

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİM DÜZEYİNDE ZAMAN YÖNETİMİ
VE
YETKİ DEVRİ

107099
T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİDEM RODOPLU

107099

ANABİLİM DALI
PROGRAMI

: İŞLETME
: YÖNETİM ORGANİZASYON

KOCAELİ, 2001

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİM DÜZEYİNDE ZAMAN YÖNETİMİ
VE
YETKİ DEVRİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİDEM RODOPLU

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. ALİ AKDEMİR

KOCAELİ, 2001

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİM DÜZEYİNDE ZAMAN YÖNETİMİ
VE
YETKİ DEVRİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan:DİDEM RODOPLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No:13.07.2001, 2001/11

Prof.Dr.Ali Akdemir



Doç.Dr. Mustafa Köksal



Doç.Dr.Nihat Erdoğan



KOCAELİ, 2001

ÖNSÖZ

Gelişmekte olan stratejik yönetim, zaman yönetimi ve yetki devri kavramlarını tek bir başlık altında inceleyerek. Engellerini, yararlarını, kamu ve özel sektör yöneticilerinin yaklaşımlarını ortaya koymak için yapılan bu çalışmada desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme, özellikle uygulama kısmında bana fikirleriyle yol gösteren Dr. Hale Bütün'e ve zaman yönetimini uygun olarak sistematik olarak çalışmama yardımcı olan hocam Prof.Dr.Ali Akdemir' e sonsuz

Teşekkür Ederim

i.	İÇİNDEKİLER.....	
ii.	KISALTMALAR.....	
iii.	ŞEKİLLER.....	
iv.	TABLolar.....	
v.	GİRİŞ.....	

BİRİNCİ BÖLÜM

1.	Stratejik Yönetim Ve Genel Çerçevesi.....	1
1.1.	Yönetim Kavramı Ve Kronolojik Gelişi.....	1
1.1.1.	Yönetim Kavramı	2
1.1.2.	Yönetimin Kronolojik Gelişimi.....	3
1.2.	Stratejik Yönetim Kavramı Ve Genel Çerçevesi.....	6
1.2.1.	Stratejik Yönetim Kavramı	7
1.2.2.	Strateji Taktik Plan Program Vizyon Misyon Ve Yöntem Kavramlarının Karşılaştırılması.....	9
1.2.3.	Stratejik Yönetim Özellikleri	11
1.2.4.	Stratejik Yönetim Örgütlenmesi.....	12
1.2.5.	Stratejik Yönetim Süreci.....	14
1.2.5.1.	Yönetim Felsefe Ve Politikalarının Belirlenmesi.....	16
1.2.5.2.	SWOT Analiz.....	19
1.2.5.3.	Stratejik Amaçların Belirlenmesi.....	22
1.2.5.4.	Stratejik Hedeflere Ulaştıracak Stratejilerin Belirlenmesi.....	25
1.2.5.5.	Alternatif Stratejilerin Değerlendirilmesi Ve Seçimi..	28
1.2.5.6.	Stratejilerin Uygulaması Ve Denetimi.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

2.Zaman Yönetimi Konsepti: Kavramlar, Zamanın Etkin

Kullanımının Engelleri Ve Önleme Yolları.....	37
2.1. Zaman Ve Zaman Yönetimi Kavramları.....	37
2.1.1. Zaman Kavramı.....	37
2.1.2. Zaman Yönetimi Kavramı.....	38
2.2. Toplam Nitelikli Zaman.....	40
2.3. Zamanın Etkin Kullanımını Engelleyen Faktörler Ve	
Çözüm Yolları.....	41
2.3.1. Zamanın Etkin Kullanımını Engelleyen Faktörler.....	42
2.3.1.1. Erteleme	42
2.3.1.1.1.İşi Sistemmatize Edememe Ve Öncelik Sırasını	
Belirleyememe	43
2.3.1.1.2. İşe Yönelik Motivasyon Eksiklikleri.....	43
2.3.1.1.3. İşe Uyum ve İntikal Süresi.....	44
2.3.1.2. Kesintiler.....	44
2.3.1.2.1. Ziyaretçiler.....	44
2.3.1.2.2. Telefon.....	45
2.3.1.2.4. Açık Plan Bürolar.....	45
2.3.1.3. Toplantılar.....	46
2.3.1.4. Sistematik Olmayan Çalışma Çevresi.....	47
2.3.1.5. Seçici Olmayan Okuma.....	47
2.3.1.6. Hafızaya Aşırı Güven.....	48
2.3.1.7. Seyahat Yoğunluğu.....	48
2.3.1.8.Aşırı Stres.....	48
2.3.1.8.1 Stresin Nedenleri?	49
2.3.1.8.2 Stres Belirtileri.....	50
2.3.2 Zamanın Etkin Kullanımını Engelleyen Faktörlerin	
Çözüm Yolları	50
2.3.2.1 Ertelemeyi Önleme.....	51
2.3.2.2. Kesintileri Önleme.....	52

2.3.2.2.1. Ziyaretçileri Önleme.....	52
2.3.2.2.1.1. Sekreterlere Randevuları Düzenleme	
Sorumluluğu Verme	52
2.3.2.2.1.2. Belirli Kabul Saatleri Koyma.....	52
2.3.2.2.1.3. Olası Ziyaretçileri Ziyaret Etme.....	53
2.3.2.2.1.4. Ziyaretçilerle Odanın Dışında Buluşma ...	53
2.3.2.2.1.5. Ayağa Kalkarak Konuşma.....	54
2.3.2.2.1.6. Ziyaretleri Zamanla Sınırlama.....	54
2.3.2.2.2. Telefonları Önleme.....	54
2.3.2.2.3. Açık Plan Bürolar.....	55
2.3.2.3. Etkin Toplantı Yönetimi.....	56
2.3.2.4. Dağınık Çalışma Çevresi.....	57
2.3.2.5. Seçici Okuma.....	58
2.3.2.5.1. Hızlı Okuma.....	58
2.3.2.5.2. Anlama	59
2.3.2.6. Etkin Seyahat Planı.....	59
2.3.2.7. Stres Yönetimi.....	60
2.3.3. Etkin Zaman Yönetimi Çerçevesi.....	61
2.3.3.1. Planlama.....	62
2.3.3.1.1. Sorumlulukları Ve İçinde Bulunulan Durumu	
Bilmek.....	64
2.3.3.1.2. Hedef Belirleme.....	65
2.3.3.1.3. Öncelikleri Belirleme.....	66
2.3.3.2. Karar Verme.....	67
2.3.3.3. Kontrol Listesi Aracılığıyla Ölçüm.....	68
2.3.3.4. Örgüt İçi Ve Örgüt Dışı Kişilerle Diyaloglara Uygun	
Zaman Tahsisi.....	69
2.3.4 Zamanın Etkin Yönetiminin Stratejik Katkıları	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri Aracılığıyla Etkin

Zaman Yönetimi.....	72
3.1. Yetki Devri Kavramı	73
3.2. Yetki Devri Koşulları.....	74
3.2.1. Yetki Devri Konusunda Tepe Yönetimin Desteği.....	74
3.2.2. Yetki Devrinde Bilgi Paylaşımı	75
3.2.3. Yetki Devrinde Sınırları Belirleme.....	76
3.2.4. Yetki Devrinde Yatay Örgütlenme.....	77
3.3. Yetki Devrinin Yararları	79
3.4. Yetki Devrinin Önündeki Engeller.....	80
3.4.1. Yetki Devredenin Karşılaşacağı Engeller	80
3.4.2 Yetki Devralanının Karşılaşacağı Engeller	81
3.4.3. Yetki Devrine Konu olan Görevle İlgili Engeller	81
3.5. Etkin Yetki Devrinin Stratejik Yönetim Konularında Uygulanmasının, Etkin Zaman Yönetimi Yararları Açısından Değerlendirilmesi	82
3.6 Yönetim Düzeyin Yetki Devrinin Zaman Tahsisine Etkisi.....	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. Araştırma Yöntemi ve Uygulamanın Analizi.....	86
4.1 Araştırma Yöntemi.....	86
4.1.1 Araştırmanın Amacı.....	86
4.1.2 Araştırmanın Yararı.....	86
4.1.3 Araştırmanın Problemleri.....	86
4.1.4 Araştırmanın Ön Çalışması.....	87
4.1.5 Araştırmanın Modeli.....	87
4.1.6 Araştırmanın Hipotezleri.....	87
4.1.7 Araştırmada Bilgi Toplama Yöntemi.....	89
4.1.8 Örnekleme Süreci.....	89
4.2 Uygulamanın Analizi.....	89
4.2.1 H_{01} Hipotezinin Test Edilmesi.....	89
4.2.2 H_{02} Hipotezinin Test Edilmesi.....	91

4.2.3 H_{03} Hipotezinin Test Edilmesi.....	93
4.2.4 H_{04} Hipotezinin Test Edilmesi.....	95
4.2.5 H_{05} Hipotezinin Test Edilmesi.....	97
4.2.6 H_{06} Hipotezinin Test Edilmesi.....	98
4.2.7 H_{07} Hipotezinin Test Edilmesi.....	100
4.2.8 H_{08} Hipotezinin Test Edilmesi.....	101
4.2.9 H_{09} Hipotezinin Test Edilmesi.....	103
4.2.10 H_{010} Hipotezinin Test Edilmesi.....	104
4.2.11 H_{011} Hipotezinin Test Edilmesi.....	106
4.2.12 H_{012} Hipotezinin Test Edilmesi.....	108
4.2.13 H_{013} Hipotezinin Test Edilmesi.....	110
4.2.14 H_{014} Hipotezinin Test Edilmesi.....	111
4.2.15 H_{015} Hipotezinin Test Edilmesi.....	113
4.2.16 H_{016} Hipotezinin Test Edilmesi.....	115

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. Sonuç ve Kaynaklar.....	118
5.1. Sonuç.....	118
5.2. Kaynaklar.....	121
Ek1.....	124

ÖZET

Dünyadaki rekabet ortamı işletmelerin alışmış oldukları yönetim modellerini değiştirmektedir. Bundan dolayı işletmelerin bu yeni dünyanın ve ekonominin gerekliliklerine, değişmelerine ayak uydurması, kendilerini sorgulaması, iş tasarımları geliştirmesi ve ellerindeki kaynakları en verimli şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Her işletmenin elinde olan, fakat kullanıma sunulan kaynaklar arasında diğerlerinden tümüyle farklı olan "zaman", işletmelerin en önemli varlıklarından biridir ve kontrolü en zor olan kaynaktır. Fakat bu görülmez varlık çoğunlukla harcanır veya karmaşa içinde yok olup gitmektedir. Çünkü kullanımı kişiden kişiye değişen ve biriktirilmesi en güç kaynaktır. Zamanın iyi şekilde kullanımı işletme için başarı, büyüme, yüksek verimlilik ve kar anlamına gelmektedir. Bütün varlıklar gibi zaman da en iyi şekilde yönetilmelidir. Bunun içinde zaman kaybının nedenleri ve çözüm yolları incelenmelidir. Erteleme, kesintiler, toplantılar ve stres başlıca zaman kaybı nedenleridir. Zamanın etkinlik kazanması planlama, karar verme, kontrol ve yetki devri aracılığıyla mümkündür. Yetki devri, en önemli zaman yönetimi araçlarından biridir. Yetki devri, bilginin paylaşılması, herkesin yapılan işi anlaması, güven sağlanması, hataların görünmesi; kişilere kendilerine ait yetkiler vererek, kurallar, yöntemler hazırlaması ve değişime uyum sağlayabilmesi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Etkin yetki devri, stratejik yönetim düzeyinde etkin zaman yönetiminin kapısını açar. Bu çalışmada stratejik yönetim, zaman yönetimi ve yetki devri kavramlarına, kamu ve özel işletme yöneticilerinin yaklaşımlarını kullanımlarına, farklı ve ortak noktalarına da değinilmektedir.

ABSTRACT

The competitive atmosphere of the world changes the administrative models of companies. Therefore, it is necessary for them to fit in with the changes, to question themselves, to develop designs of business and to take advantage of the sources that they have. Time, which every enterprise owns and which is different than all other sources from the point of usage, is one of the most important entities that a company have and it is the hardest one to control. But this invisible entity is mostly spend or it diminishes in a turmoil. Because its use depends on people and because it is the hardest one to save. The ideal use of time for a company means success, growth, high productivity and profit. Like all other beings, time has to be managed in a useful way. In order to achieve this, the causes of time losses and suggested solutions to minimize them should be examined. Delays, shortages, meetings and stress are the fundamental reasons of time losses. Effectiveness of time is maintained through planning, decision-making, control and authorization. Authorization is one of the most important tools of time management. Authorization is achieved by knowledge share; comprehension of the work by everyone; condition of trust and examination of mistakes as well as giving people authorization so that they can prepare rules, methods and adapt to changes. Effective authorization opens the door of effective time management in the level of strategic management. The concepts strategic management, time management and authorization; private and public companies' managers' attitudes towards them and their usage; and their common and different points are mentioned in this work.

KISALTMALAR

MIS	:	Yönetim Bilgi Sistemi (Management Information System)
SİB	:	Stratejik İş Birimi
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
TNY	:	Toplam Nitelikli Yöneticilik
TMI	:	Time Management Instution



ŞEKİLLER

Şekil 1.1. İşletmelerdeki Bilgi Akışı.....	6
Şekil 1.2. Stratejik Planın Temel Unsurları.....	18
Şekil 1.3. SWOT Analiz	20
Şekil 1.4. İşletmelerdeki Amaçlar Arasındaki İlişki.....	23
Şekil 1.5. Bir İşletmenin Portföy Matrisi ve Alternatif Stratejileri.....	27
Şekil 1.6. Yeni Strateji Seçim Döngüsü.....	32
Şekil 1.7. Stratejik Görevler Arasındaki İlişki.....	32
Şekil 1.8. Planlama ile Stratejinin Uyumu	33
Şekil 1.9. Kontrol Yaklaşımı.....	34
Şekil 3.1. Yönetim ve Yetki Devri Arasındaki İlişki.....	83
Şekil 3.2. Yönetim ve Zaman Yönetimi Arasındaki İlişki.....	84
Şekil 4.1. Kamu ve Özel İşletmelerin Stratejik Yönetim Özellikleri Arasındaki İlişki.....	91
Şekil 4.2. Kamu ve Özel İşletmelerin Stratejik Amaçları Arasındaki İlişki.....	93
Şekil 4.3. Kamu ve Özel İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanış Tarzları Arasındaki İlişki.....	95
Şekil 4.4. Kamu Ve Özel İşletmelerin Yöneticilerinin Zamanla İlgili Durumu.....	96
Şekil 4.5. Kamu ve Özel İşletmeler İçin Zaman Yönetimiyle İlgili Konuların Önem Derecesi.....	98
Şekil 4.6. Kamu ve Özel İşletmelerin Yöneticilerinin Zamanı Planlarken Dikkat Ettikleri Konular.....	99
Şekil 4.7. Kamu ve Özel İşletmelerin Yöneticilerinin Zamanı Kontrol Ederken Dikkat Ettikleri Konular.....	101

Şekil 4.8. Kamu ve Özel İşletmelerde Zamanın Etkin Kullanımını	
Engelleyen Nedenler.....	103
Şekil 4.9. Kamu ve Özel İşletmelerin Başlıca Kesinti Nedenleri.....	104
Şekil 4.10. Kamu ve Özel İşletmelerin Zamanını Etkin Kullanımını	
Engelleyen Nedenlerin Ortadan Kaldırılmasının Koşulları.....	106
Şekil 4.11. Kamu ve Özel İşletmelerin Yetki Devrederken Dikkat	
Etmeleri Gereken Konuları.....	108
Şekil 4.12. Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredilecek Kişinin	
Sahip Olması Gereken Özellikler.....	109
Şekil 4.13. Kamu ve Özel İşletmelerin Yetki Devri Koşulları.....	111
Şekil 4.14. Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devrinin Kazandırdığı	
Yararlar.....	112
Şekil 4.15. Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredenin Önündeki	
Engeller.....	115
Şekil 4.16. Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredilenin Önündeki	
Engeller.....	117

TABLULAR

Tablo 4.1. Kamu ve Özel İşletmelerin Stratejik Yönetim Özellikleri Arasındaki İlişki	90
Tablo 4.2. Kamu ve Özel İşletmelerin Stratejik Amaçları Arasındaki İlişki.	92
Tablo 4.3. Kamu ve Özel İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanış Tarzları Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 4.4. Kamu Ve Özel İşletmelerin Yöneticilerinin Zamanla İlgili Durumu.....	96
Tablo 4.5. Kamu ve Özel İşletmeler İçin Zaman Yönetimiyle İlgili Konuların Önem Derecesi.....	97
Tablo 4.6. Kamu ve Özel İşletmelerin Yöneticilerinin Zamanı Planlarken Dikkat Ettikleri Konular.....	99
Tablo 4.7. Kamu ve Özel İşletmelerin Yöneticilerinin Zamanı Kontrol Ederken Dikkat Ettikleri Konular.....	100
Tablo 4.8. Kamu ve Özel İşletmelerde Zamanın Etkin Kullanımını Engelleyen Nedenler.....	102
Tablo 4.9. Kamu ve Özel İşletmelerin Başlıca Kesinti Nedenleri.....	104
Tablo 4.10. Kamu ve Özel İşletmelerin Zamanını Etkin Kullanımını Engelleyen Nedenlerin Ortadan Kaldırılmasının Koşulları	105
Tablo 4.11. Kamu ve Özel İşletmelerin Yetki Devrederken Dikkat Etmeleri Gereken Konuları.....	107
Tablo 4.12. Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredilecek Kişinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	109
Tablo 4.13. Kamu ve Özel İşletmelerin Yetki Devri Koşulları.....	110
Tablo 4.14. Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devrinin Kazandırdığı Yararlar	112

Tablo 4.15 Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredenin Önündeki Engeller	114
Tablo 4.16. Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredilenin Önündeki Engeller.....	116



GİRİŞ

Gelişmekte olan işletmecilik değerleri arasında olan strateji kavramı, özellikle yönetim ve karar alma düzeyinde önemli bir yere sahiptir . İşletmelerin görüş açılarını daha net çizgilerle belirlemelerine yardımcı olan stratejik yönetim kavramının kendine özgün yaklaşımları ve teorileri vardır. İşletmeler için bu derece önem taşıyan stratejik yönetim kavramının, yeniden üretilemeyecek tek kaynak olan zamanla ve yetki devriyle doğrudan bir ilişkisi vardı. Çünkü zamanı verimli kullanmış ve çalışanlarca yönetilen, yetki devredilmiş bir organizasyon stratejik yönetimin uygulanabileceği en etkin ortamı yaratır.

Kullandığımız kaynaklardan farklı olan başlatılması ve durdurulması elimizde olmayan zaman, zaman yönetimi kavramı kişinin kendisini programlamasını ve geliştirmesini sağlar. Zaman yönetimi zamanın neye ve nasıl harcadığını sorgulayarak zamandan tasarruf etmeyi ve daha az stresli çalışmayı sağlamaktadır. Bu da zamanın etkin kullanımını isteyerek veya istemeyerek engelleyen bazı faktörlerin belirlenmesi ve çözüm yollarıyla mümkündür. Akıp giden ve biriktirilemeyen zaman plânlama, karar verme ve yetki devri başlıklarıyla etkin hale gelir.

İşletmede çalışan bireyler arasındaki uyum yetki devriyle mümkündür. Yetki devri sorumlulukların ve iş tanımlarının net bir şekilde ortaya çıkmasını, kaynakların ve bilgilerin herkes tarafında paylaşılmasını sağlar. Bu da işletme içindeki bütünlüğün bir göstergesidir.

Zaman yönetimi ve yetki devri kavramları stratejik yönetim düzeyinde gelişmekte olan ve yöneticiler tarafından kullanılması tercih edilen kavramlardır. Bu kavramların bireyi yönetmesi değil, bireylerin bu kavramları yönetmesi hedeflere ve önceliklere başarıyla ulaşılmasını sağlayacaktır.

Bu çalışma dört bölüm halinde ve her bir bölümünde stratejik yönetim, zaman yönetimi, yetki devri kavramları ayrı ayrı incelenerek ve uygulamayla desteklenerek oluşturulmuştur.

Çalışmanın ilk kısmı olan stratejik yönetim bölümünde; kavramlarının kronolojik gelişimi, stratejik yönetim özellikleri, stratejik yönetimin örgütlenmesi ve stratejik yönetim süreci olan politikaların amaçların belirlenmesinin, SWOT analizin ve stratejik yönetimin denetlenmesi konularına değinilmiştir. Çalışmanın yapı taşı olan ve stratejik yönetim kavramının üzerine kurulan zaman yönetimi başlıklı bölüm zaman ve zaman yönetimi kavramlarının tanımlanmasıyla başlamıştır. Zaman yönetimini gerekliliğini ortaya çıkartan zamanın etkin kullanımını engelleyen faktörler, çözüm yolları ve bunları etkin hale getirecek kavramlar üzerinde durulmuştur. Yetki devri konusuna değinilen üçüncü bölüm ise, zaman yönetiminin en önemli unsurudur. Bu bölümde, yetki devri; sağladığı yararlar, önündeki engeller ve nasıl sağlanabileceği, stratejik yönetime yaptığı katkılar bazında değerlendirilmiştir. Son bölümde ise Kocaeli çevresindeki büyük ölçekli özel ve kamu işletmeleri yöneticilerine uygulanan bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir .

Çalışma sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Stratejik Yönetim ve Genel Çerçevesi

Bazı kuruluşlar başarılı olurlar sektörlerinde güçlü ve etkileyici bir konuma gelirler, bazılarıysa bunu sağlayamaz ve durumlarını koruyamazlar. Pazar ekonomisinin fırtınalarından ve dalgalarından firmalarını koruyamaz, yönetim becerilerini geliştiremez ve fırsatları değerlendiremezler.¹ İşte bu tür soruların cevaplarını araştırmak ve bir durum tespiti yapmak stratejik yönetim perspektifini ve görüş açısını gündeme getirmektedir.

1.1. Yönetim Kavramı ve Kronolojik Gelişimi

Yönetim günümüzde her alana yerleşmiş bir işleyiş sistemi olmuştur. İlk yazılı tarihten günümüze kadar uzanan işletmecilik ve yöneticilik uygulamalarının kronolojik gelişimi aşağıda kısa incelenecektir.

¹ Kutlu MERİH, <http://www.merih.com/stracon.htm>, İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe, Finans Ve Sayısal Bilimler Bölümü Ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Öğretim Üyesi.

1.1.1. Yönetim Kavramı

Bireylerin, organizasyonların, işletmelerin ve uygarlıkların başarısı için temel işlev yönetimdir. Yönetim kavramının farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlarıyla karşılaşılır. İktisatçılara göre yönetim, tabiat, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerinden biridir. Burada üretimde bulunmak hayatın devamı açısından gereklidir. Dolayısıyla yönetim, işletmenin prodüktivitesini ve rantabilitesini yükselttiği ölçüde başarılı sayılmaktadır. Yönetim bilimiyle uğraşanlar yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Buna göre örgüt, yöneten ve yönetilen diye iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilmektedir. Bu, yöneten sınıfa girebilmek için bilinen ve eğitim sonucu sağlanan başarı, yaşadığımız çağda temel olmaktadır. Diğer bilim dalları (psikoloji, sosyal-psikoloji, hukuk gibi) yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun olarak tanımlamaktadır.² İşletmecilere göre ise yönetim önceden belirlenen veya sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için, planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya götürülme sürecidir.³

Bu tanımlardan en sık kullanılanı “başka insanlar vasıtasıyla iş görme ve belirli hedeflere ulaşma süreci” dir.⁴ Oysa yönetimde sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşma söz konusu olamaz. Bundan dolayı, yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma sürecinin toplamıdır.⁵ Yönetim eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilgi dalıdır. İyi bir yönetimin amacı, az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir. Bir başka deyişle eldeki olanakları en iyi

² İsmail EFİL, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Vipaş A.Ş Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı İştirakidir, Bursa, 1998, s.1.

³ Gültekin RODOPLU, Ali AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, Isparta 1998, s.127.

⁴ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul 1998, s.3.

⁵ EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s.3.

biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır.⁶

1.1.2. Yönetimin Kronolojik Gelişimi

Binlerce yıldan beri uygulanmakta olan yönetim kavramıyla ilgili en eski bilgi M.Ö 3000 yılında Sümerler'in yazıyı taş tabletlerde iş ile ilgili yasal tarihi kayıtları tutmak için kullanmaları ve bu yazı dilini, yönetsel kontrol sürecine bir tepki olarak geliştirdikleridir.⁷

18. yüzyılda İngiltere'de yaşanan üretim örgütlerindeki büyük değişiklikler, insanların evlerinde ürettikleri ürünleri satmaları ve bunun üretim sistemine dönmesiyle birlikte fabrika sistemi ortaya çıkmıştır. Fabrika sistemi yönetimi en çok, makinaların, aletlerin, materyallerin, paranın ve kendi elemanlarını rasyonel biçimde idare edilmesi için bilimsel prensiplerin geliştirilmesine odaklanmıştır.⁸ Bu sanayi devriminin teknolojik buluşları, yönetim düşüncesini daha aktif bir hale getirmiştir. Bu gelişmeler bilimsel yönetim hareketinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Sanayi devriminin Avrupa'dan ABD'ye sıçramasıyla birlikte verimliliği artırma gereksinimi nedeniyle ortaya çıkmıştır. ABD'deki ünlü bilimsel yönetici Frederick Winslow Taylor 1911 yılında yayınladığı "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" adlı yapıtıyla Bilimsel Yönetim Dönemini başlatmıştır.⁹ Taylor'un bu yapıtı, bilimsel yönetimin dört temel ilkeleri mekanik, kavramsal ve felsefi fikirlerin birleşmesini gösterebilmek yönetimin gücünü temsil eder.¹⁰

Bilimsel yönetime bir diğer katkı sağlayan yönetimci, Fransız Henry Fayol'dur. 1916 yılında yayınlanan "Sanayi Faaliyetlerinde Yönetim" adlı eserinde yöneticiler

⁶ Nuri TORTOP, Eyüp G.İSBİR, Burhan AYKAC, *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara 1993, s.7.

⁷ Richard M.HODGETTS, *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, 5. Basım, Der Yayınları İstanbul 1997, s.18.

⁸ a.g.e, s.19.

⁹ RODOPLU, AKDEMİR, a.g.e, s.128.

¹⁰ HODGETTS, a.g.e, s.21.

için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri, teknik, ticari, finansal, güvenlik, yönetim olarak sınıflandırılması gerektiğini ifade etmiştir.¹¹

Bilimsel yönetime bir diğer katkı, bürokrasi adlı modeliyle Max Weber tarafından yapılmıştır. Bu model uzmanlaşmaya, yetki hiyerarşisine, görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların önceden belirlenmesine, biçimsel ilişkilere dayandırılmıştır. Üç tür yetki tasnifi yapmıştır:¹²

- *Geleneksel Yetki* :Doğuştan kazanılan yetkidir babadan oğula geçer. Bu yetki türünde, yönetim gücü bir ailenin elindedir.
- *Karizmatik Yetki* :Kişisel beceri ve niteliklere dayanan yetki türüdür. Karizmatik lider bu kişisel özellikleriyle astlarını ve çevresindekileri, belirlediği amaçlara yönlendirir.
- *Yasal Yetki* :Demokratik, rasyonel ve yasal düzenlemelerin ortaya koyduğu yetki türüdür.

Klasik yönetime katkı sağlayan diğer düşünürleri şöyle sıralaya biliriz. Frank ve Lillian Gilbreth, Henry G. Gantt, J.Mooney ve A.Reily, L.Guilick, L.F. Urwick, A.Graicunas, R.C. Davis.¹³

Neo- Klasik yaklaşımda esas olarak insan davranışları ve psikolojisi üzerinde durulmuştur. Elton Mayo tarafından yürütülen bu çalışmalar Hawthorne araştırmalarıyla desteklenmiştir. Yapılan bu çalışmalardan şu sonuçlar çıkarılmıştır:¹⁴

- Teknik ve fiziksel koşullar çok iyi olsa bile, biçimsel olmayan koşulların sağlanması durumunda verimlilik düşer.
- Grup oluşturma , grupta diyalog sağlama durumunda fiziksel ve teknik koşullar aynı kalsa bile verimlilik düşmektedir.

¹¹ a.g.e, s.27.

¹² Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, 4. Baskı, İstanbul, 1983, s.26, bkz RODOPLU-AKDEMİR, a.g.e, s.130.

¹³ EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s.25.

¹⁴ RODOPLU,AKDEMİR, a.g.e, s.131.

- Yöneticilerin çalışanların görüşlerine önem vermesi verimliliği artırmaktadır
- Fiziksel koşullar çalışanların psikolojisine göre düzenlenmelidir.

Yönetimde etkililiği ve etkinliği artırmanın yolu fiziksel koşulların iyileştirilmelerinde değil, psikolojik ortamı yaratmaktan geçmektedir yargısı neo-klasik yönetim düşüncesine aittir.

Neo- Klasik yaklaşımdan sonra McGregor adlı yazar klasik ve neo-klasik yaklaşımları karşılaştırmak amacıyla X ve Y teorileri geliştirmiştir.¹⁵

Böylece beşeri ilişkiler akımı başlamıştır. George V.Homans, Chris Argris, Rensis Likert, Kurt Lewin Neo-klasik yaklaşımın savunucularındandır.

1950li yıllardan sonra bu iki yönetim yaklaşımını birleştirmek amacıyla yeni yönetim modelleri geliştirilmiştir. Modern yönetim düşüncesi olarak adlandırılan bu yönetim düşünceleri örgütlerin bir bütün olarak görülmeleri gerekliliğini vurgulamıştır. Bu düşüncede iki yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir.¹⁶

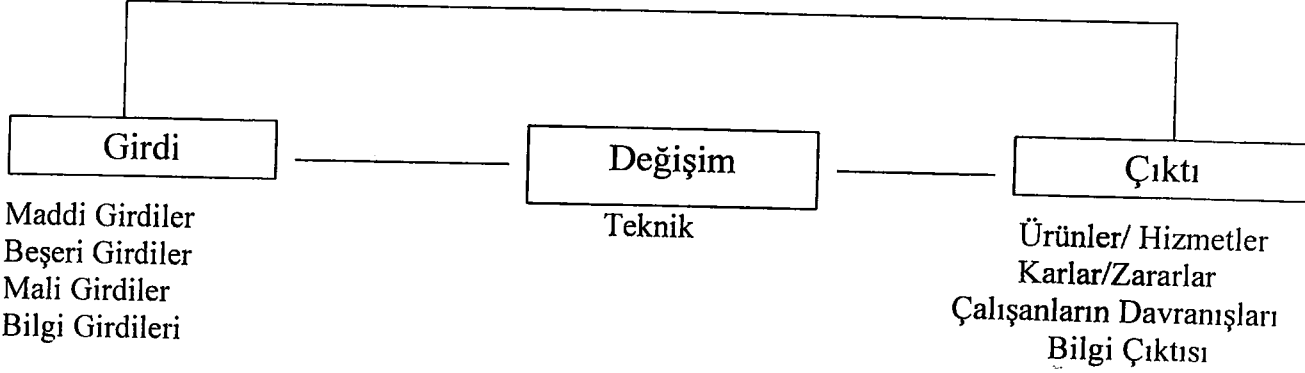
- *Sistem yaklaşımı:* Bu yaklaşıma göre işletmeler birer sistemdir. Dolayısıyla işletmelerde hem insana, hem de teknolojiye önem verilmesi gerekir. Sistemler açık veya kapalı olmak üzere ikiye ayrılır. Organizasyonlar açık sisteme aittirler üç önemli özellikleri vardır bunlar; bölümler arasındaki bütünlük, organizasyonun dış çevreyle olumlu ilişkisi, başarılı bilgi akışıdır.

¹⁵ Stephen BRAY, "X Kuşağını Yönetmek", *Executive Excellence*, Şubat 2001,s.5.

¹⁶ Zeyyat HATİBOĞLU, *Özet Yönetim ve Organizasyon*, Lebibi Yalkın Yayınları, İstanbul, Mart 1999, s 25.

Bilgi Akış Tablosu

Çevreden Geri Besleme (Feedback)



Şekil(1.1) Zeyyat Hatiboğlu, a.g.e, s.26.

- **Durumsallık yaklaşımı:** Yönetim yaklaşımlarının örgütün içsel ve dışsal değişkenlerine göre belirlenmesi gerektiğini vurgulayan bir yaklaşımdır. İşletme içi ve dışı, çevre parametreleri incelenerek klasik veya neo-klasik yaklaşımlardan birine karar verilir. Buna karar verilirken, organizasyonun yapısı, teknolojisi ve çevre koşulları belirleyici olur.

1.2.Stratejik Yönetim Kavramı ve Genel Çerçevesi

Stratejik Yönetim 20.yüzyılda dünya ekonomik sisteminin politik, sosyal ve teknolojik nedenlerle kontrol dışı bir hızla belirsiz bir ortama dönüşmesine bağlı olarak yönetim görevine girmiş bir çalışma alanıdır. Bu inceleme alanı, işletmeleri sosyo-teknik bir ortamda hareket eden bir bütün olarak ele alır ve neden bazı işletmelerin beklenmedik bir gelişme ve büyüme sürecine girerken, güçlü gibi görünen diğerlerinin sorunlar yaşadığını ve yaşam kavgası verdiğini incelemeyi hedefler.

1.2.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Strateji, bir kişi ve kuruluşun bir vizyona sahip olması ve buna ulaşmak için bütün kaynak ve enerjisini yoğunlaşmış bir irade ile harekete geçirmesidir. Stratejik vizyon ve stratejik karar kişi ve kuruluşun sonraki bütün karar ve davranışının bağımlı olacağı, temel başlangıç noktasıdır. Strateji, bir askerlik ve savaş kaynaklı bir deyim olarak; “sonuç alıcı askeri hareketlerin planlanması ve yönetimi” olarak tanımlanmaktadır¹⁷. Burada planlama, yönetme ve sonuç alma stratejinin temelini oluşturduğu gözlenmektedir. Savaşta sonuç alma var olma ve yok olma ile eş anlamlıdır. Stratejik bir kazanç çok önemli olduğu gibi, stratejik bir kayıp da tam bir felaket olabilir. Stratejiyi kısa cümlelerle ifade etmek gerekirse:¹⁸

- Strateji, bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmektir,
- Strateji, bir değişim gereğini görecektir sezgi, sağduyu ve vizyona ve bunu gerçekleştirecek irade gücüne sahip olmaktır,
- Strateji, uyuma ve uzlaşmaya zorlayan çevre güçlerine direnebilmektir,
- Strateji, ulaşmaya değer bir gelecek için bugünden çalışmaktır,
- Strateji, bugüne, geleceğin kavram, kuram ve kurumları açısından bakabilmektir,
- Strateji, Ortodoks olmayan düşünce form ve tekniklerini kullanabilmektir,
- Strateji, başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir,
- Strateji, riskleri başkalarından farklı bir şekilde algılayıp hesaplayabilmektir,
- Strateji, bireysel ve kurumsal güç ve zaafı net bir şekilde görebilmek ve gerçekçi bir tavır alabilmektir,
- Strateji, amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için fırsatları ve tehditleri, güçleri ve zaafı bir kaldıraç olarak kullanabilmektir,
- Strateji, geleceğin kazançları uğruna bugünün kayıplarını göze alabilmektir,
- Strateji, engellerden yılmamak, bunları fırsat olarak değerlendirebilmektir,
- Strateji, felaketlerde yıkılmamak, başarılarında kendinden geçmemektir,

¹⁷ MERİH a.g.e.

¹⁸ MERİH a.g.e.

- Strateji, dostlar ve destekler yaratmak ve düşmanlar ve engelleyicilerden kaçınabilmektir,
- Strateji, düşman ve engelleyicilerden dahi amaçlar doğrultusunda yararlanabilmektir.

Strateji işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavramdır. Stratejinin işletmeye sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.¹⁹

- Strateji, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir,
- İşletmeyi kendi kendine değerlendirme imkanı verir,
- İşletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar,
- Faaliyetleri belirli bölüme sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur,
- İşletmenin kararlarının ve projelerin kalitesini yükseltir,

Stratejik yönetim, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür”.²⁰

Stratejik yönetim özgün yaklaşımı stratejik karar verme sürecine öncelik tanınmasıdır. Diğer karar süreçlerinden farklı olarak stratejik kararlar uzun dönemleri kapsarlar, sonuçları risklidir ve işletmenin tümünü ilgilendirirler. Bunların üç temel özelliği aşağıdaki gibi verilebilir.²¹

- 1) Enderlik :Stratejik kararlar bir dönemde verilir ve uzun bir dönemde yeni bir stratejik karara kadar değişmezler,
- 2) Evrensellik :Stratejik kararlar kuruluşun bütün kaynaklarının ve bütün enerjisinin verilen karar doğrultusunda harekete geçirilmesini gerektirir,

¹⁹ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul 1992, s.9.

²⁰ DİNÇER, a.g.e, s.22.

- 3) Belirleyicilik : Stratejik kararlar kendilerinden sonra verilecek bütün kararların ve davranışların tipini ve doğrultusunu belirlerler.

Stratejik kararların bu üç özelliği nedeniyle sonuçlar yüksek riskler taşırlar.

1.2.2. Strateji, Politika, Taktik, Plan, Program,Vizyon, Misyon Ve Yöntem Kavramlarının Karşılaştırılması

Strateji kavramı içerdiği eylemlerden dolayı politika, taktik, program, yöntem kelimeleriyle de bağdaşmaktadır. Bu eylemler kimi zaman birbirleriyle karıştırılmaktadırlar.

Strateji ve politika; aynı yer ve zamanda kullanılabilen bu iki kavramı birbirinden ayırt etmek oldukça zordur. Bu iki kavramında oluşma sürecinde planlama önemli yer tutar. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için uygulanan yol veya genel planken, strateji, ileride meydana gelebilecek bütün durumları önceden tahmin edilemeyen kısmi belirsizlik koşullarında alınan karardır.²² Politika karar vermede bir düşünme rehberi iken, strateji ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağlar. Strateji sürekli değişen durumla ilgilidir, politika ise bir kez belirlendikten sonra sık sık değişmez. Strateji hareketli, politika ise durağan bir takım emir ve kurallardan oluştuğu söylenebilir. Stratejiler amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsar. Politikalar ise daha uzun sürelidir ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir.²³

Strateji ve taktik; taktik, teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerinin veya kaynaklarının dağıtımını planlar. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlar. Strateji bir nizam, düzen ve

²¹ MERİH a.g.e.

²² Erol EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Ocak 2000,s.11.

tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir.²⁴

Strateji ve plân; plan amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Strateji ise uzun süreli seçimler vs amaçlarla ilgilidir.²⁵

Strateji ve program; program tam belirlilik hallerini ve çok kısmî riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Strateji ise işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesiyle ilgilidir.²⁶

Strateji ve yöntem; yöntem iş görme usulüdür. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Strateji plânlaması yaparken bir takım kantitatif ve kalitatif yöntemlerden yararlanır. Yöntem stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğine sahiptir.²⁷ Yöntemin esası, bir amacın başarılması veya kararın alınabilmesi için gerekli işlemlerin yapılış sırasına açıklanmasına dayanır.²⁸

Strateji ve Vizyon; bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş yada başarılmamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Vizyon strateji olmadan sınırlanmamış düşünceler ve ham hayallerdir.²⁹ Vizyon belirsiz ve kolay ulaşılamaz olur. Vizyon insanları zorlar.³⁰ Başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır. Kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur.

²³ DİNÇER, a.g.e, s.17.

²⁴ EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.12.

²⁵ a.g.e s.14.

²⁶ a.g.e s.13.

²⁷ a.g.e s.13.

²⁸ DİNÇER, a.g.e, s.19.

²⁹ EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.10.

³⁰ Robert H.ROSEN, *İnsan Yönetimi İşletmeyi İçerden Dışarıya Dönüştürmek*, Mess Yayınları, İstanbul 1998, s.47.

Strateji ve Misyona; örgütlerin varlık nedenlerini açıklar, işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği yada hangi iş kolunda olduğunu, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarını teknoloji gereksinimini ifade eder. Strateji ise, kaynakların misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarda dağıtılacağını gösteren somut bir kavramdır.³¹

1.2.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim genel yönetim özelliklerini de kapsar. Bunların yanı sıra stratejik yönetim kendine ait fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak stratejik yönetimin farklılık yaratan özellikleri şöyle sıralanabilir:³²

- Stratejik yönetim tepe yönetimin bir fonksiyonudur. İşletmenin bütün geleceğini ilgilendirir ve ona yön belirler.
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçlarıyla ilgidir.
- Stratejik yönetim , işletmeyi bir sistem olarak görür. İşletme birbiriyle etkileşim içinde olduğu parçaların oluşturduğu bir bütündür. Bütün veya parçaların herhangi birinde alınan kararın etkisi diğer parçalarda da görülür.
- Stratejik yönetim,işletmenin amaçlarıyla toplum menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim alt kademe yöneticilere rehberlik eder. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları mamül-pazar bileşimlerine uygun olarak dağıtır.
- Karar vermekte kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır. İşletmenin etkinliği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir.

³¹ EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.12.

³² DİNÇER, a.g.e, s.24.

1.2.4. Stratejik Yönetim Örgütlenmesi

Örgüt, iş bölümü ve fonksiyonlara göre bir ayırım yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin rasyonel olarak koordine edilmesidir.³³ Bir grubun örgüt olabilmesi iki temel özelliğe sahip olması gerekir:³⁴

- Örgüt tamamen insan tarafından , insan düşüncesiyle ve insan eliyle oluşturulmalıdır.
- Örgüt, zamana ve zamanla değişen duruma koşul ve gereklere ayak uydurmak zorundadır.

Bu ilkeleri yerine getirmek örgüt kültürüyle mümkündür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğudur.³⁵ Örgütler taşıdıkları farklılaşma ve bütünleşme özellikleriyle bir stratejik amaçların gerçekleşmesini sağlarlar. Farklılaşma, işletme içindeki işbölümü ve uzmanlaşmayı sağlar. Farklı amaç ve rollerden dolayı birbirinden ayrılan bölüm ve kişilerde ortak amaca yönelme eğilimi azalır bundan dolayı, işletme içinde bölüm ve kişiler arasında mutlaka uyum ve koordinasyonun sağlanması amacıyla bütünleşmeye gidilir.³⁶

Örgütlerin sahip oldukları sistem yapı ve değerle, belirli gelenek ve alışkanlık edinmelerine sebep olmuştur. Miles ve Snow isimli düşünürler, örgüt kültürünü dört grupta toplarlar:³⁷

- *Koruyucu kültür tipi*; örgüt muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen önem veren göstermektedir. Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya bir strateji uygulanır.

³³ Erdoğan TAŞKIN, *İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu*, Kazancı Matbaacılık İstanbul 1997, s.11.

³⁴ Mehmet YAZICI, *Örgütlenme İlkeleri*, 2. Basım, Çeltüt Matbaacılık, İstanbul 1978,s.5.

³⁵ EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.391.

³⁶ DİNÇER, a.g.e, s.257.

- *Geliştirici Kültür tipi*; bu tip örgütler yenilikçidir,. Yeni ürünler üretme, yeni pazarlara girmek suretiyle yöneticileri yüksek risklere girmekten hoşlanmaktadırlar. Bu örgütlerin faaliyet sahaları yada endüstrileri de genellikle yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar bulmayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlikler yaratmakta ve hatta bunu arzulamaktadırlar. Girişim ve girişimci, geliştirme ve büyüme tarzı bir stratejidir.
- *Analizci Kültür Tipi*; bu tip örgütlerde dengelilik ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilir. Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilir. Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama stratejisi uygulanır.
- *Tepki Verici Kültür Tipi*; bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve verebilme çevreden gelmekte ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Krizi atlattmak, faaliyeti uyarlama ve tasarrufa yönelik strateji uygulanır. İnsanların bir arada, yönetim düşüncesi ve yönetim fonksiyonlarını bir amaca yöneltmesini sağlamak stratejik yönetimin örgütlenmesiyle mümkündür.

Yukarıdaki örgüt kültürlerine bağlı olarak, örgütler stratejik yönetim üst yönetim düzeyinde yönetim kararlarına bağlı bir komite, konsey yada proje örgütü olarak oluşturabilirler.

³⁷ EREN, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.403

1.2.5. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejinin kendine has basit kuralları vardır. Organizasyonlar rekabet ortamında fırsatları değerlendirmek için, stratejik yönetim sürecine ve bazı basit kurallara ihtiyaç duyar. Geleneksel modele göre avantajlar dış kaynaklardan veya var olan pozisyonun getirdiklerine göre şekillenirdi. Fakat günümüzde strateji bazı kurallar çerçevesinde gelişirse başarılı oluyor. Anahtar stratejik sürece göre ürün ve çeşitliliği, işletmenin yeri ve sağladığı faydalar göz önünde bulundurulmalıdır. Basit kurallara göre yönetici işletmeyi fırsatlara doğru yönlendirmelidir. Bu teşvik deneyim kazanılmasını sağlar, ve beş temel gereklilik altında inceler. Kurallar, sınırları belirlenmiş şartlar altında, önceliklerine göre, zaman kuralı göz önünde bulundurularak sonuca ulaşmak için geliştirilir. İşletme stratejik yönetim sürecinde bu ana kuralları takip ettiğinde değişikliklere daha kolay adapte olur ve stratejisini bir taslak üzerine oturtur. Uygulanan strateji yönetici tarafından fırsatları ve kısa zamandaki avantajları da cazip ve kullanılabilir hale getirir.³⁸

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir.³⁹ Bunun içinde öncelikle işletme vizyonunun, misyonunun ve amaçlarının belirlenmesi, strateji formülasyonu, strateji uygulaması, stratejik kontrol gibi safhalar gereklidir. Bu safhalar gerçekte temel bir stratejik yönetim omurgasıdır, işletmelerde stratejik yönetim yaklaşımının standart reçetesidir. Bir işletmenin stratejik yönetim kavramını benimsemiş olması misyonunu, vizyonunu ve amaçlarını da beraberinde açıklamış olmasını gerektirir. Stratejik yönetim süreci temelde üç ana prosedürü kapsamaktadır. Bu süreçleri daha detaylı incelemek gerekirse:⁴⁰

- Stratejik formülasyon,
- Stratejik eylem,
- Stratejik kontrol,

³⁸ Kathleen M. Eisenhardt ; Donald Sull, Strategy as Simple Rules (HBR OnPoint Enhanced Edition), Harvard Business Review, HBR OnPoint Article, Product Number: 5858, Publication Date: 1/1/01, Length: 13p.

³⁹ DİNÇER, a.g.e, s.38.

⁴⁰ MERİH, Stratejik Yönetim Süreci, a.g.e.

i. **Stratejik formülasyon :**

- Amaç ve misyonun belirlenmesi
- Dışsal çevre analizi,
- İçsel çevre analizi,
- Stratejik seçimler,
- Stratejik prosedürler,

ii. **Stratejik eylem**

- İşletme düzeyinde uygulama,
- Divizyon düzeyinde uygulama,
- Fonksiyon düzeyinde uygulama,
- Pazarlama politikaları
- Finansal politikalar
- Operasyonel politikalar
- İnsan kaynakları politikaları

iii. **Stratejik kontrol**

- Örgütsel yapının uyarlanması,
- Entegrasyon ve kontrol sistemlerinin seçimi,
- Strateji, yapı ve kontrolün uyumu,
- Çatışma, politika ve değişim,
- Geri besleme.

Bu oluşumlar çeşitli başlıklar altında irdelenebilir.

1.2.5.1. Yönetim Felsefe Ve Politikalarının Belirlenmesi

İşletme yönetim felsefesi, örgüt amaçlarının belirlenerek; bunlar işletmenin iç ve dış çevresiyle karşılaştırılmasının yapıp, gerçekleştirilmesi sürecinde uygulayacağı düşünceler sistemidir.⁴¹

Yönetim felsefelerinin temeli; kârlılık ve büyüme gibi stratejik amaçların, iyi yapılan bir işin doğal yan ürünü olduğu, kendi başına bir amaç olmadığı düşüncesidir. Hizmet, müşteri, üretim, maliyet, bilgi birer yönetim felsefesi geliştirme alanıdır.⁴² Şimdiki durum ile gelecek arasında bir köprü kuran yönetim felsefeleri, planlamaya dayanır.

Planlama, bir organizasyonun ana amaçlarını ve bu amaçlara erişilmekte kullanılacak; kaynakların düzenli kullanımı ve elde edilecek kazancı idare edecek stratejilerin ve politikaların saptanma sürecidir.⁴³ Planlama, bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak da tanımlanabilir.⁴⁴

Planlama sayesinde gelecekte belirlenen zaman süresinin sonunda elde edilmek istenilen amaçlar ve normlar açık olarak belirlenir. Bu amaçlara ulaşmak için bazı planlama araçları kullanılmaktadır bu amaçlar şöyle sıralanabilir:⁴⁵

- *İşletme Amaçlarının Saptanması* :İşletmenin amacı kesin bir şekilde saptanarak bu amaçlara göre düzenlenecektir.

⁴¹ Andrew CAMPBELL ve Sally YEUNG, "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning* 4, Vol.24, August 1991 s.10.

⁴² H.Rıdvan YURTSEVEN, *Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı*, *Yönetim Dergisi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yıl 9, Sayı 29, Ocak-1988, s:26-33.

⁴³ M.HODGETTS, a.g.e, s.63.

⁴⁴ EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e s.35

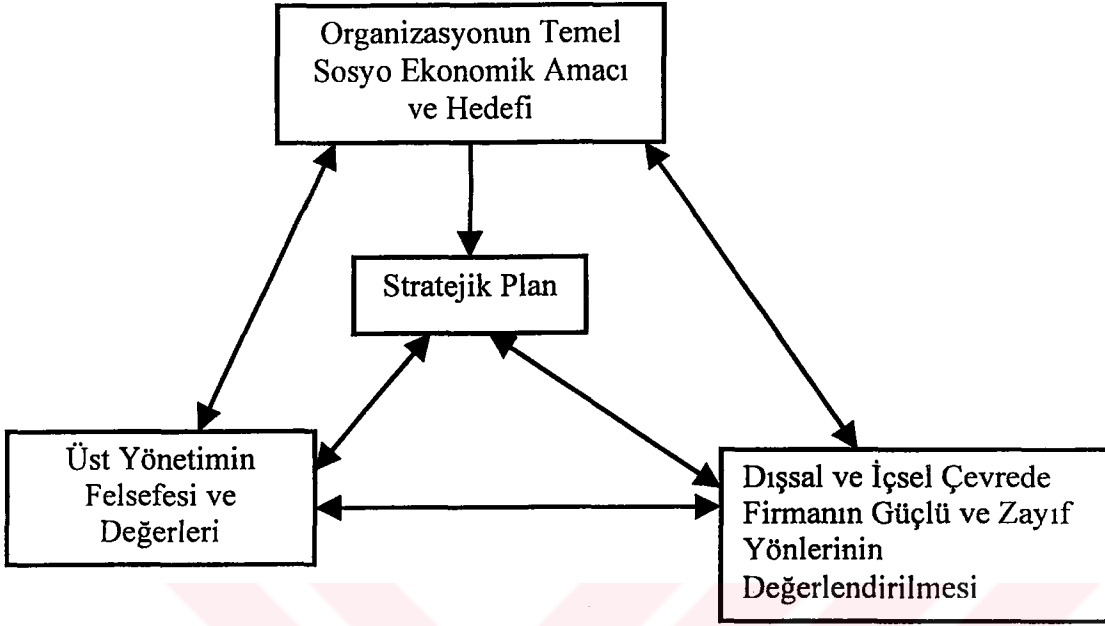
⁴⁵ HATİBOĞLU, a.g.e, s 29-30.

- *Politikalar* :İşletmede çalışan kimselerin hareket ve düşüncelerini yönlüten genel ifadelerdir.
- *Usuller (prosedürler)* :Herhangi bir işin nasıl yapılacağıdır.
- *Bütçeler* :Beklenen sonucun rakamla ifade edilmesidir. Bu para ile olabileceği gibi, ürün birimi v.b ile de olabilir.
- *Ayrıntılı Planlar* :Amaca ulaşmak için yapılacak çeşitli faaliyetlerin herbirinin şekil ve zamanını tahmin ve saptama ile bunların en ekonomik şekilde yapılması için planlar yapmaktır.
- *Programlar* :İşletme faaliyetlerinin belirli bir aşaması veya alanı ile bir defaya mahsus olmak üzere yapılan planlara denir.

Bu araçları sağlayan stratejik planlar işletmeye uzun vadeli bir yön ile üç esaslı temelden gelen bir büyüme sağlarlar. Bunlardan ilki sosyoekonomik amaçtır, şirketin her zaman ayakta kalmasına (karlarını) ve sosyal ihtiyaçlarına (sosyal fonksiyonlarına) ilişkin düşüncelerine yol açar. İkinci temel nokta üst yönetimin değerleri ve işletme felsefesidir. Değer ve ideallerin bu bileşimi stratejik planı etkiler Çünkü yönetim, yönetimin müşteri ve çalışanlarına nasıl davranacağını belirler. Üçüncü temel nokta ise, organizasyonun iç ve dış çevrede kuvvetli ve zayıf noktalarının ortaya konmasıdır. Bir stratejik planın temel unsurlarını aşağıdaki şekildeki gibi gösterebiliriz.⁴⁶

⁴⁶ M.HODGETTS, a.g.e, s.63.

Stratejik Planın Temel Unsurları



Şekil (1.2) M.HODGETTS, a.g.e, s.63.

Stratejik Planlama işletmenin ilk yönetim fonksiyonudur ve diğer planlama türlerinden farklılıkları vardır. Zaman süresi ve ufku bakımından, uzun süreli bir plan çeşididir ve daima stratejik hedefleri göz önünde bulundurarak ona ulaştırıcı önlemler alır. Verilerin yapısı (niteliği) bakımından, bir çok işletme fonksiyonu ile ilgili, heterojen (ayrı cinsten), çeşitlilik gösteren verilerden oluşmaktadır. Verilerin sayısı bakımından, faaliyette bulunduğu organizasyon çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerir. Organizasyon seviyesi bakımından, daha çok sonuçlara yönelmiş olduğundan, işletmenin geleceğini ve kaderini belirlediğinden dolayı üst yönetim kademeleri tarafından hazırlanır.⁴⁷

Stratejik yönetim, geliştirilen politikalar ve hedeflerin, çevrenin ve şirket için değerlendirilmesi güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesiyle şekillenir.

⁴⁷ EREN, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.46

1.2.5.2 SWOT Analiz

Bir işletme stratejik planlarının başarılı bir şekilde sonuca ulaştırılması için, örgüt içi ve dışının iyi tanınması gerekmektedir. S-W-O-T kelimesi İngilizce "S" strengths, "W" weaknesses, "O" opportunities ve "T" threats kelimelerinden gelmektedir. İşletmenin stratejik pozisyonunu analiz etmek için kullanılan çok kuvvetli bir tekniktir ve bu dört kelimeyle açıklanmaktadır. Bu metot kullanılarak işletmeyi etkileyen olaylar dört bölümlük bir matris halinde incelenir.⁴⁸ Strengths, weaknesses, opportunities ve threats kelimeleri sırasıyla, işletme için kuvvetli yönler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehlikeler anlamına gelmektedir.⁴⁹ Strengths- kuvvetli ve weaknesses- zayıflıklar kelimeleri işletmenin iç çevre faktörleriyle, opportunities-fırsatlar ve threats- tehlikeler kelimeleri ise dış çevresel faktörlerle ilgilidir.⁵⁰

İşletmelerin iç çevre faktörleri olan yönetim, üretim, finansman, pazarlama vb. İşlevleri kuvvetli ve zayıf yönler açısından değerlendirilirken sosyal, kültürel, siyasal, demografik, ekolojik çevre faktörleri ise fırsatlar ve tehlikeler bakımından değerlendirilir.⁵¹

Bir işletmenin SWOT analizini yapmak için dört bölümü kaynaştırarak olası stratejik alternatifler oluşur. Bunun için aşağıdaki yalın şekil kullanılmaktadır.⁵²

⁴⁸ <http://www.prenhall.com/stratplus/html/frame.html>

⁴⁹ Pars Tuğlacı, A Dictionary of Economic and Legal Terms, Sermet Matbaası İstanbul 1966, s.482-534-351-500.

⁵⁰ Eugene M. JOHNSON- David L. KURTZ-Eberhard E. SCHEUING, Sales Management Concepts, Practices and Cases, Second Edition, McGRAW-HILL International Editions, Marketing and Advertising Series, s.175.

⁵¹ William J. STANTON- Michael J. ETZEL, Bruce J. WALKER, Fundamentals of Marketing, Tenth Edition, McGRAW-HILL International Editions, Marketing and Advertising Series, 1994 s.65.

⁵² Thomas L. WHEELEN-J. David HUNGER, Strategic Management and Business Policy, Addison Welsey Publishing Company 1992, s.159.

Swot Analiz Tablosu

İçsel Faktörler	Kuvvetli Yönleri (S)	Zayıf Yönleri (W)
	İşletme Kültürü, Tepe Yönetimi Çalışan ilişkileri	Zamana Dayalı Konular, Dağıtım, Finans, Küresel Durum ve Üretim İmkanları
Dışsal Faktörler		
Fırsatlar (O)	SO Stratejisi, Bu stratejiler kuvvetli yönlerini kullanarak fırsatları yakalar avantajlı pozisyona geçilmesini sağlarlar.	WO Stratejisi Fırsatlar vardır fakat işletme bunun için yeterli değildir.
Tehlikeler (T)	ST Stratejisi İşletmenin kuvvetli yönleri kendini dış tehlikelere karşı korur.	WT Stratejisi İşletmenin zayıf yönleri tehlikelere karşı en aza indirilmelidir.

(Şekil 1.3) L.WHEELEN-HUNGER, a.g.e, s.159.

SWOT analiz tablosundan anlaşılacak olan dört stratejiyi şöyle sıralayabiliriz.⁵³

- **WT stratejisi** : Amacı weaknesses-zayıflıklar ve threats- tehlikeli yönü minimize etmektir. Bunu isteyen örgüt ortak yatırımlara, tasarrufa yönelebilirler.
- **WO stratejisi** :Weaknesses-kuvvetsizliği minimize etme ve opportunities- fırsat maksimuma çıkarma üzerinde durur. Örgüt kuvvetsiz olan yönlerini geliştirmeli, çevredeki fırsatların avantajlarını yakalamalıdır.

- ST stratejisi :Organizasyonun Strengths- kuvvetli yönleri, çevrenin threats- tehlikeli yönleriyle karşı karşıyadır. Örneğin bu durum, işletmenin kuvvetli olan teknoloji, finans, yönetsel ve pazarlama fonksiyonlarını, rakip işletmenin pazara yeni bir ürünle girmesi durumunda ortaya çıkabilir.
- SO stratejisi : En çok tercih edilen pozisyonudur. Şirket Strengths- kuvvetli yönünü, dış çevredeki opportunities-fırsat, avantajları yakalamak için kullanır. Bu stratejide katılımcının amacı pozisyonunu yükseltmektir.

Yöneticilerin uygun strateji geliştirebilmeleri ve tutarlı bir performans çizgisi geliştirmeleri için çevrelerindeki değişiklikleri fark etmeleri ve bu değişimlerin örgütleri açısından önemli olup olmadığını yaratacağı etkileri önceden görmeleri gerekmektedir. Bu da yöneticinin algıladığı çevrenin , gerçek çevreye ne derecede yakın olduğuna bağlıdır. Yöneticiler örgütsel çevreyle ilgili yorum yapmadan önce çevre ile ilgili bilgileri araştırırlar. Bu bilgiler gerçek çevre ölçütleridir. Bu bilgiler sayesinde çevrede gerçekleşen ya da potansiyeli olan değişimler hakkında bilgi sahibi olurlar. Daha sonra bu çevresel değişimlerin örgüt için yaratacağı fırsatları ve tehditleri görebilmek için topladıkları bilgileri inceleyip değerlendirme yaparlar. En sonunda bu değerlendirme ve yorumlara bağlı olarak harekete geçer.⁵⁴

Dış çevre, işletmenin kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder.⁵⁵ İşletmeyle ilgili çevre faktörleri en içten dışa doğru gidildikçe azalan bir etkileşim içinde üç gruba ayrılır:⁵⁶

- Uluslararası Çevre :İşletmenin içinde yaşadığı toplumu ve genel çevreyi etkileyen çevredir.

⁵³ Heinz WEHRICH-Harold KOONTZ, *Management A Global Perspective*, Tenth Edition, McGraw-Hill 1993, s.177.

⁵⁴ Gül GÜDÜM, *Gerçek ve Algılanan Çevre Ölçümleri Arasındaki Fark*, 2. Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları:1, 0.20.by.940001.137. Kuşadası 1994, s.229.

⁵⁵ DİNÇER, a.g.e, s.93.

- Genel Dış Çevre :İşletmeyi genel olarak etkileyen çevredir. Ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki, politik ve doğalçevre faktörleridir.
- İşletmenin iş çevresi : İşletmenin iş ilişkisinin bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği faktörlerden oluşur.

Uluslararası çevre faktörleri; iç pazara yönelik işletmeler ve dış pazara yönelik işletmeler başlıkları altında analiz edilebilir. Genel çevre faktörleri; politik,ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, ekolojik, hukuki, dini ve ahlaki başlıklar altında analiz edilebilir. İş çevresi faktörleri;devlet ve yerle yönetim düzenlemeleri, pazar koşulları ve müşteri özellikleri, satıcılar, finansal kurumlar ve sendikalar başlıkları altında incelenebilir.⁵⁷

İşletme içinde karşılaşılabilecek faktörler ise tamamen işletmenin kendi stratejisiyle ilgili yönetsel, finansal, teknolojik, ortaklık ve pazarlamayla ilgili yaklaşımlardır.⁵⁸

1.2.5.3. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Amaç işletmenin hangi yönde gideceğini gösterir. Amaçlar yönetimi yönlendirir organizasyonun ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır.⁵⁹ Amaçlar saptanırken her çıkar grubu memnun olacak şekilde davranılmalıdır. Amaçlar, politikaların saptanmasında, kaynakların seçiminde, programların hazırlanmasında, işletmenin yöneticilerine yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara sahiptir.⁶⁰

İşletmelerde tepe yönetim tarafından belirlenmiş amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:⁶¹

⁵⁶ a.g.e s. 97.

⁵⁷ EREN, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.109-141.

⁵⁸ <http://www.prenhall.com/stratplus/html/frame.html>

⁵⁹ HATİBOĞLU, a.g.e, s.37.

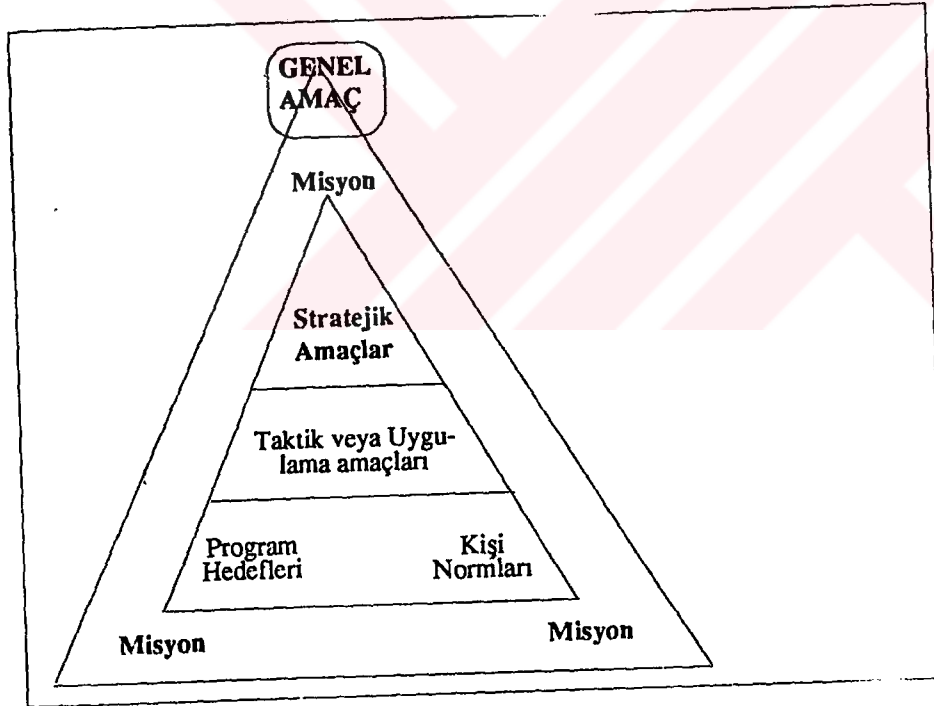
⁶⁰ EREN, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.59.

⁶¹ DİNÇER, a.g.e, s.54.

- Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır.
- Amaçlar ulaşılabilir başarılabılır olmalıdır.
- Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır.
- Amaçlar motive edici olmalıdır.
- Amaçlar birbirleriyle uyumlu olmalıdır.
- Doğru amaçlar seçilmeli, işletmeye ve duruma özel olmalıdır.

Bütün amaçlar birbiriyle uyum içinde olmalıdır. En genel amaç belirlendikten sonra hiyerarşi, örgüt misyonu, stratejik amaçlar, işletmenin özel amaçları, fonksiyonel amaçlar ve kişilerin amaçları şeklinde devam eder. Bu amaçlar arası ilişkiyi şu şekilde gösterebiliriz.⁶²

Amaçlar Arasındaki İlişki



Şekil (1.4) DİNÇER, a.g.e, s.69

Genel amaç hepsini kapsar.

⁶² DİNÇER, a.g.e, s.69.

İşletmelerin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi ekonomik amaçlar, ikincisi de sosyal amaçlardır. Ekonomik amaçların temelinde optimum karı elde etmek, yararlandığı kaynaklardan uzun süreli gelir elde etmektir. Sosyal amaçlarda ise, işletme faaliyetlerini çıkar gruplarının amaçlarına ve beklentilerine bağlı bulunmaktadır. Sosyal amaçlar ise, bu bağlılık nedeniyle ortaya çıkmaktadır.⁶³ Bütün amaçlar bu iki temel amaç baz alınarak çoğaltılır:⁶⁴

- 1) *Ekonomik Amaçlar* : Verimliliği, satış hasılatı, pazar payı, kapasite kullanımı, mamül farklılaştırma, likidite, net kar, devir hızı, yenilik yapabilmeyi hedefler ve satışların mevsimlik ve devri dalgalanmalarına sebep olan şartlara karşı koruyucu önlemler alır.
- a) Karlılık; ekonomik amaçların en önemlisidir. Elde edilen toplam gelirden sarf edilen toplam gider çıkarıldığında ortaya çıkan olumlu farka denir. Kar arttıkça, işletmenin sermayesi de artar.
- b) Büyüme; hacim artışı veya nicelikli olarak gelişmeyi ifade eder. İşletmenin özelliklerine göre:
- Satış miktarı veya tutarı,
 - Üretim miktarı,
 - Çalışanların sayısı,
 - Harcanan enerji miktarı,
 - Öz kaynaklar,
 - Yatırım toplamı,
 - Kullanılan ham madde veya makine miktarı,
 - Pazar payı veya mamül çeşitliliği, gibi değişik faktörlerde meydana gelen nicelik artışlarıdır.
- c) Süreklilik; İşletmenin nihai amacı, varlığını devam ettirmektir. Sürekliliğini muhafaza etmesi içinde gelişen bir çevreyle büyümesine ihtiyacı vardır buda karlılıkla mümkündür.

⁶³ EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.62.

⁶⁴ DİNÇER, a.g.e, s.69-92.

- Dış esneklik: çevreden kaynaklanan tehlikelerin etkisinden kurtulmak için başarılı bir şekilde mamül ve pazarı çeşitlendirmektir.
- İç esneklik: işletmenin varlıklarını paraya çevirebilme veya teşebbüsün borçlarını ödeyebilme gücüdür.

2) *Sosyal amaçlar* :Sosyal değerler ve iş ahlakını, doğal çevreyi, tüketiciyi korumak ve sosyal hayatın niteliğinin geliştirilmesidir.

İşletmeler amaçlarını bu başlıklar altında üretir, hedeflerine ulaştıracak stratejik yolları belirlerler.

1.2.5.4. Stratejik Hedeflere Ulaştıracak Stratejilerin Belirlenmesi

Bir çok dalda hizmet veren bir şirket için uygun strateji seçmek oldukça zordur. İş stratejisi geliştirme , sağlam, tutarlı bir iş stratejisi öncelikle bugünkü ve gelecekteki zorlukların öngörülmesi ve bu doğrultuda "neden" ve "nelerin" yapılması gerektiğinin anlaşılmasını gerektirir. Bunun için işletme elindeki kaynakları nasıl dağıtacağına başarıya ulaşacağına karar vermelidir. Bundan ötürü alternatif stratejileri belirleyip uygun stratejiyi seçmeye çalışmalıdır. Bunun için hem işletmeyi, hem de fonksiyonel stratejilerin analizinde kullanılabilecek teknikleri kullanmalıdır.⁶⁵

Bu tekniklerin birinci amacı, karlılık olduğu için mamülün pazar payı ve büyüme hızı kriter oluşturur. Bunları ölçerek karar vermeye yönelik portföyler vardır. Bunların değerlendirilmesine portföy analizi denir. Portföy analizi, işletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir.⁶⁶ Bu analiz sürecinde işletmenin birbirinden bağımsız her bir yatırımı; karlılık, büyüme, görel rekabet durumu gibi çeşitli ölçülerle tanımlanır ve derecelendirilir. Birbirinden farklı

⁶⁵ DİNÇER, a.g.e, s.166.

⁶⁶ a.g.e, s.166.

birden fazla ürün bulunan her işletmede mamül türüne veya coğrafi bölgeye göre yapılabilir. Bir portföy, belirli bir andaki durumu gösterir ve kullanım süresi planlamayla sınırlıdır.⁶⁷

Portföy analizi süreci Stratejik İş Biriminin (SİB) tanımlanmasıyla başlar. SİB, bir işletme için uygun stratejinin seçiminde görev devredilen en küçük örgüt birimidir.⁶⁸

Portföy analizinin uygulamasında işletmenin stratejik nitelikli iş birimlerini birbirinden ayırt etmek için çeşitli ölçüler kullanılmaktadır. Bu ölçüler şunlardır:⁶⁹

- Stratejik nitelikli iş birimlerinin her biri ayrı bir işletme birimidir. Diğer bir deyimle, her biri ayrı bir işletme birimidir. Her biri ayrı bir üretim veya satış konusu oluşturmaktadır. Her ürünün kendine has pazar özellikleri vardır. Ürün hayat eğrileri vardır.
- Her SİB için yapılmış sabit ve döner sermaye kaynakları tahsis edilmiş personel mevcuttur.
- Her SİB'in işletme kararlarını koordine eden genel sorumlu yöneticileri vardır.
- Her bir SİB'in çevrede kendi rakipleri vardır ve bunlarla pazarı paylaşmaktadır.
- Herbir SİB'in birbirinden bağımsız sayılabilecek tedarik, üretim, pazarlama, finansman v.b. bölümsel planları ve uygulamaları mevcuttur.
- Her SİB'in bir veya daha fazla işletme kısmı olabileceği gibi, bir işletme bölümü içinde belirli bir ürün hattı da olabilir.

Bu şartlara uygun olarak örgütlenmiş bir işletmenin bölümü, SİB olabilir. Bir SİB'e karar vermeden önce açık olarak tanımlanması gerekmektedir. Tanımlama içinde son yıllardaki pazardaki durumu, pazar payı, mamül çeşitliliğinin rakibine göre durumu, rekabeti kaldırabilecek yönleri, avantajları dezavantajları,

⁶⁷ a.g.e, s.166.

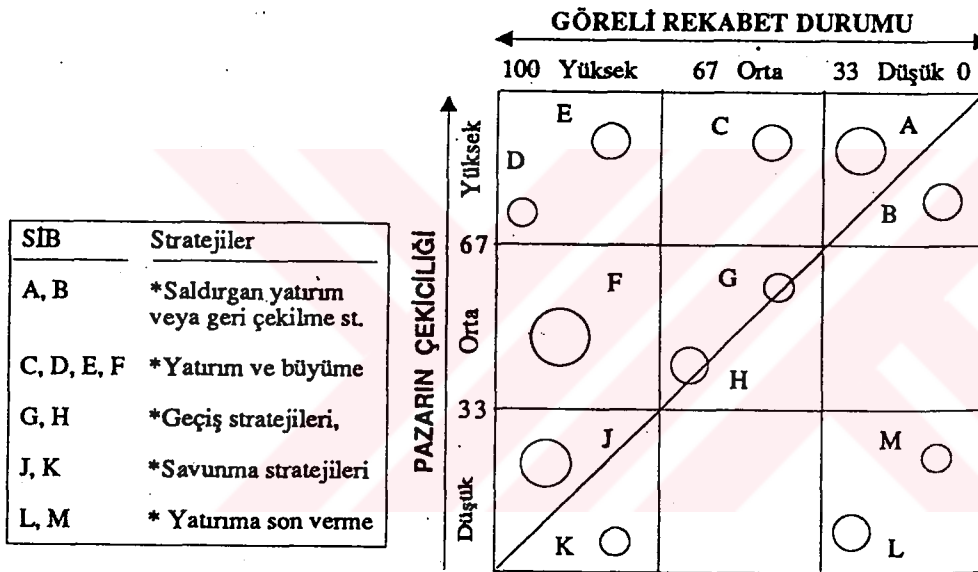
⁶⁸ a.g.e, s.167.

⁶⁹ EREN, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, a.g.e, s.208

teknolojisi, markasının pazardaki yeri, ileriye dönük imkanları, kapasitesi, üretim durumu, birim maliyetleri ve pazar hayatı safhası özellikleri önem taşır.⁷⁰

Portföy analizi, temel olarak matrislere dayanır. Pazar çekiciliği ve rekabet durumunun karşılaştırılmasıyla elde edilir. SİB uygun olan alana yerleştirilir. Kendisine verilen daire şeklinin büyüklüğü satış gücünü ifade eder. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.⁷¹

Bir İşletmenin Portföy Matrisi ve Alternatif Stratejileri



(Şekil 1.5) DİNÇER, a.g.e s.174

Alternatiflerin değerlendirilmesi iki yönde yapılır. Dışarıya doğru, dış çevredeki değişiklikleri tahmin etmek ve içeriye doğru, alternatiflerin şirket içi fonksiyonlara etkisini ölçmek için. Uygun stratejinin seçimi yapıldıktan sonra beş kritere göre değerlendirilir; bunlar:⁷²

⁷⁰ DİNÇER, a.g.e s.173.

⁷¹ a.g.e s.174.

- *Rekabette yeterlilik* : Mevcut ve olası rakiplere karşı işletmenin üstünlük ve zayıflığı göz önüne alınarak, seçilen stratejinin yeterliliği
- *Risk* :Teknolojik yeterlilik, üretim kapasitesi, Pazar sınırlılığı, sermaye yapısının esnekliği, yönetimin etkiliği ve beklenemedik çevre etkenlerine karşı risk alabilme yeterliliği.
- *Sinerji* : Yeni yatırımlar ile mevcut mamüller arasındaki uyumun, sinerjinin etkisinin tespiti.
- *Uygunluk* :Geçmişte seçilmiş stratejilerin şimdiki çevreyle, yeni stratejilerin gelecekteki çevre ile uyumu. stratejilerin gelecekteki çevre ile uyumu.
- *Uygulanabilirlik* : Açık ,anlaşılır net olarak tanımlanabilen ve uygulanabilir olmalıdır.

Bu koşullara uygun olan strateji başarılı bir şekilde uygulanır.

Bunun dışında birçok stratejik yönetim teknikleri vardır. Boston danışma grubu ve büyüme payı matrisi, yönlendirici politika matrisi, stratejik kümeleme, Hofer ve mamül değerlendirme matrisi ve risk matrisleri analizleri de stratejik hedeflere ulaştırır.

1.2.5.5. Alternatif Stratejilerin Değerlendirilmesi Ve Seçimi

250 den fazla stratejik yönetim seçeneğinden en fazla kullanılanları, büyüme, durgun büyüme, dengelilik ve tasarruf stratejileridir.⁷³

- 1) *Büyüme Stratejileri*; küçük orta ve büyük işletmelerde farklılıklar gösterdiği gibi, işletmenin kendi iç imkanlarıyla başka firmaları satın alarak ya da kaynaklarını başka firmalarla birleştirerek de büyüebilir.

⁷² DİNÇER, a.g.e, s.175

⁷³ EREN, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, a.g.e, s.238

- *İç büyüme*; rekabet ortamında büyüme faaliyetlerinde buldukları alanlarda, gelişmeye çalışırlar. Altı grupta toplanır: uzmanlaşma, yatay farklılaştırma, dikey farklılaştırma, tek yönlü farklılaştırma, yığışım, türdeşlik olarak özetlenebilir.
- *Dış büyüme yolları*, kendi içinde alt başlıklarda incelenir. Başka işletmelerle veya onları satın alma yoluyla büyüme, müşterek yatırım ortaklığı gibi alternatiflerdir.

2) *Durgun büyüme stratejileri*, işletme aynı ve benzer amaçları izlemeye devam eder, geçmişte olduğu gibi yine her yıl aynı oranda büyümeyi sürdürür, ürün çeşidini artırmaz herhangi bir değişiklik yapmaz ve fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürür. Dört grupta incelenir: yavaş büyüme stratejileri, kar ve harmanlama stratejileri, Fasilalı durgun büyüme stratejileri ve destekli büyüme stratejileri.

3) *Tasarruf stratejileri*; işletmenin durumu iyiye gitmediğinde veya kötüleştiğinde, büyüme stratejilerini izleyip, amaçlarına ulaşamazsa başarıyı artırmak satışları yükseltmek için kullanılır. Kendi içinde dört ana başlıkta toplanır: Etrafına bakma , tecrit etme, son verme ve mahkum işletme stratejileridir.

Bu işletme stratejilerinden birini seçerken göz önünde bulundurulması gereken en önemli unsur risktir. Riski en hafif olan tercih edilmelidir. İkinci kritik unsur ise zamanlamadır. İşletme veya pazar açısından uygun olmayan zamanda yeni stratejiyi uygulamak rekabet içinde bulunulan işletmelerden tepki alınmasına sebep olur.⁷⁴ Bu seçimi etkileyen diğer başlıklarda örgüt kültürüne bu stratejinin teorik, sosyal, politik ve ekonomik bakımdan uygunluk göstermesidir.

1.2.5.6. Stratejilerin Uygulanması Ve Denetimi

Uygulama süreci, hazırlanan planın gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir. Bir stratejiyi daha etkili hale getirmek için uyumlaştırma, yeniden düzenleme ve harekete geçirme çabaları uygulama sürecinin esas konularıdır. Bir uygulama sürecinde birbiriyle ilgili bir çok faaliyet ve tercih bulunmaktadır. Bunlar adım adım aşağıdaki gibidir:⁷⁵

- Stratejiler tanımlandıktan sonra, bir bütün olarak örgütün her kademesinde ölçülebilir amaçlar haline getirilir.
- Merkezi görev yerleri belirlenir ve SİB 'leri tanımlanır.
- Gerkiyorsa örgütün yapısı yeniden düzenlenir ve kadrolanır.
- Koordinasyon için yöntem ve usuller oluşturulur ve yetki devri yapılır.
- Örgütün bölümlerine veya SİB'lerine kaynak tahsisi yapılır.
- Faaliyetlere rehberlik edecek işletme ve bölüm politikaları tespit edilir.
- Yöneticilerin her birinin amaçları açıklanır.
- Başarıyı ölçmede kullanılacak usul ve teknikler belirlenir.
- Bilgi toplamaya ve işletmeyi değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemleri açıklanır.
- Arzu edilen davranışları pekiştirmede kullanılacak teşvik ve ödüllendirme sistemleri açıklanır.
- Örgüt tarzı ve değerlere yönelik eğitim yapılır ve yönetici kabiliyetleri geliştirilir.
- Kontrol mekanizmalarının yeterliliği gözden geçirilir.
- Sonuç belirlenir, tanımlanır ve beklenen durumla arasındaki farklar tespit edilir ve geri besleme sağlanarak düzeltici tedbirler alınır.

⁷⁴WEIHRICH- KOONTZ a.g.e s.175.

⁷⁵ DİNÇER, a.g.e, s.240-241.

Stratejiler arasında bütünleştirme ve stratejik uyum önemlidir. Uyum kelimesi işletme ile çevresi arasındaki ve örgütün çeşitli birim ve unsurları arasındaki ilişkiyi gösterir. İşletme içindeki stratejik uyum için, aralarındaki etkileşim ve bağımlılık bulunan yedi öge; strateji, yapı- örgüt şeması, sistemler-bilgi akış sistemi, yönetim tarzı, çalışanlar, ortak değerler, kabiliyetler- diğer öğelerin bir türevidir.⁷⁶

Stratejik uyumun sağlanması için ilk önce bölüm stratejilerinin ve politikalarının belirlenmesi gerekir. Bu strateji ve politikaların tespit edilmesi işletmenin bir bütün halinde uyum içinde yönetilmesini sağlayacaktır. İşletme faaliyetleri üzerindeki etkileri şunlardır:⁷⁷

- Bölümlerdeki özel karar durumları ve faaliyetler için genel kurallar oluşur.
- Bölümlerdeki faaliyetlerin ortak bir sonuca yönelmelerini sağlar.
- Stratejik uygulamaların sonuçlarını kontrol ederek zamanında düzeltici tedbirlerin alınmasını temin eder. Bu bir kontrol fonksiyonudur.

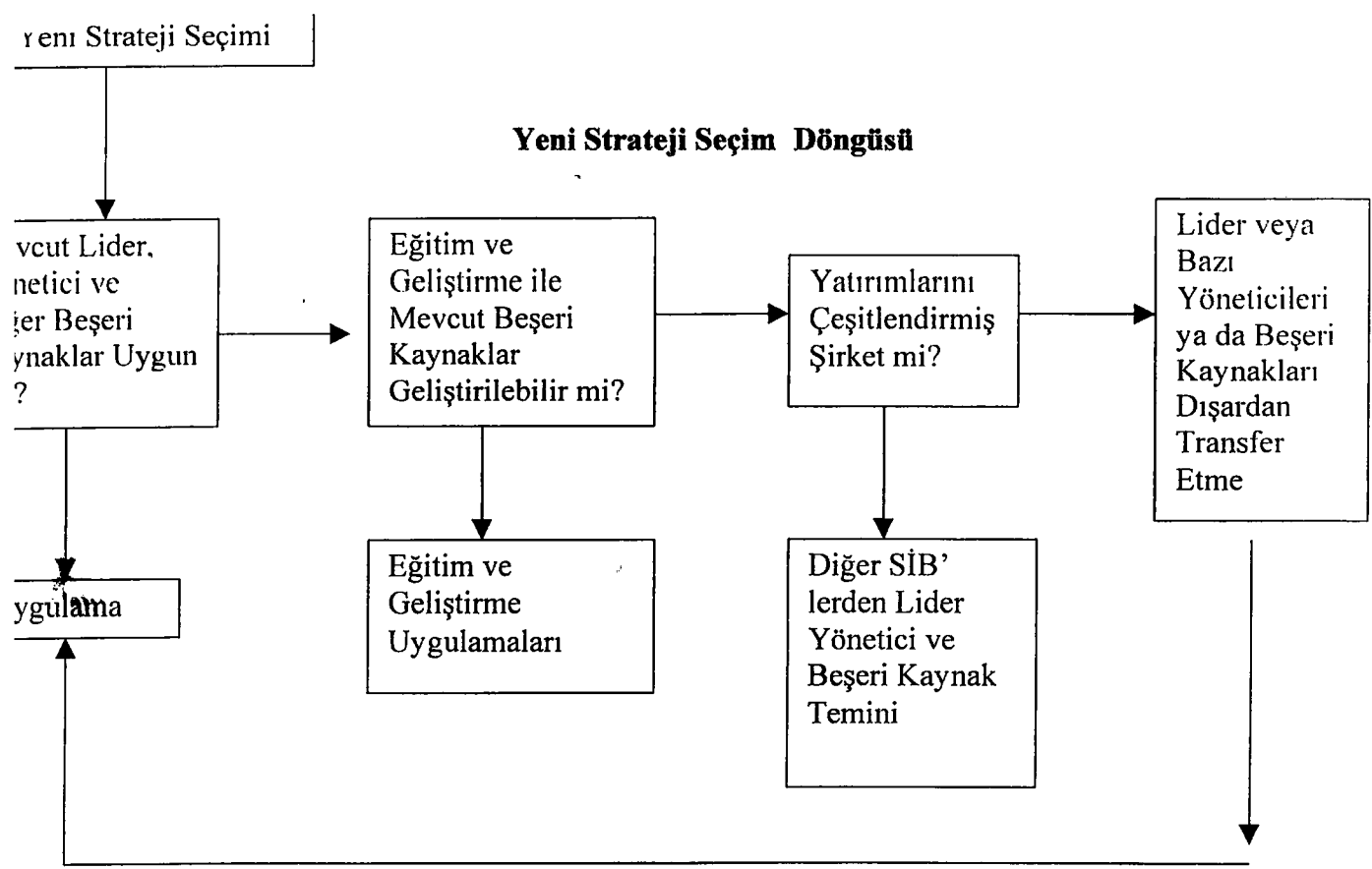
Stratejik uyumun sağlanması için ilk önce küçük birimlerden başlanılmalıdır. Stratejik yönetim için küçük birimler, bölümlerdir. Bölüm stratejileri ve politikaları daha kısa sürelidir. Uygulanacak stratejilerin işletme politikaları ve fonksiyonlarla uyumunun dışında yönetim biçimiyle liderlikle de doğrudan ilgisi vardır. Seçilen stratejiyle bunu uygulayacak olan kimsenin kişisel özellikleri arasında bir uyum olmalıdır. Yöneticinin seçilen stratejiyi benimsemiş ve ona inanmış olması gerekir.⁷⁸ Çünkü yeni bir strateji aşağıdaki döngüyü gerektirir: ⁷⁹

⁷⁶ DİNÇER, a.g.e, s.245

⁷⁷ DİNÇER, a.g.e, s.246

⁷⁸ EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s 406

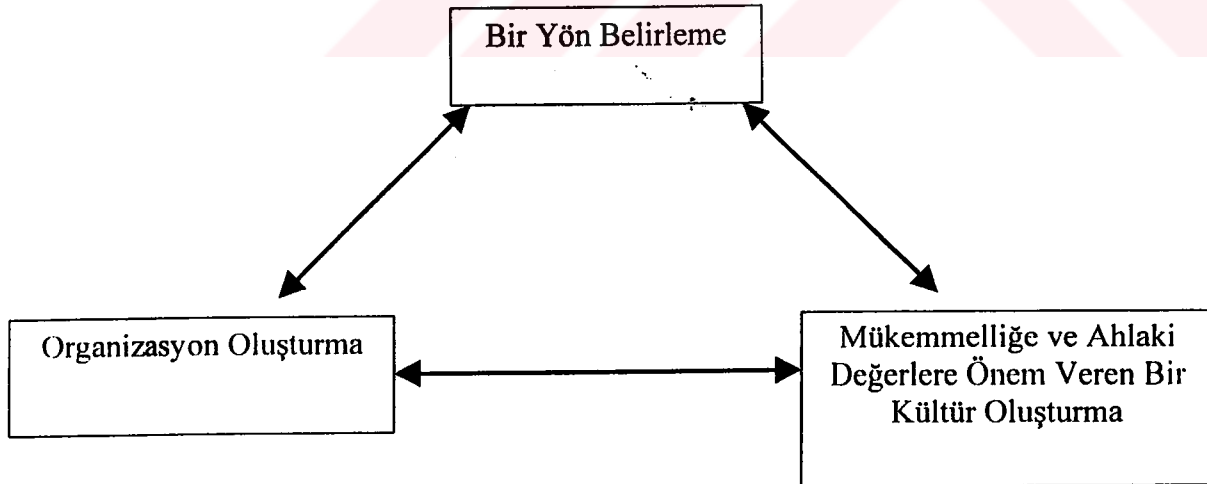
⁷⁹ a.g.e s 407



(Şekil 1.6) EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e, s 407

Başarılı olmak isteyen lider, işletme politikaları, diğer fonksiyonlar, beşeri kaynaklar ve strateji arasında uyumu sağlamakla sorumludur. Liderin stratejik görevlerini ve arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:⁸⁰

Stratejik Görevler Arasındaki İlişki



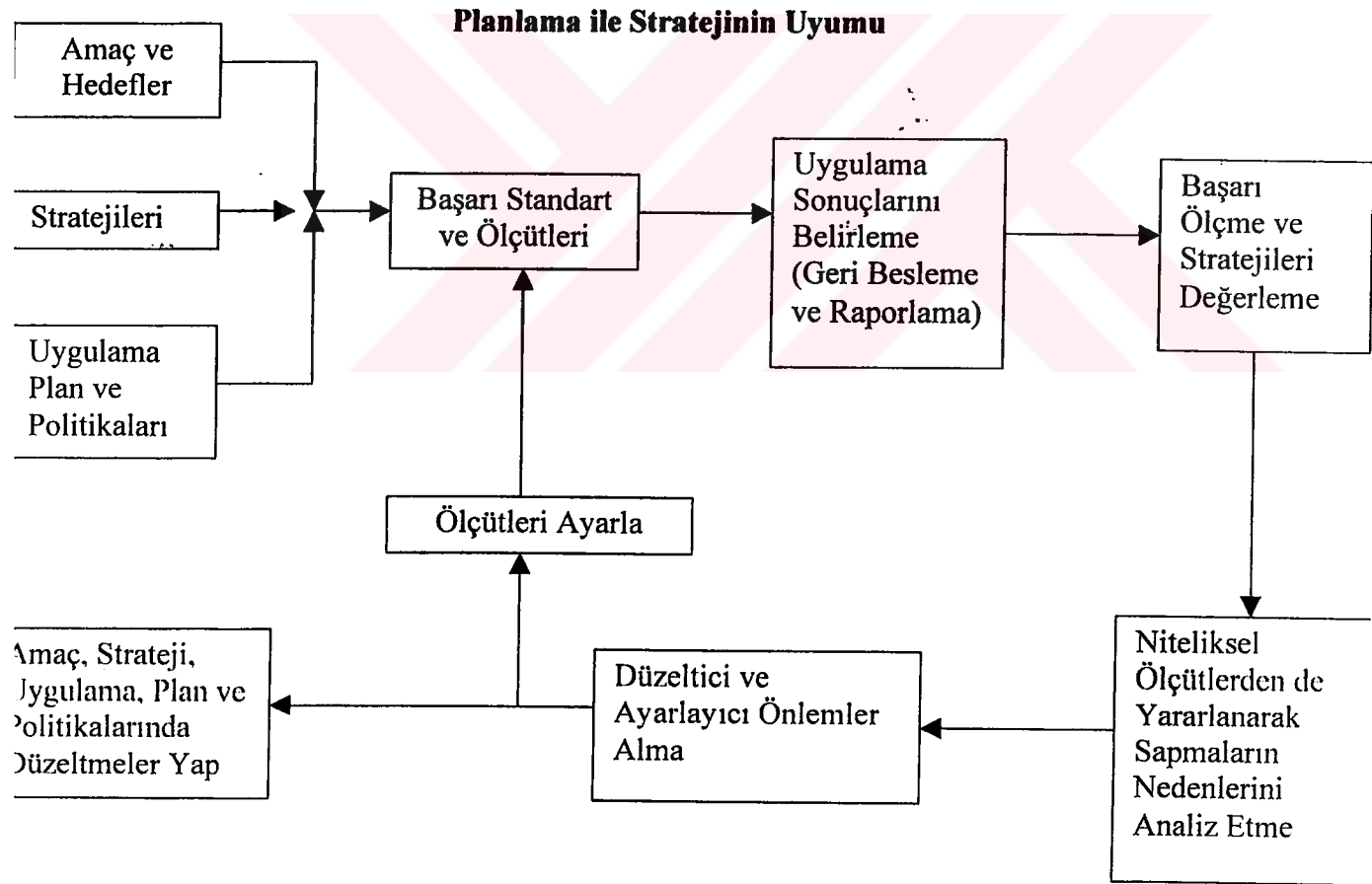
(Şekil 1.7) EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e, s 412

⁸⁰ a.g.e s 412.

Stratejilerin uygulanmasında bütün sorumluluk lider yöneticidedir. Bunun için de lider örgütsel ve çevresel değişiklikleri göz önünde bulundurmalıdır. İşletme içinde bütünlük sağlanarak uygulanması gerekmektedir.

Stratejik yönetimin son evresi olan seçilen ve lider tarafından uygulanan stratejinin değerlendirilmesi, bunun için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolünün yapılmasıdır.

Geleneksel stratejik kontrol yaklaşımına göre; şirketin amaçları ve kaynak dağılımları, uygulama politikaları, liderlik şekilleri, fonksiyonların hedefleri, plânları, personelin etkinlik durumu ve faaliyetin sonucu değerlendirir ve kontrol eder. Kuruluştaki entegre planlama faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu olmasına, gidişatın strateji doğrultusunda yönlendirilmesine yardımcı olur.⁸¹

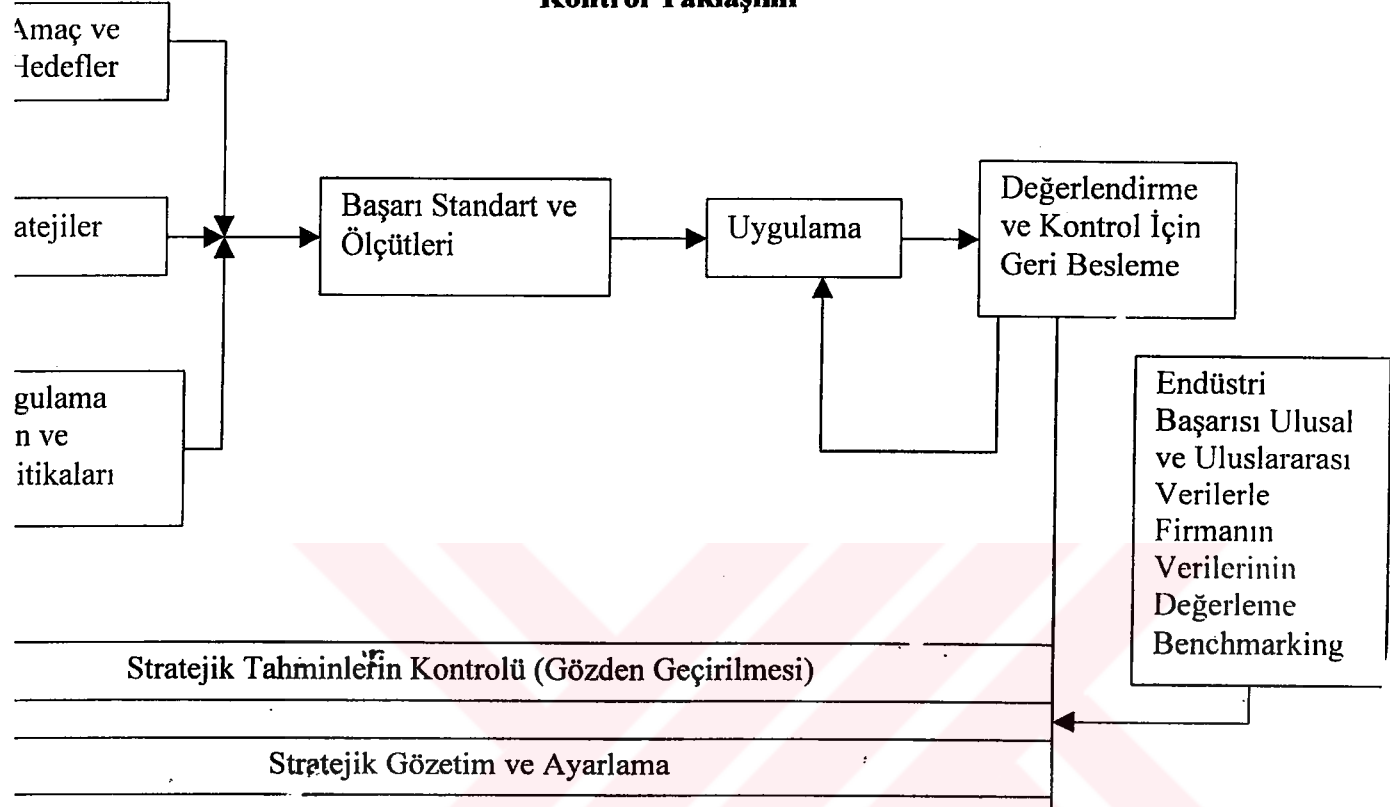


(Şekil 1.8) EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e, s 427

⁸¹ a.g.e s 426-427

Çağdaş Stratejik kontrol yaklaşımına göre; yöneticiler önceden tahmin etme yöntemiyle karşılaşılabilecekleri engellerin önüne geçmeye çalışmalılar, geleceğe doğru yatırım yapıp, kontrolü engelleyen zorlukları ortadan kaldırmalıdır.⁸²

Kontrol Yaklaşımı



Şekil (1.9) EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e, s 428

Stratejik kontrolün başarılı olması için, ilk olarak başarı standartlarının net bir biçimde belirtilmesi gerekir. Kontrol noktaları tespit edilirken, her bölüm için ayrı bir başarı ölçüsü belirlenmelidir, standartlar belli zaman aralıklarında meydana gelebilecek iç ve dış değişikliklere göre yeniden gözden geçirilmelidir. Uygulama sonuçlarının ve başarılarının ölçülmesi için, ulaşılan durum ve halen yürütülmekte olan faaliyet arasındaki paralellik önem taşır. Bu durumun analiz edilmesi ve yorumlanmasından dolayı, elde edilen rapor sonuç hakkında bilgi verir. Başarı standartlarının gerçekleşen durumla karşılaşması aşaması teşhis safhasıdır ve belirlenen amaçlarla gerçekleşen durum arasındaki farklılığı belirlemeye yöneliktir.

⁸² EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s 427-428.

Oluşan farklılıklar varsa ve belirlenirse; son olarak bunlara çözüm olarak alternatif tedbirler belirlenir ve bunlar arasından en uygun olanı seçilir.⁸³

Bir işletmenin başarısının kontrolü sırasında sayısal değerlendirme ve niteliksel ölçütler kullanılır. Sayısal ölçütler başlığı altında; karlılık değerlendirilmesi, verimlilik oranları, hisse senedi fiyatları, satış tutarındaki gelişmeler, Pazar payındaki artışlar, kapasite kullanım yüzdesi, yeni müşteri sayısı ve eski müşterilere oranı, sermaye yatırım dönüş hızı, üretim maliyetleri etkisi, işgücü devir hızı işe devamsızlık oranları incelenebilir. Niteliksel ölçütlerde ise; hedef ve planların tutarlılığı, hedef, strateji plan ve kaynakların risk tercihi ve zaman ile uyumluluğu, hedeflerin kapsamlı planların uygulanabilirliği personeli teşvik edebilme durumu ve strateji ile planların çevresel ihtiyaçlara uyulanabilirliği önemlidir.⁸⁴ Bu stratejik kontrol ölçümleri işletmenin SİB'lerin, bölümlerin ve işlevsel birimler bazından yapılır.

Stratejik uygulamaların sonuçlarının anında bilgi olarak alınması ve bilgilerin amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda kullanılması, yönetim süreci içinde önemli bir yer tutan geribesleme (feedback); herhangi bir sistemde elde edilen çıktıların tekrar o sisteme girdi olarak kullanılması sürecidir.⁸⁵ Geribesleme , uygulama sonuçları hakkında elde edilen bilgilerin üst kademelere ulaştırılmasının yanı sıra alt kademe yöneticilerinde ne gibi sonuçların gerçekleştiği ve üst kademe yöneticilerin neler düşündüğü konusunda bilgi almalarını sağlar. İşletme içinde sürekli dinamik bir bilgi akışı gerçekleşir. Tam doğru rapor verilmesi için, yönetim bilgi sistemi (MIS) yardımcı olabilir.⁸⁶

Kontrol her işletmenin özelliklerine ve yönetim biçimine göre, belirli dönem aralıklarında kontrol raporları hazırlamak suretiyle yapılmalıdır. Bu raporlar kullanacak kişilerin inisiyatiflerine uygun, basit, anlaşılır, zamanında , doğru ve yapıcı olmalıdır.⁸⁷

⁸³ DİNÇER, a.g.e, s.291

⁸⁴ EREN, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, a.g.e, s 434-437

⁸⁵ DİNÇER, a.g.e, s.295

⁸⁶ EREN, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, a.g.e, s 440

⁸⁷ HATİBOĞLU, a.g.e, s 193.

Stratejik yönetim düzeyinde amaçlara, şirket kültürüne uygun, planlı, doğru çalışanlarla ve doğru zamanda ulaşmak gerekir. Zaman akan fakat belirleyici bir kaynak olduğu için, gelişen ve sürekli değişim içinde olan çevrelere uyum sağlama konusunda yönetimler için önemli bir kaynaktır. Bu kaynak yönetim ilkelerine paralel olarak kullanılmalı, yönetilmelidir.



İKİNCİ BÖLÜM

2.Zaman Yönetimi Konsepti: Kavramlar, Zamanın Etkin Kullanımının Engelleri Ve Önleme Yolları

Zaman kavramı ve zamanı etkin kullanım herkes için bir problemdir. Bundan dolayı da engellerin ve önlemlerin belirtilmesi gerekir. Bu bölümde bu amaca uygulanan kavramlara ayrıntılarıyla yer verilecektir.

2.1.Zaman ve Zaman Yönetimi Kavramları

Günlük konuşmalarımız da sık sık kullandığımız “zaman kazanmam” gerekiyor sözü aslında akıp giden bir kaynak olan zaman için geçerli değildir. Ancak elimizdeki zaman için de daha fazla iş yapmamız mümkündür. Bu da bazı kavram ve yöntemleri benimsememizle mümkündür.

2.1.1 Zaman Kavramı

“Bir gün vakit bulursam yapacağım”, “şimdi ona ayıracak zamanım yok, daha sonra bakarım”, “saat kaç olmuş, zamanın nasıl geçtiğini anlamadım , daha yapacak bir sürü iş var”, “akşam oldu ama hala en önemli konuları halledemedim” bu ve benzeri cümleleri günde onlarca kez kullanırız . Bazen bir günün 24 saatten fazla olmasını diliyor , “keşke vaktim olsaydı” diye yakınıyoruz. Peki bu bir türlü şekillendiremediğimiz zaman kavramı nedir?

Ansiklopedilerde zaman: “ölçülen ya da ölçülebilen süre, uzaysal boyutları olmayan sürem”⁸⁸olarak tanımlandırılıyor. Fakat bu kavramın özelliği bir kaynak olmasıdır. Son derece değerli ve eşsiz bir kaynaktır. Para gibi toplanamaz ve hammadde gibi depolanamaz. Bu kaynaktan hepimize eşit miktarda düşmektedir. Bunu 24 saatlik ya da seksen altı bin dört yüz saniyelik bir çek olarak kabul edebiliriz. Bu çeki son saniyesine kadar verimli bir şekilde harcamak kişinin elindedir. Daha sonra harcamak üzere saklamak imkansızdır. Zaman asla biriktirilemeyen bir kaynaktır. Günlük konuşmalarda “zaman kazanmak” denir. Zaman değişmeyen akıp giden bir süre olduğu için, “zaman kazanmak” mümkün değildir;ancak elimizdeki zaman süresi içinde daha fazla iş yapmamız mümkündür. Zaman bir kez geçti mi, yapmak istediğimiz iş için çok daha az zamanımız kalmış demektir.

2.1.2. Zaman Yönetimi Kavramı

İnsan zamanı yönetemez, zaman durmaksızın ilerler, biz ne yaparsak yapalım zaman önceden kararlaştırılmış, her dakika altmış saniye kuralıyla hızla akıp gider. Problemimiz saati yönetmek değil, kendimizi zaman içinde yönetebilmektir. Zaman yönetimi: Bir günlük süreyi en verimli şekilde kullanmayı, zamanı kontrol etmeyi öngörür.⁸⁹ Zaman yönetimi: Yöneticilerin zamanlarını organize etme yöntemleridir. Son yıllarda yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanmaları için çeşitli zaman yönetimi teknikleri geliştirdi. Bu geliştirilen yönetim teknikleri çok popüler oldu. Bu yöntemlerin çoğu, işlerin öncelik ve önem sırasına göre planlanması, acil olmayan işlerin sonraya bırakılması, beklenmeyen işler için zaman ayrılması, bir günün bütün hafta, ay, yıl dikkate alınarak planlanmasına dayanır.⁹⁰

Zaman yönetimi uzmanları kişiye verilen 24 saatlik süreyi belli bölümlere ayırarak kullanmada yarar olduğu görüşündedirler. Bu açıdan günü yedi eylem alanına ayırabiliriz. Bunlar: ev ve aile, sosyal faaliyetler, kişisel gelişim, kişisel bakım, uyku, eğlence ve iş şeklinde sıralanabilir. Kişinin bu sıralamada en uzun süre

⁸⁸ Ana Britannica, Genel Kültür Ansiklopedisi 22 Vig-Zyw, zaman, by Encyclopedia Britannica Inc.1990, s.527.

⁸⁹ Fülâ YASA, Zamanımı Çalma, <http://www.hurweb01.hurriyetim.com.tr/insan/turk/99/12/05/inshab/01ins.htm>.

ayırdığı eylem, ona verilen değeri gösterecektir. Bu eylem alanları şöyle açıklanabilir:⁹¹

Ev ve aile; bekâr olan kişiler için denilecek çok fazla bir şey yoktur. Ancak evli ve çocuk sahibi kimseler, mutlaka ailelerine vakit ayırmak zorundadırlar. İş dünyasındaki boşanmaların büyük çoğunluğunun, ailesine zaman ayıramamaktan kaynaklandığını, yapılan araştırmalar söylüyor. Daha da önemlisi 7 eylem alanında zaman ayarlamaları yapılırken, kişinin eşi ve çocukları ile birlikte karar vermesinde fayda vardır.

Bütün eylem alanları için geçerli ilke, uygulanabilir ve dengeli olanını seçmektir.

Sosyal faaliyetler; eş ve dost ziyaretleri, dernek, cemiyet, vakıf vb. organizasyonlara katılıp, bunlar içerisinde yer alma şeklinde düşümlenebilir. Bu faaliyetler kişinin çevresini genişlettiği gibi, bilgi ve görgüsünü de artıracaktır.

Kişisel gelişim ve kişisel bakım, bireylerin kendisini tanıması, içindeki var olan potansiyeli keşfetmesidir. Kitap okuma, yazma, düşünme ve benzeri bütün eylemler bu süreç içerisinde yapılmalıdır. Başarılı olmuş insanların hemen hemen tümünün, kişisel gelişim için kendilerine zaman ayırdıkları gözlenmektedir. Günlük asgari 1 saat ile 7 saat arasındaki bir süre, kişisel gelişime ayrılabilir. Kişisel bakım ise kişinin sağlığı, dengeli beslenmesi, spor ve bedensel bakım olarak sıralanabilir. Uyku, zorunlu olarak vakit ayırmamız gereken bir durumdur. Beynin günlük olaylar içerisindeki yoğunluğunu atması ve zihinsel dinlenme yapabilmesi için uyku gereklidir. Uyku sırasında beynimiz gün içinde topladığı bilgiyi işlemeye geçirir. Hatta uyku saatlerinin düzensizliğinin, IQ seviyesindeki düşmeyle birlikte, anlamlandırma yeteneği ve dil becerilerinde tahribatlara yol açtığı bilimsel araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Dolayısıyla uykuya günlük en az 5 saat, en çok 8 saat süre ayrılmalıdır.

⁹⁰ www.paradoktoru.com/yonetuz.htm.

⁹¹ Nejat SEZİK, İnsan ve Yönetim, 7 Eylem Alanı, Zaman Gazetesi, <http://www.zaman.com.tr/2000/08/27/yazarlar/NejatSEZIK.htm>.

Eğlence kavramının içeriğinden; tatil, tv, sinema, müzik dinleme gibi faaliyetler anlaşılmalıdır. Özellikle belirtmek gerekir ki, bir haftalık ya da bir yıllık yoğun temponun ardından kişinin mutlaka tatil için süre ayırması gerekir.

İş; kişinin maaşlı ya da kendi çabalarıyla iştigal ettiği ve geçimini sağlamak amacıyla yaptığı önemli bir eylemdir. 24 saat içerisinde, mesai kavramı ve ulaşım süresi de göz önünde bulundurulduğunda iş için 10 saat ayrılabilir. Burada dengeyi bulmak önemlidir. Bazı işkolikler günde 18 saat çalışmayı düşünebilirler, bazı kişiler de 4 saat olarak bu süreyi tespit edebilirler. Ancak normal ve dengeli olanı 10 saat olabilir.⁹²

Zaman özellikle yönetim düzeyinde önemli bir kaynaktır ve bu kaynağın en etkili şekilde kullanılması için zaman kaybettiren ve kazandıran unsurların belirlenmesi gerekmektedir.

2.2. Toplam Nitelikli Zaman

Diğer yönetim anlayışlarından farklı olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY), mekanik bir yaklaşım olmayıp, çalışanların tümünün beyin gücü, yaratıcılık ve deneyimlerinden yararlanma şeklinde bir iş ahlakı anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle, hemen her örgüt ve kültürde uygulanabilir bir yönetim biçimidir.

TKY nin çok çeşitli tanımları bulunmaktadır, birlikte mevcut yayınların incelenmesinden şu saptamaları yaygınlıkla yapıldığı gözlenmektedir.⁹³

- TKY, bir kurumda, örgütte ya da toplumda, birbiri ile yarış içinde olan olası seçenekler arasından en iyisinin yapılması anlamına gelir.
- TKY, bir düşünce ya da duygular dizisi olmayıp, kalitenin geliştirilmesine ilişkin verilere ve gerçeklere dayanan bir karar alma sistemidir.

⁹² SEZİK a.g.e

⁹³ Osman HAYRAN, Hulki UZ, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, TSE Kalite Notları. Ankara, 1995,s.5.

- Toplam Kalite kavramı, kullanıcı ya da müşteriye ulaşan özel bir ürün ya da hizmetin kalitesinin yanı sıra, bunu gerçekleştiren örgütün kendi içerisindeki performansının sürekli olarak geliştirilmesini de içerir.
- TKY anlayışına göre, kalite, bir örgütün tüm faaliyetlerinin sonucu ortaya çıkar. Örgütlerin kendilerine özgü kalite kültürü ve kalite sistemleri olmalı, çalışan her kişi ve yapılan her işin iyileştirme sürecinde yeri olmalıdır.
- TKY, her görevin, her işin, ilk seferde ve her zaman doğru olarak yapılmasına dayanan bir yönetim anlayışı olup herkesi ilgilendirmektedir.

TKY' ne paralel olarak, yöneticilik alanındaki en heyecan verici gelişme, Toplam Nitelikli Yöneticilik (TNY) kavramının gelişmesiyle olmuştur. Hizmet işlerinde, kötü kaliteli hizmetin verdiği zarar, toplam giderin yüzde kırkını tutacak kadar büyük olabilir. Kötü kaliteli işin size verdiği zarar nedir? Zamanınızın ne kadarını iş kovalamak, kontrol etmek , özür dilemek, şikayetleri dinlemekle, sorunlarla ve krizlerle geçiriyorsunuz; herkes işini doğru dürüst yapsaydı gerekli olmayacak bu işlerle uğraşmak ne kadar zamanınızı alıyor? Bu, bir çok yönetici için korkunç bir sorudur. Çünkü, yukarıdaki başlıklar onların geleneksel işlerinin çoğunu kapsar.⁹⁴

Zaman Yönetimi kişinin gerekliliklerini incelemeye, kendi sistemini ve işlemleri konusunda düşünmeye ve gelecekte daha iyi bir performans sergilemek için yeni stratejiler geliştirmeye davet etmektedir. Çünkü zaman tasarruf edilemeyecek ve sürekli akan bir kaynaktır. Zamanı iyi kullanmak hızla ilgili bir şey değil, etkin olmakla ilgili bir şeydir. Zamanı verimli şekilde kullanmak için, kişileri daha etkin olmaktan alıkoyan şeyleri ve zamanı daha iyi kullanmanın yollarını incelemek gereklidir.

2.3. Zamanın Etkin Kullanımını Engelleyen Faktörler Ve Çözüm Yolları

Herkesin farklı bir doğası vardır, herkes farklı alt yetiştirimlerden gelir ve farklı işlerde çalışır, bundan dolayı da yüz yüze geline sorunlar ve çözümleri farklıdır. Bu çözümlere paralel olarak bireylerin uyguladığı yöntemlerle, 24 saatlik kaynağın

⁹⁴ Martin SCOOT, *Zaman Yönetimi*, Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayın Tanıtım, 1997, s.7

verimliliği değişkenlik gösterir. Hiç kimse zamanını boşa harcadığını düşünmek istemez, ancak zamanı doğru kullanmak görüldüğü kadar kolay değildir. Bazen farkında bile olmadan, zamanın yarısı geçip gidiverir. Aşağıdaki örneklere bakarak zamanın nerelerde su gibi boşuna harcadığını görmek mümkündür:⁹⁵

- İlk defasında unuttuğumuz bir iş için aynı yere ikinci kere gidildiğinde,
- Akşam olduğunda yapılması gerekenlerin yalnızca yarısı yapıldığında ve neden böyle olduğu anlaşılmadığında,
- Günün en verimli kısmının nasılda geçip gittiği merak edildiğinde,
- “Yapılması gereken işler” listesinin uzayıp durduğu görüldüğünde,
- Bekleyen işler portföyünün dolup taşıdığı fark edildiğinde,
- Gerek duyulduğunda, önemli bir evrak bulunmadığında,
- Konulan yer unutulduğu için bir şeyi başka yerde aramak için zaman harcadığında.

Bu ve bu tip sorunlarla belki kısa vadede savaşa biliniz fakat iyi organize olunmadığında bu durumlar ciddi bir sorun olarak ortaya çıkacaktır.

2.3.1. Zamanın Etkin Engelleyen Faktörler

Sadece bizim kontrolümüzde gelişmeyen, biriktirilmeyen kaynak olan zamanın etkin kullanılmasını engelleyen kişiden veya dış çevreden kaynaklanan bir çok faktör vardır.

2.3.1.1. Erteleme

Ertelemek, başka bir zamana bırakmak demektir⁹⁶. Yönetim evresinde ise erteleme; bir işin fazla sürüncemede kalması, işi sonraya bırakmanın bir sanata dönüştürülmüş halidir. Erteleme sözcüğünün latincesi, ertesi güne bırakmak, işi

⁹⁵ Kate KEENAN, *Zamanı Doğru Kullanma*, Yöneticinin Kılavuzu, Remzi Kitapevi, Eylül 1996, s.6

⁹⁶ *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu, Ankara, 1980, s.275.

ertesi güne ertelemek anlamına gelir. “Ertelemek, zaman hırsızdır” özdeyişi 250 yıl önce Edward Young tarafından yazılmıştır ve bugün için de geçerlidir.⁹⁷

Ertelemek zamanı çalar, hedeflere ulaşmaktan alıkoyar, yarını baskı altına alır ve strese, bozulan ilişkilere ve sonuç olarak saygınlığın düşmesine yol açar. Ertelemek eğer bir alışkanlığa ve yaşam biçimine dönüşürse, kişiler sürekli bir kriz ve stres atmosferinde yaşarlar ve bu gerilimi iş arkadaşlarına da yüklerler, her şeyi ucu ucuna yetiştirdikleri için de her zaman için beklenmedik sorunlarla yüz yüze kalırlar. Bir başka deyişle ertelemek, beceriksizliğin bir başka biçimidir.

Bir işi ertelemenin bir çok çeşidi vardır. Bu zaman harcıyıcıları şöyle sıralanabilir: işi sistematize edememe ve öncelik sırasını belirleyememe, işe yönelik motivasyon eksiklikleri, işe uyum ve intikal süreci.

2.3.1.1.1. İş Sistemize Edememe Ve Öncelik Sırasını Belirleyememe

Kişilerin kendilerine zor görünen işler yerine, önceliği olmamasına rağmen, daha kolay halledebileceği işleri yapması da bir zaman kaybıdır. Bireylerin genellikle kendilerine zor görünen işleri “daha sonra yaparım” mantığıyla ertelemesi anlamına geliyor. Bu kaçış işlerin birikmesine ve sürekli ertelenmesine sebep verir.⁹⁸

2.3.1.1.2. İşe Yönelik Motivasyon Eksiklikleri

Bir işi sürekli erteleme isteği ve bu işi belki daha sonra bitirebileceğiniz zamana sürekli atma bu işe karşı olan isteksizliği gösterir. Bu isteksizlik beraberinde bu işin daha sonrada size kalacağını, ertelenen işin daha da büyüyeceği, başkalarının sizin yaptığınız bu ertelemeden olumsuz etkileeneceği ve sürekli stres altında kalacağınız anlamına gelir. Buda kişinin motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Motivasyon eksikliği birinden iyilik istemeyi ya da riske atılmayı gerektirebilir. Bu da kişileri ikilemde bırakır.⁹⁹

⁹⁷ SCOOT, a.g.e, s.28

⁹⁸ SCOOT, a.g.e, s.30

2.3.1.1.3. İşe Uyum ve İntikal Süresi

Her zaman kişiler kendilerini masalarına ulaştıktan birkaç dakika sonra işe yarayacak şekilde disipline edemezler. İşe karşı isteksizlik duyarlar. Nereden başlanacağını bilememe büyük bir sorun olur. Bu da kendini işe uygun hissedene kadar ertelemeye neden verir.¹⁰⁰

2.3.1.2. Kesintiler

Kesintiler veya engeller diye de tanılanan bu zaman tuzakları çoğunlukla geçerli bir iş maskesinin ardına saklanırlar. Örneğin iç postalar, telefonlar, ziyaretçilerdir. Bu tarz durumlar kişiyi üzerine yoğunlaştığı olaydan uzaklaştırır ve dikkatini dağıtır, kişiye zaman kaybettiriyorsa daha önemli bir iş yapılmasını engeller. Bu kesintileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁰¹

2.3.1.2.1. Ziyaretçiler

Ziyaretçiler, çalışmayı ve konsantrasyonu bozan en önemli etkenlerden biridir. Ziyaretçilerin yöneticilere çıkardıkları sorunların pek çok nedeni vardır. Bir ziyaretçinin önemli bir iş için gelip gelmediğinin tespit edilmesi ancak pek çok kez açılıp kapanan kapıdan sonra anlaşılır. Ziyaretçiler konusunda , onu haklı gösterecek bir çok neden vardır. İyi bir nedeni yokken kim odanıza gelebilir ki? Amacı belirsiz ziyaretler zaman kaybına neden olur.

Elbette nezaket ziyaretleri yapılmalıdır. Ama bu nezaket , çalışmayı engelleyecek, düşünce ve çabaları ortadan kesecek kadar ileri gitmemelidir. Bazen ziyaretçinin tek amacı dün gece televizyonda yayınlanan bir maç, bazen de gerçekten tartışılması gereken konu başlıkları olabilir. Bu gibi engellemeler, kişiyi şaşırttığı gibi, ortada sorun varmış gibi bir hava yaratır, moral bozar ve yapılması gereken işin gecikmesine neden olarak gerçek sorun yaratabilir.

⁹⁹ a.g.e, s.30

¹⁰⁰ SCOOT, a.g.e, s.31

2.3.1.2.2. Telefon

Telefon en çok yararlandığımız buluşlardan biridir. New York kentinde insanlar günde 38 milyon, ülke çapındaysa tam 480 milyon kez ahizeyi kaldırmaktadır. Bu alet, yararlı bir biçimde kullanılırsa, çeşitli şekillerde zaman kazandırır.¹⁰²

- Taraflar arasındaki mesafeyi kapatarak, bir görüşme için harcanacak gidiş-geliş zamanını kazanmayı sağlar.
- İki den fazla kişinin, aynı anda aynı hatta görüşmesini sağlayarak toplantı yapmalarını mümkün kılar.
- Gereksiz gidiş gelişleri ortadan kaldırır. Önceden telefon edilip başlanan işlerde zamandan ve yoldan tasarruf sağlanır.
- Telefon, mektup yazma ve mektup bekleme süresini ortadan kaldırır.

Zaman kazandıran en etkili aletlerden biri olan telefon, aynı zamanda en büyük tuzaklardan biridir. Telefon özdenetimimizi zayıflatan bir alettir . Konuşmaları bitirememeye, telefonları kişiye göre seçerek insanları kırma korkusu vardır. Telefon konusunda öz denetim şarttır. Fakat bu denetim sırasında en zor etken, dışardan edilen telefonlardır.

2.3.1.2.4. Açık Plan Bürolar

Bazı yöneticiler kapısı olmayan bir çevrede, açık plan bürolarda çalışmak zorunda bırakılır. Açık planın avantajları vardır: Bir ekibin gün boyunca iletişim içinde olmasını sağlar ve eğer yeterli alan sağlanırsa ses geçirmeyen panellerle, gürültülü aletlerin yalıtılmasıyla, açık plan bürolarda akıcı bir şekilde çalışabilir. Üstlerin her zaman görülebileceğini kanıtlamak için, çoğu şirket açık kapı politikasını benimsemişlerdir.¹⁰³

¹⁰¹ a.g.e,44

¹⁰² MACKENZIE, a.g.e, s.118.

¹⁰³ SCOOT, a.g.e, s.45

Her zaman görüşülebilir birisi olmak, yöneticinin başarısını garantilemez. Tam tersine randevusuz ziyaretçilere cesaret vererek, kişinin gününü böler. Aynı zamanda önemli işlerinden zaman çalınmasına ve önemsiz ayrıntılarla uğraşmasına neden olur.

Don Mitchell in bir sözü vardır; “Günlük sorunu çok olan bir yönetici, kendini başkalarından bir süre soyutlamadıkça, gelecek hakkında doğru düşünmek için gerekli zamanı bulamaz”¹⁰⁴. Yöneticinin zamanı bölünmemelidir.

2.3.1.3. Toplantılar

Herhangi bir ülkede, istediğiniz yöneticiye, en çok zaman alan üç faaliyetin ne olduğunu sorarsanız; bu üç etken arasında mutlaka toplantılar vardır. Tecrübeli bir yönetici şöyle demiştir: “Şirketimizde zamanın en çok boşa harcandığı faaliyet, her Pazartesi sabahı yönetim kurulunun yaptığı toplantılardır. Ne yaptığımızı, ne amaçladığımızı bilmiyoruz ama, her Pazartesi sabahı toplanıyoruz. Amaçsız uzayıp giden toplantılara katlanamıyorum”.¹⁰⁵

Bir toplantı düzenlemek veya toplantıya katılmak düşünülüyorsa ilk önce şu iki soruya cevap verilmelidir:

- Bu toplantı gerekli mi?: Toplantılar gereklidir ama zaman ölçütü karşısında öyle pahalıdır ki, amaçlarımıza ulaşmak için alternatif yöntemler araştırmalıyız. Toplantılar tek yönlü bilgi akışı için çok yararsız araçlardır. İnsanlar konuşmaktan çok okurlar; kendilerine uygun zamanda masalarında okuyabilirler. Böylelikle toplantılarda geçirilen sıkıcı zamandan tasarruf etmiş olurlar.
- Herkes bütün toplantı boyunca içerde kalmak zorunda mı? insanların konsantrasyon süreleri 45 dakikadır bundan uzun süren toplantılar, katılımcıları bunalır ve ilginin dağılmasına sebep olur. Uzun toplantılarda tek bir madde için toplantıya katılan kişinin toplantının sonuna kadar tutulmasını bir anlamı yoktur. Toplantı gündemi oluşturulurken bu tip detaylar göz önünde tutulmalıdır.

¹⁰⁴ MACKENZIE, a.g.e, s.116.

¹⁰⁵ a.g.e, s.127.

Eğer bu sorulara tatminkar bir cevap verilemiyorsa, bu toplantının gerekliliği bir kez daha düşünölmelidir.

2.3.1.4. Sistematik Olmayan Çalışma Çevresi

Yöneticilerin çoğunun düzensizlik sorunu vardır. Bunun belirtisi de karışık bir masadır. Bazı masalar zor ve sıkıcı işlerden, okunmamış raporlardan, yarı bitmiş işler ve önceki ayın dergilerinden dolayı kağıt yığınlarının altında kalmıştır. Eğer bu yığınların arasında aranılan önemli bir kağıt bulunamıyorsa çalışma alanınız verimliliği engelliyor demektir.¹⁰⁶

2.3.1.5. Seçici Olmayan Okuma

Hızla çoğalan ve genişleyen bilgileri takip etmek isteyen yöneticinin okumak zorunda kaldığı evrak veya dergiler kişiyi okuma sorunuyla karşı karşıya bırakır. Okumak zaman kaybettiren şeyler listesinde her zaman bulunur. Diğer yandan neler olduğunu bilmemek , her yöneticinin geleceğini tehlikeye atar. “Uygulamalı okuma”nın savunucusu Gerard O’Shea’ya göre: “Günlük bilgi ihtiyacının giderilmesi için, en azından esnek bir seçim sistemi bulmak gerekir...Seçime yardım etmesi için gerekli yöntemler değişik bilgi kaynaklarını değerlendirme ve okumayı hızlandırma sistemleri kullanılmalıdır.”¹⁰⁷

Okumaya başlamadan önce şu soru sorulmalıdır “benim yaşamımdan alıp götüreceği zamana değer mi?”. Okuma bir yetenektir ve geliştirilebilir. Eğitim ve alıştırmalarla herkes etkili okuyabilir. Etkili okumada, okuma hızı ve anlama büyük önem taşır.

¹⁰⁶ SCOOT, a.g.e, s.65.

¹⁰⁷ MACKENZIE, a.g.e, s.102.

2.3.1.6. Hafızaya Aşırı Güven

Ulaşan algıların çoğu önemlidir, bunları bir ya da iki saat içinde unutulur. Karmaşık veriler karşısında beyin bu bilgiyi hazmeder ve önceki bilgisiyle kaynaştırır ve duyulan ya da okunulan bir şeyi o anda anlaşıldığından daha iyi anlamak hemen hemen bir saat alır. Ancak, bilgilerimiz çok geçmeden pas tutar. Bize ulaşan bilgilerin çoğunu hatırlamamız gerekmez ve bu kullanılmayan bilgi bellekten çabucak silinir gider. İlginç yada daha önemli olan bilgilerin hatırlanma olasılığı daha yüksektir. Ancak, bazen hatırlanmak istenilen bilgiler de unutulur.¹⁰⁸ Bu da gerekli bilgiyi gerekli hızda gerekli yerde kullanamamamıza sebep olur.

2.3.1.7. Seyahat Yoğunluğu

Yolculuk bir çok yönetici için zaman kaybettiren şeylerden biridir. Son 200 yılda, insanın ulaşım hızı artmıştır. Ulaşım gündelik hayatın içine yerleşmiştir, hemen hemen her günün en az bir saati yolculuk ederek geçer. Yolculuk stres veya fırsat kaynağı olarak ikiye ayrılabilir.

Araba kullanmak veya toplu taşıma araçlarıyla yolculuk etmek yorucu ve stresli bir iştir. Beraberinde gecikmeler de getirir. Diğer yandan yolculuk bir fırsat kaynağıdır. Çünkü, okumak ve plan yapmak için fırsat yaratır. Yolculuğun olanakları ne olursa olsun kişiyi sağlık bakımından yıpratdığı için zamanı boşa harcatır.¹⁰⁹

2.3.1.8. Aşırı Stres

Stres enerji emer. Bağışıklık sistemini bastırarak bedenin hastalıklara karşı direncini düşürür. Karar verme gücünü ve performansı zayıflatır, kişiyi mutsuz ve özgüvensiz yapar ve sonuç olarak zihinsel yada bedensel hastalığa hatta çöküşe bile neden olabilir.¹¹⁰

¹⁰⁸ SCOOT, a.g.e, s.64.

¹⁰⁹ a.g.e,s.73.

Kişiye “baskı” olarak adlandırılabilen dış etkiler ile kişinin dış etkilere verdiği “stres” diye adlandırılabilen tepkiler vardır. Yani stresin niceliği, kişiye yapılan baskının niceliği ve kişinin bu baskıyı ele alış şekline bağlıdır.

Dış baskının düşük olduğu durumlarda, insanların canı sıkılır, düş kırıklığı yaşarlar ve olayları dışardan izlerler. Performansları genelde düşüktür. Dış baskının miktarı arttıkça insanların olaya ilgisi artar, istekli atak ve etkili olurlar. Ne kadar çok dürtü duyulursa kişi kendini o kadar iyi hisseder. Belli bir noktaya kadar. O görülmeyen noktadan sonra , işlerinde etkili olmamaya başlarlar, üzerinde çok fazla yük hissederler, konsantre olmakta güçlük çekerler, işleri ertelemek bir alışkanlık haline gelir ve genellikle düşünmeden karar verdikleri için hata yaparlar. Sonuç olarak , eğer dış baskı daha da artarsa , özellikle bu durum uzun süre devam ederse, birey kararsız, endişeli saplantılı bir hale gelir ve büyük olasılıkla fiziksel olarak hastalanır.¹¹¹

2.3.1.8.1. Stresin Nedenleri

Baskılar iş yaşamında olduğu gibi, aile yaşamından da kaynaklanabilir ve böyle baskıların birikimleri zarara yol açar. Bunların en sık görülenleri şöyle sıralayabiliriz:

- Taşınmak ya da iş değiştirmek gibi büyük değişiklikler.
- Aileye yeni bir bireyin katılması ya da eski bireylerin ayrılması, söz gelimi doğum evlilik, ayrılık, boşanma ya da önemli ilişkinin kopması.
- Çok fazla sorumluluk ancak yetersiz otorite sahibi olmak.
- Kişinin kendisini yetersiz gördüğü durumlarda kendisine çok fazla sorumluluk verilmesi .
- Yıkılan kariyer düşleri ya da zihnindeki resimle olanlar arasındaki uyumsuzluk.
- Kısa zamanda bitmesi gereken , uzun süreli konsantre olmayı gerektiren işler.
- Gürültü.
- Ahlaka aykırı olduğuna inanılan şeyleri yapmak.
- Ve zaman kaybettirdiğine inanılan hemen hemen her şey.

¹¹⁰ Jere E.YATES, *Gerilim Altındaki Yönetici*, Modern Yönetim Dizisi, İlgil Yayınları 1989, s.46.

¹¹¹ YATES,a.g.e, s.47.

2.3.1.8.2. Stres Belirtileri

Bu belirtiler insandan insana değişiklik gösterir ama en çok görülen belirtiler aşağıda en hafiften başlayarak sıralanmıştır:¹¹²

- Bel, omuz ve boyun kaslarında gerginlik.
- Düzensiz uyku.
- Yüksek tansiyon.
- Sık çekilen baş ağrıları, hazımsızlık ve midede asit birikimi.
- Rahatlayıp gevşeyememe .
- Konsantre olmakta, düşünmekte ve hatırlamakta güçlük çekme.
- Genel görüşü kaybetmek, saplantılı davranışlar göstermek.
- İşe aileye duyulan ilgisizlik, özgüven yitimi, kendini sevmeme.
- Ülser,şeker hastalığı ve astım.
- Fiziksel ya da zihinsel çöküntü, kalp krizi hatta kanser.

Bu rahatsızlıklar sadece iş yaşantısında değil kişinin sosyal yaşantısında da verimi düşürür. Strateji belirleyenler, belli başlı politikalar hakkında karar verenler , örgütün en önemli kaynaklarının dağıtımını yapanlar ve örgüte yönelik ve örgüte yön verirken risk altına giren kişiler yalnızca yetenekleriyle değil, insan olarak kendi benlikleriyle yatırım durumundadırlar.¹¹³ Bu durum kişinin sosyal uyumunu azaltır, tepkilerini sertleştirir, bu da insan ilişkilerin bozar. Bu durum beraberinde beşeri sermayenin düşmesine sebep olur.

2.3.2. Zamanın Etkin Kullanımını Önleyen Faktörlerin Çözüm Yolları

Biriktirilmesi saklanması mümkün olmayan zamanın, doğru bir şekilde kullanılması için bazı faktörlerin en aza indirilmesi veya ortadan kaldırılması gerekmektedir.

¹¹² a.g.e, s.49.

¹¹³ Karl ALBRECHT, Gerilim ve Yönetici, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi , Yayın np:197, s.135.

2.3.2.1. Ertelemeyi Önleme

Erteleme, işi sürekli farklı bir zamana atma kişinin motivasyon eksikliğinden kaynaklanabilir. Kişi motivasyon eksikliğiyle baş edebilmek için. Gerçekten, kişinin neden hoşlanmadığını belirlemesi gereklidir. Erteleme eğilimin asıl altında yatan sebeplerin işten mi, çalışma arkadaşlarından mı yoksa kişisel problemlerden mi kaynaklandığını belirlemesi gerekir. Bu hoşnutsuzluğun altında yatan sorunun, kendine güven, topluluk önünde konuşmak gibi herhangi bir sorun mu olduğunu belirlemesi gerekmektedir.

Bir başka sorunda kişinin işe uyum, intikal süresinin uzamasıdır. Bunun için kişiler kendilerine bir çalışma standardı belirlemelidirler. Eğer başlayacakları iş karmaşık ve nereden başlayacaklarını bilmiyorlarsa her çeşit kaçış yolunu kapatmalıdırlar. Herhangi bir noktadan başlayarak konuya adapte olmaya çalışmalıdırlar. Eğer kaçışı bir alışkanlık haline geliyorsa, acilen ulaşılmaması gereken kısa hedefler belirlenmelidir.¹¹⁴

Tüm bunların altında işi sistematize edememe ve öncelik sırasını belirlememe yatar. Bundan dolayı da kişinin sürekli erteleme eğilimi içinde olması yatar. Time Management Institution'da bu konuyla ilgili bir teknik geliştirmiştir: "Fil Tekniği". Bu teknik, büyük işleri küçük parçalara bölmeyi öngörmektedir. Bunu da filin büyüklüğüyle özdeşleştirmişler. TMI eğitimcilerinden Murat Aslan bu konuda şunları söylüyor; "Kocaman bir file baktığınızda bunu yutamam çünkü, çok büyük dersiniz. Ancak, onu küçük parçalara ayırır ve bunlara odaklanırsanız her gün bir parça bitirebilirsiniz. Bu nedenle, zor görünen işleri de küçük bölümlere ayırarak planlamak, işin daha kısa sürede bitmesini sağlar".¹¹⁵

Şu şekilde bir plana sokulabilir.¹¹⁶

- İşin genel bir çatısı belirlenebilir.
- Gerekli bütün ayrıntılar toplanabilir.
- Bir müsvedde yazılabilir.

¹¹⁴ SCOOT, a.g.e, s.33.

¹¹⁵ Fülâ YASA, Zamanımı Çalma,

<http://www.hurweb01.hurriyetim.com.tr/insan/turk/99/12/05/inshab/01ins.htm>

Bu alt işlerin hiç biri bütünü kadar korkunç değildir ve her iş için bir bitiş tarihi belirlemek işi kolaylaştırır.

2.3.2.2. Kesintileri Önleme

Çalışmanın akışını, konsantrasyonu bozan en önemli sebeplerden biride kesintilerdir; bire bir kişiler tarafından yapıldığı içinde önüne geçilmesi güç bir durumdur.

2.3.2.2.1. Ziyaretçileri Önleme

Ziyaretçiler iş yaşamının ayrılmaz parçalarıdır. Bazen bir kurtuluş bir mola olarak görülen ziyaretçiler çoğunlukla çalışmayı ve konsantrasyonu bölerler. Bu kesintileri önleme yolları şöyle sıralanabilir.

2.3.2.2.1.1. Sekreterlere Randevuları Düzenleme Sorumluluğu Verme

Sekreterlere ziyaretçileri seçme yetkisi verilmelidir böylelikle sadece kuşkuya düştüğü zaman veya yöneticinin onayını aldıktan sonra ziyaretçinin kişinin yanınıza girmesine izin verilmelidir.

2.3.2.2.1.2. Belirli Kabul Saatleri Koyma

Bu özellikle üst düzeydeki yöneticiler için gereklidir. Belirli bir zaman dilimi, görüşmeye ayrılır. Astlar sekreterlerden ne zaman boş olduğunu sorarak randevu alabilirler. Kendilerine randevunun amacı ve istenilen süre sorulmalıdır. Böylece sekreter yöneticiye haber verecek ve gerekli belgeleri hazırlayacaktır.¹¹⁷

¹¹⁶ MACKENZIE, a.g.e, s.59.

¹¹⁷ a.g.e, s.113.

Ziyaretçilerin, ön görüşmesinde sekreterin rolü çok büyüktür. Sekreterin masası, hiç bir ziyaretçinin kendiliğinden içeriye giremeyeceği şekilde konulmalıdır. Sekreter, kibarca araya girebileceği gibi eğitilmelidir. Bu tür önlemler çalışmayı engelleyebilecek kesintileri genellikle ortadan kaldırır. Nede olsa, ziyaretçinin randevusu yoktu ve doğal olarak kendi sorununun yöneticinin ilgilendiği işten daha önemli olduğunu düşünmektedir.

2.3.2.2.1.3 Olası Ziyaretçileri Ziyaret Etme

Çalışanlardan birisi bir kaç dakikalığına yanınıza gelip gelemeyeceğini sorduğunda konunun önemi sorulmalıdır. Eğer acil değilse “on dakika bekleyebilir mi? Birazdan ben gelirim!” denilmelidir. Hollandalı bir yönetici bu taktiğin yararlarını şöyle sıralanmaktadır:¹¹⁸

- Rahatsız edilmeyi önlediği gibi, astı görmeden önce acil işin bitirilmesi mümkün olur.
- Ziyaretçinin odasına gidilerek denetim elde edilir ve istenildiğinde diyaloga son verilir.
- Sorunla ilgili dosyalar ve belgeler astın odasında bulunduğu için konuya daha çok yaklaşılr.
- Astın odasına gidilerek, astın onurlandırılması sağlanmış olur.

2.3.2.2.1.4. Ziyaretçilerle Odanın Dışında Buluşma

Ziyaretçi, ziyaret amacını belirtmezse, zaman kontrolü kaybedileceğinden o çalışma odasına davet edilmemelidir. Ziyaretçiyle odanın dışında veya girişte görüşülmelidir. Dostça el sıkışma ve “size nasıl yardımcı olabilirim?” sorusunun ardından ziyaretin nedeni hemen anlaşılır. Ziyaretçiyi odanın dışında kabul etmek , ziyaretin süresini de sınırlandırmaktadır.

¹¹⁸ a.g.e, s.114.

2.3.2.2.1.5 Ayağa Kalkarak Konuşma

Hiç beklenmedik bir anda ziyaretçi içeriye girmişse , ayağa kalkılmalı, hemen görüşülüp görüşülemeyeceğine karar verilmelidir. Ayağa kalkarak ziyaretçinin oturmasına engel olunduğu için psikolojik bir kontrol de kazanılmış olur.

2.3.2.2.1.6. Ziyaretleri Zamanla Sınırlama

Ziyaretin başında kendisine ne kadar zaman ayırabileceğinizi konuğunuza açıkça belirtmelisiniz. Astlar tarafından , telefonla yapılan görüşme isteklerinde, zaman sınırlaması sekreterin sorumluluğunda olmalıdır.

2.3.2.2.2. Telefonları Önleme

Telefon işi kolaylaştıracak bir iletişim aracıdır. Fakat dışardan yapılan aramalarda, çalışanın o anki şartları bilinmediğinden dolayı büyük bir zaman kaybına yol açabilir. Bu tip durumlarda en etkili aracı sekreterdir. Telefonla aramaları engelleyerek yöneticinin ilgisinin dağılmamasını sağlar. Telefonla arandığında sekreterin ilk olarak yapması gereken, konunun ne kadar acil olduğunu ve kim tarafından halledilmesi gerektiğine karar vermektir.¹¹⁹

Daha sonra arama yöntemini iyi kullanan bir yönetici, telefon eden kişiyi ne zaman arayacağına önceden karar verir. Böylece tercih ettiği programa uygunluk sağlar. Kişiler aynı özeni telefonla başkasını aradıkları zamanda göstermelidirler. Bunun için numarayı başkasına çevirterek, hattın bozuk veya meşgul olması durumuyla karşı karşıya kalarak zaman kaybetmezler. Telefonun bir mesaj alıp-verme aracı olduğunu unutmamak gerekir bunu niçin de konuşmaları mümkün olduğunca kısa tutmak gerekir. Hedefi, zamanı iyi kullanmak olan yöneticiler, kendilerini gereksiz yere meşgul eden telefona karşı önlemler almıştır.

¹¹⁹ a.g.e, s.118.

2.3.2.2.3. Açık Plan Bürolar

Açık plan büroların sürekli iletişim sağlayabilmeye yardımcı olunması ve işin akışını rahat takip edilebilmesi gibi avantajları vardır. Ama bu açıklık, çalışanın zamanını ve konsantrasyonunu bölebilir. Böylelikle çalışmaya ayrılmış zamandan yitirilir.

Bu zamanı elde etmek için belli yöntemler kullanılabilir. Bunlar: astlar için ziyaret saati ayırmak, işe erken gelmek, özel bir oda veya belli zamanlarda kullanılacak bir salon şeklinde sıralanabilir. Daha yaratıcı davranıp gereksiz kesintileri ortadan kaldırmak için bazı sinyal sistemleri geliştirebiliriz. Hewlett Packard'da açık planda çalışan kıdemli bir mühendisle ilgili bir öykü vardır. "Mühendis, kesintiler yüzünden bir türlü çalışamıyormuş. Bir gün, dışarıya çıkıp bulabildiği en büyük oyuncak ayıyı almış. Bu ayıyı masasının yanındaki dosya dolabının üzerine koymuş ve herkese şu mesajı göndermiş: " Oyuncak ayı size gülümseyerek bakıyorsa, çekinmeden gelip benimle konuşabilirsiniz. Eğer ayı duvara dönük duruyorsa, bina yansa bile gelip bana söylemenizi istemiyorum". Bunu izleyen iki gün boyunca bu yönetici ve ayısıyla ilgili espriler sürüp gitmiş ama, herkes bunun gerçek bir sorunu halletmek için yapıldığını anlamış. Bir kaç gün sonra , yönetici gerçekten tümüyle mahrem bir çalışma ortamına kavuşmuş, en azından gereksiz kesintilerden oyuncak ayısını çevirerek kurtulmuş." Bu tarz önemler sık sık alınmaktadır.¹²⁰

Kesinti sözcüğü her zaman suçlu değildir, bu suça kişilerinde katkısı vardır. Gerçekten sıkıcı bir işi yaparken kesintilere ne kadar çok ihtiyaç duyulur. Unutulmaması gereken her işin, yüksek derecede dikkat isteyen yönleri vardır. Bu işlere gereken dikkati vermek için bir yol bulunmalıdır.

¹²⁰ SCOOT, a.g.e, s.47.

2.3.2.3 Etkin Toplantı Yönetimi

İşletmelerin vazgeçilmezlerinden biride toplantılardır. Fikir alış verişi veya karar vermek için yapılır. Fakat her zaman istenen sonuca ulaşılmaz hatta sıkıcı geçebilir. Peki toplantıların daha verimli geçmesi için neler yapmalı. Bazı etkili toplantı önerileri aşağıda sıralanmıştır: ¹²¹

- Toplantıların mutlaka bir gündemi olmalıdır: Toplantılara gündemle başlanılmalı ve ondan uzaklaşmamalıdır. “Bu toplantının amacı..., buraya... için toplandık, bundan sonra karar vereceğimiz konu...” şeklinde giriş cümleleri katılımcıların konuya odaklanmasını sağlar. Bu gündem toplantıdan önce katılımcılara dağıtılmalıdır, böylece çalışanlar bu toplantıya yapabilecekleri katkıyı planlayabilir ve gerekli bilgileri yanlarında getirebilirler. En yararlı gündem türü, konuyu ve bu konunun işleme amacını belirleyen gündemdir. Toplantıların amaçları bir hedef koyma, bir sorunu incelemek, karar vermek, alternatif yaratmak, bilgi vermek, koordine olmak gibi başlıklar olabilir. Toplantılar amacına ulaşarak bitirilmelidir.
- Toplantıların başlangıç ve bitiş zamanları belirtilmelidir ve herkes buna sadık kalmalıdır. Toplantılar zamanında başlamalıdır.
- Kontrol amacıyla her toplantıda değerlendirme listesi ve tutanak tutulmalıdır. . Tutanaklar bütün toplantının tartışma kaydını, bütün gerekli olan alınan ve katılanların onayladığı kararların bir tutanağa kaydedilmesidir. Çok sıkıcı bir işlem olduğu için sürekli ertelenir. Fakat bir sonraki toplantı için yardımcı bir kaynaktır. Değerlendirme listesinde ise katılımcılara bazı sorular yöneltilir. Katılımcılar toplantıdan çıkmadan önce bu sorulara cevap vermelidir. Toplantının amacı açık mıydı, hazırlık için gerekli bilgiler daha önceden Katılımcıların eline geçmiş miydi, gündeme uyuldu mu, amaca ulaşıldı mı ve toplantı süresinin yüzde kaçını etkili biçimde kullandı? Bu soruların cevapları, toplantıların verimliliğini artıracak ana başlıklardır.

¹²¹ a.g.e, s.77.

Toplantılarda alınan kararlarda uzlaşma yoluyla elde edildiği için işletme açısından büyük yarar sağlar. Toplantıyı hazırlamak için harcanan emeği toplantıya katılanların maaşlarını, yol giderlerini, toplantıdan önce ve sonra kaybedilen zamandan elde edilen fayda; Ira Gottfried'a göre “ toplantıların maliyet-fayda oranının analizi yapılarak elde edilir”.¹²²

2.3.2.4 Dağınık Çalışma Çevresi

Düzensizlik, aranılanın kolayca bulunamaması, dosyalama sistemin yetersiz ve dağınık bir çalışma masası çalışanın zaman kaybetmesinin önemli sebeplerindendir. Dağınık masayla mücadele etmek için önce nedenlerini tespit etmek gerekir. Neden henüz okunmamış bir çok kağıt masanın üzerinde? Sorusu, dosyalama sisteminin ne kadar önemli olduğunu gösterir. Dosyalama sistemi aranılan bilgiyi aradığı zamanda kendisiyle ilişkili diğer kaynaklarla aynı anda elde etmeye yarar. Bu dosyalama sistemi yöneticilere bırakılmamalıdır fakat kodlanması ve sınıflandırılması yöneticini görevleriyle paralellik sağlamalıdır. Dosyalama sistemi çok karmaşıktır, bu sistemi kullanan kişilerin dışında herhangi birisine yararlı olmasına imkan yoktur. Dosyalama sistemini pratik hale getirmek için çalışma masasına gelen her belge için “bu benim işime yarayacak mı?”, eğer cevap evet ise “bunu şimdi yapabilir miyim?” soruları sorulmalıdır. Eğer cevap hayırsa, uygun bir zaman da dosyalamalıyız. Bu işlemde masanın üzerinden kalkacak bir kağıt anlamına gelir.

Masayı temizlemek ve öyle tutmak için şunlar yapılabilir:¹²³

- Elinizdeki proje dışındaki işlerle ilgili her şey masadan kaldırabilir.
- Çalışmaya hazır hissedilene kadar masaya başka kağıtların konmasına izin verilmeyebilir.
- Elinizdeki iş tam anlamıyla tamamlanıp dosyalanmadıkça size daha cazip gelen projelerle ilgilenilmeyebilir.
- Elinizdeki iş bittiğinde önem sırasına göre öncelikli işe başlanabilir.
- Sekretere masanın üzerini devamlı temiz tutma görevi verilebilir böylelikle gereksiz bazı evraklardan kurtulmuş olunur.

¹²² MACKENZIE, a.g.e, s.129.

Dosyalamanın yanı sıra, önemli düşünce ve fikirlerin kaydedildiği bir yer de çok yardımcı olur. Bunun için en önemli araç masa günlüğüdür. İstenildiği zaman buluna bileceğinden emin olarak muhafaza edilen dokümanlar, kişiye engel olmaz, bilgiye anında ulaşmayı sağlayarak zaman kazandırır.

Kişisel organizasyon eksikliği kişiye zarar verir. Düzenli olmak, arandıklarınızı kolayca bulmanızı sağlayacak ve bir şeyleri gereksiz yerlerde arayarak boşuna zaman kaybetmeyi önleyecektir. Kişisel olarak iyi organize olduğunda, denetleyebileceğiniz ve denetlemeniz gereken her şey kontrol altına alınabilir.

2.3.2.5 Seçici Okuma

Okuma kişinin ufkunu genişletir, şirket içi veya dünyada olan gelişmelerden haberdar eder. Fakat okuma eylemi sırasında harcanan zaman okuma tekniği veya okunan kaynağa bağlı olarak değişir. Okuma sorunu eğer şirket içinde gerçekleşiyorsa yeni gelişmeleri takip etmek en etkili çözümlü okuma işini başkalarına devretmek yada başkalarıyla bölüşmektir. Bir tek kişi bir tek dergiyi zamanında okusa ve önemli nokta ve uygulamaları herkese duyurmakla sorumlu olduğunda okuma eylemi ve bilgi akışı hızlanmış olur. Bir diğer teknikte hızlı okumadır.

2.3.2.5.1. Hızlı Okuma

Hızlı okuma tekniğiyle okuma oranı iki kat artarken , anlama yeteneği de artmaktadır. Hızlı okuma, kötü okuma alışkanlığını ortadan kaldırır. Daha hızlı okumak için bazı temel kurallar vardır:¹²⁴

- Her satır okurken baş sağdan sola hareket ettirilmemelidir.
- Sözcükleri okurken ağız oynatılmamalı veya yüksek sesle söylenmemelidir.
- Tekrar tekrar okunmamalıdır.

¹²³ MACKENZIE, a.g.e, s.91.

¹²⁴ MACKENZIE, a.g.e, s.103.

- Okuma açısı genişletilmeli, her yeni satıra geçişte, tek tek sözcüklere değil, sözcük gruplarına bakılmalıdır.
- Gözler daha hızlı hareket ettirilmelidir.
- Kenardaki boşluklarla gözü oyalamamak için , okumaya her satırın ikinci veya üçüncü sözcüğünden başlanmalıdır.

Bu teknikle okunulan metin daha az zamanda bitmiş olacaktır. Fakat etkili okumada zamanın yanı sıra anlamada büyük önem taşır.

2.3.2.5.2. Anlama

Okumaya başlamadan konsantre olmak gerekir ve plan yapmak gerekmektedir. Herhangi bir materyali okumadan önce şu sorular sorulmalıdır:¹²⁵

- Amaç nedir?
- Şu anda neler bilinmektedir?
- Ne aranmaktadır?

Bu yöntem, bu materyali nasıl ele alacağınızı ve bunu hangi hızda okumanıza karar vermenizi sağlayacaktır. Farklı konularda eğer ne aranıldığı biliniyorsa, diğer bölümler büyük bir hızla göz ardı edilebilir.

Okunacak metine başlamadan önce bir göz atmak , başlıklara ve çizimlere bakmak bize bütün hakkında fikir verir. Metni daha iyi anlamamıza yardımcı olur.

2.3.2.6 Etkin Seyahat Planı

Seyahat çalışanı iş ortamından uzaklaştırarak kendisine zaman ayırmasına yardımcı olur. Fakat beraberinde yorgunluk ve bazı işlerin aksaması gibi problemleride getirir. Çünkü yolculuk sadece bireye değil dış etkenlere bağlı bir değişkendir. Bunun için bazı ufak önlemler alınabilir. İşe giderken zaman tasarrufu yapabilir yola daha erken çıkmayı deneyerek trafiğe yakalanmaz, iş yerinizde de

¹²⁵ SCOOT, a.g.e, s.57.

güne başlamadan önce kendinize zaman ayırabilirsiniz. Böylelikle yolculuk stresinden ve yorgunluğundan azda olsa kendinizi karlı çıkarmış olursunuz

2.3.2.7 Stres Yönetimi

Hareketli bir hayat süren herkeste stres görülür. Stresten doğan zihinsel rahatsızlıklar kişinin etkinliğini engeller. Gerilim çalışanların sağlığını etkiler, bu da işletmeler için önemli zaman ve ücret kaybına yol açar.

Stresten kurtulmak için birçok yola baş vurulur. Aşağıdaki yöntemler stresten kurtulmanın en çok başvurulan yöntemleridir.¹²⁶

- Alkol
- Uyuşturucu haplar, yatıştırıcılar
- İnsan dostluğu
- Egzersiz

Alkol, uyuşturucu haplar özellikle tehlikelidir. Belirtileri yok ederek acı çekenleri altta yatan sebeplerden uzak tutarlar. Eğer günün sonunda stresten kurtulmak için iki bardak içki içiyorsa, stres düzeyi artıkça bunu üç bardak yapmak olasıdır.

İnsan dostluğu, teoride, ister dinleyen bir kişi olsun, ister sizi güldüren bir kişi olsun, mükemmel bir gevşeticidir.

Egzersiz, belki de en hızlı tedavi yöntemidir. Kızdırıldığında ya da düş kırıklığına uğranıldığında bedende biriken toksinler, egzersiz yapılarak atılabilir.

Bu geçici çözümlerin yerine daha uzun vadeli bir çözüm isteniyorsa, endişelerinizi problemlerinizi bir kağıda yazarak aslından onların ne kadar geçersiz olduğunu görmek, problemler hakkında konuşarak ve onları deşifre ederek çözme yoluna gitmek gerekir.

¹²⁶ ALBRECHT, a.g.e s.34.

Zamanı stresten dolayı iyi kullanamayanların başlıca sorunu, kendilerini bir işe fazla adanmaları ve hayır diyememeleridir. Arkadaş canlısı ve yardım sever kişilere bu duygularından dolayı fazla yük yüklenir ve sömürülürler. Bu duyguda günden güne kendilerini patlama noktasına getirir. Bu tarz durumlarla karşı karşıya kalmamak başkalarının istekleri yüzünden gereksiz strese girmemek için kişiler “hayır” diyebilme yetkisine sahiptirler. Kişilerin düşüncelerini açıkça söylemeleri kendilerine olan güvenlerini artırır ve haklarını koruyacak cesareti toplamasını sağlar buda zamanı iyi kullanmak adına iyi bir şeydir. Hastalık ve stres, işlerin planlanan zaman zarfı içinde tamamlanmamasına, uzamasına sebep verir, zamanı boşa harcatır. Farklı bir deyişle ise zamanında tamamlanamayan, sürekli biriken ve sarkan işler de strese yol açar.

Zamanı boşa harcatan, sağlığı tehdit eden şeylerle nasıl mücadele edileceği ve bu çerçevede zamandan nasıl tasarruf edileceği önem kazanmaktadır. Bu bağlanmada, bu tarz açıklamalara aşağıda değinelecektir.

2.3.3. Etkin Zaman Yönetimi Çerçevesi

Zamandan tasarruf etmek isteyen biri ilk önce kendini yönetebilmelidir. Yönetim, önceden belirlenen veyahut da sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için, planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya götürülme sürecidir.¹²⁷ Zamanı verimli şekilde kullanırken de aynı teoriler baz alınır. Zaman yönetiminde planlama ve organize olma zamandan tasarruf etmenin başlıca yoludur; kadrolama, yöneltme ve denetleme işlevleri ise yetki devri aracılığıyla diğer bölümlere ve görevlilere aktarılırsa kısmen ya da tamamen zamanın etkin kullanımı tesis edilmiş olabilir.

¹²⁷ RODOPLU, AKDEMİR, a.g.e, s.127.

2.3.3.1. Planlama

Planlama bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespit edilmesidir.¹²⁸ Planlama sayesinde gelecekte ulaşılmak istenen amaçlar ve normlar açık olarak belirlenir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede olabilecek değişiklikler tahmin edilerek karar süreçleri için yeni veriler dahil edilir. Planlama, sorumlulukların bilinmesine, hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olur. Böylelikle zaman kazanılmış olur.

Planlama, organizasyon için hedefler koyup, başarıya ulaşmak için en doğru yola karar vermeye yardımcı olur.¹²⁹ Kişiyeye yön vermesi için hedeflere bu hedeflere ulaşmak için de plan yapmaya gereksinim vardır. Planlama, nereye gitmek istenildiğini ve oraya nasıl gideceğini mantıklı bir biçimde önceden kararlaştırmaktır.

Planlamanın verimli hale gelebilmesi ve kolaylıkla tamamlanabilmesi için bazı küçük aşamaları içerir:¹³⁰

- İçinde bulunulan durum analiz edilir, fırsatlar ve zorluklar hakkında konum belirlenir.
- Ulaşılmak istenen nokta için hedefler belirlenir.
- Tahminler ve alternatifler değerlendirilir.
- Alternatif çözüm seçilir.
- Karar verilir ve uygulanır.
- Denetlenir ve gözden geçirilir.

Bütün bu aşamalardan geçirilerek zaman planlamasını yapmanın çok uzun bir süreç olduğunu düşünerek, plan yapmanın büyük bir zaman kaybı olduğunu düşünen bir çok yönetici; zaman kazanmak için zaman yatırımı yapmayı kabul etmezler. Uzun vadede kazanacakları zamanı ve elde edecekleri yüksek verimi görmezler.¹³¹

¹²⁸ EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, a.g.e, s.41.

¹²⁹ RACHMAN, H.MESCON, BOVEE, THILL, Business Today, Seventh Edition, McGraw-Hill 1993, s.160.

¹³⁰ WEIHRICH, KOONTZ, a.g.e, s.131.

Aşağıdaki gerçek hikaye Kellogg Business School'da (Northwestern Üniversitesi) İş idaresi master öğrencileri ile "Zaman Yönetimi " dersi profesörü arasında geçer ;¹³²

Profesör sınıfa girip karşısında duran dünyanın en seçkin öğrencilerine kısa bir süre baktıktan sonra , “Bu gün Zaman Yönetimi konusunda deneyle karışık bir sınav yapacağız” şeklinde bir ifade kullanır.

Kürsüye yürür, kürsünün altından kocaman bir kavanoz çıkarır. Daha sonra kürsünün altından bir düzine yumruk büyüklüğünde taş alır ve taşları büyük bir dikkatle kavanozun içine yerleştirmeye başlar. Kavanozun başka taş alamayacağına emin olduktan sonra öğrencilerine döner ve:

“Bu kavanoz doldu mu ?” diye sorar. Öğrenciler hep bir ağızdan, “Doldu” diye cevaplandırır.

Profesör

“ Öyle mi ?” der ve kürsünün altına eğilerek bir kova mıcır çıkartır. Mıcırı kavanozun ağzından yavaş yavaş döker. Sonra kavanozu sallayarak mıcırların, taşların aralarına iyice yerleşmelerini sağlar. Sonra öğrencilerine dönerek bir kez daha

“ Bu kavanoz doldu mu ?” diye sorar.

Bir öğrenci ;

“ Dolmadı herhalde” diye cevap verir.

“ Doğru” der profesör ve gene kürsünün altına eğilerek bir kova kum alır ve yavaş yavaş tüm kum taneleri taşlarla mıcırların arasına nüfuz edene kadar döker. Gene öğrencilerine döner ve

“ Bu kavanoz doldu mu ?” diye sorar. Tüm sınıftakiler bir ağızdan

“ Hayır” diye bağırır.

“ Güzel” der profesör ve kürsünün altına eğilerek bir sürahi su alır ve kavanoz ağzına kadar doluncaya dek suyu boşaltır.

Sonra öğrencilerine dönerek

¹³¹ MACKENZIE, a.g.e, s.61.

¹³² <http://www.derenkoray.com.tr/education/story.htm>

“ Bu deneyin amacı neydi” diye sorar. Uyanık bir öğrenci hemen,
“ Zamanımız ne kadar dolu görünürse görünsün, daha ayırabileceğimiz zamanımız mutlaka vardır” diye atlar.

“ Hayır” der profesör, bu deneyin esas anlatmak istediği :

" Eğer büyük taşları baştan yerleştirmezsen küçükler girdikten sonra büyükleri hiç bir zaman kavanozun içine koyamazsın gerçeğidir " der. Öğrenciler şaşkınlık içerisinde birbirlerine bakarken profesör devam eder

“Nedir hayatınızdaki büyük taşlar? diye sorar ve devam eder çocuklarınız, eşiniz, sevdikleriniz, arkadaşlarınız, eğitiminiz, hayalleriniz, sağlığınız, bir eser yaratmak, başkalarına faydalı olmak, onlara bir şey öğretmek ! Büyük taşlarınız belki bunlardan birisi, belki bir kaçı, belki hepsi. Bu akşam uykuya yatmadan önce iyice düşünün ve sizin büyük taşlarınız hangileridir iyi karar verin. Planlayın, öncelik sırasına koyun. Bilin ki büyük taşlarınızı kavanoza ilk olarak yerleştirmezseniz hiç bir zaman bir daha koyamazsınız, o zaman da ne kendinize, ne de çalıştığımız kuruma, ne de ülkenize faydalı olursunuz. Bu da iyi bir iş adamı, gerçekte de iyi bir adam olamayacağınızı gösterir”. der

2.3.3.1.1. Sorumlulukları Ve İçinde Bulunulan Durumu Bilmek

İş hayatında yapılacak her işin bir iş unvanı; bu işte kişinin sorumlu olduğu alanları belirleyen bir iş tanımı vardır. Kişinin ne yaptığını tam olarak bildiği zaman, yapacağı işi belirleyebilir ve yaptığı işle, yapılması gereken işi karşılaştırma olanağını bulabilir. Bir iş tanımı yoksa, kişinin bu iş tanımını hazırlaması gerekmektedir. İşin belli başlı sorumluluklarını belirleyip, işin etkin bir biçimde yapılması için yerine getirilmesi gereken görevlerin listesi yapılmalıdır. İşin gerçek boyutunun ne olduğu ve bu işin, iş yerinin toplam verimliliğe yapacağı etki düşünülmelidir.

Toplam iş verimliliğini artırmadan hayati önem taşımayan bazı işler yapıldığında görülebilir. Bu işler hoş ve keyif verici olabilir ancak bu işlerin karşılığında elde edilen kazancın esas görevler arasında olmadığı fark edilir. Bu işin listeden çıkartılması zaman açısından kazanç sağlar.

Zamanda tasarruf etmenin ilk adımı sorumlulukların ne olduğunu, kişinin orada ne için bulunduğunu net bir biçimde anlamasıdır. Bunun anlaşılmasından sonra, hedeflerin saptanması ve önceliklerin belirlenmesi kolaylık kazanır.¹³³

2.3.3.1.2. Hedef Belirleme

Hedef, bir işletmenin uzun vadede ulaşmayı tasarladığı başarı anlamına gelir.¹³⁴ Neye ulaşılacak istenildiğini bilemezsek zamanı kontrol edemeyiz. Hedefler zamana anlam verir ve yapmamız gereken seçimler için bir iskelet oluşturur; net hedefler olmazsa, zamanı iyi kullanmak anlamsız kalır.

Hedefleri belirlemek ve onlara ulaşmak, zamanı verimli kullanmada önemli yer tutar. İşe nereden başlanacağını gösterir. Nelerin önemli olduğu, nelerin yapılması gerektiği bilirse, olayların kişiyi yönlendirmesi engellenir ve olaylara yön vermesi sağlanır. Böylece sahip olunan zaman parçası içinde yapılması gerekenlere kolay ulaşılır. Hedef belirlemek;¹³⁵

- Dikkati gidilen yönde odakladığı,
- Belli bir zaman çerçevesi içinde ne yapılacağını planladığı,
- Başkalarının olup biteni ve bu tabloda nasıl yer alabileceklerine yardımcı olduğu, için çok yararlıdır.

Hedeflerin bilinmesi, zaman kaybını önler. Hedefleri verimli bir biçimde belirlemek için:

- Ulaşmak istenilen hedefe konsantre olunmalı,
- Düşünceler başkalarıyla paylaşım yoluyla geliştirmeli,
- Yapmaya karar verilen şeyler kağıda dökülmelidir

¹³³ KEENAN, a.g.e s.16.

¹³⁴ MACKENZİE, a.g.e, s.68.

Planlamanın ilk faaliyeti hedef belirlemektir. Önemli olan hedef belirlemek değil bu hedeflere gerçekten ulaşmak istemektir; plana bağlılıktır. Bunun içinde öncelikleri belirlemek önemlidir.

2.3.3.1.3 Öncelikleri Belirleme

Öncelikleri belirlemek ,hedeflere ulaşmaya yardımcı olur. Bunun için kişi iş yükünü bir bütün olarak gözden geçirmelidir ve hangi etkinliklerin daha fazla öncelik taşıdığına karar vermelidir. Bunlar genelde dört başlık altında toplanır:¹³⁶

- *Esas Görevler*, eğer yapılmazsa rolün etkin olarak yerine getirilemeyeceği görevlerdir,
- En fazla öncelik taşıyan görevlerin yerine getirilmesi için, *yapılması gereken görevler*,
- Ayrılan sürenin tamamında *yapılmak istenilen görevler*. Bu işler genellikle yapılamaz
- *Daha az öncelik taşıyan ancak kolay ve keyifli görevler*. Bunlar genellikle en önce yapılır.

Bu dört başlığa göre, yapmak zorunda olunan işler öne çıkararak, sadece kişiye cazip geldiği için zamanı boşa harcatan işleri geriye atılabilir. Kişinin önceliklerinin ne olduğunu belirlemesi gerekir, ama bunu yaptıktan sonrada onlara çok katı bir şekilde saplanıp kalınmaması gerekir; aksi halde olayların akışının getirebileceği değişiklikler yapılamaz. Değişen durumlara karşı esnek olunmalıdır. Değişen durumlar önceliklerin geçerliliğini kaybettirir. Böyle bir durumda önceliklere saplanıp kalmak zaman, kaybını da beraberinde getirir.

Öncelikli işleri belilerken önemli ve acil işler göz önünde bulundurulur. Acil işler önemsiz ama göze batan, önemli işler ise ,özel bir dikkat isteyen ve zaman ayırıp üzerinde durulması gereken işlerdir.

¹³⁵ SCOOT, a.g.e, s.172.

Kişilerin aldıkları sorumluluklar belirlenerek, hedeflerin ne olduğu bilinerek, görevleri bir öncelik sırasına koyarak, acil ve önemli görevleri birbirinden ayırarak zamanı en verimli kullanma şekli planlanabilir. Bu planlama işlevi Churchill'e göre işi yoğun kişiye verilmelidir. Churchill "bir işin yapılmasını istiyorsanız, o işi meşgul bir insana verin" der. İş başından aşkın insanların , zamanlarını öteki insanlara göre daha iyi kullandıkları gözlenmiştir. Bu insanlar bir güne diğer insanlardan daha çok iş sığdırabilmektedir. Her zaman işleri olduğu için, gerekli işleri bir şekilde programa sığdırmanın bir yolunu bulmaktadırlar. Bunun nedeni şu şekilde açıklanabilir:¹³⁷

- İş yapma konusunda ısrarcı ve acelecilik duygusuna sahiptirler,
- Belirlenmiş olan son teslim tarihini ciddiye alır ve bu tarihi atlatmaktan hoşlanmazlar
- Hedeflerine zamanında ulaşmak için gereken beceriyi geliştirmişlerdir,
- Üretimdeki sorumluluklarının tam olarak bilincindedirler.

İnsanların sadece hedeflerinin ve planlarının olması yeterli değildir. Bu hedef ve plan programı bir alışkanlık haline gelmelidir. Yapılan planla, kat edilen yolun paralelliği de oldukça önemlidir.

2.3.3.2. Karar Verme

Planlamadan sonra en çok zaman kaybettiren aşama karar vermedir. Karar verme aşamasında bir çok yönetici, tereddüt ederek, erteleyerek yada başka bahanelerle, karar vermekten kaçınır.

Kişiler bir şeylerin olmasını böylece de, karar vermekten kurtulmayı beklerler. Çünkü ellerinde ne kadar bilgi olursa olsun, kendilerine güvenleri yoktur. Hata yapmaktan korkarlar. Her kararda risk vardır. Risksiz bir karar yoktur. Kişi tüm gerçekleri ve ayrıntıları bilse bile yine riskle karşı karşıyadır. Bunun sorumluluğu da onun omuzlarındadır. Peter Drucker, bu konuda "çoğu yönetici kararı fırsat olarak

¹³⁶ KEENAN, a.g.e s.19.

değil, sorun olarak görür. Bunun doğal sonucu olarak, fazla kazançlı olmasa da mümkün olduğu kadar pahalıya mal olmayacak bir çözüm yolu arar. Her karar, riskleri, kazanç ve kayıpları dengeleme çabasıdır.” demektedir.¹³⁸

Diğer bir yaklaşım da hatalardan ders alma metodudur. Çünkü iş hayatındaki en büyük kayıplardan biri, yenilgi korkusuyla karar verememektir. Hatalar ele alınarak incelendiğinde gereksiz ve gözden kaçan yanlışların bir başka olayda göz ardı edilmemesi gerektiği belirtilir.

Karar verme aşamasında zaman sınırlaması yapmak çok önemlidir. Bir görev birisine verilirken ya da hedefe doğru atılması gereken adımların programı yapılırken bir sınır konulması gerekmektedir. Görevi açıkça tanımlanmış, başlayacağı ve bitireceği tarih belirtilmelidir. Mantıklı ve adil zaman sınırlandırılması konulmuş bir iş daha hızlı biter.

Karar vermek kişileri stürüncemede bırakmaktan kurtarır. Hiç bir karar vermemektense, soruna herhangi bir çözüm bulmak daha iyidir. Çünkü, alternatif karar üzerindeki yoğunlaşma müspet sonuca ulaşmanın yolunu gösterir. Verilen karara inanmak ve kendine güvenmek, çözüm yolunun işe yarayacağını gösterir.

2.3.3.3. Kontrol Listesi Aracılığıyla Ölçüm

Zamanı doğru kullanmak zor bir iştir, daha öncede belirttiğim bazı kilit noktalara dikkat etmek gerekir. Bunların nedenleri ve çözümleri tamamen kişiseldir.

Önceliklerin ne olduğundan tam emin olunmazsa ve uğraşılan konular verimliliğe pek katkıda bulunmuyorsa; önceliklerin daha iyi sıralanması ve onlara bağlı kalınması gerekmektedir.

¹³⁷ a.g.e s.16.

¹³⁸ MACKENZIE, a.g.e, s.147

Kişisel veya örgütsel organizasyonsuzluk aranılan şeylerin bulunmasını engelliyorsa; bazı alışkanlıklardan vazgeçmeye çalışılmalıdır. Bu alışkanlıklardan vazgeçerken dosyalama, sistemi, sekreter gibi araçlar kullanılabilir.

Kesintiler, telefon, ziyaretçi gibi sosyal ilişkilerle bağlantılı, iletişim kurmaya dayalı dialoglar çalışmalarını bölüyorsa; hayır diyememe ve kişilerin kendilerini kontrol altına alamamalarından ileri gelmektedir.

Zamanı planlama eldeki zamanı yararlı bir biçimde kullanmaya yaramıyorsa, stratejiler geliştirilemiyorsa; hedef belirleme konusunda kesin kararlar gerekmektedir.

Kararsızlık, olayın sonuca bağlanması gecikiyor, hata yapılmaktan korkuluyorsa, risk alınamiyorsa; riskleri kaçınılmaz olarak kabul edip, olumsuz sonuçlara karşı en fazla fayda sağlayan alternatif seçilmelidir.¹³⁹

Bunlar belli başlı zaman tuzaklarıdır. Bunlarla mukayese edilerek zamanın ne kadar verimli kullanıldığı kontrol edilebilir.

2.3.3.4. Örgüt İçi Ve Örgüt Dışı Kişilerle Diyaloglara Uygun Zaman Tahsisi

Zaman yönetiminin bir diğer önemli konusu da, iş hayatının ayrılmaz bir parçası olan diğer insanlardır. Onlarla çalışmak zamanımızın boşa harcanması veya yararlı bir biçimde çalışabilmek, zamanı verimli kullanabilmektir. İş hayatında olan diğer insanları müşteriler, tedarikçiler ve şirket içindeki kişiler olarak sınıflandırabiliriz. Bu kişiler, zaman alır ve bundan dolayı da öncelik sırasına koyulmalıdırlar. İşlerin ana kaynağı olan kişi, bu kişiyi en çok etkileyen kişiler, direkt rapor alınan kişiler, işi etkili bir şekilde yapabilmek için desteğine ihtiyaç duyulan kişiler ve şirket dışında ama gerekli olan kişiler, ki bu kişiler arasında da hangisinin kilit kişi olduğuna karar verilmelidir, şeklinde bir sıralama yapılabilir.¹⁴⁰

¹³⁹ KEENAN, a.g.e s.56.

¹⁴⁰ SCOOT, a.g.e, s.147.

Bu sıralama kişilere önem sırasına göre zaman ayrılmasına böylelikle de görüşmelerdeki etkinliğin artmasına neden olur.

2.3.4. Zamanın Etkin Yönetiminin Stratejik Katkıları

Zamanı iyi kullanmak ciddiye alınır ve önerilen fikirler uygulamaya konulursa, kişi daha az baskı altına girer ve kendine daha fazla zaman ayırır. Kişinin kendine ayırdığı zaman artınca işteki ve özel yaşamdaki başarısı ve mutluluğu artacak, bu da motivasyonunu etkileyecektir. Kişi elde ettiği zamanı aşağıdaki gibi yararlı biçimlerde kullanabilecektir:

- Daha ayrıntılı plan yapmak,
- Yeni fikirler yaratma ve yeni projelere başlamak,
- Becerileri geliştirmek,
- Kişisel ilgi alanlarını geliştirmek.

Kendisine zaman ayırabilen, planlayan ve düşünebilen kişi mutlu ve zamanını doğru yöneten kişidir. Yönetim içinde aynı şartlar geçerlidir. Planlı ve hedefleri belirlenmiş, doğru karar verilmiş bir zaman yönetimi başarıya götürür.

Stratejik yönetim için, zaman önemli fakat kısıtlı ve yönlendirilmesi zor bir kaynaktır. Zaman yönetimi alınan stratejik kararların daha çabuk ve etkili olarak hangi düşüncelerin önemli hangilerinin gereksiz olabileceğini ayırt eder ve en uygun yolu seçer. Ortaya çıkabilecek sorunları ve zaman döngüsü içinde ortaya çıkan boşa harcanan zamanı kontrol eder. Verimliliği artırarak stresi aşağıya çeker. Bu da self kontrolle, zamanınızı sıkıcı değil eğlenceli geçirmekle, iş dışı zamanınızda rahat olmakla kaliteli zaman geçirmekle mümkündür.¹⁴¹

Zaman yönetimi, planın belirlenen süreç içerisinde sarkmadan, hedeflerin dışına çıkmadan, erteleme ve kesintilere maruz kalmadan tamamlanmasını sağlar. Planlama daha az riskle veya risk türlerini bilerek işe başlamayı sağlar. Planlama

zaman yönetimiyle birbirini tamamlayan bir başlıktır. Boşa harcanan zamanı, önlere hangi konular üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini gösterir. Zaman yönetimi de çizilen yolda planlanmadan ortaya çıkan kesintileri veya kişisel engelleri ortadan kaldırır.¹⁴²

Daha başarılı olmak, performansı, motivasyonu, öz güveni yükseltmek için belirlenen hedeflerin yerine getirilmesini sağlar. Zaman gibi bir sınırlaması olan hedefler daha gerçekçi, seviyeden aşağıya inmeden süratli bir geri besleme (feedback) yoluyla yapılır. Eğer geri besleme olumlu ve süratliyse, bir sonraki hedefe daha kolay ulaşılabilir, zaman ayarlaması bir önceki hedefe göre orantılanır.¹⁴³

Zaman Yönetimi, stratejik yönetim düzeyindeki bütün başlıklarla paraleldir. Hızla gelişen teknoloji ve iletişim içersinde, zaman yönetimi kurallarını takip etmek işletmeler için şart olmuştur. Her bir kaynağın önemli olduğu günümüzde zaman tüm bunları etkili kullanmaya yarayacak bir kaynaktır.

Zaman kişinin, sadece kendi çabasıyla şekillenecek bir kaynak değildir. Bir çok dış etkeni vardır. En önemlisi de, birlikte çalıştığı kişilerdir. Her birimin ve her kişinin zamana karşı aynı özeni göstermesi gerekmektedir.

¹⁴¹ Robert J. WRIGHT, Beyond Time Management: Business With Purpose, <http://www.mindtools.com/page5.html>

¹⁴² a.g.e

¹⁴³ L.WHEELEN-HUNGER, a.g s.168.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri Aracılığıyla Etkin Zaman Yönetimi

1980'lerin ortalarından bu yana gündeme gelen ve bir çok firma tarafından kullanılan yetki devri kavramı organizasyonların pek çok açıdan değişmesine sebep olmuştur. Yöneticilerin ve çalışanların ilk olarak bürokratik olmayı değil, yetki devralma kavramını benimsemeleri gerekliliğini benimsetmiştir.

Etkili yönetimde, yetki devri çok önemlidir. Fakat yönetim ve yetki devri kavramları sık sık birbirleriyle karıştırılmaktadır. Yönetim, işleri başkalarıyla yapmaktır. Yetki vermek ise, kişilere yapacak görev vermektir. İyi bir yönetici, astlarına ve birlikte çalıştığı kişilere yetki devretmelidir.¹⁴⁴

Diğer kişiler iş yaşantısının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu farklı kişiler beraberinde farklı kişilikleri de getirir. Bu kişilerle birlikte çalışmak zamanımızı verimli biçimde kullanmamızı sağladığı gibi, zamanımızın boşa harcamasına da sebep olabilir.

¹⁴⁴ Ken BLANCHARD-J.P.CARLOS-A.RANDOLPH, **Yetki Devri Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır**, Yöneticinin Kitaplığı, Epsilon Yayıncılık, Ocak 1998,s.6.

Görevleri başkasıyla paylaşmak veya başkalarına devretmek kişinin kendisine ayırdığı zamanı artırır. Bu devredilen işlerin doğru ve zamanında yapılması önemlidir. Bunun için de gözetilmesi gereken bazı noktalar vardır:¹⁴⁵

- İşi yapacak kişinin, iş için istekli ve yetenekli olması gerekir.
- İşi yapacak kişinin, yapması gereken işi net bir şekilde anlaması, bitirmesi gereken zamanı ve hangi sıklıklarda rapor vermesi gerektiğini bilmesi gerekir.
- İşi yapacak kişinin, bu iş için gerekli sorumlulukları yürütebilecek yetkilerle donatılmış olması gerekir.
- İşi yapacak kişinin, ilerlemelerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekir.

Kendinizin ve iş devredilen kişinin neyi ne zaman ve nasıl yapacağını bilmesi başarının ve zaman kazanmanın en önemli yoludur.

3.1. Yetki Devri Kavramı

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Yetki devrinde esas, yönetici işin sonunda hala sorumlu kişidir ve gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir.¹⁴⁶ Bu da, görev verme yoluyla gerçekleşir.

Yöneticilik kişilere iş vermek, emir yağdırmak veya gözetmenlik yapmak değildir. Yöneticilik, çalışanlarla yönetici arasında verimli bir ilişki kurmaktır. Bu iletişim sadece sorunları değil her hangi bir fikri paylaşmak ve yeni öneriler getirmek içinde kullanılmalıdır. Bu yeni fikirler üretilirken mutlaka yöneticiye danışılır böylelikle yöneticinin kontrol etmesi kolaylaşır. Çalışan, verilen sorumluluk duygusundan hoşlanır, böylece birey olarak gelişir, çalışmaya daha istekli ve bağlı olur, kişinin motivasyonu artar. Etkili görevlendirme önemli olan işlere daha çok zaman ayrılmasını ve daha hızlı karar verilmesini sağlar.

¹⁴⁵ KEENAN, a.g.e s.46.

3.2. Yetki Devri Koşulları

Yetki devri, çalışanlara güç vermek değil, içlerinde olan bilgi ve motivasyonu ortaya çıkarmaktır. Çalıştıkları iş yerini kendi işleri gibi hissetmeleri için bir şeyler yapmaktır. Kişilerin katılımcı olmalarını sağlar, sahiplik esasını benimsetir. Sahiplik kültürü beş temel esasa inanmakla mümkündür:¹⁴⁷

- Lidere inanmak.
- Amaca inanmak.
- İşletme modeline inanmak.
- Yetkilendirmeye inanmak.
- Ödüle inanmak.

Yetki devri yukarıdan aşağıya doğru giden değerlere bağlı bir konudur.

3.2.1. Yetki Devri Konusunda Tepe Yönetimin Desteği

En üst düzeydeki yönetici liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Liderlik, belli amaçlar için birleşen insanların başarıya gönüllü katkıda bulunmaları için, bireyleri tek tek etkileyen süreçtir. Lider, ise kişilik özellikleriyle bağlı olduğu grubu etkileyebilen, kendine yapılan etkiden daha çok etkiyi onlara yapabilen kişidir.¹⁴⁸ İnsanlara liderlik etmek eylem halindeki bilgeliktir.¹⁴⁹

Tepeden başlayan yetki devrinde, yöneticinin rolü harcanan çabaları koordine etmek, kaynakları bulmak, stratejik planlamalar yapmak, müşterilerle çalışmak ve insanlara yön kazandırmaktır. Çalışanların işletmeyle bütünleşip büyük bir organizasyon haline gelmesi için yöneticinin onlara gerekli ortamı ve bilgiyi sağlaması gerekir. Çalışanların başarıya ulaşabilmesi için, yönetici onlar için çalışır duruma gelir.¹⁵⁰

¹⁴⁶ <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/kurumlar/trends/makale/empowerment.asp>.

¹⁴⁷ Robert M. BLONCHEK, Çalışanların Şirketin Sahibi Gibi Olursa, Executive Excellence, Ocak 2000, s.24.

¹⁴⁸ İbrahim Ethem BAŞARAN, Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Gül Yayınevi Ankara 1998, s.47.

¹⁴⁹ H.ROSEN, a.g.e , s.38.

¹⁵⁰ BLANCHARD, CARLOS- RANDOLPH, a.g.e s.26.

Yöneticiler hedef belirlemeli. Hedefleri görev olarak vermeli, sonuç olarak nelere ulaşmaları gerektiği anlatılmalıdır. Yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla hedefleri arasında bir bağ oluşmalıdır. Bağlılık modern şirketlerin niteliğini belirleyen başlıca şeydir. Kişilerin ulaşmayı istedikleri yer ulaşmaya değer ve teşvik edici olmalıdır. Bu bağlılık başarının anahtarıdır. Başarı için bir başka yolda geribildirimdir. Geribildirim olamazsa gelişmek çok güçtür. Hareketlerin direkt sonuçları geribildirim yoluyla görülebilir. Yöneticilerin sahip olduğu “çalışanlara aksi söylenmedikçe, onlar işi iyi yapıyorlar” mantığı çalışanları tatmin etmez.¹⁵¹ Sık sık övülmek ve takdir edilmek çalışanları motive eder, verimlilik ve zamandan kazanç sağlar. Bir diğer önemli konuda eğitimidir. Her yönetici kendi personelini yetiştirmekten sorumludur. Deneyimli yöneticiler aynı zamanda deneyimli birer eğitmen olmalıdırlar. Kişinin kendini geliştirmesi beraberinde kendine olan güveni de getirir. Yöneticinin en önemli görevlerinden biri çalışanların kendine olan güvenini ve motivasyonu sağlamaktır. Bu da çalışana verilen görevin başarıyla yerine getirilmesini sağlar. Yetki devredilirken güveni sağlar.¹⁵²

3.2.2. Yetki Devrinde Bilgi Paylaşımı

Organizasyonun gelişebilmesi için elde edilen bilginin hızla diğer kişilere bildirilmesi gerekmektedir. Bilgi olmadan kişiler neden sorumlu olduğunu bilemezler. Paylaşılan bilgi kişiye ne kadar güven duyulduğunu gösterir. Kişilere görev vermenin başlıca yolu bilgi paylaşımıdır. Güncel durumu açık ve net şekilde anlayan çalışan daha sorumlu davranır. Kişilerin organizasyona güven duymalarına ve şirket sahibiymiş gibi bağlı davranmalarına sebep olur.¹⁵³

Tam bilgiye sahip kişiler, yönlendirilmeye ihtiyaç duymadan, süratli bir şekilde işlerini yaparlar. Sürekli gelişme ancak bilgi sahibi olan, beceri ve yeteneklerini kullanan kişiler için geçerlidir. Sürekli gelişmek risk almak, hata yapmak ve geçmişte yapılan şeyleri değiştirmek çalışanların kendi becerilerini ve yeteneklerini kullanmaya yol açar. Çalışanlar tam bilgiye sahip olmadıklarında ve

¹⁵¹ SCOOT, a.g.e, s.132.

¹⁵² WHELEN- HUNGER, a.g.e, s.79.

¹⁵³ BLANCHARD, CARLOS, RANDOLPH, a.g.e s.68.

organizasyon içinde kendilerini güvende hissetmediklerinde tüm yeteneklerini kullanamazlar.

3.2.3. Yetki Devrinde Sınırları Belirleme

Sınırlar, enerjiyi belli bir yöne kanalize edecek kapasitededirler. Tıpkı bir nehir gibi. Eğer kenarlarındaki taşları alırsanız, nehir, nehir olmaktan çıkar. İvmesi ve yönü kaybolur. Çalışan kişilerin enerjisinin bir yönü ve etkisi olmalıdır.¹⁵⁴ Sınırlar içinde olmak kişiye güven duygusu verir. Sınırlar koymadan yetki devretmek, sadece bir file ve tenis topuyla çizgileri olmayan bir sahada tenis oynamaya benzer. Bu sınırları yaratmak için,¹⁵⁵

<i>Amaçlara</i>	: Yaptığımız iş nedir?
<i>Değerlere</i>	: İşimizde yol gösterici nedir?
<i>İmajlara</i>	: Gelecekte neler bekliyorsunuz?
<i>Hedeflere</i>	: Yaptığımız şeyleri ne zaman, nerede ve nasıl yaparsınız?
<i>Rollere</i>	: Kim neyi yapar?
<i>Organizasyon yapısı ve sistem:</i>	Yapmak istediğimiz şeylere nasıl destek olursunuz? başlıklarına sahip olmak gerekir.

Amaçlar, değerler ve imaj organizasyondaki kişileri beyinsel ve ruhsal açıdan kuşatır ve onların konu hakkındaki isteklerini, değerlerini ve inançlarını belirler. Hedeflerini açıkça ortaya koyan bu imaj organizasyonun vizyonudur. Vizyon; işletmenin gelecekte ne olmak istediğini belirleyen somut bir gelecek görüntüsüdür.¹⁵⁶ Vizyonun oluşabilmesi için herkes kendine düşen görevi doğru olarak ve uyum içinde yapmalıdır. Vizyon netleştiği zaman, ona ulaşmak için kullanılacak araçlar açık ve net bir hale gelir. Vizyon kişiye yapılması gereken doğru şeyleri söyler. Rol ve hedeflerin sınırlarını belirler. Yetki devri verilen kişiler özgürce bilgi paylaşımına gittiğinden dolayı sınırları aşarlar ve belirsizliğe giderler. Vizyonu hedefleri belirlenen işletmelerde bilgi paylaşımı ve güven sayesinde ortak

¹⁵⁴ BLANCHARD- CARLOS- RANDOLPH, a.g.e s.38.

¹⁵⁵ a.g.e, s.38.

kararlara varılır. Konulan sınırlar vizyonun bir parçasıdır. Bilgi paylaşımı ve katılım sayesinde vizyon netleşir. Bu sınırlar vizyonun küçük hedeflere ve rollere dönüştürülmesine yardım eder. İstenen eylemleri belirleyecek değerler ve kurallar tanımlanır, değerler netleşince karar verme daha kolaylaşır.¹⁵⁷ Yetki devri için yapılar ve yöntemler oluşturur.

Bir takım kurallar çerçevesinde çalışan, ne yapması gerektiği konusunda yetkiye sahiptir. Bu yeni kurallar ve sınırlar çalışanları sorumluluk almaya, sahiplenmeye yetki devrine özendirir. Bu da yöneticinin güçlü, açık ve net liderlikle işe başlaması ve aşamalı olarak daha destekleyici ve yetki devredici yöntemlere geçmesiyle mümkündür. Yetki devredilmesi, yeni sınırlar içinde herkesin sorumluluk alarak ve özerklik içinde hareket etmeyi öğrenmesine yardımcı olur. Buda çalışanların hareket etme özgürlüğünün olduğu ve aynı zamanda yaptığı şeylere göre değerlendirileceği anlamına gelir. Çünkü, iş yapabilmek için özgürlüğün olması çok önemlidir. Sorumluluk almak ve artı değer katmak için her geçen gün standartların yükseltilebileceğini bilmek motive edici bir şeydir. Yetki devrinde takımlar sürekli gelişir, yeni roller ve düzeltmeler benimseyerek ve etkin bir hale gelir.

3.2.4. Yetki Devrinde Yatay Örgütlenme

Yatay örgütlenme, organizasyon yapısının yüksek ve dar olmaktan çıkıp, basit ve geniş bir şekil alması, hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesidir. Bu yapıda rol esası vardır. Yatay örgüt herkesin kariyerini değil, rollerini en iyi şekilde yerine getirmesi esasına dayalıdır. Kişilerin yaratıcılıklarını yok ettiği öne sürülen, iş tanımları, otorite baskısı sıkı ast-üst ilişkisi gibi kalıpsal ilişkileri asgari düzeye indirir. Yürütme fonksiyonu da takımlara bırakılmıştır. Yöneticiler lider ve stratejist konumundadırlar.¹⁵⁸ Takımlar, yetki devraldıklarında çözüm bulmak gerektiğinde hiyerarşi seviyesine göre amirleri olan kişiye bakmazlar; problemleri kaynağından çözmek için tüm sorumluluğu üstlenirler.

¹⁵⁶ Ali AKDEMİR, *Vizyon Yönetimi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul 1998, s.11.

¹⁵⁷ BLANCHARD, CARLOS- RANDOLPH, a.g.e s.49

¹⁵⁸ Melek VERGİLİEL TÜZ, *Yalın Örgütlerin Yönetimi Ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler*, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>

Birbirinden ayrı hareket eden bağımsız insanlar organizasyonu olamaz. Bir takım için de hep beraber hareket eden, takım içinde birbirlerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlanan kişilerle çalışmak daha verimlidir. Takımlar, hiyerarşik yönetimin geçmişte yaptıklarından çok daha fazlasını yapmaktadır. Kişiler kendi kararlarını almak ve uygulamak için kendini yöneten takımlarla çalışmalıdırlar. Bu takımlar işi başından sonuna kadar planlar, uygular ve yönetirler. Sorumluluğu eşit olarak üstlenebilirler böylelikle pozisyon değişikliğinde liderlik dönüşümlü olarak üstlenebilirler. Kendi kendini yöneten takımlar yöneticilerin yaptığı şeyleri parçalara ayırarak, verilecek iş ve nasıl yapılacağı doğrultusunda değil; buldukları yere ve ihtiyaç duydukları şeylere göre hareket ederler. Böylelikle yetki devri kişinin diğerlerinden daha az bağımlı hale gelmesini sağlar. Destek ve yönlendirilmesi tepeden gelen takımlar, beceri ve bilgi sayesinde daha çekirdek bir grup oldukları için daha hızlı karar alırlar.¹⁵⁹

Bir takım ilk oluştuğu zaman, grup üyeleri son derece hevesli ve isteklidir. Fakat neyi nasıl yapacaklarını kimin hangi rolü üstleneceğini bilemezler. Bu yönlendirme döneminde, takımın güçlü ve açık bir lidere ihtiyacı vardır. Lider çalışmalarını organize eder, takım koordinatörü rolünü üstlenir. Takım yeniden yapılanmaya geçtiği zaman üyeler birlikte çalışmayı öğrenir ve bu takım koordinatörlüğü rolü takım üyeleri arasında rotasyona tabi tutulur. Takım koordinatörünün rolü, takıma destek vermek ve işlerlik kazandırmaktır. Koordinatör ayrıca rotasyona göre kendisinden sonra görevi devralacak kişiyi de eğitir. Kendini yöneten takımlar, doğrudan hareket eder ve kendi kararlarını kendileri desteklerler. Takım üyeleri arasındaki yetenek, fikir, bakış açısı ve bilgi birikimi farklılıkları, çeşitli çözümler geliştirilmesine yardımcı olur.

Kişilerle birlikte çalışmak, bilgi ve fikir alışverişinin yanı sıra, önemli bir zaman kazanma yoludur. Kişiler birbirinin zamanına özen gösterdiği takdirde ortak çabalar en üst düzeye çıkacaktır. Bunun içinde kişiler ellerine geçen bilgileri kendilerine gelir gelmez ilgili kişilere ulaştırırlar. Takım üyeleri yalnızca kendilerine gerekli olacak bilgileri isterler buda çalışanın hiç bir zaman kullanmayacağı bilgi taleplerinin altında kalmalarını engeller. Yani daha az ama içeriği takım üyeleri için

¹⁵⁹ a.g.e.

önem taşıyan raporlar hazırlanır. Konunun akışıyla ilgili akla gelen bilgiler diğer kişilerle paylaşılır.

Alınan kararlarda bir bütünlük olmalı, görevin bitiriliş tarihinde mutabık olunmalıdır. Tüm bunlar birlikte çalışmanın gereklilikleridir zaman kazanmayı sağlar. Tüm bunları yerine getirebilmek için liderlik özellikleri gelişmiş bir yöneticiye ihtiyaç vardır. Yetki devrinin dolaylı ve dolaysız bir çok yararları vardır.

3.3.Yetki Devrinin Yararları

Çağdaş işletmelerde operasyonel işlerin çeşitliliği ve çokluğu, yönlendirmeyi ve denetimi zorlaştırmaktadır. Özellikle üst yönetim ayrıntılarla boğulmaktadır.¹⁶⁰ Bu durum yetki devrini zorunlu hale getirmektedir .Girişimcilerin bir kısmı gerektiğinde yetki ve sorumluluklarını devretmede isteksizdirler. Tek adam olma psikolojisi, en büyük tutkudur. Bu tür davranışların büyüme ve başarı üzerinde önemli kısıtlamaları olacaktır. Yetki devri işletmede yer bulamazsa, işletme muhtemelen büyüemeyecek, stratejik hedeflerine ulaşamayacaktır.

Yetki devreden yöneticiler bazı riskleri de üstlenirler. Bu yüzden yetki devri yapıldıktan sonra yönetici, dikkatini daha da artırmalı ve koordinasyonu sağlamalıdır. Yetki devrinde önemli olan, işletmenin esnekliğini kaybetmeksizin büyürken dengeli olarak yetki ve sorumluluklarını ayarlaması ve kesinlikle çalışanları eğitmesidir. Bu yapı içerisinde çalışanlar da kendilerini geliştirebileceklerdir. Böylece, işletme gelecek için yeterli bir kadroya sahip olabilecektir.

Yetki devrinden, birilerine yetkileri yükleyip boşa çıkma anlamı çıkarılmamalıdır. Aksine yetki devri sonucunda yönetim ile çalışanlar arasında yeni ve farklı ilişkilerde ortaya çıkacağından, doğal bir kontrol mekanizması kurulmuş olacaktır. Dolayısıyla, yetki devri ile sorunlara daha yakın konumda olan kişilerin daha isabetli ve zaman yitirmeden karar vermeleri sağlanacaktır. Ayrıca, yetki

¹⁶⁰ Şevki ÖZGENER, Küresel Rekabet Ortamında Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması, Selçuk Üniversitesi, Karaman İ.İ.B. Fakültesi, s5

devrinin bir eğitim aracı olarak kullanılması, çalışanlara özgüven kazandıracaktır. Yetki devri hem çalışanlar hem de yönetici açısından güven ve dürüstlüğü ifade eder.¹⁶¹ Böylece yetki devri hem profesyonel dürüstlüğü ortaya çıkmasına, hem de yeni bir girişimcilik kültürünün şekillenmesine katkıda bulunacaktır.

Bir vizyona sahip olan, güven, katılım, dürüstlük ve çeşitliliğin oluşturduğu topluluklarda yetki devrinin bir çok yararı vardır:¹⁶²

- Kişinin verimini, yapabileceği şeylerin sınırından denetleyebileceği şeylerin sınırına genişletir,
- Daha önemli işlerin yapılabilmesi için zaman kazandırır,
- Astarın bilgisini ve becerisini geliştirir,
- Karar verme yetkisinin aynı düzeyde kalmasını sağlar.

Yöneticilerin zamanı yönetirken kullandıkları en önemli araçlardan biri olan yetki devri tam bir alışkanlık haline gelmemiştir. Bu sebepten dolayı da bir çok engelle karşılaşılır.

3.4. Yetki Devrinin Ötündeki Engeller

Yetkiyi devreden, yetki devredilen ve mevcut durumun özelliklerinden dolayı, yetki devrini engelleyen bazı sorunlar vardır.

3.4.1. Yetkiyi Devredenin Karşılaşacağı Engeller

Yetki devredeninin karşılaşıacağı engelleri aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır:¹⁶³

- Bizatihi uygulamayı tercih etmek,
- Herkesin “bütün ayrıntıları bilmesini” istemek,
- “Ben kendim daha iyi yaparım” eğiliminde olmak,

¹⁶¹ Laurie J. MULLINS, *Management and Organizational Behavior, Second Edition*, Pitman Publishing, New York, 1990, s.278.

¹⁶² MACKENZIE, a.g.e, s.154

¹⁶³ MACKENZIE, a.g.e, s.165

- İşte yada yetki devri konusunda deneyimsiz bulunmak,
- Güvensizlik,
- Sevilmeme korkusu,
- Hatalara karşı hoş görülme olmamak,
- Astlara güvenmemek,
- Gereğinden fazla denetime yönelten mükemmelleme duygusu,
- İş dağılımını dengeleyici bir organizasyon yeteneğinin olmaması,
- Sorumluluk oranında yetki vermemek,
- Görevlerin niteliğinden emin olmamak,
- Etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirememek.

3.4.2. Yetkiyi Devralanın Karşılaşacağı Engeller

Yetki verilenin önündeki engeller olarak şunlar belirtilebilir:¹⁶⁴

- Tecrübesizlik,
- Yeteneksizlik, yeterli olamamak,
- Organize olamamak,
- Aşırı iş yükü,
- Önemsiz işlerle ilgilenmek.

3.4.3 Yetki Devrine Konu olan Görevle İlgili Engeller

Söz konusu yetki devrine ilişkin görevle ilgili engeller aşağıdaki biçimde açıklanabilir:¹⁶⁵

- Yıldız olma isteği ve tek adam politikası,
- Hatalara anlayış göstermeme,
- Kararların ciddiyeti,

¹⁶⁴ MACKENZIE, a.g.e, s.166

¹⁶⁵ a.g.e, s.166

- Acil durumlar, açıklamaya zaman olmaması,
- Yetki ve sorumluluklarda karışıklık,
- Yeterli sayıda personel olmaması.

Tüm bu engeller yetki vermenin riskini artırır. Çünkü halledilemeyen iş ve bütün sorumluluk en tepedeki yöneticinin omzundadır. Çalışanlara verimli olunacak tarzda yetki verebilmek için riskler belirlenmeli ve uyum sağlanmalıdır.

3.5. Etkin Yetki Devrinin Stratejik Yönetim Konularında Uygulanmasının, Etkin Zaman Yönetimi Yararları Açısından Değerlendirilmesi

Bir bütün olan işletmelerde stratejik yönetim, zaman yönetimi ve yetki devri birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Stratejik yönetim ve zaman yönetimi kavramları paralel bir şekilde işler ve zaman kaybını engelleyerek etkililiği artırır. Bütün işletmeler bireylerden oluşmuşlardır farklı kişiliklere ve görüşlere sahip kişilerin bir bütün halinde, zaman yönetimi kavramını benimseyerek çalışabilmesi için belirli kurallar ve hiyerarşi gereklidir bu da yetki devriyle mümkündür. Yetki devri, zaman yönetiminin en önemli unsurudur. Planlama, hedef belirleme, kontrol etme ve değerlendirme evrelerinde kişilerin bireysel olarak değil bir takım ve yön göstericiyle çalışmaları bu konularda kendi inisiyatifleri, sınırları doğrultusunda karar almaları ve akıcı bir bilgi akışı zamanı etkin kullanmayı sağlar; çünkü, farklı algılamaya, performansa, yeteneğe, sahip olan kişilerin oluşturduğu bir topluluk yetki devri kullanılmadan uyumlu bir birim haline gelemmez . Akıcı işleyemez.

3.6. Yönetim Düzeyinde Yetki Devrinin Zaman Tahsisine Etkisi

Ne kadar yetki devredileceği yönetici için zor bir sorundur. Yönetim düzeyi, bu sorunu en az iki şekilde etkiler. Bunlardan birincisi, yönetimle uygulama zamanı arasındaki ideal oran, yönetim düzeyine göre değişir. İkincisi, planlama gibi belirli yönetim, görevlere ayrılan zaman sabit değildir. Bu işletmenin yapısına, personelin niteliğine , önderlerin ve onları izleyenlerin özelliklerine göre değişebilir.

Yönetim merdivenlerinden yükseldikçe, zamanın çoğu yönetime ayrılır. Planlamaya ayrılan zaman yönetim düzeyiyle arttığına göre, denetlemeye ayrılan zamanda o kadar olmasa bile artmaktadır. Yönetimde karar düzeyi yükseldikçe, karar sayısı azalarak süre artmakta ve alınan kararlar daha çok planlamaya yönelik olmalıdır.¹⁶⁶ Bu durum aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

Yönetim ve Yetki Devri Arasındaki İlişki

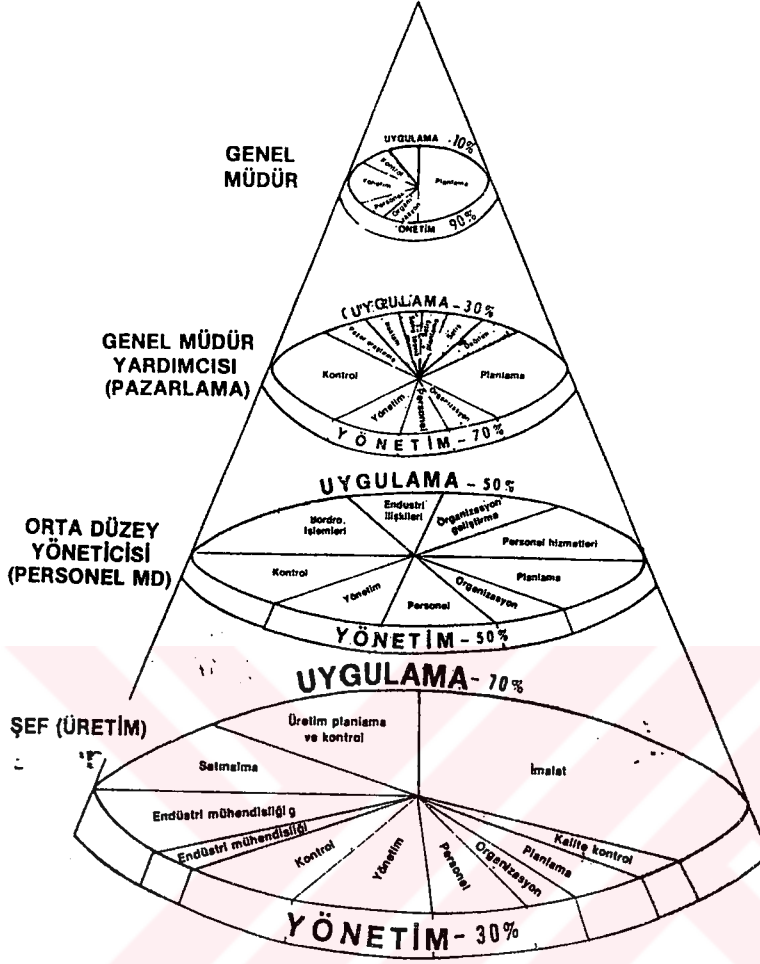
Yönetim Kurulu	%90	%10
Genel Müdür	Yönetmek (Yetki Devri)	Uygulamak (Bizzat Yapmak)
Orta Düzey Yönetici		
İlk Amir	%30	%70

Şekil (3.1) MACKENZIE, a.g.e, s.162.

Yönetim ve zaman yönetimi arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde daha net görülebilir.

¹⁶⁶ John W.NEWSSTROM- Keith DAVIS, Organizational Behavior, Human Behavior at Work, Ninth Edition, McGraw-Hill Inc. 1993, s.319.

Yönetim Ve Zaman Yönetimi Arasındaki İlişki



Şekil (3.2) MACKENZİE, a.g.e, s.162

Bu koniden de anlaşıldığı gibi, işletme içinde farklı görevlerde bulunan yöneticilerin, birbirinden çok farklı uygulama faaliyetleriyle uğraştıkları ama yönetim faaliyetlerinin birbirine çok benzemektedir. Tek bir iş özellikle, alt yönetim düzeyinde, bütün uygulama görev ya da faaliyetlerini içermez. Fakat, bu yönetici yönetim merdiveninin basamaklarında yükseldikçe, işinin daha fazla faaliyeti kapsadığı görülür.

Zaman konisi olarak temsil edilmesi, kişinin yönetimde yükseldikçe, işlerinin yapısının da değiştiğini göstermektedir. Değişiklikler, işin gerektirdiği görevlerde olmaktadır. Bu tür farklar, yönetimle uygulamaya ayrılan zaman oranlarında ve belirli yönetim görevlerinde görülmektedir.

Yöneticinin zamanını yönetirken kullanması gereken araç zaman yönetimidir. Yetki devri katılımcıların gerçekten istemesi, bunun da performanslarına olumlu yönde farklılık yaratacağına inanmasıyla mümkündür. Yetki devri, bilgiyi paylaşarak, herkesin yapılan işi anlaması, güven sağlanması, hataların görünmesi; kişilere kendilerine ait yetkiler vererek, kurallar , yöntemler hazırlaması ve değişime uyum sağlayabilme esasına dayalıdır.¹⁶⁷



¹⁶⁷ BLANCHARD,CARLOS,RANDOLPH, a.g.e s.96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.Araştırma Yöntemi ve Uygulamanın Analizi

Bu çalışma, kamu ve özel sektör yöneticilerine yönelik on sekiz soruluk bir uygulamayla desteklenmiştir .Bu amaçla kamu ve özel sektör yöneticilerinin aynı kavramlara yaklaşımları karşılaştırma yoluyla benimsedikleri tarz belirlenmeye çalışılmıştır.

4.1 Araştırma Yöntemi

Bu çalışmanın amacını, yararlarını ve uygulamasında araştırma yöntemlerinin belli başlıkları izlenilmiştir.

4.1.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada amaçlanan stratejik yönetim tarzını benimsemiş, özel ve kamu işletmelerinin zaman yönetimi ve yetki devri kavramlarına yaklaşımlarını karşılaştırma yoluyla ortaya çıkarmak, özel ve kamu sektörünün, bu kavramlara yaklaşımlarındaki önem sırasını belirlemek, ortak veya ayrı problemleri, çözüm yollarını ve önerileri belirlemektir.

4.1.2 Araştırmanın Yararı

Bu araştırma kamu ve özel sektördeki yöneticilerin aynı kavramlara birbirinden farklı veya ortak yaklaşımlarının değerlendirilmesi ve önerilen çözüm yollarını geliştirmeye yarar sağlayacaktır.

4.1.3 Araştırmanın Problemleri

Bu çalışmada cevabı aranan problem; özel ve kamu sektörü yöneticilerinin stratejik yönetim, zaman yönetimi ve yetki devri kavramlarına, engellerine, çözüm yollarına yaklaşımlarının ve önem derecelerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

4.1.4 Araştırmanın Ön Çalışması

Araştırmaya bir temel alt yapı geliştirmek,, ön görülen amaçlara ulaşmak ve araştırmaya sağlıklı bir model oluşturabilmek için literatür araştırması yapılmıştır.

4.1.5 Araştırmanın Modeli

Kamu ve özel sektör yöneticilerinin stratejik yönetim, zaman yönetimi ve yetki devri kavramlarına, engellerine, çözüm yollarına yaklaşımlarının önem derecesine göre belirlenebilesi için her bir sorunun alt başlıkları şık şekline dönüştürülmüş, bu şıkların önem derecesine göre 1'den artarak değerlendirilmesi istenilmiştir. Ölçümde soru bazında likert metodu kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar sütün diyagram şeklide, farklı renklerde ve her bir hipotez için ayrı ayrı gösterilmiştir

4.1.6 Araştırmanın Hipotezleri

H₀₁ : Kamu ve özel işletmelerde stratejik yönetimin ; tepe yönetimin bir fonksiyonu vizyon ve misyon sahibi olma, uzun vadeli, sürekli ve gelişmekte olma, yüksek riskli, örgüt kavramını benimsemiş, çevreye karşı sosyal sorumluluk taşıma, alt kademe yöneticilere rehberlik etme, kaynakları en etkili şekilde kullanma özelliklerini benimsememiştir.

H₀₂ : Kamu ve özel işletmelerde başlıca stratejik amaçları; karlılık, büyüme, süreklilik, sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve sosyal değerler, doğal çevrenin korunması, tüketicinin korunması, çalışma niteliğinin geliştirilmesi ve verimlilik değildir.

H₀₃ : Kamu ve özel işletmelerin yöneticilerine zaman; yapılması gereken işleri yapmış olunduğunu, yapılmaması gereken işlerle vakti harcandığını, toplantı, randevu gibi belirli işler için mazeret uyduruyor olunduğunu, gün boyunca yapılan kayda değer işleri saymakta zorlanıldığı anlamına gelmez.

H₀₄ : Kamu ve özel işletmelerin yöneticileri zamanı daha verimli kullanmak için, zaman yönetiminden yararlanmaz.

H₀₅ : Kamu ve özel işletmelerde zaman yönetimiyle ilgili; zamanı planlama, yetki devretme, karar verme,zamanı kontrol etme konuları önemli değildir.

H₀₆ : Kamu ve özel işletmelerde zamanı planlarken; net ve anlaşılır hedefler belirlemeye, önemli ve büyük işleri parçalara ayırmaya, önceliklerinizi belirlemeye, program takip etmeye, son bitirme tarihlerine uymaya dikkat edilmez.

H₀₇ : Kamu ve özel işletmelerde zamanın yönetiminin kontrol aşamasında verimliliğe olan katkısı,organizasyonun sağlanması, stratejiye uyumluluğu, kesintiye uğramaması, konularına dikkat edilmez.

H₀₈ : Kamu ve özel işletmelerde zamanın etkin kullanımını engelleyen başlıca nedenler kesintiler, erteleme, toplantılar, sistematik olmayan çalışma çevresi, seçici olmayan okuma, hafızaya aşırı güven, seyahat yoğunluğu, aşırı stres, yetersiz yetki devri ve etkin olmayan iletişim değildir.

H₀₉ : Kamu ve özel işletmelerde başlıca kesinti nedenleri, ziyaretçiler, telefon ve açık plan bürolar değildir

H₀₁₀ : Kamu ve özel işletmelerde zamanın etkin kullanımını engelleyen nedenleri ortadan kaldırmak için; planlamak, plana bağlı kalmak, organize olmak, hedef belirlemek, yetki devri, kontrol listeleri yapmak ve etkili motivasyon gerekmez.

H₀₁₁ : Kamu ve özel işletmelerde yetki devrederken; yeterli bilgi akışına, devredilen işin açık ve net olmasına, sorumluluk alacak kişiyle, işin niteliğinin uyumuna ve yeterli geri bildirim (feedback) sağlanmasına dikkat edilmez.

H₀₁₂ : Kamu ve özel işletmelerde yetki devredilecek kişi; iş için istekli ve yetenekli olma, işi net bir şekilde anlama, işi bitirmesi gereken zamanı bilme ve iş için gerekli sorumlulukları yürütebilecek yetkilerle donatılmış olma özelliklerine sahip olmaz.

H₀₁₃ : Kamu ve özel işletmelerde yetki devri koşulları; lidere inanmak, amaca inanmak, işletme modeline inanmak, yetkilendirmeye inanmak ve ödülle inanma değildir.

H₀₁₄ : Kamu ve özel işletmelerde yetki devrinin kazandırdığı yararlar; verimliliği artırmak, zaman kazandırmak, astların bilgi ve becerilerini geliştirmek, karar vermeyi kolaylaştırmak ve bilgi akışını hızlandırmak değildir.

H₀₁₅ : Kamu ve özel işletmelerde yetki devredeninin önündeki engeller; bizzat uygulamayı tercih etmek, herkesin “bütün ayrıntıları bilmesini” istemek, “ben kendim daha iyi yaparım” eğiliminde olmak, işte yada yetki devri konusunda deneyimsiz bulunmak, güvensizlik, sevilmeme korkusu, hatalara karşı hoş görülmemek, astlara güvenmemek, gereğinden fazla denetime yönelten mükemmelleme duygusu, iş dağılımını dengeleyici bir organizasyon yeteneğinin olmaması, sorumluluk oranında yetki vermemek, görevlerin niteliğinden emin olmamak ve etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirmek değildir.

H₀₁₆ : Kamu ve özel işletmelerde yetki devredileninin önündeki engeller, tecrübesizlik, yeteneksizlik, yeterli olamamak, organize olamamak, aşırı iş yükü ve önemsiz işlerle ilgilenmek değildir.

4.1.7 Araştırmada Bilgi Toplama Yöntemi

Bu araştırmada bilgi toplama yöntemi olarak 18 soruluk bir anket kullanılmıştır. Anketler yüz yüze ve faks yoluyla cevaplayıcılara ulaşmıştır.

Araştırmada sırasıyla; anketi yapan kişinin yöneticilik kimliği, stratejik yönetime yaklaşımı, zaman yönetimine yaklaşımı, engelleri, çözüm yolları ve yetki devriyle ilgili tutumu saptanmaya çalışılmıştır.

4.1.8 Örneklemeye Süreci

Bu anket Kocaeli Sanayi Odasından alınan Kocaeli çevresindeki büyük ölçekli listesinde bulunan 100 işletme arasında basit tesadüfi örneklemeye yöntemi ele alınarak 30 özel işletme yöneticisi, kamu sektöründen ise 25 yönetici üzerinde uygulanmıştır.

4.2 Uygulamanın Analizi

Bu araştırmada ele alınan yöneticilerden kamu sektörü ve özel sektör olarak sınıflandırılmış ve sorulara verdikleri cevap değerleri doğrultusunda dikkatli bir şekilde incelenmiştir.

Anket formunda yer alan soruların değerlendirilmesinde Likert Ölçeğinden yararlanılmış, sütün diyagramla da gösterilmiştir. Araştırma ile ilgili her bir soru için bir hipotez oluşturulmuştur.

4.2.1 H_{01} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{01} : Kamu ve özel işletmelerin de stratejik yönetimin ; tepe yönetimin bir fonksiyonu vizyon ve misyon sahibi olma, uzun vadeli, sürekli ve gelişmekte olma, yüksek riskli, örgüt kavramını benimsemiş, çevreye karşı sosyal sorumluluk taşıma, alt kademe yöneticilere rehberlik etme, kaynakları en etkili şekilde kullanma özelliklerini benimsememiştir.

H_{11} : Kamu ve özel işletmelerin de stratejik yönetimin ; tepe yönetimin bir fonksiyonu vizyon ve misyon sahibi olma, uzun vadeli, sürekli ve gelişmekte olma, yüksek riskli, örgüt kavramını benimsemiş, çevreye karşı sosyal sorumluluk taşıma, alt kademe yöneticilere rehberlik etme, kaynakları en etkili şekilde kullanma özelliklerini benimsemiştir.

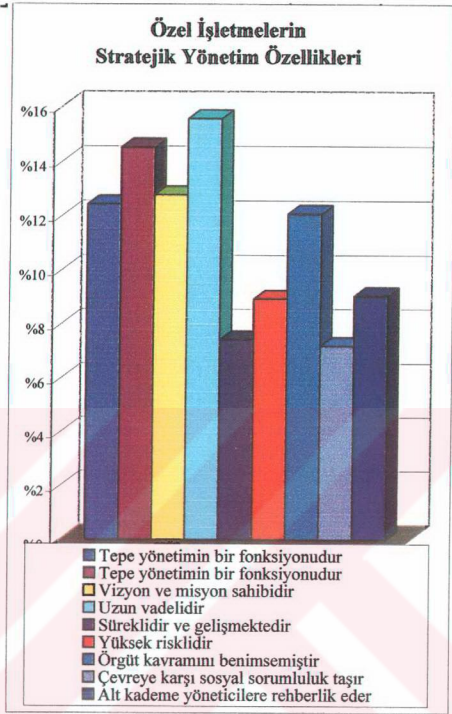
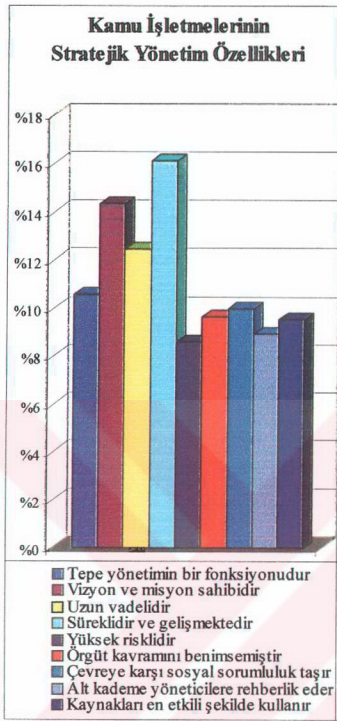
Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tabloda stratejik yönetim özellikleri sıralanmıştır.

Tablo 4.1. Kamu ve Özel İşletmelerin Stratejik Yönetim Özellikleri Arasındaki İlişki

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Tepe yönetimin bir fonksiyonudur	90	%11	107	%12
Vizyon ve misyon sahibidir	122	%14	125	%15
Uzun vadeli	106	%12	110	%13
Sürekli ve gelişmektedir	137	%16	134	%16
Yüksek risklidir	73	%9	64	%7
Örgüt kavramını benimsemiştir	82	%10	77	%9
Çevreye karşı sosyal sorumluluk taşır	85	%10	104	%12
Alt kademe yöneticilere rehberlik eder	76	%9	62	%7
Kaynakları en etkili şekilde kullanır	81	%10	78	%9
	861		861	

Tablo 4.1’de gözlenen yüzde değerleri üzerinden kamu ve özel sektörü stratejik yönetim özellikleri açısından karşılaştırsak; her iki tarz işletmede de “sürekli gelişme” ve “vizyon-misyon” sahibi olma en önemli özellikler olarak benimsenmiştir. Kamu ve özel işletmeler açısından “alt kademe yöneticilere rehberlik etme” ve “yüksek risklilik” en az önemli özellik olarak kabul edilmiştir.

Bu değerleri sütun diyagram olarak göstermek aşağıdaki gibi mümkündür:



Şekil(4.1) Kamu ve Özel İşletmelerin Stratejik Yönetim Özellikleri Arasındaki İlişki

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi süreklilik ve gelişmekte olmak en önemli stratejik yönetim özelliğidir, bunu sağlamak için de vizyon ve misyon sahibi olma ve uzun vadeli düşünmek gereklidir. Bu özellikler de ikinci önem sırasındadırlar.

Kamu ve özel işletmelerin yöneticileri stratejik yönetim özellikler konusunda aynı görüşlere sahiptirler bunda dolayı da H_{01} hipotezi red edilecektir.

4.2.2 H_{02} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{02} : Kamu ve özel işletmelerin başlıca stratejik amaçları; karlılık, büyüme, süreklilik, sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve sosyal değerler, doğal çevrenin korunması, tüketicinin korunması, çalışma niteliğinin geliştirilmesi ve verimlilik degildir.

H₁₂ : Kamu ve özel işletmelerin başlıca stratejik amaçları; karlılık, büyüme, süreklilik, sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve sosyal değerler, doğal çevrenin korunması, tüketicinin korunması, çalışma niteliğinin geliştirilmesi ve verimliliğidir.

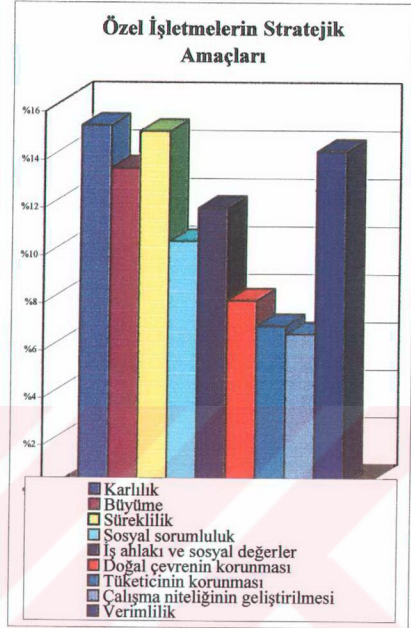
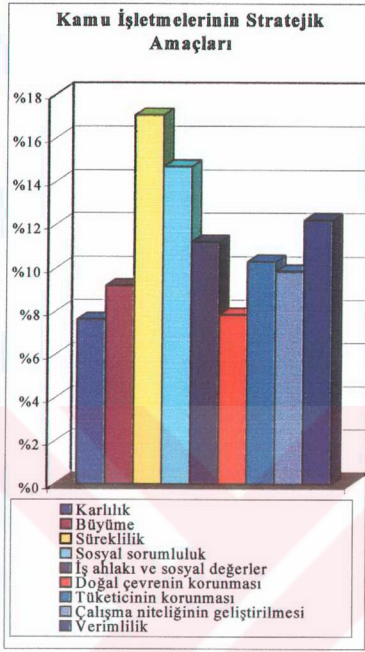
Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tabloda başlıca stratejik amaçlar kamu ve özel işletme yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir.

Tablo4.2. Kamu ve Özel İşletmelerin Stratejik Amaçları Arasındaki İlişki

Değişken	Frekans	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
		Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)	Frekans
Karlılık	68	%8	128	%15	
Büyüme	82	%9	113	%13	
Süreklilik	152	%17	126	%15	
Sosyal sorumluluk	131	%15	87	%10	
İş ahlakı ve sosyal değerler	100	%11	99	%12	
Doğal çevrenin korunması	70	%8	66	%8	
Tüketicinin korunması	92	%10	57	%7	
Çalışma niteliğinin geliştirilmesi	88	%10	54	%6	
Verimlilik	109	%12	119	%14	
	892		892		

Tablo 4.2’de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmeleri stratejik amaçları açısından incelendiğinde iki tarz işletme için “süreklilik” en önemli amaçtır fakat “karlılık” özel işletmeler için en önemli amaçlardan ikincisi olduğu halde, kamu işletmeleri için en az önemli amaçtır.

Bu değerleri sütün diyagram üzerinde daha net incelemek mümkündür.



Şekil(4.2) Kamu ve Özel İşletmelerin Stratejik Amaçları Arasındaki İlişki

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi “süreklilik” ve “verimlilik” en önemli stratejik amaçlar olarak kamu ve özel işletmelerce benimsenmişken, “karlılık” sadece özel işletmeler için önemli amaç olarak kabul edilmiştir; kamu işletmelerince o derece önemli değildir. Kamu işletmelerince önemli görülen “sosyal sorumluluk” ise özel işletmeler için aynı öneme sahip değildir.

Uygulamamıza katılan özel işletme yöneticileri çalışanların memnuniyetini sağlamayı bu stratejik amaçlara ilave etmişlerdir.

Kamu ve özel işletmelerce benimsenen bu stratejik amaçlar H_02 hipotezi red edilmiştir.

4.2.3 H_03 Hipotezinin Test Edilmesi

H_03 : Kamu ve özel işletmeleri yöneticilerine göre zaman kullanımı; yapılması gereken işleri yapılmış olduğunun, yapılmaması gereken işlerle vakti harcadığını, toplantı, randevu gibi belirli işler için mazeret uyduruyor olduğunu, gün boyunca yapılan kayda değer işleri saymakta zorlandığı anlamına gelmez.

H₁₃ : Kamu ve özel işletmeleri yöneticilerine göre zaman kullanımı; yapılması gereken işleri yapmış olduğunun, yapılmaması gereken işlerle vakti harcadığını, toplantı, randevu gibi belirli işler için mazeret uyduruyor olduğunu, gün boyunca yapılan kayda değer işleri saymakta zorlandığı anlamına gelir.

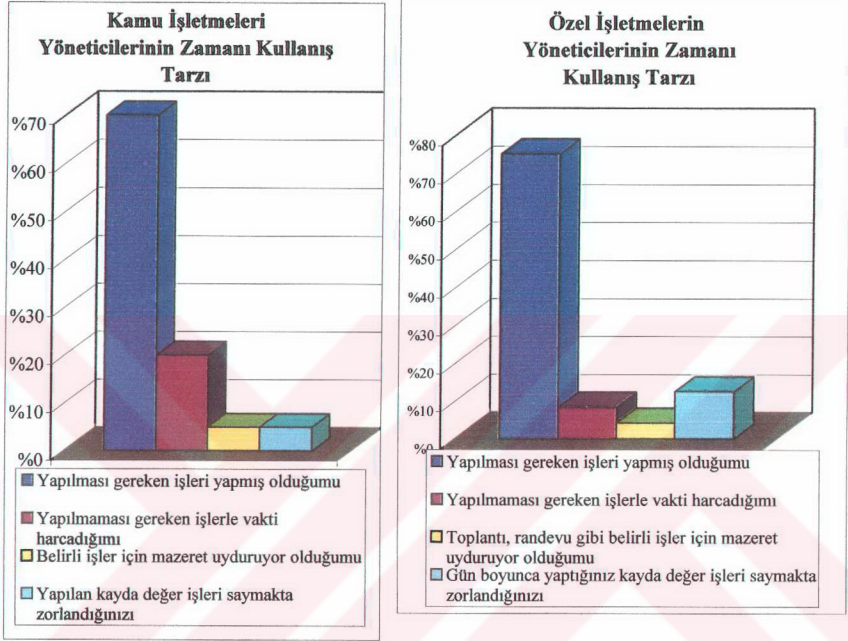
Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo yöneticilerin gün sonunda o günkü görevleriyle, ellerindeki zaman arasında nasıl bir ilişki olduğunu gösterir.

Tablo 4.3. Kamu ve Özel İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanış Tarzları Arasındaki İlişki

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Yapılması gereken işleri yapmış olduğumu	14	%70	18	%75
Yapılmaması gereken işlerle vakti harcadığımı	4	%20	2	%8
Belirli işler için mazeret uyduruyor olduğumu	1	%5	1	%4
Yapılan kayda değer işleri saymakta zorlandığınızı	1	%5	3	%13
	20		24	

Tablo 4.3'de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmelerin yöneticileri "gün sonunda yapılması gereken işlerin çoğunu yapmış bulunuyor". Kamu işletmeleri yöneticilerinin %70'i "gün boyunca yapılması gereken işleri yapmış olurken", özel işletme yöneticilerinin %75'i "yapılması gereken işleri yapmış olabilmektedir".

Diğer başlıklar açısından sütün diyagramı kullanmak daha net olacaktır.



Şekil (4.3) Kamu ve Özel İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanış Tarzları Arasındaki İlişki

Bu diyagramlardan da görüldüğü gibi, kamu ve özel işletme yöneticileri gün boyunca yapması gereken işleri yapmış olurken, özel işletme yöneticilerinin toplantı, randevu gibi belirli işler için daha çok mazeret uydurduğu gözükmektedir.

Kamu ve özel işletmeleri yöneticileri tarafından harcanan zamanın kullanış tarzları H_{03} hipotezin red etmektedir.

4.2.4 H_{04} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{04} : Kamu ve özel işletmelerin yöneticileri zamanı daha verimli kullanmak için, zaman yönetiminden yararlanılmaz.

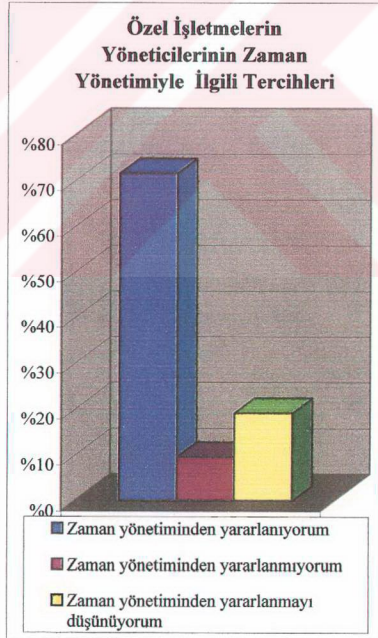
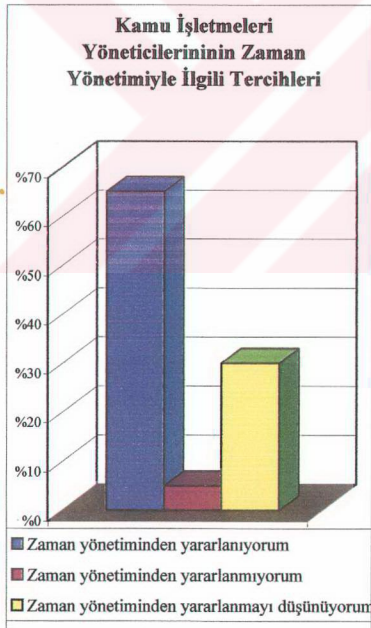
H_{14} : Kamu ve özel işletmelerin yöneticileri zamanı daha verimli kullanmak için, zaman yönetiminden yararlanır.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo yöneticilerin zaman yönetimi kavramıyla olan ilişkilerini inceler.

Tablo 4.4 Kamu Ve Özel İşletmelerin Yöneticilerinin Zamanla İlgili Durumu

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Zaman yönetiminden yararlanıyorum	13	%65	15	%71
Zaman yönetiminden yararlanmıyorum	1	%5	2	%10
Zaman yönetiminden yararlanmayı düşünüyorum	6	%30	4	%19
	20		21	

Tablo 4.4’de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmeleri yöneticileri “zaman yönetiminden yararlanmakta”. Özel işletmelerin yöneticilerinin %71 “zaman yönetimi kavramını kullanırken”, kamu yöneticilerini sadece %65’i “zaman yönetimini” kullanmaktadır.



Şekil (4.4) Kamu Ve Özel İşletmelerin Yöneticilerininin Zamanla İlgili Durumu

Bu diyagramlarda da görüldüğü gibi, işletmelerin yöneticileri zaman yönetiminden daha çok yararlanıyor ve yararlanmayı düşünüyor iken kamu işletmeleri için aynı oranların geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir.

Kamu ve özel işletmelerinin yöneticilerinin zamanla ilgili tercihleri H_{04} hipotezini red eder.

4.2.5 H_{05} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{05} : Özel ve kamu işletmelerinde zaman yönetimiyle ilgili; zamanı planlama, yetki devretme, karar verme,zamanı kontrol etme konuları önemli değildir.

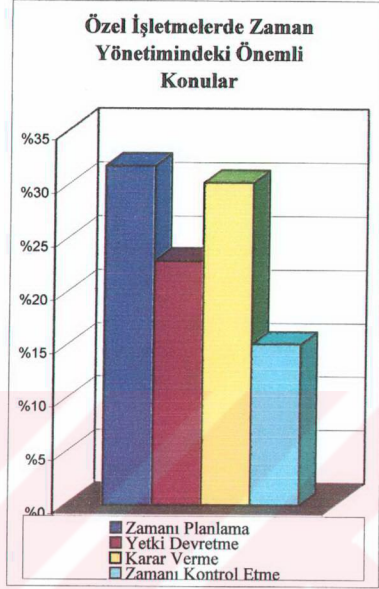
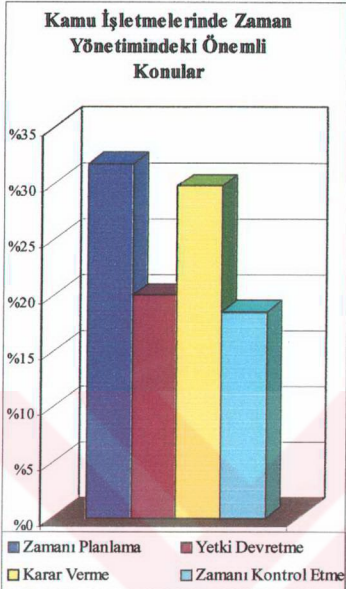
H_{15} : Özel ve kamu işletmelerinde zaman yönetimiyle ilgili; zamanı planlama, yetki devretme, karar verme,zamanı kontrol etme konuları önemlidir.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo, yöneticilerin zaman yönetimi kavramıyla ilişkili kavramları önem sırasına göre incelemektedir.

Tablo 4.5 Kamu ve Özel İşletmeler İçin Zaman Yönetimiyle İlgili Konuların Önem Derecesi

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Zamanı Planlama	65	%32	61	%32
Yetki Devretme	41	%20	44	%23
Karar Verme	61	%30	58	%30
Zamanı Kontrol Etme	38	%19	29	%15
	205		192	

Tablo 4.5’de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmeler zaman yönetiminde sırasıyla “zamanı planlama”, “karar verme”, “yetki devretme” ve “zamanı kontrol etme” kavramlarına aynı önemi vermişlerdir. Bunu, sütün diyagram aracılığıyla birbirine çok yakın olan şekilden de anlayabiliriz.



Şekil (4.5) Kamu ve Özel İşletmeler İçin Zaman Yönetimiyle İlgili Konuların Önem Derecesi

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi, kamu ve özel işletmelerin zaman yönetimine yaklaşımları çok yakındır. Özel işletmeler “zamanın kontrol edilmesi” kavramına kamu işletmelerine nazaran biraz daha az önem vermektedirler.

Kamu ve özel işletmelerin zaman yönetimi kavramındaki önemli konulara yaklaşımları H_{05} hipotezini red etmektedir.

4.2.6 H_{06} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{06} : Kamu ve özel işletmelerde zamanı planlarken; net ve anlaşılır hedefler belirlemeye, önemli ve büyük işleri parçalara ayırmaya, önceliklerinizi belirlemeye, program takip etmeye, son bitirme tarihlerine uymaya dikkat edemez.

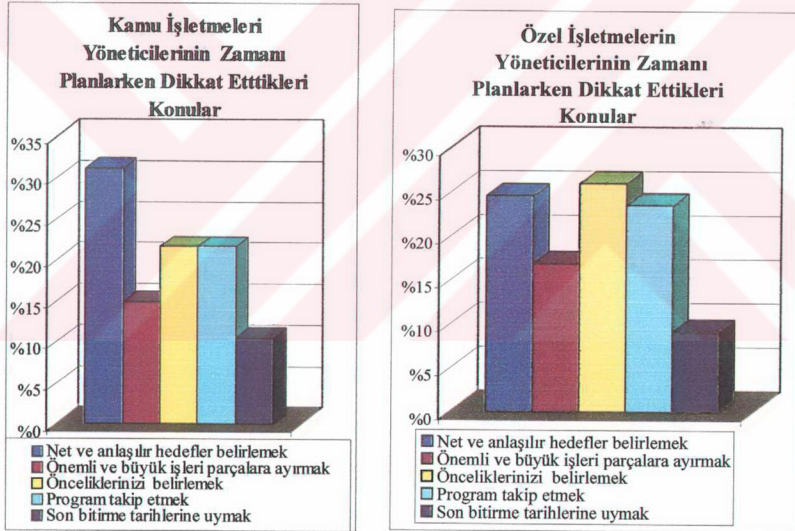
H_{16} : Kamu ve özel işletmelerde zamanı planlarken; net ve anlaşılır hedefler belirlemeye, önemli ve büyük işleri parçalara ayırmaya, önceliklerinizi belirlemeye, program takip etmeye, son bitirme tarihlerine uymaya dikkat edilir.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo yöneticilerin zamanı planlarken ele aldıkları kavramları önem sırasına göre inceler.

Tablo 4.6. Kamu ve Özel İşletmelerin Yöneticilerinin Zamanı Planlarken Dikkat Ettikleri Konular

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Net ve anlaşılır hedefler belirlemek	92	%31	70	%25
Önemli ve büyük işleri parçalara ayırmak	44	%15	48	%17
Önceliklerinizi belirlemek	64	%22	74	%26
Program takip etmek	64	%22	67	%24
Son bitirme tarihlerine uymak	31	%11	26	%9
Diğer	295		285	

Tablo 4.6’de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmelerin yöneticilerinin “zamanı planlarken” dikkat ettikleri konular önem derecesine göre farklılık gösterir. Bu farklılık aşağıdaki şekilde daha net görülmüştür.



Şekil (4.6) Kamu ve Özel İşletmelerin Yöneticilerinin Zamanı Planlarken Dikkat Ettikleri Konular

Bu diyagramlarda görüleceği gibi kamu ve özel işletmelerin zamanı planlarken dikkat ettikleri konular önem derecesine göre farklılık göstermektedir. Özel işletmeler için “öncelikleri belirlemek” en önemli, “net ve anlaşılır hedefler belirlemek” ikinci sırayı alırken ; kamu işletmelerinde bu tam tersidir. “Son bitirme tarihine uyum” ise her iki işletmede de zamanı planlarken en az dikkat edilecek konu olarak belirtilmiştir.

Kamu ve özel işletmelerin zamanı planlarken dikkat ettikleri konulara yaklaşımları H_{06} hipotezini red etmektedir.

4.2.7 H_{07} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{07} : Kamu ve özel işletmelerde zamanın yönetiminin kontrol aşamasında verimliliğe olan katkısı, organizasyonun sağlanması, stratejiye uyumluluğu, kesintiye uğramaması, konularına dikkat edilmez.

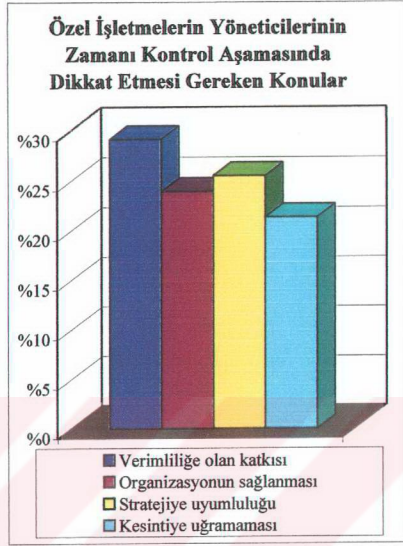
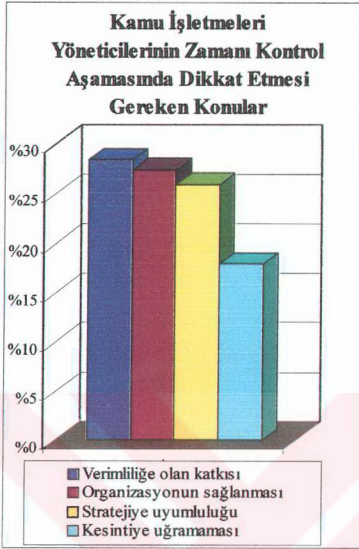
H_{17} : Kamu ve özel işletmelerde zamanın yönetiminin kontrol aşamasında verimliliğe olan katkısı, organizasyonun sağlanması, stratejiye uyumluluğu, kesintiye uğramaması, konularına dikkat edilir.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo, yöneticilerin zamanı kontrol aşamasında ele aldıkları kavramları önem sırasına göre incelemektedir.

Tablo 4.7. Kamu ve Özel İşletmelerin Yöneticilerinin Zamanı Kontrol Ederken Dikkat Ettikleri Konular

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Verimliliğe olan katkısı	57	%29	56	%29
Organizasyonun sağlanması	55	%28	46	%24
Stratejiye uyumluluğu	52	%26	49	%26
Kesintiye uğramaması	36	%18	41	%21
	200		192	

Tablo 4.7’de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmelerin yöneticileri zamanı ilk önce “verimliliğe olan katkısı” açısından kontrol ederler, diğer değerlerin dağılımı aşağıdaki gibidir:



Şekil (4.7) Kamu ve Özel İşletmelerin Yöneticilerinin Zamanı Kontrol Ederken Dikkat Ettikleri Konular

Bu diyagramlarda da görüldüğü gibi kamu ve özel işletmelerin zamanı kontrol ederken “verimliliğe olan katkısına” en çok değer verirken, en az dikkat edilmesi gereken konu olarak “kesintiler” belirlenmiştir. Kamu işletmeleri için “organizasyonun sağlanması” daha önemliyken, özel işletmeler içinse “stratejiye uyumluluk” daha fazla önem taşır.

Kamu ve özel işletmelerin zamanı kontrol ederken ki, konulara yaklaşımları H_{07} hipotezini red etmektedir.

4.2.8 H_{08} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{08} : Kamu ve özel işletmelerde zamanın etkin kullanımını engelleyen başlıca nedenler kesintiler, erteleme, toplantılar, sistematik olmayan çalışma çevresi, seçici olmayan okuma, hafızaya aşırı güven, seyahat yoğunluğu, aşırı stres, yetersiz yetki devri ve etkin olmayan iletişim değildir.

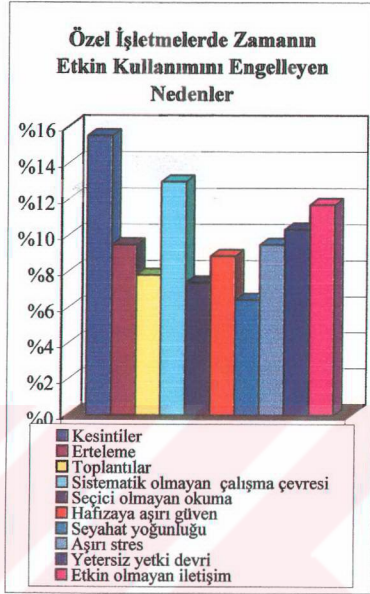
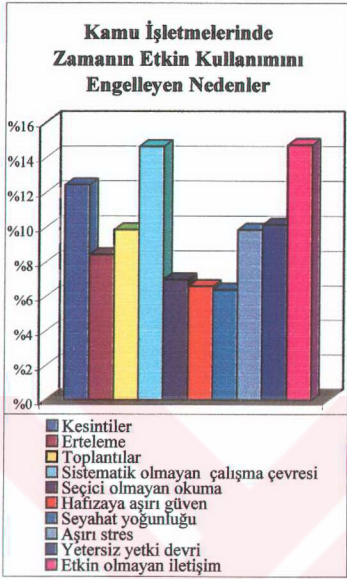
H_{18} : Kamu ve özel işletmelerde zamanın etkin kullanımını engelleyen başlıca nedenler kesintiler, erteleme, toplantılar, sistematik olmayan çalışma çevresi, seçici olmayan okuma, hafızaya aşırı güven, seyahat yoğunluğu, aşırı stres, yetersiz yetki devri ve etkin olmayan iletişimdir.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo kamu ve özel işletmelerinde zamanın etkin kullanımını engelleyen başlıca nedenler önem sırasına göre ele alınmıştır.

Tablo 4.8 Kamu ve Özel İşletmelerde Zamanın Etkin Kullanımını Engelleyen Nedenler

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Kesintiler	130	%12	147	%16
Erteleme	88	%8	90	%9
Toplantılar	103	%10	74	%8
Sistemati olmayan çalışma çevresi	153	%15	123	%13
Seçici olmayan okuma	73	%7	70	%7
Hafızaya aşırı güven	69	%7	84	%9
Seyahat yoğunluğu	67	%6	61	%6
Aşırı stres	103	%10	90	%9
Yetersiz yetki devri	106	%10	98	%10
Etkin olmayan iletişim	154	%15	111	%12
	1046		948	

Tablo 4.8’de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmelerin zamanını etkin kullanımını en az engelleyen neden “seyahat yoğunlu”dur. Fakat diğer engeller kamu ve özel işletmeler için farklılık gösterir. Kamu işletmeleri için en önemli engel “yetersiz iletişim”ken , özel işletmeler için aynı derecede engel oluşturmaz. Özel işletmelerse en önemli engeli, “kesintiler” olarak tanımlamaktadır.



Şekil(4.8) Kamu ve Özel İşletmelerde Zamanın Etkin Kullanımını Engelleyen Nedenler

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi kamu ve özel işletmelerde zamanın etkin kullanımını engelleyen değerleri aynı oranda değildir. Ankete katılan yöneticilerin bu engellere neden oluşları “bilgisizlik ve şekilsiz ilişkiler” şeklinde olmaktadır.

Kamu ve özel işletmelerin zamanın etkin kullanımını engelleyen başlıca nedenleri H_{08} hipotezini red etmektedir.

4.2.9 H_{09} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{09} : Kamu ve özel işletmelerde başlıca kesinti nedenleri, ziyaretçiler, telefon ve açık plan bürolar değildir.

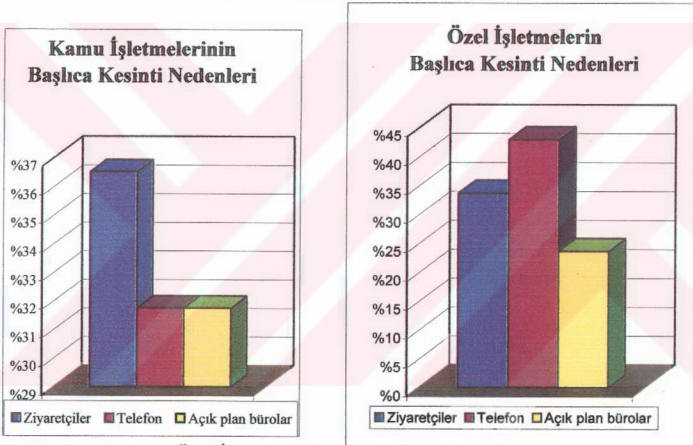
H_{19} : Kamu ve özel işletmelerde başlıca kesinti nedenleri, ziyaretçiler, telefon ve açık plan bürolardır.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo kamu ve özel işletmelerin başlıca kesinti nedenlerini önem sırasına göre ele almıştır.

Tablo 4.9. Kamu ve Özel İşletmelerin Başlıca Kesinti Nedenleri

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Ziyaretçiler	46	%37	40	%34
Telefon	40	%32	51	%43
Açık plan bürolar	40	%32	28	%24
	126		119	

Tablo 4.9’da gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmelerin başlıca kesinti nedenleri farklılık göstermektedir. Kamu işletmeleri için en önemli kesinti sebebi olan “ziyaretçiler”, özel işletmeler için aynı öneme sahip değildir. “Telefon kesintileri” ise kamu işletmeleri için önemli bir yer tutmazken özel işletmelerin en önemli kesinti sebebidir. “Açık plan bürolar” özel işletmeler için önemli orana sahip bir kesinti sebebidir. Bu değerleri aşağıdaki şekillerle daha net inceleyebiliriz.



Şekil (4.9) Kamu ve Özel İşletmelerin Başlıca Kesinti Nedenleri

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi, kamu ve özel işletmeler arasında kesinti nedenleri konusunda farklılıklar vardır. Özel işletmelerin yöneticileri bu kesintilere ilave olarak “alt kademede çalışanların sorunlarını”, “plansızlığı”, “alt ve üst kademenin önceliklerinin çatışmasını”; kamu işletmelerinin yöneticileri ise “plansız alınan raporları” ve “etkin olmayan çalışma koşullarını” göstermişlerdir.

Kamu ve özel işletmelerin başlıca kesinti nedenleri H_{09} hipotezini red etmektedir.

4.2.10 H_{010} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{010} : Kamu ve özel işletmelerin zamanın etkin kullanımını engelleyen nedenleri ortadan kaldırmak için; planlamak, plana bağlı kalmak, organize olmak, hedef belirlemek, yetki devri, kontrol listeleri yapmak ve etkili motivasyon gerekli değildir.

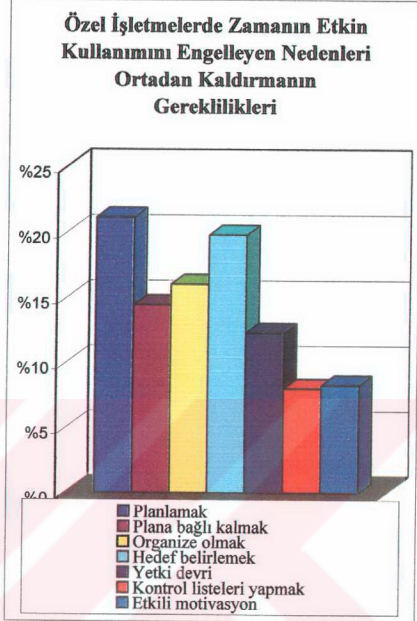
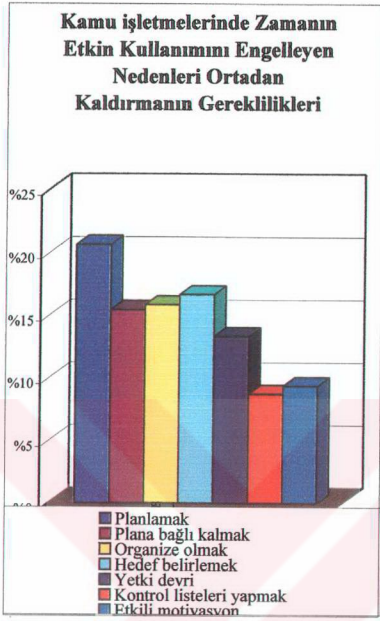
H₀₁₁ : Kamu ve özel işletmelerin zamanın etkin kullanımını engelleyen nedenleri ortadan kaldırmak için; planlamak, plana bağlı kalmak, organize olmak, hedef belirlemek, yetki devri, kontrol listeleri yapmak ve etkili motivasyon gereklidir.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo kamu ve özel işletmelerin zamanın etkin kullanımını engelleyen nedenleri ortadan kaldırmak için olan gereklilikleri önem sırasına göre ele almıştır.

Tablo 4.10. Kamu ve Özel İşletmelerin Zamanını Etkin Kullanımını Engelleyen Nedenlerin Ortadan Kaldırılmasının Koşulları

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Planlamak	99	%21	79	%21
Plana bağlı kalmak	74	%15	54	%14
Organize olmak	76	%16	60	%16
Hedef belirlemek	80	%17	74	%20
Yetki devri	64	%13	46	%12
Kontrol listeleri yapmak	42	%9	30	%8
Etkili motivasyon	45	%9	31	%8
	480		374	

Tablo 4.10'da gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmelerin zamanının etkin kullanımını engelleyen nedenlerin ortadan kaldırılması için en önemli koşul "planlamaktır". Bunu, "hedef belirlemek" takip etmektedir. Bu sıralama aşağıdaki şekilde daha net biçimde görülür.



Şekil (4.10) Kamu ve Özel İşletmelerin Zamanını Etkin Kullanımını Engelleyen Nedenlerin Ortadan Kaldırılmasının Koşulları

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi, kamu ve özel işletmeler arasında zamanın etkin kullanımını engelleyen nedenler açısından fark yoktur.

Kamu ve özel işletmelerin zamanın etkin kullanımını engelleyen nedenlerin ortadan kaldırma yaklaşımları H_{010} hipotezini red eder niteliktedir.

4.2.11 H_{011} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{011} : Kamu ve özel işletmelerde yetki devrederken; yeterli bilgi akışına, devredilen işin açık ve net olmasına, sorumluluk alacak kişiyle, işin niteliğinin uyumuna ve yeterli geri bildirim (feedback) sağlanmasına dikkat edilmemelidir.

H_{111} : Kamu ve özel işletmelerde yetki devrederken; yeterli bilgi akışına, devredilen işin açık ve net olmasına, sorumluluk alacak kişiyle, işin niteliğinin uyumuna ve yeterli geri bildirim (feedback) sağlanmasına dikkat edilmelidir.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo kamu ve özel işletmelerin yetki devrederken dikkat etmeleri gereken konularını önem sırasına göre ele almıştır.

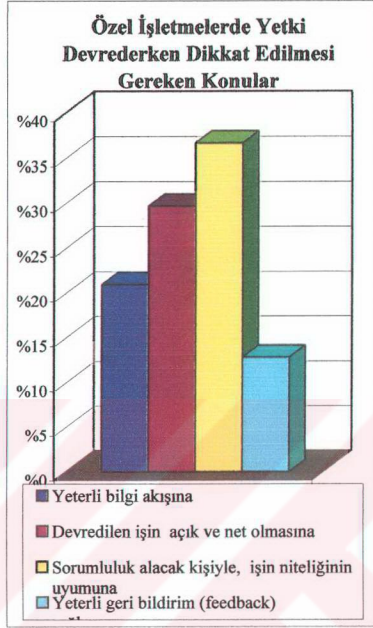
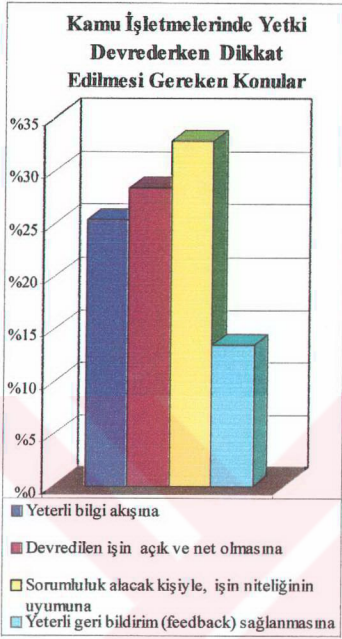
Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo kamu ve özel işletmelerin yetki devrederken dikkat etmeleri gereken konularını önem sırasına göre ele almıştır.

Tablo 4.11. Kamu ve Özel İşletmelerin Yetki Devrederken Dikkat Etmeleri Gereken Konuları

Değişken	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Yeterli bilgi akışına	51	%25	36	%21
Devredilen işin açık ve net olmasına	57	%28	51	%30
Sorumluluk alacak kişiyle, işin niteliğinin uyumuna	66	%33	63	%37
Yeterli geri bildirim (feedback) sağlanmasına	27	%13	22	%13
	201		172	

Tablo 4.11’de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmelerin yetki devrederken dikkat etmeleri gereken en önemli konu, “sorumluluk alacak kişinin işin niteliğine uyumudur”, bunu “işin açık ve net olması” izler .

Yetki devredilirken dikkat edilmesi gereken konuları aşağıda daha net bir şekilde görebiliriz.



Şekil (4.11) Kamu ve Özel İşletmelerin Yetki Devrederken Dikkat Etmeleri Gereken Konuları

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi, kamu ve özel işletmeler arasında yetki devredilirken sırasıyla önce sorumluluk alacak kişi, daha sonra işin niteliği, bilgi akışı ve geribildirim önem taşımaktadır.

Kamu ve özel işletmelerinin yetki devrederken dikkat etmeleri gereken konuları H_{011} hipotezini red etmektedir.

4.2.12 H_{012} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{012} : Kamu ve özel işletmelerde yetki devredilecek kişi; iş için istekli ve yetenekli olma, işi net bir şekilde anlama, işi bitirmesi gereken zamanı bilme ve iş için gerekli sorumlulukları yürütebilecek yetkilerle donatılmış olma özelliklerine sahip olmamalıdır.

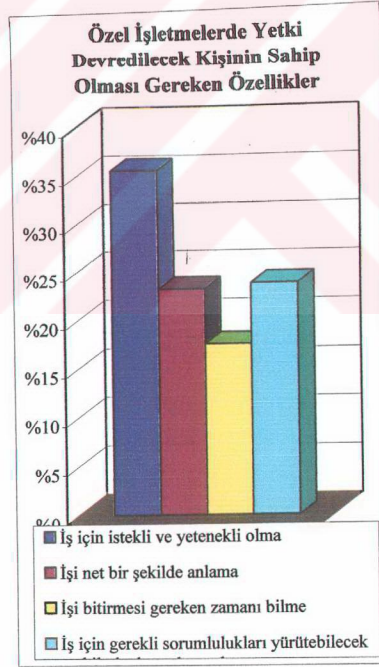
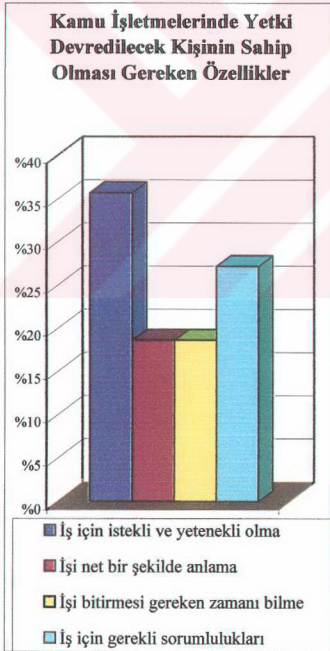
H_{112} : Kamu ve özel işletmelerde yetki devredilecek kişi; iş için istekli ve yetenekli olma, işi net bir şekilde anlama, işi bitirmesi gereken zamanı bilme ve iş için gerekli sorumlulukları yürütebilecek yetkilerle donatılmış olma özelliklerine sahip olmalıdır.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo kamu ve özel işletmelerin yetki devredilecek kişinin sahip olması gereken özellikleri önem sırasına göre ele almıştır.

Tablo 4.12. Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredilecek Kişinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
İş için istekli ve yetenekli olma	71	%36	63	%36
İşi net bir şekilde anlama	37	%19	41	%23
İşi bitirmesi gereken zamanı bilme	37	%19	31	%18
İş için gerekli sorumlulukları yürütebilecek	54	%27	42	%24
	199		177	

Tablo 4.12’de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmeler “yetki devredecekleri kişide bazı özellikler aramaktadırlar”. Bu özellikler içinde “iş için istekli ve yetenekli olma” en önemli özelliktir. Diğer özelliklerde kamu ve özel işletmelerde sıralama birbiriyle aynıdır.



Şekil 4.12 Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredilecek Kişinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi kamu ve özel işletmeler arasında yetki devredilecek kişinin sahip olması gereken özelliklerin oranının arasında çok fark yoktur; bu da H₀₁₂ hipotezini red etmektedir..

4.2.13 H₀₁₃ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁₃ : Kamu ve özel işletmelerde yetki devri koşulları; lidere inanmak, amaca inanmak, işletme modeline inanmak, yetkilendirmeye inanmak ve ödüle inanmak değildir.

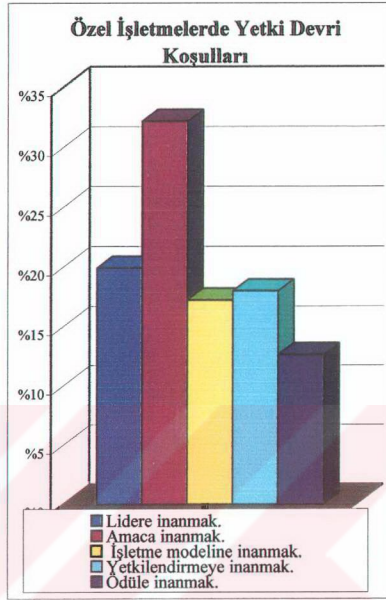
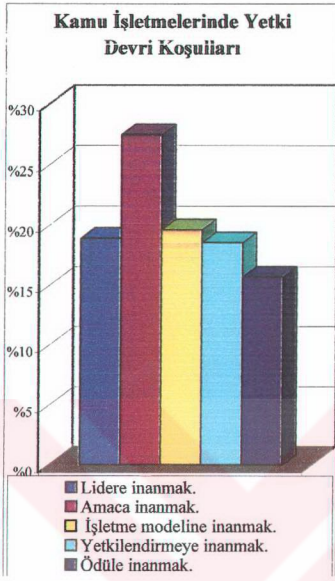
H₁₁₃ : Kamu ve özel işletmelerde yetki devri koşulları; lidere inanmak, amaca inanmak, işletme modeline inanmak, yetkilendirmeye inanmak ve ödüle inanmaktır.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo kamu ve özel işletmelerin yetki devri koşullarının önem sırasına göre ele almıştır.

Tablo 4.13 Kamu ve Özel İşletmelerin Yetki Devri Koşulları

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Lidere inanmak.	53	%19	52	%20
Amaca inanmak.	77	%27	84	%32
İşletme modeline inanmak.	55	%20	45	%17
Yetkilendirmeye inanmak.	52	%19	47	%18
Ödüle inanmak.	44	%16	33	%13
	281		261	

Tablo 4.13'de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmelerinde en önemli yetki koşulu amaca inanmaktır. Diğer koşullar aşağıdaki şekilde daha net verilmiştir.



Şekil (4.13) Kamu ve Özel İşletmelerin Yetki Devri Koşulları

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi kamu ve özel işletmeler arasındaki yetki devri koşulları amaca inanmakla başlıyor fakat ikinci önemli koşul kamu işletmeleri için işletme modeline inanmakken, özel işletmeler için lidere inanmak olarak farklılık gösteriyor. Kamu ve özel işletmeler için ödüle inanmak, en son yetki devri koşuludur. Ayrıca özel işletme yöneticileri tarafından kişinin kendine olan güveni ilave bir koşul olarak gösterilmiştir.

Kamu ve özel işletmelerinin yetki devri koşulları H_{013} hipotezini red etmektedir.

4.2.14 H_{014} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{014} : Kamu ve özel işletmelerde yetki devrinin kazandırdığı yararlar; verimliliği artırmak, zaman kazandırmak, astların bilgi ve becerilerini geliştirmek, karar vermeyi kolaylaştırmak ve bilgi akışını hızlandırmak değildir.

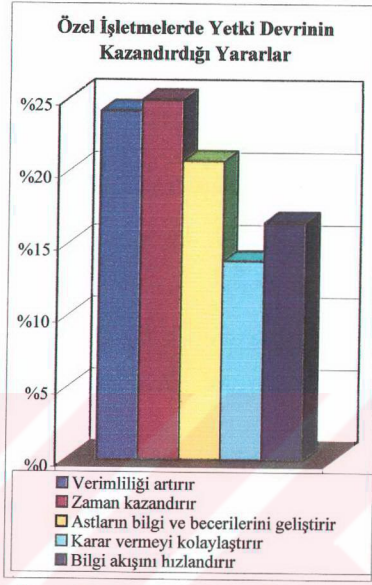
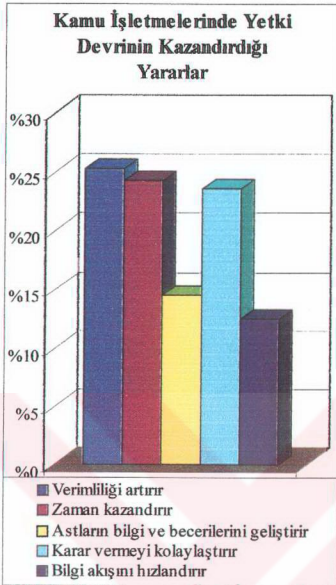
H_{114} : Kamu ve özel işletmelerde yetki devrinin kazandırdığı yararlar; verimliliği artırmak, zaman kazandırmak, astların bilgi ve becerilerini geliştirmek, karar vermeyi kolaylaştırmak ve bilgi akışını hızlandırmaktır.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo kamu ve özel işletmelerde yetki devrinin sağladığı yararlar önem sırasına göre ele alınmıştır.

Tablo 4.14. Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devrinin Kazandırdığı Yararlar

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Verimliliği artırır	75	%25	63	%24
Zaman kazandırır	72	%24	65	%25
Astların bilgi ve becerilerini geliştirir	43	%14	54	%21
Karar vermeyi kolaylaştırır	70	%24	36	%14
Bilgi akışını hızlandırır	37	%12	43	%16
	297		261	

Tablo 4.14’de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmelerde yetki devrinin yararları konusunda kamu ve özel işletme iki başlık üzerinde durmuşlardır. Kamu işletmelerine göre yetki devrinin en önemli yararı verimliliği artırmakken, Özel işletmeler için verimlilik ikinci önemli yarar, zaman kazandırıcılığıysa yetki devrinin en önemli kazancıdır. Diğer taraftan, özel işletmelerin önemli bir yüzde verdikleri yetki devrinin astların bilgi ve becerilerini geliştirme özelliği ile bilgi akışını hızlandırması kamu işletmeleri için o derecede önemli değildir. Aksine özel işletmelerin en az değer vererek gösterdiği karar vermeyi kolaylaştırabilme özelliği kamu işletmeleri için ilk sıralardadır. Bu ilişkiler aşağıdaki şekilde daha net bir biçimde gözükmemektedir.



Şekil (4.14) Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devrinin Kazandırdığı Yararlar

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi, yetki devrinin kazandırdıkları kamu ve özel işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Özel işletmeler zaman kazandıracak kavramlar ve hızlı bilgi akışı üzerinde dururken kamu işletmeleri daha yönetsel özellikler üzerinde durmaktadır.

Kamu ve özel işletmelere yetki devrinin kazandırdığı yararlar H_{014} hipotezini red etmektedir.

4.2.15 H_{015} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{015} : Kamu ve özel işletmelerde yetki devredenin önündeki engeller; bizzat uygulamayı tercih etmek, herkesin “bütün ayrıntıları bilmesini” istemek, “ben kendim daha iyi yaparım” eğiliminde olmak, işte yada yetki devri konusunda deneyimsiz bulunmak, güvensizlik, sevilme korkusu, hatalara karşı hoş görülmü olmamak, aştlara güvenmemek, gereğinden fazla denetime yönelten mükemmellecilik duygusu, iş dağılımını dengeleyici bir organizasyon yeteneğinin olmaması, sorumluluk oranında yetki vermemek, görevlerin niteliğinden emin olmamak ve etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirmek değildir.

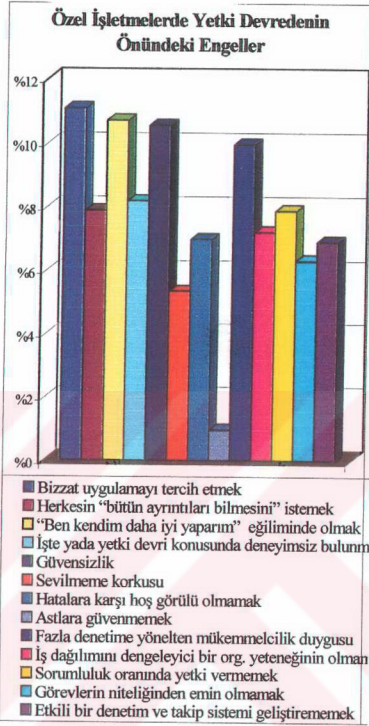
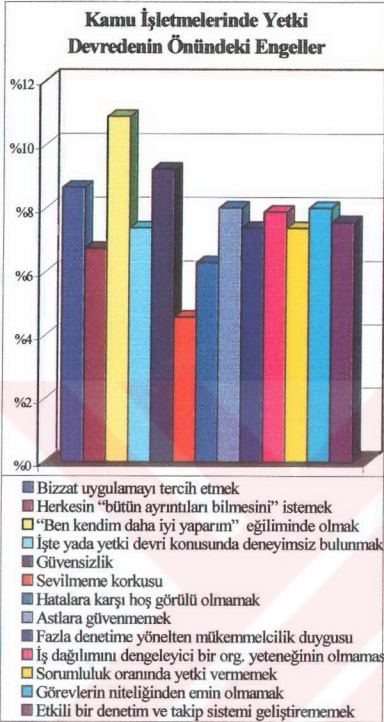
H₀₁₅ : Kamu ve özel işletmelerde yetki devredenin önündeki engeller; bizzat uygulamayı tercih etmek, herkesin “bütün ayrıntıları bilmesini” istemek, “ben kendim daha iyi yaparım” eğiliminde olmak, işte yada yetki devri konusunda deneyimsiz bulunmak, güvensizlik, sevilme korkusu, hatalara karşı hoş görülmemek, astlara güvenmemek, gereğinden fazla denetime yönelen mükemmellecilik duygusu, iş dağılımını dengeleyici bir organizasyon yeteneğinin olmaması, sorumluluk oranında yetki vermemek, görevlerin niteliğinden emin olmamak ve etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirmektir.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo kamu ve özel işletmelerde yetki devredenin önündeki engelleri önem sırasına göre ele alınmıştır.

Tablo 4.15 Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredenin Önündeki Engeller

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Bizzat uygulamayı tercih etmek	136	%9	149	%11
Herkesin “bütün ayrıntıları bilmesini” istemek	106	%7	106	%8
“Ben kendim daha iyi yaparım” eğiliminde olmak	171	%11	144	%11
İşte yada yetki devri konusunda deneyimsiz bulunmak	116	%7	110	%8
Güvensizlik	145	%9	142	%11
Sevilme korkusu	72	%5	72	%5
Hatalara karşı hoş görülmemek	99	%6	94	%7
Astlara güvenmemek	126	%8	13	%1
Fazla denetime yönelen mükemmellecilik duygusu	116	%7	134	%10
İş dağılımını dengeleyici bir org. yeteneğinin olmaması	124	%8	97	%7
Sorumluluk oranında yetki vermemek	116	%7	106	%8
Görevlerin niteliğinden emin olmamak	126	%8	85	%6
Etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirememek	119	%8	93	%7
	1572		1345	

Tablo 4.15’de gözlenen değerler kamu ve özel işletmelerde yetki devredenin önünde birçok engel olduğunu gösterir. Bu engeller aşağıdaki diyagramda daha net bir şekilde gösterilmiştir.



Şekil (4.15) Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredenin Önündeki Engeller

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi yetki devredenin önündeki engellerin en önemlisini "ben kendim daha iyi yaparım" eğilimde olmak kavramı olarak gösteriyor. Fakat özel işletmelerde tek bir engel en önemli değildir. Özel işletmeler için bizzat uygulamayı tercih etmek, güvensizlik ve fazla denetime yönelten mükemmeliyetçilik duygusu önemli engeller arasındadır. Astlara güvenmemek özel işletmeler için neredeyse söz konusu bile değilken, kamu işletmeler için önemli bir engeldir.

Kamu ve özel işletmelerde yetki devrinin önündeki engeller H_{015} hipotezini red etmektedir.

4.2.16 H_{016} Hipotezinin Test Edilmesi

H_{016} : Kamu ve özel işletmelerde yetki devredilenin önündeki engeller, tecrübesizlik, yeteneksizlik, yeterli olamamak, organize olamamak, aşırı iş yükü ve önemsiz işlerle ilgilenmek değildir.

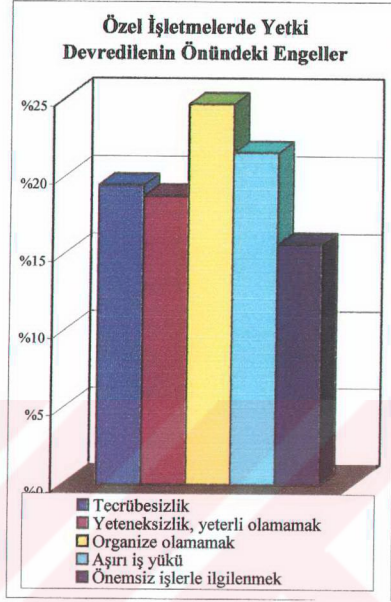
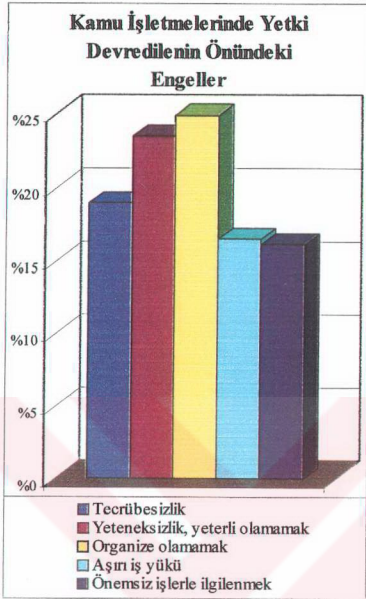
H₀₁₆ : Kamu ve özel işletmelerde yetki devredilenin önündeki engeller, tecrübesizlik, yeteneksizlik, yeterli olamamak, organize olamamak, aşırı iş yükü ve önemsiz işlerle ilgilenmektir.

Bu konuyla ilgili yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hazırlanan tablo kamu ve özel işletmelerde yetki devredilenin önündeki engelleri önem sırasına göre ele almıştır.

Tablo 4.16. Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredilenin Önündeki Engeller

Değişken	Kamu İşletmeleri		Özel İşletmeler	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Tecrübesizlik	54	%19	56	%19
Yeteneksizlik, yeterli olamamak	67	%24	54	%19
Organize olamamak	71	%25	71	%25
Aşırı iş yükü	47	%16	62	%22
Önemsiz işlerle ilgilenmek	46	%16	45	%16
	285		288	

Tablo 4.16’de gözlenen değerler açısından kamu ve özel işletmelerde yetki devredilenin önündeki en önemli engel, “organize olamamak”tır. Özel işletmeler için ikinci önemli engel aşırı “iş yükü” iken , kamu işletmeleri için yeteneksiz ve yeterli olamamaktır. Önemsiz işlerle uğraşan yetki devredilen kamu ve özel sektör için en az önemli engeldir. Yetki devredilenin önündeki engeller aşağıdaki diyagramda daha net bir şekilde görülebilir.



Şekil (4.16) Kamu ve Özel İşletmelerde Yetki Devredilenin Önündeki Engeller

Bu diyagramlardan da anlaşıldığı gibi yetki devredilenin önündeki engeller özel ve kamu işletmeleri için hemen hemen aynıdır. Bunlara ilave olarak bazı özel işletme yöneticileri, eğitimsizliği ve yöneticilerin etkinliklerini kaybetme korkusunu da engel olarak göstermektedir.

Kamu ve özel işletmelerde yetki devredilenin önündeki engeller H_{016} hipotezini red etmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. Sonuç ve Öneriler

Sürekli gelişen,dönüşüm halinde olan ve işletmeler için stratejik karakterli bir konu olan yönetim için en önemli kaynaklardan biri zamandır. Zamanın en etkili şekilde kullanılması, ancak stratejik yönetim koşullarıyla mümkündür. Çünkü, stratejik yönetim gelişmekte olan tüm yönetim kavramlarıyla birlikte tepe yönetimin fonksiyonu olma özelliğini de muhafaza etmektedir. Gelecek yönelimlidir ve uzun vadedeki amaçlarla ilgilenir, işletmeyi bir sistem olarak görür, işletme amaçlarıyla toplum menfaatlerini aynı paralellikte yürütür , alt kademe yöneticilerine yön çizer ve mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanır .

Tüm bunları örgüt kimliği altında, yani bireyler aracılığıyla gerçekleştirir. Öncelikle amaçlarını belirler, ardından bu amaçlara ulaşacak stratejileri belirler, bu stratejiler değerlendirilip uygulandıktan sonra, uygulama ve denetim söz konusu olur. Bu süreç, ancak planlı ve organize olmuş bir örgüt tarafından gerçekleştirilebilir. Bu süreçte en önemli ve kıt olan kaynak zamandır. Çünkü, biriktirilmesi mümkün olmayan ve herkeste eşit miktarda olan zaman doğru şekilde kullanılmadığında sürekli akıp giden ve yakalanamaması kişiyi strese sokan bir kavramdır. Bu

girdaptan kurtulmanın, zamanla olan yarıştan en fazla karla kurtulmanın yolu zaman yönetimiyle mümkündür.

Bir şeyi yönetebilmek için önce engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Zaman yönetimi konusundaysa bu engeller günlük yaşantının bir parçası olan fakat dozu doğru ayarlanmadığında problem yaratan unsurlardır. Bunlar erteleme, kesinti telefon, ziyaretçi, çalışma ortamındaki açık plan yapılaşma, toplantılar, sistematik olmayan çalışma çevresi, seçici olmayan okuma, seyahat yoğunluğu ve aşırı strestir. Bu sonuçlarla mücadele etmenin yolu kişinin kendine sınırlar koyması, bazı işlemlerini sekreteri aracılığıyla yapması ve bulunduğu ortamdan en etkin sonucu çıkarma çabasıyla gerçekleşebilir. Bunlar engellerle yüz yüze gelindiğinde alınabilecek önlemlerdir. Bu durumlarla yüz yüze gelmemek için plânlama, sorumluluk duygusu, hedef belirleme, öncelik belirleme, karar verme ve kontrol etme fonksiyonlarının sistematikliğinin sağlanması gerekmektedir. Bunların dışında zaman yönetiminin en etkili yolu, yetki devridir.

Yetki devri, bir konuda yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilen yetkilerin uygun gördüğü kişilere aktarılmasıdır. Verilen yetkinin başarılı bir sonuca ulaşabilmesi için lidere, amaca, işletme modeline, yetkilendirmeye ve kişinin kendine inanması şarttır. Böylelikle tepe yönetimden aşağıya doğru dağılan yetki, hızlı bilgi akışını sağlar, çalışanlarının kendine olan güvenini artırır ve işletmeye sürat kazandırır. Ama zamandan kazanmak isterken bazı problemlerle karşılaşılabilir bunlar yetki devreden veya yetki devredilenden kaynaklanan engeller olabilir. Bunları en aza indirmek için devredilecek yetkinin açık, net ve anlaşılır ve verilecek kişiyi motive edebilmesi önemlidir. Yetki devralan kişinin ise, bu konuda tecrübeli, yetenekli ve organize olmuş olması gerekmektedir. Yetki devri, tepe yönetimden başlayarak alt kademelere doğru azalarak gerçekleşir.

Kocaeli Bölgesi'ndeki büyük ölçekli özel işletmelerin ve kamu işletmelerinin bu kavramlara yaklaşımlarını karşılaştırma yoluyla elde etmek için uygulanan anket sonuçlarına göre; özel işletmeler için stratejik yönetim bazında süreklilik ,gelişme, büyüme ve karlılık önde gelir; kamu işletmeleri bu konuda çok fazla farklılık göstermez ama karlılığı kendilerine stratejik amaç olarak benimsememişlerdir.

Zaman yönetimi açısından kamu ve özel işletmeler zamanlarını başarıyla kontrol edebilirken, kamu işletmeleri yetersiz iletişim ve çalışma çevresinin kendilerini engellediğini, özel işletmelerse kesintilerden dolayı engellendiklerini öne sürmüşlerdir. Özel işletmeler için en önemli kesinti nedeni telefonlardır, kamu işletmeleri için ise, ziyaretçiler en önemli kesinti nedenidir. Yetki devrindeki en önemli konunun yeterli bilgi akışının sağlanması, olduğu kamu ve özel işletmelerce tasdiklenmiş, yetki devrinin en önemli koşulu da amaca inanmak olarak belirtilmiştir.

Yetki devri, zaman yönetimi konusunun en önemli başlığıdır. Etkin yetki devri, beraberinde etkin zaman yönetimin getirir, bu da doğru yerde, doğru şekilde, doğru zamanda uygulanacak stratejik kararların oluşmasına neden olacaktır. Bu bağlamda zaman stratejik karakterli bir kaynak olması nedeniyle, onun yönetilmesi de stratejik yönetim düzeyinde olacaktır, olmalıdır.



KAYNAKÇA

- AKDEMİR Ali, **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul 1998
- ALBRECHT Karl, **Gerilim ve Yönetici**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ,
Yayın no:197.
- Ana Britannica**, Genel Kültür Ansiklopedisi 22 Vig-Zyw, zaman, by Encyclopedia
Britannica Inc.1990
- BAŞARAN İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Gül
Yayınevi Ankara1998.
- BLANCHARD Ken -J.P.CARLOS-A.RANDOLPH, **Yetki Devri Bir Dakikadan
Fazla Zaman Alır**, Yöneticinin Kitaplığı, Epsilon Yayıncılık, Ocak 1998,s.6
- BLONCHEK Robert, **Çalışanların Şirketin Sahibi Gibi Olursa**, Executive
Excellence, ocak 2000.
- BRAY Stephen, X Kuşağını Yönetmek, **Executive Excellence**, Şubat 2001.
- CAMPBELL Andrew ve YEUNG Sally, "**Creating a Sense of Mission**", Long
Range Planning 4, Vol.24 August 1991.
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul 1992.
- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Vipaş A.Ş Uludağ
Üniversitesi Güçlendirme Vakfı İştirakidir, Bursa 1998.
- EISENHARDT M.Kathleen, SULL Donald, **Strategy as Simple Rules** (HBR
OnPoint Enhanced Edition), Harvard Business Review, HBR OnPoint Article,
Product Number: 5858, Publication Date: 1/1/01.
- EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Ocak 2000.
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş,
İSTANBUL 1998.
- GÜDÜM Gül, **Gerçek ve Algılanan Çevre Ölçümleri Arasındaki Fark**, 2.
Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları:1,
0.20.by.940001.137. Kuşadası 1994.
- HATİBOĞLU Zeyyat, **Özet Yönetim ve Organizasyon**, Lebibi Yalkın Yayınları,
İstanbul Mart 1999.
- HAYRAN Osman, Uz HULKİ, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, **TSE
Kalite Notları**, Ankara 1995

HODGETTS Richard , **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, 5. Basım,Der Yayınları İstanbul 1997.
<http://www.derenkoray.com.tr/education/story.htm>
<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/kurumlar/trends/makale/empowerment.asp>
<http://www.prenhall.com/stratplus/html/frame.html>
JOHNSON Eugene – KURTZ David – SCHEUING Eberhard , **Sales Management, Concepts, Practices and Cases**, Second Edition, McGRAW-HILL International Editions,Marketing and Advertising Series.
KEENAN Kate, **Zamanı Doğru Kullanma**, Yöneticinin Kılavuzu, Remzi Kitapevi, Eylül 1996.
Laurie J. MULLINS, **Management and Organizational Behavior**, Second Edition, Pitman Publishing, New York, 1990.
MACKENZIE R.Alec, **Zaman Tuzağı**, Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık 1989,
MERİH Kutlu, İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe, Finans Ve Sayısal Bilimler Bölümü Ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Öğretim Üyesi,
<http://www.merih.com/stracon.htm>
NEWSTROM John – DAVIS Keith, **Organizational Behavior**, Human Behavior at Work,Ninth Edition, McGraw-Hill Inc. 1993.
ÖZGENER Şevki, **Küresel Rekabet Ortamında Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması**, Selçuk Üniversitesi, Karaman İ.İ.B. Fakültesi
PARS Tuğlacı, **A Dictionary of Economic and Legal Terms**, Sermet Matbaası İstanbul 1966.
RACHMAN David – MESCON Micheal – BOVEE Courtland – THILL John, **Business Today**, Seventh Edition, McGraw-Hill 1993,S.160
RODOPLU Gültekin ve AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta 1998.
ROSEN Robert , **İnsan Yönetimi İşletmeyi İçerden Dışarıya Dönüştürmek**, Mess Yayınları, İstanbul 1998.
SCOOT Martin, **Zaman Yönetimi**, Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayın Tanıtım,1997.
SEZİK Nejat, **İnsan ve Yönetim**, 7 Eylem Alanı, Zaman Gazetesi,
<http://www.zaman.com.tr/2000/08/27/yazarlar / NejatSEZIK.htm>

STANTON William - ETZEL Michael , WALKER Bruce, **Fundamentals of Marketing**, Tenth Edition, McGRAW-HILL International Editions, Marketing and Advertising Series, 1994 .

TAŞKIN Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, Kazancı Matbaacılık İstanbul 1997.

TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp ve AYKAÇ Burhan, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları 1993.

Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, Ankara, 1980.

Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>

VERGİLİELTÜZ Melek, **Yalın Örgütlerin Yönetimi Ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler**,

WEIHRICH Heinz – KOONTZ Harold, **Management A Global Perspective**, Tenth Edition, McGraw-Hill 1993.

WHEELEN Thomas – HUNGER J. David, **Strategic Management and Business Policy** , Addison Welsey Publishing Company 1992.

WRIGHT Robert , **Beyond Time Management: Business With Purpose**,

<http://www.mindtools.com/page5.html>

www.paradoktoru.com/yonetuz.htm

YAŞA Fülay, **Zamanımı Çalma**,

<http://www.hurweb01.hurriyetim.com.tr/insan/turk/99/12/05/inshab/01ins.htm>

YATES Jere, **Gerilim Altındaki Yönetici**, Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık 1989,

YAZICI Mehmet, **Örgütlenme İlkeleri**, 2. Basım, Çeltüt Matbaacılık, İstanbul 1978.

YOZGAT Osman, **İşletme Yönetimi**, 4.Baskı, İstanbul 1983

YURTSEVEN H.Rıdvan, **Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı, Yönetim Dergisi**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yıl 9, Sayı 29, Ocak-1988.

Ek1

Anket Formu

Sayın.....

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon programına bağlı olarak hazırlamakta olduğumuz “Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri” konu başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulaması çerçevesinde özel sektör ve kamu sektörü yöneticilerine dönük olarak hazırlamış olduğumuz ekteki anketi doldurarak, bu konudaki değerlendirmemize katkı vereceğinize ilişkin kanaatimiz tamdır . Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım

Arş.Gör.Didem Rodoplu
Kocaeli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon
Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Çalıştığınız işletme
 - Kamu sektörü
 - Özel sektör
 - Diğer.....
2. İşletmede hangi departmanda, hangi yönetsel düzeyde bulunuyorsunuz?
Departman.....
Yönetsel Düzey.....
3. İşletmeniz stratejik yönetimin hangi özelliklerini benimsemiştir? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 10=en az önemli)
 - Tepe yönetimin bir fonksiyonudur
 - Vizyon ve misyon sahibidir
 - Uzun vadeli
 - Sürekli ve gelişmektedir
 - Yüksek risklidir
 - Örgüt kavramını benimsemiştir
 - Çevreye karşı sosyal sorumluluk taşır
 - Alt kademe yöneticilere rehberlik eder
 - Kaynakları en etkili şekilde kullanır
 - Diğer.....
4. İşletmenizdeki başlıca stratejik amaçlar hangileridir? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 10 =en az önemli)
 - Karlılık
 - Büyüme
 - Süreklilik
 - Sosyal sorumluluk
 - İş ahlakı ve sosyal değerler
 - Doğal çevrenin korunması
 - Tüketicinin korunması
 - Çalışma niteliğinin geliştirilmesi
 - Verimlilik
 - Diğer.....
5. Zaman, size görevinizle ilgili olarak aşağıdakilerden hangisini en çok çağırır?
 - Yapılması gereken işleri yapmış olduğumu
 - Yapılmaması gereken işlerle vakti harcadığımı
 - Toplantı, randevu gibi belirli işler için mazeret uyduruyor olduğumu
 - Gün boyunca yaptığınız kayda değer işleri saymakta zorlandığınızı
6. Zamanı daha verimli kullanmak için, zaman yönetimi ile ilgili durumunuz nedir?
 - Zaman yönetiminden yararlanıyorum
 - Zaman yönetiminden yararlanmıyorum
 - Zaman yönetiminden yararlanmayı düşünüyorum

7. Zaman yönetiminde hangi konular önemlidir? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 5=daha az önemli)

- Zamanı Planlama
- Yetki Devretme
- Karar Verme
- Zamanı Kontrol Etme
- Diğer.....

8. Zamanınızı planlarken nelere dikkat ediyorsunuz? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 6=en az önemli)

- Net ve anlaşılır hedefler belirlemek
- Önemli ve büyük işleri parçalara ayırmak
- Önceliklerinizi belirlemek
- Program takip etmek
- Son bitirme tarihlerine uymak
- Diğer.....

9. Zamanınızın yönetiminin kontrol aşamasında en çok dikkat etmeniz gereken konu hangisidir? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 5=en az önemli)

- Verimliliğe olan katkısı
- Organizasyonun sağlanması
- Stratejiye uyumluluğu
- Kesintiye uğramaması
- Diğer.....

10. İşletmenizde zamanın etkin kullanımını engelleyen başlıca nedenler hangileridir? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 11=en az önemli)

- Kesintiler
- Erteleme
- Toplantılar
- Sistemati olmayan çalışma çevresi
- Seçici olmayan okuma
- Hafızaya aşırı güven
- Seyahat yoğunluğu
- Aşırı stres
- Yetersiz yetki devri
- Etkin olmayan iletişim
- Diğer.....

11. İşletmenizde başlıca kesinti nedenleri nelerdir? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 4=en az önemli)

- Ziyaretçiler
- Telefon
- Açık plan bürolar
- Diğer.....

12. Zamanın etkin kullanımını engelleyen nedenleri ortadan kaldırmak için neler yapılmalıdır? (1= en önemli, 8=en az önemli)

- Planlamak
- Plana bağlı kalmak
- Organize olmak
- Hedef belirlemek
- Yetki devri
- Kontrol listeleri yapmak
- Etkili motivasyon
- Diğer.....

13. Yetki devrederken nelere dikkat edersiniz? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 5=en az önemli)

- Yeterli bilgi akışına
- Devredilen işin açık ve net olmasına
- Sorumluluk alacak kişiyle, işin niteliğinin uyumuna
- Yeterli geri bildirim (feedback) sağlanmasına
- Diğer

14. Yetki devredilecek kişi hangi özelliklere sahip olmalıdır? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 5=en az önemli)

- İş için istekli ve yetenekli olma
- İş net bir şekilde anlama
- İş bitirmesi gereken zamanı bilme
- İş için gerekli sorumlulukları yürütebilecek yetkilerle donatılmış olma
- Diğer.....

15. İşletmenizde yetki devri koşulları nelerdir? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 6=en az önemli)

- Lidere inanmak.
- Amaca inanmak.
- İşletme modeline inanmak.
- Yetkilendirmeye inanmak.
- Ödüle inanmak.
- Diğer.....

16. İşletmenize yetki devrinin kazandırdığı yararlar nelerdir? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 6=en az önemli)

- Verimliliği artırır
- Zaman kazandırır
- Astların bilgi ve becerilerini geliştirir
- Karar vermeyi kolaylaştırır
- Bilgi akışını hızlandırır
- Diğer.....



17. İşletmenizde yetki devredenin önündeki engeller nelerdir? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 14=en az önemli)

- Bizzat uygulamayı tercih etmek
- Herkesin "bütün ayrıntıları bilmesini" istemek
- "Ben kendim daha iyi yaparım" eğiliminde olmak
- İşte yada yetki devri konusunda deneyimsiz bulunmak
- Güvensizlik
- Sevilmeme korkusu
- Hatalara karşı hoş görülmü olmamak
- Astlara güvenmemek
- Gereğinden fazla denetime yönelten mükemmelleme duygusu
- İş dağılımını dengeleyici bir organizasyon yeteneğinin olmaması
- Sorumluluk oranında yetki vermemek
- Görevlerin niteliğinden emin olmamak
- Etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirememek
- Diğer.....

18. İşletmenizde yetki devredilenin önündeki engeller nelerdir? Önem derecesine göre numaralandırır mısınız? (1= en önemli, 6=en az önemli)

- Tecrübesizlik
- Yeteneksizlik, yeterli olamamak
- Organize olamamak
- Aşırı iş yükü
- Önemsiz işlerle ilgilenmek
- Diğer.....