

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTA ÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ  
BECERİLERİ İLE TUTUMLARI  
(ADİYAMAN İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet KÜÇÜK**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**EYLÜL 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTA ÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ  
BECERİLERİ İLE TUTUMLARI  
(ADİYAMAN İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet KÜÇÜK**

**1203810178**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin TAŞAR**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810178 numaralı yüksek lisans öğrencisi, Mehmet KÜÇÜK ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “ORTA ÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİ İLE TUTUMLARI: ADIYAMAN İLİ ÖRNEĞİ ” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin TAŞAR**  
**Adıyaman Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Osman ULUYOL**  
**Adıyaman Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin TAŞAR**  
**Adıyaman Üniversitesi**



**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Orta Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Tutumları (Adıyaman İli Örneği)” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



01.09.2014

Mehmet KÜÇÜK

## ÖNSÖZ

İnsanlara ayırım yapılmadan verilen en önemli şey zamandır. Herkes güne yirmi dört saatle başlar. Aslında ömür denilen şey de değerli dakikalardan ve saatlerden oluşan bir zaman bankasıdır. Zamanın maliyeti yüksektir. Çünkü depolanamaz, yeniden üretilemez, satın alınamaz. Zaman yaşamın diğer adıdır. Yani zaman hayat demektir. Bir insanın geleceği, içinde bulunduğu anı nasıl kullandığına bağlıdır. Zamanı yönetmek insanın yaşam kalitesini artırdığı gibi, zamanı yönetmeyi başarabilen insanlar başkalarının planlarına uymadan başka lokomotiflere vagon olmadan kendi çizdikleri rotada ilerlerler. Zamanı kullanma sanatını bilenler hayatta daha başarılı, daha mutlu, kendisine ve çevresine daha faydalı olan insanlardır. Toplumların en önemli yapı taşlarından biri okullardır. Okullar insanların eğitim ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulmuş eğitim kurumlarıdır. Bu eğitim kurumları belli bir düzen içinde çalışır ve her örgütte olduğu gibi bu düzeni yönetim sağlar. Yönetim, örgütün sahip olduğu madde, zaman ve insan kaynaklarını kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirme bilim ve sanattır. Yöneticinin rolü, okuldaki öğretimin etkililiğini artırmaktır. Toplumda “Müdür neyse okul odur” anlayışı yaygındır. Okul yöneticisi, okulun öğretim lideridir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, öğretimi geliştirmek için okulda bir vizyon oluşturmak, sürekli değişen, yenileşen ve gelişen dinamik bir yapının içerisinde, değişen rol ve sorumluluklarına uygun davranışlar sergilemek ve kendisini yetiştirmek zorundadır. Zamanı iyi kullanarak yönetmek eğitim yöneticilerinin işlerini etkin olarak yürütebilmelerinde oldukça önemlidir. Eğitim yöneticilerinin işlerindeki etkinlik ve verimlilik; öğrenci, öğretmen ve diğer eğitim çalışanlarına olumlu katkı sağlayacaktır. Bu doğal olarak ülkemizin ve yarınlarımızın geleceği olan çocuklarımızın eğitim kalitesini de olumlu etkileyecektir. Bu çalışmada ortaöğretim kurumu yöneticilerinin zamanı algılama, yönetme ve kullanma becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın gerçekleşmesinde bana rehberlik eden ve destek veren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin TAŞAR’a, verilerin analizinde yardımcı olan değerli komşum Yrd. Doç. Dr. Ayhan ÇİNİCİ’ye, anket uygulamalarında teknik destek veren Tuncay CİGAL’a, düzenlemelerde yardımcı olan Evren PEKTAŞ’a, anketleri doldurarak araştırmaya katılan meslektaşlarıma, çalışma sürecinde büyük bir sabır gösteren ve destek olan eşim Funda hanıma, çocuklarım Şeyma, Sena, Betül ve Muhammed Ali’ye teşekkür ederim.

Eylül 2014

Mehmet KÜÇÜK

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar VE ŞEKİLLER DİZİNİ .....	viii
KISALTMALAR .....	ix
ÖZET .....	x
ABSTRACT .....	xii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	11
<b>1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	11
1.1 Zaman Kavramı ve Tanımı .....	11
1.2 Zamanın Bileşenleri .....	14
1.2.1 Zaman ve Ekonomik Boyut .....	14
1.2.2 Zaman ve Kültür .....	14
1.2.3 Zaman ve Birey .....	15
1.2.3.1 Fiziksel etki .....	16
1.2.3.2 Felsefi etki .....	16
1.2.3.3 Psikolojik etki .....	16
1.2.3.4 Biyolojik etki .....	16
1.2.3.4.1 Sabah tipler .....	17
1.2.3.4.2 Öğleden sonra tipler .....	17
1.2.3.4.3 Her zaman hazır tipler .....	17
1.3 Zaman Türleri .....	17
1.3.1 Objektif Zaman .....	17
1.3.2 Subjektif Zaman .....	18
1.3.3 Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman .....	18
1.4 Bilim Dalları ve Zaman .....	19
1.5 Zaman Tuzakları .....	19
1.5.1 Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları .....	19
1.5.1.1 Öz disiplin yokluğu .....	20
1.5.1.2 Bireysel hedeflerin belirsizliği .....	20
1.5.1.3 Erteleme ve oyalama .....	20
1.5.1.4 Kendine aşırı güven veya güvensizlik .....	20
1.5.1.5 Hayır diyememe .....	21
1.5.1.6 Hafife alma ve önyargılar .....	21
1.5.1.7 Önceliklerin belirsizliği .....	21
1.5.1.8 Stres ve zaman baskısı .....	21
1.5.1.9 Olumsuz kişisel tutum .....	22
1.5.1.10 Alışkanlıkların kontrolünde olmak .....	22
1.5.2 İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları .....	22
1.5.2.1 Sık ve uzun telefon görüşmeleri .....	22
1.5.2.2 Beklenmeyen ziyaretçiler .....	23

1.5.2.3	Yetersiz sekreteryaya hizmetleri .....	23
1.5.2.5	Örgütsel belirsizlik ve kriz durumları .....	24
1.5.3	Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Zaman Tuzakları.....	24
1.5.3.1	Yetki devrinden kaçınma .....	24
1.5.3.2	Yetersiz iletişim.....	25
1.5.3.3	Yönetimsel hedeflerin belirsizliği .....	25
1.5.3.4	Koordinasyon eksikliği .....	25
1.5.3.5	Aşırı veya yetersiz yönetim.....	26
1.5.3.6	Açık kapı politikası .....	26
1.5.4	Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklanan Zaman Tuzakları.....	27
1.5.4.1	Sağlıksız çalışma ortamı.....	27
1.5.4.2	Bürokrasi ve büro patolojisi.....	27
1.5.4.3	Merkezi hiyerarşik örgüt yapısı.....	28
1.6	Zaman Yönetimi .....	28
1.6.1	Kişisel Zaman Yönetimi .....	31
1.6.1.1	Üç zaman testi .....	31
1.6.1.2	En İyi Zaman .....	32
1.6.1.3	Acil mi önemli mi? öncelik sırası hangisi? .....	32
1.6.1.4	Zaman kullanımını planlama.....	33
1.6.1.5	Altın kurallar .....	33
1.6.2	Örgütsel Zaman Yönetimi .....	34
1.6.2.1	Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini belirleyen ve/veya etkileyen başlıca faktörler .....	36
1.6.2.1.1	Öncelikleri belirleme ve planlama.....	36
1.6.2.1.2	Etkin iletişim.....	37
1.6.2.1.3	Karar verme .....	37
1.6.2.1.4	Yetki devri .....	38
1.6.2.1.5	Kesintileri ortadan kaldırmak .....	38
1.7	Eğitim ve Okullarda Zaman Yönetimi .....	40
1.8	Literatürde Zaman Yönetimi .....	44
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....		46
<b>2. YÖNTEM</b> .....		46
2.1	Araştırmanın Modeli .....	46
2.2	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	46
2.2.1	Araştırma Örneklemi ile İlgili Dağılımlar .....	47
2.2.1.1	Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı .....	47
2.2.1.2	Araştırma Kapsamına Alınan Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı .....	47
2.2.1.3	Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin mezun olduğu okula göre dağılımı .....	48
2.2.1.4	Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin görevine göre dağılımı .....	48
2.2.1.5	Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin en son mezuniyet durumlarına göre dağılımı .....	49
2.2.1.6	Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yöneticilikte toplam hizmet yılına göre dağılımı .....	49

2.2.1.7	Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin zaman yönetimi ile ilgili eğitim alıp almadığına göre dağılımı.....	50
2.2.1.8	Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yaşa göre dağılımı .....	50
2.3.	Veri Toplama Araçları.....	51
2.4	Verilerin Toplanması.....	53
2.5	Verilerin Analizi.....	54
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....		55
<b>3. BULGU VE YORUMLAR</b> .....		55
3.1	Yöneticilerin Genel Zaman Yönetimi Becerileri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	55
3.2	Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	57
3.3	Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Medeni Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	58
3.4	Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Zaman Yönetimi ile İlgili Kurs Almaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	59
3.5	Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Branş Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	60
3.6	Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Görevi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	62
3.7	Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile En Son Mezun Olunan Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	63
3.8	Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile İdarecilikteki Toplam Hizmet Yılı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	65
3.9	Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	66
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....		68
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....		68
4.1	Sonuçlar.....	68
4.2	Öneriler.....	69
4.2.1	Sonuçlara Yönelik Öneriler.....	69
4.2.2	Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	70
<b>KAYNAKÇA</b> .....		71
<b>EKLER</b> .....		79
Ek-A1: Anket uygulama izin yazısı .....		80
Ek-A2: Anket uygulama izin onayı .....		81
Ek-B:Orta Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Tutumları Hakkındaki Görüşlerini Ölçme Envanteri.....		82
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....		86



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	: Literatürdeki zaman yönetimine ilişkin bazı çalışmalar ve bulguları. ....	44
<b>Tablo 2.1</b>	: Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı ve yüzdeleri. ....	47
<b>Tablo 2.2</b>	: Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin medeni durumunagöre dağılımı ve yüzdeleri. ....	47
<b>Tablo 2.3</b>	: Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin mezun olduğu okula göre dağılımı ve yüzdeleri. ....	48
<b>Tablo 2.4</b>	: Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin görevine göre dağılımı ve yüzdeleri. ....	48
<b>Tablo 2.5</b>	: Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin en son mezuniyet durumlarına göre dağılımı ve yüzdeleri. ....	49
<b>Tablo 2.6</b>	: Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yöneticilikte toplam hizmet yılına göre dağılımı ve yüzdeleri. ....	49
<b>Tablo 2.7</b>	: Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin zaman yönetimi ile ilgili eğitim alıp almadığına göre dağılımı ve yüzdeleri. ....	50
<b>Tablo 2.8</b>	: Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yaşa göre dağılımı ve yüzdeleri yaş aralıkları frekans yüzdeleri. ....	50
<b>Tablo 2.9</b>	: Anket sorularına verilen cevapların puan aralıkları. ....	54
<b>Tablo 3.1</b>	: Anket maddelerinin frekans analizi. ....	56
<b>Tablo 3.2</b>	: Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY hakkındaki görüşlerinin toplam ve ortalama puanları. ....	57
<b>Tablo 3.2</b>	: Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY konusunda kurs almalarına ilişkin ZPLA, ZTUT, ZTUZ ve genel ort. açısından değerler. ....	59
<b>Tablo 3.3</b>	: Çalışmaya katılan yöneticilerin branşları ile ZY arasındaki ilişkiye yönelik değerler. ....	60
<b>Tablo 3.4</b>	: Çalışmaya katılan yöneticilerin yönetim görevleri ile ZY arasındaki ilişkiye yönelik değerler. ....	62
<b>Tablo 3.5</b>	: Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY becerileri ile en son mezun olunan okul arasındaki ilişkiye yönelik bulgular. ....	63
<b>Tablo 3.6</b>	: Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY becerileri ile idarecilikteki toplam hizmet yılı arasındaki ilişkiye yönelik bulgular. ....	65
<b>Tablo 3.7</b>	: Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY becerileri ile yaş arasındaki ilişkiye yönelik bulgular. ....	66

## KISALTMALAR

<b>ZY</b>	:	Zaman Yönetimi
<b>ZPLA</b>	:	Zaman Planlaması
<b>ZTUZ</b>	:	Zaman Tuzakları
<b>ZTUT</b>	:	Zaman Tutumları
<b>GENEL ORT.</b>	:	Genel Ortalama
<b>ANOVA</b>	:	Tek Yönlü Varyans Analizi
<b>E.T.</b>	:	Erişim Tarihi
<b>MEB</b>	:	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>F</b>	:	Frekans
<b>Sig. (P)</b>	:	Anlamlılık Düzeyi
<b>St. sapma</b>	:	Standart Sapma
<b>%</b>	:	Yüzdeler
<b>T</b>	:	Hesaplanan t Değeri
<b>Diğ.</b>	:	Diğerleri
<b>N</b>	:	Katılan Sayısı
<b>SPSS</b>	:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
<b>Ort.</b>	:	Ortalama
<b>&lt;</b>	:	Küçüktür
<b>&gt;</b>	:	Büyüktür
<b>p</b>	:	Anlamlılık Derecesi

## ÖZET

### ORTA ÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİ İLE TUTUMLARI (ADİYAMAN İLİ ÖRNEĞİ)

KÜÇÜK, Mehmet

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin TAŞAR

Eylül 2014, 100 sayfa

Zaman, her meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Zaman yönetimi ise, zaman içinde insanın kendini, işlerini, örgütünü ve diğer faaliyetlerini yönetmesidir. Bireyden topluma gelişimin temel unsuru eğitimidir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyleriyle eğitim seviyeleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Eğitimin toplumsal, siyasal, ekonomik ve kültürel kalkınmanın en önemli aracı olduğu bilinmektedir. Eğitimin bir süreçtir o ve bu sürecin etkililiği büyük ölçüde zamanın iyi kullanılması bağlıdır. Dolayısıyla eğitim yöneticilerinin etkili ve verimli zaman yönetimi konusunda yeterli olmaları yaşamsal öneme sahiptir.

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi becerilerini belirlemektir. Bunun için Adıyaman ilinde çalışan orta öğretim düzeyindeki okullarda görev yapan yöneticilerden toplam 274 kişiye “Zaman Yönetimi Anketi” iletilmiş, bunlardan 175 tanesi değerlendirilmiştir. Araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin genel zaman yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek ve zaman yönetimi becerileri ile cinsiyet, medeni durum, branş, yöneticilik kademesi, eğitim durumu, kıdem, zaman yönetimine ilişkin herhangi bir eğitim alınması, yaş gibi değişkenleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde zaman yönetimi ile görevi, en son mezun olunan okul, idarecilikte toplam hizmet

yılı ve zaman yönetimi ile ilgili kurs alınması açısından anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Zaman, Zaman Yönetimi, Okul Yöneticisi

## **ABSTRACT**

### **TIME MANAGEMENT SKILLS AND ATTITUDES OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS (ADIYAMAN PROVINCE SAMPLE)**

KÜÇÜK, Mehmet

Master Department Management

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. H. Hüseyin TAŞAR

September-2014, 100 pages

Time is a source of pressure on individuals from all professions. One's managing himself, his tasks, his organizations and other activities are time management. Basic factor from individual to society is education. There is a significant relationship between the level of countries' development and education. It is known that education is the most significant instrument for social, political and cultural development. Education is a process and effectiveness of this process widely depends on well use of time. Therefore, it is of vital importance for education officers to be sufficient in effective and efficient time management.

The aim of this study is to determine the time management skills of officers working at secondary education institutions. For this purpose, "Time Management Questionnaire" was delivered to 274 officers working at secondary education schools in Adiyaman province, and 175 were evaluated. In the study, it was aimed to reveal the opinions of officers working at secondary education institutions about general time management and a relationship between time management skills and variables such as gender, marital status, branch, managerial position, education level, whether he/she has received a training about time management, age. When the study findings were evaluated, it was marked that there is a significant relationship between time management skills and the position, the last school graduated from,

totalexperience at management and having a training about time management previously.

**KeyWords:** Time, Time Management, School Administrators

## GİRİŞ

Eşsiz bir kaynak olan zaman; biriktirilemez, durdurulamaz ve zamanın yerini hiçbir şey dolduramaz. Hepimiz güne aynı yirmi dört saatle başlarız. Bir gününüz, aslında, değerli dakikalarınızdan ve saatlerinizden oluşan bir zaman bankasıdır (Josephs, 1996: 8). Zaman, her meslek gurubundaki bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Zaman yerini alabilecek ikame bir mal bulunamamıştır. Zamanı durdurmak mümkün değildir, sürekli akar ve yitilir. Dünden bugüne ve yarına giden, sürekli geri dönmeyen tek yönlü akıştır. Zaman pahalıdır, fiyat dediğimiz şeylerin çoğu zaman fiyatıdır (Eren, 2011: 159). Diğer kaynaklardan farklı olarak zaman alınıp satılamaz, biriktirilmez, başkasından aşırıılmaz, depolanmaz, üretilmez, çoğaltılmaz ya da değiştirilmez. Sadece ondan yararlanılır. Hiç kullanılsa da, yine de tükenmeye devam eder. Zamanı yenilemek mümkün olmadığından, bütün kaynakların en değerli olanıdır (Schreiber, 1997: 18). Dünyanın kendi eksenini ve güneş etrafındaki dönüşü durmaksızın devam etmekte, bunun sonucunda gece gündüz, mevsimler, yıllar, dolayısıyla saatteki akreple yelkovanın hareketi bireyin denetimi dışındadır. Herkese tam bir eşitlik içerisinde verilen zamanın değerini ancak onun kullanım biçimi belirlemektedir (Gürbüz ve Aydın, 2012: 9-10). Zamanınız hayatınızdır; şimdi elinizde olan tek şey şu andır (Roesch, 2007: 30). Zamana karşı yaklaşımınız genellikle hayata bakış açınızı da yansıtır (Smith, 1998: 17). Zaman, günümüzün hızlı akan yaşamı içinde hepimizin en büyük sorunudur (Küçük, 2008: 10).

Zaman yönetimi, işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, dünyaya yayılmıştır (Akatay, 2003: 283). Zaman yönetimi, zamanı daha iyi değerlendirmek suretiyle, ondan kazandığımız zamana, başka işler sığdırmaktır. Zaman yönetimi, zaman içerisinde kendimizi meşgul ettiğimiz faaliyetlerin yönetimi ve zamanı etkinlik dilimlerine başarılı bir şekilde bölmektir. Kısaca kişinin kendini zaman içerisinde yönetmesidir (Tutar, 2007: 17-18). Bütün bu tespitlerden de

anlaşılacağı gibi zaman yönetimi, zamanı daha iyi değerlendirerek, belli bir zaman diliminde daha fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Andıç'ta "Zamanın etkili bir şekilde planlanması, gün içindeki faaliyetlere bir düzen ve disiplin getirilmesini sağlayarak, bireyin başarılı olmasına katkıda bulunacaktır. Zamanın etkin ve verimli kullanılması sadece bireyin başarısıyla sınırlı kalmaz. Bireyin başarısı toplumun, toplumun başarısı bir ülkenin başarısı demektir" (Andıç, 2009: 1). diyerek ülke başarısını zaman yönetimi ile ilişkilendirmektedir.

Eğitim, insana bilgi kazandırma ve insanı bilgiden yararlandırma işidir. Eğitim, insanın toplumuna uyumu, işini başarması, törelere uygun yaşaması, kendine inanç seçmesi ve düzenli çalışması için gereken bilgileri ona aktarma işidir (Başaran, 2008: 259). Okullar insanların eğitim gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulmuş eğitim kurumlarıdır. Bu eğitim kurumları belli bir düzen içinde çalışır ve her örgütte olduğu gibi bu düzeni yönetim sağlar Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve uygulayabilmesi ile olanaklıdır. Bu aşamada işe yönetim süreçleri girer. Yönetim süreçlerini bilimsel olarak kullanan okul yöneticisi için başarı kaçınılmazdır (Bursalıoğlu, 1991: 25).

Toplumları yarınlara hazırlayan ve ayakta kalmalarını sağlayan sistemlerin başında eğitim sistemleri gelir. Yüz yüze eğitimin yapıldığı, öğrencilerin eğitim gördüğü, somut olayların yaşandığı okullar toplumun ayrılmaz bir parçasıdır. Dünyada okullara alternatif olacak mekânlar henüz bulunmamıştır. Bu nedenle toplumun gelişmesi için okulların sürekli olarak geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekir.

Türkiye gelişmiş birçok ülkenin gıpta ettiği genç bir nüfusa sahiptir. Bu genç nüfusu çağın şartlarına uygun olarak yetiştirmek, onları gerekli bilgi ve becerilerle donatmak; ülkemizin gelişmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Mevcut genç nüfus potansiyelini değerlendirebilmek ve uluslararası arenada avantaj sağlamak için insan kaynaklarına yönelik yatırımların daha fazla yapılması gerekmektedir. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın başında ise eğitime yapılan yatırımı gelir. Çünkü bir ülkenin insan eğitimine yatırım yapması, geleceğine yatırım yapması anlamına gelmektedir. İyi yetişmiş bilinçli bir gençlik o ülkeyi şaha kaldırır. Şüphesiz bu durum eğitim yoluyla gerçekleşecektir. Bundan dolayı eğitim ve öğretim



kurumlarına büyük görevler düşmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarla; Ülkelerin gelişmişlik düzeyleriyle eğitim seviyeleri arasında sıkı bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca eğitimin toplumsal, siyasal, ekonomik ve kültürel kalkınmanın en önemli aracı olduğu belirtilmektedir. Eğitim; bireyin ve toplumların en temel dinamiği, gelişimin temel unsurudur. Eğitim sadece çocukların meselesi değildir, geleceğin bugünden inşasıdır. Eğitim kurumlarındaki verim insanla ve bir sürecin sonunda gerçekleştiği için kısa süreli ve maddi değildir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygu ve heyecanı büyük önem taşımaktadır.

Eren'e göre yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak veya aynı miktarda işi daha az zamanda başarmak önemlidir (Eren, 2011: 159). Etkili ve verimli zaman yönetimi, eğitim yöneticilerine dolayısıyla eğitime artı bir değer katacaktır.

Bundan mütevellit eğitim yöneticilerinin zamanı etkin kullanması; yöneticilerin, eğitim kurumunun ve dolayısıyla eğitimin niteliği açısından daha önemli hale gelmektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre, "Zaman Yönetimi"nin önemi üzerinde önemle durulmakta ve farklı alanlarda çalışmalar yapılmaktadır. (Andıç, 2009; Paşalı Tuna, 2011; Karaoğlan, 2006; Toksoy, 2010; Türe, 2013; İşcan, 2008; Özçelik, 2006; Daştan, 2012; Gozel, 2009; Yeşil, 2009; Ardıç, 2010; Topal, 2009; Özkılıç, 2004; Sugötüren ve diğ., 2011; Akbaba Altun, 2011; Nurluöz ve diğ., 2010; Nurluöz, 2012; Onural, 2005; Kocabaş ve Erdem, 2003; Korkmaz ve diğ., 2013; Özkılıç ve diğ., 2003; Demirtaş ve Özer, 2007; Yeşil, 2009).

Farklı branş ve alanlarda bu konu ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Andıç (2009), zaman yönetiminde dönüştürücü liderlerin davranışlarını incelemiştir. Akbaba Altun (2011), genel olarak zamanın önemine değinmiş olup başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri zaman yönetimi ve kullanımı ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Karaoğlan (2006), çalışmasında zamanın önemine değinmiş ve ülkemizin önde gelen başarılı şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin kişisel ve yönetsel zamanlarını nasıl kullandıkları ve bunun şirket başarısı üzerindeki etkilerini irdelemek, bu yolla ülkedeki diğer şirketlerin üst düzey yöneticilerine bir model oluşturabilmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Paşalı Tuna (2011), benzer şekilde yapı üretiminde zaman yönetiminin ürün kalitesine etkisi incelemiştir. Ayrıca sağlık bilimlerinde Yeşil (2009), çalışmasında hastane

yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin görüşlerini incelemiştir. Özellikle mevcut zaman yönetimi ile ilgili eğitim alanında yapılan araştırmalardan bir kısmı yüksek öğrenim düzeyindeki öğrencilere uygulanmış (zaman yönetimi becerileri ile akademik başarı, stres gibi faktörler arasındaki ilişkiler) bir kısmı da üst düzey eğitim yöneticilerinin zaman yönetimi becerileri, ya da ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinde zaman yönetimi incelenmiştir. (Sugötüren ve diğ., 2011; İşcan, 2008; Andıç, 2009; Özkılıç, 2004; Türe, 2013; Gozel,200 9; Onural, 2005; Topal, 2009).

Bu çalışmada, her geçen gün daha çok önem kazanan “*zaman*” kavramının eğitim yöneticisi konumundaki orta öğretim kurumu müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları tarafından nasıl algılandığının saptanması; elde edilen bulgular çerçevesinde, orta öğretim kurumu eğitim yöneticilerinin zaman yönetimi konusundaki uygulama ve becerilerinin tespiti, başka bir ifadeyle orta öğretim kurumu eğitim yöneticilerinin zamanı ne derece etkili kullandıkları ölçülmek istenmiştir. Bu araştırma, orta öğretim kurumu eğitim yöneticilerinin, zaman yönetimi hakkındaki görüşlerini ortaya çıkararak; bunların ışığında eğitim yöneticilerinin, zamanlarını kullanma konusunda bilinçlendirmek, zamanlarını etkin yönetmeleri için onlara yol göstermeyi hedeflemektedir. Aynı şekilde, eğitim yöneticilerinin hem mesleklerinde hem de sosyal hayatta, zamanı verimli kullanmalarının başarılarını etkileyeceği de muhakkaktır. Ayrıca bu çalışma ile eğitim yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki bilgi ve becerilerinin ölçülerek yapılan yanlışların ve eksikliklerin düzeltilmesi için tavsiyelerde bulunulması da amaçlanmıştır.

#### 1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Adıyaman ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin (okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının) genel zaman yönetimine (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) ilişkin görüşlerini belirlemek ve zaman yönetimi becerilerini; cinsiyet, medeni durum, branş, yöneticilik kademesi, eğitim durumu, kıdem, zaman yönetimine ilişkin herhangi bir eğitim alınması ve yaş gibi değişkenler açısından incelemektir.

## 2 Problem Cümlesi

Orta öğretim kurumlarında görevli yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile; “cinsiyet”, “medeni durum”, “branş”, ”yönetim kademesi”, “eğitim durumu”, “kıdem (yöneticilikte hizmet yılı), “zamanı yönetimi ile ilgili eğitim alması” ve “yaş” değişkenleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

## 3 Alt Problemler

Yukarıdaki temel problem çerçevesinde şu sorulara yanıt aranacaktır:

1. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimine ilişkin becerileri genel olarak ne durumdadır?
2. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile “cinsiyet” değişkeni arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile “medeni durum” değişkeni arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile “branş” değişkeni arasında nasıl bir ilişki vardır?
5. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile “yöneticilik kademesi” değişkeni arasında nasıl bir ilişki vardır?
6. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile “eğitim durumu” değişkeni arasında nasıl bir ilişki vardır?
7. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile “kıdem (idarecilikte hizmet yılı)” değişkeni arasında nasıl bir ilişki vardır?
8. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile “zaman yönetimi ile ilgili eğitim alması” değişkeni arasında nasıl bir ilişki vardır?
9. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile “yaş” değişkeni arasında nasıl bir ilişki vardır?

## 4. Hipotezler

1. Yöneticilerin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri iyi düzeydedir.
2. Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark bayan yöneticiler lehinedir.

3. Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde medeni duruma bağlı olarak anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark evli yöneticiler lehinedir.
4. Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde branşa göre anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark Edebiyat mezunu yöneticiler lehinedir.
5. Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark müdür olan yöneticiler lehinedir.
6. Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde eğitim durumu değişkenine bağlı anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark yüksek lisans yapmış yöneticiler lehinedir.
7. Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde kıdeme (yöneticilikte hizmet yılı) bağlı anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark 21 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip yöneticiler lehinedir.
8. Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde zaman yönetimi ile ilgili eğitim alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark ilgili eğitimleri alan yöneticiler lehinedir.
9. Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde yaş durumuna bağlı anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark 50 yaş üstü yöneticiler lehinedir.

##### 5 Araştırmanın Önemi

Zaman yönetimi ile ilgili birçok alanda çalışmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda;

Ormancı teknik elemanların, zaman yönetimin bilincinde ve gerekliliğine inandıkları ancak sosyal çevrenin kontrolü, zaman kullanımı ve yönetimi konusunda sorun yaşadıkları tespit edilmiştir (Özkan, 2008: 66-68). İşletmeler üzerine yapılan araştırmada ise, işletmelerdeki hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin pozitif yönde ancak klan ve adokrasi kültürlerinin ise negatif yönde zaman tuzakları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, hiyerarşi kültürünün zaman tuzakları üzerinde en etkili olan kültür tipi olduğu ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2006: 206-209). Yapı üretim projelerini, planlanan sürede ve istenilen kalitede tamamlayabilmek için, yapı üretiminde yer alan katılımcıların zaman yönetimi konusunda

bilgilendirilmeleri ve projelerde zaman yönetiminin kaliteye etkisini göz önünde bulundurmaları gerektiği tespit edilmiştir (Paşalı Tuna, 2011: 101-105). Diyabetli adolesanların zaman yönetimi becerileri ve metabolik kontrol üzerine etkisinin incelendiği araştırmada; zaman yönetimi açısından adolesanların davranışsal olarak da kendi kendini yönetimlerinin iyi/orta düzeyde olduğunu, zaman yönetimi iyi adolesanların diyabete uyumlu olduğunu, diyabete uyumun metabolik kontrolün iyi olması üzerine etkili olmadığı tespit edilmiştir (Dedik, 2008: 274). Organizasyonlarda zaman yönetimi ile işgörenlerin bilgisayar bilgisi arasında anlamlı bir ilişki, bilgisayar bilgisi ile zaman yönetimi arasında, negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu, zaman yönetimi sıkılaştıkça işgörenlerin bilgisayar bilgi düzeyi olumsuz yönde değiştiği tespit edilmiştir (Daştan, 2012: 82). Öğrencilerin zaman yönetimi becerileri “orta” düzeyde olduğu, öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ve zaman planlama ile cinsiyet, öğrenim gördükleri fakülte, öğrencilerin öğrenim gördükleri sınıf ve yaşadıkları yer değişkenlerine göre farklılık göstermediği, öğrencilerinin zaman düşmanları ile başa çıkabilme düzeyleri, cinsiyet, yaş, öğrenim gördükleri fakülte, öğrenim gördükleri sınıf ve yaşadıkları yer değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (İşcan, 2008: 73). Kız öğrencilerin zaman yönetimi puan ortalamalarının erkek öğrencilere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür (Eldeleklioğlu, 2008: 661-662). Öğrencilerin akademik başarıları ile zaman planlaması ve zaman yönetimi toplam puanı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, öğrencilerin zaman tutumları ile cinsiyet arasındaki farklılığın kızlar lehine gerçekleştiği ve zaman harcattırıcılar ile yaş arasında farklılığın ise 18-21 yaş arası öğrencilerde yoğunlaştığı bulunmuştur (Andıç, 2009: 67). Öğrencilerin zaman yönetimi konusunda bireysel çabaları olmakla birlikte bu çabaların yetersiz kaldığı ve profesyonel olarak zamanı etkin ve verimli kullanamadıkları ve bu süreci yönetemedikleri tespit edilmiştir (Çağlıyan ve Göral, 2009: 188). Öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile stres yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan araştırmada; “Zaman Yönetimi” ile “Psikolojik Faktörler” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, “Stres Değerleme” ile “Stresle Başa Çıkma”, “Psikolojik Faktörler” ve “Fizyolojik Faktörler” arasında anlamlı negatif bir ilişki, “Psikolojik Faktörler” ile “Fizyolojik Faktörler” ve “Stresle Başa Çıkma” arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Cinsiyetin “Stresle Başa Çıkma” ve “Psikolojik Faktörler” üzerinde, hazırlıktaki

sürenin “Stres Değerlendirme”, “Psikolojik Faktörler” ve “Fizyolojik Faktörler” üzerinde, katılımcıların İngilizce Seviyesinin “Zaman Yönetimi” üzerinde, yaşın “Stres Değerlendirme”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Fizyolojik Faktörler” üzerinde ve ikamet edilen yerin “Stresle Başa Çıkma” üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Stresle Başa Çıkma ile Stres Değerleme arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur (Türe, 2013: 105-112). Öğretmenlerin zaman yönetimi ile ilgili sorulara kuramsal açıdan literatüre uygun cevaplar verdiği fakat sınıf gözlemlerinde bu bilgilerin uygulamaya taşınmadığı görülmüştür (Topal, 2009: 77-78). Başka bir çalışmada ise, ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel zaman yönetimi (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşlerinin “yüksek” düzeyde olduğu, genel zaman yönetimi (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşlerinde “cinsiyete, okul türüne ve kadro durumuna” bağlı anlamlı bir farklılık olmadığı, fakat öğretmenlerin genel zaman yönetimi (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşlerinde “medeni duruma, kıdeme (hizmet yılı), eğitim durumuna, ilgili yayın okuma düzeyine ve bransa” bağlı anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (Gözel, 2009: 130). Diğer bir araştırmada ise öğretmenlerin tamamının zamanın önemi hakkında yeterli bilince sahip oldukları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin ders zamanlarını etkili hale getirmek için çeşitli yöntem ve materyalleri kullandıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin zaman yönetiminin verimliliği olumlu yönde etkilediğini düşündükleri görülmüştür (Özçelik, 2006: 84-96). Özel sektör ve kamu yöneticilerinin zaman yönetimi davranışlarının karşılaştırıldığı araştırmada; özel ya da kamu sektöründeki yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin yetersiz olduğu, geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler eğitim seviyeleri ve kıdemleri arttıkça zaman yönetimine daha duyarlı davrandıkları, özel sektör KOBİ yöneticilerinin kamu sektörü yöneticilerine göre zaman yönetimine daha duyarlı oldukları görülmüştür (Fidan, 2011: 47). Diğer bir araştırmada da yöneticilerin demografik özellikleri itibarıyla, zaman yönetimi boyutları açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (Sökmen, 2012: 126). Hastane yöneticilerinin zaman yönetimi ile ilgili yapılan araştırmada, hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimi alt boyut ortalamalarının yöneticilerin demografik özellikleri ile karşılaştırılmasında aralarında istatistiksel açıdan anlamlı fark saptanmıştır (Yeşil, 2009: 105-106).

Bu araştırma ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticiler ile çalışma yapılmıştır. Ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticilerin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Yöneticilerin hem iş hem de kişisel yaşamlarıyla yakından ilgilidir. Bu sebeple bu araştırma, kapsamı bakımından diğerlerinden ayrılmaktadır. Diğer yandan, okul yöneticilerin zaman yönetimi ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi, eğitimin doğası gereği önemlidir. Çünkü Okul yönetme görevi, okul yöneticisine aittir. Müdür, okul merkezli yönetimin bütün modellerinde etkili bir üye/ yönetici konumundadır (Taşar, 2009: 33). Okul yöneticisinin görevleri, yönetim süreçlerine göre anlam kazanmaktadır. Okul yönetiminde kullanılan yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve denetim süreçlerinden oluşur. Okul yöneticisinin görevi, her bir yönetim süreci etkili bir şekilde yönetmek olmalıdır (Töremen, 2013: 391-392). Eğitim yöneticilerinin de zaman yönetimini etkin kullanmaları günümüz yönetiminin anlayışında bir zorunluluktur (Bursalıoğlu, 1994: 97). Zaman yönetimin temel kaynaklarından biridir. Yönetici için zaman paradan daha değerli ve daha önemlidir Eğitim yöneticisi, etkin karar verebilme aşamalarında zamanlamayı ve süreci doğru uygulamalı ve zaman yönetimini iyi kullanmalıdır (Küçük, 2008: 64). Bunun yanında yöneticilerin her biri aynı zamanda öğretmendir. Öğretmenlik, planlı olmayı, zamanı iyi yönetmeyi, zamanı verimli kullanmayı, olabildiğince zaman tuzaklarından uzak durmayı gerekli kılan bir meslektir. Bu nedenle öğretmen olan yöneticilerin, zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi, öncelikle yöneticilerin bu konuda kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayacak; dolaylı olarak da yetiştirdikleri öğrencilerin zaman yönetimi becerilerini geliştirmelerine ve öğrenme başarılarına katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla ülkenin en temel dinamiği olan gençlerin daha iyi yetişmelerine katkı sağlayacağı beklenmektedir.

#### 6. Sayıtlılar

1. Kullanılan ölçek, ortaöğretim kurumu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerini ölçebilecek niteliktedir.
2. Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu yöneticilerinin, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarını içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

#### 7. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2013–2014 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma yönetici görüşleriyle sınırlıdır.

3. Araştırma, Adıyaman İli orta öğretim okulları ile sınırlıdır.
4. Araştırma Zaman Yönetimi Envanteri ve Kişisel Bilgi formunun ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

#### 8. Tanımlar

*Zaman*: Türk Dil Kurumu sözlülüğünde zaman; Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, Bu sürenin belirli bir parçası, Belirlenmiş olan an ve Olayların oluş ve akış sırasını belirleyen, düzenli ve dönemli göz olaylarını birim olarak kullanan sanal bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

*Zaman Yönetimi (ZY)*: Zamanı daha iyi değerlendirecek, belli bir zaman diliminde daha fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Zaman yönetimi, zamanı daha iyi değerlendirmek suretiyle, ondan kazandığımız zamana, başka işler sığdırmaktır (Tutar, 2007: 17). Yani, yaşam süresince zamandan verimli bir şekilde yararlanma disiplini ve anlayışdır; kişinin kendisini zamana bağlı olarak yönetmesidir.

*Zaman Planlaması (ZPLA)*: Önceden yapılacaklarının, zaman takvimi çerçevesinde tasarlanmasıdır, zamanın en iyi şekilde yönetilmesidir.

*Zaman Tutumu (ZTUT)*: Zamanın verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasıdır.

*Zaman Harcattırıcılar/Tuzaklar (ZTUZ)*: Plansızlık, acelecilik, kararsızlık, olaylara karşı güvensizlik gibi zamanı verimli kullanmayı engelleyen etkenlerdir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1 Zaman Kavramı ve Tanımı

Zamanı yenilemek mümkün olmadığından, bütün kaynakların en değerli olanıdır. Diğer kaynaklardan farklı olarak zaman alınıp satılamaz, biriktirilemez, başkasından çalınamaz, depolanamaz, üretilemez, çoğaltılmaz ya da değiştirilmez. Sadece ondan yararlanılır. Hiç kullanılsa da yine de tükenmeye devam eder (Schreiber, 1997: 18). Zaman hayattır, şimdi elimizde olan tek şey şu andır (Roesch, 2007: 30). Şu anda yaşamak şimdi ve burada sahip olduğunuz yaşamın değerini bilmek ve tam bir farkındalığa sahip olmaktır (Duncan, 2003: 17). Çünkü zaman sürekli akar, gelir ve geçer. Zamana karşı yaklaşım genellikle hayata bakışı da yansıtır. Zamanınız mı sizi kontrol ediyor yoksa siz mi onu? Sorusuna vereceğiniz cevap ile doğru kullanılmayan bir zaman yönetimiyle insanlar hedeflerine ulaşmakta zorluk çekebilirler. Zamanı verimli kullanmayı bilemeyen insan hedeflerini, yapmak istediklerini gerçekleştiremez (Smith, 1998: 17). Einstein, izafiyet teorisi ile zamana farklı bir boyut katmıştır. Fizikçiler, dünya üzerinde uzunluk, yükseklik, genişlik olmak üzere üç boyut olduğuna inanırken, Einstein, izafiyet teorisi ile buna zaman boyutunu da eklemiştir. İnsanlar ilk üç boyutta her yöne hareket edebilirken, zaman boyutunda ise sadece ileriye hareket edilebildiği vurgulanmıştır (Tutar, 2007: 21-22). Bütün bu açıklamalardan da görüldüğü üzere zaman kavramına herkes farklı anlamlar yüklemektedir. Zamanım yok, zaman geçmiyor, zaman çabuk geçiyor şeklindeki ifadelerini hepimiz çokça kullanır ve duyarız. Zamanın ne olduğundan çok yaşayarak anlamlandırıyoruz. Zaman bazen bizim için paradır, bazen sınırlıdır, bazen değerli bir kaynaktır. Ancak zamanı parayla satın alamıyoruz, artan zamanı depolayamıyoruz, ödünç alamıyoruz, ödünç vermiyoruz. Herkese bir günde verilen zaman 24 saattir. Peki, zaman gerçekten nedir?

Türk Dil Kurumu sözlülüğünde zaman; Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, bu sürenin belirli bir parçası, belirlenmiş olan an ve olayların oluş ve akış sırasını belirleyen, düzenli ve dönemli gök olaylarını birim olarak kullanan sanal bir kavram (URL-1) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir sözlükte ise Zaman: Meydana gelen olayları sıralamaya yarayan başsız ve sonsuz mücerret kavramdır (Doğan, 2003: 1159). Şeklinde tanımlanmıştır. Zaman evrendeki en benzersiz değerdir. İkame edilemeyen, geri döndürülmeyen, depolanması, yeniden yaşanması ve satın alınması mümkün olmayan bir kaynaktır (Tutar, 2007: 17). Zaman tarih boyunca beklide tüm kavramlar içinde tanımlanması ve anlaşılması en güç kavram olmuştur. Abraham Cowley “Geçmiş ve gelecek yoktur, sonsuz bir şimdi vardır.” Diye tanımlar. M. Aurelius ise “Bir şeylerin gelip geçtiği bir çeşit ırmak vardır ve o, ‘zaman’dır. der. Benjamin Franklin “Kaybedilen zaman bir daha asla bulunamaz.” Diyerek zamanın öneminden bahsetmektedir (Roesch, 2007: 12). Zaman kıymetli bir kaynaktır. Ona yaklaşım tarzı ve kullanma biçimi başarı ya da başarısızlığın arasındaki ibreyi belirleyecek, bireyin sağlıklı ya da gergin ve depresif biri olunmasına sebebiyet verecektir (Smith, 1998: 12). Hepimiz güne yirmi dört saatle başlarız. Bir gününüz aslında değerli dakikalarınızdan oluşan bir zaman bankasıdır. Kaynak kısıtlıdır fakat onu kullanma biçimleri kısıtlı değildir (Josephs, 1996: 8). Zaman günümüzün hızlı akan yaşamı içinde hepimizin en büyük sorunudur. Bir günü yirmi dört saatten fazla yaşamak imkânsız olduğuna göre akıp giden zamanı daha organize ve daha verimli şekilde kullanmaya çalışmaktan başka yapabileceğimiz bir şey yoktur (Küçük, 2008: 10). Zaman konusunda birçok düşünür fikir beyan etmişlerdir. Bunlardan bazıları şöyledir:

“Kudretli olmak, başkalarının ve kendinin zamanı kontrol altında tutabilmektir” J. Attalı.

“Zamanın yalnız bir gerçeği vardır, oda hissettiğiniz andır, başka bir deyişle, zaman hissedilen anı kaplayan bir gerçektir, iki boşluk arasındaki bir asma köprüdür” G. Bachelard.

“Yegâne sermayeleri zaman olan insanların akılları tek güç kaynaklarıdır” H. Balzac.

“Zaman bir buluştur ya da hiçbir şey olmadığının fark edilmesidir” H. Bergson.

“Zaman hiç kaybolmaz, kaybolan biz kendimiziz” P. Claudel”.

“Zamanımız bir ölçek haline geldi, para zamana yenik düştü. Bu durumda kim zamanını israf ederse, parasını sağa sola savuruyor demektir” B. Franglin”.

“Zaman, hayatın bu en saf kuşkusu ve türlü değişiklikler dolu yolu” F. Hegel.

“Acaba insan bir gün, uzayda sağladığı ilerlemelere benzer ilerlemeleri zamanda da elde edebilecek midir” P. Janed.

“Zamandan daha değerli bir şey olmadığına göre, onu saymadan harcamak kadar büyük cömertlik olamaz” M. Jouhandeaau.

“Zaman, soyut emelleri daha yumuşak hale getiren ve esnek bir madde değildir. O, üstünden değerli taşların geçtiği altından bir şerittir, ender bulunan bir besindir” S. July.

“Zamanlarını kötü kullananlardan çoğu, kendilerinin aceleci olduğunu bilenlerdir” J. La Bruyere.

“Uzay benim kudretimın sembolüdür. Zaman ise benim güçsüzlüğümün ifadesidir” Lagneau.

“Zaman, içinde olayların meydana geleceği bir nehir gibidir” A. Marc”.

“Kapitalistler, ciğerlerine özgür havayı çekebilmek ve güneş ışınlarına ulaşabilmek için zaman hırsızlığı yaparlar” K. Marx.

“Zaman insanların geliştikleri tarladır” K. Marx.

“Zamanlarını iyi kullanmayı bilenler, bilim ve deneyimi hayatlarıyla birleştirirler” M. Montaigne.

“İnsanların en büyük sanatı zamandır” L. Napoleon.

“Zaman özünde anlamsızdır, onu sezebilmek için duyarlı bir insan olmak gerekir” F. Nietzsche.

“İnsanın, insan olduğunu hissedecek zamanı yoktur, o ancak yaşayacak kadar zaman bulur” G. Poulet.

“Zamanımızı hiç kaybetmek istemeyiz, onun yerine kendimizden bir şeyler kaybetmek, acaba daha iyi mi olur?” J. P. Sartre.

“Zaman harabeleri, viranelikleri, tükenmiş umutları, kaybolan hayalleri ve her gün yeniden oluşan yeni hayalleriyle en güzel şeydir” E. Scola.

“Zaman ondan yararlanabilecek kadar uzundur. Onun ölçüsünü bulup, düşünüp çalışanlar için” Voltaire (URL2).

## 1.2 Zamanın Bileşenleri

Zaman olgusu tek başına bir değer taşımamaktadır. Zamanın anlam ve önemi birey, olay ve mekânlarla ilişkilendirildiğinde artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında zamanın ekonomik, kültürel ve bireysel boyutlarının bulunduğu görülmektedir.

### 1.2.1 Zaman ve Ekonomik Boyut

İşletme yönetiminin temel amacı kıt kaynaklarla maksimum sonuç elde etmektir. Yeryüzünde hiçbir kaynak sınırsız değildir kıt kaynaklarla en yüksek değerlere ulaşma fikri verimlilik ve etkinlik kavramlarını doğurmuştur. İlk defa bu kavramları Klasik yönetim teorisinin kurucuları Taylor, Fayol ve Weber ileri sürmüşlerdir. Klasik teorinin özellikle vurguladığı iki ana görüşü olmuştur. Bunlardan birincisi, işletmelerde etkinlik ve verimliliğin artırılması, ikincisi ise bunu sağlayacak olan formal organizasyon yapısının ve bunun içindeki yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir (Koçel, 2011: 203). Stalk ve Houd ise içinde bulunduğumuz günlerde stratejik bir nitelik kazanmış olan zaman; para, verimlilik, kalite ve yeniliğe eşdeğer olmaktadır (akt: Akgemci ve diğer., 2003: 12).diyerek zamanın ekonomik boyutuna dikkat çekmektedirler. Eren (2011)'de zaman pahalıdır, fiyat dediğimiz şeylerin çoğu zaman fiyatıdır(Eren, 2011: 159). tespiti ile zamanının işletmeler açısından en az diğer üretim faktörleri kadar önemli olduğunu dile getirmiştir. Diğer üretim araçlarının hepsi depolanabilir, satın alınabilir, biriktirilebilir. Ancak zaman depolanamaz, biriktirilemez ve satın alınamaz. Dolayısıyla zaman diğer bütün üretim araçlarından daha önemlidir demek yanlış olmaz.

### 1.2.2 Zaman ve Kültür

Çin'de ikimesafe arasını 30 günlük yolculuktan, 48 saate indirecek hızlı tren projesi he yecanla anlatılır kengrubayaklaşan bir Çinli; "Peki, diğer 28 gündeyapacağız?" sorusun u yönetmiş! Bir Alman atasözü de; "Ahmaklar zaman kaybetmenin, akıllılar ise zamanı kazanmanın uğraşımı içindedirler." der (Fidan, 2011: 47). Bu iki sözden de anlayacağımız gibi, zaman hakkındaki düşünce ve değerler kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyi düşük tarım toplumlarında tarihe ve geçmişe nostaljik bir hayranlık duygusuyla aşırı itibar edilmektedir. Bu nedenle, bu toplumlar

şimdiki zamanı ve geçmişi iç içe yaşamaktadırlar. Zaman ufukumuz, geçmişe ya da geleceğe olan uzaklığımızın kendi kendine algılanışıdır. Bunu dikkatimiz elverdiği ölçüde sağlarız. Zaman ufukların oluşumu, yaşanan hayat biçimlerine ve kişilerin özelliklerine göre toplumdan toplumda büyük farklılıklar gösterir (Schreiber, 1997: 60).

Batı kültürlerinin ve gelişmiş ülkelerin zamana ilişkin düşünceleri, esas itibarı ile az gelişmiş ülkelere göre farklılık göstermektedir. Örneğin ABD’de yöneticileri çoğu zamanı, sonsuz doğrusal bir çizgide randevulara bölünebilen ancak, bir anda sadece bir eylemin yapılabildiği “tek dizi” olarak görmektedir. Dolayısıyla zaman son derece kıt bir kaynak olarak düşünülmektedir. “Zaman paradır” ya da “zaman düşmandır” sözü çok sık ifade edilmektedir. Asya tarzı zaman kavramı biçimde oldukça döngüsel aşamalar görülmektedir. “Bir mevsim diğerini izler, bir hayat diğerine yol açar” biçiminde bir düşünce hakimdir. Bazı doğu kültürlerinde, programlar belirtilen saatten bir ya da iki saat sonra toplantıya gelmek çok normal karşılanmaktadır. Avrupa ve ABD’de ise randevuya geç gitmek büyük bir hakaret olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde ise henüz bireylerin zamanın kıt bir kaynak olduğu bilincine fazla varamadıkları görülmektedir. Batı kültürleri zamanı her maddi değerın kazanılması için son derece kıt bir ekonomik değer olarak görür ve bu düşünce yaşamın fiziksel yanını yani medeniyetin gelişmesine katkı sağlar. Doğu kültürlerinde ise zaman, kültürel ve insani değerlerin içinde yaşandığı, kültür aktarımının zorunlu bir değeri olarak görür ve bu yaklaşım kültürün gelişmesine katkı sağlar. Ne medeniyetten ne de kültürden vazgeçilmeden veya ikisi arasında bir tercihe zorlanmadan hem gelişmiş bir medeniyeti, hem de zengin bir kültürü ortaya çıkaracak bir zaman algısı yaklaşımı en doğru olanıdır (Tutar, 2003: 56).

Farklı kültürlerin zaman kavramına yaklaşımı belirgin bir biçimde farklılaşmaktadır. Fakat bütün kültürlerdeki ortak olan şey, zamanı en iyi şekilde kullanma konusunda ortak bir ihtiyaç içerisinde bulunmalarıdır.

### **1.2.3 Zaman ve Birey**

Bireyin zamanı algılama biçimi, onun davranışlarını; fiziksel, felsefi, psikolojik ve biyolojik açıdan önemli ölçüde etkilemektedir.

### **1.2.3.1 Fiziksel etki**

Bireyin faaliyetlerini etkileyen plan, program, iş akışı, çalışma ritmi, koordinasyon, işe başlama ve işten ayrılma, geçmişin tecrübesi gibi rasyonel ve planlanabilir hususlar zaman kullanımında fiziksel etkiyi oluşturmaktadır. Zaman planlaması rasyonel ve ölçülebilir zaman faktörlerini içermektedir. Birey, ancak bu sayede mevcut zamanı üzerinde denetim sağlayabilmektedir.

### **1.2.3.2 Felsefi etki**

Her bireyin bir yaşam felsefesi vardır. Bu doğrultuda bireyin iyimser kendine güvenen veya aldırma, zevkine önem veren veya korku- belirsizlik içinde olan, yaklaşımları zaman karşı tavrını belirlemektedir. Bir başka ifadeyle bireyin sahip olduğu hayat felsefesi, bireyin zamana karşı davranış tarzını belirleyici bir rol oynamaktadır.

### **1.2.3.3 Psikolojik etki**

Genellikle birey için psikolojik etki, öncelikli konumda yer almaktadır. İş zamanında bitirememe stresi veya başarısız olma korkusu nedeniyle zamanı iyi kullanamamak, üzerine aldığı sorumluluğu yerine getirememe baskısının yarattığı heyecanı yaşamak psikolojik etkiye örnek olarak verilebilir. Birey bir zaman yönetimi stratejisi uygulaması ile söz konusu bu psikolojik etkinin ortaya çıkardığı olumsuzlukları minimum düzeye indirebilir.

### **1.2.3.4 Biyolojik etki**

Biyoloji bilimi, bireylerin içindeki biyolojik saatin, bireyin zamanını kullanma biçiminin belirlemede önemli rol oynadığını ve dolayısıyla organizmanın davranışlarını yönlendirdiğini ifade etmektedir. Böylece bireyin zamanını ayarlamasında biyolojik saatini göz önüne alması gerekmektedir. Biyolojik saat açısından bireyler, üç ayrı tip kapsamında sınıflandırılmaktadır.

#### **1.2.3.4.1 Sabah tipler**

Bu tip bireyler sabah çok enerjik olmaktadır. Öğleye doğru enerjileri zirveye ulaşmakta ve sonra yavaş yavaş enerjileri azalmaya başlamaktadır. Akşama doğru ise, tüm performanslarının bittiği görülmektedir.

#### **1.2.3.4.2 Öğleden sonra tipler**

Bu tip bireyler çok zor uyanmaktadır. Sabahları kayıtsız ve uyuşukturlar. Öğleden sonra biraz açılmaya başlamakta, öğleden sonra enerji dolu olmaktadır. Hava karardığında ise durulmaktadır.

#### **1.2.3.4.3 Her zaman hazır tipler**

Bu tip bireyler, sabah ve öğleden sonra tipinin en iyi yönlerinin karışımıdır. Sabah erken kalkmakta ve enerjik olmaktadır. Öğleye doğru durulmakta, öğleden sonra ise performansları tekrar artmaktadır. Bireylerin performanslarının ne zaman yüksek olduğunu bilmeleri, zamanlarını verimli kullanmaları açısından çok önemlidir.

### **1.3 Zaman Türleri**

Zamanı anlamı ve türleri, bulunulan ortam ve varlıklara göre değişmektedir. Zaman türleri genel bir yaklaşımla şöyledir.

#### **1.3.1 Objektif Zaman**

Objektif zaman saatle ölçülebilen zamandır. Objektif zamanın kaynağı güneşin dünyanın etrafındaki hareketleridir. Bu zaman kavramı bütün bireyleri için aynı ve sabit kalmaktadır. Bir saatlik süre bireylerin ilgi ve yaşantılarına göre farklı algılansa da değişmemektedir. Bu objektif zaman veya diğer adıyla “gerçek zaman”dır (Akgemci ve diğ., 2003: 9). Gerçek zaman fiziksel etkisi olan zamandır. Zamanın fiziksel etkisini dahi anlayabilmek için insanoğlu zamanı birimlere bölerek ifade etmiştir: Salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl, yüzyıl, bin yıl gibi. Psikolojik zaman algısı dışında herkese göre aynı olan zamandır (Tutar, 2007:30).

### 1.3.2 Subjektif Zaman

Zaman bazen geçmek bilmezken, bazen de nasıl geçtiğinin farkına varılamamaktadır. Bireyin sevdiği kişilerle birlikte olması ya da hoşlandığı şeyleri yapması durumunda zamanın nasıl geçtiğini anlayamamasına karşın, hoşlanmadığı şeyleri yaptığı ya da sevmediği kişilerle birlikte olması durumunda zamanın geçmek bilmediğini algılaması kaçınılmazdır (Gürbüz ve Aydın, 2012: 10). Subjektif zaman; "hissedilebilen ya da algılanan zaman"dır. Bir bireyin saatin kaçı gösterdiğine bakmaksızın olayda geçen süreyi kısa ya da uzun olarak hissetmekte ve buna göre algılamasında sürenin ne kadarın kısa veya uzun süre olarak karar vermektedir. Örneğin saatin beş dakika olarak gösterdiği zaman diliminde; kaza yapan birinin başında ambulans beklerken çok uzun olarak algılayan biri, sevdikleriyle zaman geçiren başka biri için beş dakika çok kısa olarak algılanmaktadır. Einstein bu durumu "güzel bir kadının yanında geçen bir saat bir dakika gibi, kızgın bir sobanın üzerinde geçen bir dakika bir saat gibidir." şeklinde açıklamaktadır (Küçük, 2008: 35).

### 1.3.3 Biyolojik(İçgüdüsel) Zaman

Subjektif zamanın bir çeşidi de biyolojik zamandır. Canlı varlıklarda zamanın biyolojik etkisini görmek mümkün. Canlıların kış uykusuna yatmaları, belirli dönemlerde çiftleşmeleri her canlının bir biyolojik saatinin olduğunu gösterir. İnsanlarda yemek yemeyi, uyumayı vb. fonksiyonlarının biyolojik saate göre yaparlar. Kısaca yaşayan tüm varlıkların kurulu bir biyolojik saate sahip olduğu görülmektedir. Çoğu zaman kurulan saat çalmadan uyanmamızın izahı, biyolojik saatin bireye kalkma zamanının olduğunu söylemesidir. Canlılar zamana direnerek vücut saatine uymayarak hayati fonksiyonlarını yerine getiremezler, getirselere bile vücutta önemli biyolojik zararlar oluşur. Örneğin aralıksız birkaç gün uykusuz kalmak, susuz kalmak ya da aç kalmak insanın yaşamsal organlarında ciddi fiziksel zararlara neden olabilir. Zamanın olumsuz biyolojik etkilerinden kurtulmak için vücut saatimizi dikkate almak zorundayız. İnsanların işlerine için daha fazla zaman yaratmak için biyolojik yapılarının kaldıramayacağı yüklerin altına girdiklerini, daha az uyuyarak, daha az dinlenerek kazanan zamanın biyolojik rahatsızlık verdiğini görmek mümkündür (Tengilimoğlu ve diğer., 2007: 87).



## 1.4 Bilim Dalları ve Zaman

*Yönetim açısından zaman:* Yönetim açısından zaman işçilik zamanı ve yönetsel zaman olarak sınıflandırılmaktadır. İşçilik zamanı iş görenlerin üretim için harcadıkları zamanı, yönetsel zaman ise, yöneticilerin yönetim işlevlerini yerine getirmek için kullandıkları zamanı tanımlamaktadır (Akgemci ve diğ., 2003: 10). Yönetsel zaman birden çok insanı bir araya getirebilecek nitelikteki bir amaç belirlemesi ile bu amaca ulaşmak için yerine getirilen planlama, örgütleme yürütme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği iş gören ve makine zamanı toplamıdır (Küçük, 2008: 40).

*İktisat açısından zaman:* Özgen ve Doğan'a göre zaman iktisat alanında sıklıkla kullanılan bir ölçü birimidir. Örneğin; emeğin karşılığı olarak ödenen ücret; saat, gün, hafta veya ay üzerinden hesaplanmaktadır diyerek iktisat açısından zamanı değerlendirmektedirler.

*Sosyolojik açıdan zaman:* Sabuncuoğlu ve Tüz bu konuyu bireylerin kişisel takvime bağlı olarak yaptıkları eylemler için bir araçtır. Örneğin; tören, bayram, yıldönümü ve anma günleri bireyleri bir araya getiren birer toplumsal eylemi ifade etmektedir" (akt:Akgemci ve diğ., 2003: 11-12). şeklinde açıklamaktadırlar.

## 1.5 Zaman Tuzakları

Zamanın etkin kullanımının önündeki engellere zaman tuzağı denir. Zaman tuzakları çeşitli faktörlerden oluşur. Bunlar işten kaynaklanan tuzaklar, kişiden kaynaklanan tuzaklar ve örgütsel yapı ve yönetim anlayışından kaynaklanan tuzaklar olabilir (Tutar, 2007: 79). Zamanla olan ilişkilerimizde gerçekten güç sorunlarla karşılaşmaya başlamamız, çalışmalarımızın anlam kazandığını ve onlardan yararlandığımızı açıklar. Zamanı israf etmenin kaynağı, onu kullanım biçimimizdir (Schreiber, 1997: 70).

### 1.5.1 Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları, kişinin kendi tutum, davranış, inanç ve kültürü sonucunda ortaya çıkar. Kişi kendi otokontrolünü geliştirirse kişiden kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırır. Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları şunlardır;

### **1.5.1.1 Öz disiplin yokluğu**

Öz disiplin, dışarıdan bir otoritenin kontrolü ve korkusu olmadan kişinin kendi içinden gelerek ve nedenlerini kavrayarak doğru davranışları seçme yeteneğidir. Bu doğuştan sahip olunan bir özellik olmayıp yaş, deneyim ve eğitimle kazanılır. Kişisel zaman yönetiminde öz disiplini gelişmiş olan insanlar daha başarılıdırlar. Kendilerini sürekli zaman baskısı altında hissetmezler. Önceliklerini belirler, doğru zamanda doğru işler yaparak kendileri zamanı yönetirler.

### **1.5.1.2 Bireysel hedeflerin belirsizliği**

Hedef belirleme mevcut durumun dışına çıkma arzusu olduğundan; var olan durumla düzenli ve planlı bir çatışmayı gösterir. Bazı zamanlarda alışkanlıklarımızın rahatlığından çıkmak bizi ürkütür. Eski ve rahat durumu terk etmek hayattaki en zor şeylerdendir. İnsanların hedef belirleyememesinin en temel sebebi de budur. Hedef belirlememek zaman yönetiminin en önemli tuzağıdır. Bu tuzaktan kurtulmanın yolu işimizin ve yaşamımızın başarısını etkileyecek olan hedefler belirlemektir (Tutar, 2007: 80-81).

### **1.5.1.3 Erteleme ve oyalama**

Erteleme belli bir zaman diliminde yapılması gerekli olan işleri, kendi zamanlarında yapmamak ve başka zamanlara ertelemektir. Ancak unutulmamalıdır ki başka zamana ertelediğimiz her iş başka bir işin ertelenmesine sebep olacaktır. Erteleme zaman planlanması için en büyük engellerdendir. Başarısızlığın da temel nedenidir. Unutulmamalıdır ki bugün yapılması gereken işin yarına ertelenmesi, yarınki işleri erteleyecektir. Ertelemenin en önemli sebeplerinden biri işi son ana bırakmaktır. Bir işi başaramama duygusu da ertelemeye sebep olmaktadır. Plansızlık da bir erteleme sebebi olabilmektedir. Ertelemek insanların kendi kendini aldatmasından kaynaklanan bir alışkanlıktır (Akgemci ve diğ., 2003: 80).

### **1.5.1.4 Kendine aşırı güven veya güvensizlik**

Kişinin kendine güvenmesi iyi bir özellik olmakla beraber aşırı güven, insanlara ve işlere karşı laubali ve boş vermişlik duygusu yaratabilir. Bu ciddi bir

kişisel zaman tuzağıdır. Hafızasına aşırı güvenen bir insan ” Aklımda tutabilirim, unutmam.” diyerek not almaz ve böylece yapılacak işleri unutur, eşyalarını arar ve zaman kaybeder. Aynı şekilde “Ben bunu başaramam, bu iş bana göre değil” anlayışındaki güvensizlik bir işe başlamayı engeller ve yapılamayan işlerin daha fazla zaman almasına neden olur.

#### **1.5.1.5 Hayır diyememe**

İnsanların iş arkadaşlarıyla ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde en zorlandıkları durum “Hayır” diyememektir. Yaşantımız boyunca hayır dememiz gerekirken demediğimiz için gereksiz meşguliyetler ve zaman kaybı çokça yaşamışızdır. Bundan kurtulmanın yolu hayırda hayır vardır. İlkesine göre hareket edip “Bu konuyu iyi bilmiyorum, bunu bilen daha iyi birine sorsanız.”, ”Şu anda müsait değilim, daha uygun bir zamanda gelseniz” gibi nazik cümlelerle karşıdaki insana hayır demelidir.

#### **1.5.1.6 Hafife alma ve önyargular**

Yapılacak işleri hafife almak “çok basit bir iş, nasıl olsa yaparım.” anlayışı işleri zamanında yapmayarak ertelemeye sebep olmaktadır. Bu durum ciddi bir zaman tuzağıdır. Zaman yönetimi kavramının boş ve safsata olduğuna inanmak, zaman yönetimin reddine sebep olabilmektedir (Tutar, 2007: 84).

#### **1.5.1.7.Önceliklerin belirsizliği**

Zaman kayıpları daha çok ”öncelikleri belirleyememek ve sıralayamamak, gerçekçi olmayan zaman tahminleri, zaman sınırlarının olmayışı ve kararsızlık” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yapılacak işler öncelik ve önem sırasına göre gerçekleştirilmelidir (Akgemci ve diğ., 2003: 85).

#### **1.5.1.8 Stres ve zaman baskısı**

Bu konuda “Zamanımızı harcayan her şey, bizi yeterince zamanımız olmadığı stresine iter; bu nedenle her potansiyel zaman tüketici aynı zamanda potansiyel bir stres yapıcıdır. Zamanı tüketmenin ne olduğunu iyi biliriz. Panikleriz, heyecanlanırız

ve sıklıkla birlikte yaşam ya da çalışma için çekilmez olur. Yarattığı stres, günlük olağan işlerde açığa çıkar (Küçük, 2008: 52-53).

#### **1.5.1.9 Olumsuz kişisel tutum**

Psikolojik sağlık, insanın zihinsel, düşünsel ve duygusal yeteneklerini tam olarak kullanabilmesidir. Bu durum onun tam kapasite ile çalışmasını ve mutlu olmasını sağlar. İnsanların duygusal karmaşa içinde olması ise, kapasitesini tam olarak kullanamamasına neden olur. Duygusal karışıklık enerji kaybetmemize ve az verimli olmamıza neden olabilir (Tutar, 2007: 93).

#### **1.5.1.10 Alışkanlıkların kontrolünde olmak**

“Zaman yönetiminde alışkanlıklar zorluk çıkarır” ve “eski alışkanlıklar zor kaybolur” sözü bu gerçeği ifade eder. Kötü alışkanlıkların kısa bir süre sonra yeniden ortaya çıkması büyük ihtimaldir. Anılar, takvimler ve kontrol listelerinden daha dayanıklıdır, karmaşık bir iş yarına kadar bekleyebilir, kahve molaları yeniden uzayabilir (Tutar, 2003: 83).

#### **1.5.2 İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

İşten kaynaklanan zaman tuzakları; uzun telefon görüşmeleri, beklenmeyen ziyaretçiler, uzun ve gereksiz toplantılar, yetersiz sekreteryaya, kriz durumları, örgütsel belirsizlik ve çatışma gibi durumlardan kaynaklanır.

##### **1.5.2.1 Sık ve uzun telefon görüşmeleri**

Telefon hayatımızda önemli bir iletişim aracıdır. Ancak gerektiği gibi kullanılmadığında zaman kaybettirici bir araç haline dönüşebilir. Bunun için telefon görüşmelerimizi belirli bir tarza uygun hale getirmeliyiz (Tutar, 2007: 99). Zaman kaybına neden olabilecek telefon alışkanlıklarından önemli olan bazıları şunlardır:

- a. fazla gevezelik,
- b. mesajları yazmak için kalem ve kâğıt bulundurmamak,
- c. söyleyeceklerinizi önceden hazırlamamak,
- d. kesin ve açık cevap vermemek,

- e. gelen bütün telefonlara cevap vermek zorunda olmak,
- f. zor insanlarla meşgul olmak zorunda kalmak,
- g. acil bir projenin ortasında gelen telefona cevap vermek zorunda kalmak,
- h. iyi dinlememek,
- i. telesekreterin nasıl kullanılacağını bilmemek (Karaoğlan, 2006: 87).

### **1.5.2.2 Beklenmeyen ziyaretçiler**

Allan ” Beklenmeyen ziyaretçi, zaman yönetimi bakımından büyük bir zaman israfıdır. Şüphesiz biraz sosyal sohbet gereklidir. Takım oluşmasını yardım eder, beyni dinlendirir. Ama tüm sohbetler işe yarar diye düşünmemek gerek, bazıları yaramaz” (akt., Andıç, 2009: 33). Şeklinde ifade etmektedir. Her şey alt üst olur; ise ayrılan zaman sohbe harcanır. Yapılamayan iş ertelemeye, erteleme ise bir başka işin ertelenmesine neden olur. Beklenmeyen ziyaretçinin el koymuş olduğu zaman, başka bir iş için ayrılmış olabilir. Bu iş yapılamadığı için başka bir işin zamanında yapılma zorunluluğu ortaya çıkar (Tutar, 2003: 92). Bu zaman tuzağına düşmemek ve verimli bir çalışma için ziyaret saatleri mutlaka düzene konmalıdır.

### **1.5.2.3 Yetersiz sekreteryaz hizmetleri**

Sekreter, etkin iletişim sistemini yerine getiren, yöneticilerin diğer birim yetkilileri ile ilişkilerini organize ve kontrol eden, yönetime ait bilgi ve becerilerle donatılmış kişi olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle sekreter, büro işlerinin düzgün bir biçimde yapılmasını sağlayan, yöneticinin zamanını verimli kılan en yakın yardımcısıdır. Düzeyler yükseldikçe, sekreterin niteliği de farklılaşmaktadır. Üst düzeylere çıkıldıkça sekreterler bilgi toplamak, verileri yorumlamak ve analiz etmek gibi işlerle uğraşmaktadırlar. Ayrıca dosyalama sistemini tasarlamak ve yürütmek, bütün telefonlara önce kendisi bakarak, arayan bireyin nasıl bir iş için aradığını anlamak, randevuları düzenlemek, bütün mektuplara yöneticiden önce bakmak, bazı yazışmalara yanıt yazmak, randevuları ayarlamak, araştırmak sekreterlerin sorumlu oldukları konular olmaktadır (Akgemci diğ., 2003: 92).

#### **1.5.2.4 Gereksiz toplantılar**

Toplantılar, klasik zaman katilleridir. Konu ile ilgisi olmayan şeyler söyleyenler, amaç dışı tartışmalar, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü elinden kaçırın toplantı başkanı, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar zaman tuzaklarıdır (Tutar, 2007: 108).

#### **1.5.2.5 Örgütsel belirsizlik ve kriz durumları**

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren bir süreçtir. Her kriz durumunda olağan dışı gelişmeler olduğu için, kriz; çalışanlarda gerilime neden olur. Kriz sürecinde en önemli ve vazgeçilmez kaynak zamandır. Çünkü kriz sürecinde acil kararların alınması gerekir. Yöneticilerin sezgi ve tahmin güçlerini en iyi şekilde kullanarak, krizden en kısa zamanda çıkabilmenin yollarını bulmaları gerekir. Bu nedenle kriz sürecinde, zaman yönetimi olağan durumlardan daha büyük bir önem kazanır (Tutar, 2007: 109-110).

#### **1.5.3 Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

Yönetim anlayışından kaynaklanan zaman tuzakları yöneticinin kendisini ve örgütünü yönetme anlayışından kaynaklanır. Yöneticiden kaynaklanan ve zaman kaybına neden olan sebepler şunlardır: Yöneticinin kendisini değerlendirme biçimi, yetersiz planlama, olayları önceden kestirememesi, basiretsizlik, amaç karmaşası, işleri erteleme eğilimi, işlerin hepsini birden yapma isteği, aşırı yönetim, ayrıntılara takılma önemli zaman kayıplarına neden olur.

##### **1.5.3.1 Yetki devrinden kaçınma**

Yetki devri bireysel ve örgütsel başarının temelidir. Etkili yetki devri, etkili yönetimin en iyi göstergesidir. Yöneticiler zaman cetveline baktıklarında, önemli saydıkları pek çok şeyi yapmak için yeterli zamanlarının olmadıklarını görmekteyiz. Yöneticilerin önemli gördüğü faaliyetlerle ilgilenbilmenin tek yolu, astlarının da yapabileceği işleri onlara devretmesinden geçmektedir (Akgemci ve diğ., 2003: 52). Yönetici bakımından yetki devrinin başlıca faydası talih veya ayrıntı

niteliğindeki birçok işlerden kurtulup zaman ve bilgilerini daha önemli işlere tahsis etmek olanağına sahip olmasıdır (Eren, 2011: 278). Yöneticiler tarafından gerçekleştirilen işlerin büyük bir bölümü başkaları tarafından da yapılabilecek işlerdir. Bu nedenle başkalarına devredilmelidir.

### **1.5.3.2 Yetersiz iletişim**

Yetersiz iletişimin yol açtığı zaman kayıplarını ortadan kaldırılabilmesi için, yetersiz iletişime neden olan faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi gerekir (Tutar, 2007: 113). İletişimde kalıplaşmış davranışlar ve iletiler öngörüyü ve birlikte yaşamayı kolaylaştırır da, kimi durumlarda rutine dönüşmüş alışkanlıklar olarak iletişimde yetersizliğe yol açarlar. Çünkü gerçek amacımızı tanımlamamıza ya da onun hakkında düşünmemize engel olabilir. Bu durum iş yaşamında olduğu kadar, özel yaşamda da etkililiği azaltacak ve sorunlar yaratabilecek kadar önemlidir. Görülen iletişim sorunları şunlardır: iletişim amacı ile ilgili sorunlar, hedef ile alıcının değişik olması, rol ve statü ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar, ileti içeriğinin bozulması, önyargılar, etkisiz işleme ve dinleme, savunucu iletişim ve empati eksikliği (Zıllıoğlu, 1996: 257-258).

### **1.5.3.3 Yönetmel hedeflerin belirsizliğı**

Bir Çin atasözü “gideceğı limanı bilmeyen bir gemiye hiçbir rüzgârın faydası yoktur” şeklindedir. Yönetim başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2011: 3). Yönetim bir hedef belirleme ve ona ulaşma etkinliğidir. Çalışanların ulaşacakları hedefleri saptayabilmek ve belirleyebilmek için yönetmel hedeflerin açık ve basit bir biçimde ortaya konulması gerekir.

### **1.5.3.4 Koordinasyon eksikliği**

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, tüm örgütsel kaynakların ve eylemlerin uyumlaştırılmasına koordinasyon veya eş güdümlene denir. Koordinasyon işletmenin bütünlüğünü ve sürekliliğini sağlama konusunda önemli bir yönetim aracıdır. Örgütteki işlerin en kısa sürede, en düşük maliyetle ve en az

emekle gerçekleştirilmesi koordinasyonun etkinliğine bağlıdır. Koordinasyon yetersizliği örgütlerin verimliliğini azaltacak ve zaman kaybına neden olacaktır (Tutar, 2007: 117-119).

#### **1.5.3.5 Aşırı veya yetersiz yönetim**

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Örgütlerin amaçlarına ulaşma çabası gösterirken diğer bütün kaynakları zaman ile birlikte verimli kullanmak zorundadırlar. Gereğinden fazla yönetme çabası zaman kayıplarına neden olabilmektedir. Aşırı yönetim gereksiz kurallardan kaynaklanır. İş hayatında kurallar vazgeçilmezdir ancak kuraldan çok kuralcı olmak zaman kayıplarını da beraberinde getirir. Aşırı kuralcılık kişilerin çalışma esnekliğini ortadan kaldırarak verimi düşürür. İnisiyatif kullanma becerilerini zayıflatır bu durum çalışanların verimsizliğine neden olur ki örgütün zaman kayıpları yaşanır. Zamanla evresel faktörlerin tetiklemesi sonucu zaman israfı kriz ve belirsizliklere neden olabilir (Eren, 2011: 280).

#### **1.5.3.6.Açık kapı politikası**

Açık kapı politikası, bir yöneticinin her an görüşmeye hazır durumda bulunmasıdır. Bireyin iş alanı dışında neler olup bittiğini öğrenme isteği, bütün ziyaretçilere kapıları ardına kadar açmaktadır. Ayrıca açık kapı politikası bazı yöneticiler için vn kaynağı olmaktadır. Bu yöneticiler, ”benim kapım her zaman herkese açıktır” anlayışı ile diğer yöneticilerden farklarını ortaya koymaktadırlar. Yöneticiler, çalışanlarla ilişkilerini sıcak tutmak, daha rahat bir çalışma ortamı oluşturmak, her zaman ulaşılabilir olmak, astlarını tanımak, açık ve kesintisiz iletişim sağlamak ve benzeri amaçlarla açık ofis politikası izlemektedirler. Açık kapı politikasının yöneticinin çalışan üzerindeki etkinliğini kısmen arttırdığı söylense de, bu uygulama yanlış kullanılırsa, umulanın tam aksine yöneticinin etkinliğini bozabilir. Astlarını tanıma, açık ve kesintisiz iletişimi sağlamak için gerekli olan bu politika, zamanla yozlaşarak, her gelen geçenin bir merhaba demek için uğradığı ve yöneticinin dikkatinin dağılmasına ve çalışmalarının kesintiye uğramasına neden olan bir politikaya dönüşebilir. Bunu önlemek için fiziksel anlamda açık kapı politikasından vazgeçilerek bunun yerine her an olmasa bile belirli zaman



dilimlerinde kendisine ulaşılabilir yönetici politikası izlenmesi daha doğru olur. Böylelikle yönetici çalışmalarını, bu planlı kesintiler dâhilinde konsantrasyonunu kaybetmeden gerçekleştirebilir. Açık kapı politikası, ziyaretçi akını ve iş yaptırma isteklerini de beraberinde getirecektir. Ziyaretçiler elenmediği ve randevu sistemi ile düzenlenmediği zaman özellikle bazı önemli noktalardaki yöneticiler için bir kargaşa ortamı doğacaktır. Yöneticilerin zaman olarak çok fazla bölünmesi, önemsiz veya ilgisiz konuşmalar ve nezaket gereği ikramlar nedeniyle önemli işler ile ilgilenilecekleri zamanın azalması, bu politikanın kaçınılmaz sonucudur. Ayrıca bu politika nedeniyle görüşme yapılmak istenmeyen bireylerle görüşmek zorunda kalınması, dolayısıyla programda olmayan ya da amaçlarla ilgili olmayan konularla ilgilenilmesi zaman israfına neden olmaktadır (Akgemci ve diğ., 2003: 60).

#### **1.5.4 Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

Bir örgütün yapısı, onun performansına yardımcı olur. Bu nedenle örgütsel yapı, kendi ürünleri ve süreçleri ile mutlaka uyum sağlamalıdır. Örgütsel yapıdan kaynaklanan zaman tuzakları, birçok nedenden kaynaklanabilir. Bunlar:

##### **1.5.4.1 Sağlıksız çalışma ortamı**

Üretim yöntemleri ne olursa olsun verimlilik büyük ölçüde insan kaynaklarının etkinliğine bağlıdır. Bu nedenle, işin bir bütün olarak insana uydurulması verimliliğin ön koşuludur (Tutar, 2007: 122-124). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede insan gücü-emek girdisi ön koşul, “olmazsa olmaz” niteliğindedir. İnsan, bizzat “örgütün kendisi, bütünüdür” (Açıkalm, 1999: 16-17). Bundan dolayı çalışanlar için sağlıklı bir ortam oluşturulmalıdır. Genel bir ifade ile sağlık “yalnız hastalık ve sakatlığın olmaması değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan tam bir iyilik hali” olarak tanımlanmaktadır. Çalışma ortamı; çalışanların, psikolojik, zihinsel ve fiziksel sağlığına hizmet edecek şekilde olmalıdır.

##### **1.5.4.2 Bürokrasi ve büro patoloji**

Patoloji tıbbi bir kavram olarak “hastalık” anlamını ifade etmektedir. Victor H. Thompson tarafından literatüre kazandırılan “ büro patoloji” ye göre örgütün bütün çalışanları zamanla örgüt için kendilerini vazgeçilmez olarak görülmeye başlarlar bu

durum çalışanlarda otoriter bir eğilime sebep olur. Bu patolojik durum (hastalık) örgütün diğer kaynakları ile birlikte ciddi bir zaman kaybına neden olur.

Bürokrasi modeli bir yönetim için akılcı, güçlü, amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısı, kişilerin; uzmanlaşması kişisel hırs, arzu ve ihtiyaçlardan arınmış (objektif) ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, yöneticilerin bilgiyi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı birtakım kuralları içermektedir. Bürokrasi ilk olarak M. Weber tarafından geliştirilmiş ve verimliliği arttırmak üzere tasarlanmıştır. Ancak günümüzde bürokrasi işi savsaklama, erteleme olarak algılanmaktadır. İşte zaman tuzağı olan bürokrasi tüm faaliyetlerde inisiyatif kullanmaya izin vermeyen işleri karmaşıklaştıran zaman ve emek israfına neden olan tutum ve davranışlardır (Tutar, 2007: 125).

#### **1.5.4.3 Merkezi hiyerarşik örgüt yapısı**

Örgüt yapısının dikey olduğu kurumlarda yetkiler tepe noktada toplanır ve bu aşırı merkezilik olarak tanımlanır. Bütün kararların merkeze alınması yetki devrini zorlaştırır, astların görüşü dikkate alınmaz, katılımcı kararlar alınmadığı için insanlar alınan kararlardan hoşnut olmazlar. Bu tip kurumlarda iletişim dikey ve emirlerden oluştuğu için iyi işlenmediğinde ciddi zaman kayıpları yaşanır (Zıllıoğlu, 1996: 250). Zaman tuzaklarından kurtulmanın anahtarı zaman yönetiminin tekniklerini bilmekte ve uygulamaktan geçmektedir.

#### **1.6 Zaman Yönetimi**

Zamanı yaşıyoruz, ölçüyoruz dolayısıyla ne olduğunu biliyoruz. Anlatılması zor olmasına rağmen, zamanın bazı yönlerini kavramak için benzetmeler yaparız. Örneğin; Zaman paradır, zaman sınırlıdır ve zaman değerli bir kaynaktır gibi. Herkesin hemfikir olduğu şey; zamanın gerçekten çok kıymetli bir kaynak olduğu ve bankada saklanamadığıdır. Aslında zaman; hayatımız içerisinde ölçüp ayırdığımız aylar, günler, dakikalar ve saniyelerdir. Herkesin elinde bulunan, kullanabileceği zaman miktarı aynıdır. Hepimizin günde 24 saati, her haftada yedi günü vardır. Ne kadar zengin olursak olalım daha fazla zaman satın alamayız, başkasından zamanı ödünç alamayız. Bize verilen zaman sermayesi her geçen gün, saat, dakika ve saniye azalmaktadır. Zamanla ilgili yapabileceğiniz beklide tek şey, sahip olduğunuz zamanı en iyi şekilde değerlendirmektir. Bize doğuştan ve ücretsiz verilen bu hediyeyi etkili, verimli ve akıllıca kullanmaktan daha önemli bir şey olabilir mi? İnsanların sahip olduğu kaynaklar arasında zaman, en az anlaşılan kaynaktır.

Yeterince anlaşılmasından dolayı en kötü kullanılan kaynak ta zamandır. Her ortamda, herkes yeterince zamanı olmadığını söylüyor, oysa herkesin dünya kadar zamanı vardır. Çoğumuz, yeterli zamanımız olmadığından yakınırız; ama yine de bakarız ki, içimizden bazıları, aynı zaman süresi içinde diğerlerine göre daha fazla iş yapmayı becerirler. Bunun nasıl olabileceğini kavrayabilmek can alıcı bir meseledir (Demirtaş ve Özer, 2007: 35).

Zamanın insanların yaşam amacını ve kişiliğinin verimliliğini doğrudan etkilediği fark edilince, etkili ve üretken kullanılabilmesi için zaman yönetimi gündeme gelmiştir. Zaman yönetimi, işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla Danimarka'da doğup, dünyaya yayıldığını ifade edilmektedir. Zaman yönetimi, sabit bir akış seyri olan gerçek zamanın yönetilmesi değildir; kendimizi zaman içinde yönetebilmektir. Zaman yönetimi, kıt olan ve her iş ve etkinliğin yapılmasının zorunlu unsuru olan zaman olabildiğince fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Kısacası zaman yönetimi, belli bir zaman diliminde iş ve etkinliklerin yönetimidir. Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır. Zaman kullanmanın yönetimi olmaz, onu ancak oya gibi işlemek gerekir. İnsan çek defterinin kullanmasına başkasına devreder ama ajandasını kimseye emanet edemez (Schreiber, 1997: 144).

Zaman yönetimi, kişilerin ve örgütlerin kaynaklarını daha etkili kullanabilmesi ve verimli olabilmesi için kullanmak zorunda oldukları bir yönetim uygulamasıdır. Bununla beraber zamanı yönetmek, onu durdurmak, yavaşlatmak ya da değiştirmek şeklinde algılanmamalıdır. Zaman stratejik değeri yüksek bir kaynak olarak düşünülmeli ve onun nasıl daha etkili tüketilebileceği üzerinde durulmalıdır. Bu bağlamda zaman yönetimi, zamanın planlanarak ve denetlenerek en iyi şekilde yönetilmesi şeklinde tanımlanmakla birlikte, aslında insan zamanı yönetememektedir. Burada önemli olan zamanı yönetmek değil, insanın kendisini zaman içinde yönetebilmesidir. Zamanı iyi yönetmek bireysel anlamda; kariyeri daha iyi planlama ve geleceğe hazırlanma, daha fazla okuma ve öğrenme, yeni gelişmeleri ve teknolojiyi takip etme, aile ve diğer insanlara daha fazla zaman ayırma, dinlenme, eğlenme, düşünme, yeni fikirler yaratma, yeni projeler başlatmak için fırsatlar sağlamaktadır (Çağlıyan ve Göral, 2009: 177-178).

Gerçek zaman ustaları tam bir sükûn ve huzur içinde yaşarlar, başkalarına karşı çok açık davranırlar ve birçok ilişki kurmayı bilirler. Çünkü onlar zamanı düşünerek, bilinçli ve uyanık olarak kullanırken bir yandan da ona mizah katarlar (Schreiber, 1997: 96).

Rutin işlere takılıp kalan yöneticiler bir müddet sonra moral bozukluğundan kaynaklanan bir baskı altına girer, yetenekleri tam olarak kullanamadıkları için silinip gittiklerini hissedebilirler. Zaman yönetiminin en önemli kısmı, hayatınızı bir dengeye oturtmaktır. Zaman önemli bir kaynaktır zira geri getirilemez. İyi bir yönetici olmak için bu kısıtlı kaynağı öğrenmeniz gerekir. Yetersiz zaman yönetimi, hedeflerinize giden yolda size engel olabilir. Zamanı kullanma biçiminiz, ona ne kadar değer verdiğinizin göstergesidir (Smith, 1998: 14-37).

Zamanımızı daha iyi yönetebilme kabiliyetini edinmek, bir bakıma kısa vadeli olan ömrümüze ve bedenimize karşı olan sorumluluklarımızı yerine getirmekle eş anlamlıdır. Bazılarımız ömrünü sağa sola koşturarak ve devamlı bir şeyler yapmak için didinerek geçiriyor. Ama unuttuğumuz bir şey var. Aslında vaktimiz çok! Tek yapmamız gereken vaktimizi, bizi ilgilendirmeyen işlerden kurtarmak (Smith, 1998: 111). Zaman yönetimi, enerji yoğunluğunu, hayati öneme sahip öncelikler arasında hedefler belirleme ve onları sonuçlandırmak için, belli bir süreyin verimli şekilde kullanma yeteneğidir. Bu nedenle, yapılacak işleri gruplandırmak ve işlerin önemine göre öncelikler belirlemek gerekmektedir. Zaman yönetimi insanın zaman içinde kendisini yönetmesi, bir nevi özyönetimdir. Yaşadığımız olayların kontrolünü sağlamaya dönük, bireyin kendisini yönlendirmesi ve yönetmesi sonucunda olayları yönetmesidir. Yaşantımızın içindeki olayların ne kadarı bizim istediğimiz gibi gerçekleşiyor? Olayların meydana gelmesinde ve sonuçlarındaki etkilerimiz nelerdir? Bütün bu soruların cevabı, bizim zamanımızı yönetebilmedeki başarımızı göstermektedir. Yapılacak her iş için bir zamanın gerekli olduğu, her işin yapılması bir zaman diliminde gerçekleştiği bir vakadır. İşte bu zaman dilimine kim ne kadar iş ve etkinlik sığdırabiliyorsa, o kadar zamanı iyi yönetiyor demektir. Zaman yönetimini; kişisel zaman yönetimi ve örgütsel zaman yönetimi olarak değerlendirmek mümkün.

### 1.6.1 Kişisel Zaman Yönetimi

Zamanı iyi yönetmek bireysel anlamda; kariyeri daha iyi planlama ve geleceğe hazırlanma, daha fazla okuma ve öğrenme, yeni gelişmeleri ve teknolojiyi takip etme, aile ve diğer insanlara daha fazla zaman ayırma, dinlenme, eğlenme, düşünme, yeni fikirler yaratma, yeni projeler başlatmak için fırsat sağlar (Tektaş, 2010: 222). Zaman yönetimi bize boş geçen anlarımızı kazandırmayı ve yoğun tempoya ayak uydurmamızı sağlamayı amaçlar. Zamanı düzenli ve sistematik bir şekilde kullanabilmek, önemli işlere daha çok vakit ayırabilmek için rutin işleri daha az zamanda bitirebilmek, dahası iş dışında tüm hayatımızı aynı düzen içinde sürmektir (Küçük, 2008: 12-13). Etkili zaman yönetimi kendi içinde disipline olmuş bir tecrübedir. Zaman yönetimi kişisel bir süreçtir. Kişinin çalışma stiline ve koşullarına uygun olmalıdır. Alışkanlıkların değiştirilmesi kararlılık gerektirir. Zaman yönetimi prensiplerini anlamak ve uygulamak için, sadece zamanın kullanılacağını bilmek yetmez. Zamanı akıllıca kullanırken ne gibi problemlerle karşılaşılacağını ve bunların sebeplerinin bilinmesi gerekir. Zamanı daha iyi yönetmek; kişinin kavrama gücüyle doğru orantılıdır (Haynes, 1999: 6). Zaman hayatımızın kumaşını dokuyan mektir. Bu konuda kazandığımız egemenlik, insanı yetenek olarak en üst basamağa çıkarır. Gününü uyumlu bir biçimde, saptanan hedeflere ulaşarak, ön gördüğü çalışmaları yaparak tamamlayan bir kişinin duyduğu başarı ve huzur duygularının yerini hiçbir şey tutmaz (Schreiber, 1997: 102).

#### 1.6.1.1 Üç zaman testi

Zaman kullanmayı geliştirmeye yönelik en iyi başlama yeri mevcut olan zamanı ne derece kontrol ettiğinizi belirlemektir. Bunun için üç zaman testi uygulanmalıdır. Zamanın ne kadar kontrol edildiği tespit edilebilir.

*Gereklilik Testi:* Her faaliyet gerekli ama güzel değil, sadece gerekli olduklarından emin olmak için dikkatlice inceleyin. Faydalıkları geçmişte kalmış şeyleri yapmak alışlagelmiş bir durumdur. (örneğin bilginin artık kullanılmadığı yerdeki aylık raporlar) bu gereklilik testi grevlerinizi temel unsurlara indirgenize yardımcı olmalıdır.

*Uygunluk Testi:* İlk olarak temel işler belirlendikten sonra, sonraki aşama bunları kimin yapması

gerektiğini belirlemektir(yani, bölüm ya da uzmanlık seviyesi itibarıyla). Muhtemelen diğerlerine verilebilecek faaliyetler vardır. Uсталık seviyenize yakışmayan bir iş yapıyorsanız, bunu kolaylıkla başkalarına devredebileceğinizi de görebilirsiniz.

*Etkinlik Testi:* üçüncü analiz kalan işleri inceler. Bir kere yaptığımız işin gerekli olduğu konusunda tatminkâr olursanız kendinize” daha iyi bir yol var mı ?” diye sorun. Bu sizi her zamanki faaliyetlerle ilgilenmek için daha iyi teknoloji kullanmak veya daha iyi işlemler tesis etmek vasıtasıyla daha hızlı bir yol bulmaya teşvik edecektir (Haynes, 1999: 7-8).

### **1.6.1.2 En İyi Zaman**

İnsanlar biyolojik zaman açısından; sabah tipler, öğleden sonra tipler ve her zaman hazır tipler olarak ayrılır. Bir işi yapmak için hangi biyolojik tip olduğumuzu ve günlük enerjinizi bilmeniz gerekir. Enerjimizin yüksek olduğu saatlerde en yorucu işlere ayrılmalı. Enerji azalmaya başladığında rutin, daha az yorucu işlerle uğraşılmalı böylelikle enerjimizi coşkuya vermeliyiz (Haynes, 1999; 10).

### **1.6.1.3 Acil mi önemli mi? öncelik sırası hangisi?**

Çoğu insan daha az önemli ama acil işlerden dolayı, kendisini asli hedeflere ulaştıracak işlerle uğraşmaya yeterince vakit bulamaz (Smith, 1998: 37). Zaman kullanımı konusunda öncelik sırası yapmak gerekir. Burada kullanılacak en iyi yöntem bir işin acil mi önemli mi olduğunu tespit etmektir. Bir kare dört eşit parçaya bölünerek elde edilecek dört kare kullanılarak işler şu şekilde kategorize edilebilir.

*Üst sol kare:* Bu kısım görece daha az önemli ama acil yapılması gereken işleri gösterir. Bu işler kişiyi sıkıştırdığı için çabuk bitirilmesi gerektiği yönünde bir eğilim vardır ama asıl sorun onlar üzerinde çok vakit harcanmasıdır. İdeal olarak, bu alandaki işler mümkün olduğu çabuk ilgilenilmelidir.

*Alt sol kare:* Ne önemli nede acil işleri ihtiva eder. Buradaki tehlike, bu işlerin kolay olmasından ya da uğraşmaktan zevk aldığınız için, onlar için çok vakit harcamanızdır. Çözüm bu işler biraz aciliyet kazanana kadar, daha önemli işlerle ilgilenmenizdir.

*Üst sağ kare:* Hem önemli hem de acil işleri ihtiva eder. Buradaki tehlike, bu tür işlere gerektiği dikkat ve önem verilmediği için son dakikaya bırakılmalarıdır.

Eğer bu gruptaki işlere daha fazla vakit ayırmak istiyorsanız, sıradan işleri başkalarına tevdi edin.

*Alt sağ kare:* Önemli ama acil olmayan işleri ihtiva eder. Genellikle ilerideki bir tarihe kadar bitirilmeleri gerekir. Buradaki tehlike, acil olmadıkları için sık sık ertelenmeleri ya da hiç yapılmamalarıdır. Eğer bu tür işleri bir son mühletleri varsa, sağ üst kareye girene kadar, daha acil bir vaziyet alacaklardır. Bu tür durumlarda, söz konusu işlerin yapılması için kriz yönetimini uygulamanız gerekecektir (Smith, 1998: 39-40).

#### **1.6.1.4 Zaman kullanımını planlama**

Zamanın seyrini değiştiremeyiz ama ona karşı oynayabileceğimiz önemli bir kozumuz vardır: beynimizin yarattığı güçle ondan daha hızlı hareket edebilmek (Schreiber, 1997: 114). Her şeyi hatırlamak mümkün değildir. Bunun için yapılacak işler önem sırasına göre düzenlendikten sonra elde edilen bilgiler etkili bir zaman yönetim planı için kullanılmalıdır. Planlama zaman yönetiminin hayati unsurlarındandır. Ne kadar zaman diliminde, nasıl ve ne zaman işlerin yapılacağını bilmek özel ve mesleki hayatta başarılı olunmasını sağlar. Zaman kullanım planı için listeler, duvar tabloları, günlükler, planlayıcılar, programlar ve data banklar kullanılabilir (Smith, 1998: 41).

#### **1.6.1.5 Altın kurallar**

Zaman yönetimi ve kişisel verim konusunda çalışan Dr. Donald Wetmore'un zaman yönetimine başlamak için ilk sekiz kuralı şöyle:

- a- dokümanlarınızı düzenleyin
- b- tek bir takviminiz olsun
- c- masanızı ve çalışma ortamınızı düzenleyin
- d- her zaman yeterli araç gereciniz olsun
- e- fiziksel ortamınızı çalışabilir bir hale getirin
- f- fonksiyonel bir çanta hazırlayın
- g- programlarınızı aksatmayın
- h- kontak isimlerinizi listeleyin (Küçük, 2008: 13-14).

## 1.6.2 Örgütsel Zaman Yönetimi

Örgüt denildiğinde, en az iki kişinin bir araya gelerek, bireysel olarak gerçekleştiremedikleri faaliyetleri gerçekleştirmek için belli bir amaca yönelik sistemler anlaşılmaktadır. En basit ifade ile organizasyonların varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir (Koçel, 2011: 71). Örgütler canlı organizmalar gibidir. Eğer bir iş başarılı ise, yöneticileri başarılıdır. Başarısız bir yöneticinin sevk ve idare ettiği bir örgütün başarılı olması ve başarısını devam ettirmesi mümkün değildir. Çünkü yönetici; örgütün beyni, yönetim bütün ana faaliyetlerin ana kumanda merkezidir (Genç, 1997: 46).

Örgütsel zaman; örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi gereken eylemlere iş görenler ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır (Küçük, 2008: 101). Örgütlerde birçok kıt kaynak bulunmaktadır. Bu kaynakların hepsi satın alınabilir, depolanabilir, kiralanabilir ve artırılabilir. Örgütler için yaşamsal öneme sahip olan zaman ise diğer kıt kaynaklardan farklıdır. Çünkü zaman satılamaz, alınmaz, depolanamaz, üretilemez ve biriktirilemez. Örgütler için yapılacak tek şey zamanı iyi harcamaktır. Zaman yönetimi, her meslekte kişileri ilgilendiren bir konu olmakla birlikte, örgütler ve yöneticiler için ayrı bir öneme sahiptir. Zaman, örgütün temel girdilerinden biridir (Schriber and Gutek, 1987: 642, akt: Kocabaş ve Erdem, 2003: 192). Zaman örgütler açısından çok önemli bir kaynaktır ve bir verimlilik ölçüsüdür. Örgütlerde zaman organizasyonel düzenlemeler için de bir araçtır. Örneğin; terfiler, günlük ve yıllık izinler, işe devamlılık oranlarının hesaplanması, vardiya düzeni v.b. zaman kullanılarak hesaplanmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007: 33). Zaman, telafisi mümkün olmadığı için çok kıymetlidir. Etkili bir yönetici olmak istiyorsanız, aynı zamanda vaktinizi de daha iyi kullanmanın yollarını bilmeniz gerekir (Smith, 1998: 11). Zaman yönetimi, temelde yöneticilerin zamanlarıyla ilgilidir (Kocabaş ve Erdem, 2003: 19). Etkili bir yönetici aynı zamanda iyi bir zaman yöneticisidir (Karadağ, 2011: 59). Bütün üretim girdileri arasında görünüşe göre en az anlaşılan ve en kötü yönetilen kaynak zamandır. Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi şarttır. Günlük hayatlarında insanlar, yaşadıkları zamanın farkına varamamaktadırlar. Hâlbuki zamanı fark etmek, onu iyi yönetebilmek için ön şarttır (Küçük, 2008: 100). Zamana bir kaynak olarak



bakıldığında, diğer üretim girdileri olan sermaye, hammadde, makine araç-gereç ve enerjiden farklı olarak; zamanın para gibi tasarruf edilmesi, hammadde gibi depolanması ya da akış hızının değiştirilmesi mümkün değildir (Akgemci ve diğ., 2003: 107). Bundan dolayı denilebilir ki yöneticilerin yaralandıkları en kıt kaynak zamandır. Zaman yönetimi, diğer kaynakların yönetiminde olduğu gibi, analizlerden ve planlanmadan yararlanmayı gerektirir (Küçük, 2008: 16). Genel olarak zaman yönetimi; zamanın etkin bir biçimde kullanımını kapsayan, üretkenliği kolaylaştıran ve stresi azaltan faaliyetler anlamına gelmektedir. (Zampetakis, Bouranta ve Moustakis, 2010: 24, akt: Küçükaltan ve diğ, 2013: 66). Zamanı etkili kullanmak için, kişi öncelikle bu konuda istekli olmalı ve kendisine yardımcı olacak alışkanlıklar kazanmalıdır. Çalışma hayatında bu alışkanlıkların önemi dahada artar. Ayrıca, kişide çalışma ahlâkı nosyonunun gelişmesi gerekmektedir. Çalışmanın onurlu bir uğraş olduğu ve buna ayrılan zamanın boşa harcanmaması düşüncesi çok önemlidir. Böyle bir düşünce, kişinin verimli ve kaliteli iş üretmesine ve dolayısıyla zamanı etkin kullanmasına neden olacaktır. Bunun yanısıra günümüzde artan ve değişen rekabet koşulları, zamanı geri dönüşümü olmayan bir maliyet unsuru olarak tanımlamaktadır (Demirtaş ve Özer, 2007: 3). Koch ve Kleinmann zaman yönetimi modern iş yaşamında önemli bir konu haline gelmiştir. Çünkü zamanı etkili ve verimli kullanabilmek günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. Gelişen teknoloji, karmaşıklaşan örgüt ve toplum yapısı, bireylere daha fazla ve çeşitli işler yüklediğinden bu işlerin zamanında yapılması, işlere ilişkin yapılacak eylemlerin zamana göre planlanmasını zorunlu kılmaktadır. Zaman yetersizliği giderek çağımız insanının önemi artan bir sorunu ve zaman yönetimi, yönetim biliminin ilgi çeken bir alanı haline gelmektedir. Zamanı etkili yönetebilmek, kişisel ve örgütsel başarı ve verimlilik için bir gerekliliktir. Ancak yapılan bazı araştırma sonuçları, öğretmenler, hemşireler, yöneticiler ve öğrenciler arasında zaman yönetimi sorunlarının yoğun olarak yaşandığını göstermektedir (Demirtaş ve Özer, 2007: 3). tespiti yapılmaktadır. Zaman örgütün değerli kaynaklarından biridir. Ancak zamanı tüm personele gerekli bir kaynak haline getirebilmek yöneticiye kalmış bir etkinliktir. Örgütsel zamanın etkini yönetilmesini belirleyen ve/veya etkileyen başlıca faktörler; öncelikleri belirleme ve planlama, etkin iletişim, karar verme, yetki devri ve astların zamanını yönetme, üst yöneticiyi yönetme, kesintileri ortadan kaldırma ve sekreterle çalışma olarak sıralanabilir (Küçük, 2008: 102).

### **1.6.2.1 Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini belirleyen ve/veya etkileyen başlıca faktörler**

Bütün üstün başarılı olanların sırlarına bakınca; sırası gelince çalışmayı bıraktıkları, kendilerine bol istirahat verdikleri, streslerini çok iyi önlemeyi bildikleri, kendilerini ayrıntıların karmakarışık etmesine izin vermedikleri ve iş vermekte çok usta oldukları görülür (Schreiber, 1997: 134). Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini belirleyen ve/veya etkileyen başlıca faktörler; öncelikleri belirleme ve planlama, etkin iletişim, karar verme, yetki devri ve kesintileri ortadan kaldırma sıralanabilir (Küçük, 2008: 102).

#### **1.6.2.1.1 Öncelikleri belirleme ve planlama**

Gün boyunca çalışmak, meşgul kalmak kolaydır, ama yöneticinin görevi meşgul olmak, bütün gün çalışmak değildir. Onun görevi etkili olmaktır; yani doğru şeyleri yapmaktır. Eğer doğru şeyler yapılmıyorsa ne kadar çok çalışılırsa çalışılsın hiçbir işe yaramaz (Küçük, 2008: 104). Planlama karmaşık bir süreçtir. Bazı insanlar planlamada başarılı, bazıları ise başarısızdır. Bazıları da aktivitelere ve süreçlere yakalanmışlardır, planlamaya zaman olmadığını iddia ederler fakat planlama kısıtlı zamanın stresinden kurtulmanın anahtarıdır (Haynes, 1999: 29). Yöneticiler açısından önceliklerin belirlenmesi pareto analizi tekniği ile çalışılabilir. İtalyan ekonomist ve sosyolog Pareto'nun geliştirdiği "Pareto İlkesi" öncelikler konusunda önemli bir çalışmadır. 80/20 kuralı olarak da bilinir. İlke, bir sistem içerisinde o sistemi oluşturan bazı unsurların, diğer bazılarından çok daha yüksek çıktı sağlama eğilimine işaret eder. Zaman yönetimi açısından, yaklaşıldığında başarının %80 'i, o iş için ayırdığınız zamanın %20'sinden kaynaklanır. Burada amaç hangi %20'lik zaman diliminin üretkenliğinize neden olduğunu bilmektir. Böylece atıl olan sonuç yaratmayan %80 zamanı daha farklı değerlendirmemiz mümkündür (Akgemci ve diğ., 2003: 119). Planlama, yöneticilere neyin ne için yapılması gerektiğini geniş bir zaman ufkundan günlük yapılacak faaliyetlere kadar önceden düşünmeyi sağlayan süreçtir (Eren, 2011: 180). Yönetim, planlamayla başlar. Planlama nereye gitmek istendiğini ve oraya nasıl gidileceğini mantıklı bir şekilde kararlaştırmaktır. Planlama işi yapılamadığı sürece harcanan çabaların doğru yönde olduğundan emin olunamaz (Küçük, 2008: 105). Plan yaparken gerçekçi olmamak ve esneklik

sağlayamamak, planlarımızı etkisiz hale getirebilmektedir böyle bir durumda ise büyük olasılıkla "Başarısızlık" duygusu yaşarız. Buna engel olabilmek için plan yaparken; plan esnek ve gerçekçi olmalı, ödüllendirici olmalı ve sürekli değerlendirme olmalıdır (Tutar, 2007: 198).

#### **1.6.2.1.2 Etkin iletişim**

İletişim duyguların, düşüncelerin ve becerilerin aktarılma sürecidir (Zıllıoğlu, 1996: 4). Etkili iletişim bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde yönetim fonksiyonları ile birlikte vazgeçilmezdir. Örgüt içi iletişim üretilen maldan, örgütün yapısına ve iklimine, çalışanlar arası ilişkiye kadar birçok şeyi etkiler. Etkili iletişimin olmadığı örgütlerde dezenformasyon (bilgi kirliliği) meydana gelecek; fısıltı, söylenti ve dedikodu olacaktır. Bu durum yönetimi olumsuz etkileyecek ve zaman kayıplarına neden olacaktır. Etkili bir örgütsel zaman yönetimi için etkili bir iletişime ihtiyaç vardır. Yöneticiler iletişim etkinliği için iletişim kanallarını artırması gerekir. Bunun için bilgisayar ağ sistemi, ast-üst arasındaki yazılı ve sözlü iletişim, ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, öneri kutuları etkili bir şekilde kullanılmalıdır (Küçük, 2008: 106). Organizasyon yapısı içerisinde faaliyet gösteren yöneticiler, çeşitli teknikler yardımıyla iletişim sürecinin daha iyi ve etkin hale getirmeye çalışmalıdırlar (Koçel, 2001: 542).

#### **1.6.2.1.3 Karar verme**

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, 2011: 197). Örgütsel zaman içerisindeki en büyük zaman hırsızlarından biri kararsızlıktır. Çünkü zamanında alınmayan kararlar örgütü büyük bunalımlara ve bozukluklara götürebilmektedir. Karar verme bir örgütün başarılı olması ve uzun vadede sürekliliği ile doğrudan ilgilidir (Küçük, 2008: 108). Kararsızlık zaman kaybına neden olmakla birlikte çalışanın moralini de olumsuz yönde etkilemektedir. Karar verecek birey eğer bir üst yönetici ise bu bireyin kararsızlığı tüm örgüt çalışanlarını etkilemektedir (Akgemci ve diğ., 2003: 188). Karar verici kim olursa olsun veya hangi kademe de bulunursa bulunsun, karar verme işini bir seçim yapma işi olduğu, seçim yapılamıyorsa en önemli ve tekrar

geri kazanılmayacak bir maliyet unsuru olarak “zaman” işlemektedir. Bu nedenle “En kötü karar bile kararsızlıktan iyidir” (Koçel, 2011: 110). Vermeniz gereken kararları uzun sürelerle ertelediğinizde, zaman kaybeder ve strese girersiniz ayrıca gecikmeler genellikle kararınızın kalitesini arttırmaz (Roesch, 2007: 122).

#### **1.6.2.1.4 Yetki devri**

Yönetici “ yapan” kişi değil, “yöneten” kişidir. Yöneticilerin işleri yapmaya kalkması, asıl işlerini yapmama anlamına gelir. Eğer yönetici tüm işleri kendi yapmaya kalkarsa, asıl işi olan karar vermeye ve strateji geliştirmeye zamanları kalmayacaktır. Bunun için yetkilerinin bir kısmını başkalarına devrederek, “doğru karar” verebilmek için daha fazla zaman kazanmış olurlar. Kısacası yetki devri yaşamdaki en kıt kaynak olan zamanın, en verimli şekilde kullanılmasını sağlar (Tutar, 2003: 210-211). Yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanabilmelerini sağlayacak yöntemlerden birisi de yetki devridir. Zamanlarını etkili kullanmak isteyen yöneticiler, çok iyi yetki dağıtmak durumundadırlar (Akgemci ve diğ., 2003: 127-129). Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yöneticiye veya örgütsel birimden birine verilmesi, aktarılması veyahut eriştirilmesi anlamını taşır (Eren, 2011: 275). Eğer yapılacak çok iş varsa ve bunu yapmak için fazla zamanınız yoksa işlerinizden bir kısmını başkalarına devretmek mantıklı bir yoldur. Birçok yönetici bu konuda başarısızdır. Bundan dolayı rutin işlerin sıkıcı koridorlarında kaybolur ve asıl yapmaları gereken, planlama, proje üretimi, sorunları giderme gibi asli fonksiyonlarını ifa edemez (Smith, 1998: 71). Genellikle birçok görev güvenli bir şekilde başkasına verilebilir. Rutin işler, sürekli tekrarlanan detaylar içeren işler, başka insanların daha iyi yapabileceği işler ve önemli karar aşamaları içermeyen işlerin hepsi başkalarına yaptırılabilir (Roesch, 200: 124). McCormack’ın dediği gibi “iyi ve kötü yönetici arasındaki en temel fark, yetki devretme yeteneğidir (Tutar, 2003: 211).

#### **1.6.2.1.5 Kesintileri ortadan kaldırmak**

Düzenli olsanız da zamanı iyi değerlendirseniz de, kontrolünüz dışındaki olumsuz faktörlerden kaynaklanan kesinti olacaktır (Haynes, 1999: 54). Yöneticilerin en büyük sorunlarından biri de çalışmalarının bölünmesidir. Söz

konusu bölünmeler telefonlar, ziyaretçiler ve toplantılardır. Schreiber'e göre çalışma ortamında ortalama 75 kez zamanın başkalarının isteklerine uyararak kesildiği tespit edilmiştir. Çalışırken yapılan müdahalelerin yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını alır, işlerin başkaları tarafından sık sık kesilmesi hazırlanan en iyi planların suya düşmesine sebep olur (Smith, 1998: 38).

Telefonlar en sık kullanılan iletişim araçlarının başında gelmektedir. Yönetici ve çalışanların örgüt içi ve dışı iletişimi sağlayan en hızlı ve en önemli araçlardan biri olan telefonun, zaman tasarrufuna önemli katkıları olmaktadır. Telefon yöneticinin en büyük yardımcısı olabileceği gibi iyi kullanılmadığında zaman harcatan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Akgemci ve diğ., 2003: 137). Etkili yönetimin amacı telefonla sürekli aranmaları engelleyerek, yöneticinin ilgisinin dağılmamasını sağlamaktır. Bunda en büyük görev sekreterlere düşmektedir. Sekreter, telefonla aramaları süzgeçten geçirerek, bir kısım önemsiz telefonları engelleyerek yöneticinin ilgisinin dağılmamasını ve rahat çalışmasını sağlamalıdır. Telefondan kaynaklanan kesintiyi ortadan kaldırmak için telefonla görüşmek yerine yüz yüze görüşmek, kulaklık kullanmak, aşırı konuşmadan kaçınmak gerekir. Diğer bir kesinti kaynağı da ziyaretçilerdir. Ziyaretçiler yöneticilerin en büyük sorunudur. Her ziyaretçi yönetici için bir zaman tuzağıdır. Ziyaretçilere öteki faaliyetlerden daha çok zaman harcanmaktadır (Küçük, 2008: 120-122). Randevusuz ziyaretçiler yöneticinin çalışmasını etkileyen, bölen ve konsantrasyonunu bozan unsurlardır. Bu nedenle ziyaretlerin sekreter yardımı ile denetim altında tutulması gerekir. Yönetici önemli bir iş üzerinde çalışırken içeri giren ziyaretçiyi ayakta karşılayabilir. Karşılama sonunda oturmayıp ziyaretçiye de oturması için yer göstermeyip görüşmeye ayakta devam ederse gelen kişi çok kısa bir zaman sonra gidecektir. Toplantı yönetimi, katılımcı yönetim sisteminin bir gereğidir (Akgemci ve diğ., 2003: 140-195). Toplantılar herhangi bir konuda karar verme, bir amacın gerçekleşmesi için fikir üretme, yürütülen faaliyetlerle ilgili bilgi alma, bir konuyu yüz yüze görüşme ve tartışma amacıyla yapılmalıdır. Aksi halde toplantılar önemli bir zaman tuzağına dönüşür (Tutar, 2007: 221). Toplantılarda zaman yönetimin etkin olması için yöneticinin toplantıya vaktinde başlaması, zaman tutma sorumluluğunu birine vermesi, toplantıya gündem ile başlayıp ve ondan uzaklaşmaması, toplantıyı aksatacak kesintileri önlemesi, amaca ulaşılması ve toplantının zamanda bitirilmesi gerekir (Tutar, 2003: 219).

## 1.7 Eğitim ve Okullarda Zaman Yönetimi

Eğitim kavramı, ilk insanla var olan, her dönemde önemi koruyan ve farklı dönemlerde sosyal özellikler paralelinde farklı tanımlanan bir kavramdır. Bu kullanımlar: terbiye, yönlendirme, yetiştirme, geliştirme, şartlandırma, alıştırma, pedagoji, eğitim bilimi, öğrenim ve öğretim, eğitilmişlik, edeb-rabb, kültürleme şeklindedir. Eflatun, eğitimin “insana en iyi olgunluk vermek” olduğunu belirtmektedir. Kant, eğitimi “insanın tabiatında bulunan gizli bütün kabiliyetlerin geliştirilmesi” olarak ifade eder. Rousseau eğitim kavramını “çocukları yetiştirmek ve insan yapmak sanatı” olarak ele alırken, Durkheim, “sosyal olmayan nesli sosyalleştirmek”, Spencer de “tam yaşayışa hazırlık” olarak tanımlar. Hangi çağ ve ortamda olursa olsun eğitim tanımlarında kullanılan en yaygın ifadelerinden biri “eğitimin bir davranış değiştirme süreci olduğu”dur (Töremen, 2013: 12-14). Eğitimin nihai hedefi kişiliğin teşekkülü, bununla hedefleneninse insan kişiliğindeki vakarın farkına varılarak insan tabiatının kusursuzlaştırılması (Kant, 2009: 25). Eğitim, en geniş anlamı ile bireyin, dış çevreden aldığı pek çok çeşitli etkilerle organizmasının kendi güç ve yeteneklerinin oluşturduğu bir süreçtir (Binbaşıoğlu, 2003: 61). Eğitim, bir bakıma, kişiyi “uygarca yaşayan, erdemli” bir kişi durumuna getirme bilim ve sanatı olarak kabul edilebilir (Binbaşıoğlu, 2003: 1). Eğitim, kültürün genç kuşaklara aktarılması süreci ya da eğitim, bireye kendi yaşantıları yoluyla istenen davranışları kazandırma süreci ve ya eğitim, bireyi toplumdaki yarınki rollerine hazırlama süreci (Balcı, 2010: 47). tanımları da sıkça yapılmaktadır.

Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanmasıdır. Toplumun eğitim sitesinin felsefesini, felsefenin dayandığı değerleri, amaç, politika, yapı ve görevlerini inceler; bunlara dayalı olarak eğitim yöneticisinin davranışını aydınlatmaya çalışır. Eğitim yönetiminin ağırlık merkezi okul yönetimidir (Balcı, 2010: 53).

Okul, eğitim sisteminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda öğrencilere bilgi, beceri ve davranışların kazandırıldığı yerdir. Okul yönetimi, bir eğitim örgütünün amaç ve politikalarının gerçekleştirilmesini hedefler; Amaç ve politikalarına uygun olarak yaşatılması görevini üstlenir (Balcı, 2010: 149-151). Okullar insanların

eğitim gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulmuş eğitim kurumlarıdır. Bu eğitim kurumları belli bir dzen içinde çalışır ve her örgütte olduğu gibi bu dzeni yönetim sağlar. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve uygulayabilmesi ile olanaklıdır. Bu aşamada işe yönetim süreçleri girer. Yönetim süreçlerini bilimsel olarak kullanan okul yöneticisi için başarı kaçınılmazdır. Yönetim süreçlerini ilk defa gruplayan Fayol ynetilenden çok yöneticiye güvenmiştir (Bursalıoğlu, 1991: 25).

Toplumları yarınlara hazırlayan ve ayakta kalmalarını sağlayan sistemlerin başında eğitim sistemleri gelmektedir. Eğitimin öğrencilerle yüz yüze yapıldığu, öğrencilerin somut uygulamalar yaptığu yerler olarak okullar toplumun ayrılmaz bir parçasıdır. Bundan dolayı toplumun gelişmesi için okulların sürekli geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir. Okullar eğitim sistemlerinin en stratejik parçalarından biri olarak görülmektedir. Çünkü okullar eğitim hizmetinin örgütlerdir. Okulların başarısı, ülkelerin eğitim sistemlerinin başarısı olarak kabul edilmektedir. Okulların uygun bir örgütsel yapıya ve etkili bir yönetim biçimine sahip olması, okulun başarısını artırmaktadır. Okulların en uygun örgütsel yapıyı oluşturmaları, öğretmenlerin daha uygun bir iş ortamında çalışmalarına ve verimliliklerinin artmasına yardımcı olur. Bununla birlikte okul yönetiminin etkili bir yönetimi yaklaşımı sergilemesi, okulun başarısına olumlu yönde yansır.

Okulların kendilerine özgü bir bürokratik yapıları vardır. Bürokratik yapı okulun belli yazılı kurallara bağlı olarak yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Okul örgütlerinin temel özellikleri şunlardır:

- 1- okulun hammaddesi toplumdaki gelen ve topluma giden insandır.
- 2- okul, çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve atıştığu bir rgttir.
- 3- okul ürünün değerlendirmek gttir. Okul ürünü, istedik davranış değerliğine sahip ğrenci olduğu için, eğitimin kalitesini ölçmek, mal üreten örgütlere göre daha gttir (Tremen, 2013: 383).

Eğitim hizmetinin üretimi, diğer mal ve hizmetlerin (sağlık, otomobil, gömlek gibi) retimine benzer; ancak eğitim sürecinin niteliğine özgü farklılıklarını da beraberinde taşır. Otomobil üretirken işgücünden, büyük fabrikalar, atölyeler, makineler, robotlar gibi fiziksel sermayeden

yararlanılır. Otomobil üretiminin girdileri, enerji, çelik ve diğer hammaddeler görece homojen (türdeş) bir nitelik taşır. Üretim sürecinin değişkenleri, genel olarak kontrol altına alınabilir. Bununla birlikte, işgücünün bulunduğu her ortamda, görece karmaşık etkileşimlerin olduğu da bir gerçektir. Yönetimde insan ilişkileri akımının başlamasına öncülük eden Hawthorne araştırmaları, bu etkileşimi en iyi biçimde ortaya koymuştur. Bununla birlikte, bir üretim süreci olan eğitimin temel ilgi odağı insandır. Dolayısıyla, eğitim sürecinde üretilmeye çalışılan ürünü, (istendik davranışlar) etkileyen çok sayıda etken bulunur. Bu da süreci oldukça karmaşık hale getirir. Eğitim hizmetinin üretim sürecini, diğer mal ve hizmetlerin üretiminden ayırt eden bazı özellikler aşağıdaki biçimde özetlenebilir

1. Teknolojik açıdan eğitim hizmeti, alması üretim girdileri ile üretilir. Hizmet üretiminde emek yoğun bir teknoloji kullanılabileceği gibi, sermaye yoğun bir öğrenme teknolojisi de kullanılabilir. Öte eğitim, açıkça çok ürünlü bir üretim sürecidir.
2. Eğitimsel niteliklerin üretiminde, zaman temel girdidir. Eğitimde üretim dönemi diğer hizmetlerin üretimine göre uzundur. Eğitimsel nitelikler, bireyin gelişimsel özelliklerine uygun bir biçimde zamana yayılarak sunulmalıdır. Bir öğretim düzeyinde kazandırılan eğitimsel nitelikler, izleyen öğretim tür ve düzeylerinde eğitimin niteliğini etkilemektedir.
4. Temel bir işleyen girdi olan öğretmenin ders verme süresi, toplam öğrenci sayısından fazla etkilenmemektedir. Konunun niteliğine göre farklılaşsa bile, öğretmenin belli bir zaman diliminde yirmi ya da seksen öğrenciyi ulaşma olanağı vardır (Kurul Tural, 2002: 40).

Hem bireyin modern bir yaşam sürmesinin sağlanması, hem de toplumun gelişmesini ve sürekliliğinin güvence altına alınması, bilimsel bilgi ve tekniklerden yararlanan bir eğitim sistemini gerektirmektedir. Eğitim yaşam boyu sürer. Okul, aile veya çevre içinde öğrenme, öğretme ya da bilgi aktarma çalışmalarının tümü eğitimidir. Kısaca eğitim, öğretimi de içine alan çok geniş bir kavramdır. Bu sebeple eğitimin yani sıra öğretim ve öğrenim kavramları da sıkça kullanılır. Eğitim, insanlık tarihi içinde yazının kullanılmasından bu yana bütün ulusların ilgilendiği, önem verdiği bir olgudur. Tarih boyunca ülkelerin ve ulusların başlangıçta, dinsel öğretim sınırları içinde kalmış olan eğitim, ilk entelektüeller olarak sayabileceğimiz klan bilgeleri ve din adamlarınca süre gelen zaman içinde belirli formlara dönüştürülmüştür. Bu anlamda eğitim; kuşaklar arası aktarılan deneyimlerin kurallara dönüşmüş yapısı ile güdülenmiş bir öğrenme biçimidir (Zaman, 2004: 77-90). Araştırma ve politika literatürüne göre planlı değişme, okul geliştirme, etkili okul ve personel geliştirme çalışmalarında okul yöneticisi değişmenin lideri ve merkezi desteği olan bir kimsedir. Okul yöneticisi bir yönetici olmaktan çok bir



öğretim lideri olarak işlevde bulunmak durumundadır. Okul yöneticisi artık vizyon sahibi olmak, vizyonunu aktarabilmek-ortak vizyonu yaratabilmek, stratejik bakabilmek durumundadır (Balcı, 2010: 152).

Okul yönetme görevi, okul yöneticisine aittir. Okul yöneticisinin görevleri, yönetim süreçlerine göre anlam kazanmaktadır. Okul yönetiminde kullanılan yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve denetim süreçlerinden oluşur. Okul yöneticisinin görevi, her bir yönetim sürecini etkili bir şekilde yönetmek olmalıdır (Töremen, 2013: 391-392).

En yalın ifadesiyle eğitim, bireyde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlanabilir. Eğitim sisteminin en önemli ögeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Sistemin en stratejik unsuru ise öğretmen ile birlikte yöneticilerdir. Bu sebeple, okulda yöneticilerin performansının artırılması ve üst düzeyde yöneticilerden verim alınması gerekir. Yöneticilerin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkiler. Okuldaki madde ve insan kaynaklarını, okulun amaçları doğrultusunda, etkili kullanma görevini üstlenen okul yöneticisi, öğretmenin, performans düzeyinden ve öğrenci başarısından sorumludur. Yöneticinin rolü, okuldaki öğretimin etkililiğini artırmaktır. Açıkça okul yöneticisi, okulun öğretim lideridir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, öğretimi geliştirmek için zamanı iyi yönetebilmelidir.

Türkiye’de de eğitimin istenen nitelikte olmadığı konuşulmakta, tartışılmakta ve yazılmaktadır. Eğitim sorunlarının temelinde bir eğitim yönetimi sorunu olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, okullar iyi yönetilebilirse, eğitimin niteliği istenen seviyeye gelebilir. Eğitim yönetiminin, eğitim sorunları ile doğrudan olmasa bile dolaylı ilgisi vardır. Nitekim okulların başarısızlığının faturası öncelikle okul müdürlerine çıkarıldığını biliyoruz. Okulda olumlu bir örgüt iklimi yaratarak amaca dönük etkinlikleri başlatmak, okulda öğrenci başarısını vurgulamak, öğretim programlarını koordine etmek gibi etkinliklerle okul yöneticisi, öğrenci başarısına dolaylı bir katkıda bulunarak okulun verimini araştırmada etkili olmaktadır (Balcı, 1996: 128). Bilginin hızlı üretilmesi, yayılması ve eskimesi kişilerin ve organizasyonların zamana karşı duyarlılıklarını artırmaktadır. Bu duyarlılık yönetim modellerine ve organizasyonların düşünce ve uygulamalarındaki gelişmeleri etkilemiştir. Eğitim yöneticilerinin de zaman yönetimini etkin kullanmaları

günümüz yönetiminin anlayışında bir zorunluluktur eğitim örgütleri daha sosyal ve toplu olup, kararların etki alanı da bu derece geniştir (Bursalıoğlu, 1994: 97).

Okul müdürü ancak, belirli özel donanımlarla donandıktan sonra eğitim lideri olabilir. Eğitim yöneticisi, etkin karar verebilme aşamalarında zamanlamayı ve süreci doğru uygulamalı ve zaman yönetimini iyi kullanmalıdır. Zaman, yönetimin temel kaynaklarından biridir. Yönetici için zaman paradan daha değerli ve daha önemlidir (Küçük, 2008: 64).

Bu nedenle eğitim organizasyonlarında başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların zaman yönetimi konusunda eğitim almaları, hem çalışanların kişisel etkililiğini, hem de organizasyonun kurumsal etkililiğini olumlu yönde etkileyebilir (Kocabaş ve Erdem, 2003: 201).

## 1.8 Literatürde Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi ile ilgili birçok alanda çalışmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda; Zaman yönetiminin etkileri konusundaki literatürde yer alan bazı çalışmalar tablo 1.1'deki şekilde belirtilebilir.

**Tablo 1.1:** Literatürdeki zaman yönetimine ilişkin bazı çalışmalar ve bulguları.

Çalışma	Bulgular
Alay ve Koçak, 2002	Üniversite öğrencileri ile yapılan araştırmada zaman yönetimi ile akademik başarı arasında pozitif yönlü olumlu ilişki tespit edilmiştir. Kız öğrencilerin zaman planlaması ve genel zaman yönetiminde erkek öğrencilerden daha başarılı oldukları bulunmuştur.
Kocabaş ve Erdem, 2003	Öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada öğretmenlerinden deneyimleri ile zaman kullanma arasında da pozitif bir etkinin olduğu tespit edilmiştir.
Özçelik, 2006	Öğretmenlerin tamamının zamanın önemi hakkında yeterli bilince sahip oldukları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin zaman yönetiminin verimliliği olumlu yönde etkilediğini düşündükleri görülmüştür.
Özdemir, 2006	İşletmelerdeki hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin pozitif yönde ancak klan ve adokrasi kültürlerinin ise negatif yönde zaman tuzakları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.
Dedik, 2008	Zaman yönetimi açısından adolesanların davranışsal olarak da kendi kendini yönetimlerinin iyi/orta düzeyde olduğu, zaman yönetimi iyi adolesanların diyabete uyumlu olduğu tespit edilmiştir.
Eldeleklioğlu, 2008	Kız öğrencilerin zaman yönetimi puan ortalamalarının erkek öğrencilere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo1.1 (Devam)** Literatürdeki zaman yönetimine ilişkin bazı çalışmalar ve bulguları.

Özkan,2008	Ormancı teknik elemanların, zaman yönetimin bilincinde ve gerekliliğine inandıkları ancak sosyal çevrenin kontrolü, zaman kullanımı ve yönetimi konusunda sorun yaşadıkları tespit edilmiştir
Andıç,2009	Öğrencilerin akademik başarıları ile zaman planlaması ve zaman yönetimi toplam puanı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, öğrencilerin zaman tutumları ile cinsiyet arasındaki farklılığın kızlar lehine gerçekleştiği ve zaman harcattırıcılar ile yas arasında farklılığın ise 18-21 yaş arası öğrencilerde yoğunlaştığı bulunmuştur.
Çağlıyan ve Göröl, 2009	Öğrencilerin zaman yönetimi konusunda bireysel çabaları olmakla birlikte bu çabaların yetersiz kaldığı ve profesyonel olarak zamanı etkin ve verimli kullanamadıkları ve bu süreci yönetemedikleri tespit edilmiştir.
Gözel,2009	İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel zaman yönetimi (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşlerinin “yüksek” düzeyde olduğu, öğretmenlerin genel zaman yönetimi (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşlerinde “medeni duruma, kıdeme (hizmet yılı), eğitim durumuna, ilgili yayın okuma düzeyine ve bransa” bağlı anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.
Yeşil,2009	Hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimi alt boyut ortalamalarının yöneticilerin demografik özellikleri ile karşılaştırılmasında aralarında istatistiksel açıdan anlamlı fark saptanmıştır.
Fidan,2011	Özel ya da kamu sektöründeki yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin yetersiz olduğu, geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler eğitim seviyeleri ve kıdemleri arttıkça zaman yönetimine daha duyarlı davrandıkları, özel sektör KOBİ yöneticilerinin kamu sektörü yöneticilerine göre zaman yönetimine daha duyarlı oldukları görülmüştür.
Paşalı Tuna,2011	Yapı üretim projelerini, planlanan sürede ve istenilen kalitede tamamlayabilmek için, yapı üretiminde yer alan katılımcıların zaman yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri ve projelerde zaman yönetiminin kaliteye etkisini göz önünde bulundurmaları gerektiği tespit edilmiştir.
Daştan,2012	Organizasyonlarda zaman yönetimi ile işgörenlerin bilgisayar bilgisi arasında anlamlı bir ilişki, bilgisayar bilgisi ile zaman yönetimi arasında, negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu, zaman yönetimi sıkılaştıkça işgörenlerin bilgisayar bilgi düzeyi olumsuz yönde değiştiği tespit edilmiştir
Sökmen,2012	Yöneticilerin demografik özellikleri itibarıyla, zaman yönetimi boyutları açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.
Türe,2013	“Zaman Yönetimi” ile “Psikolojik Faktörler” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, “Stres Değerleme” ile “Stresle Başa Çıkma”, “Psikolojik Faktörler” ve “Fizyolojik Faktörler” arasında anlamlı negatif bir ilişki, “Psikolojik Faktörler” ile “Fizyolojik Faktörler” ve “Stresle Başa Çıkma” arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Cinsiyetin “Stresle Başa Çıkma” ve “Psikolojik Faktörler” üzerinde, hazırlıktaki sürenin “Stres Değerlendirme”, “Psikolojik Faktörler” ve “Fizyolojik Faktörler” üzerinde, katılımcıların İngilizce Seviyesinin “Zaman Yönetimi” üzerinde, yaşın “Stres Değerlendirme”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Fizyolojik Faktörler” üzerinde ve ikamet edilen yerin “Stresle Başa Çıkma” üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Stresle Başa Çıkma ile Stres Değerleme arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklere yer verilmiştir.

#### 2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin genel zaman yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek ve cinsiyet, medeni durum, branş, yöneticilik kademesi, eğitim durumu, kıdem, zaman yönetimine ilişkin herhangi bir eğitim alınması, yaş gibi değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlandığından araştırma ilişkisel tarama modeliyle desenlenmiştir.

#### 2.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın genel evreni okul yöneticileridir. Genel evren, çok soyut ve ölçülemez olduğu için genel evrene göre daha sınırlı, ulaşılabilir nitelikte olan çalışma evreni seçilmiştir. Araştırmanın çalışma evreni Adıyaman'daki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu araştırmada evren olarak Adıyaman merkez ve 7 ilçe ile beldelerdeki toplam 68 ortaöğretim kurumunda görev yapan 68 okul müdürü, 41 müdür başyardımcısı ve 165 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 274 yöneticiden oluşmaktadır.

## 2.2.1. Araştırma Örnekleme ile İlgili Dağılımlar

### 2.2.1.1 Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı

**Tablo 2.1:** Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı ve yüzdeleri.

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Erkek	170	97,2
Bayan	5	2.8
Toplam	175	100

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin demografik durumuna bakıldığında 170'i erkek olan katılımcıların oranı % 97,2 dir. Katılımcıların 5'i bayan yönetici olup oranı %2.8'dir.

### 2.2.1.2 Araştırma Kapsamına Alınan Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

**Tablo 2.2:** Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin medeni durumuna göre dağılımı ve yüzdeleri.

Medeni Durum	Frekans (N)	Yüzde (%)
Evli	169	96,6
Bekâr	6	3,4
Toplam	175	100

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin medeni durumun değişkenine göre incelendiğinde 169'u evli olup oranı %96,6'dır. Katılımcıların 6'sı bekâr yöneticidir ve oranı %3,4'tür.

### 2.2.1.3 Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin mezun olduğu okula göre dağılımı

**Tablo 2.3:** Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin mezun olduğu okula göre dağılımı ve yüzdeleri.

Mezun Olduğu Okul	Frekans (N)	Yüzde (%)
Fen Fakültesi	16	9,1
Edebiyat Fakültesi	28	16
İlahiyat Fakültesi	33	18,9
Eğitim Fakültesi	70	40
Mesleki/Teknik Eğitim Fakültesi	28	16
Toplam	175	100

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin mezun olduğu okul durumuna bakıldığında; 16'sı Fen Fakültesi mezunu olup %9,1, 28'i Edebiyat Fakültesi mezunu olup %16, 33'ü İlahiyat Fakültesi mezunu olup %18,9, 70'i Eğitim Fakültesi mezunu olup %40 ve 28'i Mesleki/Teknik Eğitim Fakültesi mezunu olup %16'lık oranında yöneticilerdir.

### 2.2.1.4 Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin görevine göre dağılımı

**Tablo 2.4:** Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin görevine göre dağılımı ve yüzdeleri.

Görevi	Frekans (N)	Yüzde (%)
Müdür	71	40,5
Müdür Baş Yardımcısı	26	14,8
Müdür Yardımcısı	78	44,7
Toplam	175	100

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin görevi durumuna bakıldığında 71'i Müdür olup oranı %40,5, 26'sı Müdür başyardımcısı olup oranı %14,8 ve 78'i Müdür yardımcısı olup oranı %44,7 olan yöneticidir.

### 2.2.1.5 Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin en son mezuniyet durumlarına göre dağılımı

**Tablo 2.5:** Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin en son mezuniyet durumlarına göre dağılımı ve yüzdeleri.

En Son Mezun Olduğu Okul	Frekans (N)	Yüzde (%)
Ön Lisans	2	1,1
Lisans	149	85,1
Yüksek Lisans	22	13,8
Doktora	0	0
Toplam	175	100

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin en son mezuniyet durumlarına göre bakıldığında; 2'si Ön Lisans mezunu olup oranı %1,1, 149'u Lisans mezunu olup oranı 85,1 ve 22'si Yüksek Lisans mezunu olup oranı %13,8 yöneticidir. Araştırma kapsamına alınan yöneticilerden doktora mezunu yönetici ise bulunmamaktadır.

### 2.2.1.6 Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yöneticilikte toplam hizmet yılına göre dağılımı

**Tablo 2.6:** Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yöneticilikte toplam hizmet yılına göre dağılımı ve yüzdeleri.

Yöneticilikte Toplam Hizmet Yılı	Frekans (N)	Yüzde (%)
1-5	60	34,2
6-10	49	28
11-15	24	13,8
16-20	22	12,5
21 ve üstü	20	11,5
Toplam	175	100

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yöneticilikteki toplam hizmet yılına göre bakıldığında; 1-5 yıl hizmeti olan 60 kişi olup %34,2, 6-10 yıl hizmeti olan 49 kişi olup %28, 11-15 yıl hizmeti olan 24 kişi olup %13,8, 16-20 yıl hizmeti olan 22

kişi olup %12,5, 21 ve üstü yıl hizmeti olan ise 20 kişi olup %11,5 yöneticiyi temsil ettiği görülmektedir.

### 2.2.1.7 Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin zaman yönetimi ile ilgili eğitim alıp almadığına göre dağılımı

**Tablo 2.7:** Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin zaman yönetimi ile ilgili eğitim alıp almadığına göre dağılımı ve yüzdeleri.

Zaman Yönetimi ile ilgili Eğitim Alıp Almadığı	Frekans (N)	Yüzde (%)
Evet	42	24
Hayır	133	76
Toplam	175	100

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin ZY ile ilgili eğitim alıp almadığına göre bakıldığında; ZY ile ilgili eğitim alanların 42 kişi olup %24, ZY ile ilgili eğitim almayanların 133 kişi olup %76 olan yönetici olduğu görülmektedir.

### 2.2.1.8 Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yaşa göre dağılımı

**Tablo 2.8:** Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yaşa göre dağılımı ve yüzdeleri yaş aralıkları frekans yüzdeleri.

Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)
20-29	0	0
30-39	54	30,8
40-49	90	51,4
50 ve üstü	31	17,8
Toplam	175	100

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yaşa göre dağılımına bakıldığında 20-29 yaş arasında hiç yöneticinin olmadığı, 30--39 yaş arası 54 kişinin %30,8, 40-49 yaş arası 90 kişinin %51,4 ve 50 ve üstü yaşta ise 31 kişinin %17,8'lik oranını temsil eden yönetici olduğu görülmektedir.



### 2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada Zaman Yönetimi Envanteri (ZYE) ve demografik özellikler ölçeği kullanılmıştır. ZYE Britton ve Tesser (1991) tarafından geliştirilmiş, Türkiye'ye uyarlaması Alay ve Koçak (2002) tarafından yapılmıştır. Sökmen (2012) tarafından oluşturulan anket formunda da, orijinaline sadık kalınarak 5'li Likert ölçeği (hiç, nadiren, bazen, sık sık, her zaman) kullanılmıştır. Ölçeğin kısmen değiştirilerek, farklı bir bölgede ve sağlık hizmetleri sektöründe yapılması nedeniyle geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tekrardan yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda ölçeğin açıkladığı toplam varyans %86,43 olduğu, Zaman yönetimi boyutlarının, seçilen örneklem için hesaplanmış cronbach alpha değerleri 0.72 ile 0.89 arasında olduğu bulunmuştur. Sökmen (2012) tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi Envanterinde bulunan sorular okul yöneticilerine uyarlanmış ve bu konuda uzman görüş alınmıştır.

Zaman yönetimi envanterinde toplam 27 madde bulunmaktadır. Envanter, “zaman planlaması”, “zaman tutumları” ve “zaman harcattırıcılar” olmak üzere üç alt bölümden oluşmaktadır. Zaman planlamasında toplam 13 madde bulunmaktadır. Zaman tutumları bölümünde 6 soru düz, 2 soru (23. ve 24. maddeler) tersine puanlanmak üzere toplam 8 soru vardır. Zaman harcattırıcılar/tuzaklar bölümünde ise 6 soru bulunmaktadır ve soruların hepsi tersine puanlanmıştır. Zaman yönetimi envanteri 5'li Likert Yöntemi kullanılarak hazırlanmış bir ölçektir. Cevaplar “Her Zaman”, “Genellikle”, “Bazen”, “Nadiren” ve “Hiçbir Zaman” olarak ifadelendirilmiştir. Boyutlara göre maddelerin dağılımı aşağıdaki şekildedir:

Zaman Planlaması (ZPLA): 1, 2, 3, 4, 5, 6, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ve 21.

Zaman Tutumları (ZTUT): 7, 8, 9, 10, 22, \*23, \*24 ve 27.

Zaman Tuzakları (ZTUZ): \*11, \*12, \*13, \*14, \*25 ve \*26.

(Not: Ankette yer alan olumsuz maddeler yıldız (\*) işaretiyle belirtilmiştir).

Britton ve Tesser'in hazırladığı 35 maddeden oluşurken Türkçeye uyarlanan ölçek 27 maddeden oluşmuştur. 8 madde ölçekten çıkarılmıştır. Britton ve Tesser (1991), hazırladıkları ölçeğe Temel Bileşenler Faktör analizi yapmışlardır. Envanterin toplam 18 maddeden oluşan üç alt boyutu ortaya çıkmıştır. Bu üç alt boyut toplam varyansın %36'sına karşılık gelmiştir. Alt boyutlara

bakıldığında Faktör 1, toplam varyansın %16'sına, Faktör 2%11'ine, Faktör 3 %9' una karşılık gelmiştir. Bunlar kısa süreli planlama (7 madde), zaman tutumları (6 madde), uzun süreli planlama (5 madde) dir. Kısa süreli planlamayı içeren alt ölçek, ölçeği cevaplayan kişinin gün içinde ve hafta içinde yaptığı planlamayı ölçmektedir. Bu ölçekten yüksek puan öğrencilerin içinde bulunduğu haftayı ve günü doğru olarak planladığı kabul edilir. İkinci alt ölçek olan zaman tutumlarında ise; öğrencilerin zamanı kullanma biçimleri hakkında sorular sorulmaktadır. Bu ölçekten yüksek puan alan öğrenciler zamanını iyi kullanan kişiler olarak tanımlanmıştır. Üçüncü alt ölçek olan uzun süreli planlama alt ölçeğinde ise geleceğe yönelik planlamalara ait sorular sorulmaktadır. Bu ölçekten yüksek puan alan öğrencilerin geleceğe yönelik hedeflerini ve amaçlarını belirleme konusunda başarılı oldukları düşünülmüştür.

Britton ve Tesser'in (1991) yapmış olduğu güvenilirlik çalışmasında alt ölçeklerin güvenilirliği kabul edilebilir bulunmuştur. Bu doğrultuda Cronbach alfa seviyesi 7 maddelik kısa süreli planlama alt ölçeği için %87, zaman tutumları için %84, uzun vadeli planlama için ise %89 bulunmuştur. Cronbach alfa seviyesi tüm ölçek için %86'dır (Akt. Alay ve Koçak, 2002). Alay ve Koçak (2002), Zaman Yönetimi Envanteri'nin Türkiye'ye uyarlamasını yapmak için Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde okumakta olan ve 1999-2000 bahar döneminde, tüm bölümlere ve fakültelere açılmış seçmeli dersleri alan 361 öğrenciye uygulamıştır. Uygulanan Zaman Yönetimi Anketinin alt boyutlarını saptayabilmek amacıyla veriler, Temel Bileşenler Faktör Çözümlemesi yapılmış ve anketin 3 alt boyutunun olduğu belirlenmiştir. Veri analizleri için uyarlanan anket, Zaman Planlaması boyutunda 16 madde, Zaman Tutumları boyutunda 7 madde ve Zaman Harcattırıcılar boyutunda 4 madde olmak üzere toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Anketin geçerliliği, iç geçerlik ve yapısal geçerlik yöntemleriyle test edilmiştir. Anketin güvenilirliği iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak ölçülmüş, Zaman Planlaması boyutu için “.88”, Zaman Tutumları boyutu için “.66”, Zaman Harcattırıcılar boyutu için “.47” ve ölçeğin geneli için .80 olarak bulunmuştur. Faktör 1, uzun süreli ve kısa süreli zaman planlamasını temsil etmektedir. Bu alt ölçekten yüksek puan alan öğrencilerin zamanı iyi bir şekilde yönettikleri, faaliyetlerini uzun bir zaman aralığında düşündükleri söylenebilir. Faktör 2, zaman tutumları ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Bu alt ölçekten yüksek puan alan öğrenciler, zamanı verimli olarak kullanmaya zihinsel olarak hazır oldukları ve zamanı yönetmede kendilerinin söz sahibi olduklarını göstermişlerdir. Faktör 3, öğrencilerin zamanlarını iyi kullanamamaları ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Bundan dolayı bu faktör “zaman harcattırıcılar” olarak isimlendirilmiştir. Zaman harcattırıcılar, öğrencileri amaçlarından uzaklaştırarak şeylerdir. Bu alt ölçekteki maddeler tersine puanlanarak, negatif cevaplar en yüksek puanı almıştır. Bu maddeler Britton ve Tesser'in orijinal çalışmasından farklı oluşturulmuştur. Türk öğrencilerin zamanı boşa harcama alışkanlıklarına göre düzenlenmiştir ve orijinal forma uymamaktadır. Zaman Yönetimi Envanteri için yapılan güvenilirlik çalışmasında zaman planlama alt ölçeği güvenilirliği kabul edilebilir bulunmuştur. Bu çalışmada Cronbach alfa seviyesi 16 maddelik zaman planlama alt ölçeği için 0.88, tüm ölçek için 0.87'dir. Bu seviyeler Nunnally'nin (Akt: Alay ve Koçak, 2002) 0.70 kriterine göre kabul edilebilir değerdir. Zaman tutumları alt ölçeğinin Cronbach alfa seviyesi 0.66 ve zaman harcattırıcılar alt ölçeğinin 0.47 olarak bulunmuştur. Yine Nunnally'nin 0.70 kriterine göre bu

değerler de kabul edilebilir niteliktedir. Sonuç olarak zaman tutumları (7 maddelik) alt ölçeğinin güvenilirliği için 0.66'lık alfa seviyesi kabul edilebilir. Fakat zamanı boşa harcama için 0.47'lik alfa seviyesi orta derecede kabul edilebilir (Andıç, 2009: 52-54).

Bu çalışmada ise; zaman yönetimi envanteri ve demografik faktörler ölçeği ile yöneticilerin, cinsiyet, medeni durum, mezun olduğu okul, görevi, en son mezun olduğu okul, idarecilikte toplam hizmet yılı, zaman yönetimi ile ilgili eğitim alıp almadığı ve yaşa ait bilgiler toplanmıştır. Orijinal anketteki “her zaman, sık sık, bazen, nadiren ve hiç” seçeneklerinden “sık sık” yerine “ genellikle” ve “hiç” yerine “hiçbir zaman” olarak değiştirilen beşli derecelendirme kullanılmıştır. Puanlamada 1 en düşük ve 5 en yüksek puan olarak alınmıştır. Zaman Harcattırıcılar/Tuzakları boyutundaki maddeler ile zaman tutumları boyutundaki 23. ve 24.maddeler negatif anlam taşıdıkları için, veriler girilirken puanlama tersine çevrilmiştir. Ölçekten elde edilen yüksek puanlar yöneticilerin zaman yönetiminde daha iyi oldukları şeklinde değerlendirilmiştir. Zaman Yönetimi Envanteri için yapılan güvenilirlik çalışmasında güvenilirliği kabul edilebilir bulunmuştur. Bu çalışmada Cronbach alfa seviyesi 0.82'dir. Anket maddelerinin frekans analizi yapılmıştır (Tablo 3.1).

## **2.4 Verilerin Toplanması**

Zaman Yönetimi Envanteri ve Demografik Özellikler Ölçeği araştırmaya katılan yöneticilere 75 adet elden dağıtılmış, 199 âdeti ise bilgisayar ortamında uygulanması için kurumların resmi e-mail adreslerine gönderilmiştir. Gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra yöneticilere cevaplamaları için yeterli zaman verilmiştir. Anketler yöneticilerden gönüllü olanlara uygulanmıştır. Elden dağıtılan anketlerden 70 âdeti, e-mail ile doldurulan anketlerden ise 105'i olmak üzere toplam 175 adet değerlendirilmiştir.

Anketin ortaöğretim okullarında uygulanabilmesi için Adıyaman İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurulmuş, gerekli onay alınmış ve uygulamaya başlanmıştır (Ek: C).

## 2.5 Verilerin Analizi

Yöneticilerin zaman yönetimi envanterine ve demografik özellikler ölçeğine verdikleri yanıtlar analiz edilmek üzere SPSS -21.0 (Statistical for The Social Sciences) programına aktarılmıştır. SPSS programında yöneticilerin zaman yönetimleri ile ilgili tutumlarının belirlenmesi için zaman yönetimi anketinde ortaya çıkan üç alt faktör puanlarının ve zaman yönetimi toplam puanlarının cinsiyet ve medeni durum açısından erkek ve evliler lehine yığılma olduğundan değerlendirilmemiştir. Ankette sorulan zaman yönetimi ile ilgili herhangi bir kurs aldınız mı? Durumuna göre bağımsız gruplar açısından farklılığına bakmak için t-testi yapıldı. 2’den fazla değişkenin olduğu zaman yönetimi toplam puanları ve üç alt faktör açısından yöneticilerin diğer faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. One-way anova testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, 1.00-1.80 “Hiçbir zaman”, 1.81-2.60 “Nadiren”, 2.61-3.40 “Bazen”, 3.41-4.20 “Genellikle”, 4.21-5.00 “Her Zaman” aralıkları temel alınarak yorumlanmıştır. Ayrıca ölçekte bulunan negatif maddeler değerlendirme aşamasında ters çevrilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin katılma derecelerine göre belirlenen düzeyler tablo 2.9’da verilmiştir.

**Tablo 2.9:** Anket sorularına verilen cevapların puan aralıkları.

Puan	Katılma Düzeyi	Sınırlar
1	Hiçbir zaman	1.00-1.80
2	Nadiren	1.81-2.60
3	Bazen	2.61-3.40
4	Genellikle	3.41-4.20
5	Her Zaman	4.21-5.00

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGU VE YORUMLAR

Bu bölümde uygulanan zaman yöntemi ölçeğinden alınan puanlara ilişkin temel istatistiklere ve orta öğretim kurumu yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerinin, cinsiyet, medeni durum, branş, yöneticilik kademesi, eğitim durumu, kıdem, zaman yönetimine ilişkin herhangi bir eğitim alınması ve yaş ile ilgili ilişkinin belirlenmesine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Bulgularda genel ortalama(Genel Ort.), zaman planlaması(ZPLA), zaman tutumlar(ZTUT) ve zaman harcatıcılar/tuzaklar(ZTUZ) kullanılmıştır. 2’den fazla değişkenin olduğu grubun ortalamalarını karşılaştırmak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

#### **3.1 Yöneticilerin Genel Zaman Yönetimi Becerileri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimine ilişkin becerileri genel olarak şöyledir: Anket maddelerine verilen cevaplardaki en yüksek ortalama 4.03 ile 22. Sıradaki “Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?” sorusuna, cevaplardaki en düşük ortalama ise 2.33 ile 27. Sıradaki “Zamanınızı etkin kullanmak için sekreterinizden verimli bir şekilde yararlanıyor musunuz?” sorusuna verilmiştir. Anket maddelerine verilen cevaplardaki frekans analizi değerleri tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Anket maddelerinin frekans analizi.

	Ort (Mean)	Std.S. (Std.Deviation)
1.Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?	3,83	,840
2.Hafta başında o hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?	3,67	,924
3.Her gün planlama için zaman harcar mısınız?	3,31	,896
4.Her gün kendiniz için birtakım amaçlar belirler misiniz?	3,74	,890
5.Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?	3,58	1,146
6.Günlük olarak yapmak zorunda olduğunuz faaliyetlerin programını yapar mısınız?	3,73	,954
7.Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?	3,83	,723
8.Zamanınızı planlama konusunda kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	3,62	1,127
9.Genel olarak düşünüldüğünde, kendi zamanınızı kendiniz tam olarak planlayabiliyor musunuz?	3,68	,803
10.Genellikle amaçlarınızın hepsini o hafta içinde başarabileceğinizi düşünüyor musunuz?	3,71	,712
11.Normal bir iş gününde, okul işlerinden özel işlerinize zaman harcar mısınız?	3,42	,949
12.Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?	3,87	1,133
13.Önemli bir raporun son teslim gününün önceki gecesi, hala onun üzerinde çalışır mısınız?	2,81	1,042
14.Ziyaretçilere gerektiğinden daha fazla zaman ayırır mısınız?	2,87	,864
15.Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi?	3,37	,912
16.Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?	3,81	,786
17.Çok uğraş gerektiren işlere, en iyi (verimli) zamanınızı programlar mısınız?	3,91	,815
18.Sizin için önemli tarihleri bir ajandaya (elektronik de olabilir) işler misiniz?	3,79	1,015
19.Eğitim öğretim yılı için bir dizi amaç belirler misiniz?	3,91	,749
20.Boş zaman bulduğunuzda yapmak için kimi şeyleri yanınızda taşır mısınız?	3,33	,898
21.Önceliklerinizi belirleyip genel olarak ona uyar mısınız?	3,90	,824
22.Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?	4,03	,820
23.İnsanlara hayır diyememekten, sıkça rutin işlerinizi engelleyen işlerle uğraşır mısınız?	3,14	1,041
24.Yapacak bir işiniz olmadığında kendinizi uzun süre bekler durumda bulur musunuz?	3,49	,903
25.Telefonda gereksiz yere zaman harcadığınız olur mu?	3,90	1,012
26.Kimi toplantıların gereksiz yere yapıldığı fikrine katılır mısınız?	3,23	1,025
27.Zamanınızı etkin kullanmak için sekreterinizden verimli bir şekilde yararlanıyor musunuz?	2,33	1,314

Yöneticilerin zaman yönetimi anketine verilen cevaplardan elde edilen verilerin toplam ve ortalama puanlara ilişkin veriler tablo 3.2’de verilmiştir.

**Tablo 3.2:** Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY hakkındaki görüşlerinin toplam ve ortalama puanları.

	Toplam Puan	Ortalama Puan
ZPLA	627,500	3.585
ZTUT	628,375	3.590
ZTUZ	590,600	3.374
GENEL ORT.	615,492	3.517

Yöneticilerin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin toplam ve ortalama puanları incelendiğinde; ZTUT toplam puanı (628,375) ve ortalama puanı (3.590) ile en yüksek, ZTUZ toplam puanı (590,600) ve ortalama puanı (3.374) ile en düşük elde edilmiştir. Genel ortalama puanı ise toplamda 615,492 ve ortalamada 3.517 olarak bulunmuştur. Bu değerler ile yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki görüşlerinin anket sorularına verilen cevapların puan aralıklarına (tablo 2.9) göre iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Bütün bu sonuçlar “Yöneticilerin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri iyi düzeydedir.” şeklindeki 1 numaralı hipotezimiz kabul edilmiştir.

Kocabaş ve Erdem (2003) yaptıkları araştırmada yönetici adayı öğretmenler için öğretmenlerin zaman yönetimi davranışları açısından olumlu durumda oldukları söylenebileceğini belirtmektedirler (Kocabaş ve Erdem, 2003:200). İlköğretim okulu öğretmenlerinin zaman yönetimini inceleyen Gözel (2009) de öğretmenlerin zamanlarını iyi planladıkları, iyi değerlendirdikleri ve zaman tuzaklarına fazla yakalanmadıklarını tespit etmiştir (Gözel, 2009: 62-64).Daştan (2012)’de işgörenlerin zaman yönetimi konusunda iyi olduğunu tespit etmiştir (Daştan, 2012: 71).Bu sonuçlar da bulgularımızı desteklemektedir.

### **3.2 Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar**

Katılımcıların 6 tanesi bayan olup %2,8 ve 169’u erkek olup %97,2’lik bir oranı temsil etmektedirler (Tablo 2.1). Bu verilerde de anlaşıldığı gibi bayanlar çok

az olduğundan ve yüzdeler olarak çok düşük olduğundan incelemeye değer bulunmamıştır. Benzer şekilde Kocabaş ve Erdem (2003)'teki çalışmada da kadın öğretmenlerin sayıca azlığı nedeniyle, zaman yönetimi davranışları açısından cinsiyete göre bir karşılaştırma yapılmamıştır (Kocabaş ve Erdem, 2003:196). Başka bir çalışmada ise Andıç (2009)'da Öğrencilerin cinsiyet ile zaman yönetimi becerileri arasında kızlar lehine anlamlı bir farklılık bulunduğunu, bu sonuca göre kız öğrencilerin zamanlarını daha iyi kullanmak için zaman yönetimi yapmaya hazır olduğu söylenebilir. Ayrıca zamanlarını harcama kararlarını kendileri verebilmektedirler. Kız öğrencilerin zamanı yönetme konusunda erkek öğrencilere göre daha olumlu bir tutum sergilediği söylenebilir (Andıç, 2009: 67).tespitinde bulunmuştur. Bu sonuçlar “Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark bayan yöneticiler lehinedir.” şeklindeki 2 numaralı hipotezimiz test edilememiştir. Ancak bayan yöneticilerin çok az olması irdelenmesi gereken bir durumdur. Eğitim çalışanlarının yarısı bayan olmasına rağmen araştırmamızda da görüldüğü üzere bayan idareciler çok azınlıktadırlar. Birtakım sosyolojik etkileri olmakla birlikte, bu durum yönetmeliklerde bayanlara pozitif bir ayrımcılık yapılmadığından kaynaklanabilir. Bu durumu MEB karar mekanizmaları da görmüş olmalı ki en son yayımlanan 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile “Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir. Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir” (www.meb.gov.tr). şeklinde bayanlara bir ayrıcalık getirilmeye çalışılmıştır. Bu tedbirin yeterli olup olmayacağı ileride görülecektir.

### **3.3 Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Medeni Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar**

Katılımcıların 4’ü bekâr %3,4 ve 171’i evli %96,6’lık bir oranı temsil etmektedir (Tablo2.2). Bekâr katılımcılar çok az olup, bu sayı toplam araştırmaya katılan yöneticilerin çok azını temsil etmektedir. Bekârların oranı yüzdeler olarak çok düşük olduğundan incelemeye değer bulunamamıştır. Bu sonuçlar “Yöneticilerin



genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde medeni duruma bağlı olarak anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark evli yöneticiler lehinedir.” şeklindeki 3 numaralı hipotezimiz test edilememiştir.

### 3.4 Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Zaman Yönetimi ile İlgili Kurs Almaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY becerileri ile ZY konusunda kurs almaları arasındaki ilişkiye yönelik ZPLA, ZTUT, ZTUZ ve Genel Ort. açısından elde edilen değerler tablo 3.2’de verilmiştir.

**Tablo 3.2:** Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY konusunda kurs almalarına ilişkin ZPLA, ZTUT, ZTUZ ve genel ort. açısından değerler.

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig. (P)
ZPLA	Evet	42	3,94562	0,397881	11, 447	0,001
	Hayır	133	3,47209	0,564946		
ZTUT	Evet	42	3,68452	0,288549	10.474	0,001
	Hayır	133	3,56109	0,430165		
ZTUZ	Evet	42	3,2381	0,579719	0,021	0,0886
	Hayır	133	3,41805	0,568602		
Genel Ort.	Evet	42	3,62281	0,36538	2,99	0,032
	Hayır	133	3,48375	0,35047		

Ankette sorulan zaman yönetimi ile ilgili herhangi bir kurs aldınız mı? değişkenine göre verilerin incelenmesinde bağımsız gruplara t- testi yapıldı. Önce gruplar karşılaştırıldı. % 95 güven düzeyinde yani  $p=0,05$  anlamlılık ile yapılan t- testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ZPLA için  $p=0,001$ , ZTUT için  $p=0,001$ , ZTUZ için  $p=0,0886$  ve Genel ort. için  $P=0,032$  olduğu görüldü. Bu değerlerden ZPLA, ZTUT ve Genel ort. için  $p<0,05$  olduğundan dolayı gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark zaman yönetimi konusunda eğitim alanlar lehine olduğu söylenebilir. ZTUZ için ise  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bütün bu sonuçlar değerlendirildiğinde “Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde zamanı yönetimi ile ilgili eğitim

alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark ilgili eğitimleri alan yöneticiler lehinedir.” şeklindeki 8 numaralı hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir.

Özçelik (2006) çalışmasında idarecilerin bu konuya gerektiği kadar özen göstermediklerini ifade etmektedir (Özçelik, 2006: 54).

### 3.5 Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Branş Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Çalışmaya katılan yöneticilerin branşları ile ZY becerileri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tablo 3.3’te verilmiştir.

**Tablo 3.3:** Çalışmaya katılan yöneticilerin branşları ile ZY arasındaki ilişkiye yönelik değerler.

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig. (P)
ZPLA	Fen Fakültesi	16	3,33925	0,64761	1,978	0,100
	Edebiyat Fakültesi	28	3,70911	0,61138		
	İlahiyat Fakültesi	33	3,46761	0,58060		
	Eğitim Fakültesi	70	3,58883	0,56001		
	Mesleki/Teknik Eğitim Fakültesi	28	3,73471	0,40770		
	Toplam	175	3,58574	0,56618		
ZTUT	Fen Fakültesi	16	3,53906	0,40497	0,568	0,686
	Edebiyat Fakültesi	28	3,68750	0,37345		
	İlahiyat Fakültesi	33	3,60606	0,52952		
	Eğitim Fakültesi	70	3,56964	0,38403		
	Mesleki/Teknik Eğitim Fakültesi	28	3,55804	0,30898		
	Toplam	175	3,59071	0,40347		
ZTUZ	Fen Fakültesi	16	3,25000	0,60443	0,859	0,49
	Edebiyat Fakültesi	28	3,54286	0,64603		
	İlahiyat Fakültesi	33	3,33333	0,42032		
	Eğitim Fakültesi	70	3,35143	0,61709		
	Mesleki/Teknik Eğitim Fakültesi	28	3,38571	0,53314		
	Toplam	175	3,37486	0,57480		
Genel Ort.	Fen Fakültesi	16	3,37619	0,36538	1,741	0,143
	Edebiyat Fakültesi	28	3,64654	0,35047		
	İlahiyat Fakültesi	33	3,46903	0,40536		
	Eğitim Fakültesi	70	3,50334	0,37928		
	Mesleki/Teknik Eğitim Fakültesi	28	3,55939	0,27972		
	Toplam	175	3,51713	0,36783		

Bu tablodaki verilere göre; ZPLA için ortalama 3,58 olarak, ZTUT için ortalama 3,55 olarak, ZTUZ için ortalama 3,37 olarak ve Genel Ort için ortalama 3,51 olarak bulunmuştur. Görüldüğü üzere grup varyansları homojendir. % 95 güven düzeyinde yani  $p=0,05$  anlamlılık ile yapılan Anova testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ZPLA için  $p=0,100$ , ZTUT için  $p=0,686$ , ZTUZ için  $p=0,49$  ve Genel Ort için  $p=0,143$  olarak bulunmuştur. Bu değerler ( $p>0,05$ ) olduğundan grup ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır denilebilir. Bütün bulunan değerlerde  $p>0,05$  olduğundan; Genel Ort. ve grup ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır denilebilir. Bu sonuçlar “Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde branşa göre anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark Edebiyat Fakültesi mezunu yöneticiler lehinedir.” şeklindeki 4 numaralı hipotezimiz reddedilmiştir. Gözel (2009) çalışmasında Okul öncesi öğretmenlerinin, Türkçe, Resim, Teknoloji ve Tasarım ve Bilgisayar öğretmenlerine göre zamanlarını daha iyi planladıklarını, Müzik öğretmenlerinin ise Bilgisayar öğretmenlerine göre zamanlarını daha iyi planladıklarını, öğretmenlerin zamanı verimli kullanma konusunda yakın beceriler sergilediklerini tespit etmiştir. Yine “zaman harcattırıcılar” açısından Matematik öğretmenleri ile Türkçe öğretmenleri arasında Türkçe öğretmenleri lehine, Matematik öğretmenleri ile Fen Bilgisi öğretmenleri arasında Fen Bilgisi öğretmenleri lehine, Matematik öğretmenleri ile Sosyal Bilgiler öğretmenleri arasında Sosyal Bilgiler öğretmenleri lehine, Matematik öğretmenleri ile Resim öğretmenleri arasında Resim öğretmenleri lehine, Matematik öğretmenleri ile Müzik öğretmenleri arasında Müzik öğretmenleri lehine, Matematik öğretmenleri ile İngilizce öğretmenleri arasında İngilizce öğretmenleri lehine, Matematik öğretmenleri ile Din Kültürü öğretmenleri arasında Din Kültürü öğretmenleri lehine, Matematik öğretmenleri ile Bilgisayar öğretmenleri arasında Bilgisayar öğretmenleri lehine, Beden öğretmenleri ile Resim öğretmenleri arasında Resim öğretmenleri lehine, Beden öğretmenleri ile İngilizce öğretmenleri İngilizce öğretmenleri lehine, Beden öğretmenleri ile Bilgisayar öğretmenleri Bilgisayar öğretmenleri lehine olduğunu ve sınıf öğretmenlerinin diğer branşlara oranla zaman düşmanlarıyla daha iyi başa çıktıklarını tespit etmiştir (Gözel, 2009: 100-109). Çalışmamızdaki sonuçlar bu bulgularla farklılık göstermektedir.

### 3.6 Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Görevi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY becerileri ile görevi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tablo 3.4'te verilmiştir.

**Tablo 3.4:** Çalışmaya katılan yöneticilerin yönetim görevleri ile ZY arasındaki ilişkiye yönelik değerler.

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig. (P)
ZPLA	Müdür	71	3,79877	0,46296	9,495	0
	Müdür Baş Yardımcısı	26	3,50008	0,45227		
	Müdür Yardımcısı	78	3,42037	0,62538		
	Toplam	175	3,58574	0,56618		
ZTUT	Müdür	71	3,67606	0,34173	3,503	0,032
	Müdür Baş Yardımcısı	26	3,61538	0,43290		
	Müdür Yardımcısı	78	3,50481	0,43181		
	Toplam	175	3,59071	0,40347		
ZTUZ	Müdür	71	3,35493	0,63624	1,136	0,323
	Müdür Baş Yardımcısı	26	3,53077	0,61434		
	Müdür Yardımcısı	78	3,34103	0,49633		
	Toplam	175	3,37486	0,57480		
Genel Ort.	Müdür	71	3,60996	0,37751	5,2	0,006
	Müdür Baş Yardımcısı	26	3,54873	0,30478		
	Müdür Yardımcısı	78	3,42209	0,35859		
	Toplam	175	3,51713	0,36783		

Tablo 3.4 teki verilere göre % 95 güven düzeyinde yani  $p=0,05$  anlamlılık ile yapılan Anova testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ZPLA için  $p=0,00$ , ZTUT için  $p=0,032$ , ZTUZ için  $p=0,323$  ve Genel Ort. için  $p=0,006$  olarak bulunmuştur. Bu değerler Göreviniz alt ölçeği açısından ZPLA, ZTUT ve Genel Ort. açısından  $P<0.05$  olduğundan anlamlı fark vardır denilebilir. Anlamlı fark gözlenen bu gruplardan farklılığın hangi ikililer arasında olduğunu tespit etmek için post hoc kıyaslaması (Tukey testi) yapılmıştır. Buna göre ZPLA ortalamaları açısından müdür ile hem müdür başyardımcısı hem de müdür yardımcısı açısından müdür lehine fark olduğu belirlenmiştir. ZTUT alt ölçeği açısından ise müdür ile müdür yardımcısı arasında müdür lehine anlamlı fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Testin Genel Ort. açısından ise yine sadece müdür ile müdür yardımcısı arasında anlamlı fark vardır. ZTUZ için  $p=0,323$  değeri  $p>0,005$  olduğun

için bu alt ölçekte anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar “Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark müdür olan yöneticiler lehinedir.” şeklindeki 5 numaralı hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir. Yeşil (2009) hastane çalışanları ile yaptığı çalışmada Başhekimin, eğitim ve araştırmada etkili zaman yönetimi ortalama puanları hastane müdür yardımcılarına göre; başhemşire yardımcısı / hemşirelik hizmetleri müdür yardımcılarının hastane müdür yardımcılarına göre, yüksek olduğu belirlemiştir (Yeşil, 2009: 105). Bu sonuçlar çalışmamızdaki bulgularla benzerlik göstermektedir.

### 3.7 Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile En Son Mezun Olunan Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY becerileri ile en son mezun olunan okul arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tablo 3.5’te verilmiştir.

**Tablo 3.5:** Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY becerileri ile en son mezun olunan okul arasındaki ilişkiye yönelik bulgular.

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig. (P)
ZPLA	Ön lisans	2	2,85700	0,30264	8,576	0
	Lisans	149	3,54077	0,57637		
	Lisans Üstü	22	3,99677	0,22333		
	Toplam	173	3,59086	0,56744		
ZTUT	Ön lisans	2	3,06250	0,08839	3,589	0,079
	Lisans	149	3,58221	0,40965		
	Lisans Üstü	22	3,75000	0,28084		
	Toplam	173	3,59754	0,40072		
ZTUZ	Ön lisans	2	2,80000	0,84853	1,268	0,284
	Lisans	149	3,36644	0,53089		
	Lisans Üstü	22	3,46364	0,81972		
	Toplam	173	3,37225	0,57762		
Genel Ort.	Ön lisans	2	2,90650	0,15203	7,385	0,001
	Lisans	149	3,49648	0,35673		
	Lisans Üstü	22	3,73691	0,35643		
	Toplam	173	3,52024	0,36881		

En son mezun olunan okul açısından tablo 3.5'teki veriler % 95 güven düzeyinde yani  $p=0,05$  anlamlılık ile yapılan Anova testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ZPLA için  $p=0,00$ , ZTUT için  $p=0,079$ , ZTUZ için  $p=0,284$  ve Genel Ort. için  $p=0,001$  olarak bulunmuştur. Bu değerler en son mezun olunan okul alt ölçeği açısından ZPLA ve Genel Ort. açısından  $P<0,05$  olduğundan anlamlı fark vardır denilebilir. Anlamlı fark olan bu gruplardan farklılığın hangi ikililer arasında olduğunu tespit etmek için post hoc kıyaslaması (Tukey testi) yapılmıştır. Buna göre ZPLA açısından ön lisans ile lisansüstü arasında anlamlı bir fark vardır ve bu fark lisansüstü lehinedir, yine lisans ile lisansüstü arasında anlamlı bir fark olup lisansüstü lehinedir denilebilir. Genel Ort. açısından da lisansüstü ile hem lisans hem de ön lisans arasında anlamlı fark olup bu fark lisansüstü lehinedir denilebilir. ZTUT ve ZTUZ alt ölçekleri açısından ise  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı fark olmadığı bulgulanmıştır.

Bu sonuçlar “Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde eğitim durumu değişkenine bağlı anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark yüksek lisans yapmış yöneticiler lehinedir.” şeklindeki 6 numaralı hipotezimiz reddedilmiştir. Fidan (2011) çalışmasında yöneticilerin kıdem ve eğitim seviyeleri arttıkça zamanı yönetmede daha duyarlı olduklarını tespit etmiştir (Fidan, 2011: 71). Naktiyok (2010) çalışmasında lisansüstü eğitime sahip çalışanların TKY performansı üniversite mezunlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (Naktiyok, 2010:102). Farklı bir çalışma yapan Sökmen (2012) çalışmasında eğitim grupları açısından, zaman planlaması en yüksek ortalamanın lisansüstü gruba ait olduğunu tespit ederek (Sökmen, 2012: 34) çalışmamızdaki bulgularla benzer sonuçlar elde etmiştir.

Ancak; Gözel (2009)'daki çalışmada ön lisans mezunu öğretmenlerin, lisans mezunu öğretmenlere göre zaman planlaması konusunda daha fazla bilgi ve becerilere sahip olduklarını, “zaman tutumları” hakkındaki görüşleri arasında ve “zaman harcattırıcılar” hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir (Gözel, 2009: 81-86). Bu sonuçlarla çalışmamızdaki sonuçlar farklı olarak elde edilmiştir.

### 3.8 Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile İdarecilikteki Toplam Hizmet Yılı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY becerileri ile idarecilikteki toplam hizmet yılı arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tablo 3.6'da verilmiştir.

**Tablo 3.6:** Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY becerileri ile idarecilikteki toplam hizmet yılı arasındaki ilişkiye yönelik bulgular.

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig. (P)
ZPLA	1-5	60	3,45002	0,650359	3,132	0,016
	6-10	49	3,60059	0,511054		
	11-15	24	3,87504	0,308263		
	16-20	22	3,474	0,538947		
	21 ve üstü	20	3,73225	0,569952		
	Toplam	175	3,58574	0,566181		
ZTUT	1-5	60	3,55	0,368374	2,293	0,061
	6-10	49	3,69388	0,421633		
	11-15	24	3,58854	0,352551		
	16-20	22	3,40909	0,436746		
	21 ve üstü	20	3,6625	0,42747		
	Toplam	175	3,59071	0,403473		
ZTUZ	1-5	60	3,45333	0,462662	3,307	0,012
	6-10	49	3,18776	0,629031		
	11-15	24	3,325	0,48207		
	16-20	22	3,34545	0,598989		
	21 ve üstü	20	3,69	0,682025		
	Toplam	175	3,37486	0,574803		
Genel Ort.	1-5	60	3,48442	0,319138	2,138	0,078
	6-10	49	3,49414	0,373006		
	11-15	24	3,59625	0,282925		
	16-20	22	3,40955	0,416061		
	21 ve üstü	20	3,69495	0,472986		
	Toplam	175	3,51713	0,367828		

Tablo 3.6'daki idarecilikte toplam hizmet yılı ortalamalarına bakıldığında (betimsel veriler açısından) 11-15 yılları arasında hizmeti olanların en iyi olduğu tespit edilmiştir. % 95 güven düzeyinde yani  $p=0,05$  anlamlılık ile yapılan Anova testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ZPLA için  $p=0,016$ , ZTUT için  $p=0,061$ , ZTUZ için  $p=0,012$  ve Genel Ort. için  $p=0,078$  olarak bulunmuştur. Anova testindeki bu analizde ZPLA ve ZTUZ alt ölçekler açısından  $p<0,05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

ZPLA ve ZTUZ alt ölçeklere ilişkin verilerde farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi yapıldı. ZPLA açısından hizmet yılı 1-5 ile hizmet yılı 11-15 arasında anlamlı fark vardır ve bu fark hizmet yılı 11-15 olanlar lehinedir denilebilir. ZTUZ açısından hizmet yılı 6-10 ile 21 üstü arasında anlamlı bir fark olup bu fark hizmet yılı 6-10 lehinedir denilebilir. ZTUT ve Genel Ort. açısından  $p > 0,05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar “Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde kıdeme (yöneticilikte hizmet yılı) bağlı anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark 21 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip yöneticiler lehinedir.” şeklindeki 7 numaralı hipotezimiz reddedilmiştir. Gözel (2009) araştırmasında 21 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip öğretmenler, 1–5 yıl ve 6–10 yıl arası hizmet yılına sahip öğretmenlere göre zamanlarını planlama konusunda daha başarılı olduklarını, öğretmenlerin, “zaman tutumları” uygulamalarının ve zaman harcattırıncılarla basaca çıkma düzeyleri açısından benzerlik gösterdiklerini belirtmektedir (Gözel,2009: 76-78). Bu sonuçlar çalışmamızın bulguları ile benzerdir.

### 3.9 Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY becerileri ile yaş arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tablo 3.7’de verilmiştir.

**Tablo 3.7:** Çalışmaya katılan yöneticilerin ZY becerileri ile yaş arasındaki ilişkiye yönelik bulgular.

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig. (P)
ZPLA	30-39	54	3,44707	0,66055	2,171	0,093
	40-49	90	3,62304	0,50476		
	50 ve üstü	31	3,71897	0,52482		
	Toplam	175	3,58574	0,56618		
ZTUT	30-39	54	3,57176	0,37587	0,408	0,748
	40-49	90	3,59028	0,41395		
	50 ve üstü	31	3,625	0,42939		
	Toplam	175	3,59071	0,40347		
ZTUZ	30-39	54	3,24444	0,52365	1,475	0,223
	40-49	90	3,41556	0,58845		
	50 ve üstü	31	3,48387	0,59727		
	Toplam	175	3,37486	0,57480		
Genel Ort.	30-39	54	3,42115	0,32785	2,396	0,07
	40-49	90	3,54294	0,36720		
	50 ve üstü	31	3,60935	0,40921		
	Toplam	175	3,51713	0,36783		



Çalışmaya katılan yöneticilerin zybecerileri ile yaş arasındaki ilişkiye yönelik tablo 3.7'deki bulgulara bakıldığında betimsel veriler açısından 11-15 yılları arasında hizmeti olanların ortalamalarının en iyi olduğu tespit edilmiştir. % 95 güven düzeyinde yani  $p=0,05$  anlamlılık ile yapılan Anova testi sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ZPLA için  $p=0,093$ , ZTUT için  $p=0,748$ , ZTUZ için  $p=0,223$  ve Genel Ort. için  $p=0,07$  olarak bulunmuştur. ZPLA, ZTUT, ZTUZ ve Genel Ort. açısından  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir. Yaşla ilgili alt ölçekte en dikkat çekici şey 30 yaştan küçük hiçbir idarecinin olmadığı görülmüştür. 50 yaş üstü ortalamaları en yüksektir. Ortalamalarda ufak farklılıklar olmasına rağmen bu fark gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu sonuçlar “Yöneticilerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde yaş durumuna bağlı anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark 50 yaş üstü yöneticiler lehinedir.” şeklindeki 9 numaralı hipotezimiz reddedilmiştir Sökmen (2012) yaptığı çalışmada zaman planlaması konusunda yüksek yaş grubuna ait yöneticilerin daha başarılı olduklarını, zaman tutumu açısından ortalamalar arasında önemli farklılık olmadığını ve zaman tuzakları kapsamında ise, 50 ve üstü yaş grubunun diğerlerine oranla zaman tuzaklarına daha az düştüğünü belirtmektedir (Sökmen, 2012: 134).

Bu veriler çalışmamızın sonuçları ile farklılık göstermektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bazı önerilere yer verilmiştir.

#### 4.1 Sonuçlar

Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin (okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının) genel zaman yönetimine (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) ilişkin görüşlerini belirlemek ve zaman yönetimi becerileri ile cinsiyet, medeni durum, branş, yöneticilik kademesi, eğitim durumu, kıdem, zaman yönetimine ilişkin herhangi bir eğitim alınması, yaş gibi değişkenleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki görüşleri iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Yöneticilerin cinsiyete ilişkin değişken açısından bayan yöneticilerin az olmasından dolayı herhangi bir değerlendirme yapılamamıştır. Aynı şekilde medeni duruma ilişkin bekâr yöneticilerinin çok az olmasından dolayı herhangi bir analiz çalışması yapılmamıştır. Yöneticilerden zaman yönetimi ile ilgili kurs alanların, zaman yönetimi ile ilgili kurs almayanlara göre gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark zaman yönetimi konusunda eğitim alanlar lehinedir. ZPLA gruplar arasında zaman yönetimi alt ölçeği açısından anlamlı bir fark vardır. Genel ortama, ZPLA ve ZTUT'de anlamlı fark var ve bu anlamlılık zaman yönetimi konusunda kurs alanlar lehinedir. ZTUT'te anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yöneticilerin branşlarına ilişkin değişken açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yöneticilerin zaman yönetiminin görevi değişkeni açısından ZPLA, ZTUT ve genel ortalama

açısından anlamlı fark bulunmuştur. Anlamlı fark olan ZPLA ortalamaları açısından müdür ile hem müdür başyardımcısı hem de müdür yardımcısı açısından müdür lehine fark olduğu belirlenmiştir. ZPLA alt ölçeği açısından ise müdür ile müdür yardımcısı arasında müdür lehine anlamlı fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Genel ortalama açısından ise yine sadece müdür ile müdür yardımcısı arasında anlamlı fark tespit edilmiş olup, bu fark müdür lehinedir. Çalışmada en son mezun olunan okul değişkeni açısından; ZPLA açısından ön lisans ile lisansüstü arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ve bu farkın lisansüstü lehine olduğu tespit edilmiştir. Yine lisans ile lisansüstü arasında anlamlı bir fark tespit edilmiş olup, bu farkın lisansüstü lehine olduğu tespit edilmiştir. Genel ortalama açısından lisansüstü ile hem lisans hem de ön lisans arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın lisansüstü lehine olduğu tespit edilmiştir. En son mezun olunan okul değişkeninde ZTUT ve ZTUZ arasında gruplar arasında herhangi bir fark bulunamamıştır. Araştırmada idarecilikte toplam hizmet yılı değişkeni açısından ZPLA ve ZTUZ alt ölçekler açısından gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu, ZTUT ve genel ortalama açısından gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. İdarecilikte toplam hizmet yılı değişkeninde ZPLA açısından hizmet yılı 1-5 ile hizmet yılı 11-15 arasında anlamlı fark olduğu ve bu farkın hizmet yılı 11-15 olanlar lehine olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde ZTUZ açısından hizmet yılı 6-10 ile 21 üstü arasında anlamlı bir fark olup bu fark hizmet yılı 6-10 lehine olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin yaşlarına ilişkin değişken ile ilgili en dikkat çekici şey 30 yaştan küçük hiçbir idarecinin olmadığıdır. Yaşa ilişkin değişkende 50 yaş üstü ortalamaları en yüksektir. Ortalamalarda ufak farklılıklar olmasına rağmen bu fark gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

## **4.2 Öneriler**

Bu sonuçlar doğrultusunda uygulamaya ve gelecekte yapılabilecek araştırmalara yönelik olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur.

### **4.2.1 Sonuçlara Yönelik Öneriler**

1. Araştırma sonucuna göre zaman yönetimi konusunda eğitim alan yöneticilerin zaman planı yapan, zamanı iyi kullanan ve zaman yönetimi

konusunda daha duyarlı olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla okullardaki başarının artmasında diğer kaynaklar kadar zaman yönetiminin büyük önem taşıdığı söylenebilir. Buna yönelik olarak yöneticilerin zaman yönetimi becerilerini arttırmak için zaman yönetimi seminerleri ya da kursları verilebilir.

2. Çalışma sonucuna göre eğitim durumu ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup, bu fark yüksek lisans gören yöneticilerin lehinedir. Bütün yöneticilerin yüksek lisans yapması ya da yöneticilerin yüksek lisans görenler arasından seçilmesi sağlanması önerilebilir.
3. Araştırmadaki verilerin sonucuna göre idarecilikteki hizmet yılı ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup, bu fark 6-15 yıllar arası hizmeti olan yöneticilerin lehinedir. Bütün yöneticilerin idareciliğin ilk yıllarında zaman yönetimi konusunda bilgisiz/tecrübesiz oldukları, 15 yıldan sonra ise önemsemedikleri söylenebilir. Bu duruma göre yöneticilerin 1-5 yıllar arasındaki zamanda ve 15. yıldan sonraki yöneticilere dönük tedbirler alınabilir.

#### **4.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Bu araştırma orta öğretim kurumu yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Bu araştırma okulöncesi, ortaokul ve ilkokul yöneticileri düzeyinde de yapılabilir.
2. Bu çalışmada yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile okullardaki öğrencilerin başarı düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenmemiştir. Gerçekleştirilecek bir çalışmayla okullardaki öğrencilerin başarı düzeyleri ile yöneticilerin zaman yönetimi becerileri arasındaki ilişki incelenebilir.
3. Bu çalışmada veri eksikliğinden dolayı çalışılmayan cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından benzer çalışmaların yapılması önerilir.
4. Bu çalışmanın örneklemini tek bir ilden alınmıştır. Benzer çalışma bölgesel ve ulusal düzeyde de yapılması önerilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1999), *İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Akatay, A. (2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 282-300.
- Akbaba, A. S. (2011). Başarılı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zaman Yönetimi Stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (4), 491-507.
- Akgemci, T., Çelik. A., Aydoğan, E., Akatay, A. (2003), *Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*. (Editörler: Şimşek, M.Ş., Çelik, A.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alay, S., Koçak, S. (2002). Validity and Reliability of Time Management Questionnaire. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 9-13.
- Andıç, H. (2009), *Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ardıç, C. (2010), *Zaman Yönetimi Ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili Yönetim. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 61-75.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, H. (2004). *Eğitim Yöneticilerine ve Eğitimcilere Notlar*. Ankara: Yeryüzü Yayınevi.

- Başaran, İ. E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Binbaşıoğlu, C. (2003). *Eğitim ve Öğretim Üzerine Yazılar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, Kış-Bahar,153-154.
- Çağlıyan, V., Göral, R. (2009). Zaman Yönetimi Becerileri: Meslek Yüksek Okulu Öğrencileri Üzerine Bir Değerlendirme. *KMU İİBF Dergisi*, 11(17), 174–189.
- Çelikten, M.(2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 123-135.
- Çitken, P. (1998), *Zaman Yönetimi ve İşletme Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Daştan, S. (2012),*Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İşgörenlerin Performansına Etkisi*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dedik, T. (2008). *Tip 1 Diyabetli Adölesanların Zaman Yönetimi Becerileri Ve Metabolik Kontrol Üzerine Etkisi*. (yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi /Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, H., Özer, N.(2007). Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 34-48. <http://www.inased.org/epasad/c2s1/demirtasozer.pdf>. Erişim tarihi: 11.02.2013,
- Doğan, D. M. (1996). *Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: İz Yayıncılık
- Doğruöz, İ. (2008), *Planning Of Time Management On Goal Setting. An Application For Managers In Different Sectorars*. yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Duncan, S. (2003). *Şimdiki An Farkındalığı-Basit ve Adım Adım Şimdide Yaşama Rehberi*. (M. Uzun, Çev.). İstanbul: Kuraldışı.
- Eren, E.(2011).*Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul:Beta.
- Eldeleklioğlu, J. (2008), Ergenlerin Zaman Yönetimi Becerilerinin Kaygı, Yaş ve Cinsiyet Değişkenleri Açısından incelenmesi, *Elementary Education Online*, 7(3), 656-663.
- Fidan, Y. (2011), Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 47-74.
- Genç, N. (1997). *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gözel, E. (2009), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Gürbüz, M., Aydın, A. H. (2012). Zaman Kavramı ve Yönetimi, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 1-20.
- Haynes, M. E. (1999). *Kişisel Zaman Yönetimi*.(Y. Bülbül, Çev.). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi*. (S. Turan, Çev. Editörü). Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- İşcan, Ö. F. (1999), *Bilgi Toplumunda Zaman Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- İşcan, S. (2008), *Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Kant, I. (2009). *Eğitim Üzerine*. (A. Aydoğan, Çev.). Ankara: Say yayınları.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman, *G.Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), Mart, 137-158.

- Karadağ, K.(2011). *İdarecinin Sesi Dergisi*, 143, 56 Erişim tarihi: 23.07.2014,[http://www.tid.web.tr/ortak\\_icerik/tid.web/143/22-%20kemal%20karada%C4%9F.pdf](http://www.tid.web.tr/ortak_icerik/tid.web/143/22-%20kemal%20karada%C4%9F.pdf)
- Karaoğlan, A. D. (2006), *Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kıdak, L. B.(2011). Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 159–172.
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Şadioğlu, N. Ç., Aras, G. (2013). Meb'e Bağlı Okullarda Yönetici Olarak Çalışan Personelin Zaman Yönetimi Kavram Algılamasının Uygulamalı Olarak İncelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 1-18.
- Kocabaş, İ., Erdem, R. (2003).Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 203-210.
- Kocabaş, İ., Karaköse, T.(2013), Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği), E.T.:24.07.2014  
[http://eku.comu.edu.tr/eku/index.php/eku/article/download/45/tkarakose\\_ikocabas](http://eku.comu.edu.tr/eku/index.php/eku/article/download/45/tkarakose_ikocabas)
- Koçel,T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kurul Tural, N. (2002). Öğrenci Başarısında Etkili Okul Değişkenleri ve Eğitimde Verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 39-54.
- Küçük, M. (2008). *Zamanı Doğru Kullanmak-Zaman Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Küçükaltan, D., Karalar, S., Kesgin, G. (2013). Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engelleyen Zaman Tuzakları: Edirne İl Merkezindeki Tekstil Fabrikalarında Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(24), 65-73.



- MEB. (2014), Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. <http://mevzuat.meb.gov.tr> (E.T.:22.06.2014).
- Nurluöz, Ö., Birol, C., Silman, F. (2010). Üniversitelerde Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretim Elemanı ve Öğrenci Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 64-kış, 579-601.
- Okutan, M. (2000). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Denizli Paü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(Özel Sayı), 1-6.
- Onural, H. (2005). Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 41, 69-85
- Özçelik, G. (2006), *Moda Eğitimi Veren Kurumlarda Etkili Zaman Yönetimini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, A. (2006), *Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Özdemir, S. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özer, M. A., (2010), *Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi*, Çimento İşveren, Ocak, 16-35.
- Özkan L. (2008), *Artvin İli Ormanlık Örgütünde Çalışan Teknik Elemanların Zaman Yönetimi Açısından İncelenmesi*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kafkas Üniversitesi, Kars.
- Özkılıç, R., Korkmaz, N.H. (2004). Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Beden Eğitimi Spor Öğretmenlerinin Sınıfta Zaman Yönetimine İlişkin Davranışları. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XVII(2), 281-293.
- Öztaş, N. (2010), *Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş Ve Karaman İli Örneği*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

- Paşalı Tuna, T. (2011), *Yapı Üretiminde Zaman Yönetiminin Ürün Kalitesine Etkisi*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ramazanoğlu, F., Demirel E. T., Savucu, Y. (2005). Etkili Yönetici Görüşlerine Göre Zaman Yönetiminde Belirgin Olan Kişisel Faktörler. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, 3(3), 112-118.
- Roesch, R. (2007). *Yoğun İnsanlar İçin Zaman Yönetimi* (S. Yeniçeri, Çev.). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Schreiber, J. L. S. (1997). *Zamanı Kullanma Sanatı* (İ. Açıksöz, Çev.). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Seyidaoğlu, H. (2003). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Smith, J. (1998). *Daha İyi Nasıl: Zaman Yönetimi* (Ali Çimen, Çev.). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Sökmen, A. (2012). Yöneticiler Zamanı Nasıl Yönetiyor? Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 126-140.
- Sugötüren, M., Mülazımoğlu Ballı, Ö., Gökçe, H. (2011). Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Zaman Yönetimi Davranışları. *Sportmetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, IX(3), 91-96.
- Summak, S., Roşan, Ş. (2006). Okul Temelli Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Tutumlarının İncelenmesi (Gaziantep Örneği). *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 317-337.
- Taşar, H., H. (2009). *Kamu İlköğretim Okullarına Ayrılan Finansmanın, Talep Kanalından (Demand-Side) Okul-Merkezli Yönetim Temelinde Kullanımı: Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye Projeksiyonu (Adıyaman Örneği)*. (yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tektaş, M., Tektaş, N. (2010). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 221-229.

- Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Başpınar, N. Ö., Erdönmez, C. (2003). *Zaman Yönetimi. Hasan Tutar* (Ed.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Başpınar, N. Ö., Erdönmez, C. (2007). *Zaman Yönetimi. Hasan Tutar* (Ed.), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Toksoy, H. (2010), *Toplam Kalite Yönetiminde Zaman Yönetiminin Önemi-Bir Uygulama*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Topal, N. (2009), *Derste Zaman Yönetimi: İlköğretim 3. Sınıf Hayat Bilgisi Dersine Yönelik Bir İnceleme*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana
- Töremen, F. (2013). *Eğitim Bilimine Giriş*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Tunç, B., İnandı, Y., Öksüz, F., Çal, S., (2013). Eğitimde Çok Bileşenli Değerlendirme: Velilerin Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesine Katılımı. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 90-99).
- Türe, G. (2013), *Hazırlık Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Stres Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Yeditepe Üniversitesi Örneği*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Türkmen, M. (2005), *Gençlik ve Spor Müdürlüğü Merkez Örgütünde Zaman Yönetimi*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- URL1, <http://www.tdk.gov.tr> (E.T.:01.12.2013).
- URL2, <http://trpress.com/zamanla-ilgili-sozler-ozlu-atasozleri/>(E.T.:15.12.2013).
- Yalçınkaya, M. (2004). Okul Merkezli Yönetim. *Ege Eğitim Dergisi*, 5(2), 21-34.
- Yeşil, F. (2009), *Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, M. (2010), *Boş Zaman Yönetimi ve Rekreatif Faaliyetler: Memur Emeklilerinin Rekreatif Faaliyetlerinin Analizine İlişkin Bir Uygulama*,

yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Zaman, F. (2004), *Türk Milli Eğitim Teşkilatında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Analizi ve Keçiborlu (Isparta) İlçesinde Bir Araştırma*, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Zıllıoğlu, M. (1996). *İletişim Nedir*. İstanbul: Cem Yayınları.

## **EKLER**

- 1. Ek-A:** Anket uygulama izin onayı ve yazısı ..... 80-81
- 2. Ek-B:** Orta Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri  
ile Tutumları Hakkındaki Görüşlerini Ölçme Envanteri..... 82

**Ek-A1: Anket uygulama izin yazısı**



**T.C.  
ADİYAMAN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı : 47754795/44/1248622  
Konu: Anket Uygulama**

25/03/2014

**Sayın: Mehmet KÜÇÜK  
Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi  
KAHTA/ADİYAMAN**

**İlgi:** Bila tarihli dilekçeniz.

Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Zaman Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi adlı anket kapsamında araştırma çalışmasını yapmanıza ilişkin Valilik Makamının 25/03/2014 tarih ve 47754795/1238846 sayılı onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

**Ramazan ÇOBAN  
Millî Eğitim Şube Müdürü**

**Eki : Makam Onayı (1 Adet)**

**3596 nolu Elektronik İmza Kanunu  
25 Mart 2014  
Mehmet TEKER  
V.H.K.J.**

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 321f-35c8-3031-9cbc-3ab7 kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü ADİYAMAN  
Telefon: (0 416) 216 11 81(Dahili 116 veya 117)  
<http://adiyaman.meb.gov.tr> E-Posta: [adiyamanmem@meb.gov.tr](mailto:adiyamanmem@meb.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi: [ortaogretim02@meb.gov.tr](mailto:ortaogretim02@meb.gov.tr)  
Faks: (0 416) 216 45 70  
Memur: E.ÖK

**Ek-A2: Anket uygulama izin onayı**



**T.C.  
ADIYAMAN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı : 47754795/44/1238846  
Konu: Anket Uygulama**

25/03/2014

**VALİLİK MAKAMINA  
ADIYAMAN**

**İlgi: Mehmet KÜÇÜK'e ait bila tarihli dilekçe.**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı tezli yüksek öğrencisi Mehmet KÜÇÜK'ün "Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Zaman Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi" adlı anket kapsamında ekte sunulan anketi Müdürlüğümüze bağlı Ortaöğretim Kurumlarında yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

**Ramazan ÇOBAN  
Müdür a.  
Millî Eğitim ŞubeMüdürü**

**OLUR  
25/03/2014**

**Kazim ÇOBAN  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü V.**

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8520-74e7-3ae4-9d31-e734 kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü ADIYAMAN  
Telefon: (0416) 216 11 81(Dahili 116 veya 117)  
<http://adiyaman.meb.gov.tr> E-Posta: [adiyamanmem@meb.gov.tr](mailto:adiyamanmem@meb.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi: [ortaogretim02@meb.gov.tr](mailto:ortaogretim02@meb.gov.tr)  
Faks: (0 416) 216 45 70  
Memur: E.ÖK

**Ek-B: Orta Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Tutumları Hakkındaki Görüşlerini Ölçme Envanteri**

Değerli Yöneticiler,

Bu anket formu, eğitimin temel öğelerinden biri olan siz değerli yöneticilerin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerini öğrenmek amacı ile hazırlanmıştır. Anket sonuçları sadece bilimsel bir amaç olan yüksek lisans çalışması için kullanılacaktır. Verdiğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanız gerekmemektedir. Sadece maddelerle ilgili görüşlerinizi işaretlemeniz yeterlidir. Bu envanter sizi tanımlayabilecek 8 maddelik kişisel bilgi formu ve 27 soru içermektedir. Lütfen her soruyu okuyunuz ve sonra sizi en iyi tanımlayan ve ilgilendiren uygun kategoriye soruların yanındaki parantezlerden birinin içine işaret koyarak belirleyiniz. Örneğin, eğer birinci soruda “her zaman” seçeneği size uygunsuzsa “her zaman” seçeneğinin altındaki kutucuğun içine işaret koyunuz. Sizin nasıl olmak istediğinizle değil, nasıl düşündüğünüzle ilgilendiğimizi unutmayınız. 27 sorunun tamamını cevapladığınızdan emin olunuz.

Zaman yönetim anketi zamanınızı nasıl kullandığınızı ve yönettiğinizi değerlendiren bir envanterdir. Bu bir test değildir. “Doğru” veya “yanlış” yanıt yoktur, içtenlikle cevaplamanız önemlidir. İlginize ve çalışmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Mehmet KÜÇÜK  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı



## KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1.Cinsiyetiniz:

Erkek Bayan

2.Medeni durumunuz:

Evli Bekar

3.Mezun olduğunuz okul:

Fen Fakültesi Edebiyat Fakültesi İlahiyat Fakültesi

Eğitim Fakültesi  Mesleki/Teknik Eğitim Fakültesi

4.Göreviniz:

Müdür Müdür Baş Yardımcısı Müdür Yardımcısı

5.En Son Mezun Olduğunuz Okul:

Ön lisans  Lisans  Yüksek lisans Doktora

6.İdarecilikte Toplam Hizmet Yılıınız:

1-5  6-10  11-15 16-20 21 ve üstü

7. Zaman Yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

Evet Hayır

8. Yaşınız:

20-29  30-39  40-49 50 ve üstü

**Tablo B.1:** Zaman yönetimi envanteri

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
1.Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?					
2.Hafta başında o hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?					
3.Her gün planlama için zaman harcar mısınız?					
4.Her gün kendiniz için birtakım amaçlar belirler misiniz?					
5.Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?					
6.Günlük olarak yapmak zorunda olduğunuz faaliyetlerin programını yapar mısınız?					
7.Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?					
8.Zamanınızı planlama konusunda kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?					
9.Genel olarak düşünüldüğünde, kendi zamanınızı kendiniz tam olarak planlayabiliyor musunuz?					
10.Genellikle amaçlarınızın hepsini o hafta içinde başarabileceğinizi düşünüyor musunuz?					
*11.Normal bir iş gününde, okul işlerinden özel işlerinize zaman harcar mısınız?					
*12.Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?					
*13.Önemli bir raporun son teslim gününün önceki gecesi, hala onun üzerinde çalışır mısınız?					
*14.Ziyaretçilere gerektiğinden daha fazla zaman ayırır mısınız?					
15.Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi?					
16.Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?					
17.Çok uğraş gerektiren işlere, en iyi (verimli) zamanınızı programlar mısınız?					
18.Sizin için önemli tarihleri bir ajandaya (elektronik de olabilir) işler misiniz?					
19.Eğitim öğretim yılı için bir dizi amaç belirler misiniz?					
20.Boş zaman bulduğunuzda yapmak için kimi şeyleri yanınızda taşır mısınız?					
21.Önceliklerinizi belirleyip genel olarak ona uyar mısınız?					
22.Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?					

**Tablo B.1(Devam):**Zaman yönetimi envanteri

*23.İnsanlara hayır diyememekten, sıkça rutin işlerinizi engelleyen işlerle uğraşır mısınız?					
*24.Yapacak bir işiniz olmadığında kendinizi uzun süre bekler durumda bulur musunuz?					
*25.Telefonda gereksiz yere zaman harcadığınız olur mu?					
*26.Kimi toplantıların gereksiz yere yapıldığı fikrine katılır mısınız?					
27.Zamanınızı etkin kullanmak için sekreterinizden verimli bir şekilde yararlanıyor musunuz?					

\*Bu maddeler ters puanlanmıştır.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Mehmet KÜÇÜK  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi : Adıyaman - 1974  
Medeni Hali : Evli (Dört Çocuk Babası)  
Adres : Sümerevler Mah. 17158.Sokak Miray2 No:A/10  
Adıyaman  
E-Posta Adresi : mehmetkucuk\_02@hotmail.com  
İletişim (Telefon) : 505 6273004

### EĞİTİM

Lise : 1990 Adana Yeşilevler Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi  
Ön Lisans : 1992 Gazi Üniversitesi  
Lisans : 1999 Fırat Üniversitesi  
Yüksek Lisans : 2014 Türk Hava Kurumu Üniversitesi

### MESLEKİ DENEYİM

1992-1996 Batman, Tesviye Öğretmenliği  
1996-2003 Adıyaman, Tesviye Öğretmenliği  
2003-2010 Adıyaman, Mesleki Eğitim Merkezi Müdürü  
2010-2014 Adıyaman Kâhta, Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi Müdürü  
2014-..... Adıyaman, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdürü

### YABANCI DİL

İngilizce