

M.THESIS 517

T.C.  
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

EMNİYET TEŞKİLATI YÖNETİCİLERİ VE EMNİYET  
TEŞKİLATINDAKİ YÖNETİCİLERİN ZAMANI ETKİN  
KULLANMALARININ YÖNETİMİN KALİTESİNE VE  
KAMU GÜVENLİĞİNE ETKİSİ  
(GAZIANTEP İLİ UYGULAMASI)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

METİN ARSLAN

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ.DR. MEHMET TEKİNKUŞ

GAZIANTEP  
NİSAN 2005

75751

T.C.  
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Osman ERKMEN  
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.

Doç. Dr. Muhsin HALİS  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Muhsin HALİS

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Yrd. Doç. Dr. Berna BALCI İZGİ

İmzası

## ÖZET

### EMNİYET TEŞKİLATI YÖNETİCİLERİ VE EMNİYET TEŞKİLATINDAKİ YÖNETİCİLERİN ZAMANI ETKİN KULLANIMLARININ YÖNETİMİN KALİTESİNE VE KAMU GÜVENLİĞİNE ETKİSİ (GAZİANTEP İLİ UYGULAMASI)

ARSLAN, Metin

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Nisan 2005, 89 sayfa

İnsanlar ve özellikle de yöneticiler için zaman oldukça kıt bir kaynaktır. Bu kaynak en temel, son derece önemli ve değerli, yeniden elde edilmesi imkansız olan bir kaynaktır. Her bireyde eşit olarak bulunan zaman üretilemez. En önemlisi de kullanılmadığı dönemlerde, ihtiyaç halinde ve gerektiğinde kullanılmak üzere depolanamaz. Bu yüzden, etkili ve verimli bir şekilde kullanılmayan zaman akıp gider, boşa geçirilmiş olur. Bu açıdan bakıldığında zaman; mal, sermaye ve doğal kaynak gibi diğer kaynaklardan farklıdır.

Emniyet Teşkilatı suç ve suçlularla mücadele etmede ve adaletin dağıtılmasında ilk basamak ve en önemli evredir. Bu yüzden Emniyet Teşkilatı yöneticilerinin zamanı etkin ve verimli olarak kullanmaları toplumun huzur ve rahatı için çok önemlidir. Ve bilinmektedir ki geç kalmış adalet, adalet değildir.

Bu çalışmada, Emniyet Teşkilatı yöneticilerinin zamanı ne kadar etkili olarak kullandıkları başka bir deyişle nasıl yönettikleri araştırılmıştır.

Birinci bölümde; *Yönetim, Yönetim Süreçleri, Yönetim Süreçleri ve Zaman İlişkisi, Emniyet Teşkilatı Yöneticileri, Zaman ve Zaman Yönetimi ile İlgili Kavramlar*; ikinci bölümde, *Etkili Zaman Yönetimi İlkeleri*; üçüncü bölümde, Emniyet Teşkilatı Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Konusundaki Tutum ve Davranışları açıklanmıştır. Bunun için Gaziantep İl Emniyet Müdürlüğü ile Gaziantep Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğünde çalışan 158 yönetici ile yapılan anket çalışması ve bu çalışmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonunda, çalışma sonucunda elde edilen sonuç ve değerlendirme yer almaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Yönetim, Etkili Zaman Yönetimi, Polis Teşkilatı Yöneticileri

## ABSTRACT

### **POLICE MANAGERS AND THE EFFECT OF THE EFFICIENT TIME USAGE OF POLICE MANAGERS ON QUALITY OF MANAGEMENT AND PUBLIC SECURITY (GAZIANTEP PROVINCE STUDY)**

ARSLAN, Metin

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Asst. Prof. Mehmet TEKINKUŞ

April 2005, 89 pages

Time is a quite limited source for people, especially for the managers. This source is most basic, unobtainable, extremely important and valuable source. Everyone has it equally but it can't be produced. Most important aspect is, it can't be stored in case of need or requirement or when it's not used. That's why, the time which is not used effectively or productively is wasted and misused. From this point of view, time is different from the other sources as property, capital and natural source.

Police is the first step and the most important stage in struggling against crime and criminals and administering the justice. Therefore, Police managers' using the time effectively and productively is very important for the peace and calm of the society. And it's known that justice is not justice when it's late.

In this study, it's researched how effectively Police Managers use the time, in other words how they manage the time.

In the first chapter, Management, Management Process, Management Process and Time Relation, Police Managers, Time and Time Management and Related Concepts; In the second chapter, Effective Time Management Principles and In the third chapter behavior and attitudes of Police Managers on Time Management have been explained. For this, a survey has been conducted with 158 managers who work in Gaziantep Police Department and Gaziantep Police Vocational School of Higher Education. And the results of this survey has been evaluated.

At the end of the study, the result obtained from the study and the evaluation have been placed.

**Key words:** Management, Effective Time Management, Police Managers

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ .....	V
1. GİRİŞ .....	1
1.1. GİRİŞ .....	1
2. LİTERATÜR ÖZETLERİ .....	4
2.1. YÖNETİM VE ZAMAN YÖNETİMİ .....	4
2.1.1. Yönetim .....	4
2.1.2. Yönetim süreçleri .....	5
2.1.2.1. Planlama .....	5
2.1.2.2. Örgütleme .....	7
2.1.2.2.1. İşlerin örgütlenmesi .....	8
2.1.2.2.2. Çalışanların örgütlenmesi .....	8
2.1.2.2.3. İşlerin yapılacağı yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi .....	9
2.1.2.3. Yürütme.....	9
2.1.2.4. Koordinasyon.....	11
2.1.2.5. Denetleme.....	13
2.1.3. Yönetim süreçleri ve zaman ilişkisi .....	14
2.1.3.1. Planlama ve zaman.....	14
2.1.3.2. Örgütleme ve zaman .....	15
2.1.3.3. Yürütme ve zaman .....	16
2.1.3.4. Koordinasyon ve zaman .....	17
2.1.3.5. Denetleme ve zaman .....	18
2.1.3.6. Yetiştirme ve zaman.....	19
2.1.4. Zaman ve zaman yönetimi ile ilgili kavramlar .....	19
2.1.4.1. Zaman kavramı .....	19
2.1.4.2. Zaman çeşitleri.....	20
2.1.4.3. Zaman yönetimi kavramı .....	21
2.1.4.4. Zaman tuzakları .....	22
2.1.4.4.1. Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları .....	22
2.1.4.4.2. Çevreden kaynaklanan zaman tuzakları .....	27
2.2. ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİ İLKELERİ .....	34
2.2.1. Kişisel zaman yönetimi .....	34
2.2.1.1. Zaman çizelgesi hazırlama .....	34
2.2.1.2. Analiz yapma .....	36

	<u>Sayfa No</u>
2.2.1.3. Yapılacak işler listesi yapma .....	37
2.2.1.4. Planlama .....	37
2.2.1.5. Hatırlatma araçları .....	38
2.2.1.6. Etkili ve hızlı okuma .....	38
2.2.1.7. Ertelemekten kaçınma .....	40
2.2.1.8. Hedefleri belirleme .....	41
2.2.1.9. Öncelikleri belirleme.....	42
2.2.1.10. Düzenli masa ve dosyalama .....	43
2.2.1.11. Hayır diyebilme reddetme .....	44
2.2.1.12. Kendine zaman ayırma.....	44
2.2.1.13. Kendi kendini yönetme .....	45
2.2.1.14. Motivasyon .....	45
2.2.1.15. Ziyaret ve ziyaretçilerin kontrolü .....	46
2.2.2. Örgütsel zaman yönetimi.....	47
2.2.2.1. Etkili bir takım oluşturmak.....	47
2.2.2.2. Etkili iletişim .....	48
2.2.2.3. Etkin koordinasyon .....	49
2.2.2.4. Yetki devri .....	50
2.2.2.5. Etkili toplantı .....	51
2.2.2.6. Sekreterle çalışma .....	52
2.2.2.7. Astların zamanını yönetme.....	54
<b>2.3. EMNİYET TEŞKİLATI YÖNETİCİLERİ .....</b>	<b>55</b>
2.3.1. Terfi ve atama .....	55
2.3.2. Rütbeler, meslek dereceleri ve görev ünvanları.....	56
<b>3. MATERYAL VE YÖNTEM.....</b>	<b>60</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	60
3.2. VERİLERİN ANALİZİ .....	60
<b>4. BULGULAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>61</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	61
4.2. TARTIŞMA.....	73
<b>SONUÇ .....</b>	<b>76</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>79</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>84</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa No

Tablo 1.1. Stres Altında ve Huzurlu Ortamda Zaman Kullanma .....	26
Tablo 3.1. Zaman Çizelgesi Örneği .....	35
Tablo 4.1. Emniyet Teşkilatı Yöneticileri .....	57
Tablo 4.2. Emniyet Teşkilatı Yöneticilerinin Rütbelerde Bekleme Süreleri .....	58
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Yaşları .....	61
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti .....	61
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu .....	62
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Rütbesi .....	62
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılanların Kaç Yıldır Yönetici Olduğu .....	62
Tablo 4.8. Araştırmaya Katılanların Sekreter veya Asistanı olup olmadığı .....	63
Tablo 4.9. Araştırmaya Katılanların Bilgisayar Kullanmayı Bilip Bilmediği ....	63
Tablo 4.10. Araştırmaya Katılanların Yabancı Dil Bilip Bilmediği .....	63
Tablo 4.11. Araştırmaya Katılanların Haftada Ortalama Kaç Saat Çalıştıkları .....	63
Tablo 4.12. Araştırmaya Katılanların Yöneticilikle İlgili Herhangi Bir Seminer / Kurs Alıp Almadığı .....	64
Tablo 4.13. Emniyet Teşkilatı Yöneticilerinin Zamanı Etkin Kullanma Tutum ve Davranışları ile İlgili Ortalaması Düşük Bulunan Değişkenler .....	65
Tablo 4.14. Emniyet Teşkilatı Yöneticilerinin Zamanı Etkin Kullanma Tutum ve Davranışları ile İlgili Ortalaması Orta Düzeyde Bulunan Değişkenler .....	66
Tablo 4.15. Emniyet Teşkilatı Yöneticilerinin Zamanı Etkin Kullanma Tutum ve Davranışları ile İlgili Ortalaması Yüksek Bulunan Değişkenler .....	67
Tablo 4.16. Rütbe ile Yapılması Gereken Rutin İşleri Önemsiz Sebeplerle Erteleme Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	69
Tablo 4.17. Rütbe ile İşle İlgisi Olmayan Ziyaretçi veya Görüşmelere Hayır Diyebilme Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	70
Tablo 4.18. Yöneticilerin Sekreter veya Asistanları Olması ile Yapılacak İşler Listesi Hazırlama Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	71
Tablo 4.19. Yöneticilerin Sekreter veya Asistanları Olması ile İşleri ile İlgisi Olmayan Ziyaretçi veya Görüşmelere Hayır Diyebilmeleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	72
Tablo 4.20. Yöneticilerin Haftada Ortalama Çalışma Saatleri ile Katıldıkları Toplantıların Geç Başlaması ve Süresinin Uzaması Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	73

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1.1. GİRİŞ

Zaman yetersizliğinin günümüz insanının en önemli sorunlarından olduğu inkar edilemeyecek bir gerçektir. Herkes ve özellikle de yöneticiler için zaman oldukça kısıtlı ve çok hayati bir öneme sahiptir. Zaman, eşi olmayan bir kaynaktır. Organizasyonlarda, yapının etkili ve verimli olarak varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan birkaç kıt ve önemli kaynaktan biri zamandır. Para, bina, makine, teçhizat ve hatta insan becerileri bile yenilenebilirken zaman geri döndürülemeyen, yenilenemeyen, tekrar edilmeyen ve yeri doldurulamayan bir kaynak olarak karşımıza çıkar. Geçen zaman tamamen kaybolup gider. Özellikle yöneticilerin zamana bakış açıları ve zamanla ilgili davranış ve tutumları organizasyonun işleyişini, çalışma ortamını ve diğer çalışanları doğrudan etkiler.

Modern kurum ve kuruluşlarda yöneticiler yerine getirdikleri yönetim fonksiyonları yanında astlarla, üstlerle, ziyaretçilerle, diğer kurum ve kuruluşların yöneticileri ile çeşitli diyaloglara girmek, bazen personelin aile içi kişisel problemleri ile ilgilenmek, toplantılara veya davetlere katılmak, evrak imzalamak, dosyaları inceleyip yazıları okumak, kurum içi bazı işleri takip etmek gibi bir çok etkinliği yapmak zorunda kalmakta ve bunun doğal sonucu olarak da yöneticilerin, yönetim fonksiyonlarını etkin olarak uygulamaya zaman bulmakta zorlandığı olmaktadır.

Bu çalışma, herkes için hayati bir önemi ve değeri olan zamanın, Emniyet Teşkilatı Yöneticileri tarafından nasıl algılandığını ve zamanın ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığını belirlemek için yapıldı. Çalışma sonucunda yöneticilerin eksik oldukları alanlar tespit edilerek bu alanlarda seminer ve konferanslar verilebilir. Böylece Emniyet Teşkilatı yöneticileri daha



etkin ve verimli çalışarak toplumun huzur ve rahatını sağlama konusunda daha yüksek bir performans göstereceklerdir.

Bu araştırmamızda Emniyet Teşkilatında yönetici olarak çalışan personelin zamanı etkin olarak kullanma yani onu yönetme durumları araştırılmıştır.

Birinci bölümde; *Yönetim, Yönetim Süreçleri, Yönetim Süreçleri ve Zaman İlişkisi, Emniyet Teşkilatı Yöneticileri, Zaman ve Zaman Yönetimi ile İlgili Kavramlar* incelenmiştir.

İkinci Bölümde; *Etkili Zaman Yönetimi İlkeleri* konusu açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; Emniyet Teşkilatındaki Yöneticilerin Zaman Yönetimi Konusundaki Tutum ve Davranışları araştırılmış ve bunun için Gaziantep İl Emniyet Müdürlüğü ile Gaziantep Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğünde çalışan 158 yönetici ile yapılan anket çalışması ve bu çalışmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonunda ise, çalışma sonucunda elde edilen sonuç ve değerlendirme yer almaktadır.

Bu araştırmadaki amaç, yöneticilerin zamanlarını etkin kullanmaları, yönetimin etkinliği ve kalitesi açısından çok önemlidir. Zamanlarını etkin kullanan yöneticilerden ve çalışanlardan meydana gelen kurumların daha verimli ve faydalı olacakları göz ardı edilemez bir gerçektir. Zamanı etkin kullanma yöntemlerinin neler olduğu, bunların Emniyet Teşkilatında çalışan yöneticiler tarafından bilinip bilinmediği ve biliniyorsa ne kadar uygulandığı, uygulanıp ve uygulanmadığı durumlarda olumlu ve olumsuz nelerin ortaya çıktığı araştırılarak, yöneticilerin zamanı etkin ve verimli kullanmaları sonucunda güvenliği sağlayan bir kurum olan Emniyet Teşkilatında yönetimin kalitesinin artacağı ve bunun da Emniyet Teşkilatının etkinlik ve verimliliğini arttıracacağı görülecektir. Artan etkinlik ve verimlilik ile kamunun can ve mal güvenliğinin daha fonksiyonel bir şekilde korunması ve topluma daha kaliteli hizmet götürülmesi sağlanacaktır.

Bu araştırmanın önemi, Zamanın etkin ve verimli olarak kullanılması, zaman yönetimi ilkelerinin uygulanması ve bu ilkelerin yöneticiler tarafından bilinmesi hızla ilerleyen günümüzde oldukça önemlidir.

Bu araştırma sonunda, Emniyet Teşkilatındaki yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanıp kullanamadıkları ortaya çıkarılmaya çalışılacağı için, yöneticilerin şu anki durumları belirlendikten sonra nerelerde hata yaptıkları, hangi konuları önemsedikleri ve içinde buldukları durumun farkında olup olmadıkları ortaya çıkarılmaya çalışılacağı için, eksik noktalar düzenlenecek hizmet içi kurslar ve diğer etkinlikler ile giderilmeye çalışılacağı için ve bunun sonucu olarak yöneticilerin bu konudaki duyarlılıkları artırılmağa çalışılacağı için önemlidir.

## İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR ÖZETLERİ

### 2.1. YÖNETİM VE ZAMAN YÖNETİMİ

#### 2.1.1. Yönetim

Yönetimin çeşitli tanımları vardır. Bu tanımlar bilim alanlarına göre farklılık gösterir. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Yönetim bilimciler ise yönetimi, bir otorite sistemi olarak görürler. Yönetim bu anlamda örgüt, yöneten ve yönetilenden oluşan bir ilişkiler sistemidir. Toplumbilimciler yönetimi toplumun kanaat önderlerinin elinde bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak kabul ederler. Ayrıca diğer bilim dallarının da farklı yönetim yaklaşımları vardır. Bu yaklaşımların ortak noktası; yönetim, çalışanların eşgüdümlemiş çabalarıyla, amaçların gerçekleştirilmesi sürecidir(Can, 2001: 3).

Yönetim etkinlikleri bir süreç halinde devam eder. Kamu veya özel organizasyonlarda tüm örgütsel ve yönetsel etkinlikler; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetimden oluşur.

Yönetim kavramı bazen "idare", bazen "sevk ve idare", bazen de "kurum" veya "örgüt" anlamında kullanılmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımlarında yönetim, başkalarını sevk ve idare etme anlamında kullanılırken, çağdaş yönetim yaklaşımlarında yönetim, çalışanların yardımıyla iş yapabilme bilimi ve sanatı anlamında kullanılır. Geleneksel yaklaşım, yönetimi, başkaları üzerinde otorite kurma olarak görürken çağdaş yaklaşım ise yönetimi, çalışanları motive ederek onların yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir. Bu etkinlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için çeşitli örgütsel kaynakları birleştiren ve koordine eden yöneticiler tarafından yerine getirilir(Ricky, 1992: 5).

Kısa ancak geniş bir tanımla yönetim, bir amacın gerçekleştirilmesi için, emek, sermaye, bilgi gibi örgütsel kaynakların koordinasyonudur(Rachman, 1996: 156). Yönetim en genel tanımıyla başkalarını sevk ve idare etmedir.

Başkalarına emretme ve onlardan itaat bekleme, bir yönetim faaliyetidir ve bu sayede başkalarına iş yaptırmak mümkün olur. Yönetimin bir diğer tanımı da, "başkalarına iş yaptırmak için sürdürülen kararlı bir eylem" tanımıdır. Yönetim genellikle birden fazla insanın söz konusu olduğu durumlarda gerekli olur. Bu nedenle yönetim bir grup etkinliğidir. Böylece yönetimi, "belli amaçlara ulaşmak için sürdürülen bir grup etkinliği" olarak tanımlamak mümkündür(Tutar, 2003: 176).

Yönetim bilimi, eldeki kaynakların verimli, etkin ve rasyonel bir biçimde kullanılmasını öğreten bir bilim dalıdır. Örgütlerin rasyonel bir şekilde kullanmaları gereken kaynakların başında zaman gelir, zamanın etkin yönetimi, diğer tüm örgütsel kaynakların etkin yönetimi için zorunludur. Çünkü zaman yönetilemiyorsa, aslında hiçbir şey yönetiliyor sayılmaz(Can, 1994: 271).

### **2.1.2. Yönetim süreçleri**

Yönetim süreçleri, örgüt tipi veya yöneticinin örgütteki yeri ne olursa olsun zorunlu olarak aynıdır. Bu yüzden, yönetim süreçleri evrenseldir. Başka bir söyleyişle planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme olmadan, yönetmenin söz konusu olamayacağı açıktır. Bir yönetici bu işlevleri yerine getirmek ve bunları yaparken de sürekli olarak karar vermek, iletişim içinde bulunmak zorundadır.

Yukarıda belirtilen, beş temel yönetim sürecini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

#### **2.1.2.1. Planlama**

Amaçların ve bu amaçları elde etmek için yapılması gereken etkinliklerin ve faaliyetlerin belirlenmesi sürecine planlama denir. Bu süreç, yönetimin bilgi edinme ve toplama sürecidir. Bu süreçte örgütün hedeflerini ve siyasetlerini belirleyen ve bunlarla ilgili strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı olabilecek bilgiler toplanır(Can, 1992: 73).

Planlama yapılırken; yapılacak faaliyet adımları tek tek belirlenmelidir. Her bir adım için tamamlanması gereken diğer adımların neler olduğu belirlenmelidir. Belirlenen plana göre faaliyet ve fikirler yeniden düzenlenmelidir. En sonunda plan tekrar gözden geçirilmeli ve basitleştirilmeye çalışılmalıdır. Planın uygulanması sürekli olarak izlenmeli ve plan gözden geçirilmelidir. O ana

kadar hedefe ne kadar yaklaşıldığı ve yeni elde edilen bilgiler tespit edilmeli ve bu yeni bilgiler planı optimize etmek için kullanılmalıdır([www.time-management-guide.com/plan](http://www.time-management-guide.com/plan), 2004).

Planlama herhangi bir konuda, ne, nerede, ne zaman, nasıl, neden, kim tarafından, hangi maliyetle yapılacak sorularına yanıt vermeye çalışır(Koçel, 2001: 88). Bu yüzden diğer yönetim süreçlerinin başarılı olması iyi bir planlamayla doğrudan ilgilidir. Planlama gelecekle ilgili bir konudur, gelecek ise içinde bir çok belirsizlik bulundurur. Bu sebeple yapılan planların başarılı olabilmesi gelecekle ilgili doğru bilgiler edinmeye ve doğru varsayımlar yapmaya bağlıdır.

Planlama için çoğu kere üst düzey yöneticilerin görevi olduğu şeklinde bir düşünüş vardır fakat uygulamada, örgütün alt kademelerinde de planlamaya ihtiyaç vardır ve planlama yapılır. Ancak planlama karar vermeyle yakından ilgilidir ve karar verme yetkisi üste çıkıldıkça artar ve bu yüzden üst düzeyde, planlamaya daha fazla zaman ve emek harcanır. Ayrıca alt seviyedeki işler, daha sıradan işler olduğundan daha az karar vermek gerekmektedir( Hatipoğlu, 1986: 35).

Planlama süreci içerisindeki aşamalardan ilki; amaçların saptanmasıdır. Burada ilk hareket noktası, örgütün temel ve yan amaçlarının açık biçimde belirlenmesidir(Doğan, 1984: 179).

Yönetimin daha verimli ve daha etkin olmasını sağlamak için amaçların belirlenmesinde çeşitli noktalara dikkat etmek gerekir(Tosun, 1984: 56; Can, 1992: 80):

Amaçlar; kesin olmalı, eksiksiz olarak ifade edilmeli ve açık olmalıdır fazla genel ve belirsiz olmamalıdır. Amaçlar yarışma havası yaratacak kadar iddialı olmalı, ancak erişilemeyecek kadar da hayali ve havada olmamalıdır. Amaçların erişilebilir olması, güdüleyici bir rol oynar. Amaçlar belirlenirken astların katılımı sağlanmalıdır. Böylece amaçların benimsenmesi ve yeterince çaba gösterilmesi sağlanır. Sonradan türetilen amaçlar kendi içinde uyumlu olmalı ve bunlarla temel amaçlar arasında uyum sağlanmalıdır. Bütün amaçlar elde edilebilecek en iyi verilere dayanmalı ve zaman zaman gözden geçirilmelidir.

Amaçlar değişen koşullara uyacak esneklikte olmalıdır (www.mindtools.com/ page6,2005 ve www.mygoals.com/ helpgoalsettingTips, 2005).

Amaçların ölçülebilir olması gerekir. Ulaşılan sonuçlarla, daha önceden belirlenen amaçları karşılaştırabilmek için buna özen göstermek gerekir(Hatipoğlu, 1986: 48).

Planlama sürecinin ikinci aşaması; imkanların araştırılması ve seçeneklerin belirlenmesidir. Bu aşamada, belirli bir zaman sonunda ulaşılması kararlaştırılan duruma nasıl, ne yapılarak ulaşılabileceğinin araştırılması ve bu yolların belirlenmesi gerekir(Koçel, 2001: 96). Burada koşullar net olarak belirlenmeye çalışılmalıdır.

Üçüncü aşama ise; seçeneklerin karşılaştırılmasıdır. Bu aşamada, seçenekler listelenmeli, sınanmalı ve değerlendirilmelidir. Bazen en yararlı seçenek yeterince net olmayabilir. İlk bakışta en iyi görünen seçenek çok pahalı olabilir ya da yakın gelecek için iyi iken gelişme açısından uzun dönem için iyi olmayabilir(Hicks ve Place, 1963: 348).

İyi bir plan;

1-Mantıklı olmalı, rasyonel olmayan noktalar bulunmamalıdır,

2-Objektif olmalı, herhangi bir sebeple taraflı olmamalıdır,

3-Açık ve anlaşılır olmalı, belirsizlikler giderilmelidir,

4-Esnek olmalı, değişen koşullara uyum sağlayabilmelidir,

5-Uygun bir zamanı kapsamalı, çok kısa ve uzun dönemleri kapsamamalıdır,

6-Öncelikle kurum içi imkanları kullanmalı yeni kaynaklar talep eden durumda olmamalıdır(Hicks ve Place, 1963: 345; Tosun, 1984: 64).

#### **2.1.2.2. Örgütlenme**

Örgütlenme, örgüt varlıklarının ve çalışanların bir amaca yönelik olarak belli bir düzene sokulması işlemidir. Örneğin örgüt etkinliklerinin belirlenip gruplandırılması, etkinlikleri yürütebilecek insan ve diğer etmenlerinin sağlanması, çalışanların işlere atanması ve aralarındaki ilişkilerin düzenlenmesi gibi işlemleri kapsar(Doğan, 1984: 182). Örgütlenmede, planda saptanmış bulunan amaç, araç ve yöntemlerin uygulanması yönünde bir adım daha atılır. Bir başka

deyişle hala planlama aşamasında bulunmaktadır. Bu nedenle de birçok yazar, örgütlemeyi kuruluşun planlanması olarak adlandırır(Tosun, 1984: 75).

#### **2.1.2.2.1. İşlerin örgütlenmesi**

Amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işler planlama sürecinde saptanmıştır. Örgütlenme sürecinde ise yapılacak işlerin ayrıntılı olarak belirlenmesi söz konusudur.

a. İşbölümü ve Uzmanlaşma: İşbölümü, işlerin küçük parçalar haline getirilerek tek kişinin işin bütününe yapması yerine, işin uzmanlaşmış parçalar halinde bir grup tarafından yapılmasıdır. İşlerin uzmanlaştırılması; Yatay uzmanlaşma yani aynı düzeydeki işlevlerin birden çok kişiye dağıtılmasıdır. Bu tür uzmanlaşma, örgütler büyüdükçe bölümlere ayırma artar. Dikey uzmanlaşma ise, işin yapılmasının işin yönetiminden ayrılması, yönetsel ve yönetsel olmayan düzeylerin oluşturulmasıdır. Her iki tür uzmanlaşmanın amacı, örgütsel amacın başarılmasını, standartlaştırmayı ve öğrenmeyi kolaylaştırmaktır (Can,1992: 110-111). Ancak aşırı uzmanlaşmanın yaratabileceği olumsuz etkileri gidermek ya da önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme gibi yöntemlere başvurulabilir.

b. İşlerin Gruplandırılması: Örgütsel amaçların başarılması için işbölümü sonucunda işlevler bölünebilir. Bunların benzer olanları bir araya getirilmelidir. Bu grupta sonucunda benzer işlerin bir kişiye verilmesi sağlanabilir ve böylece örgütte bölümlerin, birimlerin oluşması da sağlanabilir(Can, 1992: 111)

Bölümlerin oluşturulmasında temel alınan özelliklere göre, işlevlere, yere, ürüne, tüketiciye, sürece veya malzemeye göre bölümlendirme gibi çeşitli bölümlendirme türleri karşımıza çıkar(Strong, 1965: 315).

#### **2.1.2.2.2. Çalışanların örgütlenmesi**

Görevlendirme, ilgili kişilere işi yapması için gereken yetki ve sorumluluğun verilmesidir. Amaca ulaştıracak işlerle ilgili fiziksel ve zihinsel standartların geliştirilmesi ve her iş için olması gereken niteliklere uygun kişilerin görevlendirilmesi gerekir(Strong, 1965: 314). Bu nedenle bu aşamada, belirlenmiş işlere veya iş gruplarına bireyler atanır, bölümler arası ilişkiler ve sorumluluklar saptanır. Atamalar bireylerin yetenek ve yeterliliklerine, işlerin zorluklarına ve durumlarına bağlıdır(Hicks ve Place, 1963: 391).

Görevlendirilen kişi, yetkilerini ve sorumluluklarını bilmelidir. Bu amaçla, örgütte yer alacak orunları, orunlarda yer alacak kişilerin aralarındaki ilişkileri, yetki ve sorumlulukları gösteren örgüt şemaları ve örgüt el kitapları hazırlanır. Örgüt şemaları, örgütte en üst düzeyden alt düzeye kadar uzanan hiyerarşik yapıyı gösterir. Bir örgüt şeması, örgütlenme işleminin yapılmasında büyük yardım sağlayabilir. Yetki ve hesap verme ilişkilerinin, etkinliklerin ve haberleşme kanallarının saptanmasında yardımcı olur. Kısaca örgüt şeması örgüt yapısının bir resmini vermektedir(Hicks, 1979: 332-333).

#### **2.1.2.2.3. İşlerin yapılacağı yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi**

Örgütlemenin bu aşaması fiziksel koşullarla ilgilidir. Üretim için hammadde, malzeme, makine, bina, arazi, büro malzemeleri, haberleşme araçları gibi maddi araç ve olanaklar gereklidir. Bunların sağlanması ve işlerin niteliğine göre düzene sokulması, bu çalışmaların da en az emek ilkesine göre yapılması, örgütlenme sürecinin bu aşamasını oluşturur (Tosun, 1984: 78).

Yukarıda ana çizgileriyle anlatılan örgütlemenin de bir tür planlama olduğu görülmektedir. Ancak, yönetim süreçleri içinde planlama ve örgütlenme sürecinin ayrı yerleri vardır. Planlama sonucunda ortaya çıkan yazılı bir plandır. Örgütlenme sonucunda ise somut bir örgüt oluşmaktadır. Üretim için gerekli olan temel koşullar sağlanmıştır. Bu süreç sonucunda yürütme ve denetim için bir hazırlık yapılmış olmaktadır.

#### **2.1.2.3. Yürütme**

Yönetimin üçüncü süreci yürütmedir. Bu aşamaya kadar planlar yapıp, eylemler ve işleri yapacak olanlar belirlenmiştir. Ancak henüz örgüt çalışmaya başlamamıştır. Yönetici bu noktada örgütü harekete geçirmek zorundadır.

Harekete geçirme insanların yardımını ve katkısını sağlamaktır. Örgüt çalışanlarını harekete geçirme görevi, sürekli bir görevdir(Tortop, 1990: 136). Örgütün amaçlarına ulaştırılabilmesi için her çalışanın istekli ve sürekli olarak çalışmasının sağlanması gerekir. Bunun için sadece alınan kararların ilgili kişilere iletilmesi yeterli olmaz. Çalışanların dikkatle ve özenle motive edilmesi ve bunun değişen durumlara da uydurularak devam ettirilmesi önemlidir.

Yönetim, başkalarına iş gördürme eylemi olduğuna göre insanların ne yapmaları gerektiğini belirten emir ve yönergeler gereklidir.



Emir ve yönergelerin istenen sonuca ulaştırması için bazı nitelikleri taşıması gerekir(Hatipoğlu, 1986: 133; Tosun, 1984: 97):

1- Emir kabul edilebilir olmalıdır. Bunun için işi yapacak olanın gerekli bilgi ve yeteneğinin olup olmadığı, olanaklarının bu iş için uygun olup olmadığı düşünülmelidir. Yerine getirilememe olasılığı yüksek olan emirler verilmemelidir.

2- Emir açık ve tam olmalıdır. Emri yerine getirecek astta kararsızlık ve duraksama uyandırmayacak kadar anlaşılır olmalı, nicelik, nitelik, yöntem, zaman gibi tüm detaylar belirtilmelidir.Emrin amacı asta açıklanmalı, emre danışma niteliği verilmelidir. Böylece, görüşü alınan bireyin güdülenmesi daha da kolaylaşacaktır.

3- Emir çeşitli kimselere veriliyorsa, yerine getirilmesi uzun zaman alacaksa, karışık ve ayrıntılı ise, yazılı olarak verilmelidir.

Yürütme sürecinde, astlara görevlerini nasıl yapacaklarını öğretmek için sürekli eğitim verilmelidir. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek değişen koşullara uyum sağlamalarını kolaylaştırmak için örgüt içi ve dışı eğitimlerden yararlanılır.

Bu süreçte astlarla üstler arasında iyi bir iletişim sisteminin kurulması gerekir. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmeleri için kendilerinden beklenenleri zamanında ve doğru olarak öğrenebilmeleri gerekir. Diğer yandan yöneticinin de çalışanlar ve işler hakkında yeterli bilgiyi zamanında alması ve yönetim süreçlerini yerine getirebilmek için istediği bilgileri edinmesi açısından örgütteki iletişimin iyi olması gerekir.

Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz iletişim biçimlerinden her birinin ayrı ayrı önemi varsa da ilk iki tür iletişim astları yürütmede ön plana çıkmaktadır.

İnsanın kendi isteğiyle hareket etmesini sağlayan güdüler kişisel iken, özendirme araçları onun yönetim çevresiyle ilgilidir. Birey istek ve gereksinimlerini yönetimin kendisine sunduğu imkan ve araçlar sayesinde karşılayacaktır ve bireyin iş yapma isteği artacaktır(Eren, 1993: 317). Yürütme sürecinin başarılı olabilmesi için yöneticinin, bireyin gereksinimlerini bilmesi ve bunları göz önünde bulundurması zorunludur.

Maslow, gereksinimleri beşe ayırmıştır(Johnson ve Stinson, 1978: 31):

1-Fizyolojik Gereksinimler: Yiyecek, içecek, hava, barınma. Yaşamı sürdürmek için bu gereksinimler en alt düzeyde de olsa doyurulmak zorundadır.

2- Güvenlik Gereksinimi: Fiziksel ve ekonomik zarardan korunma, beklenmeyen durumlardan kaçınma.

3- Toplumsal Gereksinimler: Başkalarıyla arkadaşlık kurma ve onlar tarafından kabul edilme. Bu gereksinimler sevgi veya ilişki gereksinimleri olarak da adlandırılır.

4- Saygı Gereksinimi: Başkalarından saygı görme ve kendine saygı duyma.

5- Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: İstek ve ideallerini ortaya çıkarma ve yeteneklerini tümüyle kullanabilme.

Yönetici, alışanları yönlendirebilmek için her astını, gereksinim ve beklentilerini iyi bilmelidir. Ayrıca astına, onun önem verdiği dlleri sağlamaya çalışmalı, olumlu beklentiler yaratmalı, kişilerin engellenme duygusunu en aza indirmelidir(Johnson ve Stinson, 1978: 45-47).

Yönetici çeşitli güdüleme araç ve yöntemleri kullanarak olumlu ya da olumsuz yönlendirme yapabilir. Prim, kara ortaklık, taktir etme gibi ödüller olumlu, tehdit ve cezalandırma ise olumsuz yönlendirmenin araçlarıdır(Akat vd, 1994: 209).

Yürütme süreci, çalışmalarda disiplin sağlamayı içerir. Bu, büyük ölçüde, yöneticinin önderlik niteliğiyle ilgilidir. Disiplinin amacı örgüt için gereken kural, standart ve işlem dizilerini birey ve gruplara benimsetmek ve onların uygun davranmalarını sağlamaktır(Akat vd., 1994: 236). Bu yönüyle de gdlemeyle ilgilidir(Eren,1993: 317).

#### **2.1.2.4. Koordinasyon**

Örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecine koordinasyon denmektedir. Yönetimde koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaç veya hedeflere ulaşmak için yürütülen etkinliklerin birbirini izlemelerini, bütünleşmelerini sağlamaktır(Akat vd., 1994: 248). Koordinasyon süreci şöyle açıklanmaktadır: Örgütsel amacın 10 olduğunu dşnelim. Bunu elde etmek için amaç 1.1.2.3.2 biçiminde parçalara ayrılmış olsun. Bunlarla 10'a ulaşmak için nokta (.) olan yerlere uygun işaretler konması

gerekmektedir. Bu işaretler  $[(1+1) \times 2 \times 3 - 2 = 10]$  olacaktır. İşaretlerin birisini yanlış koymak amaca ulaşmayı önleyecektir. İşte bu "doğru işaretleri koyma" sürecine koordinasyon adını vermekteyiz (Can, 1992: 112).

Koordinasyonun başarılı bir biçimde yerine getirilebilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekir (Hatipoğlu, 1986: 136-138; Tosun, 1984: 124-127):

- Sade bir örgüt: Örgütler büyüdükçe koordinasyonu zorlaşır. Bölümlere ayırma işi koordinasyona yardım edecek biçimde yapılmalıdır. Örneğin aynı zamanda yapılması gereken işler aynı yönetim birimine verilmelidir.

- Koordine edilmiş plan ve politikalar: Koordinasyonu sağlamak için en uygun zaman planlama aşamasıdır. Özellikle, farklı kişiler tarafından yapılan planların birbirine uydurulması, bir bütün oluşturması sağlanmalıdır.

- Sağlıklı İletişim Yöntemleri: İşlerin planlanana uygun olarak yapılıp yapılmadığını bilmek iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla yakından ilgilidir. Örgütün değişik bölümlerinde neler olduğunu öğrenmeyi sağlayacak, önceden planlanması olanaksız işleri yapacak kişilerin çalışmalarını birbirine uyumlu duruma getirecek bir iletişim sistemi kurulmalıdır.

- Gönüllü İşbirliğini Destekleme: Bir çok örgütte koordinasyon, çalışanların gönüllü işbirliği ile sağlanabilir. Bu işbirliğini sağlamak için a) Çalışmaları koordine edilecek bireyler için ortak amaçlar saptanabilir, b) Herkesin kabul edeceği gelenek ve davranış biçimleri geliştirilebilir, c) Biçimsel olmayan iletişim yöntemi özendirilebilir. Bu, ilgililer arasında anlaşmaya ve görüş birliğine yardım eder. d) Kurullar oluşturulabilir. Kurullar kişisel ilişkilere olanak verir.

- Gözetim Yoluyla Koordinasyon: Üst, astlarının çalışmalarını gözetim altında tutarak onların çalışmaları arasındaki uyumu sağlayabilir.

- Genel Danışman veya Özel Koordinatörlerden Yararlanma: Çalışanları diğer bölümlerde olup bitenlerden haberli kılmak üzere ya da bölümler arası koordinasyonu sağlamak üzere belli görevliler atanabilir.

Örgütün farklı düzeyleri arasında yapılan koordinasyona dikey koordinasyon denir. Gözetim ve denetim araçlarıyla, yetki devri yoluyla sağlanabilir. Aynı düzeydeki bölümler arasında yapılan koordinasyona ise yatay koordinasyon adı verilir. Ayrıca proje tipi örgütlerde çapraz koordinasyon da söz konusudur (Akat vd., 1994: 254).

Örgütün kendi birimleri arasındaki koordinasyonun (iç koordinasyon) yanında örgütün dışındaki etmenlerle koordinasyonun da sağlanması gerekir. Buna dış koordinasyon denir.

Yapısal koordinasyon, örgütün kuruluş aşamasında koordinasyona elverişli olarak kurulmasıdır. Görevsel koordinasyon ise kuruluşun işleyişi sırasında sağlanan koordinasyondur.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi örgütün her düzeyinde ve yönetimin her aşamasında koordinasyon zorunludur.

#### **2.1.2.5. Denetleme**

Denetimin başlıca amaçları, başarının planlara uymasını garanti etmek, eylemleri koordine etmek, kayıpları en aza indirmek ve amaçlarla standartların uyduğundan emin olmaktır(Hicks ve Place, 1963: 400). Amaçları gerçekleştirmek için denetim, yönetimin diğer süreçlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Bu sebeple de denetleme, yalnızca iş ve eylemlerin sona ermesinden sonra değil, başlangıçtan itibaren sürekli olarak yapılmalıdır(Alpugan, vd., 1993: 206).

Neyin, nasıl ve hangi ölçüde başarıldığının saptanması için kuşkusuz, öncelikle amacın saptanmış olması gerekmektedir. Böyle baktığımızda ise planlama ile denetimin sıkı ilişkisi görülebilmektedir. Planlama sürecinde amaçlar oluşturulur ve bu amaçlara ulaşmak için planlar geliştirilir. Bu amaçlar ve planlar daha sonra başarının ölçülmesi için standartlara dönüştürülür. Eğer başarı ve standartlar arasında fark varsa, gözden geçirilerek düzeltilmiş planlara ve yeni standartlara dayanan düzeltici eylemde bulunulur(Johnson ve Stinson, 1978: 195).

Etkili bir denetim sistemi için dikkat edilmesi gereken çeşitli noktalar vardır (Akat vd, 1994: 261):

- Kapsayıcı olmalıdır: Denetim etkinlikleri örgütün tümünü kapsamalıdır.
- Örgütsel yapıya uymalıdır: Her düzeydeki yöneticinin denetim işlevi vardır.Yapıdan çok farklı bir denetim mekanizması olmamalıdır.
- Ekonomik olmalıdır: Denetim için yapılan harcamalar uygun olmalıdır. Gereğinden fazla harcama yapılmamalıdır.

-Esnek olmalıdır: Planların başarısızlıklarını denetim işlevi ortaya çıkarabilmeli, başarısızlıklara karşın etkinliklerin yönetsel denetimini sürdürmede yeterince esnek olmalıdır.

-Tarafsız olmalıdır: Denetim kişiye göre değil, standartlara göre yapılmalı ve sonuç tarafsız bir biçimde yansıtılmalıdır.

-Düzeltilici eylemi göstermelidir: Yapılan yanlışların doğrusunu öğretmelidir.

-Sürekli yapılmalıdır: İşlerden önce, işler sırasında ve işlerden sonra yapılmalıdır. Denetim, dinamik ve sürekli bu sebeple girdi, süreç ve çıktı üzerinde yapılmalıdır.

### **2.1.3. Yönetim süreçleri ve zaman ilişkisi**

Yönetim süreçlerinden olan; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetleme ve yetiştirme unsurları zaman kavramı ile önemli bir etkileşim halindedir.

#### **2.1.3.1. Planlama ve zaman**

Planlama genel olarak bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirileceğinin kararlaştırılması biçiminde tanımlanabilir (Koçel, 2001: 87).

Planlama herhangi bir konu ile ilgili olarak; ne, nerede, ne zaman, nasıl, neden, kim tarafından, hangi maliyet ve hangi sürede sorularına cevap vermeye çalışır(Dinçer ve Fidan, 1999: 152). Yönetici olsun veya olmasın herhangi bir kimse yaptığı herhangi bir işle ilgili olarak bu sorulara cevap verebiliyorsa bir planı var demektir.

Plan, uygulamaya geçme hazırlığıdır. Bu hazırlık, ulaşmak istenen durumların belirlenmesini, bunun için gerekli seçimlerin yapılmasını, bu seçim sonucu yapılacak işlerin zamanlamasını yani ne zaman yapılacağını belirlenmesini kapsar. Zamanlama, planın önemli bir unsurudur.

Planlama aynı zamanda bir karar verme işlemidir. Karar verme süreci içerisindeki "zaman" ögesinin rolü büyüktür. Alınacak kararın uygun bir sürede alınması, planın başarısı açısından önemlidir.

Buna göre plan, “amaca erişmek için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre, nasıl, ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağını gösteren bir tasarıdır” demek mümkündür.

Planlamada süre ayarlamalarının iyi yapılmayışı, ya amaca ulaşmayı geciktirir ya da ulaşılsa bile zamanı geçmiş bir hareket tarzını ortaya koyar. Bunun maliyeti ve zararı yerine göre büyük olabilir(Koçel, 2001: 88). Kişilerin kendi planlarını yapabilmeleri yanında, yöneticilerin tek başına plan yapmaları hataya düşülmesine sebep olabilir. Çünkü üst yönetici uygulayıcı olmadığından zaman ayarlamasında hata yapabilir. Örgüt yöneticileri, planlama işlerinde başkalarından yeterince yardım alma suretiyle zaman kazanmasını bilmelidir.

Zamanları olmadığı gerekçesiyle planlamaya karşı çıkan yöneticiler, uzun vadede kazanacakları zamanı ve yüksek verimi görememektedirler. En iyi yöneticiler, önce plan yapan, sonra bu planı acele etmeden rahat ve sakin bir şekilde uygulayan kişilerdir. DuPont'un eski başkanlarından Crawford Greenewalt, bu yöneticiler için, "Zamanlarını planladıkları için, sıkışmıyorlar!" demektedir ve "Planlama için ayrılan her dakika, uygulamada üç veya dört dakika kazandırmaktadır" demektedir(Mackenzie, 1974: 12).

Günümüzde örgütlerin ufku, kısa, orta, uzun planlama dönemleri ile belirlenmektedir. Şimdiki zaman temel alınarak yakın ve uzak geleceğe yönelik planlar yapılmaktadır. Gerçekte, zaman kavramını daha dinamik bir şekilde ele almalı, gelecek ile şimdiki zaman bir arada yorumlanabilmelidir. Bu da, geleceğe dönük fakat şimdiki zamanı irdeleyen, sürekli gelişim içerisinde bir yönetim anlayışını gerektirmektedir(Furman, 1996: 46).

### **2.1.3.2. Örgütlenme ve zaman**

Örgütlenme faaliyetleri, planlama faaliyetlerindeki işler yerine getirildikten sonra yapılacak olan faaliyetlerdir. Örgütlenmede, planda saptanan amaçlara varılacak biçimde bir örgüt kurulmaya çalışılmaktadır. Bazen çeşitli nedenlerle kurulu olan örgüt yapısında değişiklikler yapılması gerekebilir. Bu durumda faaliyetler "yeniden örgütlenme" faaliyetleri olacaktır(Cemalcılar vd, 1983 :102-103).

Örgütlenme başlıca dört evreden oluşmaktadır. Birinci evre; yapılacak işlerin belirlenip gruplandırılmasıdır. Bu evrede, işlerin en az emek ve giderle yapılabilecek şekilde bölünmesi, sıralanması, düzenlenmesi, gruplanması,

kısımlara ayrılması gibi faaliyetler yerine getirilmektedir. Emek ve gider harcanmasının en aza indirgenmesi, zaman harcamanın da en aza indirgenmesidir denilebilir(Can,1992: 110).

Örgüt, işlevini yerine getirebilmek için çalışma zamanını bölümlere ayrılabilir. İşin gerektirdiği koşullar bazı örgütlerin günde 24 saat çalışmasını zorunlu kılabilir. Bu durumda çalışanlar 8 saatlik gruplara ayrılarak çalışırlar. Değişen işçi gruplarına veya bunların çalışma süresine vardiya denilir.

İkinci aşamada, işe atanan çalışanlardan işin gerektirdiği bazı niteliklerin olup olmadığı araştırılır(Strong, 1965: 314). Aranılan deneyim, yetenek, ustalık veya mezun olunan okul gibi niteliklerin hepsinin zaman ile ilişkisi bulunmaktadır. Yönetici ve çalışanların belli bir öğrenim süresi, ustalık süresi, yaş, deneyim süresi, belli bir sürede verilecek işin başarabilme yeteneği gibi hep zamanla ilgili koşulları yerine getirmesi gerekir.

Örgütlemenin üçüncü aşamasında yetki ve sorumluluklar belirlenmektedir. Çalışanların atandıkları görevlere gelip gitme, dinlenme saatleri, faaliyetlerle ilgili rapor verme zamanları, amirleri ile görüşme saatleri, kullandıkları makineyi çalıştırma ve durdurma saatleri gibi zaman ögesinin rol oynadığı konular olmaktadır, çalışanların bu sıralanan ilişkileri bilmezse karmaşıklığa neden olunur(Karakoç, 1985: 65-66).

Örgütlemenin dördüncü aşamasında ise; belli bir işin yapılması konusunda yetki ve sorumluluk verilen çalışanların, işi en kısa sürede yapabilmeleri için bazı araç ve olanakların sağlanması söz konusudur(Tosun, 1984: 78). Sağlanacak malzeme, makine, bina, arazi, haberleşme araçları, ısıtma, aydınlatma, temizleme araçları gibi olanaklar ile bunların modernliği ve yeterliliği, faaliyetlerin daha kısa sürede ve istenilen düzeyde yapılmasında doğrudan etkili olacaktır.

### **2.1.3.3. Yürütme ve zaman**

Yönetimde planlama ve örgütlemeden sonra, kurulan düzenin çalıştırılmasına, başka bir ifadeyle; örgütün harekete geçirilmesine "yürütme" adı verilir(Cemalcılar vd : 104).

Yürütme, planlama ve örgütleme süreçlerine göre daha dinamik bir süreçtir. Yöneticiler ilk defa bu işlevin yerine getirilmesi esnasında astlarıyla karşı karşıya gelirler(Onal, 1983: 101). Yani yürütme, eyleme geçilmesi, emir verme

veya diğer yollarla astlara ne yapmaları gerektiğinin bildirilmesi, tüm işlerinde ve kendilerini geliştirmelerinde onlara liderlik yapılması, yapılacak işlerin verimli bir şekilde ve zamanında yapılabilmesi için motive edilmesi ve onlarla iyi bir iletişim kurulmasıdır(Büker, 1984: 284). Yürütme, personelin görevlerini en etkin ve verimli bir şekilde ve daha az zaman harcayarak yaptırmayı amaçlamaktadır.

Örgütlerde yöneticiler, zamanlarının önemli bir kısmını, kararlarını diğer personele yazılı veya sözlü olarak aktarmak yani emretmek için harcarlar(Büker, 1984: 287). Bir emrin istenilen biçimde yerine getirilmesi için; verilme amacının ne olduğu, ne yapılacağı, yapılacak işin miktar ve niteliğinin ne olduğu gibi noktaların yanında emrin ne kadar zamanda yerine getirileceği açıkça belirtilmelidir. Aksi takdirde emir ne kadar iyi yapılırsa yapılsın zamanında yapılmadığı için önemini yitirir. Verilecek emrin yerine getirilmesi için zaman kavramı kesinlikle belirtilmelidir. Örneğin *"bu görevin iyi bir biçimde yapılması gerekiyor"* yerine *"görevin iyi bir şekilde 15 Ocak günü saat 10.00'a kadar yapılmış olması gerekiyor"* şeklinde emir verilerek, sürenin belirtilmesine önem verilmelidir(Karakoç, 1985 : 67).

Zaman belirtilmediğinde emrin istenilen zamanda yerine getirilmeyeceği ve işlerin aksayacağı unutulmamalıdır. Çalışanların ve yöneticilerin zamanı iyi kullanamaması durumunda maliyetlerin yükseleceği ise bilinen bir gerçektir.Bu açıdan bakıldığında zamanın kendisinin ve uygun bir şekilde kullanılmasının özellikle yürütme açısından çok önemli olduğu görülmektedir.

#### **2.1.3.4. Koordinasyon ve zaman**

Koordinasyon, belli bir amaca ulaşmak için çeşitli işler arasında bağlantı, uyum ve düzen sağlama, eş güdüm anlamlarına gelmektedir. Yönetimde koordinasyon ise , insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak bir amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini takip etmelerini ve birbirlerini bütünlemelerini sağlar(Akat vd., 1994: 248).

Örgütlerde, çeşitli basamaklardan oluşan işleri çeşitli yetenekteki insanların yapmaları gerekmektedir. İşlerin, bu insanların birbiri ile uyum içinde çalışmasına bağlı olarak başarılacağı ve zamanlarını iyi kullanabildikleri ölçüde hedefe ulaşılacağı bilinmelidir.

Birbiriyle yakından ilgisi bulunan faaliyetlerin zaman bakımından ayarlanması veya birbiriyle bütünleşmelerinin sağlanması, örgütlenmede



karışıklığın önlenmesi, sade bir örgüt yapısının kurulmasına bağlıdır. Ancak bu yolla, bölümlerdeki eylemlerin birbirini tamamlamaları olanaklı olur. Görev, yetki ve sorumluluklar hiçbir tereddüde yer kalmayacak şekilde belirlenmeli, kimlerin neyi, ne zaman yapacağı açıkça ortaya konmalıdır(Karakoç, 1985: 75).

Koordinasyon işlevi sonucunda örgüt içinde yapılması gereken işlerin en uygun personel ile, en uygun malzeme ile ve en uygun zamanda yapılması gerekir(Bayar, 1997: 16).

Koordinasyon aynı zamanda, denk getirme demektir. Örneğin ağır bir yükün birden çok kişi tarafından hareket ettirebilmesi için aynı anda eş zamanlı bir kuvvet uygulanması gerekmektedir. Günümüzde ilerleyen teknoloji ile birlikte büyüyen ve gelişen örgütlerde bir çok faaliyetin ardışık bir şekilde ve uyumlu olarak birbirini izlemesi gittikçe zorlaşmaktadır(Güzel, 1999: 44).

### **2.1.3.5. Denetleme ve zaman**

Denetleme, örgüt faaliyetlerinin ne kadar başarılı bir şekilde sonuçlandığının araştırılması ve ortaya çıkarılması faaliyetleridir(Uslu, 1997: 24). Başka bir deyişle saptanmış olan amaçların gerçekleştirilmesinde, sahip olunan tüm kaynak, imkan ve koşulların mevcut esas ve ilkelere uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksikliklerin düzeltilmesini sağlamak üzere yapılan aktif bir eylemdir(Akat vd., 1994: 248).

Bir örgütte planlama, örgütlenme, yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarının ne derece iyi uygulandığı yapılacak denetleme faaliyetleriyle belirlenir(Dinçer ve Fidan, 1999: 158).

Denetleme süreci, sadece işlerin bitiminde yerine getirilmesi gereken bir faaliyet olmamalıdır. Denetleme, faaliyetinin sürekli bir şekilde, ara vermeksizin yerine getirilmesi gerekir. Böylece amaçlar yönünde harcanan çabalar sırasında olabilecek aksaklıkların anında düzeltilmesi sağlanarak zaman kaybı önlenmiş olur. Aksi durumda potansiyel aksaklıkların sadece işler bittikten sonra fark edilmesi ara kademelerdeki hatalardan kaynaklanan zaman kayıplarına sebep olur.

Etkili bir denetim sürekli yapılmalıdır. İşlerden önce, işler sırasında ve işlerden sonra yapılmalıdır. Denetim, dinamik ve sürekli bu sebeple girdi, süreç ve çıktı üzerinde her zaman yapılmalıdır(Akat, vd., 1994: 261).

Zamanında yapılmayan denetleme, fonksiyonunu yerine getirme noktasında eksiktir.

### 2.1.3.6. Yetiştirme ve zaman

Örgütlerde yönetici ve çalışanların yetiştirilmesi faaliyeti örgütün zamanını alan bir faktör olmaktadır. Yönetici ve çalışanların aldıkları eğitim ve uygulamalarla örgütün yapacağı işlere cevap vermeyebilir, örgüte yeni alınan yönetici ve çalışanların belli bir zaman içinde örgütün amaçları doğrultusunda yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu yetiştirilme eyleminde yönetici ve çalışanlar örgütün zamanını kullanmaktadır. Bu zamanın en aza indirilmesi yetiştirme örgütünün hedefi olmak zorundadır.

Yetiştirilmemiş yöneticinin örgütte çalışanlar üzerinde negatif etki yapması, çalışanların zamanını iyi kullanamamasına neden olur. Aynı şekilde çalışanların alet ve makinelerin kullanımında yetersiz olması, kullandığı makine ve aletlere onarılması güç arızalar verir ve bu durum örgüt zamanının kaybına neden olur.

Örgüt; yetiştirme fonksiyonuna zaman ayırmak zorundadır. Bu zorunluluk, geniş zamanda örgüte zaman kazandırmada, işgücü kaybını önlemede faydalı olacaktır.

### 2.1.4. Zaman ve zaman yönetimi ile ilgili kavramlar

#### 2.1.4.1. Zaman kavramı

Zaman, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; bir iş veya oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süredir. Ve ayrıca zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirlerini takip ettiği kesintisiz bir süreçtir(W.Smith, 2000: 24). Peter Drucker'e göre, "en kıt ve eşsiz", Mac Kenzie'ye göre "son derece nazik", Laiken'e göre ise "temel" bir kaynaktır. Böylesine değerli bir kaynak olan zamanın yaşam kadar değerli olduğu bir gerçektir(Can, 1994: 271) Öyle ki Benjamin Franklin "Hayatı seviyor musunuz? Öyleyse zamanı çarçur etmeyin, çünkü hayat ondan ibarettir" diyerek bir hayat boyu sürecek yaşamın zaman ile kontrol altına alınabileceğini söylemiştir(Can, 1994: 271).

Zaman, bir eylemin veya işin gerçekleştiği iki hareket arasındaki süredir. Zaman yaşanan bir olgudur. Saatin akrep ve yelkovanının hareketiyle, gece ve gündüzün birbirini takip etmesiyle veya mevsimlerin değişmesiyle zamanın geçtiğini fark ederiz(Tutar, 2003:5).

Hayatı yönlendirebilecek bir dizi planlar ışığı altında zaman, telafisi olmayan kıymetli bir kaynaktır. Ona yaklaşım ve kullanma biçimi, başarı ve başarısızlık arasındaki ibreyi belirleyecek, sağlıklı veya gergin ve depresif bir kişi olmaya sebebiyet verecektir(J.Smith, 1998: 12).

Newton ilk olarak zamanın mutlak olduğunu, evren var olsa da olmasa da oluştuğunu söyler. Leibnitz ise, “Zaman kendi başına bir varlık değil, yalnızca olayların sırasidir” demiştir. Albert Einstein da Leibnitz gibi “Zamanı olayların sıralanışına göre ölçeriz, bu olayların dışında, bağımsız bir varlığı yoktur” demiş, sonra da “eş zamanlar” adını verdiği bir düşünce geliştirmiştir. Bu düşünceye göre tren istasyona saat 7:00’de gelmez. Tren istasyona saatin akrebinin yediyi gösterdiği anda gelir demiştir(W.Smith, 2000: 24).

Zaman evrenin en eşsiz değeridir. İkame edilemeyen, geri getirilemeyen, yeniden yaşanmayan, depolanıp satın alınması mümkün olmayan zaman, aslında kendisi bir iş yapmayan veya işleri kolaylaştırmayan, ancak her iş ve etkinliğin yapılmasında zorunlu olarak kullanılması gereken bir kaynaktır(Tutar, 2003: 4). Çünkü geçen zaman sonsuza kadar kaybolur(Elion, 1993: 255).

Organizasyonlarda , organizasyon yapısının etkili ve verimli olarak varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan birkaç kıt kaynaktan biri ve belki de en önemlisi zamandır(Bluedorn ve Denhart, 1988: 303).

#### **2.1.4.2. Zaman çeşitleri**

Zamanın bazı durumlarda hızlı veya yavaş olarak geçtiği algılanır. Bu yüzden zaman objektif(gerçek) veya subjektif(hissedilen) olmak üzere ikiye ayrılır(Tutar, 2003: 16).

Objektif zaman, saate bağlı olan, gerçek bir ölçüme dayanan zamandır. Düzenli olarak tekrarlanan, dünyanın güneş etrafında dönmesi gibi bazı fiziksel olaylar veya saatin çalışması gibi yapay bazı düzenli hareketler objektif zamanla ilgilidir(Tutar, 2003: 16). Burada herkes için eşit miktarda zaman vardır. Yani her birey her gün içinde tam olarak 24 saat süreye sahip olur.

Subjektif zaman ise hissedilen, algılanan zamandır. Her bir saatte tam olarak 60 dakika olmasına rağmen herkes bulunduğu duruma göre bunu farklı olarak algılar. Zamanın kendine has bir psikolojisi olduğu için bazen sanıldandan

hızlı veya yavaş geçer(Tutar, 2003: 17). Örneğin, önemli bir haber veya bir yerde birisi beklenirken geçen süre daha uzunmuş gibi algılanır.

#### **2.1.4.3. Zaman yönetimi kavramı**

Zaman yönetimi, zamanı daha iyi değerlendirerek belirli bir zaman dilimine daha fazla iş veya etkinlik sığdırmak ya da zaman israfını önleyerek kontrol dışı akan zamanı daha dolu yaşamaktır(Tutar, 2003: 3). Aynı zamanda zaman yönetimi sabit bir akış seyri olan gerçek zamanın yönetilmesi değildir; zaman içinde bireyin kendisini yönetebilmesidir. Zaman yönetimi, her iş ve etkinliğin yapılması için zorunlu ve kıt olan zamana mümkün olan en fazla etkinlik ve işi sığdırmaktır(Tutar, 2003: 32).

Zaman yönetimi, belli işleri belirli bir süre içinde yapmak ve bu arada amaç ve hedeflere ulaşmak için önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır(Şimşek vd, 2003: 35).

Zaman yönetimiyle kişiler, zamana hakim olabilmekte ve zamanın kendilerine hakim olmasını önleyebilmektedirler. Zaman yönetiminde üzerinde durulması gereken konulardan birincisi, herhangi bir işin yapılmasının ertelenmesini önlemeye yönelik tedbirlerdir. İkincisi, kişisel verimi artırmaya yardımcı olan değer yargılarını kazanmak ve bu konuda olumlu tutum ve davranışlar geliştirmek ve üçüncüsü ise zamanı kullanmada kişiye faydalı olan teknik ve görüşlerdir(Özgen ve Doğan, 2001: 137-138).

Zaman yönetiminde sorun, zamanın kendisinde değil bireylerin zamanlarını ne şekilde kullandıklarında ve bu zaman içinde neler yapabildiklerindedir(Ölçer, 1999: 131). Aslında zaman yönetimi zamanın yönetimi değil, zamanla ilişkili olarak bireylerin davranış ve hareketlerinin yönetimidir(Cochran, 1992: 9). Yani zaman yönetimi kendini yönetmektir(www.tsuccess.dircon.co.uk, 2003).

Toplumda örgütlerin veya kişilerin en yaşamsal kaynağının para olduğu ve bu para ile bir çok şeyin yönetildiği düşünülmektedir. Ancak zaman etkili kullanılmadığında hem paranın hem de verimliliğin oluşmadığı bir gerçektir. Drucker'in dediği gibi “zaman doğru yönetilemiyorsa, hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılmaz”(Can, 1994: 271).

Zaman yönetimi ile; israf azaltılır, toplantılara hazır hale gelinir, aşırı işyükü azaltılır, proje ve planların ilerleme durumu izlenir, işin önemi ölçüsünde

zaman tahsisi yapılır, uzun vadeli proje ve planların ihmal edilmemesi sağlanır, her gün verimli bir şekilde planlanır ve her hafta etkin olarak planlanır(www.see.ed.ac.uk 2003).

#### **2.1.4.4. Zaman tuzakları**

Yönetimle ilgili faaliyetler yerine getirilirken bu faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz olarak etkileyen bir takım faktörlere literatürde zaman tuzakları denmektedir(Mackenzie, 1985: 15). Zamanı etkin bir şekilde kullanmanın önündeki engeller zaman tuzaklarıdır(Tutar, 2003: 59). Zamanın etkili ve planlı bir şekilde ve uygun olarak kullanılmayışı kişilerin zaman tuzağına düşmelerinden kaynaklanmaktadır. Zaman kullanımını olumsuz olarak etkileyip insanların bir iş için daha fazla zaman harcamalarına sebep olan bu faktörler zaman hırsızları olarak değerlendirilirler.

Zaman yönetiminde bireyler bir çok engelle yani tuzakla karşılaşmaktadırlar. Bu tuzaklardan bazıları; plansızlık, öncelikleri belirleyememek, ertelemek, kendini işe gereğinden fazla adanmak, açık kapı politikası, verimsiz ve gündemsiz toplantılar, kararsızlık, yetki vermemek, başkasına bağlı işlerin sonuçlanmasını beklemek, dağınık büro ve masa olarak sıralanabilir(Sabuncuoğlu, 2001: 37).

Zaman tuzakları kişilerin kendilerinden kaynaklanabildikleri gibi çevreden de kaynaklanabilmektedir. Bu yüzden burada zaman tuzaklarını iki bölüm halinde “kişiden kaynaklanan zaman tuzakları” ve “çevreden kaynaklanan zaman tuzakları” olarak irdelemeye çalışacağız.

##### **2.1.4.4.1. Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları**

Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları, bireyin kendi inanç, tutum ve davranışları sonucunda oluşur(Tutar, 2003: 65). Bu tip zaman tuzaklarını şahsın alışkanlıkları, bilgi ve becerileri, kişilik özellikleri, yakın çevresi gibi etkileyen bir çok etken vardır.

**Plansızlık:** Planlama, şimdiden başlayarak veya gelecekte belirlenen bir zamandan başlayarak, belli hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan hareketlerdir(Cooper, 1999: 80). Aynı zamanda planlama, bir amaca ulaşmak ve yöneticilere yardımcı olmak için Ne, Ne zaman, Nasıl, Niçin, Nerede, Kim tarafından yapılacak sorularına cevap aranmasını sağlar(Dinçer ve Fidan, 1999:

152). Plansızlık ise bu tanımların aksini uygulayarak işlerin yapılması sırasında gelişigüzel hareket etmektir. Bazen aniden karar verilir, bazen verilen kararlar neticesinde oluşabilecek olaylar hakkında tahminler yapılmaz.

Planlama yapılmadan başlanan işler için sonradan daha fazla zaman ayırmak ve daha fazla çaba göstermek gerekebilir. Bir Çin atasözü “Balık tutmak amacıyla ırmağa gitmek yeterli değildir, yanınızda ağ da götürmelisiniz” der.

Belirli bir çalışma planının olmaması kişileri, ne yapacağını bilmez bir durumda bırakır ve bu kişilerden üretkenlik ve verimlilik beklemek pek mümkün olmaz.

Bilinçli bir planlamanın yapılmaması işlerin zamanında tamamlanmasını engeller(Tutar, 2003: 61).

**Kararsızlık:** Yönetim, bir takım kararlar alma ve bunları uygulama süreçlerinin toplamıdır(Dinçer ve Fidan, 1999: 22). Yönetici ise asıl işi karar vermek olan kişidir(Tutar, 2003: 62). Görüldüğü gibi karar almanın yönetim faaliyeti içinde çok önemli bir yeri olduğu ve her insan için oldukça önemli olmasının yanında yöneticiler için çok daha fazla önemli olduğu bir gerçektir.

Kararsızlık, yapılması gereken birden fazla işten bir tanesini tercih edememek veya bir işin yapılmasına veya yapılmamasına veya ne zaman, nasıl, ne ile, kim tarafından yapılması gerektiğine karar verememek durumudur.

Özellikle kamu örgütlerinde, yöneticilerin zamanlarının büyük kısmı, az planlanmış ve hızlı alınmış kararların uygulanmasından kaynaklanan yanlışlıkları düzeltmekle geçmektedir(Callicoat, 1973: 63).

Kararsızlık, zaman ve para kaybına sebep olmakla birlikte çalışanların psikolojisini de olumsuz olarak etkileyen bir tutumdur(Can,1994: 213).

Karar verme gücü bölünmüşse, veya yetkinin kimde olduğu net bir şekilde belli değilse, karar verme işlemi gecikir. Karar verme yetkisinin kimde olduğu kesinlikle bilinmelidir(Coleman ve Barrie, 1994: 133). Bu durum yöneticilerin kararsızlık yaşamamalarını ve net kararlar vererek ortamda belirsizlik oluşmamasını sağlar.

Karar açısından zaman yönetimi çok önemlidir. Bir görevi birisine verirken veya bir hedefe doğru atılması gereken adımları programlarken, daima bir zaman sınırı konulmalıdır. Çünkü, geç kalmış doğru bir kararla

erken verilmiş yanlış bir karar birbirlerinden farksızdırlar(Coleman ve Barrie, 1994: 139).

**Öncelik ve hedeflerin belirsizliği:** Öncelik belirleme, her zaman hangi işlerin daha önemli olduğunu belirlemektir. Daha sonra yapılması gereken ise o işlere daha fazla dikkat vermek ve daha fazla enerji ve zaman harcamaktır([www.time-management-guide.com/prioritizing](http://www.time-management-guide.com/prioritizing), 2004).

Öncelikleri belirleyememek bir zaman yönetimi problemidir. Kişilerin zamanlarını daha iyi yönetmeleri için işleri daha hızlı yapmalarına veya verimlilikteki boşlukları kaldırmalarına gerek yoktur. Gerekli olan tutum, doğru işlere daha fazla zaman ayırmaktır. Yapılması gereken çok miktarda iş vardır bunların hepsinin yapılması için yeteri kadar zaman ve enerji yoktur. Ne kadar çok çalışılırsa çalışılsın, yapılmayan bir sürü iş kalacaktır. Öncelikleri belirlemek, bu sinir bozucu problemin çözülmesi için bir yöntemdir(Johnson R., 1998: 163-164).

Hayatta önemli veya daha az önemli, acil veya acil olmayan, öncelikle yapılması gereken veya ertelenebilir bir çok iş ve olay vardır. Kişiler bu işleri yaparken önceliklerin veya hedeflerin belirsizliği, neyin yapılıp neyin yapılmayacağını belli olmaması kişiler ve kurumlar için önemli bir sorundur ve çok ciddi zaman kayıplarına sebep olmaktadır.

**Erteleme:** Öncelikli bir işi daha az önceliği veya önemi olan başka bir işle değiştirmek, erteledir(Lewis, 1993: 74).

Zamanı etkin kullanmayı engelleyen en önemli faktörlerden biri de erteleme hastalığıdır.

Bir işi karşılaşılan ilk anda yapmaya başlamak, o işin yüzde doksanını yapmış olmak demektir. Ertelenen iş, çoğu zaman yapılmayan iştir(Bozdağ, 2001: 197).Çoğu kere hemen yapılması gereken bir işin yapılmayıp ertelenmesi gelecekte o iş için daha fazla zaman ve çaba harcanmasını gerektirir. Yapılmayan iş büyür.

Zor işler aslında doğru zamanda yapılmayan kolay işlerdir([www.time-management-guide.com/procrastination](http://www.time-management-guide.com/procrastination),2004).

Ertelemenin bir çok sebebi olabilir. Bunlardan bazıları ise; amaçların netliğinin eksikliği, işlerin zorluk derecesinin eksik tahmin edilmesi, işi tamamlamak için ne kadar zaman gerektiğinin tahmin edilememesi veya eksik

tahmin edilmesi, işlerin kişilere dışarıdan empoze edildiği hissi oluşması, aşırı belirsiz iş olarak sıralanabilir([www.time-management-guide.com/procrastination](http://www.time-management-guide.com/procrastination), 2004).

Özellikle kamuda çalışan yöneticilerin büyük çoğunluğu faaliyetleri mümkün olan en son ana kadar ertelerler. Çünkü, bu yöneticiler;

a) Önlerine gelen problemi açıkça belirlemek ve tanımlamakta,  
b) Esaslı bir değerlendirme yapmak için gereken doğru bilgileri toplamakta,

c) Beraber çalıştığı kişilerle birlikte bir karara varmak için etkin bir takım çalışmasına girmekte isteksizdirler (Callicot, 1973: 63).

**Hayır diyememe:** Yapılmakta olan bir işin en can alıcı noktasında gelen cazip herhangi bir teklif karşısında veya daha zevkle başka bir işin yapılması önerisine karşı açık yüreklilikle ve net bir şekilde “hayır” diyememek daha sonra o iş için ayrılması gerekenden çok daha fazla zaman harcamayı gerektirir. İş arkadaşlarının veya dostların kırılabileceklerini düşünerek hayır diyememek ciddi kayıplara yol açabilir(W.Smith, 2000: 37).

Zamanı etkin bir şekilde kullanmak isteyen yöneticiler de hayır diyebilmelidirler. Fakat yöneticiler genellikle bu sözü çok fazla sevmediklerinden bir çok işin ufak bir parçasıyla ilgilenirler. Neticede hiç bir işi tam olarak bitiremezler. Etkili zaman yönetiminde önemli bir altın kural da başlanmış olan işi bitirmektir. Yarım kalan iş, boşa harcanmış zaman demektir(Can, 1994: 271). “Hayır” derken dikkat edilmesi gereken önemli bir olgu ise verilen olumsuz cevabın gerekçesi net bir şekilde açıklanmalı, gerektiğinde alternatif ve daha uygun bir zamanda işin yapılacağı belirtilmelidir. Bir çok kere hayır diyememenin neticesinde işleri yetiştirememek veya eksik yapmak çok daha sıkıntılı durumlar ortaya çıkarabilir.

**Stres:** Stres, kelime olarak baskı, gerilim gibi anlamlara gelmektedir. İnsanlar, zamanında yapılamayan veya yetiştirilemeyen işler ve yaşanan zaman baskısı sebebiyle stres altına girerler. Zaman kullanımının etkinliği için, stres ve gerilimden uzak durmak gerekir. Stres altında sağlıklı bir şekilde çalışmak neredeyse mümkün değildir(Tutar, 2003: 78).

Zaman etkin olarak kullanılmadığında ve diğer faktörlerle birleştiğinde stres sebebi olmaktadır.



Stres altında zaman kullanımı ile daha rahat ve huzurlu bir ortamda zaman kullanımı arasındaki farklar aşağıda karşılıklı olarak gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Stres Altında ve Huzurlu Ortamda Zaman Kullanma (Scott, 1993: 76)

<b><u>Stres Altında Zaman Kullanma</u></b>	<b><u>Huzurlu Bir Ortamda Zaman Kullanma</u></b>
Düşük verimlilik ve etkinlik	Yüksek verimlilik ve etkinlik
Katı davranışlar	Esnek davranışlar
Reaktif hareket	Proaktif hareket
Kalıplaşmış çözümler	Yaratıcı çözümler
İşlerin nasıl yapıldığına önem verme	Nelerin yapıldığına önem verme
Durum ve ihtiyaçlara alışılmış tepkiler	Gerçek durum ve ihtiyaçlara yönelik tepkiler

Zamanın iyi yönetilmesi, stres seviyesini düşürür. Zaman baskısı ise ciddi bir stres kaynağıdır.

Stres, azaltılmazsa bir yöneticinin işlerle baş edebilme yeteneğinin azalmasına yol açabilecek kronik bir gerilim haline gelebilir. Motivasyonda azalma, kendine güvenini kaybetme, iletişim bozukluğu, güvensizlik, iş arkadaşlarıyla ilişkilerde azalma ve başarı hırsının azalması gibi durumlar stresin gözlenebilen etkileridir. Bunların ötesinde, uzun süreli stres, tehlikeli olabilir ve ülser, yüksek tansiyon, kalp hastalıkları gibi rahatsızlıklara yol açabilir(Nasaş, 1986: 44).

Çoğunlukla, bazı olaylara karşı verilen tepki olarak tanımlanan stres, aynı zamanda, zamanın nasıl değerlendirildiğine bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bazen, yetersiz ve gereksiz bir bürokrasi ve kırtasiye, rasgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bölünmeler yüzünden, zamanın su gibi akıp gittiği ve her şeyin kontrolden çıktığı hissine kapılan yönetici, kaygıya düşmekte, olayları olduğundan çok daha fazla tehdit edici olarak algılamakta, fiziksel ve duygusal bir çöküntü yaşamaktadır. Böyle sürekli “tetikte olma” durumu yöneticinin enerjisini tüketir, daha uzun süreler harcayarak daha az şey yapar. Zamanın etkin bir biçimde kullanılması bu problemin çözülmesine yardım eder(Şahin, 1995: 140).

**Dağınık büro ve masa:** Masa düzeni, yöneticinin kendisini örgütlemesinde bir diğer önemli konudur. Masa, yöneticinin belirli bir proje veya aktivite hakkında çalışmak için kullanması gereken bir araçtır. Fakat

yöneticiler masalarını iş yürütmekten çok biriktirmek için kullanabilmektedirler.

Düzensiz bir masada çalışan yöneticiler, bir çok problem ile karşılaşılırlar. Daha ağır ve uzun çalışma eğilimi gösterirler; öncelikli işlerini tespit edip, onları zamanında yerine getirme konusunda zayıftırlar. Zihinsel olarak çok yorulurlar ve iş hacimleri verim düşüklükleri sebebiyle strese girerler. Konuya mizahi açıdan yaklaşan Lawrence Peter, mizah tarzında yazdığı ünlü "Peter İlkeleri" adlı eserinde, insanların hiyerarşide yetmezlik düzeyine erişmelerinin bir belirtisinin, "papiromani (kağıt tutkusu)" olarak adlandırdığı, masa düzenindeki anormallikler olduğunu belirtmiştir(Şimşek, 1996: 73).

Dağınık bir ortamda çalışmak çok zordur ve bunu önlemek için işle ilgili olmayan materyalleri el altından kaldırmak gerekir(www.brad.ac.uk2003). Dağınık bir büro ve masada çalışmak motivasyonu olumsuz olarak etkiler ve bu gibi ortamlarda verimden söz etmek de hayaldir. Dağınık masa ve büro aslında plansızlığın bir göstergesidir. Dağınıklık, bireylere ve yöneticilere genellikle yeni bazı ek işler çıkartır ki bu da zaman kaybına yol açar. Bunun sonucu olarak bazen aranan evrak ve materyallerin hiç bulunamadığı veya bulunduğu ise önemini tamamen yitirmiş olduğu durumlar yaşanabilir.

#### **2.1.4.4.2. Çevreden kaynaklanan zaman tuzakları**

Sosyal bir varlık olan insan, yaşadığı çevrede bir çok konuda tamamen kendisi karar veremez. Kişiler kendilerini eğitip motive etseler bile çoğu kez her konuda istedikleri gibi hareket edemezler. Zamanın etkin olarak kullanılması konusunda da çevreden kaynaklanan zaman tuzakları vardır ve bir çok kere kişiler, bu tuzaklara düşmek zorunda kalırlar.

**Telefonla görüşme:** Telefon etkili bir iletişim aracıdır. Özellikle de bilginin paylaşımındaki etkisi göz ardı edilemez.

İletişime katkı sağlamanın yanında bireyler için gerekli olan zamanı da çalmaktadır. Yapılan bir araştırmada yöneticilerin çalışmasının her beş dakikada bir telefonla kesildiği saptanmıştır. Yine benzer bir araştırmada, yöneticilerin onda dokuzunun en az bir saatini, onda dördünün ise en az iki saatini telefona ayırdığı görülmüştür(Can, 1994: 277).

Telefonla görüşmelerin bir iletişim aracı olmaktan çıkıp, zaman tuzağı haline dönüşmemesi için alınması gereken bazı tedbirler şöyle sıralanabilir (Tutar, 2003: 90):

- Telefon görüşmeleri planlanmalı ve bu plana uyulmalıdır,
- Telefon görüşmesine başlanmadan önce karşı tarafın da uzatmaması için “fazla uzun sürmez, sadece beş dakika sürer“ denmelidir,
- Konuşma sırasında sohbet ile bilgi paylaşımı ayrılmalı ve telefon sohbet maksatlı kullanılmamalıdır,
- Konuşma sırasında kesinlikle tartışılmamalıdır çünkü tartışmaları kısa sürede bitirmek genellikle çok zordur.

Telefonun yarattığı gereksiz zaman kayıplarında sekretere de büyük görevler düşmektedir. Sekreter, gelen telefonların önemli olanlarını bağlamalı, ivedi olmayan görüşmeleri ise uygun bir dille geri çevirmelidir. Yönetici bu tür telefonları öğle yemeğine çıkış ya da akşam eve gidiş saatlerinde yanıt vererek gereksiz zaman israfını önleyebilir.

Yöneticinin telefon aramalarında ise şunlara dikkat edilmelidir(Can, 1994: 277):

- Önce kiminle konuşulacağı sekretere söylenmeli; bu kişinin olmadığı durumlarda aynı bilgiyi verebilecek kişinin olup olmadığı saptanmalı,
- Sorulacak yada söylenmek istenen şey kısaca not edilmeli,
- Konuyla ilgili dosya varsa el altında bulundurulmalı,
- Telefon beş defadan çok çaldırılmamalı,
- İstenilen kişiye ulaşıldığında kimlik ve konu belirtilmeli,
- İstenilen yanıt alınamıyorsa beklemek yerine, bir süre sonra tekrar aranılacağı söylenerek telefon kapatılmalıdır.

Dikkatli olunmazsa telefon, çok ciddi bir zaman tuzağı haline dönüşebilir. Kişiler ve özellikle de yöneticiler telefonun bir iletişim aracı olduğunu asla unutmamalı onu bir sohbet aracı olarak algılamamalıdır.

**Ziyaret ve ziyaretçiler :** Ziyaretçiler ve ziyaretlerin, her zaman işle ilgili konularda olmasına dikkat edilmeli ve mutlaka belli planlar doğrultusunda yapılmalıdır. Plansız ve programsız olarak gelip giden ziyaretçilerin ve ziyaretlerin de zamanı etkin kullanılmasındaki olumsuz etkisi oldukça fazladır.

Yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü, yüz yüze görüşme isteği ile kurum içi veya dışından gelen ziyaretçilere ayırırlar. Yüz yüze iletişimle bilgi alışverişinde bulunulduğunda, zaman kazanılabilir ancak ziyaretçilerin kabulü ve ziyaret sırasındaki tutum ve davranışlar zamanın boşa harcanmasına sebep olabilir(Tutar, 2003: 91)

Yöneticiler için, acil durumlar dışında ziyaret ve ziyaretçilere karşı korunmanın çeşitli yolları şunlardır(Can, 1994: 277):

- Sekretere randevuları düzenleme sorumluluğu verme,
- Ziyaretçilerin önce sekreterden geçmesini sağlama,
- Belirli ziyaret saatleri koyma,
- Ayağa kalkarak konuşma ve böylelikle meşgul olduğu duygusu yaratma,
- Astlara, kendisine danışmak istedikleri konuları önceden kısa notlar hazırlayarak gelmeleri konusunda uyarma ve teşvik etme,
- Astları, odasına çağırırsa, geçiyormuş gibi yapıp yanlarına gitme,
- Uzun ziyaretleri kısıtlayacak davranışlara başvurma.

**Toplantılar:** Birden fazla kişinin, bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmelerine toplantı denir. Başka bir söyleyişle toplantı, önceden planlanarak kişilerin belirli bir zaman ve yerde bilgi alışverişinde bulunmak veya bir karara varabilmek amacıyla bir araya gelmesidir(Türkmen, 1999: 29)

Yöneticiler, bilgi alışverişinde bulunmak, kararlar almak, çözümler bulmak, ekip içi işbirliği sağlamak, bilgi edinmek, takım çalışması yapmak gibi bir takım sebeplerle toplantılar yapmaya ihtiyaç duyarlar(Ferner, 1995: 173)

İyi ve verimli bir toplantıda olması gereken şartlar aşağıdaki gibidir(Doyle ve Straus, 1998: 40):

- Ortak bir içerik üzerinde anlaşılmalıdır,
- Ortak bir yöntem izlenmelidir,
- Konuşmaların içten ve dengeli olarak devamından sorumlu birisi olmalıdır,
- Katılanları, haksız kişisel saldırılardan korumakla sorumlu birisi olmalıdır,

-Toplantı boyunca katılımcıların rol ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş olmalıdır.

Toplantıların, verim alınması için yapılması gereken ve yukarıda da belirtilen yöntemler doğrultusunda yapılmaması neticesinde bireyler, verim alamamalarının yanında ummadıkları kadar da zaman kaybederler ve zaman tuzaklarına düşmüş olurlar.

**Koordinasyonsuzluk:** Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için tüm kaynakların ve eylemlerin uyumlu hale getirilmesi demek olan koordinasyon, örgütlerde karmaşıklığı ve tekrarları önleyerek hem kişiler hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurur. Bu şekilde örgüt daha etkin ve verimli bir şekilde çalışır(Tutar, 2003: 106).

Yöneticilerin amaçlar için, çalışanların çabalarını birleştirmeleri ve zaman bakımından uyumlaştırmaları örgütü başarıya ulaştırıp, zamanlarını etkin bir şekilde kullanmalarını sağlar. Uyumsuzluk veya düzensizlik yani koordinasyonsuzluk ise zaman kayıplarını ortaya çıkarır(Güzel, 1999: 45).

Koordinasyonsuzluk, işlerin zamanında ve doğru olarak yapılmasını engeller. Bir çok kere aynı konuda farklı birimler çelişkili kararlar alabilirler ve bu gibi uyumsuzluklar çatışmalara sebep olur. Bu çatışmalar ise zamanın ve enerjinin boşa harcanması demektir.

**İletişim eksikliği:** Örgütlerde zamanın önemli ve büyük bir kısmı çevre ve diğer kişilerle sözlü ve yazılı iletişim kurmak için kullanılır. Bu süreç içinde iletişimin eksik veya sorunlu olması ciddi bir zaman kaybettirici etkidir. Yetersiz iletişimden kaynaklanan zaman kayıplarının giderilebilmesi için yetersiz iletişime sebep olan faktörlerin tespit edilmesi gerekir. Bunlar kısaca aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır(Tutar, 2003: 102):

- Kesintiler: Farklı şekilde ortaya çıkarlar, mesela önemli bir konudaki rapor okunurken ziyarete gelen veya farklı bir konuda fikir soran bir arkadaş veya çok da önemli olmayan bir konu ile ilgili olarak çalan bir telefon olabilir.

- Anlatım güçlükleri: Dil, iletişim için en önemli unsurdur. İletişimde basit ve anlaşılır bir dil kullanılmalıdır. Dilin uygun bir şekilde kullanılmaması yetersiz iletişim sebeplerinden biridir.

- Dinleme ve algılama yetersizliği: İletişim gönderici (kaynak) ile alıcı(hedef) arasındaki mesajlaşma olduğundan alıcının dinleme ve algılama

durumu da iletişim açısından önemlidir. Mesaj veren ne kadar etkin olursa olsun alıcı iyi bir durumda olmazsa iletişim yetersiz olur.

- Bilgi eksikliği: Yetersiz bilgi, iletişim sürecinde kaynak ile hedef arasında engel oluşturur. Bilginin yeterli olmadığı ortamlarda yanlış işlerin yapılması engellenemez. Yanlış yapılan iş ise önemli bir zaman kaybı sebebidir.

- Statü farklılıkları: Farklı statüler, önemli bir iletişim engelidir. Statü, toplumsal sistem içinde kişinin elde ettiği yerdir. Kişiler arasındaki statü farklılıkları iletişimin yönünü, sıklığını ve durumunu belirleyen bir unsurdur.

- Fiziksel uzaklıklar: Yüz yüze görüşmelerin yapılamadığı farklı mekanlarda bulunma durumunda fiziksel uzaklık, iletişim engeli oluşturur. Telefonla görüşme sırasında beden dilinin görülememesi veya bir konferans sırasında konferansçı ile ilk sırada oturanlar arasındaki iletişim diğerlerinden daha sağlıklıdır.

Zaman baskısı da iletişim kurarken probleme sebep olan bir faktördür(Donnelly vd, 1987: 342). Sıkışık zamanlarda çoğu kere anlatılmak istenen konuyu anlatmak daha da güçleşir. Ayrıca zamanın kısıtlı olması da her zaman bir iletişim engelidir. Her bireyin her zaman yapması gereken bir çok işi vardır. Bu hem kaynak hem de hedef için geçerlidir. Mesaj gönderilirken alıcının da zaman konusunda sıkıntısı olup olmadığını anlamaya çalışmak ve bunu dikkate almak önemlidir(Sayers vd, 1993: 13).

**Yetki devredememe:** Yetki devri, belli bir takım iş ve görevleri bir kişiden bir başkasına, genellikle de üstten asta devretmedir(Tutar, 2003: 100).

Yetki devri, yöneticinin daha fazla iş yaparken yönetsel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmasına imkan tanır(Akın, 2002: 626). Yetki devri süreci normal olarak bireyin kendi kendisine o işi yapacak doğru kişinin kendisi olup olmadığını sorması ile başlar ve daha sonra da o iş için doğru kişinin kim olduğunun sorulması devam eder. Buradaki genel bir tuzak “bir şeyin doğru olarak yapılmasını istiyorsan kendin yap” şeklindeki düşüncedir(www.time-management-guide.com/delegation-skill, 2004).

Yetki devri, yöneticilerin artan iş yükü altında kalıp yönetme işini yürütememe durumunu önlemek için kullanılacak bir araçtır(Bearned ve Sport, 1972: 46).Fakat yetki devri, sorumluluk devri anlamına gelmemektedir. Yöneticiler devrettikleri yetkilerin, astlar tarafından kullanılmasından doğan

sorumlulukları da üzerlerinde taşımaktadırlar. Kendilerine devredilen işi yapamayan astların başarısızlığı yöneticilerin de sorumlu olmasını gerektireceğinden üstler, yetki devri konusunda isteksiz davranabilmektedirler(Fidan, 1998: 187-188).

Bununla birlikte yöneticilerin, otoriter bir tarz izlemeleri, görevlerin niteliğinden emin olamamaları, neyi, nasıl ve ne oranda devredeceklerini bilememeleri, astlarının kabiliyetlerini bilememeleri gibi faktörler yetki devri konusunda isteksiz olmalarının belli başlı sebeplerini oluşturmaktadır(Aytürk, 2000: 89).

Yetkinin devredilemediği durumlarda yöneticilerin farkında olarak veya olmayarak önemsiz de olsa bir çok konu ile ilgilenmek zorunda kalmaları neticesinde zamanlarını etkin olarak kullanamamaları kaçınılmaz bir gerçektir. Yetki devri ile yöneticiler kendi işleri ile doğrudan ilgili işlere daha çok zaman ayırabilirler.

**Örgütsel hedef belirsizliği:** Yönetim, örgütsel kaynakları, örgütsel hedeflere yürütme bilim ve sanatıdır. Çalışanların ulaşacakları hedefleri saptayabilmek ve belirleyebilmek için, yönetsel hedeflerin net ve basit bir şekilde belirtilmesi gerekir(Tutar, 2003: 105).

Hedefler ile zaman arasında bir ilişki vardır ve bu ilişki hedeflerin gerçekleştirilmesi gereken zamana göre aralarında bir öncelik sırası vardır. (Tutar, 2003: 106). Hedeflere ulaşma ve onları gerçekleştirme süresi ne kadar uzunsa zamanı etkin kullanma konusunda ciddi sorunlar vardır ve zaman tuzaklarına düşülmesi ihtimali o kadar yüksektir.

**Açık kapı politikası:** Yöneticiler, çalışanlarla ilişkilerini sıcak tutmak, sürekli olarak ulaşılabilir olmak, rahat bir çalışma ortamı oluşturmak, astlarını daha fazla tanımak, kesintisiz bir iletişim sağlamak gibi sebeplerle açık kapı politikası izlemektedirler. Bu amaç olarak doğru olabilir fakat yanlış sonuçlar doğurabilecek olan bir davranıştır(Şimşek, 2003: 155).

Açık kapı politikası, yöneticinin etkinliğini artırmaz. Aksine yöneticinin etkinliğini azaltabilir. Üstlerin, ulaşılması zor kişiler olmadıklarını göstermek için uygulanmak istenen açık kapı politikası, onların asla her zaman el altındaki kişiler olmasını gerektirmez(Tutar, 2003: 110).

Her çalışanla, her zaman görüşmeye müsait hale gelen bir yöneticinin, yönetim faaliyetlerini yerine getirebilmek için zaman bulamaması gayet doğal bir olaydır. Her zaman herkesle görüşülebilir biri olan yöneticinin başarılı olması kesin değildir fakat örgütsel kaynakların en önemlilerinden biri olan zamanı israf ettiği bir gerçektir.

Bu politika sebebiyle yönetici, görüşme yapmak istemediği kişilerle görüşme yapmak yani programda olmayan veya amaçlarla ilgili olmayan konularla ilgilenmek zorunda kalır.

**Sağlıksız çalışma ortamı:** Dünya sağlık örgütünün (WHO) tanımına göre sağlık, yalnız hastalık ve sakatlığın olmaması değil, fiziksel ruhsal ve sosyal açıdan tam bir iyilik halidir. Bu tanım örgüt tasarımının, fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak insanın sağlık koşullarına uygun hale getirilmesini ve örgütsel ortamın iş tatminini sağlayacak şekilde oluşturulmasını da kapsar(Tutar, 2003: 112).

Verimlilik ve etkinlik sağlayan örgütlerde, amaçlar, çalışanlar tarafından net olarak bilinir. Problemler açıkça tartışılır ve çözülebileceklerine dair örgüt içinde olumlu bir hava vardır. Çalışanların işle ilgili düşüncelerine saygı gösterilir. Bireyler arasındaki rekabet kabul edilebilir düzeydedir ve işbirliği esastır. Çalışanlar arasında güven, saygı ve sevgi, özgür düşünme ve davranma egemendir. Yaratıcılık ve üretkenliğin olduğu bir ortam bulunur(Fordyce ve Raymond, 1989: 235-236).

Ayrıca ortamın ergonomik şartlara uygun olması etkinlik ve verimlilikte önemli bir faktördür. Çalışılan yerin düzenli, sessiz, havadar, normal sıcaklıkta olması, aydınlatması, dizaynı ve benzeri faktörlerin hepsi çalışanların verimi açısından önemlidir. Çalışma ortamı, insanın fiziksel, psikolojik ve zihinsel sağlığını iyi yönde etkileyecek şekilde düzenlenmelidir(Tutar, 2003: 114-115).

Bu şekilde olmayan çalışma ortamlarından verimli çıktılar almak pek mümkün değildir. Böylesi ortamlarda, zamanın etkin kullanılmasından çok zaman tuzakları hakimdir.

**Bürokrasi ve örgüt yapısı:** Bürokrasi, uzmanlaşma esasına dayalı, hiyerarşik ilişki ve resmi kurallara göre yapılandırılmış, ve bir işin sonuçlandırılabilmesi için gerekli olan, idari işlemler ve kurallar dizisidir. Böyle bir bürokrasi, işlerin anlamlı bir sıra düzeni ve sistem içinde yapılabilmesi için



zorunludur. Yani bir işin yapılması için gerekli olan faaliyetler dizisi olarak tanımlanan süreçler ve onların bölünmesinden kaynaklanan bürokrasi, kaos ve kargaşa çıkmaması için mutlaka gereklidir(Tutar, 2003: 117-118).

Zaman tuzağı olarak karşılaşılan bürokrasi ise yukarıda anlatılan değil, tüm faaliyetlerde resmileşmeyi artıran, inisiyatif kullanımına izin vermeyen, işleri karmaşıklaştıran, işlerin sürekli olarak yapılmasını geciktiren, emek ve zaman israfına yol açan bürokrasidir(Tutar, 2003: 118).

Bir kurumda hiyerarşinin aşırı bir şekilde olması ve yazılı iletişime gereğinden fazla yer verilmesi sağlıklı bir örgüt yapısının olmadığına başlıca göstergeleridir. Örgüt yapısının çok karmaşık olması, işlerin yapılması sürecini uzatacak ve zamanın etkin olarak verimli bir şekilde kullanılmasını engelleyecek bir zaman tuzağıdır.

Bürokrasi ve karmaşık örgüt yapısını ortadan kaldırmanın veya azaltmanın önemli yollarından bazıları; yetki devrini artırmak, inisiyatif kullanımını engellemek hatta teşvik etmek merkeziyetçiliği azaltmak suretiyle örgütsel yalınlaşmayı sağlamaktır(Tutar, 2003: 119).

Örgütsel yapının daha karmaşık, bürokrasinin ve hiyerarşik basamakların daha fazla olduğu ortamlarda zaman tuzaklarına düşme ve daha fazla zamanda daha az verimlilik gösterme durumunun ortaya çıkması kaçınılmazdır.

## **2.2. ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİ İLKELERİ**

### **2.2.1. Kişisel zaman yönetimi**

Zamanın etkin ve verimli kullanılması için bireylerin kendilerine ait kişisel zaman yönetimi ilkelerini bilmeleri ve bunları kullanmaları büyük oranda önemlidir. Zaman yönetimi ilkelerinden bir kısmı bireyin özellikle kendisi tarafından bilinmeli ve uygulanmalıdır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.1.1. Zaman çizelgesi hazırlama**

Zamanı daha etkili olarak kullanmak ve daha iyi yönetmek için, zamanın nerede ve nasıl kullanıldığının tespit edilebileceği bir zaman çizelgesinin hazırlanması gerekmektedir(Atay, 2002: 5). Zaman çizelgesi, bir veya iki hafta boyunca nelerin yapıldığının 15 dakikalık aralıklarla kaydedildiği çizelgedir(Tutar, 2003: 165).

Bireylerin zamanlarını nasıl harcadıklarını belirlemeleri gerçekten önemli bir ilk adımdır. Bu sayede kişiler kendileri hakkında bir çok gerçekle yüzleşirler. Bu konuda gerçeklere ulaşp, doğruları yapabilmek için mutlaka doğruları kaydetmek gerekir. Burada amaç, kişinin zamanını nasıl harcadığını görerek daha sonraki günlerde aynı hatalara düşmeyecek şekilde hareket etmesini sağlamaktır.

Zaman çizelgesi hazırlama, kişilerin tipik aktiviteler için ne kadar zaman harcadıklarını tahmin etmelerine yarar. Daha doğru bir tahmin yapabilmek için en az bir haftalık bir çizelge hazırlamak gerekir. Bu, zaman hırsızlarını veya zaman kayıplarına sebep olan etkenleri tanımlamada yardımcı olur(www.gmu.edu 2003).

Zaman çizelgesi hazırlamanın en büyük faydası zamanın nasıl kullanıldığını çok açık bir şekilde göstermesidir(Erdem ve Kaya, 1998: 110).

En sık yapılan faaliyetler, kodlar halinde yazılıp ve daha sonra hangi zamanda nelerin yapıldığı bu kodlamalar kullanılarak kısaca not edilip zamanın nasıl harcadığı görülebilir. Aşağıda bazı kodlar ve tipik bir zaman çizelgesi örneği verilmiştir(Tutar, 2003: 166):

- TL : Telefon görüşmesi
- TP : Toplantı
- OK : Okuma
- GR : Görüşme
- SO : Sohbet ve sosyal aktiviteler
- ZY : Ziyaretçi
- YM : Yemek Çay Kahve molası

Tablo 3.1. Zaman Çizelgesi Örneği

SAAT	FAALİYET	SAAT	FAALİYET
08.00		13.00	
08.15		13.15	
08.30		13.30	
08.45		13.45	
09.00		14.00	
09.15		14.15	
09.30		14.30	
09.45		14.45	
10.00		15.00	
.....		.....	

Bu aşamadan sonra yapılması gereken iş, nelerin ne sıklıkla yapıldığının ve ne kadar sürdüğünün tespit edilmesi ve bunların sınıflandırılarak kategorilere ayrılmasıdır. Böylece bireyler hangi aktiviteler için ne kadar zaman harcadıklarını ve harcadıkları bu zamanın ne kadar akılcı ve mantıklı olduğunu değerlendirme şansına sahip olacaklardır.

### **2.2.1.2. Analiz yapma**

Tek başına zaman çizelgesi hazırlamak yeterli değildir. Özellikle zaman yönetimi konusunda sorunu olanlar, zamanın yetmediğinden, azlığından yakınır. Gerçekte zamanımız az değildir; belki onu yeterince koruyup, gereğince kullanamıyoruz. Farkında olmadan zamanı şu ya da bu şekilde yitiriyoruz. Kayıp zamanlar, kaybedilen günlere, haftalara, aylara ve yıllara dönüşüyor. Böylece zamanlarını değerlendiremeyenler veya yönetemeyenler, ömürlerini kaybediyorlar. Ömrü kaybetmemek için, zamanı yönetmek gerekir. Zamanı yönetme yollarından biri, zamanın nerelere harcadığının analiz edilmesidir.

Zaman analizini yaparken, olaylara geniş açıdan bakılmalıdır. Günlük işlerine gömülmüş olanlar olaylara dar açıdan bakarlar. Yaşam veya iş hakkında ileriye dönük düşünüldüğünde, en önemli konunun amaçlar olduğu görülür. Amaç belirlemenin nedeni, daha planlı şekilde çalışmaktır. Plan yapmanın amacı ise, bir hedefe ulaşmak için yapılacak işleri kolaylaştırmaktır(Tutar, 2003: 196).

Zaman analizi, zaman bulabilmek için mevcut zamanı kullanma biçimini iyi algılama ve değerlendirme imkanı verir. Bu amaçla, günlük zaman kullanımı, çalışma yaşamındaki ilişkilere harcanan zaman şekli, çalışma hayatında israfa sebep olan uygulamalar ve verimlilik ile önemlilik ölçülerine göre zaman kullanımının etkinliğini artırır. Bunun için zaman kullanım biçiminin kaydedilerek, analiz edilmesi gerekir. Analiz için günlük, haftalık, aylık ve gerektiğinde yılın çeşitli dönemlerinde zaman kullanımıyla ilgili kayıt tutmaya ihtiyaç vardır. Kaydedilen bilgiler önemlilik, acillik, devredilebilirlik ve iletişim sıklığı açılarından ele alınarak, en faydalı ve verimli zaman tahsis yolları belirlenebilir(Türkel ve Leblebici, 2001: 98).

### 2.2.1.3. Yapılacak işler listesi yapma

Zamanı yönetebilmek için, her gün için “yapılacak işler listesi” hazırlanmalıdır. Bu listede, günlük hedefler, öncelikler ve yapılacak işlerin yaklaşık olarak ne kadar zaman süreceği belirtilmelidir. Bu listenin hazırlanması aşamasında rasgele etkinliklere yer verilmemeli, önemli şeylerin tamamlanabileceğinden emin olacak şekilde zaman, her gün programlanmalı, beklenmedik durumları da karşılayacak şekilde esnek planlar oluşturulmalıdır. Günlük programlarda zor ve en önemli işler, günün ilk saatlerine getirilmelidir(Tutar, 2003: 215).

Yapılacak her iş için zaman sınırları konulmalıdır. Zaman yönetiminde de Toplam Kalite Yönetimine uyulmalıdır yani, bir iş bir kerede en doğru biçimiyle yapılmalıdır. Bu sayede bir iş için sadece bir kez zaman ayrılır ve iş bir defada en mükemmel şekilde yapılmış olur. Bilinmelidir ki bir işe gereğinden fazla zaman ayırmak, israf olduğu gibi, gerektiği kadar zaman ayırmamak da bir israftır. Çünkü bir işe gerektiği kadar zaman ayırmamak, o iş için gelecekte daha fazla zaman ayırmayı, dolayısıyla bir işe iki kez zaman ayırmayı zorunlu kılar(Tutar, 2003: 216).

Yapılacak işleri liste haline getirerek takip etmek aslında yöneticileri ve çalışanları yapmadıkları veya yapmayı unuttukları işler olup olmadığı şüphesinin baskısından da koruyan bir faktördür.

### 2.2.1.4. Planlama

Zaman yönetiminde planlama, geleceği zaman dilimlerine bölmek, sonra yapılacak işlere önem ve öncelik sırası vermek ve bunları uygun biçimde bu zaman dilimleri içerisine dağıtıp yerleştirmektir. Planlamanın olmadığı bir ortamda sadece gelişmelere göre vakadan hareket etmek zorunda kalınır. Yönetici aynı zamanda aşırı planlamanın da hatalı olduğunu bilmelidir. Aşırı planlama, koşullardan değil, kurallardan hareket etmeyi gerektirir ki, bu durum özellikle belirsizliklerin yönetiminde başarısızlığa neden olur(Tutar, 2003: 175).

Planlamayla çalışılan her saat, kişiye planlamaya harcadığından daha fazla zaman kazandırır. Bunun için yöneticiler, iyice düşünüp taşınılmadan hiçbir işe başlanmasına izin vermemelidir(Tutar, 2003: 186).

Planlama hayatı düzene sokmaya yardımcı olur. Gelecekte emin olmanın en iyi yolu onu oluşturmaktır. Planlama, bireyin olduğu noktadan olmak istediği noktaya varabilmesi için ihtiyaç duyacağı kaynakları tanımlar.

#### **2.2.1.5. Hatırlatma araçları**

Yapılması gereken işleri zamanında yapabilmek için bu işlerin unutulmaması gerekir. Fakat insan beyni her zaman için unutmaya hazırdır. Bir konu sık sık tekrar edilmezse unutulması kaçınılmazdır. Halbuki bireyler yapacakları bir eylemi veya işi unutmamaya çaba gösterdiklerinde ise o an üzerinde çalıştıkları konuya konsantre olamazlar. Bu kaygıdan kurtulmak için kaydetmek gerekir. Kısa bir boş zamanda, kaydedilen bu hatırlatıcılar taranarak öyle hareket edilir.

Not defteri, çizelgeler, ajandalar, bilgisayar ve elektronik ajandalar, hatırlatma kartları gibi materyaller bireylere yapılması gereken iş ve görevleri unutmamayı, randevuları karıştırmamayı aynı anda birden fazla randevu vermemeyi sağlayan araçlardır. Bunlar işleri kolaylaştırır.

#### **2.2.1.6. Etkili ve hızlı okuma**

Yöneticilerin uzmanlık sahaları ile ilgili yazılı kaynakları okumaları ve bunlardan elde ettiği bilgiler doğrultusunda kendilerini ve örgütlerini sürekli olarak geliştirmeleri beklenir. Böyle bir yükümlülüğü bulunan yöneticilerin zamanlarının belirli bir kısmını iş ve görevleri ile ilgili tüm yazılı materyalleri gözden geçirmek ve yeni yayınları takip etmek için ayırmaları beklenir. Günlük gazetelerle birlikte dergi ve diğer süreli yayınlarda yöneticileri ilgilendiren pek çok konu vardır. Yöneticinin mevcut literatürü takip ederek okuması gerektiği gibi, iş esnasında masasında biriken evrakı da okuması ve bunları değerlendirmesi gerekmektedir.

Yönetici, masasına gelen her şeyi ayrıntılı olarak okumak zorunda değildir. Bunu için okunacak her materyali beş gruba ayırmak gerekir(Sayers vd., 1993: 164):

- Atılacaklar: Kurum içinde hiç kimse için faydası olmayan materyal.
- Devredilecekler: Diğer kişiler için faydalı olan materyal.

- Daha sonra okunacaklar: O an için okunması gerekli olmayıp konusu ve içeriği itibariyle daha sonra okunması gereken materyal.
- Genel bilgi amaçlı okunacaklar: Ayrıntılara girmeden gazete okur gibi okunacak materyal.
- Ayrıntılı olarak okunacaklar: Tam bir dikkatle okunması gereken materyal.

Yöneticilerin okumaya daha fazla zaman ayırabilmeleri ve okuma zamanından tasarruf edebilmeleri için bazı davranış şekilleri aşağıdaki gibi özetlenebilir(Erdem ve Kaya, 1998: 120):

- Okuma planlanmalıdır, yani okumaya başlamadan önce konu ile ilgili olarak nelerin bilindiği ve ne öğrenilmek istendiği bilinmelidir.
- Okuma anlayarak yapılmalı, yorgun durumlarda ve verimsiz anlarda okumaya ara verilmelidir.
- Seçici okuma alışkanlığı kazanılmalıdır. Bunun için önce bütün materyal hızlı bir şekilde gözden geçirilmeli, varsa özet incelenmeli ve başlıklara göz atılmalı ve böylece bütün hakkında fikir edinilmelidir.
- Yöneticiler okumaya ayrılan zaman dışında, umulmadık zaman boşluklarını okuma ile değerlendirmelidir. Bunun için okunacak materyaller el altında hazır bulundurulmalıdır.
- Hızlı okuma alışkanlığı edinilmelidir.

Hızlı okuma yeteneği geliştirmek, özellikle her gün ofislerindeki belge dağları ile boğuşmak zorunda olan yöneticilerin kazanması gereken bir yetenektir. Araştırmalara göre insanların çoğu dakikada 240 kelime okuma ortalamasına sahiptir ve yine çoğu kişi bir gün içinde okuduklarının çok az bir kısmını daha sonra hatırlamaktadır. Eğer bir metne, dikkatli bir şekilde tüm hatları ile okumadan önce kısa bir göz atarsanız, daha hızlı ve etkili okumanız mümkündür. Bunu yapmanız için metin üstündeki başlıklara, özetlere ve resimlere göz atarsanız, içerik konusunda ön bir bilgi sahibi olabilirsiniz. Bu da anlamınızı kolaylaştırır ve hızınızı arttırır(Smith, 1998: 98)

Hızlı okumak için, bazı tekniklerin kullanılması gerekir. Bu teknikler aşağıdaki gibidir(Scoot, 1995: 58):

- Okurken baş hareket ettirilmemelidir,
- Okurken ağız oynatılmamalı ve yüksek sesle okunmamalıdır,

-Tekrar tekrar okuma yapılmamalıdır,

-Okuma açısı genişletilmeli. Her yeni satıra geçişte, tek tek sözcüklere değil, sözcük gruplarına bakılmalıdır.

Yöneticinin iş başarısını etkileyen önemli yeteneklerden biri olan okuma zamanından tasarruf edebilmesi, okuma becerisini geliştirmesiyle mümkündür. Bu konu ile ilgili olarak iyi bir eğiticiden alınacak ders veya kurs hızlı okuma becerilerini geliştirmede ve dolayısıyla zaman kazanma konusunda yöneticiye yardımcı olacaktır(Smith, 1998: 65).

### **2.2.1.7. Ertelemekten kaçınma**

Bir işi yapmayı veya bir faaliyette bulunmayı başka bir zaman bırakma manasına gelmekte olan erteleme, zaman yönetimini ve zamanı etkin kullanmayı olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür.

Erteleme, kişinin kendisinin yarattığı en sık görülen bir zaman tuzağıdır. Erteleme iki şekilde olur: Ertelenenlerin farkında olunduğu "bilinçli erteleme" ve farkında olunmadan yapılan "bilinçsiz erteleme". Bilinçli erteleme, tanınması ve belirli önlemler alınması en kolay erteledir. Bilinçsiz erteleme ise, biraz daha zorludur; çünkü bilinçsiz erteleme yapılırken, onu "yakalamak" gerekir. Ertelemenin iki şeklinin de fırsat maliyeti yüksektir. "Erteleme" diğer bütün yönetim sorunlarının toplamından daha fazla üzüntüye ve başarısızlığa neden olur. Erteleme, bugünün işini yarına bırakmaktır. Halbuki ertelenen iş, ortadan kalkmaz; bir işin yapılmamış olması sadece onun bitirme zamanını uzatır(Tutar, 2003: 141).

Can sıkıcı işleri erteleme doğal bir tepkidir. İşleri ertelemenin bir diğer sebebi ise bazı işlerin karışık ve uzun olmaları yüzünden, kişilerin gözünde büyümeleridir. Çabuk, kolay, eğlenceli işler her zaman daha zevkli olduğu için, Henry Ford'un "Küçük parçalara bölersen, hiçbir iş zor değildir," öğüdü dinlenildiğinde, zor işler kişilerin gözünde daha az büyüyecektir. İşleri ertelemenin diğer nedenleri; Aşırı iş üstlenme, bilgi eksikliği, amaç belirsizliği, başarısızlık korkusu, kötü zamanlama ve genel düzensizliktir(Tutar, 2003: 142).

Erteleme alışkanlığını yenmek için her bir iş için son bitirme tarihi saptamak, en tatsız işi en önce yapmak, işi oyun haline getirmek gerekir. Bir Ödül saptamak da işi kısa sürede bitirmek için teşvik olabilir(Tutar, 2003: 142).

Zamanı kaybetmek istemeyen yani zamanı etkili bir şekilde kullanmak isteyen bir yönetici bir an önce işe başlamalı ve işleri sürüncemede bırakmamalıdır. Bazı yazarların “Virüs” olarak nitelendirdikleri, işleri sürüncemede bırakma hastalığı ile savaşmak için; İşlerin sürüncemede bırakıldığı alanlar bulunmalı, işler önem sırasına göre düzenlenmeli ve sorunlar sırasıyla halledilmeli, günlük işler ve faaliyetlerde zaman belirlenmeli ve bu zamanlar sınırlandırılmalı, zor sorunlardan kaçılmamalı ve emin olunana kadar işleri ertelenmemelidir(Can, 1994: 273).

#### **2.2.1.8. Hedefleri belirleme**

Planlama dahilinde yönetici ilk önce faaliyetlerini listelemeli ve öncelikleri belirlemelidir(Can, 1994: 274).

"Gideceği limanı bilmeyen bir gemiye hiç bir rüzgarın faydası yoktur" şeklindeki özdeyiş, her iş ve faaliyette hedefin önemini ortaya koymaktadır. Bunun için önce hedeflerin belirlenmesi gerekir. Hedeflere ciddi olarak odaklanmak gerekmektedir. Hedefe ulaşabilmek için, sürece değil sonuca odaklanılmalıdır. En önemli etkinlik hedeflere ulaşmada en yararlı olanlardır.

Hedefler öncelikle;

- Spesifik,
- Gerçekçi,
- Zamanlanmış ve
- Ölçülebilir olmalıdırlar.

Hedefler spesifik olmalıdır: Tam olarak ne yapılmak istenildiğini ve nereye gidildiğini bilmek gerekir. Roller tam olarak nedir? İşler ve görevler nelerdir? Bölümün amaçları nelerdir? Kurum neyi başarmaya çalışıyor? İdeal olarak etkinliklerin nasıl tamamlanacağı ve neden bu yolun izlendiği bilinmelidir. Hedefin bu şekilde net olması doğru zaman yönetimi kararları alınmasını kolaylaştıracaktır.

Hedefler gerçekçi olmalıdır: Hedefler ulaşılabilir, gerçekleştirilebilir ve rasyonel olmalıdır. Hedeflerin aynı zamanda, zaman da dahil olmak üzere, ulaşılabilir kaynaklarla uyumlu olmaları gerekir. Personelin ve kurumun hedefleri gerçeklere ve birbirine uygun olmalı ve birbirini tamamlamalıdır.

Hedefler zamanlanmış olmalıdır: Çeşitli işlerin ve görevlerin ne zaman yürütülüp bitirileceği belirli olmalı ve tüm hedeflere ulaşılması için hedef tarihler



bilinmeli ve ilgililere bildirilmelidir. Bu her şeyin bir perspektif içine yerleştirilmesine ve işlerin ne kadarının tamamlandığının veya tamamlanamadığının bilinmesine yardım eder.

Hedefler ölçülebilir olmalıdır: Hedefler belirli bir zamanda belli miktarda üretmek veya belirli bir dönemde belirli bir satış yapmak gibi nicel olarak ifade edilmelidir. Bu başarıyı veya başarısızlığı ölçmeyi kolaylaştırır. Performansın yani hedeflere doğru ne kadar yol alındığının ölçülebilmesi için hedeflerle ilgili yeterli ayrıntı olmalıdır.

### 2.2.1.9. Öncelikleri belirleme

Zaman yönetimi ayrıca, zaman içinde işlerin önceliklerini belirleme faaliyetidir. İşlerin öncelik sırasına konulması işi, her zaman kolay olmamaktadır. Yöneticilerin en büyük zaman tuzaklarından biri de, işlerin büyük bir kısmının, birbirine önceliklerinin olmayacağı kadar önemli olduğunu düşündükleri anda ortaya çıkar(Tutar, 2003: 186).

Zamanını etkili ve verimli şekilde kullanmak isteyen bir yönetici, yapması gereken faaliyetleri listelemeli ve ivedi konulara göre öncelikleri tespit etmelidir(Önal, 1988: 268).

Yönetici lüzumsuz faaliyetleri belirlerken "eğer bu iş yapılmazsa kaybım ne olabilir?" sorusunu sormalı ve değerlendirmeyi buna göre yapmalıdır(Can, 1994: 274). Öncelikler sıralaması yapan ve bunları önemine göre sıralayan bir yöneticinin birinci sıradaki işi yapmadan işi veya üçüncü sıradaki işe geçmesi sorun olmayabilir fakat en sona atılan bir iş yapılıyor ise orada ciddi bir yanlış var demektir. Ancak listede acil olan bir iş varsa son sırada bile olsa hemen yapılmalıdır(Belker, 1996: 170).

Yönetim literatüründe öncelikleri belirlemede Pareto ilkesinden yararlanılmaktadır. 19. Yüzyılda yaşamış İtalyan ekonomist ve sosyolog Vilfredo Pareto tarafından ortaya atılan Pareto ilkesi, bir gruptaki önemli birimlerin, o gruptaki toplam birimlerin sadece küçük bir bölümünü içerdiğini belirtir(Şimşek vd, 2003: 23). Bu kural literatürde "80/20 kuralı" olarak da adlandırılmaktadır. Bu kural zamana uygulandığında şöyle bir sonuç ortaya çıkar: "Bir işe harcanan zamanın %20'si, sonuçların %80'ini oluştururken, harcanan zamanın %80'i sonuçların %20'sini oluşturur"(Scoot, 1995: 18).

### 2.2.1.10. Düzenli masa ve dosyalama

Masa düzeni ve temizliği oldukça önemli bir konudur. “Dağınık masa dağınık kafa” sözü bunu en güzel biçimde açıklamaktadır. Masa üzerinde bireylerin iyi bir sistem geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca önemli düşünce ve notları sürekli olarak kaydetmeye yarayacak bir ajanda da son derece yararlı olacaktır. Böylece aranan bilgi kaybolmayacak, istenilen anda bulunarak zamandan kazanılacaktır(Can, 1994: 275).

Yöneticiler ve büro çalışanları için düzensizliğin en açık göstergesi, çalışma masalarıdır. Eğer yerleri değişmiş veya yanlış yerde duran nesnelere ararken, zaman harcanıyorsa ve bunlar bir işe tam başladıktan sonra, o işin yarıda kesilmesine yol açıyorsa, bir düzensizlikten söz edilebilir. Düzensizliğin ortadan kaldırılması için büronun ve çalışma masasının iyi dizayn edilmiş olması, hiç bir şeyin aranmaması için her şeyin yerli yerinde ve düzenli olması gerekir(Tutar, 2003: 200).

Günümüz örgütlerinde, geçmişe nispeten, daha az sayıdaki işgörenin daha fazla iş yaptığı görülmektedir. Bir masadan geçen evrakın miktarı, geçen on yıl içinde % 600 artmıştır. Ortalama bir çalışan günde yaklaşık 45 dakikasını masasının üzerindeki evrakın içinden kendisine gerekli bazı evrakı bulmak için harcamaktadır. Dennis Mankin, harcanan bu dakikaların daha verimli kullanılması gerektiğini ve bunun bireyin profesyonel kariyerinin yükselmesine yardım edeceğini belirterek, karmaşık bir masa için en basit çözümün, masanın temizlenmesi olduğunu ve normal bir masanın üzerinde bulunan evrakın % 70'inin hiçbir işe yaramayan kağıtlar yığını olduğunu belirtmektedir(Matthes, 1991: 23).

Dağınıklığı ve dolayısıyla zaman kayıplarını önlemenin bir yolu da etkin bir dosyalama sistemi kurmaktır. Neyin nasıl dosyalanacağı bilinmiyorsa, evrak yönetimi başarılmaz. Kötü bir dosyalama sistemi, çalışanlar için sürekli sinir bozan bir etmendir. Bilgi ararken zaman kaybına neden olur.

Kötü bir dosyalama sistemi, evrak yönetiminde en büyük zaman tuzaklarından biridir. Dosyalama elemanlarının işte bulunmaması durumunda, ortak bir sisteme duyulan ihtiyaç kendisini daha fazla hissettirir. Bu nedenle ya bilinen dosyalama sistemlerinden biri takip edilir, ya da işlere göre yeni bir dosyalama sistemi geliştirilir. İşlemi bitmiş evraklar için dosya tutulması gerektiği

gibi, işlemi bitmemiş, bekleyen evraklar için de ayrı bir dosya tutulmalıdır(Tutar, 2003: 203).

### **2.2.1.11. Hayır diyebilme reddetme**

Zamanını iyi yönetebilen bir yönetici, planlar dahilinde olmayan yeni sorumluluk, yeni proje veya diğer çalışanların ve çevredekilerin üzerinden atmaya çalıştıkları işleri, zamanını düşünmeden kabul etmemelidir. Bunu başarabilmek için ise "hayır" diyebilmelidir. Aksi taktirde yönetici kendi sorumluluklarının üstesinden gelemez. Bazen en iyi çözüm daha işin başında "hayır" demektir. Derhal, uygun bir şekilde ve nezaketle davranmak çok fazla zaman kazandırıcı olabilir.

Yapılmakta olan bir işin en can alıcı noktasında gelen cazip herhangi bir teklif karşısında veya daha zevkle başka bir işin yapılması önerisine karşı açık yüreklilikle ve net bir şekilde "hayır" denebilmelidir. Yoksa daha sonra o iş için ayrılması gerekenden çok daha fazla zaman harcamak gerekir. İş arkadaşlarının veya dostların kırılacaklarını düşünerek hayır diyememek ciddi kayıplara yol açabilir. Zaman yönetiminde önemli bir kural "başlanmış bir işi bitirmektir" yarım kalmış iş boşa harcanmış zaman demektir.

### **2.2.1.12. Kendine zaman ayırma**

Zaman belki her birey için önemlidir ama özellikle yöneticiler için bu önem çok daha büyüktür. Yapılan araştırmalar, kişilerin, örgütsel hiyerarşide yükseldikçe saat ve gün olarak daha çok çalıştığını ortaya koymuştur. Çünkü daha önemli işler daha büyük sorumluluk ve daha fazla zaman gerektirir. Acaba bu fazla çalışma doğru mudur? Elbette ki hayır. Fazla çalışma ayrıntılar içinde boğulmak demektir. Halbuki yönetici "kendinden daha zeki kişileri çalıştırabilen kişidir." Bu nedenle düşünmek için zamana ihtiyacı vardır ve bu zamanı kendine ayırabilmelidir. Batı toplumunda gereğinden fazla çalışma tutkusu ve buna bağlı olarak kendisine zaman ayıramama hastalığı çok sık görülmektedir. Ülkemizde de gerek kamu gerek özel kesim örgütlerinde üst kesim yöneticiler için durum aynıdır. Hafta sonları çalışmak ve eve iş getirmek hemen hemen olağan hale gelmiştir. "iş hastası" kişiler, işe yada işverene normal bağlılıkla, kendini işe yada patrona adanmak arasındaki farkı bilmeyen kişilerdir. Oysa fazla çalışmanın verimlilik artışı olmadığını gösteren kanıtlar da çoktur. Örneğin yapılan bir

araştırma sonucunda haftada 45-55 saatin üstünde çalışan yöneticilerin etkinliklerinin sona erdiği, 8 saatin üzerinde çalışmanın üretimi hızla düşürdüğü gözlemlenmiştir(Can, 1994:271).

Kendine zaman ayıramama veya kendini disiplin altına alamama gibi sebepler de zaman kaybına yol açan faktörler olarak yöneticilerin sıklıkla karşılaştıkları durumlardandır(W.Smith, 2000: 37). Bu zaman kayıplarını azaltmanın ve engellenmenin bir yolunun da kendine zaman ayırma olduğu açıktır.

### **2.2.1.13. Kendi kendini yönetme**

Aslında zaman yönetimi zamanın yönetimi değil, zamanla ilişkili olarak bireylerin davranış ve hareketlerinin yönetimidir(Cochran, 1992: 9). Önemli olan saati yönetmek değil, zaman içinde yöneticinin kendisini yönetebilmesidir(Ferner, 1995: 45).

Yöneticinin kendini tanıması ve kendi yetenek ve becerilerini bilmesi başarılı olabilmesi için gereklidir. Zaman yönetimi gerçekten kişinin kendisini yönetmesi demek olduğundan bireyin kendisini daha yakından tanıması gerekmektedir. Özdeğerlendirme ile kişi yetenek, davranış ve alışkanlıklarını gözden geçirmelidir. Böylece yönetici kendisine zaman kaybettiren alışkanlıkları terk etmelidir(Eroğlu ve Bayrak, 1994: 261-262).

Alışkanlıkları değiştirmek oldukça zor bir iştir. Ancak zamanı etkin olarak kullanmak isteyen bir yönetici yanlış olan alışkanlıklarını değiştirmek için öncelikle değiştirmek istediği alışkanlığını tanımlamalı ve yeni alışkanlığını dikkatlice belirlemelidir. Bu yeni alışkanlık elden geldiğince benimsenmeli ve iyice yerleşinceye kadar istisnasız olarak uygulanmalı ve yeni davranışı kullanmak için her fırsat değerlendirilmelidir(Ulusoy, 1996: 70).

Kendini yönetme ile ilgili olarak iki alışkanlık önemlidir. Bunlardan birincisi karar vermek ve ilk fırsatta harekete geçmektir. İşleri hemen yapan yöneticilerin etkin yöneticiler listesinin ilk sıralarında yer aldığı görülmektedir. İkinci alışkanlık ise, işleri sırası ile yaparak bitirmektir(Eroğlu ve Bayrak, 1994: 261).

### **2.2.1.14. Motivasyon**

Motivasyon kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları olarak tanımlanabilir(Koçel, 2001: 507). Motivasyon

yöneticilerin zaman ve enerjilerini daha önemli işler için harcamalarını ve önemsiz işler için harcadıkları zamanı azaltmalarını sağlamaktadır(Nicholls, 2001: 107) .

Etkili olmanın sırrı motivasyonla birebir ilgilidir Peter DRUCKER'a göre motivasyon süresi kısa bile olsa, dağınık kafa ile uzun süre çalışmaktan daha etkilidir(Can, 1994: 280).

Bununla birlikte kesintisiz çalışma yeteneğine sahip orta kapasitedeki bir kişinin, yapılması gereken işlere daha parlak fikirler öne süren ve daha üst kapasitede olan fakat bunların hiç birini tamamlayamayan sabırsız kişilerden daha çok ve daha büyük işler başarması mümkündür(Deniz, 1996: 125).

Yöneticinin, zamanın ve olayları kölesi olmak yerine efendisi olmak konusundaki tek umut motivasyondur(Drucker, 1992: 85).

Bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Bunlar(Koçel, 2001: 508):

1- Motivasyon kişiseldir. Yani birisini motive eden başkasını motive edemeyebilir.

2- Motivasyon ancak bireyin davranışlarında gözlenebilir.

Motivasyonu sağlamak pek de kolay değildir. Bunu gerçekleştirmenin önemli bir koşulu, bireyi motivasyondan uzaklaştıran unsurları belirleyip, daha sonra da ortadan kaldırmaktır. Bu konuda, iki sorundan söz edilebilir: Bunlardan ilki umutsuzluğa kapılmak, diğeri ise paniklemdir. Yönetici; baskı, sabırsızlık ve stres oluşturan bu hususların üzerine giderek ortadan kaldırmalı ve işte motivasyonu sağlamalıdır(Tutar, 2003: 186).

### **2.2.1.15. Ziyaret ve ziyaretçilerin kontrolü**

Yöneticinin, bir ziyaretçinin önemli bir iş için gelip gelmediğini bilme imkanı yoktur. Bunun için varsa sekreterine veya yardımcısına yetki vermesi gerekir. Sekreterlik mesleğinin önemli inceliklerinden biri de yöneticisini kiminle görüştürüp, görüştürmeyeceğini karar verebilmektir. Ziyaretçi kabulleri konusunda sekreteri yetkilendirdikten sonra, ziyaretlerle işlerin bölünmemesi için belirli kabul saatleri konulmalıdır. Ziyaretçi kabullerinde aşağıdaki yöntemlerin kullanılması, zaman yönetimine katkı sağlayacaktır(Tutar, 2003: 207):

- Ziyaretçilerle oda dışında buluşmak,

- Ayağa kalkarak konuşmak, işlerin olduğunu anlatır,
- Sekreterin ziyaretleri denetlemesini sağlamak,
- Ziyareti zamanla sınırlamak,
- Astlarla kendi ofislerinde görüşmeye çalışmak.

### 2.2.2. Örgütsel zaman yönetimi

Zaman yönetiminde bireylerin kendilerini kişisel olarak yönlendirme ve yönetmelerinin ötesinde örgütsel olarak da yapılması gereken işler ve alınması gereken önlemler vardır.

#### 2.2.2.1. Etkili bir takım oluşturmak

Birbirleriyle uyum içerisinde takım çalışmasının yararlarını gösteren bir çok araştırma yapılmıştır. Antoni MONTEBELLO ve Viktor BUZZOTTA ikilisinin kaleme aldığı “İş yapan takımlar” isimli makalede şu görüşlere yer verilmektedir. “Eski metotları yeniden gözden geçirmeye ve takım çalışması kurmaya istekli kuruluşların kalite ve verimliliği artırarak, karların arttığı görülmüştür. Bununla da kalmamış, kararlı ve motive olmuş iş gücüne sahip olmuşlardır(Eales-White, 1998: 24).

İnsan kaynakları üzerinde araştırmalar yapan bir Amerikan şirketinin takım çalışması ile ilgili 230 işveren üzerinde yaptığı araştırmada şu çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmıştır(Eales-White, 1998: 24):

- Söz konusu firmadaki üretim %77 dolayında artmıştır.
- Takım çalışmasından dolayı iş kalitesinin arttığı firmaların oranı %72 dolayındadır.

- Firmaların %55’inde israf hissedilebilir derecede azalmıştır.
- Firmaların %65’inde mesleki tatmin artış göstermiştir.
- Yine firmaların %55’inde müşteri memnuniyeti artmıştır.

Takımların etkili ve verimli olabilmesi için birbirlerini tamamlayan kişilerden oluşması gerekmektedir.

İyi bir takımla çalışmanın olumlu yanları aşağıda belirtilmiştir(Eales-White, 1998: 130):

- Ortak bir görev ve istikamet bilinci oluşur.
- Elemanlar katkıda bulunur, istekli ve becerikli olurlar.

- Hedefe ulaşılmasına ve kendini geliştirmeye yönelik bir dikkat ve azim olur.
- Bireysel farklılıklara değer verip, becerileri destekleme ve karşılıklı yardımlaşma vardır.
- Tüm alışanların ortaya sürdüğü fikirler desteklenerek geliştirmeye çalışılır.
- İyi sorgulama becerisinin olmasının yanında diğerlerini dinlemeye de önem verilir.

Etkili bir takıma sahip olma neticesinde, örgüt içerisinde; daha net ve herkesin benimsediği hedefler oluşur. Aynı doğrultuda ve programlı bir Şekilde hareket edileceğinden dolayı, sonuca ulaşmak daha kolay olur. Çalışanlar birbirini destekleyerek ve bazen de zorlayarak gelişim önündeki engeller kaldırılır. Görev bilinci içindeki insanlarla uyum içinde çalışıldığı için yapılan işten zevk alınır.

#### **2.2.2.2. Etkili iletişim**

Bir örgütün amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için; planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonları ile ilgili kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir Şekilde ve ustalıkla uygulanmasından sorumlu olan örgüt yönetimi bütün bu faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için etkili bir iletişim kurmak mecburiyetindedir(Taşkım, 1992: 116).

Örgütlerde iletişim etkinliği için iletişim kanallarını arttırmak gerekir. Bunun için bilgisayar ağ sistemlerinin yanında, ast-üst arasındaki yazılı veya sözel iletişime ek olarak, ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, öneri kutuları kullanmak, informel iletişim olarak adlandırılan mesaj gönderme kanallarını kullanmak, iletişim sürecinin etkinliğini arttırmada rol oynar. Özellikle ağdaş örgütlerin bir iletişim sistemi tarzında yönetilen örgütler olması, enformasyon aktarımının önemini arttırmaktadır(Tutar, 2003: 204).

Günümüzde iletişimi daha etkin hale getirmek amacıyla bürokratik yapılardan uzaklaşılarak, yatay ve yalın yapılara doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Hiyerarşik rgtler, yassı veya yatay örgütlere dönüşmektedir, iletişimden kaynaklanan dezavantajların yaşanmaması için örgütlerde hiyerarşik kademeler azaltılmakta, örgüte yalın ve esnek bir görünüm kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Az sayıda çalışanın yer aldığı örgütlerde bireyler arası iletişim kolaylaşmaktadır(Tutar, 2003: 204).

Etkin bir örgütsel zaman yönetimi için etkili bir iletişime ihtiyaç vardır. O zaman yönetici nasıl bir iletişim kuracaktır? Bu konuda dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler vardır. Tecrübeli yöneticiler bu ilkeleri titizlikle uygularlar. Çünkü, başarılı bir yöneticinin başarısının temelindeki faktörlerden biri de onun iletişim yeteneğidir. Uygulamaya yönelik bazı iletişim ilkeleri şöyle sıralanabilir(Taşkın, 1992: 121):

1. Doğru zamanda doğru kişiyle doğru yerde iletişim kurulmalıdır.
2. Bilgi doğru iletilmelidir.
3. Yönetici profesyonel olmalıdır.
4. Yönetici iletişime hazırlıklı ve dikkatli olmalıdır.
5. Yönetici iyi bir dinleyici olmalıdır.
6. Nazik ve esnek olmalıdır.
7. Pratik olmalıdır.
8. Güler yüzlü ve iyimser olmalıdır.
9. Yönetici sabretmesini bilmelidir.

### **2.2.2.3. Etkin koordinasyon**

Bilindiği gibi örgüt amaçlarının yerine getirilmesi için tüm kaynakların ve eylemlerin uyumlu olarak çalıştırılmasına koordinasyon denir. Koordinasyon, örgütlerde karışıklığı ve tekrarları önler ve hem kişiler hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurur. Böylece örgüt daha etkin ve verimli bir şekilde çalışır. Koordinasyon, departman ve bölümler arasında ki işbirliğinin kalitesini ifade eder. Bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki anlaşmazlık ve diğer sorunlar azalır(Tutar, 2003: 106-107).

Koordinasyonun etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için bazı ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir(Onal, 1983: 108):

- Örgüt içinde yalın ve basit bir yapı oluşturulmalıdır
- Örgüt plan ve programları uyumlaştırılmış olmalıdır
- Etkin bir iletişim sistemi kurulmalıdır
- Örgüt içinde işbirliği anlayışı geliştirilmelidir
- Hiyerarşik yapı içinde her kademedeki çalışan arasında

koordinasyon özendirilmelidir.



Koordine edilmiş yani birbirleri ile uyumlaştırılmış faaliyetlerin ve bölümlerin etkin olarak kullanıldığı ve bulunduğu örgütler tüm kaynaklarla birlikte zamanı da verimli bir şekilde kullanırlar.

#### 2.2.2.4. Yetki devri

Yetki devri, operasyonel ya da yönetsel bir ya da birkaç anlamlı görev veya sorumluluğun bir ya da birkaç asta verilmesi olarak tanımlanmaktadır(Wells, 1993: 12).

Yöneticinin yönetsel rolü sırasında en önemli zaman tuzağı, astlarına devretmesi gereken işleri kendisinin yapmasıdır. Yönetici kendine "şu anda yapmamam gereken hangi işi yapıyorum?" ve "bu işi benden başka kim yapabilir?" şeklinde sorular sorarak devretmesi gereken işleri tespit edip, bunları astlarına hemen devretmelidir(Tutar, 2003: 187).

Yetki devri yaparken yetki devredilecek kişi ile ilgili olarak; Kurumun hedeflerini tamamen anlıyor mu? Becerisi işi zamanında ve tam olarak yapmaya yeterli mi? Daha önce benzer bir iş yaptı mı? İş yapacağına güveniliyor mu? İş yapmayı istiyor mu? sorularına olumlu cevap verilmelidir.

Yönetici astına sorumluluk verirken, astı ile kendisi arasında şu konularda fikir birliğine varılmış olunmalıdır(Ferner, 1995: 48):

- İşin açık bir tanımı,
- Ulaşılabilecek belirli, kesin ve açık sonuçlar,
- Bir zaman programı,
- Astın işi yapabilmesi için gereken yetki,
- Performansın ölçüleceği bir yöntem.

Yönetici, "yapan" kişi değil, "yöneten" kişidir. Yöneticilerin işleri yapmaya kalkması, asıl işlerini yapamamaları anlamına gelir. Eğer yönetici tüm işleri kendi yapmaya kalkarsa, asıl işi olan karar vermeye ve strateji geliştirmeye zamanlan kalmayacaktır. Bunun için yetkilerinin bir kısmını başkalarına devrederek, "doğru karar" verebilmek için daha fazla zaman kazanmış olurlar. Yetki devrinin getirdiği kazanç iki yönlüdür, birinci yönü, yöneticilerin yapmak zorunda oldukları görevlerinin bir kısmını astlarına devrederek, kendilerinin daha önemli konularla ilgilenebilmeleri için zaman ayırmalarıdır. İkinci yönü ise astların yetki devri yoluyla kendilerini geliştirme, sorumluluk sahibi olmalarını sağlamaktır(Tutar, 2003: 212).

Yetki devrinin çok önemli faydalarından biri de, yöneticiyi rutin aktivitelerden kurtararak, daha önemli işler için zaman kazandırmasıdır. Planlama, koordine etme, başkalarının ilerlemesini gözden geçirme, ortaya çıkan problemleri çözme, astlarını geliştirme gibi aktiviteler, önemli yönetsel aktivitelerdir. Böylesi aktiviteler, her zaman emek yoğun olmasalar bile, büyük miktarda düşünme, beceri ve zaman gerektirir. Yetki devri, yöneticinin zamanını yönetirken kullanması gereken en önemli araçlardan biridir(Tutar, 2003: 212).

Yeterince ve belirgin bir şekilde yetki devredildiğinde yönetici hem astlarından yararlanmış olacak hem de her işle ve onların ayrıntılarıyla uğraşmaktan kurtularak planlama vb. faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilecek ve beklenmedik sürprizlerle karşılaşmak tehlikesinden kurtulacaktır(Brunsmann, 1994).

Bununla birlikte bir yönetici çalışanlarını görevlendiremezse(Scoot, 1995: 116);

- Karar vermek için gerekli bilgiye ve otoriteye sahip değil,
- Karar verecek kadar kendine güvenmiyor,
- Eleştirilmekten korkuyor,
- Herhangi bir riski yüklenmek istemiyor, demektir

#### **2.2.2.5. Etkili toplantı**

Sözcük anlamı olarak toplantı, insanların belli bir zaman ve yerde bilgi alışverişi yapmak, veya bir karar verebilmek için önceden düzenlenmiş bir biçimde bir araya gelmeleridir(Adair ve Adair, 1996: 111)

Toplantılar hiç bir zaman hal hatır sormak için yapılmamalıdır. Toplantılar, herhangi bir konuda karar vermek, herhangi bir amacın gerçekleştirilmesi için fikir üretme, yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak bilgi alma veya herhangi bir konuyu yüz yüze görüşme ve değerlendirme amacıyla yapılmalıdır. Aksi halde toplantılar önemli bir zaman tuzağı haline gelir(Tutar, 2003: 217-218).

Toplantılar, elden geldiğince toplantılara problemleri çözebilecek, doğrudan işlerle ilgili kişiler arasında yapılması, yöneticiyi doğrudan ilgilendiren toplantılara katılma süresinde daha az zaman ayrılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Zamanın etkin kullanımı açısından bu toplantılar bazen yöneticinin kendi konuşma egosunu tatmin edecek boyuta ulaştığı gözlenmektedir. Bu nedenle,

toplantılarda amaçlara hizmet edecek kişilerin yer alması, sürenin uzun tutulmaması gibi bazı prensiplerin uygulanmasına ihtiyaç bulunmaktadır(Tutar, 2003: 150).

Yöneticiler gerekmedikçe toplantı yapmamalıdır. Toplantı yapmak, rapor düzenlemek ya da bir sunuşta bulunmak, yöneticinin iş ortamına yönelik iletişim çabaları içerisinde yer almaktadır. Bazen toplantı yapmak yerine toplantı yerine geçecek yöntemler kullanılarak, zamanın etkin yönetimi sağlanabilir(Tutar, 2003: 187).

Çok önemli toplantıların sabahın ilk saatlerinde yapılması toplantı verimliliği bakımından çok yararlıdır.

Toplantılar çeşitli sebeplerden dolayı yapılabilir, örgütlerde toplantı yapmanın gerekli olduğu durumlar şunlardır(Jandt, 1998: 23):

1. Belli bir konunun aydınlatılması gerektiğinde,
2. Ekibin tamamıyla paylaşılacak bir düşüncenin olması durumunda veya gruptan bilgi almak istenildiğinde,
3. Bir soruna çözüm bulmak veya bir konuda karar vermenin gerekli olduğu durumlarda,
4. Çalışanlardan toplantı yapılması yönünde bir istek geldiğinde.

Toplantılarda zaman kaybını önlemek ve maksimum fayda sağlamak için aşağıda belirtilen bazı önlemler alınabilir(Can, 1994: 278):

-Toplantı düzenlemeden önce yönetici toplantıyı niçin düzenlediğini kendine sormalıdır.

-Toplantılara 4-5 kişiden fazlasının yani direkt ilgili olmayan kişilerin katılması engellenmelidir.

-Toplantı sürelerine uymaya çalışılmalıdır.

-Toplantıya başlamadan önce alınan kararlar ve gelişmeler özetlenmelidir.

#### **2.2.2.6. Sekreterle çalışma**

Sekreter kavramına ilk olarak bu yüzyılın başında Avrupa'da rastlanmıştır. Avrupa'da 1933 yılında Fransa'nın başkenti Paris'te bir demir çelik örgütünün genel müdürünün sekreter istihdam etmesiyle, büro içinde sekreter kavramı görülmeye başlanmıştır(Altınöz, 1995: 17).

Günümüzde sekreterlik mesleği, hızlı bir şekilde gelişmektedir. Önceleri sekreter denildiğinde akla ilk gelen, büro içinde sadece telefona bakan ve yazı yazan kişi olarak bilinirken, günümüzde sekreter bürodaki bütün işlerin sistemli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, yöneticiden sonra gelen kişi konumuna gelmiştir(Altınöz, 1995: 20).

İyi bir sekreter sadece sıkıcı iş yükünü azaltmaz, aynı zamanda özel bilgisi ve yeteneklerinden dolayı yapıcı planlamalar ve iş yönetimi sayesinde yöneticiyi bir çok ayrıntıdan kurtarır. Bu yüzden yönetici ile sekreter uyumunun sağlanabildiği ortamda yönetici için verimli ve etkin bir çalışma ortamının oluşmasında önemli bir sorun çözülmüş olur(Türkmen, 1988: 24).

Milli Prodüktivite Merkezinin, 1988 yılına kadar düzenlediği dokuz adet "Sekreterlik Eğitimi" programına katılan özel ve kamu kurumlarının yönetici sekreterleri ile yapılan bir anket çalışmasında konuyla ilgili sonuçlar 8 maddede özetlenebilir(Türkmen, 1988: 24-26):

1. Yönetici, makamından kısa bir süre için bile ayrılrsa, nerede olacağını sekreterine bildirmelidir.

2. Yönetici, sekreterinin iletebileceği mesajları, çözümleyebileceği sorunları sekreterine bırakmalı, ona güvenmeli, kendisini geliştirmesine yardımcı olmalıdır.

3. Yönetici, sekreterine o gün hangi toplantıların olacağı hakkında bilgi vermelidir.

4. Yönetici, ziyaretçilerine özel olarak randevu vermişse, bu randevular sekretere bildirilmelidir.

5. Yönetici, kaba ve yüksek sesle konuşmamalı, kızması gerekiyorsa, kızgınlığını her zamanki ses tonuyla belirtmelidir.

6. Yönetici "kesinlikle" görüşmek istemediğini belirttiği bir kişi ile karşılaştığında ona çok yakınlık gösterip sekreterini güç duruma düşürmemelidir.

7. Yönetici, sekreterinin bir hatası üzerine göstereceği tepkiyi iyi ayarlamalıdır.

8. Yönetici, sekreterini başkalarının yanında eleştirmemelidir.

### 2.2.2.7. Astların zamanını yönetme

Yöneticinin görevi kendi zamanını etkili kullanmanın yanında, örgütteki diğer bireylerin de zamanlarını etkin kullanmaları konusunda liderlik görevini yürütmesi beklenir. Zamanı etkin kullanmanın, örgütün kültürüne yansıtacak bir özellik haline gelmesi isteniyorsa, astların zamanlarını etkin kullanabilmeleri için yöneticiler tarafından bazı tedbirlerin alınması gerekir. Bu nedenle, gerek yetki devri yoluyla, gerekse diğer işlemlerle, yönetici, yardımcılarının yapacakları işlerin sınırlarını ve yetkilerini tam anlamıyla bilmelerinde yarar bulunmaktadır(Tutar, 2003: 209).

Astlardan en verimli olabilecek şekilde yararlanmak için onların da duyarlılıklarını geliştirmek gerekmektedir. Bu konuda yöneticilerin düştüğü üç temel yanlış vardır.Bunlar aşağıda belirtilmiştir.(Can, 1994: 279 ; Eroğlu ve Bayrak, 1994: 269):

1-Astlara verilen emir veya görevlerin anlaşılır olmaması. Bir emir verilirken veya görevlendirme esnasında yeterince açıklayıcı olunmaması neticesinde sonradan daha çok zaman harcanarak konunun düzeltilmesine çalışmak zorunda kalınabilmektedir.

2-Astları bekletmek. Yöneticinin kendisinin başkaları tarafından bekletilme durumunu hoş karşılamayacağı ve bu sebeple de benzer şekilde kendi işine odaklanması sırasında astının da zamanının önemli olduğu bilinciyle hareket etmesi gerekir. Çünkü astını bekletirken aslında kendi zamanını da boşa harcamaktadır.

3-Astları işlerinden alıkoymak. Yöneticiler eğer astlarından örgütün temel hedefleriyle yeterince ilgilenmedikleri ve kendilerini işlerine vermedikleri şeklinde şikayetçi olmamaları için onları yerli yersiz her konuda meşgul etmekten kaçınmalıdırlar.

Astlardan etkin bir şekilde faydalanmak için onların da zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek gerekir. Astların zaman problemlerinin göz ardı edildiği durumlarda yöneticinin de verimliliği sınırlanmış olur.

Yöneticiler astları aracılığıyla hedeflerine ulaşan bireylerdir. Bu sebeple aslında astlarının zamana ilişkin problemlerini görmemek yöneticilerin kendi kendilerini yenilgiye uğratmaları anlamına gelir(Eroğlu ve Bayrak, 1994: 268 - 269).

### 2.3. EMNİYET TEŞKİLATI YÖNETİCİLERİ

Emniyet Teşkilatında çalışan yöneticilerin durumları 3201 sayılı Emniyet Teşkilat Kanununda açıklanmıştır:

#### 2.3.1. Terfi ve atama

**Madde 55-(Değişik:12/7/2000-KHK-611/1 md.; Kabul:6/4/2001-4638/1 md.)**

Polis Amirleri, rütbe sırası ile Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser, Emniyet Amiri, 4 üncü Sınıf Emniyet Müdürü, 3 üncü Sınıf Emniyet Müdürü, 2 nci Sınıf Emniyet Müdürü, 1 inci Sınıf Emniyet Müdürü ve Sınıf Üstü Emniyet Müdürüdür.

Bu rübelere terfiler, bu maddede öngörülen sınav ve eğitim şartı saklı kalmak üzere, kıdem ve liyakate göre yapılır.

Kıdem sırasının tespitinde, bulunulan rütbeye terfi tarihi esas alınır. Aynı tarihte terfi edenlerden sicil notu yüksek, sicil notlarının eşitliği halinde ödül ve takdirnamesi fazla, ödül ve takdirnamelerin sayıca eşitliği halinde ise sicil numarası daha küçük olanlar diğerlerine göre kıdemli sayılırlar.

Kıdem sırası, Emniyet Genel Müdürlüğünce her yıl Mart ayında topluca Teşkilâta duyurulur.

Terfiler ve atamalar, kanuni zorunluluk halleri dışında her yıl Haziran ayında topluca yapılır.

Üst rütbeye yükselmek için, kıdem şartlarını yerine getirmiş Komiser Yardımcısı, Komiser ve Başkomiserlerin liyakat koşullarını belirlemek, üst rütbedeki boş kadro miktarına göre sıralayarak terfilerini önermek üzere Genel Müdürlük Merkez Değerlendirme Kurulu oluşturulur. Bu Kurul, Emniyet Genel Müdürlüğü personel işlerinden sorumlu Genel Müdür Yardımcısının başkanlığında, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanı, Personel Dairesi Başkanı, 1 inci Hukuk Müşaviri ve Genel Müdürün uygun göreceği iki Daire Başkanı ile Teftiş Kurulu Başkan Yardımcılarının birinden teşekkül eder.

Üst rütbeye yükselmek için, kıdem şartlarını yerine getirmiş Emniyet Amirleri ile 4 üncü, 3 üncü ve 2 nci Sınıf Emniyet Müdürlerinin liyakat koşullarını belirlemek, üst rütbedeki boş kadro miktarına göre sıralayarak

terfilerini ve ikinci meslek derecesindeki görev unvanlarına ataması yapılacak personeli değerlendirmek ve öneride bulunmak üzere Genel Müdürlük Yüksek Değerlendirme Kurulu oluşturulur. Bu Kurul, Emniyet Genel Müdürünün başkanlığında, Genel Müdür Yardımcıları, Teftiş Kurulu Başkanı, Polis Akademisi Başkanı ve Emniyet Müdürü APK uzmanlarınca seçilecek birinci meslek derecesindeki üç Emniyet Müdürü APK uzmanından teşekkül eder.

Kurullar her yıl Mayıs ayı başında toplanır ve kararlar oy çokluğu ile alınır.

Rütbelerde belirlenen zorunlu bekleme süreleri sonunda, bir üst rütbeye terfi edebilmek için üst rütbede boş kadro bulunması ve bekleme süresi içindeki yıl sayısı kadar olumlu sicil alınmış olması şarttır. Ancak, Başkomiserlikten Emniyet Amirliğine ve 3 üncü Sınıf Emniyet Müdürlüğünden 2 nci Sınıf Emniyet Müdürlüğüne terfi edebilmek için ayrıca, çıkarılacak yönetmeliğe uygun olarak yapılacak yazılı sınavda başarılı olmak ve Polis Akademisi Başkanlığınca düzenlenecek yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitimi başarı ile tamamlamak şarttır.

Polis amirlerinden Polis Akademisi mezunları, Polis Akademisi mezunu sayılanlar ile Emniyet Genel Müdürlüğüne eleman yetiştirmek üzere Polis Akademisi bünyesinde en az dört yıllık fakülte ve yüksek okullarından mezun olanlar (A), komiser yardımcılığı kursunu başarıyla bitirmiş olanlar (B) grubunu oluşturur.

İhtiyaç halinde meslekte fiilen altı yılını dolduran, 37 yaşından gün almamış olan ve yönetmelikte belirtilen diğer nitelikleri taşıyan polis memurlarından, yönetmelik hükümlerine göre açılacak komiser yardımcılığı sınavını kazanıp dokuz aydan az olmamak üzere eğitim kursunu başarıyla bitirenler komiser yardımcılığı rütbesine atanır.

Rütbelerde ve meslek derecelerinde zorunlu en az bekleme süreleri Tablo 4.2' de gösterilmiştir.

### **2.3.2. Rütbeler, meslek dereceleri ve görev ünvanları**

Madde 13- (Değişik 10/3/1993 - 3870/1 md.)

Emniyet hizmetleri sınıfı mensuplarının rütbeleri, meslek dereceleri ve görev unvanları aşağıda gösterilmiştir :

Tablo 4.1. Emniyet Teşkilatı Yöneticileri

Rütbe	Meslek Der.	Görev Ünvanları
Sınıf Üstü Emniyet Müdürü	Derece Üstü	Emniyet Genel Müdürü
1. Sınıf Emniyet Müdürü	1	Genel Müdür Yardımcısı, Teftiş Kurulu Başkanı, Polis Akademisi Başkanı, Emniyet Müdürü APK Uzmanı
1. Sınıf Emniyet Müdürü	2	Daire Başkanı, Birinci Hukuk Müşaviri, İl Emniyet Müdürü, Polis Baş Müfettişi, Emniyet Müdürü Polis Akademisi Öğretim Görevlisi, Emniyet Müdürü APK Uzmanı, Polis Okulu Müdürü, Polis Koleji Müdürü, Polis Eğitim Merkezi Müdürü, Cumhurbaşkanlığı Koruma Müdürü, TBMM Koruma Müdürü, Başbakanlık Koruma Müdürü, Moral Eğitim Merkezi Müdürü, Akademi Başkan Yardımcısı, Dekan Yardımcısı, Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürü
2. Sınıf Emniyet Müdürü	3	Polis Okulu Öğretmeni ve Kriminal Polis Laboratuvarı Müdürü, İl Emniyet Müdür Yardımcısı, Polis Akademisi Bölüm Başkanı, Polis Müfettişi, Hukuk Müşaviri, Moral Eğitim Merkezi Müdürü, Polis Eğitim Merkezi Müdür Yardımcısı, Polis Koleji Müdür Yardımcısı, Polis Okulu Müdür Yardımcısı, Cumhurbaşkanlığı Koruma Müdür Yardımcısı, TBMM Koruma Müdür Yardımcısı, Başbakanlık Koruma Müdür Yardımcısı, Daire Başkan Yardımcısı, Enstitü Sekreteri, Polis Meslek Yüksek Okulu Müdür Yardımcısı, Öğretim Görevlisi, Emniyet Müdürü, APK Uzmanı
3. Sınıf Emniyet Müdürü	4	Moral Eğitim Merkezi Müdür Yardımcısı, Hukuk Müşaviri, Şube Müdürü, İlçe Emniyet Müdürü, Öğretim Görevlisi
4. Sınıf Emniyet Müdürü	5	Şube Müdürü, İlçe Emniyet Müdür Yardımcısı, Hukuk Müşaviri, Şube Müdür Yardımcısı, Öğretim Görevlisi
Emniyet Amiri	6	İlçe Emniyet Amiri, Bürolar Amiri, Birlik Amiri, Çevik Kuvvet Grup Amiri, Ekipler Amiri, Tim Amiri, Büro Amiri, Trafik İstasyon Amiri, Sınıflar Amiri, Öğretim Görevlisi
Başkomiser	7	Karakol Amiri, Büro Amiri, Çevik Kuvvet Grup Amiri, İlçe Emniyet Komiseri, Birlik Amiri, Tim Amiri, Trafik İstasyon Amiri, Trafik Kayıt ve Tescil Büro Amiri, Karakol Amir Yardımcısı, Sınıflar Amiri, Grup Amiri, Öğretim Görevlisi
Komiser	8	Grup Amiri, Ekip Amiri, Tim Amiri, Büro Amiri, Karakol Amir Yardımcısı, Sınıflar Amiri Yardımcısı, Sınıf Komiseri, Trafik İstasyonu Amir Yardımcısı, Öğretim Görevlisi
Komiser Yardımcısı	9	Grup Amiri, Ekip Amiri, Tim Amiri, Büro Amiri, Karakol Amir Yardımcısı, Sınıflar Amiri Yardımcısı, Sınıf Komiseri, Öğretim Görevlisi



Tablo 4.2. Emniyet Teşkilatı Yöneticilerinin Rütbelerde Bekleme Süreleri

Rütbeler	Meslek dereceleri	En Az Bekleme Süreleri	
		(A)	(B)
Komiser Yardımcısı	9	4	6
Komiser	8	4	6
Başkomiser	7	3	Yaş Haddi
Emniyet Amiri	6	4	_____
4 üncü Sınıf Emniyet Müdürü	5	3	_____
3 üncü Sınıf Emniyet Müdürü	4	3	_____
2 nci Sınıf Emniyet Müdürü	3	3	_____
1 inci Sınıf Emniyet Müdürü	2	3	_____
1 inci Sınıf Emniyet Müdürü	1	Yaş Haddi	_____
Sınıf Üstü Emniyet Müdürü	Derece üstü	Yaş Haddi	_____

Polis amirlerinin bir üst rütbeye terfiinde, bu rütbedeki fiili çalışma süresi esas alınır.

Mevzuat hükümlerine göre kazanılmış hak aylığında değerlendirilmesi yapılan her türlü uzmanlık, master, doktora ve avukatlık stajı rütbe kıdeminde değerlendirilmez. Ancak, polis amiri olduktan sonra yapılan askerlik hizmeti, yurt dışı misyon koruma, yurt dışı kurs ve diğer görevler sebebi ile geçirilen süreler ile tedavi ve istirahat süreleri rütbe terfiinde değerlendirilir.

Taksirli suçlar hariç, paraya çevrilse veya tecil edilse dahi alınan hapis cezaları, aylıksız izinde geçen süreler, uzun ve kısa süreli durdurma cezaları ile meslekten ve memuriyetten men cezaları, ceza süreleri kadar rütbe terfiini geri bırakır. Her olumsuz sicil, rütbe terfiini bir yıl geciktirir.

(B) grubu polis amirlerinden en az dört yıllık yüksek öğretim kurumunu bitirenlerin (A) grubuna geçmeleri aşağıdaki şartlara bağlıdır:

a) Başkomiserlik rütbesinde (A) grubu polis amirleri için öngörülen en az bekleme süresi kadar çalışmış olmak.

b) Başkomiser rütbesinden Emniyet Amiri rütbesine terfide bu grup için ayrı yapılacak yazılı sınavda ve meslek içi yöneticilik eğitiminde başarılı olmak.

c) Değerlendirme Kurulu kararıyla Emniyet Amiri rütbesine terfi etmiş olmak.

(B) grubundan (A) grubuna geçecek olan amirlerin sayısı, o yıl itibarıyla (A) grubundan Emniyet Amirliği rütbesine terfi edenlerin sayısının % 10'unu geçemez.

Bu şekilde terfi edeceklerin sıralamasında sınav notu esas alınır.

Rütbe terfileri ve sınavlar ile meslek içi yöneticilik eğitim kursları, eğitim tarih ve süreleri ile değerlendirme kurullarının çalışmalarına ilişkin esas ve usuller bu Kanunun yayımı tarihinden itibaren üç ay içerisinde çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada, veriler geliştirilen bir anketle elde edilmiştir. Anket formunun oluşturulmasında daha önce yapılan bazı araştırmalar ve literatür incelenmiş olup araştırmanın amacına uygun anket formu düzenlenmiştir. Anket formu Emniyet Teşkilatı Yöneticileri ile öngörüşme yapılarak test edilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Anket toplam 42 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular; ilk bölümdeki 10 soru ankete katılanların eğitim, yaş ve yöneticilik durumlarına yönelik olup ikinci bölümdeki 32 soru ise zamanı kullanma tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmaya yöneliktir.

### **3.2. VERİLERİN ANALİZİ**

Anket formu ile toplanan verilerin analizi Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Programı (Statistical Program for Social Scientists, SPSS) yardımı ile tasnif ve analiz edilmiştir. Verilerin analizinde yüzde dağılım, aritmetik ortalama ve çapraz ilişkiler kurma teknikleri kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

### 4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Burada, araştırmaya katılan Emniyet Teşkilatı Yöneticilerinin zamanı etkin kullanma tutum ve davranışları ile ilgili bilgiler verilecektir.

Anketi yanıtlayan yöneticilerden 37 tanesi Lise ve dengi okul mezunu, 26 tanesi ön lisans mezunu, 87 tanesi lisans mezunu ve 8 tanesi master-doktora mezunudur.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Yaşları

Yaş	Frekans	%
22-30	36	22,8
31-37	42	26,6
38-43	33	20,9
44-50	17	10,8
50' den fazla	30	19,0
Toplam	158	100,0

Tablo 3'de araştırmaya katılanların yaşları görülmektedir. Yöneticilerin % 22,8'i 22-30 yaş arasında, % 26,6'sı 31-37 yaş arasında, % 20,9'u 38-43 yaş arasında, % 10,8'i 44-50 yaş arasında ve % 19'u da 50 yaş üzerindedir.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	6	3,8
Erkek	152	96,2
Toplam	158	100,0

Tablo 4'de araştırmaya katılanların cinsiyetleri görülmektedir. Yöneticilerin % 3,8'i kadın ve % 96,2'si de erkektir.

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu

Değişkenler	Frekans	%
Lise ve dengi	37	23,4
Önlisans	26	16,5
Lisans	87	55,1
Master- Doktora	8	5,1
Toplam	158	100,0

Tablo 5’de araştırmaya katılanların öğrenim durumları görülmektedir. Yöneticilerin % 23,4’ü lise ve dengi okuldan, % 16,5’i önlisans programından ve % 55,1’i lisans programından mezun olup % 5,1’i master doktora sahibidir.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Rütbesi

Değişkenler	Frekans	%
Komiser Yrd./ Komiser	93	58,9
Başkomiser	27	17,1
Emniyet Amiri/Şub. Müd.	31	19,6
Müdür Yardımcısı	6	3,8
Emniyet Müdürü	1	0,6
Toplam	158	100,0

Tablo 6’da araştırmaya katılanların rütbeleri görülmektedir. Yöneticilerin % 58,9’u Komiser yardımcısı/Komiser, % 17,1’i başkomiser, % 19,6’sı emniyet amiri/şube müdürü, % 3,8’i emniyet müdür yardımcısı rütbelerinde olup sadece bir kişi il emniyet müdürü rütbesiyle araştırmaya katılmıştır.

Tablo 4.7. Araştırmaya Katılanların Kaç Yıldır Yönetici Olduğu

Değişkenler	Frekans	%
1-5 yıl	69	43,7
6-10 yıl	25	15,8
11-15 yıl	27	17,1
16-20 yıl	24	15,2
20 yıldan çok	13	8,2
Toplam	158	100,0

Tablo 7’de araştırmaya katılanların kaç yıldır yönetici oldukları görülmektedir. Yöneticilerin % 43,7’sinin 1-5 yıllık, % 15,8’inin 6-10 yıllık, % 17,1’inin 11-15 yıllık, % 15,2’sinin 16-20 yıllık ve %8,2’sinin 20 yıldan fazla deneyim sahibi oldukları anlaşılmıştır.

Tablo 4.8. Araştırmaya Katılanların Sekreter veya Asistanı olup olmadığı

Değişkenler	Frekans	%
Evet	11	7,0
Hayır	147	93,0
Toplam	158	100,0

Tablo 8'de araştırmaya katılanların sekreter veya asistanlarının olup olmadığı görülmektedir. Yöneticilerin % 7'sinin sekreter veya asistanı vardır ve % 93'ünün ise sekreter veya asistanı bulunmamaktadır.

Tablo 4.9. Araştırmaya Katılanların Bilgisayar Kullanmayı Bilip Bilmediği

Değişkenler	Frekans	%
Evet	106	67,1
Hayır	52	32,9
Toplam	158	100,0

Tablo 9'da araştırmaya katılanların bilgisayar kullanmayı bilip bilmedikleri görülmektedir. Yöneticilerin % 67'1'inin bilgisayar kullanmayı bildiği buna karşılık, % 32,9'unun bilgisayar kullanmayı bilmemektedirler.

Tablo 4.10. Araştırmaya Katılanların Yabancı Dil Bilip Bilmediği

Değişkenler	Frekans	%
Evet	68	43,0
Hayır	90	57,0
Toplam	158	100,0

Tablo 10'da araştırmaya katılanların yabancı dil bilip bilmedikleri görülmektedir. Yöneticilerin % 43'ünün yabancı dil bildiği buna karşılık, % 57'si yabancı dil bilmemektedirler.

Tablo 4.11. Araştırmaya Katılanların Haftada Ortalama Kaç Saat Çalıştıkları

Değişkenler	Frekans	%
40-55	37	23,4
56-71	56	35,4
72-90	31	19,6
91-102	16	10,1
102' den çok	18	11,4
Toplam	158	100,0

Tablo 11’de araştırmaya katılanların haftada ortalama kaç saat çalıştıkları görülmektedir. Yöneticilerin % 23,4’ünün haftada 40-55 saat, % 35,4’ünün haftada 56-71 saat, % 19,6’sının haftada 72-90 saat, % 10,1’inin haftada 91-102 saat, ve % 11,4’ünün haftada 102 saatten fazla çalıştıkları anlaşılmıştır. Burada alışanların çalışma saatleri gruplandırılırken 40-55 saat çalışanlar büro görevinde çalışan yani 08-17 saatleri arasında normal mesai ile çalışıp ayrıca ek görevlere çıkanlar; 56-71 saat çalışanlar sürekli olarak devriye veya karakol hizmetlerinde çalışan yani 12-24 olarak adlandırılan 12 saat çalıştıktan sonra 24 saat istirahat eden personeli; 72-90 saat çalışanlar 12-12 olarak adlandırılan 12 saat çalışma ve 12 saat istirahat haftada bir gün dinlenme şeklinde çalışan personeli; 91 ve üzeri ise bazı özel birimlerde çalışan personel için belirlenmiştir.

Tablo 4.12. Araştırmaya Katılanların Yöneticilikle İlgili Herhangi Bir Seminer / Kurs Alıp Almadığı

Değişkenler	Frekans	%
Evet	101	63,9
Hayır	57	36,1
Toplam	158	100,0

Tablo 12’de araştırmaya katılanların yöneticilikle ilgili herhangi bir seminere katılma veya kurs alma durumları görülmektedir. Yöneticilerin %63,9’unun bu konuya olumlu cevap verdiği ve % 36,1’inin ise olumsuz cevap verdikleri yani hiç kurs veya seminere katılmadıkları anlaşılmıştır.

Aşağıda emniyet teşkilatı yöneticilerinin zamanı etkin kullanma tutum ve davranışları ile ilgili değerler ortalamalarına göre gruplandırılarak verilmiştir. Bu gruplandırma yapılırken minimum ortalama için “1”, maksimum ortalama için “5” puan varsayılarak “1” ile “5” arasında düşükten yükseğe doğru değişkenler üç gruba ayrılmıştır. Ortalaması 1- 2,59 arasındaki değerler düşük, 2,60 ile 3,39 arasındakiler orta ve 3,40 ile 5 arasında olanlar yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.13. Emniyet Teşkilatı Yöneticilerinin Zamanı Etkin Kullanma Tutum ve Davranışları ile İlgili Ortalaması Düşük Bulunan Değişkenler

Değişkenler	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Std. Sapma	Ortalama
Astlarımı Bekletip Onların İşlerini Geciktirme Durumunu Yaşarım	46	77	12	19	4	1,04	2,10
İşime Yaramayacak Telefon Görüşmeleri Yaparım	53	66	10	19	10	1,2	2,16
Yapmakta olduğum işleri kendi isteğimle yarıda keserek başka bir işe başlarım	31	82	13	29	3	1,05	2,31

Emniyet teşkilatı yöneticilerinin zamanı etkin kullanma tutum ve davranışları ile ilgili olarak, yukarıdaki tablo değerlerine bakıldığında; ilgili soruların ağırlıklı ortalaması düşük çıkmıştır. Tablodaki verilere göre, araştırmaya katılan 123 kişi (% 78'i) astlarını bekletip onların işlerini geciktirme durumunu yaşamadıklarını, 119 kişi (% 75'i) işlerine yaramayacak telefon görüşmesi yapmadıklarını, 113 kişi de (% 72'si) yapmakta olduğu işleri kendi isteğiyle yarıda keserek başka bir işe başlamadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu durumda belirttikleri davranış şekilleri olumlu olarak algılanmalıdır. Burada yöneticiler astlarını işlerini geciktirmediklerini, telefonla gereksiz görüşmeler yapmadıklarını ve işlerini kendi istekleriyle yarım bırakmadıklarını belirtmektedirler.



Tablo 4.14. Emniyet Teşkilatı Yöneticilerinin Zamanı Etkin Kullanma Tutum ve Davranışları ile İlgili Ortalaması Orta Düzeyde Bulunan Değişkenler

Değişkenler	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Std. Sapma	Ortalama
Masamda Çalıştığım İş Dışında Materyal veya Evrak Bulunur	27	54	14	49	14	1,29	2,80
Görevim Olmayan İşleri Yapararak Zaman ve Enerji Harcamak Zorunda Kalırım	17	54	18	56	13	1,21	2,94
Yapılması Gereken Rutin İşleri Önemsiz Sebeplerle Ertelelediğim Olur	18	51	13	58	18	1,27	3,04
İşlerimi Son Ana Kadar Bitiremediğim Olur	19	47	11	68	13	1,24	3,06
İşimle İlgisi Olmayan Ziyaretçi veya Görüşmelere Hayır Diyebiliyorum	8	55	35	40	20	1,15	3,06
Devrettiğim İşin Nasıl Yapılması Gerektiğine Karışırım	12	43	19	71	13	1,15	3,19
Katıldığım Toplantıların Geç Başladığı ve Süresinin Uzatıldığı Olur	9	36	18	74	21	1,14	3,39

Emniyet teşkilatı yöneticilerinin zamanı etkin kullanma tutum ve davranışları ile ilgili olarak, yukarıdaki tablo değerleri orta dereceli olarak değerlendirilmiştir. Tabloda dikkati çeken önemli noktalar şunlardır: Araştırmaya katılanlardan 95 kişi (% 60'ı) katıldıkları toplantıların geç başladığı ve süresinin uzadığı fikrine katıldıklarını, 84 kişi (% 53'ü) devrettiği işlerin nasıl yapılması gerektiğine karıştıklarını, 81 kişi(% 51'i) işlerini son ana kadar bitiremediklerini, 76 kişi (% 48'i) yapılması gereken rutin işleri önemsiz sebeplerle ertelediklerini, 69 kişi (% 43'ü) ise görevi olmayan işleri yaparak zaman ve enerji harcamak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.15. Emniyet Teşkilatı Yöneticilerinin Zamanı Etkin Kullanma Tutum ve Davranışları ile İlgili Ortalaması Yüksek Bulunan Değişkenler

Değişkenler	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Std. Sapma	Ortalama
Üstlerim Tarafından Bekletilip İşlerimin Gecikmesi Durumunu Yaşarım	9	33	17	82	17	1,11	3,41
Gerekli Olmadığımı Düşündüğüm Toplantılara Katılmak Zorunda Kalırım	8	34	18	79	19	1,11	3,42
Astlarımla Daha Önceden Belirlediğim ve Duyurduğum Bir Görüşme Saatinde Görüşürüm	13	36	14	60	35	1,29	3,43
Ziyaretçilere Ayırdığım Zamanı Sınırlayabiliyorum	7	21	19	87	24	1,04	3,63
Günlük Programda Acil veya Beklenmedik İşler İçin Ek Süre Ayırırım	9	16	21	80	32	1,08	3,70
Yapmakta olduğum işleri emir veya görevlendirme gibi sebeplerle yarıda keserek başka bir işe başlamak zorunda kalırım	5	20	14	97	22	0,97	3,70
İşlerimi Yapılması Gereken Zamandan Önce Bitiririm	2	19	22	85	30	0,94	3,77
Düzenlediğim Toplantıların Konu veya Gündemini Katılımcılara Önceden Açıklarım	7	17	20	73	41	1,08	3,78
Zamanı Nasıl Harcadığımı Analiz Ederim	3	12	25	80	38	0,93	3,87
Yaptığım Programları Günlük Ve Haftalık Olarak Değerlendiririm	1	18	10	94	35	0,89	3,91
İşlerin Yapılmasıyla İlgili Tüm Ayrıntılarla Bizzat İlgilenirim	3	23	9	73	50	1,06	3,91
Randevularımın Başlama ve Bitiş Saatlerine Uyarım	1	22	13	75	47	0,99	3,92
Yapacağım İşler İçin Yapılacak İşler Listesi Hazırlarım	2	15	11	90	40	0,91	3,96
Telefon Görüşmesi Yapmadan Önce Konuşmam Gereken Konuları Tasarlarım	4	16	9	82	47	0,99	3,96
Masamda Sadece İşimle İlgili Şeyler Bulundurup Masamın Tertipli ve Düzenli Olmasına Özen Gösteririm	3	15	14	75	51	0,98	3,99
Düzenli Bir Dosyalama Sistemi Kullanırım	1	13	14	78	52	0,89	4,06
İşlerimi Hazırladığım Bir Program Doğrultusunda Yaparım	3	8	5	94	48	0,84	4,11
Görevimle İlgili Rutin ve Kolay İşleri Yetki Devri İle Astlarıma Devrederim	1	9	7	93	48	0,79	4,13
Katılmam Gereken Toplantılara Önceden Hazırlık Yaparım	1	7	7	85	58	0,78	4,21
Yapılacak İşleri Öncelik ve Önem Sırasına Koyarım	0	3	6	86	63	0,64	4,32
Astlarımla Günün Her Saatinde Benimle Görüşebilir	4	3	5	60	86	0,85	4,40
Devrettiğim İşlerin Sonucunu Takip Ederim	1	3	4	69	81	0,70	4,43

Emniyet teşkilatı yöneticilerinin zamanı etkin kullanma tutum ve davranışları ile ilgili olarak, yukarıdaki tablo değerleri yüksek dereceli olarak değerlendirilmiştir. Ortalaması yüksek olarak değerlendirilen bu verilerde dikkati çeken bazı önemli noktalar şunlardır: Araştırmaya katılan 150 kişi (%95'i) devrettiği işlerin sonucunu takip ettiğini, 149 kişi (% 94'ü) yapacağı işleri önem sırasına koyduğunu, 146 kişi (%92,4'ü) astlarının kendileri ile günün her saatinde görüşebildiğini, 143 kişi (%90,5'i) toplantılara önceden hazırlık yaparak katıldıklarını, 141 kişi (%89,2'si) rutin ve kolay işleri yetki devri ile astlarına devrettiklerini, 130 kişi (%82,2'si) işlerini hazırladıkları bir plan doğrultusunda yaptıklarını, 130 kişi (%82,2'si) düzenli bir dosyalama sistemi kullandıklarını, 129 kişi (%81,6'sı) telefon görüşmesi yapmadan önce konuşmalarını planladıklarını, 130 kişi (%82,2'si) yapacakları işler için yapılacak işler listesi hazırladıklarını, 123 kişi (%77,8'i) randevularının başlama ve bitiş saatlerine uyduklarını, 123 kişi (%77,8'i) işlerin yapılmasıyla ilgili tüm ayrıntılarla bizzat ilgilendiklerini, 118 kişi (%74,7'si) zamanı nasıl harcadıklarını analiz ettiklerini, 114 kişi (%72,1'i) düzenledikleri toplantıların konu veya gündemini katılımcılara önceden açıkladıklarını, 119 kişi (%75,3'ü) Yapmakta oldukları işleri emir veya görevlendirme gibi sebeplerle yarıda keserek başka bir işe başlamak zorunda kaldıklarını, 111 kişi (%70,2'si) ziyaretçilere ayırdıkları zamana sınır koyabildiklerini, 112 kişi ise (%70,8'i) günlük programda acil veya beklenmedik işler için ek süre ayırdıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.16. Rütbe ile Yapılması Gereken Rutin İşleri Önemsiz Sebeplerle Erteleme Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Değişkenler			Yapılması Gereken Rutin İşleri Önemsiz Sebeplerle Ertelemediğim Olur					Toplam
			Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Rütbeniz	Emniyet Müdürü	N					1	1
		%					0,6%	0,6%
	Müdür Yrd.	N		2		2	2	6
		%		1,3%		1,3%	1,3%	3,8%
	Emniyet A./ Şub. Müd.	N	4	10	5	10	2	31
		%	2,5%	6,3%	3,2%	6,3%	1,3%	19,6%
	Başkomiser	N	4	11		10	2	27
		%	2,5%	7,0%		6,3%	1,3%	17,1%
	Komiser Yrd./ Komiser	N	10	28	8	36	11	93
		%	6,3%	17,7%	5,1%	22,8%	7,0%	58,9%
Toplam		N	18	51	13	58	18	158
		%	11,4%	32,3%	8,2%	36,7%	11,4%	100 %

Anketimize katılan kişilerden 76'sı yapılması gereken rutin işleri önemsiz sebeplerle ertelediklerini belirtmişlerdir. Bunlardan 47'si komiser yardımcısı ve komiser rütbesindedirler. Anketimize 93 komiser ve komiser yardımcısı katılmıştır. Buradan çıkarılabilecek sonuç; alt rütbelerde erteleme, üst rütbelere göre daha çok yapılmaktadır.

Tablo 4.17. Rütbe ile İşle İlgisi Olmayan Ziyaretçi veya Görüşmelere Hayır Diyebilme Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Değişkenler			İşimle İlgisi Olmayan Ziyaretçi veya Görüşmelere Hayır Diyebiliyorum					Toplam
			Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Rütbeniz	Emniyet Müdürü	N				1		1
		%				0,6%		0,6%
	Müdür Yrd.	N		3	2	1		6
		%		1,9%	1,3%	0,6%		3,8%
	Emniyet Şub. Müd. A./	N	2	11	8	8	2	31
		%	1,3%	7,0%	5,1%	5,1%	1,3%	19,6%
	Başkomiser	N	2	5	5	11	4	27
		%	1,3%	3,2%	3,2%	7,0%	2,5%	17,1%
	Komiser Yrd./ Komiser	N	4	36	20	19	14	93
		%	2,5%	22,8%	12,7%	12,0%	8,9%	58,9%
	Toplam	N	8	55	35	40	20	158
		%	5,1%	34,8%	22,2%	25,3%	12,7%	100 %

Anketimize katılan 93 Komiser yardımcısı ve komiser arasından 40 tanesi işleri ile ilgisi olmayan ziyaretçi veya görüşmelere hayır diyemediklerini belirtmişlerdir. Yani bu konudaki tutum ve davranışı olumsuz olan 63 kişiden 40'ı komiser yardımcısı ve komiser rütbesindedirler.

Tablo 4.18. Yöneticilerin Sekreter veya Asistanları Olması ile Yapılacak İşler Listesi Hazırlama Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Değişkenler			Yapacağım İşler İçin Yapılacak İşler Listesi Hazırlarım					Toplam
			Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Sekreter veya Asistanınız var mı	Evet	N				6	5	11
		%				3,8%	3,2%	7,0%
	Hayır	N	2	15	11	84	35	147
		%	1,3%	9,5%	7,0%	53,2%	22,2%	93 %
Toplam		N	2	15	11	90	40	158
		%	1,3%	9,5%	7,0%	57,0%	25,3%	100,0%

Sekreter veya asistanı olan yöneticilerin hepsi yapılacak işler listesi hazırladıklarını belirtmişlerdir. Yapılacak işler listesi hazırlamayan 17 yöneticinin hiç birisinin asistan veya sekreter bulunmamaktadır. Yapılacak işler listesi hazırlama konusundaki olumlu tutum ve davranışın yöneticilerin sekreter veya asistanları olup olmaması ile sıkı bir ilintisinden söz edilemez çünkü yöneticilerin büyük çoğunluğunun sekreter veya asistanları olmasa bile yapılacak işler listesi hazırladıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.19. Yöneticilerin Sekreter veya Asistanları Olması ile İşleri ile İlgisi Olmayan Ziyaretçi veya Görüşmelere Hayır Diyebilmeleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Değişkenler			İşimle İlgisi Olmayan Ziyaretçi veya Görüşmelere Hayır Diyebiliyorum					Toplam
			Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Sekreter veya Asistanınız var mı	Evet	N		6	2	2	1	11
		%		3,8%	1,3%	1,3%	0,6%	7,0%
	Hayır	N	8	49	33	38	19	147
		%	5,1%	31,0%	20,9%	24,1%	12,0%	93,0%
Toplam		N	8	55	35	40	20	158
		%	5,1%	34,8%	22,2%	25,3%	12,7%	100,0%

Sekreteri veya asistanı olan yöneticiler işleri ile ilgisi olmayan ziyaretçi ve görüşmelere hayır diyemediklerini belirtmişlerdir. Sekreter veya asistanların yöneticilerin ziyaretçilerini veya işleri ile ilgisi olmayan konulardaki görüşmeleri de planlamaları gerekmektedir. Yöneticilere bu gibi konularda da yardımcı olması gereken sekreter veya asistanların bilgilendirme veya görevlendirme gibi konulardaki eksikliklerinin giderilerek bu fonksiyonlarını da daha aktif bir şekilde yerine getirmeleri sağlanmalıdır.

Tablo 4.20. Yöneticilerin Haftada Ortalama Çalışma Saatleri ile Katıldıkları Toplantıların Geç Başlaması ve Süresinin Uzaması Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Değişkenler			Katıldığım Toplantıların Geç Başladığı ve Süresinin Uzatıldığı Olur					Toplam
			Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Haftada Ortalama Kaç Saat Çalışıyorsunuz	40-55	N	1	9	3	18	6	37
		%	0,6%	5,7%	1,9%	11,4%	3,8%	23,4%
	56-71	N	2	15	6	28	5	56
		%	1,3%	9,5%	3,8%	17,7%	3,2%	35,4%
	72-90	N	2	6	5	15	3	31
		%	1,3%	3,8%	3,2%	9,5%	1,9%	19,6%
	91-102	N	2	2	1	8	3	16
		%	1,3%	1,3%	0,6%	5,1%	1,9%	10,1%
	102' den çok	N	2	4	3	5	4	18
		%	1,3%	2,5%	1,9%	3,2%	2,5%	11,4%
	Toplam	N	9	36	18	74	21	158
		%	5,7%	22,8%	11,4%	46,8%	13,3%	100,0%

Yöneticilerin, haftalık çalışma saatleri ile toplantıların geç başlaması ve sürelerinin uzaması durumu ile ilgili olarak, %60 oranında olumsuz bir tutum ve davranış içinde olduklarını yani toplantıların geç başladığı ve sürelerinin uzadığı şeklinde cevap verdiklerini görmekteyiz.

#### 4.2. TARTIŞMA

Yöneticilerin büyük bir kısmının yani % 90,1'nin işlerini hazırladıkları bir program doğrultusunda yaptıkları sonucu çıkmıştır. Yine aynı şekilde toplam olarak % 81,7'sinin yaptıkları programları değerlendirmeye tabi tuttukları görülmüştür. Yöneticilerin % 82,3'ünün yapacakları işler için liste hazırladıklarını anketin ilgili sorusundan anlamaktayız. % 94,3 oranındaki yöneticilerin işlerini öncelik ve önem sırasına koydukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin % 15 gibi diğer sorulara oranla daha büyük bir oranda zaman analizi



yapabilmeleri konusunda kararsız oldukları görülmektedir. Buradaki konular yapılacak işleri yani bir ölçüde zamanı planlamakla

Yöneticilerin neredeyse yarısının yani % 48,1 rutin işleri önemsiz sebeplere erteledikleri ve % 52,1'inin işlerini son ana kadar bitiremedikleri anlaşılmaktadır.

Büyük oranda yönetici grubunun % 77,8'inin işler yapılırken tüm ayrıntılar ile ilgilendikleri ortaya çıkmıştır.

Ziyaretçilere ayrılan zaman konusunda yöneticilerin her hangi bir sorun yaşamadıkları gerektiğinde bunu sınırlayabildikleri görülmüştür. Randevuların başlama ve bitiş saatlerine uyma konusunda yine aynı şekilde olumlu bir tavır sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Telefonu kullanma ve bu konudaki yanılgılara düşmeme yani telefonu sadece işle alakalı konular için kullanma konularında da yöneticilerin olumlu bir tutum sergiledikleri görülmektedir.

Yöneticilerin masalarını düzenli tutma konusunda diğer konular kadar başarılı olmadıkları %39,9'unun masalarında çalıştıkları iş dışında materyal bulduklarını tespit edilmiştir. Masa düzenlerinin tersine yöneticilerin düzenli bir dosyalama sistemi kullandıkları anlaşılmaktadır.

Yetki devri konusunda bencil ve çekingen olmadıkları görülmüştür. Devrettikleri işlerin nasıl yapıldığına yani yönetime karışma durumları ise olumlu ve olumsuz olarak birbirine yakın oranlardadır, fakat sonuçları çok büyük oranda takip etmektedirler.

Toplantılar konusunda ise karşımıza çıkan gerçek; toplantıların gündeminin önceden katılımcılara açıklandığı ve toplantı öncesinde hazırlık yapıldığı bu oranların oldukça fazla olduğu fakat toplantıların geç başlama ve süresinin uzama durumunun ise oldukça yaygın olduğudur. Yine önemli oranda yönetici gereksiz toplantılara katılmak zorunda olduklarını beyan etmişlerdir.

Yöneticiler astlarla görüşme konusunda daha önceden belirledikleri saatlere genelde uymaktadırlar fakat buna uygun hareket etmeme durumu da ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın belki de en ilgi çekici yanı yöneticiler astlarını bekleterek onların işlerini geciktirdikleri konusuna % 77,8 oranında katılmazlarken,

kendilerinin üstleri tarafından bekletilmediklerini beyan edenlerin oranı sadece % 26,6 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerin, kaç yıldır yönetici oldukları, rütbeleri ve eğitim durumları gibi kriterler ile yapacakları işler için liste hazırlama, zamanı nasıl harcadıklarını analiz etme, işleri ile ilgisi olmayan ziyaretçilere hayır diyebilme, randevuların başlama ve bitiş saatlerine uyma, gereksiz telefon görüşmeleri yapma, kolay ve rutin işleri yetki devri ile devretme ve rutin işleri önemsiz sebeplerle erteleme gibi tutumları birbirleri ile ilişkilendirilerek elde edilen veriler ışığında; tutum ve davranışların genelde olumlu olduğu sadece rutin işleri önemsiz sebeplerle erteleme davranışlarının diğerlerine oranla daha olumsuz olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Yapılan anket neticesinde; yöneticilerin işlerini öncelik sırasına koyma, yapılması gereken işleri önceden planlama ve hazırladıkları bir program doğrultusunda yapma ve bu programları değerlendirme gibi yönetimin planlama sürecine ilişkin tutum ve davranışlarının önemli oranda iyi bir seviyede ve olumlu olduğu fakat bununla birlikte eylem aşamasında yapılması gereken rutin işleri önemsiz sebeplerle erteleme eğiliminde oldukları ve yarıdan fazlasının işlerini son ana kadar yetiştiremedikleri anlaşılmıştır. Yöneticilerin planlamaya ilişkin olumlu davranış ve tutumlarının uygulama sırasında planlandığı gibi yürümediği anlaşılmaktadır. Bu konudaki en önemli etken olarak karşımıza yöneticilerin işlerin yapılması sırasında tüm ayrıntılar ile ilgilenmeleri çıkmaktadır. Bir diğer etken de personelin iş yükünün fazla olmasıdır. Personelin çalışma saatlerinin fazla olduğu haftada ortalama 40 saat çalışma süresine uygun olarak çalışanların oranı 1/4' tür. Bu noktada yöneticilerin bu sonucu farkındalıkları artırılarak, zamanı planlama esnasında daha esnek davranmaya yönlendirilmeleri gerekir. Bilindiği gibi zamanı etkin kullanma konusundaki önemli araçlardan birisi işleri daha önceden planlamak ve öncelik sırasına koymaktır. Bu yapılırken de her zaman umulmadık konularla ilgilenme zorunluluğu göz önünde bulundurulmalı ve hazırlanan zaman çizelgelerinde rasyonel boşluklar bırakılmalıdır.

Yöneticiler büyük oranda astlarını bekletmediklerini onların işlerini geciktirmediklerini ifade etmişler bununla birlikte üstleri tarafından bekletilerek işlerinin gecikmesine sebep olduğunu belirtmişlerdir. Burada karşımıza çıkan durum yöneticilerin astlarını bekletip onların işlerini geciktirdiklerinin farkında olamamalarıdır. Zaten teşkilatta hiyerarşik bir yapı olması ve emir komuta ile çalışılması dolayısıyla astlardan üstlere bu konuda geri bildirim olmaması da yönetici konumundaki personelin problemi fark etmesini engellemektedir. Modern yönetim teknikleri içinde önemli bir yeri olan toplantı yapma ve bu sayede örgüt içinde yaşanan problemi ortaya çıkararak çözme konusunda yöneticilere eğitim verilerek bu durumun anlatılması buradaki sorunun çözülmesi için iyi bir araç olacağı kanısındayız.

Yöneticilerin kendi iş yüklerini hafifletme konusunda iyi bir araç olan yetki devrini etkin bir şekilde kullandıkları ancak devrettikleri işlerin nasıl yapılması gerektiğine müdahale ettikleri görülmüştür. Bu durum her kurum ve pozisyondaki yöneticinin yetki devri konusunda karşılaştığı bir sorundur. Çünkü yöneticiler çoğu kere işlerin yapılamamasında veya eksik ve yanlış yapılmasından kaynaklanan her sorunda kendilerinden üstteki yöneticilere hesap verme durumunda kalmaktadırlar. Bu da yöneticinin yetki devri yapsa bile durumu takip etme zorunluluğu hissetmesine sebep olmaktadır.

Toplantılar örgütlerin yönetiminin kalitesinin ve niteliğinin tespit edilerek artırılması ve devamının sağlanması ve yönetimin etkinlik ve verimliliği açısından vazgeçilmez bir araçtır. Bu konuda Emniyet Teşkilatı yöneticileri toplantı öncesinde hazırlık yapma ve toplantıların gündemini önceden katılımcılara bildirme konusunda olumlu tutumlar içindedirler. Ancak bir çok yönetici kendileri ile ilgisi olmayan toplantılara katılmak zorunda kaldıklarını belirtmişler ve toplantıların geç başladığını süresinin uzadığını ifade etmişlerdir.

Zaman yönetimi konusunda Emniyet Teşkilatı yöneticilerinin büyük oranda olumlu tutum ve davranış içinde oldukları gözlemlenmiştir. Bu veriler ışığında yöneticilerin zaman yönetimi konusunda oldukça hassas davrandıkları görülmektedir. Meslek deneyimimiz sonucunda şunu söyleyebiliriz ki; emir komuta ve hiyerarşik bir yapı içinde çalışılması yöneticilere işleri mutlaka zamanında bitirme konusunda güdüleyici bir etki yapmakta büyük oranda içsel bir disiplin ile olmasa bile verilen emirlerin zamanında yapılamaması halinde cezalandırma yönteminin gündeme gelecek olması özellikle adli birimlerde çalışanlar için gecikme gibi bir durumun ciddi hukuki sonuçlar doğuruyor olması, başlangıçta zorla da olsa, yöneticileri zaman yönetimi yani iş ve emirleri zamanında yapma konusunda dikkatli olmaya sevk etmektedir.

Bazı durumlarda emir komuta içinde hareket etmek zorunda kalınması ve hiyerarşik bir yapıda çalışma durumu, kısa vadede zaman israfına sebep oluyor gibi görünmesine rağmen, uzun vadede, zamanı etkin kullanma konusunda olumlu katkılar sağlamaktadır.

Ancak şu da bilinmelidir ki günümüz bireylerin ve kurumların demokratikleşme istek ve çalışmaları doğrultusunda, bu tip tutum ve davranışların

kazanılmasında böyle emir ve yaptırımlar ile değil de eğitim ve içsel disiplinin ön plana çıkarılması daha tercih edilen, modern zamanlara ve uygar toplumlara daha çok yakışan bir davranış şekli olacaktır. Bu bağlamda profesyonel düşünmenin dar anlamda Emniyet Teşkilatına geniş anlamda ise topluma yaptığı katkı oldukça fazla olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Adair, J. ve Adair, T. (1996). *Zaman Yönetimi*. Bengi G. (Çev), Öteki Yayınları, Ankara, s.111.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul, ss.209-261.
- Akın, H.B.(2002). Yöneten ve Yönetilenlerin Bakış Açısıyla Yetki Devri Kavramı: Selçuk Üniversitesi Örneği. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 23 Mayıs 2002, Antalya, s.626.
- Alpugan, O., Demir, M.H. vd. (1993). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Basım Yayın Dağıtım Aş. İstanbul, s.206.
- Altınöz, M. (1995). *Günümüz İş Ortamında Sekreterlik*. Yargı Yayınları, Ankara, ss.17-20.
- Atay, O. (1999). Örgütlerde Zaman Yönetimi Ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayiinde Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5:63-75.
- Aytürk, N. (2000). Yönetimde Yetki Devri Ve İmza Yetkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(1):89.
- Bayar, Y. (1997). *Yönetici Açısından Zaman Kullanımı (İzmir Bölgesi Büyük Ölçekli Seramik İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma)*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.16.
- Bearned, E. P. ve Sporat, A. I. (1972). *Örgüt Kuramı ve Politikası*. Gencay Ş. (Çev), TODAİE yay., Ankara, s 46.
- Bluedorn, A. C. ve Denhart, R.B. (1988). Time And Organization, *The Journal Of Management*, 2:303.
- Brunsmann, R. (1994). Who's In Charge When You're Absent?. *Supervisory Management*, 39(4):44.
- Büker, S. (1984). *İş İdaresi*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Ankara, 39:284-287.
- Callicoat, S. (1973). Shorter Hours For Top Executives, *Management Review*. 62(4):63.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara, ss.73-280.

- Can, H. (2001). Yönetim Bilimi Ve Tarihçesi. *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.3.
- Cemalcılar, İ., Bayar, D., Aşkun, İnan, C ve Öz-Alp Ş. (1983). *İşletmecilik Bilgisi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 3, ss.102-104.
- Cochran, J.W. (1992). *Time Management Handbook Of Librarian*. Greenwood Pres, USA, p.9.
- Coleman, R. ve Gileş, B. (1994). *Yöneticinin Klavuzu*. Mehmet H. (Çev), Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul, ss.133-139.
- Cooper, D. J. (1999). *Zamanı Kullanma Sanatı*. Alp A. (Çev), Emre Yayıncılık, İstanbul, s.80.
- Deniz, M. (1996). *Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye'deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, s.125.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (1999). *İşletme Yönetimine Giriş*. Beta Yayıncılık, İstanbul, ss.22-158.
- Doğan, M. (1984). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstiklal Matbaası, İzmir, ss.179-182.
- Donnelly, J. H., James, L. G. ve John, M. I. (1987). *Fundamentals Of Managemen*. Business Publications, Texas, p.342.
- Doyle, M. ve Straus, D. (1998). *Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır?*. Ramazan S. (Çev), Nesil Yayınları, İstanbul, p.40.
- Drucker, P. (1992). *Etkin Yöneticilik*. A.Özden ve N.Tunalı (Çev), Eti Yayınlar, İstanbul, s.85.
- Eales-White, R. (1998). *Daha İyi Nasıl Takım Lideri*. Ali Ç. (Çev), Timaş Yayınları, İstanbul, ss.24-130.
- Elion, S. (1993). Time Management. *Omega International Journal Of Management Science*, 3:255.
- Kaya, E. ve Kaya, S. (1998). Zaman Yönetimi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 7(2):110-120.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s.137.
- Eroğlu, F. ve Bayrak, S. (1994). Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Erzurum, 10(3-4):261-269.

- Ferner, J. D. (1995). *Successful Time Management*. John Wiley And Sons, Newyork, pp.45-173.
- Fordyce, J. K. ve Weil, R. (1989). *Managing With People*. Addison-Wesley Publishing Company Inc. II.Edition, pp.235-236.
- Furman, B. O. (1996). Yeni Yönetim Paradigmaları. *Mercek Dergisi*, 1(3):46.
- Güzel, Ü. (1999). *İzmir'de Kimya Sektöründe Çalışan Büyük İşletmelerde Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.44-45.
- Hicks, C. B. ve Place, I. (1963). *Office Management*. Allyn And Bacon, Boston, pp.345-400.
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. Osman T. Vd. (Çev), III. Baskı Turhan Kitabevi, Ankara, ss.332-333.
- Jandt, F. E. (1998). *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*. Levent Akın ve G. Vedat D. (Çev), Hayat Yayınları, İstanbul, s.23.
- Johnson, C. R. (1998). *Ceo Logic: How To Think And Act Like A Chief Executive*. Career Press, pp.163-164.
- Johnson, T. W. ve Stinson, J. E. (1978). *Managing Today And Tomorrow*. Addison-Wesley Publishing Company. USA, pp.31-195.
- Karakoç, N. (1985). *Özel Kesim İşletmelerindeki Üst Basamak Yöneticilerin Zaman Kullanma Biçimleri*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss.65-75.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ, İstanbul, ss.87-508.
- Lewis, D. (1993). *Bir Dakikada Stres Yönetimi*. Harmandağlı, N. (Çev), Ardas Yayınları, İstanbul, s.74.
- Mackenzie R.A. (1974). Toward A Personalized Time Management Strategy *Management Review*. American Management Associations, p.12.
- Mackenzie R. A. (1985). *Zaman Tuzağı*, Aykut G. (Çev), İlgı Yayıncılık, İstanbul, s.15.
- Matthes, K. (1991). Clean Up Your Life Or At Least Your Desk. *Personel Management*, 68(10):23.
- Nasaş Eğitim Merkezi (1986). *Zaman Yönetimi*. Nasaş Eğitim Merkezi Yayınları, İstanbul, s.44.



- Nicholls, J. (2001). *A Time-Management Tool For Managers*. Industrial And Commercial Training, 33(3):107.
- Onal, G. (1983). *İşletme Organizasyonu ve Yönetim*. Akademi Kitabevi Yayını No. 4, Bursa, ss.101-107.
- Ölçer, F. (1999). Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(3):131.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (1997). Zaman Yönetiminde Yeni Yöntem ve Organizasyon Yaklaşımları. *Standart Dergisi*, 36(425):137-138.
- Rachman J. D. vd. (1996). *Business Today*. Mcgraw-Hill Inc., s.156.
- Ricky, W.G. (1992). *Management*. Houghton Mifflin Company, London, p.5.
- Sayers, F., Christine, E. B., vd. (1993). *Yöneticilikte İletişim*. Doğan Ş. (Çev) Rota Yayınları, İstanbul, ss.13-164.
- Scout, M. (1995). *Zaman Yönetimi*. Aslı Çingil Ç. (Çev), Rota Yayınları, İstanbul, ss.18-116.
- Scott, D. (1993). *Zamanı İyi Değerlendirmek*. N. Ağralıoğlu, (Çev), Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, s.76.
- Smith, J. (1998). *Zaman Yönetimi*. Ali Ç. (Çev), Timaş Yayıncılık, İstanbul, ss.12-98.
- Smith, W. H. (2000). *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss.24-37.
- Şahin, N. H. (1995). *Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım*. Sistem Yayıncılık Ve Türk Psikologlar Der. Yayınları, İstanbul, s.140.
- Şimşek, M. Ş., Çelik A., vd. (2003). *Zaman Yönetimi ve Yönetmel Zamanda Etkinlik*. Gazi Kitabevi, Ankara, ss.23-155.
- Şimşek, M. Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Mikro Dizgi, Konya, s.73.
- Taşkın, E. (1992). İşletmelerde Etkin İletişim. *Verimlilik Dergisi*, 3: 116-121.
- Tosun, K. (1984). *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*. Mars Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, ss.56-127.
- Tutar, H. (2003). *Zaman Yönetimi*. Nobel Yayıncılık, Ankara, ss.4-218.
- Türkel, S. ve Leblebici, D. N. (2001). *Etkili Zaman Yönetimi ve Uygulaması*. Angiad Yayınları, Ankara, s.98.
- Türkmen, İ. (1988). Sekreterle Çalışmayı Biliyor Musunuz?. *Verimlilik Aylık Bülten*, 17(3):24-26.

- Türkmen, İ. (1999). *Yönelisel Zaman Ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. MPM Yayınları, Ankara, s.29.
- Ulusoy, İ. T. (1996). *Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.70.
- Uslu, H. (1997). *İşletmelerde Zaman Yönetimi Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s.24.
- Wells, R. G. (1993). *Yetki Devri*. Vedat Ü. (Çev), Rota Yayınları, İstanbul, s.12.

### **İnternet Kaynakları**

- <http://www.brad.ac.uk/admin/studev/time.html> 03/02/2003
- <http://www.gmu.edu/gmu/personal/time.html> 03/04/2003
- <http://www.mindtools.com/page6.html> 12/01/2005
- <http://www.mygoals.com/helpGoalsettingTips.html> 08/01/2005
- <http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art2.html> 04/02/2003
- <http://www.time-management-guide.com/delegation-skill.html> 05/02/2004
- <http://www.time-management-guide.com/plan.html> 03/02/2004
- <http://www.time-management-guide.com/prioritizing.html> 08/04/2004
- <http://www.time-management-guide.com/procrastination.html> 01/03/2004
- <http://www.tsuccess.dircon.co.uk/timemanagementtips.htm> 03/02/2003

## ÖZGEÇMİŞ

24 Mayıs 1973 tarihinde Tarsus'ta doğdu. İlk ve Orta öğreniminden sonra 1987 yılında Polis Koleji sınavını kazandı ve 1991 yılında Polis Kolejinden mezun oldu. Lisans öğrenimini Polis Akademisinde tamamlayarak 1995 yılında Komiser Yardımcısı rütbesiyle mezun oldu. 1999 yılında Komiser ve 2003 yılında Başkomiser rütbelerine terfi etti. Ağustos 2003 – Ağustos 2004 tarihleri arasında Birleşmiş Milletler Kosova Barış Gücünde (UNMIK) görev yaptı. Halen Gaziantep Polis Meslek Yüksekokulunda görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.

## CV

He was born on 24 May 1973 in Tarsus. After primary and secondary education he succeeded in Police College examination and graduated from there in 1991. He completed his bachelor's degree in Police Academy and graduated as a deputy inspector in 1995. He was raised to inspector in 1999 and chief inspector in 2003. He was appointed to United Nations Mission In Kosovo (UNMIK) between August 2003 and August 2004. He has been working in Gaziantep Police Vocational School of Higher Education. He is married with two children.