kayıpların neler olacağı veya bu toplantının bir sonraki toplantının gündemiyle birleştirilebilip birleştirilmeyeceğini sorgular mısınız?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S23. Kriz zamanlarında karar almak için tüm verilerin tam olması gerekliliği aranmadan, eldeki mevcut verilerle en doğru kararı vermeye çalışmak gerekir.



O 1. Kesinlikle Katılıyorum

O 2. Katılıyorum

O 3. Kararsızım

O 4. Katılmıyorum

O 5. Kesinlikle Katılmıyorum

S24. Verdiğiniz talimatların yanlış anlaşılıp, işlerin yanlış yapıldığı oluyor mu?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S25. Astlarınız sorumlu oldukları işlerde aynı zamanda gerekli tüm yetkiye de sahip midir?

O 1. Evet tüm yetkiye sahiptirler, onayıma ihtiyaç duymazlar

O 2. Yetkilerin çoğuna sahiptirler ancak onayımın gerekli olduğu nadir durumlarda vardır

O 3. Onayımın gerekli olduğu işlerle, gerek olmayan işlerin sayısı birbirine yakındır

O 4. İşlerin büyük bölümünde onayımı almaları gerekir O 5. Yapılacak her işten önce onayımın alınması gerekir

81

S26. Birimler arasında koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan, aynı konuya yönelik farklı uygulamalar oluyor mu?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S27. Sekreteriniz, gerektiğinde başkalarına yetki vererek, çeşitli işleri yaptırabilecek kadar yönetim yeteneğine sahip olmalı ve sizin yarım kalan işlerini takip edip sonuçlandırabilmelidir.



O 1. Kesinlikle Katılıyorum

O 2. Katılıyorum

O 3. Kararsızım

O 4. Katılmıyorum

O 5. Kesinlikle Katılmıyorum

S28. Astlarınızı çeşitli nedenlerle bekletir misiniz?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S29. Okuduğunuz bir metni yeterince konsantre olmadığınız için tekrar tekrar okumak zorunda kaldığınız oluyor mu?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

82

S30. Çalışanlarınız imza için sık sık yanınıza gelir mi?

O 1. Her Zaman

O 2. Genellikle

O 3. Bazen

O 4. Nadiren

O 5. Hiçbir Zaman

S31. İşi yaparken detaylara büyük önem vermek gerekir. Çünkü başarı detaylarda gizlidir.

O 1. Kesinlikle Katılıyorum

O 2. Katılıyorum



O 3. Kararsızım

O 4. Katılmıyorum

O 5. Kesinlikle Katılmıyorum

S32. Şu an için öncelikli hedefinizi düşünün. Bu hedefinizi ne kadar sürede gerçekleştirmeyi planlıyorsunuz?

O 1. 1 yıl içerisinde

O 2. 1 yıl ile 5 yıl arasında

O 3. 5 yıldan çok

O 4. Hedefim için bir zaman aralığı belirlemedim O 5. Öncelikli hedefimi belirlemedim

83

**ÖZ GEÇMİŞ**

**Kişisel Bilgiler**

Adı ve Soyadı: Veysel YILMAZ

Doğum Yeri:

Doğum Tarihi:

Medeni Hali:

Unvan:

Elazığ

30.01.1988

Evli

Bilgisayar İşletmeni (Memur)

**Eğitim Bilgileri**

Lise:

Ön Lisans:

Lisans:

Yüksek Lisans:

Elazığ Atatürk Lisesi (2002-2005)



Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO İşletme Bölümü (2008-2010)

Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü (2013-2017)

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. İşletme A.B.D. (2018-2020)

**Çalışma Bilgileri**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi - Strateji Geliştirme Daire Başk. - Muhasebe Birimi (Tübitak, Sanayi Bakanlığı, AFAD, Kalkınma Bakanlığı, Mevlana, Tujjb vs. projeleri) 2011-2017 (6 Yıl)

Fırat Üniversitesi - Diş Hekimliği Fakültesi (Faturalama, Döner Sermaye, Vezne, Bütçe, Yazı İşleri) 2017 – Devam Ediyor