

YÖNETSEL ZAMANDA ETKİNLİK: TEORİ VE ASKERİ BİRLİKLERDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan: Murat GÜREŞÇİ
Danışman: Yard. Doç.Dr. Aynur AKATA

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı, için öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlamıştır.

Edirne
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül, 2005

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında globalleşmenin de etkisiyle firmalar arası rekabet giderek artmaktadır. Bu rekabet çerçevesinde firmalar rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla faaliyetlerini yoğunlaştırmalıdır. Bu koşullar altında zaman kısıdı başarı yolunda ayırt edici bir rol oynamaktadır.

Üst kademe yöneticilerin, bu yoğun rekabet ortamında bir adım ileri gitmek için zamanı etkin kullanmaları şarttır. Yöneticilerin çalışma hayatında başarılı olabilmeleri önemli ölçüde önceliklerini doğru belirlemelerine, sonrasında zamanlarını hedef ve amaçları doğrultusunda planlayabilmelerine ve verimli bir biçimde kullanmalarına bağlıdır.

Bu çalışmada amaçlanan, etkin zaman kullanımı sağlayan faktörleri belirlemek, Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev alan yöneticilerin zamanlarını etkin kullanmada en çok hangi strateji ya da yöntemlerden yararlandıklarını saptamak ve verimli zaman kullanımı için neler yapabilecekleri konusunda yöneticilere bilgiler sunmaktır.

Bunun için önce bir literatür taraması yapılarak konunun teorik boyutları ortaya konmuş, ardından yapılan bir araştırma ile bu bulgular uygulamalar ile karşılaştırılmıştır. Bu araştırma sonuçları özellikle Türk Silahlı Kuvvetlerinde yönetim kademelerinde bulunanlara zamanlarını daha etkin kullanma konusunda ışık tutacaktır.

Son olarak bu çalışma boyunca bana her konuda destek olan aileme, ayrıca çalışmanın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen ve yol gösteren hocalarım Yard. Doç. Aynur AKATA, Yard. Doç. Adil OĞUZHAN' a çalışma arkadaşlarım Tolga AÇAN, Tayfur ÇOLAKOĞLU, Mehmet Ali HARMAN' a ve benden manevi desteğini esirgemeyen eşim Servet GÜREŞÇİ' ye de teşekkürü bir borç bilirim.

Murat GÜREŞÇİ

Edirne

Mayıs 2005

ÖZET

Bu çalışmada amaçlanan, etkin zaman kullanımı sağlayan faktörleri belirlemek, Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev alan yöneticilerin zamanlarını etkin kullanmada en çok hangi strateji ya da yöntemlerden yararlandıklarını saptamak ve verimli zaman kullanımı için neler yapabilecekleri konusunda yöneticilere bilgiler sunmaktır. Bunu yaparken önce zaman yönetimi ve ilgili kavramlar önemli boyutlarıyla ele alınarak konunun ana hatları ortaya konmuştur. Daha sonra literatür kısmında belirlenen zaman yönetimi unsurları kullanılarak ve geçmiş araştırmalar temel alınarak bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre TSK bünyesindeki yöneticilerin askeri kurallara bağlı kalmak şartı ile zaman yönetimi konusunda son derece bilinçli hareket ettikleri ve özellikle planlama çalışmalarına ve yetki devrine çok önem verdikleri söylenebilir. Çalışmanın sonuçları ayrıca birçok yönüyle literatür kısmı sonucunda elde edilen bulgularla da uyumludur.

ABSTRACT:

The objective of this study is to identify the factors of effective time consumption, also find out the methods or strategies that are commonly used by officers in Turkish Army for effective time management and provide managers information about how to manage their time effectively. While doing this, first the mainframe of the subject is set by explaining the basic concepts on time management and related subjects considering different dimensions of them. After that, a new research was created based on the previous research and using the findings in the literature part. The results of the research part point that officers in Turkish Army are pretty familiar with time management concept and especially pay attention on planning activities and power transfer but still keeping the military rules. Besides the results of the research part are mostly consistent with the findings in the literature part.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
1. YÖNETİM VE ZAMAN ALANINDA TEMEL KONULAR	3
1.1 Yönetim	3
1.1.1 Yönetim Kavramı	3
1.1.2 Yönetim Süreci ve Özellikleri	3
1.1.3 Yönetim İlkeleri	4
1.1.4 Önemli Yönetim Fonksiyonları	5
1.2 Yönetici	6
1.2.1 Yönetim Biçimleri ve Yönetici Tipleri	7
1.2.2 Yönetimsel Etkinlik	7
1.2.3 Yöneticinin Fonksiyonları	8
1.3 Zaman Kavramı	9
1.3.1 Zamanın Tanımı	9
1.3.2 Zamanın Çeşitleri	9
1.3.3 Zamanın Önemi	11
1.4 Yönetim Fonksiyonları ve Zaman Yönetimi İlişkisi	12
1.4.1 Planlama ve Zaman	13
1.4.2 Örgütlenme ve Zaman	16
1.4.3 Yetki devri ve Zaman	19
1.4.4 Eşgüdüm ve Zaman	20
1.4.5 Denetim ve Zaman	21

2. ZAMAN YÖNETİMİNİN TANIMI VE GENEL BİR BAKIŞ	22
2.1 Etkin Zaman Yönetiminin Yararları	24
2.2 Yöneticilerin Zaman Kullanımını Etkileyen Faktörler	25
2.3 Yöneticilerin Zaman Kaybına Neden Olan Etkenler	26
2.3.1 Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	27
2.3.2 İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları	35
2.3.3 Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	35
2.4 Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar	41
2.4.1 Kendini Toparlama Yaklaşımı	41
2.4.2 Savaşçı Yaklaşımı	42
2.4.3 Hedef Belirleme Yaklaşımı	43
2.4.4 ABC Yaklaşımı	43
2.4.5 Sihirli Araç Yaklaşımı	44
2.4.6 Beceri Yaklaşımı	44
3. ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİ SÜRECİ	46
3.1 Zamanı Kullanma	48
3.2 Zamanı Planlama	50
3.3 Zaman Yönetiminde Planlama Teknikleri	52
3.3.1 İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması	52
3.3.2 İyi Bir Sekreterle Çalışma	53
3.3.3 Ertelemekten Kaçınma	54
3.3.4 Önceliklerin Belirlenmesi	56
3.3.5 Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi	57
3.3.6 Etkin bir İletişim Sağlama	58
3.3.7 Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirme	58
3.3.8 Enerji Periyotlarını Tanıma	59
3.3.9 Tanıma Hatırlatma Araçları	59
3.3.10 Ziyaretçi Trafiğini Planlama	60
3.3.11 Astların Zamanını Yönetme	61
3.3.12 Toplantıları Verimli Yönetme	61

3.3.13 Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması	62
3.3.14 Gezide Geçen Zamanı Verimli Kullanmak	63
3.4 Etkin Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarının	
Yeri ve Önemi	64
3.4.1 Şebeke (Network-Ağ tipi) Organizasyonlar	64
3.4.2 Öğrenen Organizasyonlar	65
3.4.3 Personeli Güçlendirme (Empowerment)	66
3.4.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)	66
3.4.5 Değişim Mühendisliği	66
3.4.6 Esnek Çalışma Saatleri	67
3.4.7 Yalın Organizasyon, Sıfır Hiyerarşi, Kademe Azaltma	67
3.5 Zamanın Denetlenmesi	68
3.6 Zamanı Doğru Yönetmek için Öneriler	73
4. TSK' DA ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA	74
4.1 Araştırmanın Amacı	74
4.1.1 Türk Silahlı Kuvvetlerinde Zaman Yönetiminin Önemi	74
4.2 Araştırmanın Kapsamı	75
4.3 Veri Toplama Yöntemi	76
4.4 Araştırma Kısıtları	77
4.5 Örneklem ve Örneklem Büyüklüğü	78
4.5.1 Örneklemin Özellikleri	78
4.6 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	83
4.6.1 Güvenilirlik Testi	83
4.6.2 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	85
4.6.3 Faktör Analizi	109
4.6.4 Görevlerine Göre Yöneticilerin Etkin Zaman Yönetimi	
Uygulamalarında Alt Boyutlarının Farkına İlişkin Bulgular	112
5. SONUÇ	115
KAYNAKÇA	120
Ek-1 Anket Formu	126
Ek-2 Test Sonuçları	131

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	Zaman Türleri.....	9
Şekil 1.2	Yöneticinin Zaman Dağılımı.....	12
Şekil 1.3	Zaman ve Amaçlı Hiyerarşi.....	17
Şekil 1.4	Yetki Devri Olmadan Yapılan Faaliyet.....	18
Şekil 1.5	Yetki Devrinin Kazandırdığı Üretim.....	18
Şekil 2.1	İlgi Alanı ve Etki Alanı.....	29
Şekil 2.2	Odak Merkezi.....	30
Şekil 3.1	Etkin Zaman Yönetimi Süreci.....	25
Şekil 3.2	Deming Döngüsü.....	47
Şekil 3.3	Evrak Analizi.....	53
Şekil 3.4	Detaylı Zaman Analizi.....	68
Şekil 3.5	Genel Süre Analizi.....	69
Şekil 3.6	İş Zaman Analizi.....	70
Şekil 3.7	Gerekçe.....	71

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 5N+1K	15
Tablo 3.1 Zaman Kullanma Tablosu.....	47
Tablo 3.2 Zaman Yönetimi	55
Tablo 4.1 Anket ile Araştırılan Zaman Yönetimi Uygulamaları ve Yaklaşımları.....	77
Tablo 4.2 Yöneticilerin İş Unvanlarına Göre Dağılımı.....	79
Tablo 4.3 Yöneticilerin Sınıflarına Göre Dağılımı.....	79
Tablo 4.4 Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	80
Tablo 4.5 Yöneticilerin Yönetimdeki Personel Sayılarının Dağılımı.....	80
Tablo 4.6 Yöneticilerin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı.....	81
Tablo 4.7 Yöneticilerin Geçirdikleri Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	81
Tablo 4.8 Yöneticilerin Buldukları Önceki Görev Sürelerine Göre Dağılımları.....	82
Tablo 4.9 Yöneticilerin Çalışılan Haftalık Gün Sayısına Göre Dağılımları.....	82
Tablo 4.10 Yöneticilerin Ortalama Çalışma Saatlerine Göre Dağılımları.....	82
Tablo 4.11 Yöneticilerin Geçirdikleri Yıllık İzinlerinin Dağılımı.....	83
Tablo 4.12 Yöneticilerin Planlama Çalışmalarına Ayrılan Zamanın Dağılımı.....	85
Tablo 4.13 Yöneticilerin Telefon Konuşmalarına Ayrılan Zamanın Dağılımı.....	85
Tablo 4.14 Yöneticilerin Çeşitli Toplantılara Ayrılan Zamanın Dağılımı.....	86
Tablo 4.15 Yöneticilerin Yazılı Haberleşmeye Ayrılan Zamanın Dağılımı.....	86
Tablo 4.16 Yöneticilerin Astlara Yardım Etmeye ve Ziyaretçilere Ayrılan Zamanın Dağılımı.....	86
Tablo 4.17 Yöneticilerin Astların Denetimi ve Gözetimine Ayrılan Zamanın Dağılımı.....	87
Tablo 4.18 Diğer.....	87
Tablo 4.19 Toplam.....	87
Tablo 4.20. Yöneticilerin İşyerinde Kendi Hedeflerini Belirleme Derecelerine Göre Dağılımı.....	87
Tablo 4.21 Yöneticilerin Başarmak İsteddiği Sonuçların Ölçülerine İlişkin Dağılımı.....	87

Tablo 4.22 Yöneticilerin Yetki Alanındaki Astlarına Belirli Hedeflerin Duyarlılığını Belirlemesine İlişkin Dağılım	88
Tablo 4.23. Yöneticilerin Personelden Bekledikleri Başarı Standartlarına İlişkin Dağılım ...	89
Tablo 4.24 Yöneticilerin Yönetimsel Faaliyet Alanı ile İlgili Öncelikler Belirlemesine İlişkin Dağılım	89
Tablo 4.25. Yöneticilerin Baskı Altında Öncelikleri Yerine Getirmede Kararlı Davranış Sergilemesine İlişkin Dağılım	89
Tablo 4.26 Yöneticilerin İşyerindeki Kararlı Planlar Uygulanmasına İlişkin Dağılım	90
Tablo 4.27. Yöneticilerin Çalışma Alanı ve İşyerindeki Düzgün ve Tertipli Olmasına İlişkin Dağılım.....	90
Tablo 4.28 Yöneticilerin İşyerinde Detaylarla İlgilenmelerine İlişkin Dağılım.....	90
Tablo 4.29 Yöneticilerin Öğrenme Yeteneği veya Düzey Yeterlilik Hislerine İlişkin Dağılım	91
Tablo 4.30 Yöneticilerin Öğrenmeye Duydukları İstek Derecelerine İlişkin Dağılım	91
Tablo 4.31 Yöneticilerin Her Hangi Bir Faaliyet ve Karardan Önce Eldeki Verileri ve İncelemelere Önem verme Düzeylerine İlişkin Dağılım.....	91
Tablo 4.32 Yöneticilerin Genel Olarak Karar Verirken Rahat Karar Vermelerine İlişkin Dağılım.....	92
Tablo 4.33 Yöneticilerin Astlarına İlişkin İletişim Düzey Dağılımları.....	92
Tablo 4.34 Yöneticilerin Doğal Olarak Bir Liderlik Yeteneğine Sahipliğine İlişkin Dağılım	93
Tablo 4.35 Yöneticilerin Başka Yöneticilere ve Astlarına Karşı Açık Sözlüğüne İlişkin Dağılım.....	93
Tablo 4.36 Yöneticilerin Astlarına Yetki Aktarmasına İlişkin Dağılım	93
Tablo 4.37 Yöneticilerin Astlarını Motive Etmelerine İlişkin Dağılım	94
Tablo 4.38 Yöneticilerin Astlarının Performansını Takdir Etmelerine İlişkin Dağılım.....	94
Tablo 4.39 Yöneticilerin Astlarını Yetiştirmek İçin Gerekli Eğitimin Sağlanmasına İlişkin dağılım	94
Tablo 4.40 Yöneticilerin Zamanın ve Zaman Kısıtlamalarının Baskısını Hissetmelerine İlişkin Dağılım.....	95
Tablo 4.41 Yöneticilerin Günlük Programda Beklenmedik Acil İşler İçin Zaman Aymalarına İlişkin Dağılım	95

Tablo 4.42 Yöneticilerin Çalışma Yaşamında İşlerin Önem Sırasında Yapılmasına Dikkat Etmelerine İlişkin Dağılımı	96
Tablo 4.43 Yöneticilerin Program Yaparken İşin Bitirilmesi İçin Zaman Sınırı Koymalarına İlişkin Dağılım.....	96
Tablo 4.44 Yöneticilerin Başkalarının İşini Yaparak Zaman ve Enerjilerini Harcımına İlişkin Dağılımları	97
Tablo 4.45 Yöneticilerin Astlarının Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirirken Sık Sık Sorularla Zamanlarının Alınmasına İlişkin Dağılım	97
Tablo 4.46 Yöneticilerin Sıkıldığında veya Hoşa Gitmeyen İşler Olduğunda, Eldeki İş Bitirmeden Başka İşler Yapmasına İlişkin Dağılım	97
Tablo 4.47 Yöneticilerin İşlerini Bırakıp Başka Şeylerle Oyalanma ve Ertelenme Alışkanlıklarına Dair Dağılım	98
Tablo 4.48 Yöneticilerin İşyerinde Her İşin Olup Bitmesinden Haberdar Olmak İsteklerinin Dağılımı.....	98
Tablo 4.49 Yöneticilerin Yapılan İşlerde Mükemmellik Ararımın Yönelik Dağılım	98
Tablo 4.50 Yöneticilerin Toplantı Gündemlerini Toplantıdan Önce Herkese Bildirmelerine İlişkin Dağılım.....	99
Tablo 4.51 Yöneticilerin Toplantıları Önceden Belirlenen Saatlerde Başlatmalarına İlişkin Dağılım.....	99
Tablo 4.52 Yöneticilerin Toplantılarının Planlan Zamandan Daha Uzun Sürmesine İlişkin Dağılım	99
Tablo 4.53 Yöneticilerin Meslekleri İle İlgili Yayınların İzlenmesine İlişkin Dağılım	100
Tablo 4.54 Yöneticilerin Zaman Kullanma Biçimini Yazılı Olarak Belirler melerine İlişkin Dağılım.....	100
Tablo 4.55 Yöneticilerin Astlarına Verdikleri İşin Denetlemesine İlişkin Dağılım	101
Tablo 4.56 Yöneticilerin Değişik Nedenlerden Dolayı İşyerinden Ayrıldığında İşlerde Olan Aksamalara İlişkin Dağılım	101
Tablo 4.57 Yöneticilerin İşyerinde Üstlerin Astlara Yetki ve Sorumluluk Devrine Dair Dağılım	102
Tablo 4.58 Yöneticilerin İşyerinde Yetki, Sorumluluk ve Görevler Tanımlamalarına İlişkin Dağılım.....	102
Tablo 4.59 Yöneticilerin Bir İş Astına Verirken İşin Ne Zaman Biteceğini Belirlemesine İlişkin Dağılım	103
Tablo 4.60 Yöneticilerin Haberleşme Yaparken Konuların Başlıklarını Not Etmelerine İlişkin Dağılım.....	103

Tablo 4.61 Yöneticilerin Her İş Gününü Astlarıyla Beraber Planlamalarına İlişkin Dağılım	103
Tablo 4.62 Yöneticilerin İşyerinde Düzenli Okumayı Sürdüremelerine İlişkin Dağılım	104
Tablo 4.63 Yöneticilerin İş Yazılarının Kısa, Hedefe Dönük ve Anlaşılır Olmasına Dikkat Etmesine İlişkin Dağılım	104
Tablo 4.64 Yöneticilerin Bazı İşler Astlara Devir Etmelerine İlişkin Dağılım	105
Tablo 4.65 Yöneticilerin Her Çeşit Ziyaret ve Görüşleri Belirli Bir Düzene Koymalarına İlişkin Dağılım	105
Tablo 4.66 Yöneticilerin Fiziksel Ortamlarda Bazı İyileştirmeler Yapmalarına İlişkin Dağılım	105
Tablo 4.67 Yöneticilerin Bazı Yazışmaların Azaltılmasına İlişkin Dağılım	106
Tablo 4.68 Yöneticilerin Günlük Zaman Kullanımının Verimli Yapılmasına İlişkin Dağılım	106
Tablo 4.69 Yöneticilerin Günlük İşlerin Önceliklerine Göre Planlanmasına İlişkin Dağılım	106
Tablo 4.70 Yöneticilerin Astları ve Üstlerine Zaman Kazandırma Yönündeki Görüşlerine İlişkin Dağılım	106
Tablo 4.71 Diğerleri (varsa, lütfen belirtiniz).....	107
Tablo 4.72 Yöneticilerin Gündem Dışı Konuşmalar ve Tartışmalara İlişkin Dağılım	107
Tablo 4.73 Yöneticilerin Toplantıya Hazırlıksız Gelinmesine İlişkin Dağılım.....	107
Tablo 4.74 Yöneticilerin Toplantıdakilerin Sık Sık Dışardan Çağrılmasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	107
Tablo 4.75 Yöneticilerin Gereksiz Ayrıntılara Girilmesine İlişkin Dağılım	108
Tablo 4.76 Yöneticilerin Günlük Plan Yapmalarına İlişkin Dağılım	108
Tablo 4.77 Yöneticilerin Sosyal Yaşantılarındaki Faaliyetler ve Hobilerine Zaman Ayrılmasına İlişkin dağılım	109
Tablo 4.78 Faktör Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 4.79 Kolmogorov- Smirnov Testi.....	112
Tablo 4.80 Zaman Yönetimi Alt Boyutlarını Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	113
Tablo 4.81 Zaman Yönetimi Alt Boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	113

GİRİŞ

Geride bıraktığımız döneme bakıldığında 70’li yıllarda maliyet, 80’li yıllarda kalite ön plana çıkarken günümüzde ve gelecekteki yıllarda “zaman” örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından en önemli unsur olarak görülmektedir.

Özellikle son yıllarda teknoloji, enformasyon ve iletişim alanlarındaki değişim, gelişmeler ve firmalar arası rekabet, örgütlerde yönetim ve karar verme konusunda bulunan yöneticilerin, kontrol etmek durumunda oldukları faaliyetlerin sayısını arttırmaktadır. Yöneticilerin çalışma hayatında başarılı olabilmeleri önemli ölçüde zamanlarını hedef ve amaçları doğrultusunda planlayabilmelerine etkin ve verimli bir biçimde kullanmalarına bağlı olmaktadır. Başarılı yöneticiler zamanı altın gibi değerli görüp dikkatlice yönetmeye özen gösterirler ve bu da iyi planlanması gereken zorlu bir süreçtir.

Bu çalışmanın amacı; Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev alan yöneticilerin zamanlarını etkin kullanmada en çok hangi strateji ya da yöntemlerden yararlandıklarını, zaman kullanımı konusundaki tutumlarını, çalışma zamanlarını hangi aktivitelere ayırdıklarını, etkin ve verimli zaman kullanımı sağlayan faktörleri belirlemek için neler yapabilecekleri konusunda yöneticilere bilgiler sunmaktır.

Örgütler için önemli bir unsur olan zaman planlaması, şüphesiz ki bireyler için de en önemli unsurlardan biridir. Zaman etkili olarak kullanılmadığında hem para, hem de verimlilik kaybı kaçınılmazdır. Böylesine değerli bir kaynak olan zamanın etkili ve verimli olarak kullanılabilmesi son yıllarda “zaman yönetimi” adlı yeni bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Drucker’ın dediği gibi “Zaman doğru yönetilemiyorsa hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılmaz.” Yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinliği arttıkça yöneticinin yönetsel etkinliğinin yükseleceği dolayısıyla da örgütsel etkinliğin artacağını söyleyebiliriz. Zamanın etkin kullanılması isimli çalışma 4 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde konunun temelini oluşturan yönetim, yönetici ve zaman kavramları tanıtılmaktadır. Bunu yaparken önce bu kavramlar tanımlanıp genel

çerçeveleriyle ortaya konulmaktadır, ardından birbirleriyle olan ilişkileri anlatılmaktadır.

Zaman Yönetiminin Tanımı ve Genel Bir Bakış başlığını taşıyan ikinci bölümde zaman yönetimine genel bir bakış, tanımı ve önemi, yaklaşımları, prensipleri ve ilkeleri ve yönetim sürecine yararları izah edilmektedir. Özellikle günlük hayatımızdan zaman kullanımını etkileyen faktörler ve zaman kaybına neden olan etkenler ile zaman yönetiminin gerekliliği açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde etkin zaman yönetimi süreci ele alınmaktadır. Önce zamanın planlaması ve buna bağlı olarak çeşitli planlama teknikleri açıklandıktan sonra, bu süreç açısından önemli sayılabilecek yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımları anlatılmaktadır. Son olarak ise sürecin son aşaması olan zamanın denetlemesi konusuna ve bu süreç hakkında bazı önerilere yer verilmektedir.

Dördüncü ve son bölümde teoride ele alınan bilgilerin geçerliliğini sınavacak şekilde bir anket uygulaması ile askeri birliklerde görev alan yöneticilerin yönetsel zamanı etkin kullanmaları konusunda ilgili sorularına ilişkin elde edilen bulguların ve bilgilerin değerlendirilmesine yer verilmektedir. Çalışma, sonuç ve önerilerin yer aldığı son kısımda tamamlanmaktadır.

1. YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA TEMEL KONULAR

1.1 Yönetim

1.1.1 Yönetim Kavramı

Örgütler toplumun gereksinim duyduğu mal ve hizmetlerin oluşturulması için ortaya çıkan ve üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bünyesinde birleştiren sistemlerdir. Ancak bu uyumu sağlamak, sadece örgütlerin ortaya çıkmasıyla gerçekleştirilememektedir. Aynı şartlar altında kurulan ve faaliyet gösteren iki örgütten biri birkaç yıl sonra beklenenden daha yüksek oranlı bir büyüme gösterirken, diğer örgüt aynı süre içinde varlığını sürdürememekte veya sürdürmekte zorlanmaktadır. Bütün bunların temelinde yatan kavram yönetimdir.¹

Yönetim; örgüt amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmek üzere planlanma, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının, sistemli ve bilinçli olarak uygulanmasıdır.² Yönetim sadece insanları değil, kullanıma hazır olan bütün kaynakları da etkili ve verimli kullanmak kaydıyla amaçlar doğrultusunda kullanmak zorundadır.

1.1.2 Yönetim Süreci ve Özellikleri

Yönetim süreci, bir grup bireyi başkaları aracılığıyla, belirlenen amaçlara doğru yönlendirme, işbirliği ve koordinasyonu sağlayarak başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamıdır.³

Buna göre, yönetim sürecinin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir.

1.Yönetimin Amaç Özelliği: Yönetim sürecinde görev alan bireylerin ulaşmaya çalışacakları bir hedef ya da sonuç olmalıdır. Yönetimde bu sonuç, amaç olarak belirtilmektedir.⁴

¹ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, (1996): *Genel İşletmecilik Bilgileri, Cem Web Ofset*, 8. Baskı, Ankara, s. 105.

² İsmet Mucuk, (1987): *Modern İşletmecilik, DER Yayınları*, No: 32, İstanbul, s. 123.

³ İsmail Efil, (1987): *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitapevi*, Bursa, s. 9.

2.*Yönetimin Grup Özelliği:* Yönetim birden fazla kişiyle, daha doğrusu bir grupla ortaya çıkmaktadır.

3.*Yönetimin İşbirliği Özelliği:* Yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, amaçlarına ulaşmada bir grup olarak çabalarını birleştirmeleri ve bu şekilde işletmenin amacına ulaşması söz konusu olmaktadır. Zorunlu işbirliği yaratan durumların başında, her bireyin her işi yapmaması, belli bir düzenleme ile amaca doğru uyumlu, ortaklaşa bir çaba göstermesi gereği gelmektedir.⁵

4.*Yönetimin Beşeri Özelliği:* Yönetimde, yöneten de yönetilen de insandır. İnsan, üretim faaliyetinin temel unsurudur.

5.*Yönetimin Evrensellik Özelliği:* Yönetimin, farklı ülkelerde ve farklı örgütlerde benzer bir takım rasyonel ve genel ilkelere dayalı olarak aşağı yukarı aynı şekilde işlerlik gösterdiği belirtilmek istenmektedir.⁶

6.*Yönetimin Hiyerarşi Özelliği:* Hiyerarşik ilişkide bireylerden bir kısmının yönetici ve diğer kısmının da yönetilen olduğu iki sınıf ortaya çıkmaktadır. Yöneten ve yönetilen sınıflar açık bir biçimde ortaya konmadığı zaman, yönetimin etkili bir işleyişe kavuşturulması zorlaşmaktadır.⁷

7.*Yönetimin Rasyonellik Özelliği:* Yönetimde yapılan tüm faaliyetler etkin, verimli ve karlı, yani rasyonel olmalıdır.

8.*Yönetimin Koordinasyon Özelliği:* Bireyler arasındaki ilişkiler, çaba ve faaliyetler arasında bir koordinasyon sağlanmalıdır. Ancak her zaman bireyler arasında koordinasyon sağlanamaz. Bunun nedeni bireylerin düşünce, his ve çıkar farklılıklarının olmasıdır.

1.1.3 Yönetim İlkeleri

Yönetim ilkeleri değişik kaynaklarda değişik sayılarda ifade edilmektedir. Bu çalışmada belli başlı yönetim yazarları tarafından kabul edilen 12 temel ilke dikkate alınmaktadır.

1. *Yeterlilik ve Etkinlik İlkesi:* İşletmenin amaçlarını en az maliyetle ve en etkin biçimde gerçekleştirme işlemidir.

⁴ M. Şerif Şimşek, (2002): *İşletme Birimlerine Giriş, Günay Ofset*, 9. Baskı, Konya, s. 205.

⁵ Muammer Doğan, (1989): *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstiklal Matbaası*, İzmir, s. 179.

⁶ Şimşek, 2002: s. 206.

⁷ Doğan, 1989: s. 180.

2. *İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi*: İş bölümü aynı çabayla daha çok ve daha iyi üretim yapılmasını sağlar. Uzmanlaşma ise insanın harcayacağı zihni çabayı en ekonomik biçimde kullanmasıdır.

3. *Amaç Birliği İlkesi*: Organizasyondaki her kademe açık ve seçik bir biçimde belirlenmiş bir amaca sahip olmalıdır.

4. *Hiyerarşik Yapı İlkesi*: Organizasyonda yetkiler ve sorumluluklar açık ve kesintisiz olarak belirlenmelidir.

5. *Görevlerin Tanımlanması İlkesi*: Organizasyonda her organın görevleri, yetkileri ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerinin açık ve yazılı bir biçimde tanımlanması, ifade edilmektedir.

6. *Kumanda Birliği İlkesi*: Birden fazla kişiden emir alan bir astın etkin bir çalışma yapmasının güç olacağı ilkesine dayanır. Aksi halde, ast hangi üste uyacağını şaşırır.

7. *Yönetim Alanı İlkesi*: Bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği ast sayısı, gerçekleştirilen iş veya görevin niteliğine, bulunulan hiyerarşik düzene, yönetici ile astların arasındaki ilişkilerin sıklığına, yönetici ve astların kişisel yeteneklerine ve nihayet yönetilenlerin coğrafi dağılımına bağlıdır.

8. *İstisna İlkesi*: Orijinal ve olağanüstü sorunlar üst kademelerce çözümlenmelidir. Yönetici, rutin işleri alt kademelere devretmelidir.

9. *Sorumluluk İlkesi*: Astlar yaptıkları bütün faaliyetlerden dolayı üstlerine karşı kesinlikle sorumludur. Üstler de astlarının başarılarından veya başarısızlıklarından sorumludur.

10. *Yetki Devretme İlkesi*: Bir üst düzey yöneticinin astlarına ne dereceye kadar yetki vereceğini belirlemedir.

11. *Denge İlkesi*: Organizasyonun çeşitli bölümlerinin arasında, standardizasyon, ve esneklik gibi konular arasında bir denge olmalıdır.

12. *Esneklik İlkesi*: Ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişen ve gelişen çevre koşullarına uyabilme özelliğine sahip olmasını ifade eder.

1.1.4. Önemli Yönetim Fonksiyonları

Planlama; neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını kararlaştırılması sürecidir.⁸ Başarılı şirketlerin net hedefleri vardır. Şirketin sahibi ya da

⁸ Kemal Tosun, (1987): s.47.

kıdemli yöneticileri bu hedefleri belirlemek ve arada sırada bunları yeniden gözden geçirmek ve güncelleştirmek için zaman ayırırlar.⁹

Örgütlenme; bir işletmede çeşitli düzeylerdeki görevlerin neler olduğunu, bu görevleri kimlerin yapacağını, bu görevleri yapan kişilerin ne gibi yetki ve sorumluluklarla donatılacağını belirleyen çalışmaların tümüdür. Kurulan bir yapının çeşitli elemanlarının düzenlenmesini veya bu elemanların işlerini yerine getiren ve özel faaliyetlerini koordine eden işlemlerin tümünü ifade eder.¹⁰

Yürütme, yöneticinin başkalarına ne yapması gerektiğini söylemesi ve ne yaptığını görmesidir. Yürütme, işletmede örgütsel faaliyetler içinde en zaruri ve zor işlerden biridir. Koordinasyon fonksiyonunda ise bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında işbirliğinin sağlanması söz konusudur.¹¹

1.2 Yönetici

Yönetici; işin, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere faaliyetleri bir araya getirerek bireylerin ihtiyaçlarını giderebilecek mal ve hizmet üretimini yürüten bireydir.¹²

Yönetici, işlevlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler yöneticinin içinde bulunduğu makama göre değişiklik göstermesine rağmen her yöneticide bulunması gereken özellikleri 3 ana grupta toplamak mümkündür.¹³

1. *Fikri Yetenek:* Örgütün bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar saptama ve planlanmış eylemlerin uzun devredeki muhtemel sonuçlarını tahmin edebilme yeteneğidir.¹⁴

⁹ Scoot, Martin, (1995): *Zaman Yönetim, Rota Yayın Tanıtım*, İstanbul, s.170.

¹⁰ Hayri Ülgen (1990): *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 241, İstanbul.

¹¹ Efil, 1987: s. 112.

¹² Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, (1998) *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'LER*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 12.

¹³ Erol Eren (1991): *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul.

¹⁴ Aykut Bedük, (2000): *Başarılı Bir Yöneticinin Özellikleri ve Başarıya Giderken Üzerinde Durulması Gereken Hususlar*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Star Ofset Matbaacılık, Sayı : 4 Konya s. 168.

2. *İnsan İlişkilerindeki Yetenek*: Yöneticinin başkalarının kendisinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olabileceğini kabul etmesi, sözlerle ve davranışlarla ne kastedildiğini anlayabilmesidir.¹⁵

3. *Teknik Yetenek*: Yöneticinin yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında yeterli teknik beceri ve bilgiye sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle teknik yetenek; uzmanlık bilgisi, analiz yeteneği, araç ve tekniklerin kullanımında belirli disiplinleri maharetle yerine getirilebilmesini içerir.¹⁶

1.2.1. Yönetim Biçimleri ve Yöneticilik Tipleri

Genel olarak yöneticilik tiplerini ve yönetim tiplerini 5 ana grupta toplamak mümkündür.¹⁷

1. *Orta Yol Yönetim Biçimi*: Yönetici, iş görenler üzerinde sadece yeterli oranda hizmette bulunmaları için normal bir baskı ve kontrol sistemi uygulamakta, onları mutsuz edecek ve morallerini bozacak olumsuzluklardan kaçınmaktadır.

2. *Liberal Yönetim Biçimi*: Bireye bir kez ne yapacağı söylendikten sonra, işin nasıl yapılacağını kendisine bırakmaktır.

3. *Otoriter Yönetim*: Bu tip yöneticiler hiç kimsenin görüş ve önerisini almadan, astlarına danışmadan kararların çoğunu kendileri verir ve astlarından mutlak itaat beklerler.

4. *Katılımcı Yönetim Biçimi*: Yönetici, grup ortasında yer alan, grubun çabasını kontrol ve koordine eden bireydir.

5. *İnsancıl Yönetim Biçimi*: İnsan ve insan ilişkilerine ağırlık veren yönetim biçimidir.

1.2.2. Yönetimsel Etkinlik

Yönetimsel etkinlik, yöneticinin davranışları sonucu ortaya çıkan bir etkinlik çeşididir. Yapılan araştırmalarda, etkili ve etkisiz yöneticilerin davranışları, yetenekleri veya faaliyetleri arasında önemli farklar bulunduğu görülmektedir.¹⁸

¹⁵ Haluk Erkut, (1992): *Yönetim ve Yönetici*, Yönetim ve Yönetici Konulu Seminer, TÜSSİDE Yayınları, Kocaeli s. 8.

¹⁶ Katz, Robert L., (1975): *Skills of an Effective Administrator.*, Harvard Business Review on Management

¹⁷ Mahmut Özdemir; (1997): *"Etkili Toplantı Yönetimi"*, Yönetim ve Organizasyon, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Seminer Notları, s. 7.

Aşağıda bu farklar verilmiştir:

a. Etkili Yöneticiler: iş performansı üzerinde etkisi olmayan detaylarla, personel davranışlarının önemsiz görüntüleriyle ilgilenmekten ziyade amaçlar ve personelin iş etkinliğiyle ilgilenirler.

b. Etkisiz Yöneticiler: Bu tip yöneticilerin organizasyonel görüşü sınırlıdır ve sadece kendi alanlarıyla ilgilenirler. İş performansı üzerinde daha az etkisi olan önemsiz detaylarla uğraşırlar.

1.2.3. Yöneticinin Fonksiyonları

Yönetim Düzeylerinde değişik faaliyetler içinde olan yöneticilerin fonksiyonlarını ilişki geliştirme, bilgi sağlama ve karar almaya ilişkin roller olmak üzere 3 grupta toplamak mümkündür:

1. *Yöneticinin Karar Almaya İlişkin Rolü*: 4 grupta toplanabilir. Bunlar; müteşebbis, uyuşmazlıkları çözüm, kaynak dağıtıcısı ve müzakerecilik rolü şeklinde ifade edilebilir.¹⁹

2. *Yöneticinin Bilgi Sağlama Rolü*: Yönetici bilgi sağlama işlevini birbirinden farklı 3 rol aracılığıyla yerine getirmektedir. Bunlardan birincisi rehberlik, ikincisi toplanan bilgilerin ilgili merkezlere dağıtımı, üçüncüsü ise yöneticinin toplamış olduğu bilgilerden bir kısmını örgütün dışındaki bireylere iletmesidir.²⁰

3. *Yöneticinin İlişki Geliştirme Rolü*: Yöneticilerin bireyler arası rollerini ifade etmektedir.²¹ Bir yönetici çevresindeki insanlarla ilişkilerini her zaman üst düzeyde tutmak ve mümkün olduğunca geliştirmek yoluyla daha başarılı olabilir.

Yöneticilerin temel sorunu; önemsiz ve zaman alıcı işler yerine, hayati önemdeki işlere yoğunlaşamamalarıdır. Yöneticilerin karşılaştığı işleri türüne göre 5 temel grupta toplamak mümkündür.²²

1. Kritik İşler
2. Ajanda İşleri

¹⁸Peter Cambock V. Nilakant, Stephan Dakın, (1995): *Developing a Lay Model of Managerial Effectiveness. Associal Consturctionst Perspective, Journal of Management Studies* 32 s. 446- 455.

¹⁹ M.Şerif Şimşek(2002): *Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset 7. Baskı, Konya, s.22-23.*

²⁰ Şimşek, 2002: s.22

²¹ Şimşek, 2002: s.23.

²² Halil Can, (1992): *Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara s. 270.*

3. Planlanması Gereken İşler
4. Günlük İşler
5. Özel İşler

1.3 Zaman Kavramı

1.3.1 Zamanın Tanımı

Türkçe Sözlükte zaman; “Meydana gelen olayları sıralamaya yarayan başsız (ezeli) ve sonsuz (ebedi) mücerret kavram, vakit”²³

Zaman; kolay tanımlanamayan, üzerinde çeşitli yorumlar yapılan, hatta felsefeciler tarafından “Dünyada en uzun ve en kısa olan, en yavaş ve en hızlı hareket eden, hem hiç alaka duyulmayan hem de üzüntü verebilen, o olmayınca hiçbir şey yapılamayan şeydir.”²⁴ şeklinde tanımlanmaya çalışılmıştır. Zamanın tek evrensel koşul olmasından dolayı, bütün işler zaman içinde ve zaman harcanarak yerine getirilmektedir.

Eylemin geçtiği süre olarak tanımlanan zaman, en kıt ve en değerli yaşam kaynağıdır. Değiştirilmesi, saklanması, alınıp satılması, toplanması, geriye dönülüp işletilmesi mümkün değildir.

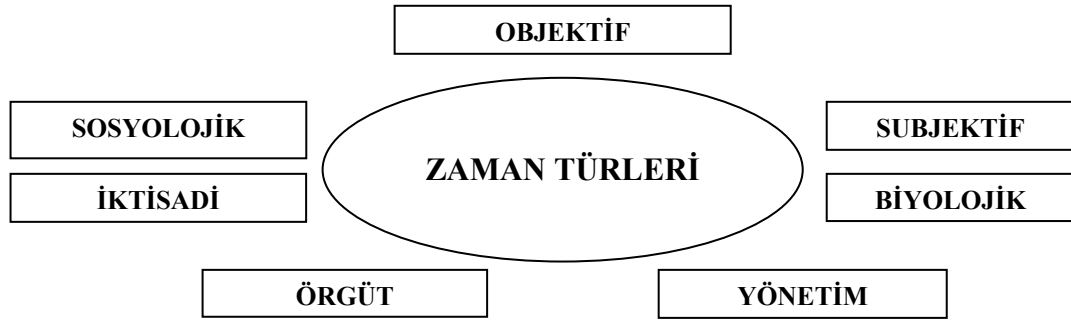
1.3.2. Zaman Çeşitleri

Zaman kavramı, çeşitli açılardan farklı anlamlarda yorumlanabilir. Mesela saatin gösterdiği zamanla hissedilen zaman birbirinden farklılık gösterir. İzlenen, fiziksel olaylarla gözlenebilen zaman “gerçek zaman” dır. Saatin gösterdiğinden öte zamanın hissedilmesi ise “psikolojik zaman” olarak adlandırılır.²⁵ Zaman türleri, genel bir yaklaşımla Şekil 1.1.de olduğu gibi yedi başlıkta toplanabilir:

²³ Doğan, 1989: s. 180.

²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu (2002): s.78.

²⁵ http://www.isguc.org/serpil_aytac4.php



Şekil 1.1 Zaman Türleri

Kaynak: Akgemci, Tahir, vd. (2003): Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik, İstanbul, 8.

- Örgüt zamanı: Örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi gereken eylemlerde, iş görenler ve makineler tarafından harcanan sürenin toplamıdır.²⁶
- Yönetim Açısından Zaman: İşçilik zamanı ve yönetsel zaman olarak sınıflandırılabilir. İşçilik zamanı, iş görenlerin üretim için harcadıkları zaman; Yönetsel zaman ise yöneticilerin yönetim işlevlerini yerine getirmek için kullandıkları zaman olarak tanımlanmaktadır.²⁷
- Objektif Zaman: Saatle ölçülebilen zamandır veya diğer adıyla gerçek zamandır.²⁸
- Sübjektif Zaman: Her saatte tam olarak 60 dakika ve dakikada 60 saniye olduğunu bildiğimiz halde hepimiz süreleri farklı şekillerde algılarız. Bazen zamanın nasıl geçtiğini fark edemezken, bazen de zamanın, sandığımızdan daha yavaş geçtiğini düşünürüz. Sübjektif zaman hissedilen ya da algılanan zamandır.²⁹
- Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman: Yaşayan bütün varlıkların kurulu bir biyolojik saate sahip olduğu görülmektedir. Biyolojik saat alışkanlıklara göre kuruludur.³⁰
- İktisat Alanında Zaman: Örneğin; emeğin karşılığı olarak ödenen ücret saat, gün, hafta veya ay üzerinden hesaplanır.
- Sosyolojik Açından Zaman: İnsanların takvime bağlı olarak yaptıkları ortak eylemler için bir araçtır. Örneğin; bayram, tören, yıldönümü, ve anma günleri

²⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: s. 193.

²⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: s. 193.

²⁸ Ramazan Erdem ve Sıdıka Kaya, *Zaman Yönetimi, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Toddaie Yayınları*, Cilt: 7, Sayı: 2, Ankara, s. 100.

²⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: s. 78.

³⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: s. 19.

v.b. insanları bir araya ay, yıl gibi belirli dönemlerde getiren birer toplumsal eylemi ifade eder.³¹

1.3.3 Zamanın Önemi

Zamanın diğer işletme kaynakları içinde en önemli kaynak olduğunu, yönetim danışmanı Peter Drucker şöyle belirtmektedir: “Diğer önemli kaynaklardan biri olan para, aslında oldukça bol bulunan bir şeydir. Ekonomik büyümeye ve faaliyete sınır koyan şeyin sermayenin arzından çok, talep olduğunu, biliyoruz. Diğer bir sınırlayıcı kaynak olan insanlar ise, aralarında nitelikli olanı az olmakla birlikte, kiralanabilir bir şeydir. Ne var ki, kimse daha fazla zamanı ne kiralayabilir, ne satın alabilir.

Dolayısıyla etkin yönetici, zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunu bilir. Yapılan her işteki verimin sınırları en kıt kaynak tarafından belirlenir. Bu da zamanın ta kendisidir.”³²

Zaman; günümüzde hem ulusal hem de uluslararası rekabette önemli unsurlardan biridir. 70’li yıllarda maliyet, 80’li yıllarda kalite ön plana çıkarken günümüzde ve gelecekteki yıllarda “zaman” örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından en önemli unsur olarak görülmektedir. Yöneticiler hangi yönetim kademesinde olurlarsa olsunlar bir çok önemli ve değişik görevleri sınırlı bir zaman içerisinde gerçekleştirmek durumundadırlar.³³

Çalışma saatleri içerisinde bir yönetici astlarıyla, üstleriyle, iş sahipleriyle, ziyaretçilerle konuşmak, toplantılara katılmak, evrak ve dosya incelemek, çalıştığı örgütteki bir takım işleri takip etmek durumunda kalmaktadır. Bu da yöneticinin yönetsel işlevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirecek zamanını azaltmaktadır.³⁴ Yöneticinin içinde bulunduğu koşullar, ondan hem etkinlik talep etmekte, hem de bu etkinliği, başarılması olağanüstü zor bir şey haline getirmektedir. Bu talebe cevap vermenin hareket noktasını yöneticinin “Yönetsel zamanı” iyi kullanıp kullanamaması belirleyecektir.³⁵

³¹Hüseyin Özgen ve Selen Doğan (1997), *Zaman Yönetimde Yeni Yöntemler ve Organizasyon Yaklaşımları*.

³²Peter F. Drucker, (1992): *Etkin Yöneticilik*, Çev.: Ahmet Özden – Nuray Tunalı, İstanbul, s. 37

³³Erdem ve Kaya, 1998: s. 99.

³⁴Yaşar Sucu, (2000): s.2.

³⁵Drucker, 1992: s.18.

1.4 Yönetim Fonksiyonları ve Zaman Yönetimi İlişkisi

Yöneticiler örgüt içerisinde buldukları hiyerarşik düzeylere göre; alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak gruplandırılır. Yönettikleri faaliyet alanına göre de fonksiyonel ve genel yöneticiler olarak gruplandırılabilirler.

Alt Kademe Yöneticiler: Yönetimin bu düzeyindeki yöneticiler, zamanlarının büyük bir kısmını astlarına yardımcı olmak ve onları denetlemekle geçirirler.

Orta Kademe Yöneticiler: Bu yöneticiler, öncelikle üst yönetim tarafından geliştirilen plan ve politikaları uygulamaktan ve daha alt kademede bulunan yöneticilerin faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumludurlar.³⁶

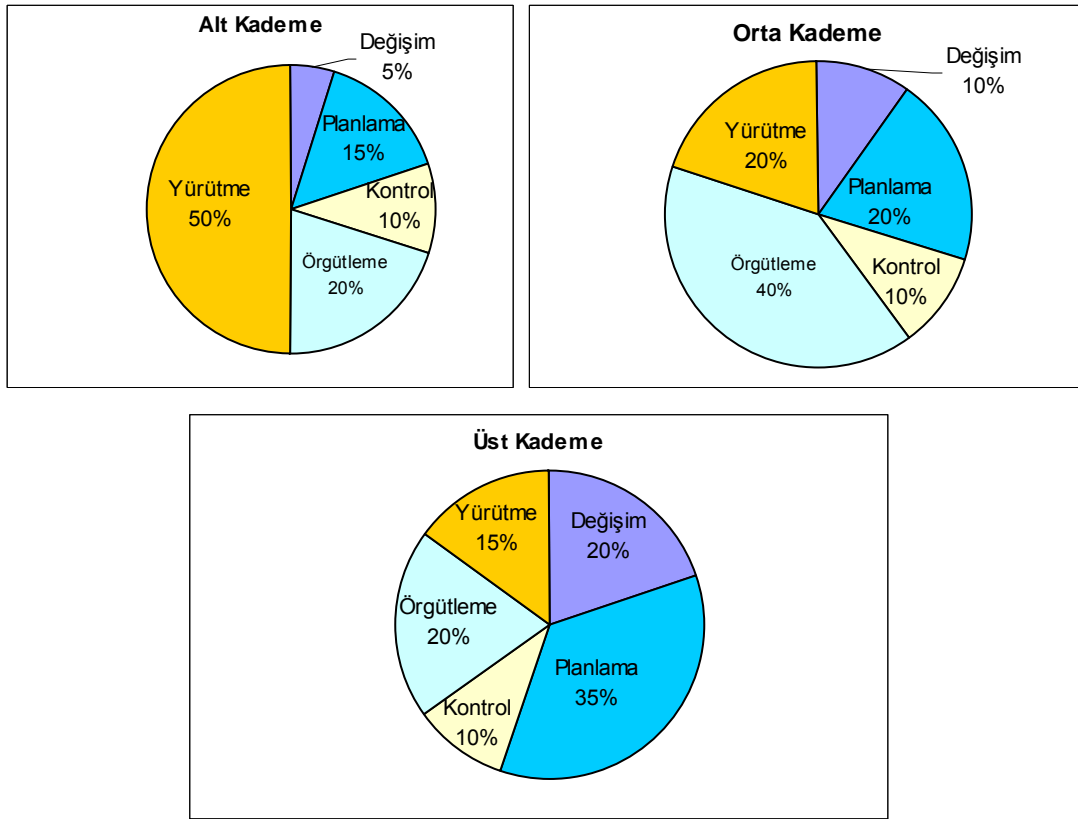
Üst Kademe Yöneticiler: Örgütü yöneten nispeten küçük bir icracı grubu oluştururlar. Örgüt dışı çevredeki diğer yöneticiler ve resmi kurumlarla olan ilişkilerde örgütü temsil ederler.

Fonksiyonel Yönetici: Üretim, planlama, satış ve finansman gibi sadece bir örgütsel faaliyetten sorumlu olan yönetici tipidir.

Üst, orta ve alt kademe yöneticilerin fonksiyonel faaliyetlere harcadıkları zaman oranları karşılaştırmalı olarak Şekil 1.2.'de gösterilmektedir.³⁷

³⁶. Griffie W Ricky, (1993): *Management, Houghton Mifflin*, 4th Addition, USA., s.12.

³⁷. Szilagyı Andrew D ; *Management Performance, 3rd Edition, Glenview, 1988*, s.20



Şekil 1.2. Yöneticilerin Zaman Dağılımı

Kaynak: ANDREW D. Szilagyi, *Management Performance, 3rd Edition, Glenview, 1997, s.20*

Genel Yönetici: Yönetmekte olduğu birimin tüm faaliyetlerinden (üretim, pazarlama, satış ve finansman) sorumludurlar.

Yönetim fonksiyonları, tüm yönetim kavramlarının uygulanmasıyla ilgili temel unsurlardır. Bu çalışmada yönetim fonksiyonlarıyla ilgili olarak klasik ayırım göz önüne alınmıştır.

1.4.1. Planlama ve Zaman

Bize yön vermesi için hedeflere, bu hedeflere ulaşmak için plan yapmaya gereksinimimiz vardır ve kat ettiğimiz yolu bu planla düzenli olarak karşılaştırmamız gerekir.

Hedef Belirleme ve Değerler: Neye ulaşmak istediğimizi bilmezsek zamanı kontrol edemeyiz. Hedefler zamana anlam verir ve yapmamız gereken seçimler için bir

iskelet oluşturur; net hedeflerimiz olmasa zamanı iyi kullanmak anlamsız kalır. Başlıca, kişisel, işsel ve toplumsal konularda net hedeflerimiz olmalıdır.

Hepimizin yaşamına anlam katan, bizi insanlığın bir parçası yapan ve sonuç olarak uğruna savaşaçağımız değerlerimiz vardır. Değerler, ilerleme güdümüzün dayandığı noktalardır. Davranışlarımıza heves, bağlılık ve enerji verirler. Hiç bir baskı bizim içimizden kaynaklanan bir baskıdan daha güçlü olamaz. Bu baskılar yaşamımızın renklerini ve her olaya karşı davranış biçimimizi düzenler.

Önemli olan sadece plan değil, bu plana bağlılıktır. Hedeflerinizin kendi hedefleriniz olduğuna ve bunlara gerçekten ulaşmak istediğinize emin olun. Planlar ve sonuçlar arasındaki köprü , hedeflerin belirlenmesidir.³⁸

Plansız hedef sadece bir düşür.³⁹ Plan yapmanın amacı bir hedefe ulaşmak için yapılacak işleri kolaylaştırmaktır. Her plan açık bir hedefi ve bunu izleyen belirgin adımları kapsmalıdır. Bu adımlar;

- Kolay tanımlanabilir,
- Ölçülebilir,
- Zaman çizelgesi olan,
- İlerlemeyi karşılaştırmak için denek taşları bulan,
- Geribildirime açık olmalıdır.

Her zaman ölçüsü için hedef belirlenebilir ama planlama kısa zaman aralıkları için uygundur. Yaşam boyu izleyeceğiniz bir hedefiniz olabilir ama ayrıntılı planlar şu soruya cevap vermelidir; “Bu hedefe ulaşmak için bu hafta ne yapmalıyım ?”

Yıllık planlar kaba taslak yapılmalı, aylık planlar önemli iş ve randevuları kapsmalı, günlük planlar ise net olmalıdır. Fakat günü bütün ayrıntılarıyla planlamak yanlışır çünkü böyle planlar her zaman için bozular. Bu yüzden bütün zaman planlama sistemleri esnek olmalıdır. Başarılı bir yaşam başarılı günlerden oluşur ve başarılı bir gün planlamayla başlar.⁴⁰

³⁸ Roger Fritz, (1994): Think Like a Manager, National Seminars Publications, New York, s.69

³⁹ Martin Scoot, (1995): *Zamanı İyi Kullanmak Ne Demektir?*, Rota Yayınları, İstanbul, s. 204.

⁴⁰ Jane Allan, (2004): *Zaman Yönetimi*, Hayat Yayınları, Çev;Yard.Doç.Dr.Mehmet Zaman, İstanbul, s.11

Planlama uygulamaya, yani hayata dönüşmezse hiçbir işe yaramaz. Yaşam, insanlar başka planlar yaparken olup biten şeylerin toplamıdır. Yaşam bir şeyler yapmaktır. Peki insanlar ne yapmalı? İnsanlar kendilerine bir hedef belirlemeli ve o yönde hareket etmelidir. Hedef belirlerken çok özen göstermek gerekir. Alışkanlıklar kaslar gibi kullanıldıkça güçlenir. Bizim bu konuda yapmamız gerekenler şöyle sıralanabilir:

- Zamanın ve yaşamın kontrolünü elde tutmak gerekir.
- Gün bugündür.
- Yer burasıdır.
- Yaşam sizin yaşamınızdır.
- Günü yakalayın.
- Bu anı kullanın.
- Şimdi harekete geçmek gerekir.

Etkin olmayan ya da yetersiz planlamanın bireyin kendi yarattığı bir zaman hırsızlığı olduğu açıktır ve görünüşte aynı derecede bir çözümü var gibidir. Yetersiz planlamanın belirtileri tipik olarak, çalışma ortamından ya da planlama yoluyla kontrolü sağlamanın yararlarını anlamamaktan kaynaklanır. Plan yapmamak başarısızlık planı yapmak demektir.

Plan yapanlar mevcut verilerle geleceği tahmin etmede büyük başarı gösterebilirler de tahmin edilemeyen olaylar planın değişikliğe uğramasını zorunlu kılar. Bunun sonucu olarak planların belirli zaman aralıkları ile incelenerek gerekli düzenlemelerin yapılması gerekir. Böylece problem oluşmadan çözüm yolları bulunabilir.⁴¹

Planlama en basit şekilde, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması sürecidir.⁴² Bir çok kaynakta planlamanın yanıt aradığı sorular, 5N+1K şeklinde formüle edilmiştir.(Tablo 1.1)

Tablo 1.1 5N+1K Tablosu

⁴¹ İnan Özalp :*İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları ve Organizasyon*, Bayteş A.Ş Yayınları, Eskişehir.

⁴² Kemal Tosun (1987): *İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 4. Baskı, İstanbul, s. 47.*

5 N	Ne Nasıl Ne kadar Neden Ne zaman
1 K	Kim tarafından

Kaynak: Sabuncuoğlu, ve Tüz,(1995: 193)

1.4.2. Örgütlenme ve Zaman

Yönetim literatüründe “Örgüt” kavramı iki ayrı yaklaşımla özetlenebilecek farklı tanımlarla ifade edilmiştir. Bu iki yaklaşım, amaç yaklaşımı ve sistem yaklaşımıdır. Nitekim amaç yaklaşımında, örgüt; amaçları gerçekleştirmek için maksatlı ve planlı bir şekilde düzenlenmiş kutsal bir araçtır.⁴³

Örgütlenme; bir işletmede çeşitli düzeydeki görevlerin neler olduğunu, bu görevleri kimlerin yapacağını, bu görevleri yapan kişilerin ne gibi yetki ve sorumluluklarla donatılacağını belirleyen çalışmaların tümüdür.⁴⁴

Etkinlik, örgütün amaçlarına ulaşma derecesidir. Verimlilik de örgütsel faaliyetin rasyonellik derecesini ifade eder. Etkinlik kavramı, verimlilik kavramını da içine alan geniş bir başarı öyküsüdür.

Örgütler hep söylendiği üzere tabiatları ve misyonları itibariyle oldukça farklıdır. Böyle olduğu için kavramı tanımlamada daha geniş bir yaklaşım olarak, Talcott Parsons ve Amitai Etzioni'nin yaklaşımı benimsenmiştir. Söz konusu kavram; “Belirli amaçları başarmak için, örgütün mevcut kaynaklarını etkin bir tarzda kullanması ve bu kaynakları sağlama yeteneği” olarak tanımlanabilir.⁴⁵

⁴³ Atilla Baransel (1974): *Örgütsel Etkinlik ve Ölçümü*, İ. Ü. İşl. Fak. Dergisi, C:3, S:2, İstanbul, s. 62.

⁴⁴ Tamer Koçel (1998): *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, s. 13-14.

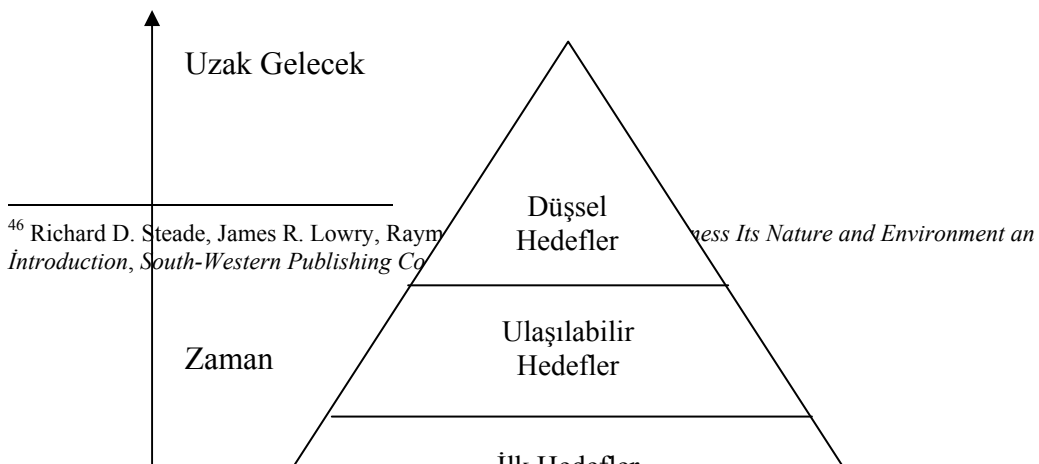
⁴⁵ Richard M Steers,(1991): *Introduction to Organizational Behavior*, 4. Baskı, Harper Collins Publishers Inc., New York.

Modern teorisyenler, örgütsel etkinliği “Bir örgütün daha uzun yaşaması için, örgütün değişen durumlara karşı adaptasyon, kendini koruma ve büyüme yeteneği” olarak tanımlayan daha geniş kapsamlı bir bakış açısını esas almaktadırlar.⁴⁶

Etkin bir örgütlenme, örgüt yapısı içerisinde işlerin gereksiz tekrarına yer vermez ve zaman tasarrufu sağlar. Birimler arası koordinasyonun kolayca sağlanabilmesi sayesinde amaçlara kısa zamanda ulaşılmasına imkan verir.

Senge, örgütlerin sorunları ele alışında zaman faktörünün önemini “Haşlanmış Kurbağa” örneği ile açıklamaktadır. “Bir kurbağayı kaynar suyun içine koyarsanız, kendini hemen dışarı atmaya çalışacaktır. Ama eğer kurbağayı oda sıcaklığında bir suyun içine koyarsanız ve korkutmazsanız öylece kımıldamadan duracaktır. Bu arada su sıcaklığını yavaşça arttırırsanız çok ilginç bir şey olur. Sıcaklık yükselirken kurbağa hiçbir şey yapmaz. Sıcaklık tedricen arttıkça, kurbağa gittikçe daha çok sersemleyecektir. Bu durum, kaptan çıkacak hali kalmayınca kadar devam edecektir.” Onu dışarı fırlamaktan alıkoyacak hiçbir şey olmamasına rağmen, kurbağa orada oturup haşlanmayı bekleyecektir. Niye? Çünkü kurbağanın hayatına yönelik tehditleri algılayan dahili aygıtı, onun çevresindeki ani değişimlere programlanmıştır, tedrici değişimlere değil.

Zamanı esas alan bir yapıda organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme derecesini ölçerek bir organizasyonun etkinliği belirlenebilir. Başka bir ifadeyle bir organizasyonun ilk, ulaşılabilir ve hayali amaçlarını ne dereceye kadar başarabileceğinin tespit edilerek etkinliğini belirlemek mümkündür. Bu zaman dilimlerinin oluşturduğu hiyerarşik yapı Şekil 1.3.’de gösterilmiştir.



Şekil 1.3 Zaman Amaçlı Hiyerarşi,

Kaynak: Hicks ve Guilett,(105).

Düşsel hedefler, hiyerarşinin en üst sınırında bulunur. Bu hedefler, örgütün kendisine doğru yönlendirildiği, en son ve örgüt için ulaşılması en fazla arzulanan hedeflerdir. İnsan bilgi düzeyi ilerledikçe ve örgütü etkileyen koşullar değiştikçe, hayal edilen amaçlar da değişir. Bu amaçların gerçekleştiği zaman noktasını tahmin etmek çok güçtür.

Ulaşılabilen hedefler, elde edilebilir hedeflerdir ve bu hedeflerin gerçekleşebileceği zaman noktası, tahmin edilebilir.

İlk hedefler, mevcut bilgi ve teknolojiye dayanarak elde edilen hedeflerdir. Ulaşılabilir hedeflere olduğu gibi bilginin daha ileriye götürülmesine gerek yoktur ve hayal edilebilen hedeflere olduğu gibi yeni bilgiler aramaya gerek yoktur.⁴⁷

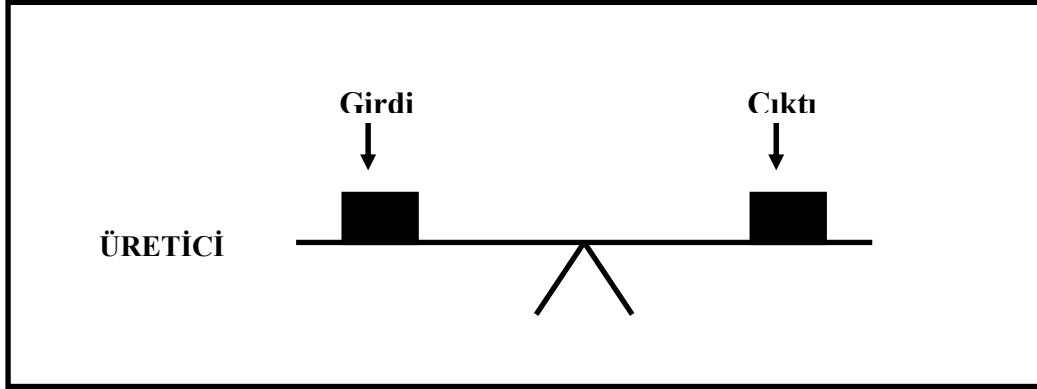
1.4.3 Yetki Devri ve Zaman

Yöneticinin işini kolaylaştırmanın en güvenilir yolu astların yapması gereken işlerin yine onlar tarafından yapılmasıdır. Yetki devri zamanın etkin ve verimli kullanılmasını olumlu yönde etkilemektedir. Gerçekte, işe uygun bir asta yapılacak yetki devri yöneticiye zaman kazandırmaktadır. Bu nedenle yönetici personelini eğitmeli ve işe uygun adam seçmelidir.⁴⁸

⁴⁷ Akat Budak (1999): *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.

⁴⁸ Lothar J. Seiwert, (1989): *Time is Money*, Richard D. Irwin, USA, s.50

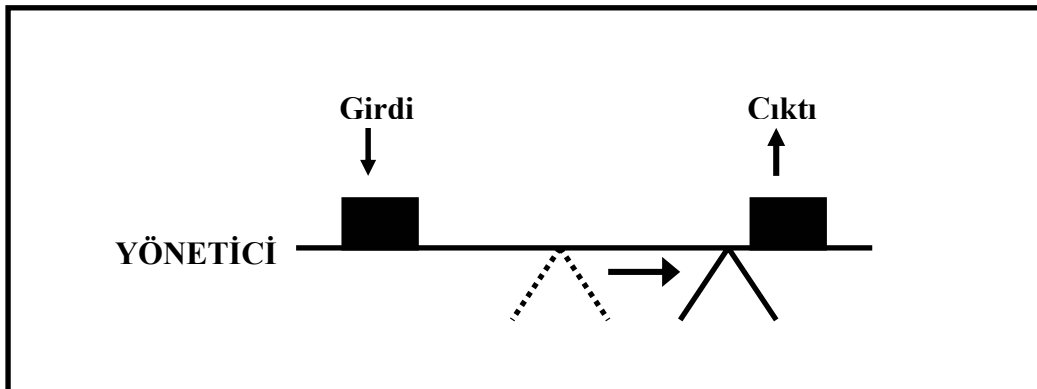
Aşağıdaki şekilde (Şekil 1.4.) görüldüğü gibi bir üretici bir saatlik çaba harcar ve tek birimlik sonuç sağlar. Ancak bunu sağlayabilmesi için verimliliğinden bir şey kaybetmemiş olması gerekmektedir.



Şekil 1.4. Yetki Devri Olmadan Yapılan Faaliyet

Kaynak: Stephen R. Covey(2000): s.179.

Şekil 1.5 diğer taraftan bir yöneticinin bir saatlik çabayla ve etkili bir yetki devri yoluyla 10, 50 ya da 100 birimlik bir sonuç elde ettiği görülür. Yukarıdaki tablolarda ifade edildiği gibi yetki devrinden kaçınan yöneticiler, bir taraftan güçlerini aşan görevleri zamanında yerine getirmediklerinden dolayı örgüte zarar verirken , diğer taraftan da aşırı çalışmak zorunda kalarak kendilerine zarar verirler.⁴⁹



Şekil 1.5 Yetki Devrinin Kazandırdığı Üretim

Kaynak: Covey, a.g.k., s.179.

- **Görev Vermek**

Yöneticilik, emirler vererek işlerin yapılmasını sağlamaktır. Bu tanım, insanlara görev vermek anlamına gelir. İyi bir yönetici; çalışanlarını, her zaman öneriler getirecek

⁴⁹ Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s.23-24.

biçimde eğiterek sorunların oluşmasını önler ve görev verme sanatını öğrenerek görsel bir yönetici olabilir. Çalışanlarla birlikte zaman geçirilmeli ve bu süre içinde; onlara öğüt verilmeli, danışmanlık yapılmalı, onları galeyana getirerek hedefler konusunda hemfikir olunmalıdır.⁵⁰

- **Görevlendirmeyi Engelleyen Tuzaklar**

- Görevlendirme nispidir.
- Çalışanlar aptaldır.
- İş yapmak yönetmekten daha zevklidir.
- Ben bunu daha iyi yaparım.
- Ben bir uzmanım.
- Kendim daha çabuk yaparım.
- Bu işi yapmak hoşuma gidiyor.
- İnsanlara yardım edeyim.
- Çalışanlarımın işi başından aşkın.
- Gösteriş yapmak.
- Güvensizlik duygusu.

Ayrıca gerekli sorumluluklar verilmiş iyi bir sekreter de sizin işlerinizi kolaylaştıracaktır.⁵¹

1.4.4 Eşgüdüm ve Zaman

Örgüt içerisindeki birimler arasında, amaca yönelik faaliyetlerin icrası esnasında tekrarların yaşanmaması, etkin bir eşgüdümle mümkündür. Koordinasyon en kısa biçimde “bir işbirliği sistemi ve mekanizması” olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliği sağlanmasıdır.⁵² Tekrarların yaşanmasının sonucunda, aynı faaliyet farklı birimler tarafından farklı zamanlarda yapılacaktır. Hem kaynak israfı ortaya çıkacaktır hem de zaman kaybı söz konusu

⁵⁰ Scoot, 1997: s.113

⁵¹ Sabuncuoğlu, 2002, s.112

⁵² Efil, 1987: s.112-113.

olacaktır. İşlerin eşgüdümleme ile en uygun zamanda yapılması, örgüt verimliliğini etkin bir şekilde arttıracaktır.⁵³

1.4.5 Denetim ve Zaman

Denetim fonksiyonu; önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında örgütün planlara ve amaçlara olan mesafesini ortaya koyan, bir anlamda örgütün etkililik ve verimlilik derecesini belirlemeye yardımcı olan bir fonksiyondur.⁵⁴ Bu fonksiyon zamanında yerine getirildiği takdirde elde edilen sonuçlar bir anlam ifade edecektir. Diğer fonksiyonlardan farklı olarak, denetim fonksiyonu zamana karşı pasif bir duyarlılık içindedir.

Denetim; işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ile gerekli düzenlemelerin yapılması işlemleridir.⁵⁵

⁵³ Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s.26

⁵⁴ Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s.26-27

⁵⁵ Efil,1987: s.125.

2. ZAMAN YÖNETİMİNİN TANIMI VE ZAMAN YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Çeşitli kaynaklarda yer alan değişik tanımlamalara göre zaman yönetimi;

- Planlama, örgütleme, yürütme gibi yönetim fonksiyonlarını yöneticilerin kendi faaliyetlerinde uygulamasıdır.⁵⁶
- Amaçlara ulaşabilmek için yapılan işleri kontrol edebilmek, bireyin kendi motivasyonunu geliştirmesi açısından önemli olan bir bireysel performansı geliştirme tekniğidir.⁵⁷
- Meslek ve iş hayatında etkili olmayı sağlayan görevleri ve amaçları başarabilme yöntemidir.⁵⁸

Zaman yönetimi, bireyin tıpkı kaliteye hakim olduğu gibi zamana da hakim olabilmesi ve zamanın ona hakim olmasını önleyebilmesidir.

Etkin yöneticiler çalışmaya başlamak ve sürdürebilmek için çalışma sebeplerini belirlemeli, amaçlarını saptamalı, zamanlarını öncelikleri doğrultusunda düzenlemeli, çalışma ve başarı konusundaki endişelerini ve olumsuz düşüncelerini ortadan kaldırmalıdır.⁵⁹

Birçok yöneticinin yapmayı arzu ettiği, fakat başaramadığı, zamanla ilgili planları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁶⁰

- Mevcut zamanda daha çok iş yapmak,
- İşyerinde zamanı daha etkin kullanmak,
- İşyerinde harcayacağı zaman ile hem ailesi hem de kendisi için harcayacağı zaman arasında uygun bir düzenleme yapmak,
- Zaman yönetimi konusunda kendisini daha rahat ve güvenli hissetmek.

Genellikle zaman yönetimi konusunda belirli hedeflere sahip olmak isteyen yöneticilerin içine düştükleri yanlışlar şöyle sıralanabilir:⁶¹

⁵⁶ Karakoç, 1990: s. 40.

⁵⁷ Karakoç, 1990: s. 40.

⁵⁸ Erdem ve Kaya, 1998: s. 101.

⁵⁹ Acar Batlaş, (1999): *Üstün Başarı, Remzi Kitapevi*, İstanbul, s. 88.

⁶⁰ Sabuncuoğlu, 2002: s. 9.

- Zamanı israf etmek
- Önemli işleri yapmayı unutmak
- Belirlenen sürede işleri bitirememek
- Toplantılara geç kalmak
- Kontrolünü kaybedip sinirlenmek

Aşağıdaki gerçek hikaye Kellogg Business School’da (Northwestern Üniversitesi) İş İdaresi mastır öğrencileri ile Zaman Yönetimi dersi profesörü arasında geçer: Profesör sınıfa girip karşısında duran dünyanın en seçilmiş öğrencilerine kısa bir süre baktıktan sonra, “Bu gün zaman yönetimi konusunda deneyle karışık bir sınav yapacağız” dedi.

Kürsüye yürüdü, kürsünün altından kocaman bir kavanoz çıkarttı. Arkadan, kürsünün altından bir düzine yumruk büyüklüğünde taş aldı ve taşları büyük bir dikkatle kavanozun içine yerleştirmeye başladı. Kavanozun daha başka taş almayacağına emin olduktan sonra öğrencilerine döndü ve “Bu kavanoz doldu mu?” diye sordu. Öğrenciler hep bir ağızdan “Doldu” diye cevapladılar.

Profesör “Öyle mi?” dedi ve kürsünün altına eğilerek bir kova mıcır çıkarttı. Mıcırı kavanozun ağzından yavaşça döktü. Sonra kavanozu sallayarak mıcırın taşların arasına yerleşmesini sağladı. Sonra öğrencilerine dönerek bir kez daha “Bu kavanoz doldu mu?” diye sordu. Bir öğrenci “Dolmadı herhalde” diye cevap verdi. “Doğru” dedi profesör ve yine kürsünün altına eğilerek bir kova kum aldı ve tüm kum taneleri taşlarla mıcırların arasına nüfuz edene kadar döktü. Yine öğrencilerine döndü ve “Bu kavanoz doldu mu?” diye sordu.

Tüm sınıftakiler bir ağızdan “Hayır” diye bağırdılar. “Güzel” dedi profesör ve kürsünün altına eğilerek bir sürahi su aldı ve kavanoz ağzına kadar doluncaya dek suyu boşalttı. Sonra öğrencilerine dönerek “Bu deneyin amacı neydi” diye sordu. Uyanık bir öğrenci hemen “Zamanımız ne kadar dolu görünürse görünsün, daha ayırabileceğimiz zamanımız mutlaka vardır” diye atladı. “Hayır” dedi profesör, “Bu deneyin esas anlatmak istediği, eğer büyük taşları baştan yerleştiremezsen küçükler girdikten sonra

⁶¹ Alec R. Mackenzie, (1989): *Zaman Tuzağı, İlgı Yayınları*, İstanbul, s. 24.

büyükleri hiç bir zaman kavanozun içine koyamazsın” gerçeğidir. Öğrenciler şaşkınlık içinde birbirlerine bakarken profesör devam etti: “Nedir hayatınızdaki büyük taşlar? Çocuklarınız, eşiniz, sevdikleriniz, arkadaşlarınız, eğitiminiz, hayalleriniz, sağlığınız, bir eser yaratmak, başkalarına faydalı olmak, onlara bir şey öğretmek! Büyük taşlarınız belki bunlardan birisi, belki bir kaçı, belki hepsi. Bu akşam uykuya yatmadan önce iyice düşünün ve sizin büyük taşlarınız hangileridir iyi karar verin” dedi. Bilinmelidir ki büyük taşları kavanoza ilk olarak yerleştirmeyenler hiç bir zaman bir daha bu işlemi yapamazlar.⁶²

Zaman konusunda insanların farklı algılamalar içerisinde olduklarını, bu konuda söylenen deyimlerden ve atasözlerinden çıkarabiliriz. “Zaman her şeyin ilacıdır” derken geçen zamana karşı kayıtsız kalınması gibi bir yargıya varılabilmekteyken, “vakit nakittir” sözünde zamanın asla boşa harcanmaması gereken bir kaynak olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bu da bizi, zamanın algılanmasının göreceli olduğu sonucuna götürür.

2.1 Etkin Zaman Yönetiminin Yararları

Zamanı etkin kullanmak ya da yönetmek, sahip olunan her saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir.⁶³

Zamanın etkin kullanımıyla, zaman darlığının örgüt çalışanları üzerindeki olumsuz etkisi olan stres önlenmektedir, elde edilen enerji ve zaman ile iş ve özel hayatta daha dengeli bir yaşama ulaşılabilmektedir. Ayrıca yöneticiler; iş ve özel yaşamlarına ilişkin amaçlarına ulaşmada, istedikleri bireysel gelişimleri gerçekleştirmekte yeterli zamana sahip olabilmektedir.⁶⁴ Belirlenmiş bir zaman diliminde birden fazla ve hızlı iş yapabilme becerisine sahip olmaları nedeniyle daha çok sayıda iş gerçekleştirmekte ve birçok etkinliği çok hızlı bir şekilde yapabilmektedirler.

Zamanın daha iyi kullanılması için öncelikle bunun istenmesi gerekir. Zaman iyi kullanıldığında, insanlar daha az baskı altında kalacaktır, böylece daha fazla zamana

⁶² Nergis Alpargu, *Zaman Yönetimi*, eğitim.com, Üniversiteliler Sitesi Editörü

⁶³ Asuman Uğur, (2000): *Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi*, *Anahtar Dergisi*, MPM Yayını, Yıl: 12, Sayı 143: s.18.

⁶⁴ Alec R. Mackenzie, (1991): *The Time Trap*, USA, , s. 14.

sahip olunduğu görülecektir. Bu gerçekleştirildiğinde, elde ettiğiniz zamanı aşağıdaki gibi kullanmanız yararlı olacaktır.⁶⁵

- Daha ayrıntılı plan yapmada.
- Yeni fikirler yaratmada ve yeni projelere başlamada.
- Becerilerinizi geliştirmede.
- Kendinizle ilgilenmede.
- Kişisel ilgi alanlarınızı geliştirmede.

Buna karşılık zamanı etkili bir şekilde kullanamayan bir yöneticinin diğer olumlu niteliklerinin (örneğin; karar verme, liderlik, stratejik düşünme, analitik zeka vs.) işe olan katkısı azalmaktadır.⁶⁶

Zamanı etkili kullanma olanakları ve fırsatları yaratmayan yöneticilerin, işlerini gerçekleştirme süreçlerinde zamanı yanlarına değil, karşılarına almaları söz konusudur. Zamanı karşılarına alan yöneticilerin genellikle dengesiz bir yaşantıları bulunmaktadır. Dolayısıyla işleri ile ilgili harcadıkları zaman dilimlerinde asıl yapmaları gereken işlerden çok doğrudan ilgili olmadıkları işleri yapmaktadırlar.⁶⁷ Örneğin bir astının görevini yapmak, kendi sorumluluğunda olmayan konularla uğraşmak ve mükemmellik takıntıları gibi.

2.2 Yöneticilerin Zaman Kullanımını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin zaman kullanımı, tanımlanmış hedeflere ulaşıp ulaşmadıkları, hedeflere ulaşırken hangi yöntem ve yolu izledikleri, ne kadar kaynak kullandıkları ve hedeflerine ne kadar sürede ulaştıkları ile açıklanabilir. Bir sonuca ulaşmak elbette ki önemlidir. Yalnız daha da önemlisi aynı sonuca en doğru yöntem ve minimum kaynak kullanılarak en kısa zamanda ulaşılmasıdır.⁶⁸

Toplum, işletmeler ve işletmenin insan kaynakları için hayati önem taşıyan zaman faktörlerinden, sosyal ilişkilerden kaynaklanan zaman kayıplarına yol açan veya zamanı kötü kullanmamıza sebep olan faktörleri şöyle sıralayabiliriz.:

⁶⁵ Keenan, 1996: s. 58-59.

⁶⁶ Ferit Ölçer, *Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri, Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 3, TODAİE Yayınları, Ankara, s. 135.

⁶⁷ Sucu, 2000: s. 5-6.

⁶⁸ Faik Ardahan, (2003): *Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi*, Akdeniz Üniversitesi Yayın No: 59 Antalya s. 57.

- Plansız çalışma alışkanlığı,
- Yapılacak işleri acilden acil olmayana göre bir sıralama yapmamak,
- Telefon konuşmaları ve ziyaretçilere ayrılan zamanı denetlememek,
- Çabuk sinirlenme, işe zor konsantre olmak,
- Başkalarının işlerine zaman ayırmak,
- İş ve seyahat programlarını iyi düzenleyememek,
- Henüz gün bitmedi akşama daha çok var diye düşünmek,
- Etkili ve çözüme yönelik kararlar alamamak,
- İş başında iş dışı konulardan konuşmak,
- Güne moralsiz ve yorgun başlamak,
- Yapılan işten tatmin olmamak,
- Özel kişiler ve onlara gösterilen ilgiler.

2.3. Yöneticilerin Zaman Kaybına Neden Olan Etkenler

İnsan, sınırlı bir yaşama sahip olması nedeniyle zamanı en etkili biçimde kullanmak zorundadır. Zamansızlıktan yakınanların birçoğu, zamanı iyi kullanmasını bilmeyenlerdir.⁶⁹

Zamanın iyi değerlendirilmediği bir işgünü moral bozukluğu ile sona erer. Tamamlanamayan işler daha sonraya bırakılır veya daha kötüsü, işlerin bitmesi için geç saatlere kadar çalışılması gerekir. Yorgunluğa rağmen, bitmemiş işleri tamamlamak için gösterilecek gayret, kişide gerilim oluşturur ve ortaya kalitesi düşük bir ürün çıkar.

Zamanın telafisi mümkün olmadığı için çok kıymetlidir. Etkili bir yönetici olmak isteyen kişi vaktini de en iyi şekilde kullanabilmelidir. Araştırmalar; etkin yöneticilerin bile, başkalarının taleplerini karşılamak için veya verimliliklerine pek az katkıda bulunacak işler için zamanlarının çoğunu harcadıklarını göstermektedir.⁷⁰ Gerçekte; yöneticileri, kendilerine ait zamanı olmayan insanlar olarak tanımlamak pek de yanlış olmayabilir. Çünkü, onların zamanı daima başkası için önem taşıyan konularla önceden doludur. Bir kuruluş ne kadar büyürse sonuçta yöneticinin o kadar az zamanı

⁶⁹ Mackenzie, 1995: s.37

⁷⁰ Sabuncu oğlu ve Paşa, 2002: s.48

olacaktır. Bu da yönetici için, zamanının nereye gittiğini bilmesini ve kendine ait küçük bir zaman dilimini bile kullanmayı öğrenmesini zorunlu kılmaktadır.

Bireylerin gündelik yaşam ve çalışma alışkanlıkları incelendiğinde iki farklı davranış eğilimi göze çarpmaktadır. Bu eğilimler a ve b tipi kişilik yapıları olarak tanımlanmaktadır.⁷¹

A Tipi Davranış Özellikleri: Ben merkezcidirler, sözlerinin kesilmesinden hoşlanmazlar, ama kendileri bu tip davranışlarda bulunurlar. Kendilerinden başkalarına güvenmezler, planlamaya inanmazlar, aynı anda birden fazla işi yürütmekten hoşlanırlar.⁷²

B Tipi Davranış Özellikleri: Başkalarıyla yarışmaktan hoşlanmazlar, mükemmele ulaşmak için uğraşmazlar, telaş ve heyecana kapılmazlar, çok düşünen ve geç karar veren bireylerdir, zamanın baskısını ve sınırlamasını hissetmezler.⁷³

Yöneticiler, iletişim, analitik düşünme, karar verme, teknik ve kavramsal yeteneklere sahip olmalıdırlar. Bulunduğu kademe ne olursa olsun, zamanına sahip çıkmak isteyen yöneticilerin, bu yetenekleri yerine ve zamanına göre kullanması gerektiği de bilinmelidir.⁷⁴

2.3.1. Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

- **Öz Disiplin Yokluğu**

Örgütteki temel işlevlerinden biri, faaliyetleri ve fiziksel kaynakları örgütleme olan bir yönetici, bunları etkili bir biçimde yerine getirebilmek için, önce kendini ve kendi faaliyetlerini örgütleyebilmelidir. Yöneticilerin zamanlarını iyi kullanamamalarının nedenlerinden biri de yaşam dengelerini bozarak asıl yapmaları gereken işlere daha az zaman ayırmalarıdır.⁷⁵

⁷¹ İsmail Türkmen, (1992): *Etken İletişim Modeli: Yöneticiler İçin*, MPM Yayınları:48, Ankara, s.3.

⁷² Vicdan Altınok, (1997): *Zaman Faktörü ve Planlama Esasları, Yönetimde Verimlilik Esasları Sempozyumu*, s. 39.

⁷³ Türkmen, 1992: s. 4.

⁷⁴ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, (1994): *İşletme Yönetiminde Güncel Konular*, Barış Yayınları, 3. Baskı, Ankara, s. 297.

⁷⁵ Jane Smith, (1998): *Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi*, Timaş Yayınları, İstanbul s..29

Etkin ve verimli yöneticilik için her yöneticinin zamandan tasarruf edebilmesi gerekir. Öz disipline sahip olmayan bir yönetici, astlarıyla görüşürken sadece birkaç dakika ayırarak zamandan tasarruf edeceğini düşünür.⁷⁶ Bu görüşmeden gerçekten bir yarar sağlanmak isteniyorsa, asgari genişlikte zaman ayrılmalıdır. Astlarından biri ile on beş dakika içinde planları, talimatları ve performansı tartışabileceğini düşünen bir idareci yalnızca kendini aldatmaktadır.⁷⁷

Yönetici kendi kendini yönlendirdiğinden, kendisinden neyin, niçin beklendiğini kavramak durumundadır. Kendi kendini yetiştirmeyen, konular hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan yöneticiler etkin ve verimli olamazlar. Yöneticinin zaman kullanımını kabusa çeviren hususlar kesintilerdir. Yani, ardı arkası kesilmeyen telefonlar, ani toplantılar ve programı bozmak için kasten yaratılmış gibi görünen personel sorunlarıdır.

- **Bireysel Hedeflerin Belirsizliği**

Bir hedef belirleme, varolan durumla planlı bir çatışmayı gösterir. Öyleyse tanım gereği, bir hedefe ulaşmak, yeni bir şey yapmak, rahatlık bölgelerimizin bildik rahat coğrafyasından çıkıp yeni ufuklarda dolaşmaktır.⁷⁸

Sonunu düşünerek başlamak, varacağınız yeri iyice belirleyerek başlamak demektir.⁷⁹ Etkili bir hedefin odak noktası, etkinlik değil , öncelikle sonuçlardır. İyi hedefler fiziksel boyutta “yapmak” la ilgili olabileceği gibi, ruhsal boyutta “anlamak ve olmak” la ilgili; sosyal boyutta “ilişki kurmak” la; zihinsel boyutta “gelişmek veya öğrenmek” ile ilgili de olabilirler. Birçok kişi, izlediği hedeflerin zamana bağlı ve fiziksel olmasından dolayı, kendini doyumsuz hisseder. Diğer yaşamsal boyutların gerçekliğini görmezden gelmek, anlamlı bir yaşam kalitesi yaratma yeteneğimizi büyük oranda kısıtlar.⁸⁰

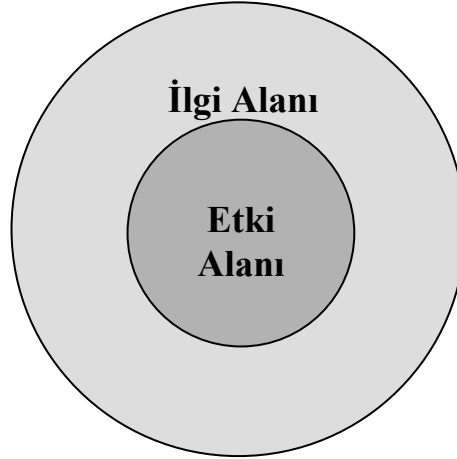
⁷⁶ Drucker, 1993: s.41

⁷⁷ Can, 1997: S.287

⁷⁸ Sabuncuoğlu ve Paşa, (2002): s.53

⁷⁹ Covey, R. Stephen, (2000): *Etkili İnsanları 7 Alışkanlığı*, Çev. Gönül Suveren, Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, s.98

⁸⁰ Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s.54-55



Şekil 2.1 İlgi Alanı ve Etki Alanı
Kaynak: Covey, a.g.k., (1994: 81)

Her birimizin patronla yapılacak bir toplantı, ailemizle geçireceğimiz bir hafta sonu, hükümetin dış politika kararları gibi ilgilendiğimiz konuları kapsayan bir İlgi Alanı vardır. Bir de bu İlgi Alanı'nın içinde yer alan Etki Alanı vardır(Şekil 2.1). Burası gerçekten bir şeyleri değiştirebileceğimiz Etki Alanıdır.⁸¹

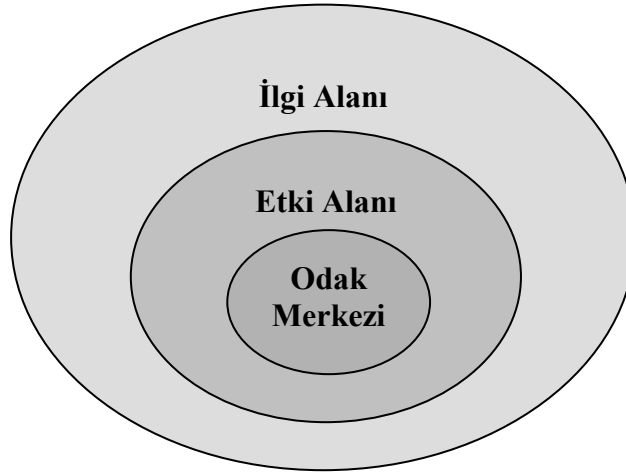
Ancak zaman ve enerjinin en etkili kullanımı, odak merkezi dediğimiz, üçüncü bir alanın içindedir. Bu alanda hem ilgi alanında, hem de etki alanımızın içinde konular yer alır. İlgi alanı içinde hareket edildiğinde, temelde denetim ve etkileme yeteneğinin dışında kalan şeyler için boş yere çaba harcanmış olunur. Etki Alanı içinde çalışıldığında, bazı yararlı şeyler yapılabilir de, bunların bir kısmı daha iyi bir hedefe ulaşmak pahasına yapılmış olabilir.⁸² Odak Merkezinde(Şekil 2.2) yer alan hedefler saptanırsa ve bunlar gerçekleştirilmeye çalışılırsa, zaman ve çaba en verimli şekilde kullanılmış olur. İlginçtir ki bu alan içinde hareket edildiği sürece etki alanının da kendiliğinden genişlediği görülür. Daha fazla insanı ve durumu etkilemenin olumlu yolları bulunmaktadır.

Etki alanlarını odak merkezli kullanmayan ve ileri görüş yeteneğine sahip olmayan yöneticiler, bireysel hedeflerini gerçekleştiremezler. Kişisel misyonunu

⁸¹ Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s.55

⁸² Stephen R. Covey, (1994): *First Things First*, Simon&Schuster Inc., New York s. 150.

belirleyemeyen ve odak merkezinde yoğunlaşamayan yöneticiler, boşlukta dolanan amaçsız kişilerdir.⁸³



Şekil 2.2. Odak Merkezi

Kaynak: Stephen R. COVEY, First Things First, Simon & Schuster Inc., New York 1994, s.151

Hedefler size kendinizi sevdirebilir, davranışlarınızı ölçmek için bir ölçüt oluşturur. Hedefler belirleyip bunlar için çalışmak, şansınızı deneyip biraz enerji harcamak anlamına gelir. Eğer bu hedefler işinizi ve yaşamınızı anlamlı kılarsa, sizi motive edip enerjinize enerji katacaktır. Bir işi başarmaya giden yol, genelde pek rahat değildir bu nedenle ilk adım hedef belirlemek olmalıdır.⁸⁴

- **Sağlıksız Çalışma Ortamı**

Çalışma ortamının düzenli, sessiz, havadar, iyi ısıtılmış veya iyi soğutulmuş olması, aydınlatması, duvarların rengi, eşyalar ve odanın dizaynı, konumu gibi faktörlerin hemen hepsinin insanın verimini etkilediği bilinmektedir. Çalışma ofisiniz, yaptığı işe uygun olarak düzenlenmelidir. Çalışma odasının aydınlatılmasında; ışık eşit olarak dağıtılmalı, gölge ve yansıtma yaratmadan masayı tamamen aydınlatmalıdır.⁸⁵

- **Aşırı Sosyal İlişkiler**

Bazı kişiler sosyal ilişkilere özellikle ağırlık verir, en verimli çalışma saatlerini kapsayan sabah saatlerini sohbet ve dedikodu ile geçirmeyi tercih ederler. Bir örgütte,

⁸³ Covey, 1994: s.151.

⁸⁴ Scoot, 1995; s.172.

⁸⁵ McKenzie, 1991: s. 87.

doğal iletişim kaynakları çalıştıkça, işle ilgili olmayan söyleşi, dedikodu ve fısıltılar bir zaman hırsız olarak ortaya çıkar.⁸⁶

- **Mükemmeliyetçilik**

“Daha iyi, iyinin düşmanıdır” denir. Felç eden mükemmeliyetçilik sözü, üretkenliği öldüren şaşkıncu bir kavramı tanımlar. Titiz ve kılı kırk yarararak çalışan insanlar mükemmelin peşinde koşmak isterler. Ancak aşırı mükemmeliyetçi bir eğilim zaman kaybını kaçınılmaz kılacaktır. Pek çoğumuz her şeyi o kadar mükemmel yapmamız gerektiğine inanırız ki işe başlayamayız bile. Bazıları için yıldızların gökyüzünde belli bir konuma gelmeleri bile gerekir. Bir işi yapmanız gerekiyorsa yapmaya başlayın ve elinizden geldiğince iyi yapın. Ardından bir sonraki işe geçin.⁸⁷

- **Stres ve Zaman Baskısı**

Stresin psikolojik sonuçları endişe, yorgunluk, depresyon, işten doyum alamama, can sıkıntısı şeklinde ortaya çıkar. Stresin birey üzerindeki baskısı arttıkça; işe devamsızlık, işten ayrılma, yabancılaşma gibi sonuçlar gündeme gelir. Zamanında yapılamayan ve yetiştirilemeyen işler olduğunda, yöneticiler, yaşadıkları zaman baskısı nedeni ile stres altına girerler.

Stresin yan etkileri araştırıldığında ülser, hipertansiyon, migren, kalp krizi, deri hastalıkları, şeker, kanser ve depresyon gibi birçok psikosomatik hastalıklar kaçınılmaz olur. Stres, bireyin zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanmasını etkileyen en önemli faktörlerden biridir.⁸⁸

- **Erteleme ve Oyalanma**

Öncelikli bir etkinliğin daha az önceliği olan bir diğeriyle değiştirilmesi olumsuz erteleme veya işi ağırdan alma olarak ifade edilir. İşimizin bölünmesi en sık görülen “dış kaynaklı” zaman hırsızıyken, ertelemek de en sık görülen kendimizin yarattığı bir zaman hırsızıdır.⁸⁹

⁸⁶ Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s.70

⁸⁷ Smith, 1998: s.54.

⁸⁸ Albrecht, Karl, (1988): *Gerilim ve Yönetici*, Çev.. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, s. 55

⁸⁹.Andrew D. Szilagyi, (1988): *Management Performance*, 3rd Edition, Glenview, s. 20.

Ertelemenin iki temel çeşidi saptanmıştır:

1. Bilinçli Erteleme; “Uyanık” olduğumuz ve yaptığımız farkında olduğumuz erteleme.
2. Bilinçsiz Erteleme; Neredeyse hiçbir şekilde farkında olmadan yaptığımız erteleme.

Bilinçli ertelemenin, tanınması ve buna karşı belirli önlemler alınması en kolay olanıdır. Bilinçsiz ertelemenin tespiti ise biraz daha zordur, çünkü kendimizi onu yaparken “yakalamamız” gerekir. Ertelemenin iki şeklinin de fırsat maliyeti yüksektir. Fırsat, ertelemeye eğilimli kişinin kapısını da herkesin kapısını çaldığı sıklıkta çalar. Yalnız ertelemeye eğilimli olan o kişi kapıyı açmaz.⁹⁰

Üretken, başarılı ve sağlıklı olmak için genellikle rahatlık bölgemizden çıkmamız gerekir. Tatsız işleri erteleme doğal bir tepkidir. Fakat ertelediğimiz olaylar bizi kontrol eder, ona bağlı olarak üretkenliğimiz ve özsaygımız azalır. Henry Ford’un “Küçük parçalara bölersen, hiçbir iş zor değildir.” öğüdünü dinlersek, ürkütücü işler gözümüzde daha az büyüyecektir. Önemli işleri ertelemenin diğer nedenleri arasında şunlar sayılabilir. Aşırı iş üstlenme (felç edici bir etkisi vardır), bilgi eksikliği, amaç belirsizliği, başarısızlık korkusu, zamanlama ve genel düzensizlik.⁹¹

- **Kararsızlık**

Yöneticiler bir karar vermeden önce tüm alternatifleri analiz etmek ve değerlendirmek için önemli ölçüde zamana sahip olmak isterler. Ancak, çok azı bu imkana sahiptir. Flory’nin ifade ettiği gibi “En büyük zaman hırsızı kararsızlıktır.” Karar verme aşamasına gelince, çoğu yönetici erteleyerek, tereddüt ederek ya da başka bahanelerle karar vermekten kaçınırlar.⁹²

- **Açık Kapı Politikası, “Hayır” Diyememek ve Ziyaretçiler**

Her zaman görüşülebilir olmak, randevusuz ziyaretçilere cesaret verir ve yöneticinin gününün bölünmesine sebep olur. Aynı zamanda yöneticinin zamanın

⁹⁰Hyrum W. Smith, (2002): *Hayatını ve Zamanı Yönetmenin 10 doğal Yasası*, Çev.Adalet Çelbiş, Sistem Yayıncılık, İstanbul: s. 43

⁹¹Hyrum W. Smith, (1995): *The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management*, Warner Boks, s.42.

⁹² Nihat Karakoç, (1990): *İşletmelerde Etkinliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetmel Zaman, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları*, Ankara, s. 38

çalınmasına ve önemsiz ayrıntılarla uğraşmasına neden olabilir. Yöneticiler hayır demek istiyorlarsa, asla belki dememelidirler. Doğrudan hayır demek en kolay olanıdır. Özür beyan etmektense, hayır demekteki gerçek itiraz sebebi belirtilmelidir. Örnek olarak; “Yapamam, çünkü...”, “Yapmak istemiyorum” veya basitçe “Bu benim tercihim” gibi cevaplar “Beceremem...” şeklinde özür beyan eden cevaplardan daha geçerlidir.⁹³

- **Acelecilik**

Aceleci tavır, zaman yönetimine ters düşmektedir. Acelecilik zamanı iyi yönetememenin hem nedeni hem de sonucudur.⁹⁴ İşler zamanında yetiştirilemediğinde veya yığılmaya başladığında; zaman, baskısını daha çok hissettirmeye başlar bu da panikle beraber aceleciliğe ve dolayısıyla hataya, yapılan işlerin tekrarına, dolayısıyla zamanın kaybolmasına veya harcanan zamanın tamamen boşa gitmesine sebep olur.⁹⁵

- **Kendini Gereğinden Fazla İşe Adamak**

Yöneticilerin İşlerini verimli bir şekilde yapabilmeleri fiziksel ve zihinsel olarak zinde olmalarına bağlıdır. Bu da ancak düzenli bir çalışmayla mümkündür. Kendini gereğinden çok işe adayan bireylerin ailesine, spora, eğlenmeye ve diğer sosyal faaliyetlere ayıracak zamanı yoktur. Konuyla ilgili yapılan araştırmaların birinde haftada 45 - 55 saatin üstünde çalışan yöneticilerin etkinliklerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kaldığı görülmüştür.⁹⁶

- **Kırtasiyecilik ve Verimsiz Okuma**

İş yaşamında çalışma saatlerinin % 50 - 70'i hazırlama, yazma, okuma, yorumlama, dosyalama, araştırma gibi kırtasiyecilik işlerine gitmekte ve durum gün geçtikçe kötüleşmektedir. Bu da genellikle gecikme, işin yavaşlaması ve üretkenliğin sınırlandırılması anlamına gelmektedir. Çoğu yönetici günün belirli bir kısmını belge ve dokümanları okumak için ayırmaktadır. Okumaya ayrılan zaman içinde bazı dokümanlar normal süresinden daha çok zaman almaktadır. Bunda okuyucunun dikkatini tam verememesi, tekrar okuma, önemsiz bilgileri okuyup okumamada ki kararsızlığın, rolü vardır.⁹⁷

⁹³Jacqueline Atkinson, (1997): *Zaman Yönetme Sanatı*, Nehir Yayınları, İstanbul, s.220.

⁹⁴ Erdem Kaya, 1998: s.105.

⁹⁵ Kıvrıkoğlu, 1996: s.26-27

⁹⁶ Mckenzie, 1989: s. 115.

⁹⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: s. 196.

- **Dağınık Büro ve Masa Düzeni**

Karışıklık ve düzensizlik bireyin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, verimliliğinin azalmasına, dikkatinin dağılmasına, strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır. Günümüzde Japonlar, işyeri düzeni ve temizliğinin zaman kazanımı açısından önemine dikkatleri çekerek her iş yerinde “5 S” felsefesine göre çalışılmasının verimliliğe katkısını ispatlamaya çalışmaktadırlar. 5 S felsefesi; sınıflandırma, düzenleme, temizlik, standartlaştırma, disiplin sözcüklerinden oluşan bir yaklaşımdır.⁹⁸

- **Öncelikleri Belirleyememek ve Sıralayamamak**

Günlük işlerini önceliklerine göre yazılı bir biçimde planlamayan yöneticiler, önemli işlerin ertelenmesine, zamanın verimsiz alanlarda kullanılmasına ve dolayısıyla zamanın israfına neden olmaktadır.⁹⁹ Yöneticinin sahip olduğu zaman, bilincinin ya da hayal gücünün ürettiği bütün işleri yapmasına yeterli değildir.¹⁰⁰ Bu nedenle yapılacak işler öncelik ve önem sırasına göre gerçekleştirilmelidir. İşleri yaparken öncelik ve önem sırasına dikkat etmek, acil işlere önemli işleri birbirine karıştırmak plansızlığın bir sonucudur. Zaman hırsızları sorunların pek çoğundan kaçınan bireyler dahi eğer öncelikleri belirlemeyi bilmiyorsa, olabilecekleri kadar verimli olamazlar. Herhangi bir bireyin edinebileceği en önemli zaman yönetimi becerilerinden biri öncelikleri bilmek ve bunları sıralayabilmektir.¹⁰¹ Günlük işlerini önceliklerine göre yazılı bir biçimde planlamayan yöneticiler, önemli işlerinin ertelenmesine, zamanın verimsiz bir biçimde alanlarda kullanılmasına ve dolayısıyla israfına neden olmaktadır.

102

- **Gerçekçi Olmayan Zaman Tahminleri**

Bir işin ya da görevin yerine getirilebilmesi için gerçekte ihtiyaç hissedilen sürenin oldukça az ya da çok tahmin edilmesi farklı nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Zaman tahminindeki bu farklılık işin gerçekleşmesi esnasında

⁹⁸ Budak, 1999: s. 426

⁹⁹ Can, 1996: s. 129

¹⁰⁰ Altınok, 1997: s.45

¹⁰¹ Erdem ve Kaya, 1998: s.103

¹⁰² Karakoç, 1990: s.38

koşulların değişebileceği düşüncesinden ya da gerekli olan sürenin doğru olarak tespitinde kullanılacak ölçüm tekniklerinin olmamasından ortaya çıkmaktadır.¹⁰³

2.3.2 İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları

- **Telefon Görüşmeleri**

Zaman kazandıran en etkili aletlerden olan telefon, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir.¹⁰⁴ Bu kadar yararlı bir araç neden kötü kullanılmaktadır ? Bunun nedenlerinden bazıları şunlardır:

- Mesajları yazmak için kalem ve kağıt bulundurmamak,
- Gelen bütün telefonları cevaplamak zorunda olmak,
- Acil bir projenin ortasında gelen telefonu cevaplamak zorunda kalmak,
- Kesin ve açık cevap vermemek ,
- Fazla gevezelik.

- **Beklenmeyen Ziyaretçiler**

Yönetimde, ziyaretçiler yöneticilerin önemli zaman tuzağıdır. Özellikle, kapısı açık yöneticilerin hiç zamanı yoktur. Bilgi edinme ihtiyacına ek olarak ziyaretçi sorununu arttıran başka nedenler de vardır. İnsanın iş alanı dışında neler olup bittiğini öğrenme arzusu, bütün ziyaretçilere kapıları ardına kadar açmaktadır. Yapılan araştırmalar, tipik bir yöneticinin günde en az bir buçuk saatini, çoğunluğunu astların oluşturduğu ziyaretçilere ayırdığını ortaya çıkarmıştır.¹⁰⁵ Beklenmedik bir ziyaretçi ondan hoşlanırsanız da hoşlanmasanız da zaman programınızın akışını bozar. Çünkü o kişinin el koymuş olduğu zaman, zaten başka bir iş için ayrılmıştır.¹⁰⁶

2.3.3 Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Yöneticilerin yürütme işlevi ile ilgili zaman kayıpları aşağıdaki noktalarda yoğunlaşmaktadır. Yürütme; amaçlara ulaşmak için örgütlenmiş çabaları harekete

¹⁰³ Mckenzie, 1989: s. 58

¹⁰⁴ Can, 1997:s. 287

¹⁰⁵ Mackenzie, 1989: s.112

¹⁰⁶ Marion, Haynes, E. (1999): *Kişisel Zaman Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul. s.54

geçiren bir işlev olup diğer yönetim fonksiyonlarından örgütlenme ve kontrol arasında bağlaç görevi görmektedir.¹⁰⁷

- **Denetleme İşleviyle İlgili Zaman Kayıpları**

Her yönetici asli fonksiyonlarından biri olan denetleme işlevini yerine getirmek zorundadır. Ancak burada söz konusu olan denetlemenin amacı, hata ve suçlu aramak olmayıp, amaçların ne derece gerçekleştiğini belirlemek, amaçlara doğru gidişten sapmaları en kısa zamanda tespit etmek ve gerekli düzeltici önlemleri almak olmalıdır.¹⁰⁸

Amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerin denetiminin yeterince yapılmadığı durumlarda zaman kaybı kaçınılmaz hale gelmektedir. Yöneticilerin, astlarına yeteri kadar güvenmemesi ve devrettikleri işleri ayrıntılı olarak denetlemeleri, denetleme işlerine ilişkin zaman kayıplarının belli başlı nedenleri olarak söylenebilir.¹⁰⁹

- **Koordinasyon İşlerine İlişkin Zaman Kayıpları**

Yöneticilerin; mesleki eğitim çalışmalarına yeterince zaman ayırmaması, çalışanlar arasında işbirliğinin zayıflığı, çeşitli gruplaşmalar ve çatışmaların varlığı, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulamaması koordinasyon işlevine ilişkin zaman kayıplarının belli başlı nedenleri olarak sayılabilir.¹¹⁰

- **Verimsiz ve Gündemsiz Toplantılar**

Yöneticilerin zaman israf ettiği bir başka alan da gereksiz toplantılardır. Özellikle yöneticinin karar vermek istemediği ve sorumluluğu başkalarına yüklemek istediği toplantılar ile amaçsız ve gündemsiz yapılan toplantılar ve ayrıca sohbet veya tartışmalar yüzünden uzayıp giden ve bir sonuca varılamayan toplantılar en fazla karşılaşılan durumlardır. Yöneticiler her türlü toplantıda çok zaman harcarlar ve bu nedenle toplantılar oldukça pahalıya mal olur. Hem kendimizin hem de başkalarının

¹⁰⁷ Şimşek, 2002:s.163-164.

¹⁰⁸ Adair, John and Adair, Taldot (1993): *Zaman Yönetimi, Açık Yayıncılık*, Çev: Bengi Güngör, Ankara, s. 115.

¹⁰⁹ Thomas, Jane (2000): *Mission Accomplish: Manage Multiple Projects and Meet Deadlines, Women in Business*, Vol: 52, s. 3.

¹¹⁰ Tamer Koçak “*Stratejik Planlama karar süreci ve sorunları*”, *Yönetim ve Yönetici Semineri* Tussside Yayınları, Kocaeli 1992, s. 6

zaman yönetiminin daha iyi yürütülebilmesi için bir anlamda toplantıların “Maliyet hesaplarının” yapılması önemlidir.¹¹¹

Toplantı yönetimi bir çok nedenle başarısızlığa uğrar. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹¹²

- Uygun olmayan zamanlama,
- Katılımcıların isteksizliği,
- Etkili bir katılım için üyelerin yeterli zamana sahip olmamaları,
- Çatışma ya da amaçlarda belirsizlik,
- Toplantıya gerçekte ihtiyaç olmaması,
- Katılımcıların söz konusu toplantı için doğru bireyler olmamaları,
- Hem katılımcıların hem de liderlerin hazırlıklı olmamaları,
- Plansızlık,
- Toplantıda problem çözmeden ziyade şikayetler üzerinde durularak çok fazla zaman ve enerji harcanması,

Toplantılar klasik zaman katilleridir. Konu ile ilgisi olmayan şeyler söyleyenler, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü elinden kaçırarak toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, yöneticinin değerli zamanına el koyan olgulardır.¹¹³

Yapılan toplantıların çoğu aslında hiç yapılmaması gereken zorlama toplantılardır. Bunlar arasında, yöneticinin karar veremediği ya da vermek istemediği durumlarda yaptıkları toplantılar ilk sırada sayılabilir. Gereksiz toplantıların bir başka nedeni de aşırı iletişim ihtiyacıdır. Ayrıca amacı açıklanmamış ve belirlenmemiş toplantılar da zaman kaybına neden olurlar.¹¹⁴

• Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği

Yönetimsel hedefler, bir hiyerarşi içinde yapılandırılır. İşletmede her düzeydeki hedefin, bir üst tarafından belirlenen hedefe katkıda bulunacak şekilde yapılandırılması

¹¹¹Alec R. Mackenzie, (1989): *Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?* Çev. Yakut Güneri, İlgili Yayıncılık, İstanbul s. 143

¹¹² Erdem ve Kaya, (1998): s. 107.

¹¹³ Katie Jones, (2000): *Zaman Kullanma*, Doğan Kitapçılık, İstanbul. s.70.

¹¹⁴ Mackenzie, 1989: s.126.

gerekir.¹¹⁵ Yönetmel hedefler bireysel hedefleri güçlendirir. Aynı zamanda bireysel hedefler de örgütsel hedefleri güçlendirebilir. Eğer bireysel ve örgütsel hedefler bir arada sağlanırsa, bu sürece “hedeflerin birbirlerini güçlendirmesi” denir. Hedefler ile zaman arasında bir ilişki vardır. Diğer bir deyişle; hedeflerin, gerçekleştirilmeleri gereken zamana göre aralarında hiyerarşik bir düzen bulunur.¹¹⁶ (Şekil 1.3)

Düşsel hedefler hiyerarşinin en üst sınırında bulunur. Bu hedefler, örgütün kendisini yönlendirdiği, en son ve örgüt için ulaşılması en fazla arzulanan hedeflerdir. Bilgi düzeyi ilerledikçe ve örgütü etkileyen koşullar değiştikçe, düşsel amaçlar da değişir. Bu amaçların gerçekleştiği zaman noktasını tahmin etmek çok güçtür. Ulaşılabilen hedefler, elde edilebilir hedeflerdir, bu hedeflerin gerçekleşebileceği zaman noktası, tahmin edilebilir.

- **Yetki Devrinden Kaçınma**

Yetki devri ile yöneticilerin belirli işleri başkalarına vererek, önemli işlere daha fazla zaman ayırmaları mümkün olabilmektedir.¹¹⁷ Yetki devri daha çabuk harekete geçme, hızlı ve daha iyi kararların alınmasına yöneliktir. Ayrıca en basit konularda bile üste havale, üstlerin gereksiz yere meşgul edilmeleriyle sonuçlanacaktır.¹¹⁸ Yetki devretmeyen bir yönetici “yönetmiyor sadece kendisi iş yapıyor” demektir.

Yetki devri kıt kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlar.¹¹⁹ Yetki devri, yöneticilerin artan iş yükü altında kalıp yönetimi yürütememe durumunu önlemek için kullanılan bir araçtır. Devredilmesi en mantıklı görevler, yöneticinin zamanının önemli bir bölümünü işgal eden rutin ve tekrarlanan işlerdir. Yetki devretmemenin en önemli sebebi ise, yetkinin devredildiği kişinin işi daha iyi yapma olasılığına sahip olmasından veya astına güvenmemekten kaynaklanır. Yönetici kendine rakip oluşturmak istemez ve sürekli işlere müdahale eder. Oysa bu durum iki kişinin işe zaman ayırmasıyla oluşacak zaman kaybını artırır ve verim düşer. Yönetimi sadece kendi ellerinde tutarak mükemmelleştirebileceklerini düşünen yöneticilerin yanıldığı görülmektedir.

¹¹⁵ Can, 1997: s.62

¹¹⁶ Budak, 1991, s.124

¹¹⁷ Ardahan, 2003: s. 57.

¹¹⁸ Can, 1996: s. 127.

¹¹⁹ Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s,84.

- **Krizler**

Örgütsel krizin temel özellikleri; kriz durumunun tahmin edilememesi, önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit ediyor olması, üstesinden gelmek için yapılması gerekenlerle ilgili yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, acil müdahale gerektirmesi ve alınan kararların kişilerde gerilim yaratmasıdır.¹²⁰ Kriz, yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılmaz hale getirir ve rekabeti sarsar. Krizler örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir.¹²¹

Kriz yönetimiyle sorunlar küçülür ve başa çıkılacak duruma gelir. Çünkü, geleceği planlamış, krizin çıkış nedenleri üzerinde düşünmüş ve olayların krize dönüşmelerini engelleyecek önlemleri almış oluruz. Krizler esnasında da eğer tepe yöneticileri krizi göremezlerse etkin önlemler alamazlar. Kriz esnasında en önemli ve vazgeçilmez kaynak zamandır. Çünkü kriz esnasında acil kararlar verilmek zorundadır.

- **Yetersiz İletişim**

Yönetimde ast-üst ilişkilerinde aksaklıklar zaman kaybına yol açar. Özellikle yöneticilerin astlarını sık sık makamına çağırması, yöneticiyle görüşmek isteyen astların uzun süre bekletilmesi buna örnektir. Oysa yöneticilerin vakti kadar astların da vakti değerlidir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez.

Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim kurarak ekibine aktarır. İletişim, eğer kurallarına uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve mesajın ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise zaman kaybı, performans düşüklüğü, kayıp ve zarar şekillerinde kendini gösterir.¹²²

Zaman kaybı engelini aşmanın bir yolu da, iletişim süreci başlamadan önce bir zaman çerçevesi saptamaktır. Dikkatli bir zaman çizelgesi ile işlerinizi zamanında

¹²⁰ Can,1997:s.312.

¹²¹ Tüz, V. Melek,(1996): *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Yayınları, Bursa, s.3.

¹²² Koçel, 1995: s.355

bitirebilir ve sorumluluklarınızı etkili, ekonomik ve uyumlu bir şekilde yerine getirebilmek için zamanınızı gerektiği gibi ayarlayabilirsiniz. İletişim engellerinin yaşandığı bir işletmede, yetersiz iletişimden kaynaklanan zaman kayıpları çok fazladır. Çünkü mesajı gönderen ile mesajı alan arasındaki süreç etkin bir şekilde işlememiştir.¹²³

- **Merkezi Yönetim Anlayışı**

Bireylerin sorumluluk anlayışını ve inisiyatifini yok eder. Ayrıca üst kademe yöneticilerinin gereksiz işlerle uğraşmaktan işletmenin ana hedefleriyle uğraşacak zamanları kalmaz.¹²⁴

Merkezileşme derecesi ne kadar fazla olursa, kontrol alanı da o kadar dar olacaktır. Yetkinin alt kademelere devredilmesinden kaçınıldığı durumlarda, çalışanlara duyulan güvensizlik, kendini göstermektedir. Bir üstün denetleyebileceği ast sayısı olarak tanımlanan kontrol alanının geniş veya dar olması, çalışanların motivasyonunu da önemli derecede etkilemektedir.¹²⁵

- **Rutin ve Gereksiz İşler**

Birey, hem iş hem de özel hayatında her gün sayısız işi tekrar etmektedir. Bunların çoğu etkince sistematize edilerek daha az zamanda gerçekleştirilebilir ve böylece harcanan zaman minimumda tutulabilir.¹²⁶ Bunların yanında, bir işi yaparken gereksiz ayrıntılarla uğraşmak ve önemli olmayan işlerde mükemmellik aramak ta yöneticiye zaman kaybettiren faktörlerdendir.¹²⁷

Bu nedenlerin yanında yöneticilerin; kendilerine güvenmemesi, her şeyi yapmaya çalışmaları, başkalarının işlerini yapmaları, işe zor konsantre olmaları, çabuk sinirlenmeleri, etkili ve çözüme yönelik kararlar alamamaları, işlerinde maddi ya da manevi tatminlerinin az olması, zaman kayıplarının diğer nedenlerini oluşturmaktadır.

Bu tür zaman kayıpları, yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin tam anlamıyla yerine getirilememesinden kaynaklanmaktadır.

¹²³ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: s.65

¹²⁴ Efil, 1987, s.255

¹²⁵ Eren, 2001: s.281

¹²⁶ Drucker, 1992: s.55

¹²⁷ Erdem ve Kaya, 1998: s. 106.

- **Planlama İşleviyle İlgili Zaman Kayıpları**

Planlama, nereye gidileceğini ve oraya nasıl gidileceğini mantıklı bir biçimde önceden kararlaştırmaktır.¹²⁸ Yöneticilerin zaman kayıplarının en önemli nedenlerinden birisi plansızlıktır. Birçok yönetici zamanları olmadığı gerekçesiyle bu çok önemli faaliyeti ihmal etmektedir. Yine yöneticilerin büyük çoğunluğu, özgürlüklerini kısıtladığı düşüncesiyle planlamaya sıcak bakmamaktadırlar.

- **Örgütlenme İşlevine İlişkin Zaman Kayıpları**

Organize etme eylemi, örgüt varlıklarının ve örgüt çalışanlarının bir amaca yönelik olarak düzenlenmesi işlemidir. Örgütlenme İşlevinin temel amacı örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir şekilde uyum içinde bir araya getirmektir.¹²⁹ Örgütün amaçlarına en etkili şekilde ulaşabilmesini sağlayacak örgüt yapısına, etkin bir örgütlenme fonksiyonu sayesinde ulaşılır. Örgütün yapısı, örgütün orta ve uzun dönemli amaç ve planlarıyla uyumlu olmazsa verimliliğe ulaşmak asla mümkün olmayacaktır.

Etkin bir örgütlemenin olmaması, örgüt içerisinde işlerin gereksiz tekrarına ve zaman kaybına neden olur. Birimler arasında uyumun sağlanamamasından dolayı amaçlara ulaşılmada zorluklar yaşanır.¹³⁰

2.4 Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar

Zaman yönetimi konusunda değişik bakış açıları söz konusudur. Bunlar; geleneksel yaklaşımlar ve yeni yaklaşımlar olmak üzere 2 grupta toplanabilir. Başka bir kaynak da “İnsan zamanı yönetemez. Akrep ile yelkovanın hareketi kontrolümüz dışındadır. Durmaksızın hareket ederler ve biz ne yaparsak yapalım zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. Mesele, saati yönetmek değil kendimizi zaman içinde yönetebilmektir” der.¹³¹

2.4.1 Kendini Toparlama Yaklaşımı(Düzenli yaşama Yaklaşımı)

Zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir kısmının hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklandığını iddia eder. Çoğunlukla istediğimiz şeyi aradığımız anda

¹²⁸ Erdem ve Kaya, 1998: s. 108.

¹²⁹ Erdem ve Kaya, 1998: s. 103-104.

¹³⁰ Sabuncuoğlu ve Paşa , 2002: s.114

¹³¹ Sabuncuoğlu ve Tüz,1995: s.192

bulamayız. Sürekli olarak bir şeyler arada kaynayıp gider. Çoğu kez sorunun cevabı sistemde yatar. Bu sistemler genellikle üç alandaki düzenleme üzerinde odaklanır:

- Nesneleri düzenlemek
- Görevleri düzenlemek
- İnsanları düzenlemek

Yöneticiler başarılı olabilmek için öncelikle bir işe düzenli olarak başlamalı, onu sürdürmeli ve başarmalıdır. Bunu yaparken zamanı etkin bir biçimde kullanmalıdırlar. Bu yaklaşım bize zaman kazandırır ve daha verimli olmamıza yol açar. Kaybolmuş eşyaları ve evrakları aramakla zaman yitirmeyiz. Düzenleme, zihni açar ve tertip sağlar. Tehlikeli olan da şudur: Düzenleme, daha büyük amaçlar için bir araç olmak yerine, başlı başına bir amaç haline gelir. Bu da büyük bir zaman kaybına neden olur.¹³²

2.4.2 Savaşçı Yaklaşım (Hayatta Kalma ve Bağımsız Üretim)

Kendine ayrılan zamanın korunması ve üretim üzerinde odaklanır. Aşağıdaki gibi güçlü teknikleri içerir:

- Kendini yalıtma: Sekreteri devreye sokmak, kapıları kapatmak, anlamsız işleri reddetmek.
- Yalnız kalmak: Rahatsız edilmemek için yalnız kalınabilecek bir yere çekilmek.
- Yetki devretmek: Daha etkili işlere zaman ayırabilmek için başkalarına görev vermek.

Zamanımızın sorumluluğu kişisel olarak üstelenmeye dayalı olması savaşçı yaklaşımın güçlü yanıdır. Verimli ve bağımsız çalışabilmek için sakin, rahatsız edilmediğiniz bir zamanınız olduğunda, üretebilirsiniz.¹³³ Bu yaklaşım temelde, başkalarını düşman olarak görür. Hayatta kalmayı gözetten bir paradigmadır. “Sınır koy. Hayır de.” Bu yaklaşım, istediğimizi yapabilmemiz için insanların yolumuzdan çekilmesini sağlayabilir. Ancak yapmak istediğimiz şey onları da kapsadığında, genelde işbirliğine yanaşmadıklarını fark ederiz. Bu korumacı, tecritçi yaklaşım, yaşam

¹³² Nezahat Güçlü, (2001), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Zaman Yönetimi*, Sayı 25, s.99-100.

¹³³ Covey, 1995: s.324

kalitesinin karşılıklı bağımlı olduğu gerçeğini göz ardı eder ve çoğunlukla, ancak sorunu katmerleştirmeye yarar.¹³⁴

2.4.3 Hedef Belirleme Yaklaşımı

Temelde “Ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca”, der. Uzun, orta , kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, kendini motive etme ve olumlu bir düşünce tarzı yaratma gibi teknikleri içerir.¹³⁵ Bu, dünya çapında performans gösteren olimpik sporcuların yaklaşımıdır. Daha az yeteneğe sahip kişilerin, bedelini ödemeye razı olarak; yani kuvvetleri örgütleyerek, enerjiyi yoğunlaştırarak, araya engel girmesine izin vermeyerek daha büyük yeteneklerin performansını aşma gücüdür.

Hedeflerini belirleyip bunlara ulaşabilmek için olağanüstü çaba harcarlar. Ancak istedikleri şeyi elde ettiklerinde, bunun bekledikleri sonucu getirmediğini görürler. Hedefler; ilkelere ve temel ihtiyaçlara dayalı değilse, ulaşmayı olanaklı kılan tek bir hedefe kilitlenme hali, insanları yaşamlarındaki dengesizliğe karşı köreltir.

2.4.4 ABC Yaklaşımı

ABC yaklaşımı, “İstediğinizi yapabilirsiniz, ama her şeyi yapamazsınız,” der. Hedef yaklaşımından esinlenir ve buna önemli bir kavram olan ardışıklığı ekler: “Çabalarınızı öncelikle, en önemli işlerde yoğunlaştırın”. Değerlerin açıklığa kavuşturulması ve görev sıralaması gibi teknikler içerir. İddiası şudur: Neye ulaşmak istediğinizi biliyorsanız ve çabalarınızı öncelikle o işler üzerinde yoğunlaştırırsanız, o işte başarılı ve mutlu olursunuz. Bu yaklaşım yapılacak işlerle, öncelikli görevler arasındaki farkı anlamamızı sağlar.¹³⁶

İşlerinizi önem derecesine göre sıralayın. Bunu yaparken ABC Analizine başvurabilirsiniz. Mevcut görevlerinizin hangi yüzde 15’i çalışma zamanınızın yüzde 65’ini dolduracak kadar önemli(A görevleri) . Mevcut görevlerinizden hangi yüzde 20 çalışma zamanınızın diğer yüzde 20’sini dolduracak kadar önemli (B görevleri).

¹³⁴ Alan Lakein, (1973):, *How To Get Control Of Your Time And Your Life*, New American Libraray Inc., New York, s.37

¹³⁵ Jeffrey J. Mayer,(1995):, *Time Management For Dummies*, IDG Boks, New York

¹³⁶ Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s. 36

Mevcut görevlerinizden hangi yüzde 65'i çalışma zamanınızın yüzde 15'ni dolduracak kadar önemli (C görevleri).¹³⁷

- A' lar üzerinde yoğunlaşın, B' leri mümkün olduğunca devredin ve C' leri atmanın yollarını arayın.
- Tek bir işe yoğunlaşın ve işi bir kerede bitirtin.
- Bir yıl ve on yıl sonra kendinizi, işinizi, evinizi, ailenizi nasıl ve hangi noktada görmek istediğinizi belirleyin.
- “Bilmiyorum”, “yardım istiyorum”, “yanlış yaptım” diyebili.

2.4.5 Sihirli Araç Yaklaşımı

Doğru aracın, yani doğru takvimin, doğru planlamanın, doğru bilgisayar programının, doğru portatif diz üstü bilgisayarın bize yaşam kalitemizi yaratma gücü vereceği varsayımına dayanır.¹³⁸ Araçların etkili bir biçimde kullanılması kuşkusuz çok önemlidir. Araçlar bir umut simgesidir. Not almaktan, yapılan işleri liste üzerine işaretlemekten, hayatımızda ki önemli işleri izlemekten gelen bir tatmin duygusu vardır.¹³⁹

Zaman yönetimi araçlarından bir çoğunun tasarımının ardındaki temel paradigma, “Hedef Yaklaşımı”na ve “ABC Yaklaşımı”na döner. Bu yaklaşımların hem bazı güçlü yanları, hem de ciddi hataları vardır; bu ise büyük ölçüde, yaşam kalitesini belirleyen dış gerçekliklerin hiç dikkate alınmamasından kaynaklanır. Fakat en mükemmel araç bile vizyonun , ölçüp biçmenin, yaratıcılığın, karakter ve yeterliliğin yerini tutamaz.¹⁴⁰

2.4.6 Beceri Yaklaşımı

Zaman yönetiminin, temelde muhasebe veya kelime-işlem gibi bir beceri olduğu paradigmasına dayanır ve günümüz dünyasında etkili olabilmek için, şu tür becerilerde uzmanlaşmamız gerektiğini söyler:

- Bir planlayıcı veya randevu defteri kullanmak

¹³⁷ www.pet.com.tr/feedback.htm

¹³⁸ Covey, 1995: s. 306

¹³⁹ Güçlü, 2001: s.101

¹⁴⁰ Covey, 1995: s. 306

- Yapılacak işler listesi oluşturmak
- Hedef belirlemek
- Yetki devretmek
- Planlama
- Öncelikleri sıralamak

Temel beceriler hayatı sürdürmek için gerekli olan bir tür sosyal okur-yazarlık yaratmaktadır. İnsanların planlama, hedef belirleme ya da yetki devretme becerilerinden yoksun olması, kurumda ciddi bir etki yaratabilir.

Özellikle kuruluşun değer verdiği mesleki beceriler açısından, bazı ilerlemeler kaydedilir. Eğitim kalitesi ve derinliği en önemli konudur. Kurumsal kalite, beceri ve teknikten çok, kişilerin karakter ve davranışlarını ilkelere uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır.¹⁴¹

¹⁴¹ Nezahat Güçlü, (2001): *Eğitim Yönetimi, Zaman Yönetimi* Makalesi, s.54.

3. ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİ SÜRECİ

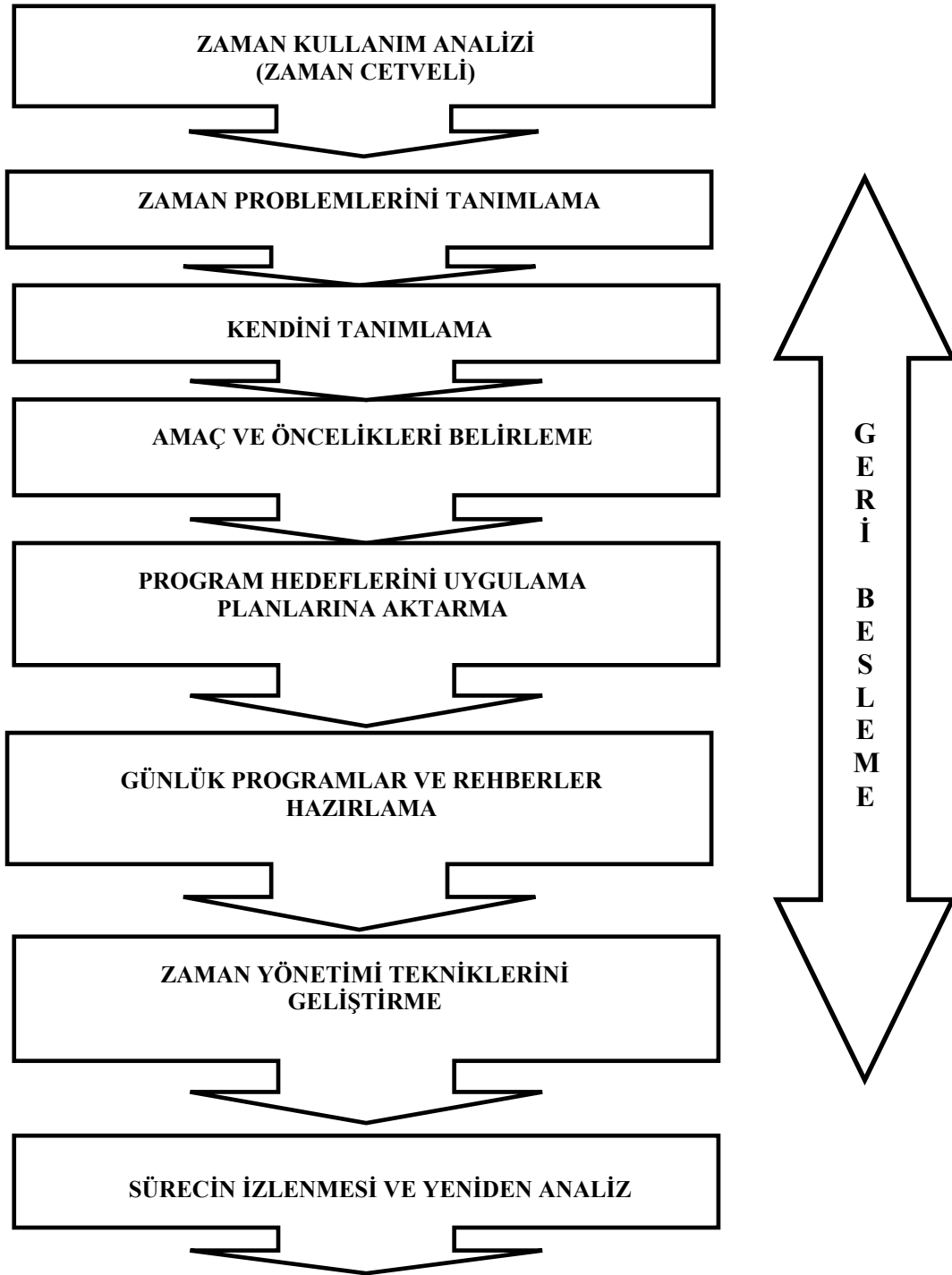
Gün ne getirirse getirsün ya da dışınızdaki dünya sizden ne isterse istesün, zamanın en iyi biçimde kullanılmasına yardımcı olacak bir strateji oluşturulmalıdır. Parkinson Yasası, işin o iş için ayrılan zamana yayıldığını söyler.¹⁴² Bu nedenle işler için son bitirme tarihlerini saptamak çok önemlidir. Bu tarihler olmadan, çok az sayıdaki iş akla yakın bir zaman dilimi içinde bitirilebilir.

Bir projenin başarılı olmasını güvence altına almak üzere son bitirme tarihleri verilir. Bu tarihlerden geriye gidilerek bir hesap yapılır, işe ne zaman başlanması gerektiği sonucuna varılır ve genellikle bu tarihin dün olduğu görülür. Eğer, zamanı doğru kullanmak, düşünüldüğünden de zor bir iş gibi görünüyorsa şu kilit noktalarda neler yapılabilir, kontrol etmek gerekir.

Süreç olarak zaman yönetimi belli başlı sekiz aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla, “zaman kullanım analizi, zaman problemlerini tanımlama, kendini tanımlama, amaçları ve öncelikleri belirleme, program hedeflerini uygulama planlarına aktarma, günlük program ve rehberleri hazırlama, zaman yönetimi tekniklerini geliştirme ve sürecin izlenmesi” Şekil 3.1. ‘de görüldüğü gibi olmaktadır..¹⁴³

¹⁴² Kate Keenan, (1996): *Zamanı Doğru Kullanma*, Remzi Kitapevi, Çev;Ergin Koparan, s.25

¹⁴³ Jack D. Ferner, (1995): *Successful Time Management*, USA, John Willey and Sons, , s.154



Şekil 3.1 Etkin Zaman Yönetimi Süreci

Kaynak: Jack D. Ferner, Successful Time Management, John Wiley and Sons, USA 1995, s.154.

3.1 Zamanı Kullanma

Zamanı daha iyi kullanmak için, zamanın nasıl, nerede ve ne şekilde kullanıldığını görebilmemize yardımcı olan bir zaman envanterinin bulunması gerekir. Bu envanter iş gören ve yönetici davranışlarına yansımalıdır. Örneğin; verilen zaman envanterini bir sonraki gün yapılacağı belli olan tüm faaliyetleri öncelik ve aciliyet sırasına göre düzenleyerek ve gerekli zamanı tahsis ederek planlamak, ertesi güne listedeki ilk işten başlayarak harcanan süreleri zaman envanterine kaydetmek, gün içerisinde ortaya çıkan planlanmamış işleri de listeye harcanan süre ve gereken süreyi de vererek kaydetmek. Böylelikle zaman envanterindeki günlük verimliliği hesaplama imkanı bulunacak ve akış analizi için gerekli olan veri bankası oluşturulacaktır.¹⁴⁴

Tablo 3.1 Zaman Kullanma Tablosu

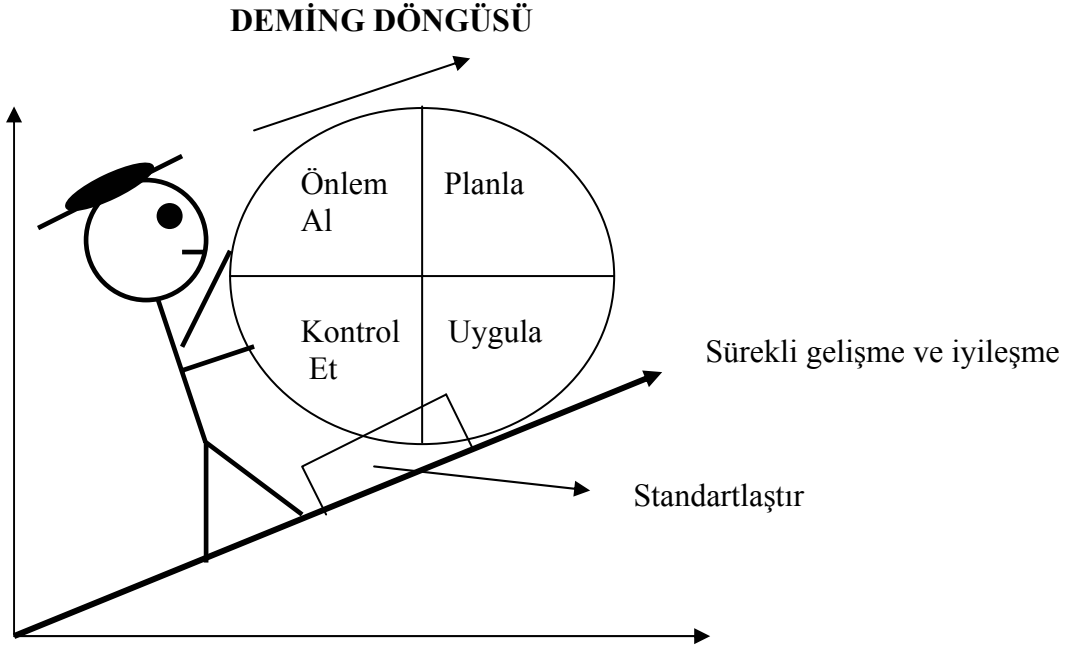
Planla	Ne yapmak gerektiğini ve bunun nasıl yapılacağını belirlemek
Uygula	Planı ve ölçüm araçlarını uygulamaya sokmak
Kontrol et	Sonuçları değerlendirmek ve varsa sapmaların nedenlerini aramak
Önlem al	İyileştirmeyi kararlı hale getirmek ve yeni çalışma kuralları düzenlemek.
Standartlaştır	Ulaşılan yeni noktayı standart olarak belirlemek.

Kaynak: Önal , 1995; s.83

Günlük, haftalık, aylık, sezonluk, 5 yıllık ve 10 yıllık hem kişisel hem de işletme için hedefler belirlemek ve tüm faaliyetleri bu hedefe yönelik olarak yapmak gereklidir.

Toplam kalite yönetiminin temellerinden birisi olan “Sürekli Gelişme ve İyileşme” veya Kaizen felsefesinde hedef belirli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi o seviye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Standardın geliştirilmesi ve iyileştirilmesini Şekil 3.2 verildiği gibi Deming döngüsü ile sağlamak mümkündür.

¹⁴⁴ Kavrakoğlu, 1996: s.35-36



Şekil 3.2 Deming Döngüsü

Kaynak: Alp Önal "Firma Politikasının Yaygınlaştırılması", 4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite 1. Kitap, 1995, İstanbul, s.83

Zaman, günümüzün hızlı akan yaşamı içinde hepimizin en büyük sorunu. Günleri 24 saatin üzerine çıkaramayacağımıza göre, akıp giden zamanı daha organize ve daha verimli bir şekilde kullanmaya çalışmaktan başka yapabileceğimiz bir şey yok. Sürekli olarak kendimizi daha organize bir hale getirmemiz gerektiğinden söz ederiz, ancak yoğun iş temposunun ve bitmeyen koşuşturmaların arasında bunu nasıl yapabileceğimizi ya da nereden başlayabileceğimizi bir türlü kestiremeyiz. Oysa ki zaman yönetimi artık hepimiz için gereklilik olmuştur ve bir şekilde kendimizi zamanı daha düzenli kullanılır hale getirmemiz gerekmektedir.

Bir araştırma ile bir zamanlar 72 yıl yaşayan sıradan bir Amerikalının zamanını nasıl geçirdiğini hesaplanmış:

- 21 yıl uyuyarak
- 14 yıl çalışarak
- 7 yıl kişisel bakım faaliyetleri ile uğraşarak
- 6 yıl yemek yiyerek
- 6 yıl seyahat ederek
- 5 yıl kuyrukta bekleyerek
- 4 yıl öğrenerek

- 3 yıl toplantılara katılarak
- 2 yıl arayıp kendisini bulamayanları arayarak
- 1 yıl kayıp eşyaları arayarak
- 3 yıl diğer faaliyetler

Tüm bunları göz önüne alarak çalışma süremiz içinde başarıya ulaşmayı beklersek, bunu yapmak için çok az zamanımızın olduğunu görebiliriz.¹⁴⁵

3.2 Zamanın Planlaması

Dikkatli bir planlama iyi bir zaman yönetiminin temelidir.¹⁴⁶ Zaman yönetiminde planlama tekniklerini iki başlık altında inceleyebiliriz:

1. *Amaç ve Hedefleri Belirlemek*: Yöneticilerin amaç ve hedeflerini belirlemelerini, neye ihtiyaçları olduğunu, faaliyetlere ne zaman başlayacaklarını ve ne zaman tamamlayacaklarını bilmelerine yardımcı olmaktadır.¹⁴⁷ Ayrıca amaçları belirleyen bir yönetici faaliyetlerini, bunları elde etme yolunda sürdüreceği ve gereksiz işlere zaman harcamayacaktır.¹⁴⁸

Ulaşılmak istenen noktayı planlamak hayati önem taşır. Yoksa çok değerli olan zamanın durmadan boşa harcandığı görülür. Zaman bir algılama olayıdır. Örneğin, eşi ya da sevgilisi ile güzel bir tatil geçiren çiftler zamanın nasıl geçtiğini anlamazken, eşi doğum yapan bir erkek için doğumhane kapısında her dakika bir saat gibi algılanır.¹⁴⁹

Zaman akıp giden, durdurulamaz bir kaynaksa tek çare onu ekonomik kullanmak, yani planlamaktır. Zamanı etkin kullanmak yaşam kalitesini artırmak demektir. Zamanı iyi kullanamayan yöneticiler genellikle o kadar meşgul olurlar ki, zamanlarını nereye harcadıklarını ya da yaptıkları işlerin onları nereye götürdüğünü düşünmeye bile fırsat bulamazlar.¹⁵⁰

2. *Öncelikleri Belirlemek*: Amaçlar belirlenip yapılacaklar listesi hazırlandıktan sonra işler, öncelik ve önem sırasına göre sınıflandırılır.

¹⁴⁵ Altan

¹⁴⁶ Bety S. Johnson and Waught, J. W. (1985) "Time Mangement and Communication: İntegrated Skills for Higher Productivity" Journal of Technical Writing and Communication, , s.267-277.

¹⁴⁷ Harper, 1980; s.28.

¹⁴⁸ Can, 1999: s.247.

¹⁴⁹ Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Bnb. Muammer Paşa, (2002): *Zaman Yönetimi, Ezgi Kitapevi*, Bursa, s. 5.

¹⁵⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: s.228

Adair (1998)'e göre işler şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Bugün kesinlikle yapılmalı,
- Bugün yapılması gerekir,
- Bugün yapılabilir.

Bu gibi öncelik listeleri, önemli işlerin zamanında yapılmasını kolaylaştırır ve zamanı etkin kullanmanın anahtarını oluşturur. İşte bu, zaman yönetimidir. Günlük işleri planlarken beklenmedik ve acil çıkabilecek işler için ihtiyati bir zaman ayırmakta yarar vardır. Eğer böyle bir ayarlama yapılmamışsa beklenmedik ve yapılması gereken bir iş çıktığında planlanan işlerin sırası değişecek ve bazı önemli işler yapılmayacaktır.¹⁵¹

Eğer önceliklerin ne olduğundan tam emin değilsek, verimli olmayan ve zaman tüketen işlerle uğraşıldığı görülecektir. Önceliklerin iyi sıralanması ve onlara bağlılığın sürdürülmesi gerekir. Sorumluluklar ve çalışma saatleri ile bir kaldıraç dengesi oluşturulmalıdır. Terfi edildiğinde kaldıraç dengelemek gerekmektedir. Bunun için daha çok çalışmak yerine kaldıraç dengesinde önemli olan işler yapılmalıdır.

Kaldıraç Dengesinde Önemli Yer Tutan Unsurlar:

1. Eğitim(personel ve kendiniz için)
2. Planlama
3. Bir sistem oluşturmak
4. İnsanlarla ilişkiler kurabilmek ve bu ilişkileri sürdürebilmek
5. Görev vermek(hedefler göstermek)

Dikkatimizi Önceliklerimizden Uzaklaştıran Nedenler:

1. Acil işler, krizler ve panikler.
2. Yangın söndürmek zevklidir. (İşyerinde oluşan küçük krizler, panik vb. şeyleri engellemek için koşturmaktan ve kanımıza pompalanan adrenalinden dolayı hareketin verdiği zevk.)
3. Adrenalin sonrası çöküntü. (Planlı hareket edilemediğinden krizler sonrası yapılacak iş bulamayıp sıkılma.)

¹⁵¹ Erdem ve Kaya , 1998: s. 110.

4. Yangını söndürenler terfi eder.
5. Rahat, tanıdık, kolay işler.
6. Anında ödüllendirilmek.¹⁵²

3.3 Zaman Yönetiminde Planlama Teknikleri

3.3.1 İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması

• Telefon

Zamana hükmetmekte kararlı yöneticiler, birçok telefonun gereksiz yere kendilerine iletildiğini keşfedeceklerdir. Zira, işletme bünyesinde çalışanlar arasında istenilen bilgiyi daha hızlı ve daha iyi cevaplayabilecek olanlar vardır.

Bunlar cevaplanması kolay telefon görüşmeleridir.¹⁵³ Yöneticinin telefon aramalarında ise şunlara dikkat etmesi gerekir:

- Sorulacak ya da söylenmek istenen şey kısaca not edilmelidir.
- Konuyla ilgili evrak veya dosya varsa el altında bulundurulmalıdır.
- İstenilen kişiye ulaşıldığında kimlik ve konu belirtilmelidir.

Telefon görüşmelerinde size zaman kazandıracak ilk adım, telefonu çevirmeden önce gerekliliğini tartmaktır.¹⁵⁴ Hiç kimse bir doktor ya da operatörden muayene ya da ameliyat sırasında telefonlara cevap vermesini beklemez. Hiçbir jüri üyesi mahkemede iken cevap vermez, hiçbir profesörden ders sırasında telefona cevap vermesi istenmez. Öyleyse yöneticilerin, telefonun başında ve arayanın emrinde olması beklenmemelidir.¹⁵⁵

• Ses Kayıt Cihazı

Bir araştırmaya göre yöneticilerin %40'ının mektup ve yazıları el yazılarıyla yazıp daktiloya çekmek için sekreterlerine verdikleri tespit edilmiştir. Halbuki el yazısıyla dakikada 20-30 sözcük yazılabilirken, dakikada konuşulan sözcük sayısı

¹⁵² Scoot, 1995: s. 204.

¹⁵³ Mackenzie, 1989: s.120

¹⁵⁴ Can, 1999: s. 289.

¹⁵⁵ <http://www.tatlisesnet.com/kitapözetleri/kitaplar/basari/zamanyönetimi.htm>

150'dir. Görüldüğü gibi ses kayıt araçlarını kullanmaları yöneticilere zaman kazandırır.¹⁵⁶

- **Cep telefonları**

Cep telefonu sayesinde dünyanın neresinde olursa olsun tüm yöneticilere en kısa zamanda ulaşılabilmekte ve kendilerini ilgilendiren konular hızlı bir şekilde aktarılabilen ve zamandan azami tasarruf edilerek yönetim sorunları en kısa sürede çözümlenebilmektedir.¹⁵⁷

- **Fax Cihazları**

Bu makine sayesinde yazılı ve grafiksel metinleri telefon sistemleri üzerinden gönderebilirsiniz. Sonuçta yazılı materyalin anında teslimini sağlar. Fazlaca zaman tasarrufu sağlayan aletlerden biridir.¹⁵⁸

- **Bilgisayar ve İnternet**

Bilgisayarların ve bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesi organizasyon içerisindeki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir. Bu sayede her an güncel bilgiyi alma olanağı olan yöneticinin, hem sağlıklı karar verme imkanı artmış, hem de organizasyondaki kontrol fonksiyonunu daha etkin yapma imkanı doğmuştur.

Bilgisayar, bilginin saklanması, analizi ve yorumunda çok değerli katkılar sağlamanın yanında, internet teknolojisiyle yeni bir boyut kazanmış ve dünyayı küçük bir kutunun içine sığdırmıştır.¹⁵⁹

3.3.2 İyi Bir Sekreterle Çalışma

Özellikle orta ve üst düzey yöneticilerin zamanını yönetmede sekreterlerine çok önemli görevler düşmektedir. Bir yöneticiye hiç kimse iyi bir sekreter kadar zaman kazandırmaz.¹⁶⁰ İdeal bir sekreterde zaman yönetimi açısından bulunması gereken özellikler şunlardır:

¹⁵⁶ Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s.108

¹⁵⁷ Türkmen, 1999: s.34-36

¹⁵⁸ Haynes, 1999: s. 69

¹⁵⁹ Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s.111

¹⁶⁰ MacKenzie, 1989: s.189

- Genel anlamda işletmenin bütünü içinde gerekli bilgi akışını sağlayacak kadar iletişim araçlarından yararlanmayı bilmelidir.
- Yöneticisinin çalışma prensiplerine uygun olarak zamanı düzenleyebilmelidir.
- Çalışma saatine aldırmaksızın, işini bitirene kadar çalışabilmelidir.
- Yöneticiye ihtiyaç duymadan günlük işleri ve uygulamaları sürdürebilmelidir.

Sekreteriyle etkin bir işbirliği içinde olmak isteyen yöneticiler, aşağıda belirtilen maddeleri uygulamalıdır:

- Sorumluluk almaya özendirin.
- Güçlü yönlerini kullanın.
- İkinci bir çift göz olmayı öğretin.
- Sık sık yanınıza çağırmayın.
- Sabah ve öğleden sonra görüşmelerinizi sabit bir saatte yapın.

3.3.3 Ertelemekten Kaçınma

Kimi zaman önemsiz işleri başımızdan gidene kadar ertelemek iyi bir fikirdir. Önemli görevleri ertelemek ise kesinlikle iyi bir fikir değildir. Önemsiz görevler, yapmayı tercih eder görüldüğümüz görevlerdir. Evrak Analizi (Şekil 3.3) 'de ertelemeyi kontrol alıştırmaları yardımıyla ertelemenin hayatınızda oynadığı rol ile uzlaşarak etkisini azaltabilirsiniz.¹⁶¹

¹⁶¹ Allan, 2004 :s. 108.

Evrak	Niçin Orada?	Gerçek Sebep

Şekil 3.3 Evrak Analizi

Kaynak: Allan (110)

Zamanımızı planlarken, bazı şeyleri ertelemek zorunda kalmamız normaldir. Burada önemli olan önce neyi ertelemekte olduğumuzu ve ertelemenin sebebini tam olarak tespit etmemizdir. Ertelemek zamanınızı çalar, sizi hedeflerinize ulaşmaktan alıkoyar, yarını baskı altına alır ve strese, bozulan ilişkilere ve sonuçta saygınlığınızın düşmesine yol açar . En kötüsü ise, erteleme zamanla bir alışkanlığa ve yaşam biçimine dönüşür.¹⁶²

Ertelemecilikten ve baskı altında çalışmaktan kurtulmak için alınması gereken önlemler şunlardır:¹⁶³

- Hoşlanmadığınız işi önce yapın,
- Ertelemesi muhtemel işi parçalara ayırın,
- Kendinize bir bitirme tarihi hesaplayın,
- İş bitirdiğinizde kendinizi ödüllendirin,
- Elinizde ne varsa onunla yola çıkın,
- Hemen başlayın,
- Dikkatinizi dağıtacak unsurlardan uzak durun,
- Her çeşit kaçış yolunu kapatın.

Büyük işler genellikle göz korkutur ve sırf nereden başlanacağı bilinmediği için kişiyi eylemsizliğe ve hiçbir şey yapmamaya sürükler. Burada önemli olan: Kişinin, büyük işleri ele alırken, karpuz kesmede uyguladığı yöntemin uygulanması, yani işin dilimlere ayrılmasıdır. Bunu yaparken her dilim için bir program yapmak, her seferinde işin bir dilimiyle uğraşmak gerekir. Böylece büyük işler, yapılabilir hale gelir.

¹⁶² Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s. 53

¹⁶³ Smith, 1998: s.104

3.3.4 Önceliklerin Belirlenmesi

Etkili Yönetim, önemli işlere öncelik vermektir. Önemli işlerin neler olduğuna liderler karar verir. Ama bunların günbegün öncelikli olarak gerçekleşmesini sağlayan yöneticilerdir.¹⁶⁴

Öncelikleri belirlerken, şu sorulara cevap aranmalıdır.

- İş ya da konu gerçekten önemli mi?
- Amaçlarınıza katkısı ne olabilir?

Yapılan öncelik belirleme, kişinin amaçlarına ve hedeflerine uygun olmalıdır. Önemlilik tespiti yapılan konu öncelik sırasına konmalıdır. Öncelik belirleme için yapılan analize göre önemliler dört gruba ayrılır:¹⁶⁵

- Çok önemli (asıl amaç için mutlaka yapılmalı)
- Oldukça önemli (yapılması gerekli)
- Önemli (yapılması faydalı)
- Önemsiz (yapılması gerekli değil)

Etkin insanların 7 alışkanlığından biri olan “Önemli işlere öncelik ver!” boyutuna ilişkin Tablo 3.2 incelendiğinde zamanımızın büyük bir kısmını I. ve III. karelerde yer alan acil krizlere tepki göstererek ve IV. karede yer alan önemsiz işlerle geçirmekte olduğumuzu söyleyebiliriz.

¹⁶⁴ Covey , 1995: s.153

¹⁶⁵ <http://www.Kobifinans.com.tr>

Tablo 3.2. Zaman Yönetimi Tablosu

	ACİL	ACİL DEĞİL
ÖNEMLİ	<p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krizler • Çözüm bekleyen sorunlar • Belirli bir sürede tamamlanması gereken projeler, toplantı ve hazırlıklar. 	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hazırlık yapma • Önlem alma • Değerlerin belirlenmesi • Planlama • İlişki kurma • Kendini yenileme • Güçlendirme
ÖNEMLİ DEĞİL	<p>III</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amaçsız telefon görüşmeleri ve ziyaretler • Bazı mektup ve raporlar • Hemen yapılması gereken bazı işler • Popüler faaliyetler 	<p>IV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boş işler • Bazı telefon konuşmaları • “Kaçış” faaliyetleri • İlgisiz yazışmalar • Aşırı TV izleme

Kaynak: Covey, (2000):s.38

Kişisel gelişimi sürekli hale getirebilmek için II. karede yer alan faaliyetlere daha çok odaklanılması gerekir. İnsanlar daha etkili olmak istiyorlarsa bilinçli olarak III. ve IV. karelerde daha az zaman geçirerek, II. karede geçirilen zamanı artırmalıdır. Zamanla göreceksiniz, bu karede yapacağınız faaliyetler I. ve III. karede daha fazla zaman alan işlerin kısa sürede bitirilmesini sağlayacaktır.¹⁶⁶ Önemsiz işleri hızlandırarak önemli olan faaliyetlere daha çok zaman ayırmak gerekir.

3.3.5 Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi

Dağınık ve depo olarak kullanılan masa yerine düzenli ve temiz bir masa düzeni ve dosyalama sistemi kurulmalıdır.¹⁶⁷ Dosyalarda işlemi biten yazılar ise numerek veya alfabetik olarak daha önce hazırlanan klasörlere aktarılır. Böylelikle masa üzerinde günü geçmiş yazı kalmaz, sade ve düzenli bir masa düzenine geçilmiş olur.

¹⁶⁶ Güçlü, 2001: s.95

¹⁶⁷ Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s.125

3.3.6 Etkin İletişim Sağlama

İletişim; istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla ortak bir anlayış sağlamalıdır. İletişim bir süreçtir. İşletme ve kuruluşlarda etkin bir yönetim iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır.¹⁶⁸ Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler, çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir. İletişim sağlayabilmek ve zamandan kazanabilmek için aşağıda belirtilen hususları göz önünde bulundurmak gerekir:

- İletişim sadece kişiler arasında ifade edilen kelimelerden ibaret değildir. Alıcı, gönderici tarafından kullanılan tüm iletişim sürecinde aksaklığa meydan vermemeye azami dikkat gösterilmeli, mesaj tüm iletişim unsurları ile desteklenmelidir.
- Olaylara alıcı yönünden bakma ya da kendini alıcı yerine koyabilme yeteneğidir.¹⁶⁹(Empati).

Alıcı olarak etkin bir iletişimde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri ise iyi bir dinleyici olmaktır. Geri beslemede bulunduğumuz kişinin düzeltebileceği ya da kontrol edebileceği davranışları hedef almak, geri beslemeyi zamanında yapmak; yani göndericinin ona en çok ihtiyaç duyduğu zamanda vermek ve iletişim kanallarını artırmak gerekir. Ast üst arasındaki yazılı veya sözlü iletişime ek olarak, ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, öneri kutuları kullanmak, informal iletişim olarak adlandırılan mesaj gönderme kanallarını kullanmak, iletişim sürecinin etkinliğini artırmada rol oynayacaktır.¹⁷⁰

3.3.7 Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirme

Hızlı okuma yeteneğini geliştirmek, özellikle her gün ofislerdeki belgelerle boğuşmak zorunda olan yöneticilerin kazanması gereken bir özelliktir.¹⁷¹ Planlamak, birçok kez zamanı kullanmanın etkili bir yöntemi olarak belirtilir. Okumadan önce plan yapmak da başka bir örnektir.

¹⁶⁸ Can.,1999, 251

¹⁶⁹ Eren, 2001., s.235

¹⁷⁰ Eren,2001., s.430

¹⁷¹ Smith.,1998, s.98

Yöneticilerin okuma hızlarını ve hafızalarını geliştirmek için aşağıdaki stratejileri uygulaması gerekir:

- Bir amaca yönelik okuyun.
- İlk cümlelere yoğunlaşın.
- Okurken dudaklarınızı oynatmayın.
- Kelime kelime okumaktan kaçının.
- Kendinizi sürekli normalden daha hızlı okumaya zorlayın.
- Durun ve özetleyin.
- Özgürce işaretleyin.
- Önemsizleri bir kenara atmakta kararlı olun.
- Bilmediğiniz kelimelere sonra bakın.
- Ritim kurun.
- Tarama yapın.¹⁷²

3.3.8 Enerji Periyotlarını Tanıma

Günlük programınızı yaparken, enerji konjoktürünüzün aklınızda olması iyi bir fikirdir. Mümkün olduğunca, günlük programınızı en iyi zamanınıza denk gelecek şekilde planlamaya çalışın.¹⁷³ Enerji periyodunun en yoğun olduğu saatler sabah vaktidir. Bu nedenle en önemli ve acil işlerin bu saatte yapılması doğru bir planlama yaklaşımıdır. Çok önemli toplantıların mesainin ilk saatlerine alınması gerektiği söylenilebilir.

3.3.9 Tanıma Hatırlatma Araçları

Günlük olarak düzenleyeceğiniz bir öncelikler sıralaması, en önemli hedefleriniz üzerinde dikkatinizi yoğunlaştırmanın en iyi yoludur. Ajanda, cep bilgisayar ya da günlük tutmayan yöneticiler genellikle işlerin içinde kaybolup giderler. Bu tür araçların amacı, planlamayı etkin bir hale getirmektir. Eğer çok uzun vadeli planlarınız ve

¹⁷² Josephs,1996., s.168

¹⁷³ Haynes,.1999, s.16

yapmanız gereken işleriniz de varsa, takvim, ajanda gibi ekstra hatırlatıcılar da kullanılabilir.¹⁷⁴

3.3.10 Ziyaretçi Trafikini Planlama

İnsanların rahatsız edilmemeleri gereken zamanlar kendileri tarafından belirlenerek, yine bu kişiler tarafından diğer şahıslara bildirilmelidir. İnsanların akıllarına gelen önemli bir düşünceyi en iyi şekilde muhafaza etmelerinin yolu, yanlarında bir defter bulundurmalarıdır.

Ziyaretçilerin, yöneticilere çıkardıkları sorunların pek çok nedeni vardır. Bunlardan biri, ziyaretçinin önemli bir iş için gelip gelmediğinin bilinmemesidir. Bir ziyaretçinin önemli bir iş için gelip gelmediğini bilmemek, kapının pek çok kez açılıp kapanmasına yol açmaktadır. Ziyaretçiyi içeri sokmadan önce alınması gereken önlemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sekreterinize randevularınızı düzenleme sorumluluğu verin
- Belirli kabul saatleri koyun.
- Ziyaretçilerle önce sekreteriniz konuşsun.
- Astınızın odasına siz gidin.
- Ziyaretçilerle görüşme odasında görüşün.
- Ayağa kalkarak konuşun.
- Sekreterinizin ziyaretleri denetlemesini sağlayın.
- Ziyareti zamanla sınırlayın.
- Çalışmanızı engelleyen kesintileri durdurun.
- Çalışmanlarınızla belirli aralıklarla, düzenli olarak buluşun.¹⁷⁵
- Randevu defterinizi kapatmak, kağıtları düzeltmek, ya da sandalyenizin ucunda oturmak gibi davranışlarla vücut dilini kullanın.
- Her gelene ikramda bulunmayın.
- Başka bir zamana randevu verin.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Haynes, 1999: s.138

¹⁷⁵ Mckenzie, 1989: s.115

¹⁷⁶ Josephs, 1996: s.128

3.3.11 Astların Zamanını Yönetme

Astlardan etkili bir biçimde yararlanmak için, onların da zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek gerekir.¹⁷⁷ Astlar, zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek için, yöneticilerinin yol göstermesine ihtiyaç duyarlar. Astların zaman sorunları görmemezlikten gelinirse, yöneticinin verimliliği de sınırlandırılmış olur. Astların zamanını yönetme konusunda, yöneticilerin düştüğü üç temel yanılgı:

- Astlara verilen görevlerin açık olmaması,
- Astları bekletmek,
- Astları işlerinden alı koymak.¹⁷⁸

3.3.12 Toplantıları Verimli Yönetme

Toplantılar, her düzey yöneticinin sık sık yerine getirmek zorunda olduğu en önemli görevlerinden birisidir. Farklı işlerle meşgul olan insanların, belirli bir görevi yerine getirebilmesi için, toplantı yapma zorunluluğu vardır.¹⁷⁹

Buna rağmen, toplantılar, bir kural olmaktan çok bir istisna haline gelmelidir. İnsanların sürekli toplantı halinde olduğu bir kuruluş, kimsenin herhangi bir şey yapmadığı kuruluştur.¹⁸⁰

Toplantıda zaman kaybetmenin önüne geçmek için uzmanlarca önerilen aşağıdaki altın kurallara uymak, toplantının etkinliğine olumlu katkılar yapabilir.

- Katılanların sayısını sınırlandırın.
- Sadece gerekli kişileri toplantıya çağırın.
- Toplantı için uygun zamanı seçin.
- Uygun bir yer seçin.
- Toplantı yapmadan önce, amacını belirleyin.
- Gündemi hazırlayın ve toplantıyı zamanla sınırlayın.

¹⁷⁷ Can,1997: s.291

¹⁷⁸ Can ,1997: s.291

¹⁷⁹ Budak, 1999: s.429

¹⁸⁰ Smith, 1998: s.91

Toplantıya zamanında başlamak kadar, toplantıyı zamanında bitirmek de başkanın inisiyatifindedir. Zamanında bitirme, konunun sapsmasını önlemede katılımcıları disipline eder.

Toplantılar boş yere zaman harcamak için değildir. Bu nedenle bir toplantı düzenlenirken bazı konular hakkında emin olmak gerekir. Mesela;

-Neden telefon etmek veya not göndermek yerine toplantıya gerek duyuluyor?

-Toplantıya kimler, niçin katılacak?

-Hangi önemli konular tartışılacak?

-Toplantıdan ne gibi bir kazanç beklenecek?

Eğer toplantıya katılan herkes bu soruların cevaplarını bilirse, toplantı verimli olabilir.

Eğer toplantı düzenlemek için oldukça fazla zaman harcanıyorsa,

-Toplantının amacından,

-Kişilerin toplantıdaki rollerinden,

-Toplantıdan sonra ne yapılması gerektiğinden

emin olunmalıdır.

Yüz yüze toplantının gerekli olduğu durumlar vardır:

-Durumun, sözlü iletişimi yetersiz kıldığı ve beden dilinin de (en az o kadar) gerekli olduğu durumlarda,

-Daha önce hiç karşılaşılmamış bir kişiyle buluşulacaksa,

-Belgeler üzerinde görüşülecek veya bazı ekipman üzerinde çalışılacaksa, yüz yüze toplantı gereklidir.

Bunun dışında, telefon etmek, faks çekmek ya da telekonferans kolaylıklarından yararlanmak daha yararlı olur.¹⁸¹

3.3.13 Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması

Her zaman her işi kendisi yapan yöneticilerin, işletme yönetiminde etkin birer yönetici olmak için zamanları kalmayacaktır. Ayrıca her işi kendisi yapan bir yönetici

¹⁸¹ Keenan, 1996: s.27-28.

astların yeteneklerini ve kendi zamanını tam anlamıyla kullanamıyor demektir. Yöneticiler yapmak zorunda oldukları görevlerin bir kısmını astlarına devrederek kendilerinin daha önemli işlerle ilgilenebilmelerini sağlamak için kendilerine zaman ayırmalıdır.¹⁸² Ayrıca, yöneticiler, iş devri yoluyla astların kendilerini geliştirme, sorumluluk sahibi olmayı öğrenme, inisiyatif kullanabilme ve kendi başlarına karar verebilme yeteneklerinin gelişmesine imkan sağlar .

Yetki devrinin zaman yönetimi açısından getirdiği yararlar beklenenden daha fazladır. Bu yararların en önemlileri aşağıda belirtilmiştir.

- Yetki devrini gerçekleştiren yöneticiler, önemsiz konularla ilgilenmeyi bırakıp işin onlar için daha önemli olan kısımlarıyla ilgilenirler.
- Astlar tarafından alınan kararlar, sadece akılcı olmakla kalmaz, aynı zamanda daha hızlı ve zamanlaması daha iyi yapılmış olur.
- Astlar, yetki devri sayesinde, gelişimlerini daha kısa sürede gerçekleştirebilir ve işletmeye hem zaman, hem de para kazandırır.
- Yönetici yetki devri sayesinde astlarıyla olan ilişkilerini daha üst düzeye çıkaracak ve işletmede takım ruhu oluşmasına katkıda bulunacaktır.¹⁸³

Etkili bir yetkilendirme için yöneticiler aşağıdaki dört unsuru göz önüne almalıdırlar:

- Seçilen kişiye istenilen hedeflerin açıklanması.
- Kişinin görevi sahiplenmesi konusunda teşvik edilmesi.
- İşin yapılması için ne tür bilgilerin ya da desteğin gerektiği konusunda anlaşmaya varılması ve işin bitmesi için belirli bir süre verilmesi.
- İşin yapılma sürecinin nasıl izleneceği ve sonuçlarının nasıl değerlendirileceği konusunda bilgi alışverişinde bulunulması.¹⁸⁴

3.3.14 Gezide Geçen Zamanı Verimli Kullanmak

Gezilerin amacı daima sorgulanmalıdır. Yöneticilerin yaptıkları ya da yapmakta oldukları, işe gidip gelme, iş gezileri gibi yolculuklar zamanın büyük bir kısmını

¹⁸² Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: s.149-150.

¹⁸³ Julius E. Eittington (1997): The Winning Manager, Gulf Publishing Company, Houston, s.257

¹⁸⁴ Smith, 1998: s.77

tüketmektedir. Bu kaçınılmaz yolculukları, zaman kaybı olarak görmek yerine, kazanmaya çalışmak, yöneticilerin elindedir.¹⁸⁵

Yönetici ulaşım aracında yolculuk ettiği sırada yazarak veya okuyarak; özel arabasını ofis ortamı haline getirerek, bilgisayar kullanarak, yapılacak konuşmayı prova ederek, iş kasetlerini dinleyerek, mektupları dikte ettirerek veya telefon görüşmelerini gerçekleştirerek zamanını değerlendirebilir ve düşünmek, olayları derinlemesine incelemek, gelecekle ilgili planlar yapmak için zaman kazanır. Gerek mesleki gerekse kişisel işleri gereği sık sık yolculuk eden yöneticiler, yolculuklarına işlerinin bir parçası olarak bakmalı ve bu gezileri boşa zaman kaybı olarak görmemelidirler. Yöneticiler zaman kazanma yöntemlerini uygulayarak ve iletişim tekniklerini kullanarak gezide geçen zamanlarını değerlendirebilirler.¹⁸⁶

3.4. Etkin Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarının Yeri ve Önemi

İç ve dış çevre koşullarındaki değişimler; organizasyon yapılarına ve yönetim anlayışına yansımış ve yeniden yapılanmaya neden olmuştur. Değişimler sonucu ortaya çıkan; yalın organizasyon, personeli güçlendirme, öğrenen organizasyon ve esnek çalışma saatleri gibi tüm bu oluşumlar etkin zaman yönetimi açısından incelenecektir.

Küreselleşme çağında, küresel niteliklere sahip bir işletme olabilmek için, zaman unsurunun yönetimi büyük önem taşımaktadır. Konunun iki boyutu vardır.

Birincisi; işgücü ve yöneticilerin verimliliğini artırmak sureti ile maliyetleri aşağıya çekmesidir.

İkincisi; pazarın hızla ve sürekli olarak değişen taleplerine cevap verebilme yeteneği ile sürekli olarak pazar payını artırabilmesidir.

İşte tüm bunları başarabilmenin yolu, yönetimle ilgili yaklaşımları yakalayabilmekten ve bu yaklaşımları zaman yönetimi açısından değerlendirebilmekten geçer.

¹⁸⁵ Ulusoy, 1996: s.50

¹⁸⁶ Sucu, 2000:s.42

3.4.1 Şebeke (Network-Ağ tipi) Organizasyonlar

Bu tür yapının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine “yan sanayi” adı verilen farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.¹⁸⁷

Şebeke organizasyonu, hiyerarşik kademelerden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmaktadır. Ayrıca, temel faaliyetlerin her biri, ayrı bir organizasyon olmaktadır.

İşletmelerin ana konularında uzmanlaşmalarına ve yoğunlaşmalarına yönelik bu yaklaşım; iş görenlerin uzmanlık alanlarına dönmelerine, yöneticilerin günlük işlerden çok amaç ve hedeflere yönelmelerine, yöneticilerin ve organizasyonun gelişmeye ve çevreye uyumuna olanak sağlamaktadır. Kaynakların optimizasyonu dolayısıyla da etkin bir zaman kullanımı tekniklere de olanak sağlar. Şebeke organizasyonu yaklaşımında, uzmanlık alanlarına dönüş sağlayarak, alt işletmelerin daha fazla yetki ve sorumlulukla donatılarak karar verme zamanları azaltılmaya çalışılmaktadır. İşletmeler, uzmanlık alanlarında daha sınırlı bilgi ve kaynağa ihtiyaç duyduklarından, zaman yönetiminde önemli tasarruf sağlamış olurlar.¹⁸⁸

3.4.2 Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon kavramı, bir örgütün; sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uyumda kullanması, personeli geliştirici bir sistem sağlaması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir. Bir organizasyon öğrenme yeteneğini ne kadar canlı tutabiliyorsa o ölçüde başarılı olabilmektedir.¹⁸⁹

Örgütlerde öğrenen organizasyonun benimsenmesi, diğer bir ifade ile sürekli değişim ve öğrenmenin amaç edinilmesi, bu amaçla meslek gelişimi, yönetim, psikoloji, iletişim vb. konularda personele yönelik çalışmaların yapılması, çalışanların

¹⁸⁷ Koçel,1995: s.262-265.

¹⁸⁸ Ulusoy, İ.Tayfun (1996): *Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması*, İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Fakültesi Yayınlanmış Doktora Tezi.

¹⁸⁹ Özgen ve Doğan, 1997: s. 143.

görevlerini etkin bir biçimde yapmalarını sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışmalar, çalışanların görevlerini yerine getirirken daha az hata yapmalarını sağlamakta ve böylece işlerin tekrarlanması sonucu oluşacak zaman kayıplarının da önüne geçilmesini sağlayacaktır.

3.4.3 Personeli Güçlendirme (Empowerment)

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile bireylerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve bireyleri geliştirme süreçleri olarak tanımlanabilir.¹⁹⁰

Personeli güçlendirme, yöneticilerin istedikleri şekilde işleri yapamama riski taşınmasına rağmen, işlerin nasıl daha iyi yapılacağını bilen çalışanlara sorumluluk vermektedir. Burada önemli olan personel güçlendirmenin güvene dayanıyor olmasıdır.

İşte bu şekilde duyulan güven sayesinde, örgütte kararlar daha hızlı bir şekilde alınacak ve karar verme süresi kısalarak işlerin daha çabuk başarılmaları sağlanabilecektir.

3.4.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Outsourcing, bizim ülkemizde “taşeronluk” olarak adlandırılan şeyin, sanayileşmiş ülkelerdeki uygulanmasına verilen isimdir.¹⁹¹ Önemli olan, bu uygulama sırasında, işletme yöneticilerinin, kendilerini başka işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde düşünme ve yoğunlaşma imkanı bulmalarıdır. Bu da onlar için önemli zaman tasarrufu demektir. Ayrıca işletme, asıl konusu dışındaki işleri uzmanına bıraktığı için, bu işler için ayırmak zorunda olduğu zamandan da tasarruf sağlayacaktır.¹⁹²

3.4.5 Değişim Mühendisliği

Zayıf performans ve rekabet zorlamaları sonucunda, işletmenizin gerçek anlamda acı çektiğini görebilirsiniz . Küçük adımların, minik değişikliklerin durumu kurtarmaya yetmediğini fark edersiniz ve dev bir adım, bir değişiklik düşünmeye başlarsınız. İşte bu , Business Process Reengineering, yani “Değişim Mühendisliği”dir.

¹⁹⁰ Özgen ve Doğan, 1997: s.141.

¹⁹¹ Güngör, 1996: s.30

¹⁹² Koçel, 1995: s.273

Değişim gereksinimini göğüslemek durumunda olan yöneticiler, aslında müşteri tatmini ve zamanın baskısı altında kaldıklarından mal ve hizmet prosesindeki zaman kaybettirici unsurları temizleyerek etkili bir örgüt yapısı, yeniden organizasyon, üretim hattı ve etkili zaman kullanımı ve yaklaşımlarını değerlendirmektedirler.

3.4.6 Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma saatleri, çalışanlara işe başlama ve bitirme zamanlarında esneklik tanıyan bir programdır. Ayrıca bu program, devamsızlığı ve iş gören devir hızını azaltıp, verimliliği artırmak için çalışanların çalışma saatlerini belirlemelerine izin vermektedir. En önemli özelliği ise işe başlama ve bitirme saatlerini çalışanların tercihine bırakmasıdır.¹⁹³

Esnek çalışma saatlerinin, çalışanların çalışma hayatıyla ilgili birçok problemini ortadan kaldırmasıyla beraber, yöneticilere ve çalışanlara sağladığı yararlar şunlardır:¹⁹⁴ Esnek çalışma saatleri ile verimlilikte artışlar olacak, maliyetler azalacak, çalışanların motivasyonu ve iş tatmininde yükselişler gözlenecek ve daha da önemlisi, kendi zamanlarını kontrol etme imkanları artacaktır.¹⁹⁵

3.4.7 Yalın Organizasyon, Sıfır Hiyerarşi, Kademe Azaltma

Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir.¹⁹⁶

Böylece, işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılarak, karar alma ve haberleşme, hızlanmış; talimatlar ve prosedürler, basitleştirilmiştir. Bürokratik yapıdan arındırılmış, değişik birimler arasındaki hızlı bilgi akışı ile, işletme kaynaklarının yeni fırsatlar için kullanılması sağlanmıştır. Bu durumda,

¹⁹³ Adem Ögüt ve İsmail Sevinç, (2002): *Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Ticaret Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, İzmit s. 845.

¹⁹⁴ Özgen ve Doğan, 1997: s. 142.

¹⁹⁵ Meryem Akoğlan Kozak, (1999): *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, 1. Baskı Ankara s. 39-40.

¹⁹⁶ Mümin Ertürk, (1995): *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, s. 38.-39.

müşterilerin ve pazarın isteklerine çabuk cevap verebilen, esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkacaktır.¹⁹⁷

3.5 Zamanın Denetlenmesi

- **Zamanı Kullanmanın Doğru Bir Biçimde Planlanması**

Zamanı kullanmanın doğru bir biçimde planlanması, zaman yönetiminin başarısı için önemli bir faktör olmakla birlikte tek başına yeterli olmamaktadır. Uygulamada ortaya çıkabilecek aksaklıklar ve yeni gelişen durumlar karşısında, planımızda değişiklik yapmamız gerekebilir. Planımızın dinamik bir yapıda olması için gereken unsur ise, yaptığımız planların denetimini yapabilmemizi sağlayacak bir sistem kurmamızdır. Bu denetimi sağlayabilmek zihinsel bir takım çabalarla kolayca yapılamayabilir.

Denetim, en genel anlamıyla mevcut durumla olması gereken durumun karşılaştırılarak aradaki farkı gidermeye yönelik önlemler almamızı sağlayan bir fonksiyondur. Eğer arada bir fark tespit etmişsek, bu farkın neden kaynaklandığını bulup planımızın gelecekteki seyrini güvence altına almamız söz konusu olabilecektir. Zamanın denetimini üç basamakta sağlayabiliriz.

1. Basamak: Denetim altında tutulacak zaman faaliyetleri için bir zaman hedefi belirlenir.

2. Basamak: Planda yer alan her faaliyet açısından hedefe doğru ilerleme düzeyinin ölçülmesi sağlanır.

3. Basamak: İkinci basamakta tespit ettiğimiz aksaklık açısından, yani faaliyetin beklenen hızda ilerlememesi durumunda revizyondan önce ilerlemeyi geciktiren unsurların ortadan kaldırılabilmesi için tedbir alınıp alınamayacağını ortaya konulmasıyla zaman denetimini sağlayabiliriz.

Zamanın denetlenmesi, yöneticinin sadece kendi zamanını denetlemesi anlamında algılanmamalıdır. Çalışanların da zamanlarını etkin kullanıp kullanmadıklarını tespit etmek ve bu konudaki olumsuzlukları giderici tedbirler almak her yöneticinin görevi olmalıdır. Zamanın gerçekten nasıl kullanıldığını ortaya çıkarmak

¹⁹⁷ Tamer Koçel, (1995): İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Basım, Ekim, İstanbul.

için, zamanın denetlenmesi gerekir. Zaman denetimi basitçe, zamanın nasıl geçirildiği ile ilgili çok ayrıntılı bir günlüktür.

- **Niçin Zaman Denetlemesi?**

Zamandan azami derecede faydalanmak isteniyorsa, mutlaka bir zaman denetimi yapılmalıdır. Çünkü, geçen her yirmi dört saatte gerçekte neler olduğunu anlamının tek yolu zaman denetimidir. Şunun ortaya çıkmasına hazırlıklı olunmalı: Kişi ne kadar kıdemliyse, kendi astlarının vaktini o kadar çok israf eder. Astların zamanı telefon görüşmelerini dinlerken, görevlerin ve evrakın teslim edilmesini beklerken, soru sormak için uygun zamanı kollarken, evrakların imzalatılması ve genellikle de ilave talimatları beklerken boşa gider.¹⁹⁸

- **Zaman denetleme kağıtları şu soruların cevaplarını bulmak için kullanılabilir.**

1. En iyi ne zaman çalışırım?
2. Doğal olarak beyin ne zaman dinlenmek istiyor?
3. Doğal çalışma kalıplarını göz önüne alacak şekilde gün nasıl planlanmalıdır?
4. Bütün gün boyunca aslında ne yapılabilir?
5. Zamanımın önemli bir kısmı nasıl geçiyor?
6. Takımların hangi üyeleri belli zamanlarda birbirlerini ararlar?
7. Birlikte en iyi nasıl çalışılır?

- **Zaman Denetimi Kağıtları**

- Zamanınızı ne yaptığınızı ortaya çıkarın

1. Tipik bir gününüzü alarak, detaylı bir şekilde inceleyin. Şekil 3.4.'i kullanarak çeyrek saatlik aralarla ne yapıldığının tanımlanması.

2. Zaman denetiminden yaklaşık üç gün sonra, Şekil 3.4.'de sıralanan görevleri gruplayıp, kategorilere ayırarak, bunların Şekil 3.5. ve 3.6'e aktarılması.

3. Şekil 3.7'nin kullanılarak, Şekil 3.5'de, yapılanların gerekçesine verilen cevapların karşılaştırılması.

¹⁹⁸ Allan,2004: s.59-60.

Saat	Aktivite
11.00	
11.15	
11.30	
11.45	
12.00	

Şekil 3.4 Detaylı Zaman Analizi– Bir örnek gün

4.Problemlili alanlarla ilgili bir kontrol listesi yapılır.

İlk denetimden üç-dört hafta sonra, bütün alıştırma tekrarlanır, davranışlarda ihtiyaç duyulan düzelme ve yerleşmenin olup olmadığı araştırılır.

- **Genel Süre Analizi**

Zamanı tüketen 7 aktivite¹⁹⁹;

1.*Uyku*: Toplantılarda beyin durması dahil

2.*Kişisel*: Dedikodu, tuvalete gitme, öğlen yemeği dahil

3.*İş Seyahati*: İşin gereği olarak yapılan seyahatin yanı sıra, işten eve, evden işe yapılan seyahat dahil

4.*Ev sorumlulukları*: Bahçe işi, alış-veriş, ev işi, vs.

5.*İş*: Yapmakta olunan iş.

6.*Kişisel Gelişim*: Okuma, bilgi tazeleme, formunu koruma, bir müzik aleti ya da bir yabancı dil öğrenme, vs.

7.*Boş vakit*: TV seyretme, golf oynama, dışarıda dolaşma, toplumsal etkinlikler vs.

¹⁹⁹ Allan,2004: s.64-65

Gün	Faaliyet	Yüzde

Şekil 3.5 Genel Süre Analizi
Kaynak: Allan (65)

- **İş Zamanı Analizi**

Yaptığımız işe bir çok şekilde bakılabilir:

- *Gelişmeli Görevler:* İleri götürür.
- *Destek görevleri:* Durumu muhafaza eder
- *Tepkici görevler:* Başkalarına ve kendinizin oluşturmadığı durumlara tepkiler.
- *Yıkıcı görevler:* Kişiyi bir yere götürmeyen işler.
- *Yapıcı görevler:* Sonuç üretenler.
- *Telaşlı görevler:* Düşünmeden yapılanlar.
- *Düşünce isteyen görevler:* Düşünceyle yapılanlar.
- *Gerçek görevler:* Yapılmayı gerçekten gerektiren görevler.
- *Hobi görevler:* Yapılmak istendiği için ya da başka şeyler yapmayı ertelemek istenildiği için yapılan şeyler.
- *Takım görevleri:* Takım işi.
- *Tek kişilik görevler:* Kişilerin kendi başlarına yaptığı işler.
- *Acil görevler:* Belli bir zamana kadar yapılamamaları, yapılma değerlerini tamamen yok eder.
- *Önemli görevler:* Organizasyonun önem verdiği ve onu ileri götüren işler.
- *Alışkanlık görevleri:* Hep yapıla geldiği için yapılan görevler.
- *Bir görevi öğretme işi:* Verdiğiniz görevleri halletmesi için birini eğitme

Bu görevlerin yapılış tarzı şunlardan biri olabilir:

- *Yalnız yaparsınız:* Kişinin kendisi daha çabuk yapar.
- *Başınızdansavarsınız:* Yükünü at, rahat yaşa.
- *Havale edersiniz:* Görevin sahipliği başkasına aktarılır.

- *Yetkilendirirsiniz:* Başka birine, görevi halletmesi imkanı verilir.
- *Paylaşırsınız:* Organizasyon yararına beraber çalışılır.

İş zamanı olarak kaydedilmiş olan zamana tekrar bakılır. Ve bunun görev tarzı ve halletme tarzı bakımından analizi yapılır. Bu analizi tamamlamak için Şekil 3.6'de kullanılır.

Faaliyet	Görev Tarzı	Halletme Tarzı

Şekil 3.6. İş Zamanı Analizi

1. Gereksiz ne yapıyorum?
→
2. Başkalarının (daha ekonomik ya da daha verimli bir şekilde) daha iyi yapabildiği ne yapıyorum?
→
3. Neyin üzerinde çok fazla vakit harcıyorum?
→
4. Başkalarının zamanını çok fazla kullanmaktan nasıl sakınabilirim?
→
5. En önemli tasarruflarımı nerede yapabiliyorum?
→
6. Neye çok az zaman harcıyorum?
→
7. Zaman problemlerimin sebepleri nelerdir?
→
8. Maliyet açısından daha verimli nasıl organize olabilirim?
→

Şekil 3.7 Gerekeç

3.6 Zamanı Daha İyi Yönetmek İçin Öneriler

Zamanı verimli kullanmak, meşgul görünmek değil, zamanı amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler yaparak değerlendirmektir. Peki zamanı verimli kullanmak, zamanı yönetmek için nelere dikkat etmek gerekir?

İşte zaman yönetimi için bazı önemli noktalar:

1. Zamandan ne beklendiğinin ortaya konulması, öncelikle hedeflerin ortaya konmasını gerektirir. Hedeflerin belirlenmesi akılcı ve gerçekçi olmalıdır.
2. Acil olanla önemli olan arasındaki farkın iyi algılanması önemlidir.
3. Önceliklerimizin ne olduğunu ortaya koymamız da bizim için en önemli yol gösterici olacaktır.
4. Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanması çok önemlidir.
5. Görevler listemizi zamanlandırmamız bize faaliyetlerimizin etkin kontrolünü sağlayacak denetim mekanizmasını oluşturma fırsatı yaratır.
6. Zamanımızın ne kadarını neye harcadığımızı bilmek, gelecek planlamalar açısından çok önemlidir.
7. Kişisel disipline sahip olmak ve gerektiğinde “Hayır” diyebilmek, planlarımızın geleceği açısından çok önemlidir.
8. Biyolojik çalışma zamanımızın tespiti, planlamamızı etkileyen çok önemli bir konudur.
9. Doğru işi doğru yapmaya özen göstermek önemlidir. Drucker, “Doğru şeyi yapmak, işi doğru yapmaktan daha önemlidir.” demektedir.
10. Erteleme tuzağından kurtulmak için işleri küçük parçalara bölerek yapmak, “İsviçre peyniri” adında bir yöntemle konu olmuştur.
11. Mükemmeliyetçi olmaktan kaçınmak önemlidir.
12. Çalışma mekanının işlerimizi kolaylaştırması gerekir.
13. Faaliyetlerimizi birleştirmek de bize ekstra zaman kazandıran bir yöntemdir. Uzun süre çalışmak, zamanı iyi yönetmek değildir.
14. Eğer işlerin baştan aşıldığı fark ediliyorsa ve işlerin üstesinden gelinecek enerji de bulunamıyorsa, kişinin kendine yeterince iş dışı zaman ayırıp ayırmadığına bakılmalıdır.

4. TSK' da Zaman Yönetimine İlişkin Bir Uygulama

4.1 Araştırmanın Amacı

Çalışmanın bu bölümünde amaçlanan, yapılacak bir saha çalışması yoluyla literatür kısmında edinilen teorik bilgilerin Türk Silahlı Kuvvetleri örneği kullanılarak günlük hayatta nasıl pratiğe geçtiğinin tespit edilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesindeki Zaman Yönetimi uygulamaları ile yönetim alışkanlıklarının varolan koşullar ışığında analiz edilerek teoriden farklarının ortaya konmasıdır.

Uygulama için neden Türk Silahlı Kuvvetleri'nin kullanıldığı ise aşağıda ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

4.1.1 TSK' da Zaman Yönetiminin Önemi

TSK de zaman yönetiminin ayrı bir yeri vardır. Tüm faaliyetlerin planlanarak belirli zamanlarda icra edilmesi gerekliliği kendini göstermektedir. Bu zorunluluğun sebebi;

1-Sisteme giren ve çıkan personel miktarının fazlalığı ile personelin sistemde kalış sürelerinin kısıtlı olması.

2- TSK'nın bulunduğu rekabet ortamında yapılması gereken görevlerin tam ve zamanında yerine getirilmesi gerekmekte herhangi bir gecikme sonucunda telafisi mümkün olmayan zararlar ortaya çıkmakta bu da zaman yönetimini askerler ve askeri görevler için ayrı bir öneme haiz kılmaktadır.

Bir askeri birliğin komutanı, savaş ortamında zamanında karar veremezse, yaptığı planlama ne kadar mükemmel olursa olsun yenilmeye mahkumdur. Bu nedenle bir komutan, muharebede durumu değerlendirirken(yani durum muhakemesi yaparken) mevcut zamanın 1/3'ünü kendi planlamasına ayırır, 2/3'ünü ise astlarının hazırlıklarına fırsat tanımak için kullanır. Burada ifade edilmek istenen, zaman kaynağının en etkin şekilde kullanılması için yöneticinin planlamasını mevcut zaman çerçevesinde yapmasıdır.²⁰⁰

²⁰⁰ <http://www.Kobifinans.com.tr>

TSK bünyesindeki organizasyon yapısına bakılınca son derece hiyerarşik bir yapı söz konusu olduğu görülür. Bu hiyerarşide en üstte Genelkurmay Başkanlığı yer alır. Daha sonra ona bağlı Kuvvet Komutanlıkları gelir. Her bir Kuvvet Komutanlığı'na bağlı olarak büyüklük sırasına göre ordu, kolordu, tümen ve tugaylar bulunur. Daha altta ise alay, tabur, bölük, takım şeklinde bir organizasyon vardır. Bu yapıda emir-komuta zincirinin önemi büyüktür, çünkü TSK' da ki disiplin ve düzen tamamen bu hiyerarşinin gücüne bağlıdır.

TSK da zaman yıllık,altı aylık eğitim programlarıyla planlanır.planlama en üst seviyedeki komutanlıktan başlar ve daha çok genel hususları içererek ast komutanlıklara doğru devam ederken detaylandırılır. Bu işlem icracı ast komutanlıklara doğru gidildikçe aylık,haftalık ve günlük(saat saat ve dakika dakika) programlar halinde kendini gösterir.

Zamanı ve birçok hususu en ince ayrıntısına kadar planlayan bu programlarda 5N+1K kuralına uyulur. Planlama esnasında icra edilecek faaliyetlerin kendi aralarında; en önemli faaliyetler, orta derecede önemli faaliyetler , az önemli faaliyetler grubu şeklinde ayarlanmasına dikkat edilir.

Sorumluluklar, yetkiler, görevler ve bunları yerine getirecek kuruluşlar önceden belirlenir kavram ve görev karmaşasına müsaade edilmez. Merkezi bir yönetim anlayışına sahip görüntü çizilmesine rağmen, sorumluluklar ve yetki, göreve göre dağıtıldığı için yöneticiler kendi alanlarında görevin ifası konusunda geniş bir inisiyatife sahiptirler. Zaman planlamasının detaylarını alt ve orta seviyedeki yöneticiler yapar ve uygularlar.

Mesleki gelişim çerçevesinde,meslek içi kursları ve eğitim seminerleriyle zaman yönetimi ve planlamasının incelikleri öğretilmeye çalışılmaktadır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesi Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Yarbay ve Teğmen rütbeleri arasındaki birlik komutanı ve şube müdürleridir. Bütün ordu dikkate alındığında bu sayı 2500 civarındadır. Araştırma için herhangi bir önkoşulumuz olmadığı için bu subayların hepsi araştırmaya katılabilmektedir. Bunların arasından seçilen örneklem için Şırnak ili sınırları içinde bulunan Akçay' da ki 6. İç Güvenlik Piyade Tugayı baz alınmakla birlikte sayının mümkün olduğunca artması amacıyla

bağlantı kurulabilen başka birliklerden deneklerle örneklem desteklenmiştir. Bunun sonucunda 75 kişilik bir grup bu araştırmadaki örnekleme oluşturmuştur.

4.3 Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın temel inceleme konusu olan yöneticilerin zaman yönetimindeki tekniklerin belirlenmesine ilişkin bir anket uygulanmıştır. Anketler yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak değişkenlere ve hipotezlere dayanarak oluşturulan bir anket formu kullanılmıştır. (Ek 1). Bu anket formu 6. İç Güvenlik Piyade Tugayı başta olmak üzere Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesindeki 75 subay tarafından doldurulmuştur.

Anket formu oluşturulurken önce açık uçlu sorular ile ankete katılan kişilerin bulunduğu konum ve Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki geçmişleri ile ilgili bilgiler toplanmaktadır. Bunun ardından kişilerin günlük hayatlarındaki zaman dağılımları tespit edilmektedir. Anketin ikinci kısmında kişilerin zaman yönetimindeki etkinlikler konusundaki görüşlerini ve kendi hayatlarındaki uygulamaları belirleyen sorular kullanılmıştır. Bu noktada fiili uygulamalar kadar kişilerin bu konulara bakış açıları ve nasıl algıladıkları da araştırıldığından 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Yöneticilere sorulan likert ölçekli sorular 5 dereceli bir ölçekten oluşmaktadır. En olumlu seçenek en üst, en olumsuz seçenek ise en alt puanı alacak şekilde sıralanmıştır. Veriler SPSS istatistiksel paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Anketin son kısmında ise zaman yönetimindeki bazı yöntemler konusunda kişilerin önem sıralaması ve tercih yapmaları istenerek zaman yönetimi konusundaki kişisel yaklaşımları ve uygulamaları tespit edilmiştir.

Tablo 4.1 Anket ile Araştırılan Zaman Yönetimi Uygulamaları ve Yaklaşımları

Değişken adı	Ölçek	Soru
Yetki devir düzeyi	Sıralı	26,27,45,46,47
Astlar ile iletişim	Sıralı	23,25,28,29,35
İletişim araçlarının kullanımı	Sıralı	50,53
Erteleme alışkanlığı	Sıralı	36,37
Toplantıları verimli yönetme düzeyi	Sıralı	40,41,42,55
Planlama alışkanlığı	Sıralı	16,44,51,56
Kendini geliştirme öğrenme	Sıralı	19,20,43,52
Etkin öncelik belirleme	Sıralı	14,15,30,31
Hedefler koyma (Yüksek başarı hedefi/ mükemmeliyetçilik)	Sıralı	10,11,12,13

Anket formunun hazırlanmasında esas olarak bu konuda benzer yönde yapılmış çalışmalar baz alınmıştır. Geçmiş araştırmalardan alınan sorular yapılan literatür taramasından da yararlanılarak Türk Silahlı Kuvvetleri'ne yönelik olacak şekilde uyarlanmıştır ve gerekli yerlere ihtiyaç olan derinlemesine bilgiyi sağlayacak sorular eklenmiştir.

4.4 Araştırma Kısıtları

Bu araştırmada karşılaşılan bazı kısıtlar vardır. Bunlardan başlıcası araştırmanın yapıldığı yerden kaynaklanan kısıttır. Araştırma süresince merkez olarak Şırnak-Akçay'daki 6. İç Güvenlik Piyade Tugayı kullanıldığı için araştırmada kullanılan örneklemin çoğunluğunu bu bölgedeki subay ve astsubaylar oluşturmaktadır. İdeal olarak düşünüldüğünde tüm Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinden farklı düzeylerden, farklı bölgelerden ve farklı sınıflardan deneklerin örnekleme katılması gerekirdi. Ancak Akçay'ın fiziksel koşulları ve teknik imkansızlıklar sebebiyle örneklem bu bölgeyle sınırlı kalmıştır.

Bu noktada karşımıza çıkan bir diğer kısıt ise maddi kısıttır. Örneklemin sınırlı kalması biraz da maddi kısıtlara bağlıdır, başka bir deyişle tüm Türkiye'ye ulaşmak veya bu amaçla profesyonel bir şirketle çalışmak mümkün olmamıştır.

Araştırma ile ilgili karşımıza çıkan son kısıt ise zaman kısıdı olup bu sebeple anket gönderilen deneklerin daha yüksek bir oranından geri dönüş sağlanabileceksen çalışmanın bitirileceği tarihe kadar sadece kısmen geri dönüş olabilmıştır. Burada hem çalışmanın kendinden hem de anket gönderilen kişilerden kaynaklanan bir zaman kısıdı söz konusudur .

4.5 Örneklem ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın ana kitlesini askeri yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklemini Şırnak bölgesinde bulunan askeri yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılacak örneklemin büyüklüğü hesaplanırken önce KKK bünyesinde görev yapan teğmen-yarbay rütbeleri arasındaki personelin sayısı yaklaşık 2500 olarak belirlenmiştir. Bu sayının Türkiye'nin coğrafi bölgelerine eşit olarak dağıldığı düşünülürse her bölgede ortalama 350 kişilik bir grubun olduğu söylenebilir. Bu çalışma sırasında merkez olarak Şırnak-Akçay alındığı için Güneydoğu Anadolu bölgesi araştırma için seçilmiştir. Buna ek olarak yoğun ilişki içinde bulunan Doğu Anadolu Bölgesi de aynı şekilde araştırmaya katılmıştır. Örnek büyüklüğü % 90 güven aralığında % 10 hata ile 68 olarak bulunmuştur. Bazı yöneticilerin cevap vermedikleri göz önünde bulundurularak 75 kişilik bir örneklem sayısı üzerinde anket gerçekleştirilmiştir.

Buna bağlı olarak 75 kişilik bir örneklem ile hedeflenenin az da olsa üzerine çıkmıştır. Bir önceki kısımda belirtilen kısıtlar da göz önüne alındığında bu örneklem büyüklüğü araştırma için uygun sayılabilir.

4.5.1 Örneklem Özellikleri:

Araştırmada kullanılan örneklem TSK mensuplarından oluştuğu için bir çok açıdan birbirine yakın profiller ortaya çıkar. Araştırmaya katılan bireylerin tamamı erkek iken sosyoekonomik grup olarak da yine birbirine çok yakın sonuçlar çıkmaktadır. Bu yüzden bu gibi değişkenlere bu araştırmada yer verilmemiştir. Bunun

yanında anketin özellikle ilk kısmında sorulan açık uçlu sorulara alınan cevaplar standart bir görüntü vermektedir.

Yöneticilerin cinsiyet, medeni hal, görev unvanı, yönetimlerinde bulunan personel sayısı, görevde geçen süre ile ilgili veriler aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 4.2 Yöneticilerin İş Unvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	%
Astsb.	2	2.7
Avukat	1	1.3
Subay	72	96.0
Toplam	75	100.0

Tablo 4.2'den ankete katılan yöneticilerin %2.7 astsubay iken %1.3 avukat ve %96 subay konumunda çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 4.3 Yöneticilerin Sınıflarına Göre Dağılımı

	Frekans	% Frekans
Doktor	1	1.3
Hukuk	1	1.3
İstihbarat	1	1.3
İstihkam	6	8.0
Levazım	7	9.3
Muhabere	2	2.7
Ordudonatım	3	4.0
Personel	2	2.7
Piyade	41	54.7
Tankçı	2	2.7
Topçu	9	12.0
Toplam	75	100.0

Tablo 4.3'de görüldüğü gibi ankete katılan subayların yarısından çoğu piyade sınıfındandır. Araştırmanın merkez üssü olan Şırnak Akçay'da konuşlu bulunan birliğin bir Piyade Tugayı olduğu göz önünde bulundurulursa çoğunluğun piyade olması son derece doğaldır.

Tablo 4.4 Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	%
Evli	30	40.0
Bekar	45	60.0
Toplam	75	100.0

Tablo 4.4 e bakıldığında ankete katılanların çoğunluğunu %60 ile bekarların oluşturduğu, buna karşılık %40 ının evli olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar orduda rütbe- yaş paralelliği de düşünülünce doğal olarak görevlerle de uyumlu bir görüntü vermektedir.

Tablo 4.5 Yöneticilerin Yönetimdeki Personel Sayılarının Dağılımı

	Frekans	%
0-35	22	29.3
36-100	26	34.7
101-200	22	29.3
201-	5	6.7
Toplam	75	100.0

Yöneticilerin yönetimindeki personel sayıları aşağıdaki gibi 4 ana grupta toplanabilir(Tablo 4.5). Bu gruplar zaten kendiliğinden yöneticilerin bulunduğu konuma göre şekillenmiştir. İlk grup çoğunlukla şube müdürleri ve yöneticileri olduğundan personel sayısı da sınırlıdır. İkinci grup takım komutanlarından üçüncü grup bölük komutanlarından oluşmaktadır. Son grup ise doğal olarak bölük ve takım komutanlarına oranla daha az olan tabur komutanlarından oluşmaktadır. Bu gruplar bu yüzden aynı zamanda yöneticilerin düzeyini de temsil etmektedir ve yöneticilerin zaman yönetimi uygulamaları ile ilgili yaptıkları yorumlar bu düzeylerle bağlantılı olarak incelendiğinde bir yöneticinin bulunduğu konum ile yönetim yaklaşımları arasındaki olası ilişki gözlemlenebilecektir.

Tablo 4.6 Yöneticilerin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı

	Sayısı	%
Astsp.İd.İsl	1	1.3
Baştabip	1	1.3
Bat.K	1	1.3
Bat.Sb	3	4.0
Bl.K.	22	29.3
Dis.Sb	1	1.3
Hrk.Eöt.Sb.	2	2.7
İs.Sb.	1	1.3
Loj. Mrk. A.	1	1.3
Per.Ş.Md.	1	1.3
Sayman	4	5.3
Sef.Ş Md.	1	1.3
Per.Ş.Md.	1	1.3
Tb.K	5	6.7
Tk. K.	30	40.0
Toplam	75	100.0

Tablo 4.6 ya bakılınca ankete katılan yöneticilerin çoğunlukla Takım komutanı ve Bölük komutanı oldukları görülür. Geri kalan yöneticiler ise çoğunlukla şube müdürü veya benzeri görevler yapmaktadır. Bu dağılım anketteki diğer soruları yorumlarken göz önünde bulundurulması gereken bir dağılımdır, çünkü takım ve bölük komutanlarının yoğunlaştığı işler ile diğer yöneticilerin işleri, sınıflarına da bağlı olarak farklılık gösterecektir, bu da onların yönetici olarak gösterecekleri yaklaşımları ve davranışları doğrudan etkiler.

Tablo 4.7 Yöneticilerin Geçirdikleri Görev Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	%
5 ve az	72	96.0
6-10	2	2.7
21 ve +	1	1.3
Toplam	75	100.0

Orduda terfi ve atama işlemleri belli bir sistemle işlemektedir. Buna göre bir kişinin aynı görevde belli bir süreden fazla kalması pek sık görülen bir durum değildir. Bu sebeple yukarıdaki tabloda (Tablo 4.7) görüldüğü gibi hemen hemen bütün yöneticilerin bu görevlerini 5 veya daha az zamandır yürütüyor olmaları doğaldır.

Tablo 4.8 Yöneticilerin Buldukları Önceki Görev Sürelerine Göre Dağılımları

	Frekans	%
5 ve az	45	60.0
6-10	10	13.3
11-15	15	20.0
16-20	5	6.7
Toplam	75	100.0

Tablo 4.9 Yöneticilerin Çalışılan Haftalık Gün Sayısına Göre Dağılımları

Çalışılan Gün Sayısı	Yönetici Sayısı	%
5	21	28.0
6	7	9.3
7	47	62.7
Toplam	75	100.0

Araştırmanın yürütüldüğü yerin Akçay Kışlası olması haftada çalışılan gün sayısını ve günlük ortalama çalışma saatini etkilemektedir. Tablo 4.9a bakınca haftada çalışılan gün sayısının özellikle 5 gün ve 7 gün arasında dağıldığını ağırlıklı olarak da 7 gün olduğu görülür (%62.7). Akçay'ın mahrumiyet bölgesi olması kışlaya giriş çıkışların kısıtlı olması, kışlanın çevresinde çok sınırlı yerleşim yeri olması ve bölgenin kendine has görev yapısı, yöneticileri hafta sonları da çalışmaya itmiştir. Buna karşılık bir grup, muhtemelen işleri çok yoğun olmayan yöneticiler her şeye rağmen haftada sadece 5 gün çalışmaktadır.

Tablo 4.10 Yöneticilerin Ortalama Çalışma Saatlerine Göre Dağılımları

Ortalama Çalışma Saati	Yönetici Sayısı	%
9	15	20.0
10	23	30.7
11	6	8.0
12	21	28.0
13	3	4.0
14	2	2.7
16	5	6.7
Toplam	75	100.0

9.2 numaralı soruya baktığımızda günlük ortalama çalışma saatinin 9-10 saat civarında olduğunu görüyoruz. Bu saatler örneklemin yarıdan çoğunu temsil ederken bir diğer yığılma noktası olarak da 12 saat göze çarpmaktadır, bundan yukarısı ise daha nadir görülmektedir. (Tablo 4.10)

Tablo 4.11 Yöneticilerin Geçirdikleri Yıllık İzinlerinin Dağılımı

	Yönetici Sayısı	%
10-20	5	6.7
21-30	10	13.3
41-50	55	73.3
71 ve+	5	6.7
Toplam	75	100.0

Yıllık izin günü olarak örneklemin $\frac{3}{4}$ ü gibi bir oranı 41-50 gün arası yıllık izin hakkına sahiptir. Bu durum örneklemin genelde birbirine yakın rütbelerde subaylardan oluşmasından kaynaklanmaktadır. (Tablo 4.11) Kalan $\frac{1}{4}$ lük kısım ise farklı rütbelerde ve kıdemlerde, hatta farklı görevlerde oldukları için izin süreleri farklı olan veya izin hesaplarını farklı yapmakta olan kişilerden oluşmaktadır.

4.6 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada askeri yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinliklerini belirlemeye yönelik likert tipi sorular sorulduğundan soruların güvenilirliği önem arz etmektedir. Çalışmada yöneticilere sorulan maddelerin güvenilirliği elde edildikten sonra; bu maddelerin faktör analizi yapılmış ve belirlenen alt zaman yönetimi boyutlarının Kuruskal Wallis testi ve varyans analizi ile elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.6.1 Güvenirlik Testi

Çalışmamızda, ankete konulan Likert ölçekli maddelerin (soruların) analizi, pek çok sorunun cevabını aydınlatmaktadır. Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi maddelerin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenilirlik ve geçerliliğinin daha yüksek olduğunu bulmak bu şekilde mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenilirlik ve geçerlik önemli olduğundan bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylelikle güvenilirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlik ise; bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik veya özelliklerin ölçüleri ile karıştırmadan değerlendirilebilme derecesidir. Bir diğer ifade ile ölçülmek istenen bilginin tümüyle ölçülebilme

derecesidir ²⁰¹. Güvenirlik ve geçerlik arasında yakın bir bağ bulunmaktadır. Eğer ölçek mükemmel bir geçerliğe sahipse, mükemmel bir güvenirlige de sahiptir. Eğer ölçek güvenilir değilse, mükemmel bir geçerliğe de sahip olamaz, çünkü ölçülen değerler tesadüfi hata terimini de içermektedir. Kısacası, güvenilir olmama geçerliği de riske sokmaktadır. Ancak bir ölçeğin güvenilir olması geçerli olma şartının sağlandığı anlamına gelmez. Geçerlik için güvenirlilik bir gerek şarttır, ancak yeterli değildir .

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenirligini test etmek için; Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan α Cronbach katsayısının kullanılması gerekir. Ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenirlilik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır ²⁰². Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0,7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü araştırmalarda bu değer 0,5'e kadar çekilebilmektedir ²⁰³.

Cronbach α katsayısı şu şekilde hesaplanabilir :

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S_x^2} \right]$$

Modelde yer alan simgelerin anlamları şunlardır:

K: Ölçekteki madde sayısı

S_j^2 : Madde puanlarının varyansı

S_x^2 : Ölçek puanlarının varyansı

²⁰¹ A.Ata Tezbaşaran,(1997): Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu,Türk Psikologlar Derneği Yayınları,Ankara s.28

²⁰² Tezbaşaran,1997: s.28

²⁰³ Tezbaşaran.1997: s.47

Çalışmamızda sorulan Likert ölçekli maddelerin yönetici tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı Cronbach testi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçta Cronbach test istatistiği %64.1 elde edilmiştir. Böylece nisbi olarak maddelerin toplu olarak güvenilir nitelik taşıdığı gözlemlenmiştir.

4.6.2. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Verilerin çözüm ve yorumunda bu çalışmada likert ölçekli sorulara verilen cevapların frekans dağılımları ele alınarak yorumlar yapılmıştır.

Tablo 4.12 Yöneticilerin Planlama Çalışmalarına Ayrılan Zamanın Dağılımı

	Frekans	%
1	22	29.3
2	37	49.3
3	11	14.7
4	5	6.7
Toplam	75	100.0

İlk olarak Tablo 4.12-4.17'ye bakınca, en çok zamanın planlama faaliyetleri ve ardından astların denetimine ayrıldığı görülmektedir. Bu askeri birlik yöneticileri için doğal bir durumdur. Diğer günlük işlere ayrılan zamanın fazlalığı, ani çıkan işlerin ve burada belirtilemeyen, eğitim, atış, spor vs. gibi işlere ayrılan zaman ile orantılı olduğu görülmektedir. Son olarak zaman tuzaklarından toplantı ve ziyaretçilere ayrılan zamanın en düşük oranda olması yöneticilerin bu bölgede sürekli astlarıyla beraber bulunmalarının ve dışardan gelebilecek ziyaretçi sayısının kısıtlı olmasının olumlu yansımalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.13 Yöneticilerin Telefon Konuşmalarına Ayrılan Zamanın Dağılımı

	Frekans	%
2	3	4.0
1	40	53.3
2	15	20.0
3	16	21.3
4	1	1.3
Toplam	75	100.0

Telefon konuşmalarına ayrılan zamanın azlığı ise olumlu bir sonuç olarak ve de diğer haberleşme kanallarının,(yazılı haberleşme, telsiz, vs.) iyi çalıştığını gösteren bir durumdur. (Tablo 4.13)

Tablo 4.14 Yöneticilerin Çeşitli Toplantılara Ayrılan Zamanın Dağılımı

	Frekans	%
1	1	1.3
1	41	54.7
2	22	29.3
3	11	14.7
Toplam	75	100.0

Tablo 4.15 Yöneticilerin Yazılı Haberleşmeye Ayrılan Zamanın Dağılımı

	Frekans	%
0	4	5.3
1	27	36.0
2	25	33.3
3	15	20.0
4	3	4.0
5	1	1.3
Toplam	75	100.0

Daha sonra karşımıza çıkan sonuç, yazılı haberleşmenin sistemin içindeki ağırlığını gösteren bir yansımasıdır.(Tablo 4.15)

Tablo 4.16 Yöneticilerin Astlara Yardım Etmeye ve Ziyaretçilere Ayrılan Zamanın Dağılımı

	Frekans	%
0	5	6.7
1	41	54.7
2	4	5.3
2	17	22.7
3	7	9.3
4	1	1.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.17 Yöneticilerin Astların Denetimi ve Gözetimine Ayrılan Zamanın Dağılımı

	Frekans	%
0	5	6.7
1	1	1.3
1	25	33.3
2	22	29.3
3	14	18.7
4	7	9.3
5	1	1.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.20 Yöneticilerin İşyerinde Kendi Hedeflerini Belirleme Derecelerine Göre Dağılımı

	Frekans	%
Çok az	5	6.7
Az	2	2.7
Kısmen	16	21.3
Oldukça	36	48.0
Büyük ölçüde	16	21.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.20 ye göre yöneticilerin kendi hedeflerini belirleme dereceleri konusunda kendilerine güvendikleri ve %48 oranla da “oldukça” cevabını verdikleri görülmektedir. Bunun kişilerin kendi düşünceleri olmakla birlikte gerçeği yansıtmaya olasılığı son derece yüksektir, çünkü askeri organizasyonlarda yönetici konumunda bulunan kişilerin aynı zamanda buna imkan verecek yetkileri de bulunmaktadır. Ana hedefler standartlar halinde kurum tarafından önceden belirtilmiş olsa da, ara ve taktik hedefler yöneticiler tarafından kolayca seçilebilmekte, bununla ilgili olarak da belirli bir inisiyatiflerinin bulunduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.21 Yöneticilerin Başarmak İsteddiği Sonuçların Ölçülerine İlişkin Dağılımı

	Frekans	%
Çok az	5	6.7
Kısmen	16	21.3
Oldukça	42	56.0
Büyük ölçüde	12	16.0
Toplam	75	100.0

Bir sonraki soruda sorulan hedeflerin netliği konusunda da beklendiği gibi hedef belirleme derecesine paralel bir sonuç elde edilmiştir. KKK lığı birliklerinde her birliğin görevi ve başarmak zorunda olduğu hedefler önceden yayınlanır, herkes tarafından bilinen bu genel hedefler yöneticilerin kendi hedeflerini ortaya koymada en büyük yardımcılarıdır. Yine sorudan alınan sonuç, hedeflerin yüksek oranda oldukça net olduğunu göstermektedir. (Tablo 4.21)

Tablo 4.22 Yöneticilerin Yetki Alanındaki Astlarına Belirli Hedeflerin Duyarlılığını Belirlemesine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Az	11	14.7
Kısmen	6	8.0
Oldukça	27	36.0
Büyük ölçüde	31	41.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.22 ye bakılınca yetki alanında hedef duyarlılığı konusunda yöneticilerin verdiği cevaplar ilk iki yargıya göre daha da pozitif bir görüntü çizmekte. Yöneticiler kurumun genel özelliği gereği yapmış olduğu hedefleri önceden ortaya koyma stratejisini kendi astları içinde uygulayarak onların anlayabileceği ve hareketlerini yönlendirebileceği bir düzeye indirgeyerek ortaya koymaktadır. Görüldüğü gibi ilk iki soruda ağırlık “oldukça” cevabında iken bu soruda daha da yukarı çıkıp “büyük ölçüde” cevabına kaymış durumda. Yöneticilerin yüksek başarı standardına bakış açılarına baktığımızda yine yüksek bir katılım göze çarpmaktadır.

Tablo 4.23 . Yöneticilerin Personelden Bekledikleri Başarı Standartlarına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kısmen	6	8.0
Oldukça	37	49.3
Büyük ölçüde	32	42.7
Toplam	75	100.0

Yöneticilerin almış oldukları eğitimin bir özelliği olarak ortaya çıkan bu durum emirlere bağlılık konusunda ki durumu da bir yerde göstermektedir. Burada ağırlık bir

önceki sorunun aksine %49.3 ile “oldukça” da olmakla birlikte cevapların genel olarak “büyük ölçüde” ve “oldukça” üzerine dağılmış olması en yüksek ortalamanın bu soruda çıkmasını sağlamıştır. (Tablo 4.23)

Tablo 4.24 Yöneticilerin Yönetmel Faaliyet Alanı ile İlgili Öncelikler Belirlemesine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kısmen	2	2.7
Oldukça	42	56.0
Büyük ölçüde	31	41.3
Toplam	75	100.0

Yöneticilerin katıldığı bir diğer yargı da yönetmel faaliyet alanı ile ilgili öncelikler belirlemedir. Yöneticiler % 56 oranda “oldukça” cevabı vererek büyük oranda önceliklerini belirlediklerini belirtmişlerdir(Tablo 4.24). Bu da beklenen bir sonuçtur, çünkü askeri yöneticiler eş zamanlı olarak değişik konularla karşılaşabilmektedirler bu sistemlerinin içinde barındırdığı birçok unsurdan kaynaklanmaktadır, karşılarna çıkan sorunların kısıtlı zaman aralığında önceliklerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Belirli bir seviyeye gelmiş yöneticilerin hepsi önceliklerini tespit edebilen kişilerdir.

Tablo 4.25 Yöneticilerin Baskı Altında Öncelikleri Yerine Getirmede Kararlı Davranış Sergilemesine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Az	6	8.0
Kısmen	11	14.7
Oldukça	21	28.0
Büyük ölçüde	37	49.3
Toplam	75	100.0

Bu soruda da görülmektedir ki askeri yöneticiler yetiştirme tarzlarıyla uygun olarak bu soruya cevap vermişlerdir. Baskı altında öncelikleri belirleme konusunda yapılan yorumlar diğer sorulara göre daha dağınık cevaplar içermekle birlikte %49,3 ile ağırlığın büyük ölçüde katılımında olması sebebiyle yine yüksek bir ortalamaya ulaşılmıştır.(Tablo 4.25)

Tablo 4.26 Yöneticilerin İşyerindeki Kararlı Planlar Uygulanmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Az	5	6.7
Kısmen	19	25.3
Oldukça	36	48.0
Büyük ölçüde	15	20.0
Toplam	75	100.0

Tablo 4.26 da görüldüğü gibi işyerinde uygulanan kararlı planlar hakkında yapılan yorumlar önceki sorular kadar olumlu değildir. Özellikle bu yargıya sadece kısmen katılanların oranı diğer sorulara göre artmıştır. Aslında daha önceki sorular da belirtildiği gibi genel planlama ve özel planlama daha önceden detaylı olarak yapılmaktadır, fakat anketin yapıldığı bölgede ani gelişen olaylara ve görevlere fazlaca rastlanmasının etkisi bu sonuçla kendini göstermiştir. (%25,3).

Tablo 4.27 Yöneticilerin Çalışma Alanı ve İşyerindeki Düzgün ve Tertipli Olmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kısmen	16	21.3
Oldukça	32	42.7
Büyük ölçüde	27	36.0
Toplam	75	100.0

Çalışma alanının düzgün ve tertipli olması konusunda beklenenden biraz daha az bir katılım oranı elde edilmiştir. Askeri disiplin içinde düzen ve tertip konusunda herkesin büyük ölçüde katılım göstermesi beklenirken %42,7 ile ağırlık bir alt katılım düzeyinde kalmıştır. Buna etki eden en önemli sebebin ankete katılanların genellikle arazide ve birazda sıkıştırılmış ortamlarda bulunmalarının olduğu düşünülmektedir. (Tablo 4.27)

Tablo 4.28 Yöneticilerin İşyerinde Detaylarla İlgilenmelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kısmen	6	8.0
Oldukça	45	60.0
Büyük ölçüde	24	32.0
Toplam	75	100.0

Benzeri bir sonuç da detaylar için alınmıştır. Detaylar her yönetici için önemli olmakla beraber askeri yöneticiler bu özelliği astlarının yapması gereken bir unsur olarak belirlemişler ve onların görev alanına müdahale etmeden sadece kontrol kısmında bunlara dikkat etmeyi tercih etmişlerdir. Yine özellikle subayların özen göstermesi beklenen detaylar konusunda %60 gibi bir çoğunluk bu yargıya “oldukça” katıldığını belirtmekle yetinmiş ve bu sebeple beklenen bir ortalama elde edilmiştir. (Tablo 4.28)

Tablo 4.29 Yöneticilerin Öğrenme Yeteneği veya Düzey Yeterlilik Hislerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kismen	3	4.0
Oldukça	42	56.0
Büyük ölçüde	30	40.0
Toplam	75	100.0

Tablo 4.30 Yöneticilerin Öğrenmeye Duydukları İstek Derecelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Oldukça	33	44.0
Büyük ölçüde	42	56.0
Toplam	75	100.0

19. ve 20 sorular ile belirlenen öğrenme alışkanlıkları, sonuçlar itibarıyla benzerlik göstermektedir, ikisinde de yöneticilerin öğrenme ve kendini geliştirme konuların verdikleri önem ve buna kendilerini hazır hissetmeleri göze çarpmaktadır. Böyle bir özelliğin yüksek oranda ortaya çıkmış olması özellikle sevindirici bir durum ve meslek içi eğitimlerde alınacak başarıyı etkileyici bir unsur olarak ortaya çıkmakla beraber, özellikle yöneticilerin hepsinde öğrenmeye karşı yoğun bir istek olduğu açıkça görülmektedir. (Tablo 4.29 ve 4.30)

Tablo 4.31 Yöneticilerin Her Hangi Bir Faaliyet ve Karardan Önce Eldeki Verileri ve İncelemelere Önem verme Düzeylerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Oldukça	30	40.0
Büyük ölçüde	45	60.0
Toplam	75	100.0

Bütün araştırmada en yüksek katılım oranlarından biri karar verme davranışı çerçevesinde detaylara ve incelemeye verilen önem konusundadır. Bu soruya “kısmen” cevabının hiç verilmediği dikkat çekerken yoğunlaşmanın %60 oranıyla “büyük ölçüde” üzerine olduğu görülür.(Tablo 4.31) Burada araştırmanın yapıldığı yönetici grubunun iyi yetiştiği ve özellikle subayların aldıkları eğitimin karar vermeye yönelik olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.32 Yöneticilerin Genel Olarak Karar Verirken Rahat Karar Vermelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Az	2	2.7
Kısmen	5	6.7
Oldukça	36	48.0
Büyük ölçüde	32	42.7
Toplam	75	100.0

Tablo 4.32 ye bakıldığında cevapların daha çok yayılmakla birlikte yine yüksek katılım düzeylerinde yoğunlaştığı görülmektedir.Genellikle kararı alanların bunun doğuracağı sonuçların etkisinin ne olacağı konusunda ki bilinçlilik seviyeleri ve hedeflerin netliği, bu kararları alırken rahat hareket etmelerine sebep olmaktadır.Anketimizin diğer sorularıyla paralel olarak bu özellikler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sonuç olarak yöneticiler kararlarını genellikle rahat verebildikleri görülmektedir.

Tablo 4.33 Yöneticilerin Astlarına İlişkin İletişim Düzey Dağımları

	Frekans	%
Oldukça	37	49.3
Büyük ölçüde	38	50.7
Toplam	75	100.0

Astlarla ilişkiler konusunda yapılan yorumlar hemen hemen eşit olarak “oldukça” ve “büyük ölçüde” arasında dağılmıştır.(Tablo 4.33) Bu soruda böyle bir sonuçla karşılaşmamız aslında doğaldır, çünkü hiçbir yönetici bu noktada astlarıyla ilişkilerinin iyi olmadığını itiraf edemeyecektir, buna karşılık ne kadar iyi olduğu konusunda da tereddüt yaşayacağından pozitif yöndeki iki seçenek arasında dağılması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 4.34 Yöneticilerin Doğal Olarak Bir Liderlik Yeteneğine Sahipliğine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Az	5	6.7
Kısmen	10	13.3
Oldukça	37	49.3
Büyük ölçüde	23	30.7
Toplam	75	100.0

Liderlik yeteneği her kişinin kendinde görmek isteyeceği bir meziyettir, ancak bu özelliğe her kişinin sahip olamayacağı da açıktır. Bu yüzden bu noktada biraz daha gerçekçi veya mütevazı davranan yöneticilerin verdiği cevaplarla biraz daha yayılmış bir dağılımla karşılaşırız (Tablo 4.34). Buna rağmen ortalama genel eğilim sonucu “oldukça” cevabı üzerindedir.

Tablo 4.35 Yöneticilerin Başka Yöneticilere ve Astlarına Karşı Açık Sözlüğüne İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kısmen	12	16.0
Oldukça	32	42.7
Büyük ölçüde	31	41.3
Toplam	75	100.0

Genel olarak yöneticiler astlarına ve diğer yöneticilere karşı açık sözlü olduklarını düşünmektedirler.(Tablo 4.35) 4 ve 5 numaralı seçeneklere eşit olarak dağıldıklarını söyleyebileceğimiz cevaplar, yöneticilerin bu konuda iyi niyetli olduklarını veya en azından öyle görünmek istediklerini gösterir. Burada da liderlik yeteneğinin değerlendirilmesi gibi bir durum söz konusudur, çünkü herkes, açık sözlü olduğunu düşünmekle birlikte gerçekte ne derece açık sözlü olduğu konusunda tereddütlü olduğu için cevaplar eşit olarak dağılır.

Tablo 4.36 Yöneticilerin Astlarına Yetki Aktarmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kısmen	4	5.3
Oldukça	43	57.3
Büyük ölçüde	28	37.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.37 Yöneticilerin Astlarını Motive Etmelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kısmen	1	1.3
Oldukça	28	37.3
Büyük ölçüde	46	61.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.38 Yöneticilerin Astlarının Performansını Takdir Etmelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kısmen	4	5.3
Oldukça	38	50.7
Büyük ölçüde	33	44.0
Toplam	75	100.0

Tablo 4.39 Yöneticilerin Astlarını Yetiştirmek İçin Gerekli Eğitimin Sağlanmasına İlişkin dağılım

	Frekans	%
Kısmen	11	14.7
Oldukça	37	49.3
Büyük ölçüde	27	36.0
Toplam	75	100.0

Bundan sonraki 4 soru astlara yetki devri ve onunla ilişkili kavramlar ile ilgilidir ve bu yüzden birbirine çok benzer sonuçlar yansıtır. (Tablo 4.36-4.39) astlara yetki devri, astların performansını takdir ve astlara eğitim sağlama konusunda yöneticiler %50 civarı veya biraz üzeri bir oranda yargıya oldukça katıldığını belirtmişlerdir. Bu da genel katılım oranının pozitif yönde olmasını sağlamıştır. Bu sorular arasında astları motive etme ile ilgili bir istisna vardır. Bu soruda araştırmamızın en yüksek katılım oranlarından biri elde edilerek beklenen bir sonuca ulaşılmıştır.(Tablo 4.37) Araştırmamızın Türk yöneticileri arasında yapılması bu sonucu getirmiştir, çünkü özellikle Akdeniz kültüründe insanların birbirini her alanda yüksek oranda motive etme eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Buna günlük hayattan bir örnek de Türkiye, İtalya, İspanya gibi ülkelerin ateşli futbol seyircilerinin takımlarını maçlarda nasıl motive ettiğidir.

Tablo 4.40 Yöneticilerin Zamanın ve Zaman Kısıtlamalarının Baskısını Hissetmelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kısmen	7	9.3
Oldukça	17	22.7
Büyük ölçüde	51	68.0
Toplam	75	100.0

Tablo 4.40 aslında bu yapılan çalışmanın önemini çok net bir şekilde ortaya koyan bir tablodur. Açıkça görüleceği gibi ankete katılan 75 yöneticiden 51 tanesi zaman baskısını büyük ölçüde hissettiğini belirtmiştir. Genellikle askeri sistem içinde her türlü faaliyetin başlama ve bitirme zamanı daha önceden belirlenir, faaliyetler yoğunlaşınca eş zamanlı olarak yürütülmesi gereken işler fazlalaşır bu da yöneticilerin zaman kısıtından dolayı kendilerini baskı altında hissetmelerine sebep olur. Bunun sonucunda da yöneticilerin bu yargıya katılım oranı araştırmadaki bir diğer yüksek oran olarak karşımıza çıkmıştır.

Tablo 4.41 Yöneticilerin Günlük Programda Beklenmedik Acil İşler İçin Zaman Aymalarına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kısmen	18	24.0
Oldukça	33	44.0
Büyük ölçüde	24	32.0
Toplam	75	100.0

Günlük programda beklenmedik acil işler için zaman ayırma aslında anketin yapıldığı bölge göz önünde bulundurulursa bu soruda daha yüksek bir katılım oranının beklenebileceği düşünülebilir. Askeri organizasyonlarda her zaman göreve yönelik ani değişiklikler olabilir ve yöneticiler buna hazır olmak zorundadır. Başka bir deyişle yöneticilerin aslında beklenmedik acil işlere zaman ayırması son derece doğaldır.

Tablo 4.42 Yöneticilerin Çalışma Yaşamında İşlerin Önem Sırasında Yapılmasına Dikkat Etmelerine İlişkin Dağılımı

	Frekans	%
Çok az	5	6.7
Az	2	2.7
Oldukça	33	44.0
Büyük ölçüde	35	46.7
Toplam	75	100.0

İşlerin önem sırasında yapılması da yöneticilerin dikkatli olması gereken bir husustur. Tablo 4.42’ de görülen sonuca göre beklendiği gibi büyük çoğunluğun bu soruya beklenen önemin verildiği, ancak hiç beklenilmeyen şekilde bazı yöneticilerin bu yargıya çok az katıldığı söylenebilir. Burada anketlerin yüz yüze yapılmış olmasının getirdiği bir avantaj kullanılarak bu durum açıklanabilir. Bu cevapları veren yöneticiler askeri şartların bu noktada etkili olduğunu ve bazı durumlarda gelen emirler doğrultusunda herhangi bir önem sırası gözetmeksizin bir başka işe öncelik verdikleri belirtilmiştir.

Tablo 4.43 Yöneticilerin Program Yaparken İşin Bitirilmesi İçin Zaman Sınırı Koymalarına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Oldukça	42	56.0
Büyük ölçüde	33	44.0
Toplam	75	100.0

33. sorunun sonuçlarını gösteren Tablo 4.43’ de araştırma için önemli bilgiler sunmaktadır. Yöneticilerin işleri için zaman sınırı koyma konusunda yaptığı yorumlar onların planlama alışkanlıkları hakkında son derece önemli ipuçları vermektedir. Buna göre cevapların tamamı 4 ve 5 arasında dağılmış ve yöneticilerin %56 sı bu yargıya oldukça %44 sı ise büyük ölçüde katıldığını belirtmiştir. Bu da yöneticilerin planlamaya verdikleri önemi gösterir. Daha önceki sorulara verilen cevaplarda da belirtildiği gibi zaman kısıtının verilmesinin bir gereklilik olduğu belirtilmiştir.

Tablo 4.44 Yöneticilerin Başkalarının İşini Yaparak Zaman ve Enerjilerini Harcımına İlişkin Dağılımları

	Frekans	%
Çok az	3	4.0
Az	18	24.0
Kısmen	28	37.3
Oldukça	7	9.3
Büyük ölçüde	19	25.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.45 Yöneticilerin Astarlarının Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirirken Sık Sık Sorularla Zamanlarının Alınmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Çok az	8	10.7
Az	13	17.3
Kısmen	16	21.3
Oldukça	26	34.7
Büyük ölçüde	12	16.0
Toplam	75	100.0

Bundan sonraki iki soru yöneticilerin zamanlarının yabancılar veya onların işleri sebebiyle harcanması ile ilgili yaptıkları yorumları içermektedir. Bu açıdan bakıldığında bu soruların da birbirine paralel sonuçlar vermesi doğaldır ve nitekim hem başkalarının işini yapma konusunda hem de astların sordukları sorularla yöneticilerin zamanını alması yargılarına katılım düzeyleri diğer sorulara göre çok daha dağınıktır. Bu yargılara az katılan veya katılmayan yöneticiler bulunması sonucu ortalama katılım oranı da düşmüştür ve toplamda her iki soru için “kısmen” çevresinde yoğunlaşmıştır. Burada tek fark, astların zaman alması konusunda cevapların iki uç arasında daha çok yayılmış olmasına karşılık başkalarının işini yapma konusunda “oldukça“ ve “çok az” cevaplarının nispeten az olmalarıdır. (Tablo 4.44 ve Tablo 4.45)

Tablo 4.46 Yöneticilerin Sıkıldığında veya Hoşa Gitmeyen İşler Olduğunda, Eldeki İş Bitirmeden Başka İşler Yapmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Çok az	27	36.0
Az	32	42.7
Kısmen	16	21.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.47 Yöneticilerin İşlerini Bırakıp Başka Şeylerle Oyalanma ve Erteleme Alışkanlıklarına Dair Dağılım

	Frekans	%
0	1	1.3
Çok az	35	46.7
Az	34	45.3
Kısmen	5	6.7
Toplam	75	100.0

Erteleme alışkanlığını ölçen sorulardaki yorumlara gelen katılım düzeyleri diğer soruların aksine son derece düşüktür.(Tablo 4.46 ve Tablo 4.47) Bu iki soruda da, özellikle de erteleme alışkanlığı doğrudan sorulduğunda verilen cevaplar “çok az” ve “az” üzerinde yoğunlaşmıştır, bunun sonucunda anketteki en düşük katılım oranları ortaya çıkmıştır. Ertelenen işlerin sistem içinde domino taşı etkisi yaratacağı yöneticiler tarafından iyi bilinmektedir, ayrıca bir işin ertelenmesi sadece bir yöneticinin kararı olmaktan çok birkaç kişiye bağlıdır bu da ertelemeyi engelleyen bir başka unsurdur.

Tablo 4.48 Yöneticilerin İşyerinde Her İşin Olup Bitmesinden Haberdar Olmak İsteklerinin Dağılımı

	Frekans	%
Oldukça	32	42.7
Büyük ölçüde	43	57.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.48 e bakıldığında yöneticilerin çoğunun işyerinde olup bitenden haberdar olmak istediğini görüyoruz. Anketi dolduranların tamamı bu yargıya ortanın üzerinde bir katılım gösterirken bu soruda da anketteki en yüksek katılım oranlarından biri ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak askeri yöneticilerin birlikleriyle ilgili olarak her şeyi bilmek istedikleri fakat bunun bir zaman sorunu olarak ortaya çıkacağı söylenebilir.

Tablo 4.49 Yöneticilerin Yapılan İşlerde Mükemmellik Ararımın Yönelik Dağılımı

	Frekans	%
Kısmen	1	1.3
Oldukça	35	46.7
Büyük ölçüde	39	52.0
Toplam	75	100.0

Mükemmeliyetçilik konusundaki yaklaşımları belirleyen soruya verilen cevaplar da üst katılım düzeylerine %52 ve %46.7 lik oranlarla dağılmıştır.(Tablo 4.49) Aslında askeri ortamdaki yöneticiler söz konusu olunca mükemmeliyetçilik düzeyinin daha da yüksek olması beklenebilir, ancak elde edilen sonuç da yeterince yüksek olup bazı yöneticilerin muhtemelen mükemmeliyetçiliğin negatif yönlerini düşünerek cevap vermış olmaları bu oranı az da olsa düşürmüştür.

Tablo 4.50 Yöneticilerin Toplantı Gündemlerini Toplantıdan Önce Herkese Bildirmelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Az	2	2.7
Kısmen	36	48.0
Oldukça	16	21.3
Büyük ölçüde	21	28.0
Toplam	75	100.0

Tablo 4.51 Yöneticilerin Toplantıları Önceden Belirlenen Saatlerde Başlatmalarına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Çok az	5	6.7
Kısmen	5	6.7
Oldukça	32	42.7
Büyük ölçüde	33	44.0
Toplam	75	100.0

Tablo 4.52 Yöneticilerin Toplantılarının Planlan Zamandan Daha Uzun Sürmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Çok az	2	2.7
Az	26	34.7
Kısmen	21	28.0
Oldukça	26	34.7
Toplam	75	100.0

Tablo 4.50 –4.52 toplantıları verimli yönetme düzeyini ölçen sorulara verilen cevapların dağılımını göstermektedir. Buna göre her üç soruda da yapılan yorumların farklı düzeylere dağıldığı görülür. Bu da yöneticilerin toplantılar konusunda farklı yaklaşımları ve farklı sıkıntıları olduğunu gösterir. Üç yargıdan en çok katılım

toplantıların zamanında başlamasına olurken, onu toplantı gündemlerinin önceden bildirilmesi izlemiştir. En düşük katılım ise toplantıların planlanandan uzun sürmesine olmuştur. Bu yargılar birbirine zıt ifadeler içerdiğinden aslında bazı katılım düzeylerindeki bu düşüklük yöneticilerin toplantı yönetimi konusunda benzer yaklaşımları ve düşünceleri olduğunu gösterir. Zaten askeri disiplinin ve düzenin bu noktada da kendini belli etmesi bu sonuçların beklenmesini sağlar.

Tablo 4.53 Yöneticilerin Meslekleri İle İlgili Yayınların İzlenmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
0	5	6.7
Çok az	5	6.7
Az	3	4.0
Kısmen	20	26.7
Oldukça	27	36.0
Büyük ölçüde	15	20.0
Toplam	75	100.0

Mesleki yayınları izleme alışkanlığı yöneticilerin kendini geliştirme ve öğrenme faaliyetlerinin bir parçası olup bu yargıyla ilgili çok yüksek bir katılım oranı ortaya çıkmamıştır. Bunun sebebi bölge itibarıyla ilgili yayınların hepsine ulaşamaması, daha da önemlisi yöneticilerin işlerinin yoğunluğundan dolayı ulaşabildikleri yayınları takip etmeye fırsat bulamamaları olabilir. Sonuç olarak da katılım çoğunlukla kısmen ve oldukça üzerine dağılmıştır. (Tablo 4.53)

Tablo 4.54 Yöneticilerin Zaman Kullanma Biçimini Yazılı Olarak Belirlerle melerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Çok az	10	13.3
Az	14	18.7
Kısmen	29	38.7
Oldukça	17	22.7
Büyük ölçüde	5	6.7
Toplam	75	100.0

Tablo 4.54teki sonuçlara göre yöneticilerin zamanı kullanma biçimlerini yazılı olarak belirleme alışkanlıklarının bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu soruya verilen cevaplar bütün seçeneklere dağılmış olup özellikle %38,7 ile “kısmen” cevabı üzerinde bir yoğunlaşma göze çarpmaktadır. Burada aslında yöneticilerin kastettiği kişisel

zamanlarının planlanmasıdır, zira askeri birliklerde günlük ve haftalık, aylık ve yıllık yazılı planlamalar yapılmaktadır. Bu yüzden katılım düzeyinin bu şekilde diğer sorulara göre düşük çıkması doğal karşılanabilir.

Tablo 4.55 Yöneticilerin Astlarına Verdikleri İşin Denetlemesine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Oldukça	31	41.3
Büyük ölçüde	44	58.7
Toplam	75	100.0

Bir yöneticinin astlarına verdiği işi iş bitiminde ayrıntılı olarak denetlemesi, o yöneticinin yetki devri konusundaki yaklaşımıyla da ilişkilidir. Buna göre bu yargıya katılım düzeyinin yetki devri ile ilgili diğer sorularda çıkan sonuçla da paralellik göstermesi, yani böyle bir yargıya katılımın düşük çıkması beklenir. Buna karşılık bu soruda beklenenin aksine yüksek bir katılım düzeyi ortaya çıkmıştır. Bu durum askeri mevkilerde yöneticilerin yapılan işlerden birebir sorumlu olmalarından, bu yüzden de herhangi bir hataya meydan vermemek için denetimi elden bırakmak istememelerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.56. Yöneticilerin Değişik Nedenlerden Dolayı İşyerinden Ayrıldığında İşlerde Olan Aksamalara İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Çok az	16	21.3
Az	17	22.7
Kısmen	32	42.7
Büyük ölçüde	10	13.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.56da görüldüğü gibi bir yönetici işyerinden ayrıldığında işlerde çok fazla aksama olmamaktadır. Bu da yöneticilerin çalışanlarını gerektiği gibi güçlendirerek böyle durumlara hazırlamış olduklarını gösterir. Bu ilk bakışta bir önceki sorudaki sonuca ters gibi görünse de iş yapıldıktan sonra denetimin yoğun olması yetki devri olmadığını göstermez. Kaldı ki çalışanları motive etme ve onların gelişimine destek olma gibi konularda gösterilen yüksek katılım ile bu çıkan sonuç son derece uyumludur. Bu soruda çıkan düşük katılım, araştırmadaki en düşük oranlardan biridir ve cevapların “çok az” ve “az” seçeneklerine dağılmış olması da bu sonucu doğrular.

Tablo 4.57. Yöneticilerin İşyerinde Üstlerin Astlara Yetki ve Sorumluluk Devrine Dair Dağılım

	Frekans	%
Çok az	10	13.3
Az	2	2.7
Kısmen	16	21.3
Oldukça	37	49.3
Büyük ölçüde	10	13.3
Toplam	75	100.0

Yöneticiler işyerinde yetki ve sorumluluk devri olması konusunda %50'ye yakın bir oranla bu yargıya “oldukça” katıldıklarını belirtmişlerdir. (Tablo 4.57) Ancak diğer cevaplar bütün düzeylere dağılmış olduğundan, bu soruya katılımındaki genel ortalama, beklendiği kadar yüksek çıkmamıştır. Bunun sebebi yöneticilerin bu soruda yaptıkları yorum ile yetki devri hakkında kendi yaklaşımlarını değil çevrelerinde gözlemlediklerini aktarmaları olabilir. Buna bağlı olarak kişi her ne kadar yetki devrini desteklese de bu soruda yapılan yorum ondan bağımsız olduğundan sonuç farklı olabilir.

Tablo 4.58. Yöneticilerin İşyerinde Yetki, Sorumluluk ve Görevler Tanımlamalarına İlişkin Dağılım.

	Frekans	%
Çok az	5	6.7
Az	5	6.7
Kısmen	16	21.3
Oldukça	18	24.0
Büyük ölçüde	31	41.3
Toplam	75	100.0

İşyerinde yetki, sorumluluk ve görevlerin tanımlı olması da bir yerde yetki devrini kolaylaştıran bir faktördür, bu yüzden de işyerinde yetki devrinin olması ile birbirine yakın katılım düzeyleri olması beklenir. Bir önceki sorunun cevapları ile karşılaştırılınca “oldukça” cevaplarının yerini “büyük ölçüde” cevapları almış olduğu ve bunun etkisiyle sorudaki katılım oranının biraz yükselmiş olduğu görülür, ancak diğer sorularla karşılaştırılınca yine de bu oran düşük kalmıştır ve bu da bir önceki sorunun cevaplarına bakılırsa beklenen bir durumdur. (Tablo 4.58)

Tablo 4.59. Yöneticilerin Bir İşi Astına Verirken İşin Ne Zaman Biteceğini Belirlemesine İlişkin Dağılım.

	Frekans	%
Oldukça	46	61.3
Büyük ölçüde	29	38.7
Toplam	75	100.0

Bir yöneticinin astına iş verirken ne zaman biteceğini belirlemesi yetki devri başlığı altında incelenebilecek bir diğer konudur. Ankete katılan yöneticilerin bu yargıya katılım düzeyleri de ortalamanın üzerinde olup cevaplar en üst düzey iki seçeneğe dağılmıştır.(Tablo 4.59) Ağırlıkla (%61.3) “oldukça” cevabı verilmiş olduğundan yöneticilerin bu konuda titiz olmakla birlikte astlara çok kesin zaman sınırları koymadıkları sonucuna ulaşabiliriz. Bu da zaten askeri koşullar altında olması beklenen durumdur; bir subayın astlarını takip etmesi belli bir düzeyden sonra işin nasıl yapılacağı ve ne zaman yapılacağı konuları üzerinde yoğunlaşır.

Tablo 4.60 Yöneticilerin Haberleşme Yaparken Konuların Başlıklarını Not Etmelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Kısmen	17	22.7
Oldukça	22	29.3
Büyük ölçüde	36	48.0
Toplam	75	100.0

Etkin iletişim kurmanın yollarından biri olan konu başlıklarını not etme alışkanlığı Tablo 4.60ye göre yöneticiler tarafında yine yüksek bir oranda benimsenmiştir. Bütün cevaplar ortalama ve üstü çıkarken %48 ile “büyük ölçüde” cevabına yoğunlaşmış olması özellikle bazı yöneticilerin etkin iletişime verdikleri önemi açıkça gösterir. Aslında böyle olması da doğaldır, çünkü rütbeler yükseldikçe iletişimin önemi artmakta, bu yüzden de ankete katılan yöneticilerin rütbelerin farklılaştıkça iletişim konusunda yapılan yorumlar da değişmektedir.

Tablo 4.61 Yöneticilerin Her İş Gününü Astlarıyla Beraber Planlamalarına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Oldukça	37	49.3
Büyük ölçüde	38	50.7
Toplam	75	100.0

Bir yöneticinin astlarına güvendiğini gösteren ve yetki devrine zemin hazırlayan diğer bir yaklaşım planlama işlerini birlikte yapmaktır. Bu yolla yönetici astlarını iş ile birebir ilişkili bir konuma getirerek gerektiğinde bu işleri onlara bırakabilmektedir. Bu durum zaten askeri organizasyondaki emir-komuta zincirindeki mantıkla da paraleldir. Bu zincirin etkin işleyebilmesi için yetki devri ve astları güçlendirme şarttır. Bu yüzden de bu soruya verilen cevapların yarı yarıya “büyük ölçüde” ve “oldukça” arasında dağılarak yüksek bir katılım oranı oluşturmaları beklenen bir sonuçtur.

Tablo 4.62 Yöneticilerin İşyerinde Düzenli Okumayı Sürdüremelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Çok az	17	22.7
Az	10	13.3
Kısmen	32	42.7
Oldukça	11	14.7
Büyük ölçüde	5	6.7
Toplam	75	100.0

Yöneticilerin işyerindeki düzenli okuma alışkanlığı kişilerin kendini geliştirme faaliyetlerinin diğer bir parçasıdır ve bu yüzden bu soruda mesleki yayınları takip etme alışkanlıklarıyla benzer bir sonuç beklenmektedir. Nitekim yöneticilerin bu yargıya katılım oranları da buna uygun bir şekilde düşük çıkmıştır. Yoğunluk %42,7 lik oranla “kısmen” üzerinde oluşurken onu “çok az” cevabının takip etmesi yöneticilerin bu yargıya pek katılmadığını göstermektedir. Bunun sebebinin özellikle askeri koşullar düşünüldüğünde işyerinde iş dışında faaliyetlere zaman kalmaması ve yapılan planlar dışına çıkılamaması olduğu söylenebilir.

Tablo 4.63 Yöneticilerin İş Yazılarının Kısa, Hedefe Dönük ve Anlaşılır Olmasına Dikkat Etmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
Oldukça	35	46.7
Büyük ölçüde	40	53.3
Toplam	75	100.0

53. soruya verilen cevaplar, yöneticilerin işyerindeki iletişimin etkin olması konusunda son derece dikkatli davrandıklarını ortaya koyar. Tablo 4.63 de görüldüğü gibi bu soruya verilen cevaplar %53.3 oranında “büyük ölçüde” ve %46.7 oranında

“oldukça” arasında dağılmıştır ve bunun sonucunda da son derece yüksek bir katılım oranı oluşmuştur.

54. soruda bazı yargıların önem sırasına dizilmesi söz konusudur. Buna göre her bir yargının ankete katılan yöneticilerin verdiği önem sırası göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi mümkün olacaktır. (Tablo 4.64-Tablo 4.71)

Tablo 4.64 Yöneticilerin Bazı İşler Astlara Devir Etmelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
1	13	17.3
2	24	32.0
3	12	16.0
4	1	1.3
5	10	13.3
6	10	13.3
7	5	6.7
Toplam	75	100.0

Tablo 4.65 Yöneticilerin Her Çeşit Ziyaret ve Görüşleri Belirli Bir Düzene Koymalarına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
2	2	2.7
3	10	13.3
5	16	21.3
6	18	24.0
7	27	36.0
8	2	2.7
Toplam	75	100.0

Tablo 4.66 Yöneticilerin Fiziksel Ortamlarda Bazı İyileştirmeler Yapmalarına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
4	12	16.0
5	12	16.0
6	27	36.0
7	23	30.7
8	1	1.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.67 Yöneticilerin Bazı Yazışmaların Azaltılmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
1	16	21.3
2	9	12.0
3	15	20.0
4	10	13.3
5	5	6.7
6	10	13.3
7	10	13.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.68 Yöneticilerin Günlük Zaman Kullanımının Verimli Yapılmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
1	15	20.0
2	10	13.3
3	15	20.0
4	16	21.3
5	9	12.0
6	9	12.0
7	1	1.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.69 Yöneticilerin Günlük İşlerin Önceliklerine Göre Planlanmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
1	31	41.3
2	10	13.3
3	7	9.3
4	23	30.7
5	2	2.7
7	2	2.7
Toplam	75	100.0

Tablo 4.70 Yöneticilerin Astları ve Üstlerine Zaman Kazandırma Yönündeki Görüşlerine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
2	20	26.7
3	12	16.0
4	13	17.3
5	22	29.3
7	7	9.3
8	1	1.3
Toplam	75	100.0

Söz konusu yargılara verilen önem sıraları değerlendirildiğinde yöneticilerin en önem verdiği hususun zaman planlamasının da temel prensiplerinden olan günlük işlerin önceliklere göre planlanması olduğu görülmektedir. Bunun ardından bir diğer önem verilen konu ise astlara yetki devridir. Zaten anketin bundan önceki bölümündeki yargılara katılım oranlarına bakıldığında yöneticilerin yetki devrine verdiği önem açıkça gözlenebilir. Bu iki yargıdan hemen sonra aslında en önem verilen konuların birer uzantısı sayılabilecek günlük zamanda iyileştirmelere gitme ve astları yetiştirme maddeleri gelir. Yöneticilerin en az önem verdikleri konu ise, literatür kısmında da zaman yönetimi açısından diğer konulara göre nispeten daha az önemli görünen “fiziksel ortamlarda yapılacak iyileştirmeler” olarak ortaya çıkar.

Tablo 4.72 Yöneticilerin Gündem Dışı Konuşmalar ve Tartışmalara İlişkin Dağılım

	Frekans	%
1	31	41.3
2	18	24.0
3	15	20.0
4	11	14.7
Toplam	75	100.0

Tablo 4.73 Yöneticilerin Toplantıya Hazırlıksız Gelinmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
1	10	13.3
2	16	21.3
3	36	48.0
4	13	17.3
Toplam	75	100.0

Tablo 4.74 Yöneticilerin Toplantıdakilerin Sık Sık Dışardan Çağrılmasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

	Frekans	%
1	10	13.3
2	10	13.3
3	14	18.7
4	41	54.7
Toplam	75	100.0

Tablo 4.75 Yöneticilerin Gereksiz Ayrıntılara Girilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	%
1	27	36.0
2	35	46.7
3	13	17.3
Toplam	75	100.0

Toplantıların planlanandan uzun sürmesinin sebepleri incelendiğinde iki sebep diğerlerinin önüne çıkmaktadır. Bunlar aslında içerik olarak birbirine yakın şeyler ifade eden “gereksiz ayrıntılara girilmesi” ile “gündem dışı konuşmalar ve tartışmalar” maddeleridir. Genellikle yapılan toplantılarda ana konunun yan dallarının içeriği astlar tarafından netleştirilmek istenmekte, ayrıca daha önce planlanan işlerle toplantı esnasında yeni verilen görevlerin önceliklerinin astlar tarafından netleştirilmesi istenirken sorulan sorular sonucunda farklı konulara kaymalar olmaktadır. Bu da ankette kendini göstermiştir. Çünkü bir başkasını ilgilendirmeyen bir konu hakkında direkt yöneticiye sorulan sorular sonunda ikili görüşmeye dönüşmekte, konuyla ilgisi olmayan şahısların zamanını çalmaktadır. Sonuç olarak bunun toplantıların gereksiz yere uzamasının en önemli sebebi olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.76 Yöneticilerin Günlük Plan Yapmalarına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
1	12	16.0
2	11	14.7
3	31	41.3
5	3	4.0
6	18	24.0
Toplam	75	100.0

Yukarıdaki Tablo 4.76 yöneticilerin plan yapma tutumlarını ortaya koyar. Tabloya göre yöneticilerin en yüksek oranda (%41.3) her günün başında önceliklere göre yazılı bir plan yapma yöntemini benimsedikleri söylenebilir. Bu anketin geri kalanında yöneticilerin belirttikleri plan yapma tutumlarına ve öncelik belirleme konusuna verdikleri öneme paralel bir sonuçtur. Bu, TSK sisteminde de zaten genel hatlarıyla zorunlu uygulanan bir planlama yaklaşımıdır. Burada dikkat çeken özellikle PC kullanarak yapılacak planlamalara yöneticilerin hiç sıcak bakmıyor olmaları buna karşılık hiç de küçümsenmeyecek bir oranla (%16) plan yapmaya gerek duymuyor olmalarıdır.

Tablo 4.77 Yöneticilerin Sosyal Yaşantılarındaki Faaliyetler ve Hobilerine Zaman Ayrılmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	%
1	23	30.7
2	28	37.3
3	24	32.0
Toplam	75	100.0

Tablo 4.77 de yöneticilerin sosyal faaliyetlere ve hobilere zaman ayırabilmeleri konusunda verdikleri cevaplara bakılınca zaman ayırabilenlerin, zaman ayıramayanların ve kısmen zaman ayırabilenlerin %30lar civarında, yani denk dağıldığı görülmektedir. Bu dağılımın, anketin yapıldığı kitlenin bulunduğu yer itibarıyla kısıtlı imkanlara sahip olması ve yöneticilerin görev zamanının yoğunluğunun bir yansıması olduğu sonucu çıkarılmakla beraber, bazı yöneticilerin hobileri için de zaman ayırabildikleri de ortadadır. Buna göre içinde bulunulan sosyal koşullar bazı kişilere her şeye rağmen aradıkları imkanları sunabilirken bazıları için kısıtlayıcı olmaktadır. Ankete katılan yöneticiler arasındaki yaş farkları, aynı zamanda alışkanlıklardaki ve zevklerdeki farklılıklar da göz önünde bulundurulunca bu durum son derece doğaldır.

4.6.3. Faktör analizi

. Faktör analizinin temel iki amacı bulunmaktadır. Bunların ilki; değişken sayısını azaltmak ve ikincisi; değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkartmaktır. Bu son amaç, değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek ve yeni açıklayıcı faktör yapıları oluşturmaktır²⁰⁴.

Sağlıklı bir faktör dönüştürmede; değişken azaltma olmalı, üretilen yeni değişken ya da faktörler arasındaki ilişkisizlik sağlanmalı ve ulaşılan sonuçlar yani elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır. Faktör analizinde, faktörlerin her bir değişken üzerinde yol açtıkları ortak varyansın (communality) en fazla olması amaçlanır. Bu değer, maddelerin her bir faktördeki yük değerine bağlıdır ve bir maddenin faktördeki yük değerinin kareleri toplamına eşittir. Faktör yük değeri maddenin faktörle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır.²⁰⁵

²⁰⁴ Kazım Özdamar,(1999):*Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*,s.233-253

²⁰⁵ Yasemin Akman,(2005): *Otelcilik Hizmetlerinin Pazarlamasında Kalite ve Müşteri Memnuniyeti (İstanbul Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*,Trakya Üniversitesi,SB.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,s.98-135

Faktör analizi yapılırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında genellikle aşağıda belirtilen üç ölçüt dikkate alınmalıdır :

1. Maddelerin yer aldıkları faktörlerdeki yük değerlerinin yüksek olması gerekmektedir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu; o maddelerin birlikte bir kavramı, yapıyı ya da faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin 0,45 veya üzerinde bir değer alması seçim için iyi bir ölçü olabilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar indirilebilir.

2. Maddelerin tek bir faktörde yüksek ortak varyansa, diğer faktörlerde düşük yük değerlerine sahip olması gerekmektedir. Bu ölçütün karşılanması durumunda, birbirinden bağımsız yapıların keşfi söz konusu olabilir. Bir maddenin yüksek ortak varyans değerini verdiği faktörün dışında, ikinci bir faktörle verdiği değeri arasında ne kadarlık bir farkın ihmal edilebileceği tartışılan bir noktadır. Ancak bir maddenin faktördeki en yüksek ortak varyansı ile bu değerden sonra en yüksek olan ortak varyans arasındaki farkın olabildiğince yüksek olması beklenir. Ancak yüksek iki ortak varyans arasındaki farkın en az 0,10 olmasına dikkat edilmelidir. Çok faktörlü bir yapıda, birden fazla faktörde yüksek ortak varyansı veren madde, aynı madde olarak tanımlanır ve ölçekten çıkartılır.

3. Önemli faktörlerin, herhangi bir maddede birlikte açıkladıkları ortak faktör varyansının yüksek olması gerekmektedir. Maddelerin ortak faktör varyanslarının 1'e yakın ya da 0,66'nın üzerinde olması iyi bir çözümdür, ancak uygulamada bunu karşılamak genellikle zordur. Ortak faktör varyansının yüksek olmasının, modele ilişkin açıklanan toplam varyansı arttıracığı göz ardı edilmemelidir.

Çalışmamızdaki,yöneticilerin zaman yönetimi ile ilgili çalışmamızdaki 44 maddelik likert ölçekli soruların faktör analizi yapıldığında tablo 4.78 verilmiştir.Bu beş faktör yöneticilerin işteki sorumluluk düzeyi,Liderlik düzeyi,İletişim ve hedef belirleme düzeyi,Etkin zaman kullanımı ve motivasyon düzeyi ile mükemmeliyetçilik ve denetleyicilik düzeylerinden oluşmaktadır. Böylece bu çalışmadaki faktörler beş boyuta indirgenmiştir.

Tablo 4.78 Faktör Analizi Sonuçları

	Component				
	1	2	3	4	5
s46	-.910	-.030	-.220	.066	-.128
s48	.880	-.032	.031	.023	.027
s47	.865	-.018	-.078	.155	.140
s43	.843	.309	.003	.111	.092
s34	-.635	.056	-.038	-.088	.156
s51	-.579	.112	.098	.043	.142
s41	.576	.324	-.136	.117	.498
s33	.473	.033	-.050	.133	.443
s52	.431	.004	-.105	-.102	-.244
s19	-.424	-.209	-.061	-.088	.103
s20	.366	.121	-.317	.202	.005
s12	.107	.822	.133	.023	.044
s22	.076	.778	-.031	.101	-.017
s24	-.021	.776	.045	-.056	.017
s44	-.128	.698	.082	-.026	.256
s15	-.012	.640	.266	.181	-.143
s45	-.044	.610	-.014	.570	-.111
s14	.264	.600	-.226	-.242	-.502
s27	.030	.542	.478	.316	.052
s31	.202	.451	-.044	.216	.083
s10	.146	.355	.290	.341	-.334
s36	.021	-.077	-.749	-.383	-.226
s29	-.075	-.011	.670	.116	-.148
s42	-.222	-.308	-.624	.294	-.077
s23	-.044	.472	.551	-.010	-.004
s40	.249	.379	-.460	.134	.079
s53	.233	.269	.357	.033	.192
s13	-.253	.313	.355	.060	-.030
s37	-.207	-.150	-.288	-.748	-.151
s17	.048	-.239	.012	.697	-.021
s21	.074	.425	-.036	.607	-.003
s49	.172	-.170	.106	-.580	.507
s38	.296	.180	-.427	.560	.059
s18	.089	.067	.326	.461	.095
s50	.087	.088	.316	-.118	.789
s28	-.300	.170	-.206	.443	-.592
s39	-.092	.144	.102	.221	.570
s32	-.046	.048	-.270	-.100	.545
s25	.339	-.213	.286	.078	-.426
s30	-.273	-.251	-.139	.135	.425
s26	.348	.102	.393	-.078	-.406

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 14 iterations.

Çalışmamızda 44 maddelik öz değerleri birden büyük olan beş faktör altında toplandığı sonucuna varılmıştır. Bu beş faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans 0,564'dir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan beş faktörün ortak varyanslarının 0,297 ile 0,898 arasında değiştiği gözlenmiştir.

Elde ettiğimiz faktör analizi, beş faktörden oluşmaktadır. Önemli olarak belirlenen faktörlerden ilki ölçeğe ilişkin toplam varyansın %18,078'ünü, ikincisi %12,523'sini, üçüncüsü %9,153'sini ve dördüncüsü ise %7,778'sini ve beşincisi %7,104'unu açıklamaktadır. Beş faktörün açıkladıkları toplam varyans %54,638 olarak belirlenmiştir.

4.6.4. Görevlerine Göre Yöneticilerin Etkin Zaman Yönetimi Uygulamalarında Alt Boyutlarının Farkına İlişkin Bulgular

Görevlerine göre yöneticilerin etkin zaman yönetimi uygulamalarında alt boyutlarına ilişkin düzeyler arasında bir fark olup olmadığı ilişkin test edilecektir. Bu amaçla önce alt zaman yönetimi boyutlarına verilen puanların dağılımının normal olup olmadığına bakılarak, parametrik veya Non-parametrik testler uygulanacaktır²⁰⁶. Bu amaçla zaman yönetimi alt boyutlardan olan beş faktörden yöneticilerin işteki sorumluluk düzeyi (Topf1), Liderlik düzeyi (Topf2), İletişim ve hedef belirleme düzeyi (Topf3), Etkin zaman kullanımı ve motivasyon düzeyi (Topf4) ile mükemmeliyetçilik ve denetleyicilik düzeylerinin (Topf5) puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıda Tablo 4.79'de verilmiştir.

Tablo 4.79 Kolmogorov-Smirnov Testi

		topf1	topf2	topf3	topf4	topf5
N		75	75	75	75	75
Normal Paremetre	Ortalama	41.3467	40.8800	26.1467	23.5200	30.5200
	Standart Sapma	3.46992	5.38255	1.68213	1.11936	1.94074
	Mutlak	.178	.142	.159	.186	.184
	Pozitif	.106	.099	.108	.186	.101
	Negatif	-.178	-.142	-.159	-.159	-.184
Kolmogorov-Smirnov Z		1.539	1.233	1.373	1.607	1.596
P		.017	.095	.046	.011	.012

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

²⁰⁶ Metin Çakıcı, Oğuzhan Adil, Özdil Tuncer. (2003): *Temel İstatistik II*, Özal Matb. İstanbul, s.334-343

Tablodan da anlaşılacağı gibi; $P < 0,10$ olduğundan H_0 red edilmektedir. Buna göre kalite alt boyutlarına verilen toplam puan düzeyleri normal dağılmamaktadır. Bu nedenle Non-parametrik testlerle zaman yönetimi alt boyutlarını algılamalarının yöneticilerin görevlerine göre birbirinden farklı olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testi ele alınacaktır.

Tablo 4.80 Zaman Yönetimi Alt Boyutlarını Kruskal Wallis Test Sonuçları

	topf1	topf2	topf3	topf4	topf5
Ki-Kare	12.910	17.620	11.673	13.885	10.572
Serbestlik Derecesi	14	14	14	14	14
P	.534	.225	.633	.458	.719

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: s6

Buna göre yöneticilerin aldıkları görev unvanlarına göre işteki sorumluluk düzeyi, Liderlik düzeyi, İletişim ve hedef belirleme düzeyi, Etkin zaman kullanımı ve motivasyon düzeyi ile mükemmeliyetçilik ve denetleyicilik düzeylerine verilen puanların arasında istatistiki olarak fark olmadığı ortaya konulmuştur.

Tablo 4.81 Zaman Yönetimi Alt Boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	P
topf1	Aralarındaki	107.502	14	7.679	.588	.864
	İçindeki	783.485	60	13.058		
	Toplam	890.987	74			
topf2	Aralarındaki	471.552	14	33.682	1.208	.293
	İçindeki	1672.368	60	27.873		
	Toplam	2143.920	74			
topf3	Aralarındaki	28.515	14	2.037	.676	.788
	İçindeki	180.871	60	3.015		
	Toplam	209.387	74			
topf4	Aralarındaki	18.352	14	1.311	1.058	.413
	İçindeki	74.368	60	1.239		
	Toplam	92.720	74			
topf5	Aralarındaki	33.864	14	2.419	.593	.860
	İçindeki	244.856	60	4.081		
	Toplam	278.720	74			

Eğer zaman yönetim alt boyutlarının puanlarının dağılımının normal dağıldığını varsayacak olursak bu durumda tek yönlü varyans analizinin uygulamak mümkün

olacaktır.Böylece Tablo 4.81'e göre yöneticilerin işteki sorumluluk düzeyi,Liderlik düzeyi,İletişim ve hedef belirleme düzeyi,Etkin zaman kullanımı ve motivasyon düzeyi ile mükemmeliyetçilik ve denetleyicilik düzeylerinin puanlarının arasında da yöneticilerin aldıkları görevlere göre fark olmadığı ayrıca ortaya konulmuştur.Böylece tüm farklı görevde bulunan subayların zaman yönetimi anlayışlarının istatistiki olarak birbirinden farklı olmadığı ortaya konulmuştur.

SONUÇ

Bu çalışma bütünüyle ele alındığında hem literatür kısmı, hem de araştırma kısmıyla önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Sonuçları iki grupta incelemek mümkündür. Literatür kısmı özellikle daha önce yapılmış çalışmaları ve zaman yönetimi alanında yazılmış eserleri bir arada değerlendirerek karşılaştırmalar yapmakta ve konuyu her boyutuyla birleştirerek sunmaktadır. Bu kısım özellikle yapılan araştırma öncesi uzman yönetici kavramı ile ilgili tanımları vermesi ve konunun ana hatlarını çizmesi açısından önemlidir. Burada önemli olan, literatürde yer alan uzman görüşleri ışığında zaman yönetimi konusunda yapılan yaygın hatalara dikkat çekmek, etkin zaman yönetimi için göz önünde bulundurulması gereken hususların ve kullanılabilir yöntemlerin altını çizmektir. Araştırma kısmı ise biraz daha uygulamaya yönelik sonuçlarıyla araştırmaya konu olan TSK bünyesindeki zaman yönetimi uygulamalarına ışık tutabilir.

Literatür kısmının ilk bölümünde yönetim, yönetici, zaman kavramları temel esaslarıyla anlatılmış, sonra da yönetim fonksiyonları ile zaman yönetimi ilişkisi açıklanmıştır. Yönetim açısından önemli noktalar yönetim fonksiyonları olarak öne çıkar; bunlar planlama , örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim olarak sıralanır ve bir döngü oluştururlar. Zaman yönetimi uygulamaları için de bu döngüyü iyi anlayıp yönetim sürecinin toplamına etki eden teknikler kullanmak gerekir. Zaman yönetimi açısından bir diğer önemli unsur olan yönetici, yöneticilik fonksiyonları yoluyla zaman yönetimini birebir etkileyen kişidir. Bir yöneticinin karar alma, bilgi sağlama ve ilişki geliştirme gibi fonksiyonları yine bu bölümde belirtilen yönetim fonksiyonları ile doğrudan bağlantılı olduğundan başarılı bir zaman yönetimi için en önemli girdi yöneticinin kendisi olacaktır. Bu bölümde tanıtılan temel kavramlardan biri olan zaman en kısa tanımıyla “en kıt ve değerli yaşam kaynağı”dır. Buradan yola çıkarak Drucker’ın işaret ettiği gibi yapılan işteki verimin sınırları en kıt kaynak tarafından belirlendiğinden zaman günümüzdeki en önemli kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak bu bölümün genelinde yönetim fonksiyonları, yönetici ve zaman ilişkisine bakılınca her bir yönetim fonksiyonunun zaman ile farklılaşan bir ilişkisi olduğu görülür. Bu farklılaşma sonucu zaman yönetimini uygulayacak

yöneticinin düzeyi, dolayısıyla yöneticilik fonksiyonları ayırt edici rol oynayacaktır; buna göre üst düzey yöneticiler planlama fonksiyonuna ağırlık verirken orta düzey yöneticiler koordinasyona alt düzey yöneticiler ise yürütme fonksiyonuna odaklanacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde zaman yönetimi ve ilgili konular ele alınmıştır. Bu bölümde özellikle zaman kullanımını etkileyen faktörler ve bunların arasından zaman kaybına neden olan faktörler veya literatürde daha sık kullanıldığı adıyla zaman tuzakları, zaman yönetimi açısından önemli noktalar olarak öne çıkar. Zaman tuzaklarını belirleyip onların farkına varmak ve onlara karşı önlem almak etkin zaman kullanımı için ilk aşamayı oluşturur. Zaten etkin zaman kullanımı teknikleri olarak anılan yöntemler ve yaklaşımlar incelendiğinde prensipte çoğunun bu zaman tuzaklarını önlemek veya onların yarattığı kayıpları ortadan kaldırmaya dayalı oldukları görülür.

Üçüncü bölümde etkili zaman yönetimi süreci adımlarıyla incelenmiştir. Sürecin ana adımların ele alındığı bölümde özellikle önceki bölümlerde tespit edildiği gibi üst düzey yöneticiler için biraz daha önemli olan planlama adımı ve planlama teknikleri üzerinde durulmuştur. Bu planlama teknikleri daha önce ikinci bölümde ele alınan zaman tuzaklarıyla birbirine karşılık gelen ve onları dengeleyen, aynı zamanda yapılan planlarda belirlenen önceliklerin korunmasına, değişmeden uygulanabilmesine yönelik yöntemlerdir. Bunların ardından diğer önemli fonksiyonlar olan örgütlenme ve yürütme fonksiyonları ile ilgili yaklaşımlar açıklanır. Bunların arasından yürütme fonksiyonunun altında üzerinde durulan yetki devri ile birebir bağlantılı bir kavram olan personeli güçlendirme araştırma bölümünde de sıkça karşılaşılabilecek bir yöntemdir.

Çalışmanın araştırma bölümünde literatür kısmından çıkarılan sonuçlar kullanılarak oluşturulan bir anketin sunduğu veriler değerlendirilmiştir. Özellikle ikinci bölümde anlatılan zaman tuzaklarının ve üçüncü bölümde anlatılan zaman planlama tekniklerinin, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin uygulama sahası olarak seçilerek araştırıldığı bu anket, daha önce bu alanda yapılan benzer araştırmalardan faydalanılarak oluşturulmuştur. Alınan sonuçlar ilk bakışta literatürde elde edilen

bilgilere genelde paralel olmakla birlikte bazı yerlerde beklenenden farklı sonuçlar da elde edilmiştir.

Üç ana bölümden oluşan araştırmanın ilk bölümünde; önce kişilerin bir yönetici olarak kullandıkları toplam zaman, ardından günlük zamanlarını nasıl kullandıklarının tespiti yapılmıştır. Bunun yanında araştırmaya katılan yöneticilerin profili sınıf, görev, yönettikleri personel sayısı ve medeni durumları olarak belirlenmiştir. Buna göre ankete katılan yönetici grubu çoğunlukla değişik yaş gruplarından takım ve bölük komutanları ile şube müdürlerinden oluşmaktadır. Bu da kişilerin yönetimindeki personel sayısının farklılaşmasına, dolayısıyla yönetim davranışları, sorumluluk düzeyleri ve bazı konulara yaklaşımları gibi birçok alanda farklılığa sebep olmaktadır.

Anketin yöneticilerin zaman yönetimi uygulamalarını ve yaklaşımlarını belirlemeye yönelik soruların yer aldığı ikinci bölümünde yoğun olarak ankete katılan yöneticilerin planlama teknikleri ve zaman tuzakları hakkında bazı yargılara ne derece katıldıkları belirlenmiştir. Bu bölümdeki sorulara verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu yöneticilerin genel anlamda zaman yönetimi konusunda son derece bilinçli oldukları göze çarpmaktadır. Birçok soruda belirtilen ifadeye katılım oranlarının son derece yüksek olması bunun göstergesidir. Yöneticilerin yüksek oranda katılım gösterdiği yargılar ise daha çok öğrenme ve kendini geliştirme isteği, astlar ile iyi ilişkiler kurma, ayrıca onları motive etme, geliştirme ve denetleme, bir yönetici olarak çevreden haberdar olma, mükemmeliyetçi olma, ayrıntılı incelemeler ve değerlendirmeler sonucu karar verme olarak dikkat çekmektedir. Bunların yanında yöneticilerin zaman baskısını hissediyor olmalarını belirtmeleri bu araştırmanın önemini ortaya koyar.

Yöneticilerin katılım gösterdiği konular çoğunlukla etkin bir zaman yönetimi adına yapılması gereken hareketler ve uygulanması gereken yaklaşımlar iken aralarında tam tersine bu davranışlarla çelişen yorumlar da bulunmaktadır. Örneğin mükemmeliyetçilik, ayrıntılara verilen aşırı önem, ayrıca bazı durumlarda yetki devrinin tam anlamıyla uygulanmadığını gösteren ayrıntılı denetimler yöneticilere zaman kaybettirecek unsurlar, hatta zaman tuzakları olarak tanımlanabilir. Ancak dikkat edildiğinde bunlar askeri düzenin doğasında olan özellikler olduğundan

bunların aksini beklemek veya düzeltilmesinin gerekliliğini vurgulamak yersiz olacaktır.

Araştırmanın son bölümünde de yöneticilerin planlama tutumları, zaman yönetimi uygulamalarına verdikleri karşılaştırmalı önem, bir zaman tuzağı olarak toplantıların uzun sürmesinin sebepleri ve sosyal hayatlarında kendilerine ayırdıkları zaman düzeyi araştırılmıştır. Buradan çıkan sonuç, araştırmanın ikinci bölüm sonuçlarına da uyumlu olarak yöneticilerin en çok öncelik belirlemeye, planlamaya ve yetki devrine önem verdikleridir. Toplantıların uzamasına sebep gereksiz ayrıntılar ve gündem dışı konulara girilmesi gösterilirken yöneticilerin sosyal hayatlarına ve hobilerine ayırdıkları zaman olarak eşit düzeyde memnun olduğu veya olmadığı ortaya çıkmıştır ki bu da yöneticilerin farklı hayat tarzları olduğu düşünülürse araştırmanın yapıldığı bölge koşullarına farklı oranda uyum sağlayabilmeleri doğaldır.

Ankete katılan Yöneticilerin görev aldıkları makamlarda zaman yönetimi alt boyutlarına göre istatistiki olarak bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Yapılan bu testlerin sonuçlarına göre zaman yönetimi alt boyutlardan olan beş faktörden yöneticilerin işteki sorumluluk düzeyi, Liderlik düzeyi, İletişim ve hedef belirleme düzeyi, Etkin zaman kullanımı ve motivasyon düzeyi ile mükemmeliyetçilik ve denetleyicilik düzeylerinin puanlarının subayların görevlerine göre farklı olmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca varyans analiz tekniği ile de bu sonuç desteklenmiştir.

Çalışmanın tamamında elde edilen sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde literatür kısmında elde edilen teorik bulgular ile uygulama kısmında elde edilen sonuçların genel anlamda birbiriyle paralellik gösterdiği ortaya çıkar. Bu paralelliğin olmadığı, literatür ve uygulamanın çeliştiği noktalarda ise TSK bünyesinde gözlenen askeri disiplin ve düzen anlayışının, emir komuta zincirinin önemli rol oynadığı görülmüştür. Ancak bunun haricinde yöneticilerin, belki bazı yerlerde bu sefer askeri koşulların olumlu etkisiyle, etkin zaman yönetimi uygulamalarını son derece başarılı bir şekilde uyguladıkları ve yaklaşımlarını benimsedikleri görülür.

Bu çalışma zaman yönetimi hakkında konunun birçok boyutunu bir arada değerlendiren farklı kaynakların incelemesiyle oluşturulan bir derleme sayılabilir. Bu

sebeple aynı konuda yapılacak bundan sonraki araştırmalara da zemin teşkil edebilecek bir niteliktedir. Bunun yanında bu araştırma sırasında literatürde TSK bünyesinde bu alanda yapılmış benzeri bir uygulama tespit edilemediği göz önünde bulundurulursa bu yönüyle de önemli bir kaynak olacaktır. Ayrıca bu çalışmanın kısıtlarının sonuçları olumsuz etkilemiş olduğu açıktır. Bu sebeple özellikle araştırma kısmı genişletilebilir olup belki TSK bünyesinde çok daha büyük bir örneklem ile çalışma tekrarlanabilir ve bu şekilde çok daha çeşitli ve derinlemesine analizler ile farklı bulgular elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- ADAİR , John ve Taldot. (1993): *Zaman Yönetimi*, Açı Yayıncılık, Ankara, Çev: Bengi Güngör.
- AKAMAN, Yasemin.(2005): *Otelcilik Hizmetlerinin Pazarlamasında Kalite ve Müşteri Memnuniyeti (İstanbul'daki Dört ve Beş Yıldız Oteller Üzerine Bir Araştırma)*,Trakya Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi s.98-135
- AKAT, İlder, BUDAK Gönül ve Gülay, (1994): *İşletme Yönetiminde Güncel Konular*, Barış Yayınları, Ankara, 3. Baskı.
- AKAT, İlder ve Gönül BUDAK (1999): *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir s. 426
- ALTAN, Nergis, *Zaman Yönetimi*, Eğitim.Com”, Üniversiteler Sitesi Editörü.
- ALTINOK, Vicdan (1997): *Zaman Faktörü Ve Planlama Esasları*, Yönetimde Verimlilik Esasları Sempozyumu.
- ANDREW, D. Szilagyi.(1988): *Management Performance*, Glenview, 3. Baskı.
- ARDAHAN, Faik.(2003): *Küçük Ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi*, Akdeniz Üniversitesi Yayın No: 59., Antalya.
- ARKIŞ, Nurdoğan,(1996): *Zaman Yönetimi ve Standartlaştırılmasına Yönelik Çabalarına İlişkin Bazı Düşünceler*, Standart Dergisi, Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı.
- ATKINSON, Jacqueline.(1997): *Zaman Yönetme Sanatı*, Nehir Yayınları, İstanbul
- BALTAŞ, Acar, (1999): *Üstün Başarı* , Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARANSEL Atilla, (1974): *Örgütsel Etkinlik ve Ölçümü*, İ. Ü. İşl. Fak. Dergisi. İstanbul
- BEDÜK, Aykut. (2000): *Başarılı Bir Yöneticinin Özellikleri Ve Başarıya Giderken Üzerinde Durulması Gereken Hususlar*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi,Star Ofset Matbaacılık, Konya, Sayı : 4.

- BETY S. Johnson and J. W. Waught, (1985): "Time Mangement and Communication: İntegrated Skills for Higher Productivity" Journal of Technical Writing and Communication, , s.267-277.
- BÜYÜKÖZTÜRK.Şener (2002): *Veri Analizi El Kitabı*,Pegem Yayıncılık 2.Baskı.,s.177.
- CAMBOCK, Peter ve NILAKANT, Stephan Dakin.(1995): *Developing A Lay Model Of Managerial Effectiveness. Associal Constructionist Perspective*, Journal Of Management Studies 32.
- CAN Halil, TUNCER, Doğan ve AYHAN, Doğan Yaşar. (1996): *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Cem Web Ofset, Ankara:.
- CAN, Halil(1997): *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara s.312.
- COVEY, R. Stephen. (1994): *First Things Firs"*, Simon&Schuster Inc. New York
- COVEY, R. Stephen. (1995): *The Seven Habits Of Highly Effective People*, Simon And Schuster Publishers New York.
- COVEY, Stephen R,(1995): *Etkili İnsanlarınYedi Alışkanlığı*, Simon and Schuster New York, s.153.
- ÇAKICI Metin,OĞUZHAN Adil,ÖZDİL Tuncer;(2003)*Temel İstatistik II*.s.334-343
- ÇELİK, Adnan ve AKGEMCİ, Tahir. (1998): *Girişimcilik Kültürü Ve Kobi'ler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DENİZ, Mehmet, (1996): *Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye'deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması*, Yayımlanmamış Doktora Tezi,İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi,.
- DOĞAN, Muammer. (1989) *İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi*.:İstiklal Matbaası. İzmir
- EFİL, İsmail. (1987) *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*.: Örnek Kitapevi. Bursa
- EITINGTON, Julius E., *The Winning Manager*, Gulf Publishing Company, Houston, 1997, s.257

- ERDEM, Ramazan ve Sıdıka KAYA, (1998): “Zaman Yönetimi”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi. Cilt.7 Sayı. 2, Nisan 1998 Today Yayınları Ankara: s.105.
- EREN,Erol. (1991) *Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 236. İstanbul
- ERKUT, Haluk. (1992): *Yönetim Ve Yönetici*, Yönetim Ve Yönetici Konulu Seminer, Tüside Yayınları. Kocaeli
- ERTÜRK, Mümin, (1995) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 1. Baskı. İstanbul
- F. DRUCKER, Peter. (1992) *Etkin Yöneticilik*, Çev.: Ahmet Özden – Nuray Tunalı, İstanbul.
- FRITZ , Roger, (1994) *Think Like a Manager*, National Seminars Publications, New York, , s.69
- GÜÇLÜ, Nezahat; (2001): “*Zaman Yönetimi*”, *Eğitim Yönetimi*, s.54.
- HÜSEYİN,Özgen ve SELEN Doğan, (1997) *Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Standart Dergisi.
- JONES, Katie, (2000) *Zaman Kullanma*, Doğan Kitapçılık. İstanbul
- HALİL,Can. (1992) *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık, 2. Baskı.
- HARPER,C. Stephen (1980);”Time : Managing The Most Mismatched Resource” *Managerial Planning*, Vol. 29, July-August 1980 s.28.
- HAYNES, E. Marion.(1999) *Kişisel Zaman Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- HICKS, Herbert G. ve GULLETT, C. Ray (1981) *Management*, Mc Graw Hill. USA
- http://www.isguc.org/serpil_aytac4.php
- <http://www.kobifinans.com.tr>
- <http://www.tatlisenesnet.com/kitapozetleri/kitaplar/basari/zamanyonetimi.htm>
- JANE Allan,(2004):*Zaman Yönetimi*, Hayat Yayınları, Çev;Mehmet Zaman, İstanbul, s.59-60.
- JOSEPHS, Ray (1996): *Zaman Yönetimi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul: s.128

- KARAKOÇ, Nihat. (1990) *İşletmelerde Etkinliği Belirleyen Bir Kaynak*, Yönetmel Zaman Verimlilik Dergisi, Mpm Yayınları Ankara.
- KARAKOÇ, Nihat (1990): “İşletmelerde Etkinliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetmel Zaman”, MPM Verimlilik Dergisi, s. 40.
- KATZ, Robert L.. (1975) *Skills Of An Effective Administrator*, Harvard Business Review On Management.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim,(1996), Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No 3, İstanbul: s.35-36
- KEENAN, Kate (1996): Zamanı Doğru Kullanma, Remzi Kitabevi İstanbul:s. 58-59.
- KOÇAK, Tamer (1992) *Stratejik Planlama Karar Süreci Ve Sorunları*, Yönetim Ve Yönetici Semineri Tusside Yayınları, Kocaeli:
- KOÇEL, Tamer. (1998) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları. İstanbul
- KOÇEL, Tamer (1995)İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Basım, Ekim, İstanbul.
- KOZAK, Meryem Akoğlan, (1999) *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar*, Ankara : 1. Baskı.
- MACKENZIE, R. Alec, (1991): *The Time Trap*, USA, , s. 14.
- MACKENZİE, R. Alec. (1989) *Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Değerlendirirsiniz?* , Çev.: Yakut Güneri, Amakom İlgi Yayınları,. İstanbul
- MCKENZİE, R.Alec. (1989) *Zaman Tuzağı:Zamanı Nasıl Denetlersiniz?*, Çev.Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık. İstanbul.
- MUCUK, İsmet. (1987) *Modern İşletmecilik*. Der Yayınları, İstanbul:No: 32.
- ÖĞÜT, Adem ve SEVİNÇ, İsmail, (2002) *Küreselleşme Ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Ticaret Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret*, İzmit: I. Ulusal Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongresi.
- ÖLÇER, Ferit, *Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri* ,Amme İdaresi Dergisi, Todaie Yayınları, Ankara

- ÖNAL, Alp ,(1995); “Firma Politikasının Yaygınlaştırılması” 4. Ulusal Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, 1.Baskı, İstanbul,s.83.
- ÖZALP, İnan. *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları Ve Organizasyon*, Bayteş A.Ş Yayınları. Eskişehir
- ÖZDAMAR, Kazım.(1999);Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi,S233-253
- ÖZDAMAR, Serpil, (1996) *Zaman En Ucuz Ve En Pahalı Kaynaktır*, Standart Dergisi Özel Sayı.
- ÖZDEMİR, Mahmut. (1997) *Etkili Toplantı Yönetimi*, Yönetim Ve Organizasyon, Kto Yönetici Eğitim Merkezi Seminer Notları.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Selen Doğan (1997),” Zaman Yönetimde Yeni Yöntemler ve Organizasyon Yaklaşımları.” Standart Dergisi, Yıl 36 Sayı 425
- RICHARD, D. Steade, JAMES R. Lowry ve RAYMOND E. Glos, (1984)*Business Its Nature And Environment An Introduction*, ABD: South-Western Publishing C.
- RICKY, W. Griffie, *Management*, Houghton Mifflin, 4. Baskı.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ,BNB. MUAMMER PAŞA. (2002) *Zaman Yönetimi*, Ezgi Kitapevi. Bursa
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek.. (1995) *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitapevi Yayınları. Bursa
- SAİFULLAH, Ed ve BRIAN,H. Kleiner,(1988) *Effective Time Management*, Management Decision”, Cilt:26.
- SCOOT, Martin. (1995) *Zaman Yönetimi*. Rota Yayın Tanıtım. İstanbul.
- SCOOT, Martin. (1995) *Zamanı iyi kullanmak ne demektir?*, Rota Yayınları. İstanbul.
- SEIBERT, Kirsten B. ve KLEINER, Brian H. (1994) *Right Brain Approach To Time Management*, Management Decision, Cilt:29.
- SEIWERT, Lothar J, (1989) *Time is Money*, Richard D. Irwin., USA.
- SMITH, Hyrum W., (2002) *Hayatını ve Zamanı Yönetmenin 10 doğal Yasası*, Çev.Adalet Çelbiş, Sistem Yayıncılık, İstanbul:. s. 43

- SMITH, Hyrum W., (1995): *The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management*, Warner Boks, s.42.
- SMITH, Jane. (1998): “*Daha iyi nasıl zaman Yönetimi*, Timaş Yayınları, İstanbul: S.29
- STEERS, Richard M., (1991) *Introduction To Organizational Behavior*, Harper Collins Publishers Inc. New York
- SUCU, Yaşar. (2000) *Yönetimsel Zamanın Etken Kullanılması*, El Kitabı, Bolu.
- ŞİMŞEK, M. Şerif. (2002) *İşletme Birimlerine Giriş*. Günay Ofset. Konya.
- ŞİMŞEK, M.Şerif. (2002) *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya: 7. Baskı.
- TAKAN, Mehmet, (2001) *Bankacılık Teori Uygulama Ve Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 1. Baskı.
- TOSUN, Kemal. (1987) *İşletme Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayını, İstanbul
- THOMAS, Jane.(2000) *Mission Accomplish, Manage Multiple Projects And Meet Deadlines, Women in Business*.
- TÜRKMEN, İsmail. (1992) *Etken İletişim Modeli Yöneticiler İçin* , Mpm Yayınları, Ankara: No:48.
- TÜZ, V. Melek.(1996) *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Yayınları, Bursa.
- UĞUR, Asuman.(2000) *Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi*, Anahtar Dergisi, Mpm Yayını.
- ULUSOY, İ.Tayfun(1996) “*Zaman Yönetimi ve Yönetici Açından Zaman Yönetiminin Araştırılması*, İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi Yayınlanmış Doktora Tezi.
- ÜLGEN, Hayri. (1990) *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul: Yayın No: 241.

Ek-1 Anket Formu**YÖNETİCİLERİN ZAMAN YÖNETİMİNDEKİ ETKİNLİKLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET SORULARI**

Sayın Yönetici ;

Bu anket çalışması “Yönetimsel zamanın etkin kullanılması ile ilgili sorunları belirleme ve bu sorunların çözümünde askeri yöneticilere yol gösterme amacı taşımaktadır. Araştırmamızda yer alan sorulara verilecek cevapların içtenliği, tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir. Araştırmadan sağlanacak bilgiler sadece Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde hazırlanan Yüksek Lisans Tez projesinde bilimsel amaçla kullanılacaktır. Yönetimsel zamanın etkin kullanılmasına ilgi duyan yöneticilere istedikleri takdirde bu çalışmanın bir nüshası gönderilecektir. Araştırmamıza katkılarınızı esirgemeyeceğinizi umarız. Bu konuda göstereceğiniz yakın ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür ederiz.

Yard.Doç. Dr. Aynur AKATA (Danışman)

Öğr. Murat GÜREŞCİ

Adres:**TRAKYA ÜNİVERSİTESİ, İKT. VE İDR. BİL. FAKÜLTESİ****murat_guresci@hotmail.com****KAMPÜS / EDİRNE**

1. İş unvanı :
2. Sınıfı :
3. Yönetiminizde bulunan personel sayısı:.....
4. Cinsiyetiniz : Erkek Bayan
5. Medeni Hal : Evli Bekar Dul
6. Görev Unvanı :.....
7. Bu Görevde Geçen Süre (Yıl) :.....
8. Bundan önceki Görevdeki Unvanınız:.....
9. Bundan önceki görevlerde toplam geçen süre (Yıl) :.....
- 9.1 Haftada kaç gün çalışıyorsunuz.....
- 9.2 İşyerinizde günlük ortalama çalışma saatiniz.....
- 9.3 Yıllık izin kullanma hakkınız kaç gündür.....
- 9.4 Günlük zamanınızı aşağıdaki çalışmalar arasında nasıl paylaşıyorsunuz
- a) Planlama çalışmalarına () Saat

- b)Telefon konuşmalarına () Saat
 c)Çeşitli toplantılara () Saat
 d)Yazılı haberleşmeye () Saat
 e)Astlara yardım etmeye ve ziyaretçilere () Saat
 f)Astların denetimi ve gözetimine () Saat
 g)Diğer () Saat

Aşağıda zaman yönetimdeki etkinlikleri belirleme amacıyla sorular hazırlanmıştır,lütfen katılım derecenizi belirlemek için aşağıdaki numaralardan bir tanesini işaretleyiniz.

10. İşyerinde kendi hedefinizi belirleme dereceniz.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

11. Başarmak istediğiniz sonuçlar ne ölçüde netleşmiştir.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

12. Yetki alanımdaki astlara belirli hedef duyarlılığımı belirlerim.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

13. Personelde beklediğim “yüksek başarı standardı” konusunda ısrarcıyım.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

14.Yönetsel faaliyet alanı ile ilgili öncelikler belirlerim.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

15. Baskı altında öncelikleri yerine getirmede kararlı davranışlar sergilerim.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

16. İşyerimde kararlı planlar uygulanmaktadır.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

17. Çalışma alanımız ve işyerimiz düzgün ve tertipli olmaktadır.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

18. İşyerimde detaylarla ilgilenirim.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

19. Öğrenme yeteneğimi veya düzeyimi yeterli hissetmekteyim.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

20. Öğrenmeye duyduğum istek derecem.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

21. Her hangi bir faaliyete geçmeden önce karar verirken eldeki verileri ve incelmelerin düzeyine önem veririm.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

22. Genel olarak karar verirken kararlarımı rahat veririm.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

23. Astlarımla iletişim düzeyindeyim.

- Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

24. Doğal olarak bir liderlik yeteneğine sahibim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

25. Başka yöneticilere ve astlarıma açık sözlüyüm.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

26. Astlarıma yetki aktarıyorum.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

27. Astlarımı motive ederim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

28. Astlarımla performansını takdir ederim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

29. Astlarımı yetiştirmek için gerekli eğitimi sağlarım.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

30. Zamanın ve zaman kısıtlamalarının baskısını hissederim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

31. Günlük programda beklenmedik acil işler için zaman ayırırım.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

32. Çalışma yaşamında işlerin önem sırasında yapılmasına dikkat ederim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

33. Kendime bir program yaparken işin bitirilmesi için bir zaman sınırı koyarım.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

34. Başkalarının işini yaparak zaman ve enerjimi harcamaktayım.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

35. Astlarım görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sık sık sorularla zamanımı alırlar.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

36. Sıkıldığımda veya hoşuma gitmeyen işler olduğunda, elimdeki işi bitirmeden başka işler yaparım.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

37. İşlerimi bir yana bırakıp başka şeylerle oyalanma ve ertelenme alışkanlığına sahibimdir.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

38. İşyerimde her işin olup bitmesinden haberdar olmak isterim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

39. Yapılan işlerde mükemmellik ararım.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

40. Toplantı gündemlerini toplantıdan önce herkese bildiririm.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

41. Toplantıları önceden belirlenen saatlerde başlatırım.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

42. Toplantılar planlanandan daha uzun sürer.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

43. Mesleğimle ilgili yayınları izlerim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

44. Zaman kullanma biçimimi yazılı olarak belirlerim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

45. Astlarıma verdiğim işin bitmesinden sonra ayrıntılı olarak denetlerim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

46. Değişik nedenlerden dolayı işyerimden ayrıldığımda işlerde aksamalar olur.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

47. İşyerimde üstlerin astlara yetki ve sorumluluk devri vardır.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

48. İşyerimizde yetki, sorumluluk ve görevler tanımlanmıştır.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

49. Bir işi astıma verirken işin ne zaman biteceğini belirlerim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

50. Haberleşme yaparken konuların başlıklarını not ederim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

51. Her iş günü astlarımla beraber günlük işleri planlarız.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

52. İşyerinde düzenli okumayı sürdürür, kendime okuma zamanı ayırırım.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

53. İş yazılarımin kısa, hedefe dönük ve anlaşılır olmasına dikkat ederim.

Büyük Ölçüde Oldukça Kısmen Az Çok Az

54. Aşağıda yöneticiye zaman kazandıracak bazı yöntemler sıralanmıştır size en uygun olanları önem sırasına göre numaralandırınız.

() Bazı işler astlara devir edilmelidir.

() Her çeşit ziyaret ve görüşleri belirli bir düzene koymak gerekmektedir. (Yüz yüze)

() Fiziksel ortamlarda bazı iyileştirmeler yapmak gerekmektedir.

() Bazı yazışmalar azaltılmalıdır.

() Günlük zamanın nereye gittiğini belirleyip zaman kullanımında gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

() Günlük işler önceliklerine göre planlanmalıdır.

()Astları, üstüne zaman kazandırması yönünde (raporlama teknikleri, yöneticiyle görüşme biçimi, daha fazla yetki ve sorumluluk üstlenme isteği vb.) yetiştirmek.

()Diğerleri (varsa, lütfen belirtiniz).....

55. Toplantıların planlanandan daha uzun sürmesine neden olabilecek aşağıdaki faktörlerden sizin için önemli olanları önem sırasına göre numaralandırınız.

()Gündem dışı konuşmalar ve tartışmalar

()Toplantıya hazırlıksız gelinmesi

()Toplantıdakilerin sık sık dışardan çağırılması

()Gereksiz ayrıntılara girilmesi

()Diğer (varsa, lütfen belirtin.)

56. Aşağıdaki günlük plan yapma tutumunuzu en iyi biçimde belirten şıkki işaretleyiniz.

Günlük işlerimin çoğu belirlidir.Bu nedenle ayrıca plan yapmaya gerek yoktur.

Güne başlamadan bütün işlerimi ana başlıklarıyla düşünürüm.Ancak yazılı plan yapmam.

Her günün başlangıcında yapılacak işleri önceliklerine göre yazılı olarak plan yaparım.

Haftalık planımı güncelleştiririm.

PC yazılım programı kullanarak plan yaparım ve güncelleştiririm.

Bir gün önceden plan yaparım.

57. Sosyal yaşantınızdaki faaliyetlere ve hobilere zaman ayırtabiliyor musunuz.

Evet

Kısmen

Hayır

58. Çalıştığınız yerde planlama faaliyeti yapılmakta ise ne kadar süreyi (Ay) kapsamaktadır. ...

59. Lütfen! Bu çalışma hakkında varsa düşüncelerinizi ve bizim belirtmediğimiz özellikle önemli gördüğünüz sorunlar ve Zaman Yönetimi ile ilgili çözüm önerilerinizi yazınız.

ARAŞTIRMAMIZA SAĞLADIĞINIZ KATKILARDAN DOLAYI ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

Bu anketi cevapladıktan sonra, araştırmanın sonuçlarını görmek istiyorsanız, aşağıda belirtilen detayları doldurunuz.

İsim Soyadı :

Ünvanı :

İş adresi :

Adres :

Telefon :

E-mail :

Ek -2

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
s10	3.75	1.041	75
s11	3.75	.960	75
s12	4.04	1.045	75
s13	4.35	.626	75
s14	4.39	.543	75
s15	4.19	.968	75
s16	3.81	.833	75
s17	4.15	.748	75
s18	4.24	.589	75
s19	4.36	.561	75
s20	4.56	.500	75
s21	4.60	.493	75
s22	4.31	.716	75
s23	4.51	.503	75
s24	4.04	.845	75
s25	4.25	.718	75
s26	4.32	.573	75
s27	4.60	.520	75
s28	4.39	.590	75
s29	4.21	.684	75
s30	4.59	.660	75
s31	4.08	.749	75
s32	4.21	1.069	75
s33	4.44	.500	75
s34	3.28	1.203	75
s35	3.28	1.236	75
s36	1.85	.748	75
s37	1.57	.640	75
s38	4.57	.498	75
s39	4.51	.529	75
s40	3.75	.902	75
s41	4.17	1.045	75
s42	2.95	.899	75
s43	3.39	1.394	75
s44	2.91	1.105	75
s45	4.59	.496	75
s46	2.61	1.218	75
s47	3.47	1.178	75
s48	3.87	1.223	75
s49	4.39	.490	75
s50	4.25	.807	75
s51	4.51	.503	75
s52	2.69	1.174	75
s53	4.53	.502	75