

T. C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Dilek ÇINAR

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Aygül OKTAY

BOLU, HAZİRAN - 2018

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Dilek ÇINAR tarafından hazırlanan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri” başlıklı çalışma jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. (29 / 06 /2018)

Jüri Üyeleri**Akademik Unvanı, Adı ve SOYADI****İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Aygül OKTAY

Üye : Doç. Dr. Bahri Aydın

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Özgenel

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

Prof. Dr. Türkan ARGON
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri"başlıklı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. (29 / 06 /2018)

Dilek ÇINAR

TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanma sürecinde katkılarından dolayı tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Aygöl Oktay'a, ölçek kullanımı için izinlerini esirgemeyen sayın Murat Süsin'e, anketimi uygulama kolaylığı sağlayan İstanbul-Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerine, görüşleriyle araştırmama katkı sağlayan okul yöneticilerine, çalışmamın istatistik analizlerinde yardımcı olan Faruk Türken Bey'e teşekkür etmeyi borç bilirim.

Her zaman desteğini yanımda hissettiğim eşim Zafer ÇINAR'a da anlayış ve desteği için içtenlikle teşekkür ederim.

Dilek ÇINAR

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU	i
ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar DİZİNİ	viii
SİMGELER	x
KISALTMALAR	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xv
I. BÖLÜM	1
1. Giriş	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	6
1.3. Araştırmanın Amacı.....	7
1.3.1. Alt Problemler.....	7
1.4. Araştırmanın Önemi	7
1.5. Sayılıtlar.....	8
1.6. Sınırlılıklar.....	8
1.7. Tanımlar.....	9
II. BÖLÜM	10
2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar	10
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	10
2.1.1. Zaman Kavramı.....	10
2.1.2. Zaman Türleri	12
2.1.2.1. Gerçek zaman	13
2.1.2.2. Psikolojik zaman	14
2.1.2.3. Biyolojik zaman	16
2.1.2.4. Örgütsel zaman.....	17
2.1.3. Zaman Yönetimi Kavramı	18
2.1.3.1. Zaman Yönetimi'nde kastedilen zaman türü hangisidir?.....	20
2.1.3.2. Zaman yönetiminin önemi nedir?	21

2.1.3.3. Zaman yönetimi neyi amaçlar?	22
2.1.4. Zaman Yönetimi Yaklaşımları	25
2.1.4.1. Düzen/Düzenli yaşam yaklaşımı	25
2.1.4.2. Savaşçı yaklaşımı	26
2.1.4.3. Hedef yaklaşımı.....	27
2.1.4.4. ABC yaklaşımı	28
2.1.4.5. Sihirli araç yaklaşımı.....	29
2.1.4.6. Beceri yaklaşımı	30
2.1.4.7. Kendini akıntıya bırak yaklaşımı	31
2.1.4.8. İyileştirme (özbilinç) yaklaşımı	31
2.1.5. Zaman Yönetimi Karşısındaki Engeller: Zaman Tuzakları	32
2.1.5.1. Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları.....	34
2.1.5.1.1. Öz Disiplin yokluğu.....	34
2.1.5.1.2. Bireysel hedeflerin belirsizliği.....	35
2.1.5.1.3. Erteleme ve oyalanma	36
2.1.5.1.4. Dağınık masa	38
2.1.5.1.5. Aşırı güven ya da güvensizlik	39
2.1.5.1.6. Hayır diyememek	40
2.1.5.1.7. Kontrolsüz sosyal ilişkiler	42
2.1.5.1.8. Kararsızlık	44
2.1.5.1.9. Mükemmeliyetçilik.....	45
2.1.5.1.10. Açık kapı politikası.....	47
2.1.5.1.11. Önceliklerin belirsizliği	48
2.1.5.1.12. Stres ve zaman baskısı.....	49
2.1.5.1.13. Vizyonsuzluk	50
2.1.5.1.14. Zor olandan kaçınmak	52
2.1.5.2. Örgütten ve çevreden kaynaklanan zaman tuzakları.....	53
2.1.5.2.1. Örgütsel iklimin elverişsizliği	53
2.1.5.2.2. Randevusuz görüşmeler.....	55
2.1.5.2.3. Örgütsel krizler	56
2.1.5.2.4. Gereksiz toplantılar.....	58
2.1.5.2.5. Koordinasyon eksikliği.....	59

2.1.6. Zaman ve Yönetim İşleri.....	60
2.1.6.1. Okul örgütünde zaman yönetimi.....	63
2.2. İlgili Araştırmalar	64
2.2.1. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar	64
2.2.2. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar.....	73
III. BÖLÜM.....	80
3. Yöntem.....	80
3.1. Araştırmanın Modeli.....	80
3.2. Çalışma Grubu	80
3.3. Veri Toplama Aracı	81
3.4. Verilerin Toplanması	83
3.5. Verilerin Analizi	83
IV. BÖLÜM.....	88
4. Bulgular ve Yorum	88
4.1. Araştırmaya Katılan ilköğretim Okulu Yöneticilerinin Özellikleri.....	88
4.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	88
4.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Mesleki Özellikleri	89
4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri	90
4.2.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zamanı Planlama Boyutuna İlişkin Becerileri	91
4.2.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zamanı Etkin Kullanma Boyutuna İlişkin Becerileri.....	93
4.2.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Tuzaklarına Düşmeme Boyutuna İlişkin Becerileri	95
4.2.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Genel Zaman Yönetimi Becerileri	97
4.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Zaman Yönetimi Becerileri	97
4.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Zaman Yönetimi Becerileri	101
4.5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Zaman Yönetimi Becerileri	106

4.6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Zaman Yönetimi Becerileri	109
4.7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre Zaman Yönetimi Becerileri.....	117
4.8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Zaman Yönetimi Becerileri	121
V. BÖLÜM	128
5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler	128
5.1. Tartışma	128
5.2. Sonuç	133
5.2.1. Ana Probleme İlişkin Genel Sonuçlar	133
5.2.2. Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar	133
5.3. Öneriler	135
5.3.1. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler	135
5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	137
KAYNAKÇA	138
EKLER	153
EK- 1. Araştırma İzni.....	153
EK- 2. Anket İzin Onayı	154
EK- 3. Anket	155
ÖZGEÇMİŞ	158

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Araştırma kapsamındaki Ümraniye ilçesi ilköğretim okulu ve yöneticileri..	81
Tablo 3.2. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test verileri	83
Tablo 3.3. Zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzakları maddelerine ait tanımlayıcı genel istatistik verileri	84
Tablo 3.4. Aritmetik ortalamaların değerlendirilme aralığı	87
Tablo 4.1. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri.....	89
Tablo 4.2. Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki özellikleri.....	90
Tablo 4.3. İlköğretim okulu yöneticilerinin zamanı planlama becerisi boyutu maddelerinin ortalamaları.....	92
Tablo 4.4. İlköğretim okulu yöneticilerinin zamanı etkin kullanma becerisi boyutu maddelerinin ortalamaları	94
Tablo 4.5. İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman tuzaklarına düşmeme becerisi maddelerinin Ortalamaları	96
Tablo 4.6. Zaman yönetimi becerisi ve boyutlarına ait ortalamalar	97
Tablo 4.7. İlköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyete göre zaman yönetimi becerileri..	98
Tablo 4.8. İlköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre zaman yönetimi becerileri (Bağımsız Örneklem t-Testi ve Levene Testi)	99
Tablo 4.9. İlköğretim okulu yöneticilerinin yaş değişkenine göre zaman yönetimi becerileri	102
Tablo 4.10. İlköğretim okulu yöneticilerinin yaş değişkenine göre zaman yönetimi becerileri varyans analizi (One Way ANOVA ve Levene Testleri)	103
Tablo 4.11. Zaman planlaması boyutuna ilişkin yaşa göre Tamhane testi	104
Tablo 4.12. İlköğretim okulu yöneticilerinin medeni duruma göre zaman yönetimi becerileri	106
Tablo 4.13. İlköğretim okulu yöneticilerinin medeni duruma göre zaman yönetimi becerileri (Bağımsız Örneklem t-Testi ve Levene Testi)	107
Tablo 4.14. İlköğretim okulu yöneticilerinin kıdem değişkenine göre zaman yönetimi becerileri	110

Tablo 4.15. İlköğretim okulu yöneticilerinin kıdem değişkenine göre zaman yönetimi becerileri (One Way ANOVA ve Levene Testi)	111
Tablo 4.16. Zaman planlaması boyutuna ilişkin yöneticilikteki kıdeme göre Tukey testi	112
Tablo 4.17. Zamanı etkin kullanma boyutuna ilişkin yöneticilikteki kıdeme göre Tukey testi	114
Tablo 4.18. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul türüne göre zaman yönetimi becerileri	117
Tablo 4.19. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul türüne göre zaman yönetimi becerileri (Bağımsız Örneklem t-Testi ve Levene Testi)	118
Tablo 4.20. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul büyüklüğü değişkenine göre zaman yönetimi becerileri	122
Tablo 4.21. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul büyüklüğü değişkenine göre zaman yönetimi becerileri varyans analizi (One Way ANOVA ve Levene Testi)	123
Tablo 4.22. Zamanı etkin kullanma boyutuna ilişkin okul büyüklüğüne göre Tukey testi	124
Tablo 4.23. Zaman tuzakları boyutuna ilişkin okul büyüklüğüne göre Tukey testi	125

SİMGELER DİZİNİ

\bar{X} : Aritmetik ortalama

\geq : Büyük Eşit

\leq : Küçük Eşit

$>$: Büyük

$<$: Küçük

& : ve

% : Yüzde

f : Frekans

n : Eleman sayısı

p : Anlamlılık değeri

sd : Serbestlik derecesi

Ss : Standart sapma

KISALTMALAR DİZİNİ

akt. : Aktaran

bkz. : Bakınız

Çev. : Çevirmen

Ed. : Editör

İst. : İstatistik

KO : Kareler Ortalaması

KT : Kareler Toplamı

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

Max : Maximum

Min : Minimum

Ort. : Ortalama

Std. : Standart

TDK : Türk Dil Kurumu

vb. : ve benzeri

ÖZET**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİ****Dilek ÇINAR****Yüksek Lisans Tezi****Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı****Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı****Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aygül OKTAY****Temmuz – 2018, xvii + 158 Sayfa**

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler yaşamı daha karmaşık hale getirmektedir. Bilgi birikimi artmakta, sorunların çözüm biçimi değişmekte, akıp giden süreç içerisinde zamana göre bireyin kendisini yönetmesi hız çağında daha da önemli hale gelmektedir. Zamana göre öğrenciye kendisini yönetmeyi öğreten okulların yönetimi ve yöneticilerin tutum ve davranışları okulların etkililik ve verimliliği açısından önem taşımaktadır. Zaman yönetimi, insanın zamanı yönetmesi değil, zamanı kullanırken etkinlikleri yönetmesi, organize etmesidir. “Zaman yönetimi”, “zamanın planlaması” kavramları, çalışanların performanslarını, çalışma ortamının verimliliğini ve çalışılan kurumun kalitesini değerlendirme noktasında daha önemli hale gelmektedir. Bu araştırma, ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerine (zamanı planlama, zamanı etkin kullanma, zaman tuzaklarına düşmeme) ne düzeyde sahip olduklarını demografik ve mesleki bazı değişkenlere göre incelenmesini amaçlamıştır.

Araştırma tarama modelindedir. Çalışma grubu, İstanbul ili Ümraniye ilçesi 2013-2014 öğretim yılındaki resmi ve özel 46 ilköğretim okulunda görev yapan 138 yöneticiden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin görüşleri Murat Süsin (2012)'in farklı zaman yönetimi anketlerinden de yararlanarak geliştirdiği “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri Anketi ile toplanmıştır. 138 yöneticiye anket uygulanmış 115 anket geri dönmüştür. Yapılan ön inceleme sonucu, anket sorularının yarısından bir fazlasına cevap vermeyen üç anket elenmiş ve 112 anket değerlendirme kapsamına alınmıştır. Veriler SPSS 20 for Windows programı ile bilgisayar ortamına aktarılmış ve betimsel istatistik tekniklerinden; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Veriler parametrik dağılım gösterdiği için iki kategorili değişkenlerin analizinde Bağımsız Örneklem T-testi (Independent Sample T-test) kullanılmıştır. Ayrıca bağımsız değişkenlerin alt boyutlar üzerinde normallik

dağılımı gösterip göstermediğini görebilmek amacıyla Levene F testi ve varyansların eşitlik durumuna göre çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey ya da Tamhane testi uygulanmıştır. Araştırmanın alt problemlerine göre, ikiden fazla grubun söz konusu olduğu durumlarda parametrik testlerden Tek Yönlü ANOVA (OneWay ANOVA) kullanılmış ve .05 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır. Veriler, “*Zaman planlaması*”, “*zamanı etkin kullanma*” ve “*zaman tuzaklarına düşmeme*” olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

Araştırmanın önemli bulguları şunlardır: Araştırma kapsamındaki yöneticilerin zamanı planlamada, zamanı etkin kullanmada ve zaman tuzaklarına düşmeme boyutunda iyi bir düzeyde oldukları saptanmıştır. Bununla beraber bu üç boyutun ortalamaları kıyaslandığında zaman planlamasına nazaran zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına düşmeme boyutlarında ortalamalar küçük bir farkla da olsa daha düşüktür.

İlköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyete göre, zaman yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri farklılık göstermemektedir. Yaş değişkenine göre yöneticilerin görüşleri farklılık göstermektedir. 30 yaş altındaki yöneticiler, zamanı planlama boyutunda daha başarılı oldukları görüşünde olmalarına rağmen, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına düşmeme becerileri boyutlarında kendileri yeterli görmemektedirler. Medeni duruma göre ise, bekar yöneticilerin, zaman planlaması becerisi boyutunda kendilerini yeterli bulurken zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına düşmeme becerileri boyutlarında aynı yeterliliği gösteremediği saptanmıştır.

Kıdem değişkenine göre; zaman tuzaklarına düşmeme becerisi boyutunda herhangi bir fark görülmemiştir. “Zamanı planlama becerisi” boyutunda; 11-15 yıl aralığında deneyime sahip yöneticilerin kıdemi 5 yıl ve altında olan yöneticilere nazaran kendilerini daha yeterli buldukları; “Zamanı etkin kullanma becerisi” boyutunda ise, 11-15 yıl aralığında deneyime sahip yöneticilerin, kıdemi 5 yıl ve altında, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında deneyime sahip yöneticilere göre kendilerini daha yeterli olarak algıladıkları bulunmuştur. Diğer bir değişken olarak ele alınan okul türüne göre; özel ve resmi okul yöneticilerinin zaman planlaması becerileri boyutunda görüşleri farklılık gösterirken, diğer boyutlarda fark olmadığı saptanmıştır. Okul büyüklüğü değişkenine

göre ise zamanı etkin kullanma becerisi boyutunda öğrenci sayısı 500 ve daha az olan okulların yöneticileriyle 1001-1500 arası olan okul yöneticilerinin; öğrenci sayısı 501-1000 arası olan okul yöneticilerinden ve öğrenci sayısı 2001 ve daha fazla olan okul yöneticilerine göre kendilerini daha becerikli algıladıkları sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin zamanı etkin kullanabilmesi için zaman tuzaklarına düşmeme konusunda hizmet içi eğitim almaları ve zaman yönetimini farklı değişkenler açısından inceleyen nitel ve nicel araştırmaların yapılması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim, yönetici, zaman yönetimi, etkili zaman yönetimi, zaman tuzakları, zaman planlaması



ABSTRACT

TIME MANAGEMENT ABILITIES of PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS

Dilek ÇINAR

Master Thesis

Department of Educational Sciences

Sub Department of Educational Administration and Supervision

Thesis Supervisor: Ass. Prof. Dr. Aygül OKTAY

July - 2018; xvii + 158 Pages

Developments in science and technology make life more complicated. Knowledge accumulation is increasing; the way of solution of the problems is changing, and in the process, in the age of speed, it is becoming more and more important for an individual to self-supervise taking “time” into consideration. The management of schools and the attitudes and behaviors of the administrators who teach students to manage themselves according to time are of importance in terms of effectiveness and efficiency of schools. Time management is not about managing people's time, but managing events and organizing them when using time. Time management becomes more important at the point of evaluating the concepts of time planning, performance of employees, efficiency of working environment and quality of the institution that is being studied. This research aimed to determine the level of time management skills (time planning, effective use of time, not falling into time traps) and to examine them according to demographic and occupational variables.

The aim of this study is to examine the time management skills of a study group of elementary school administrators in Ümraniye Municipality of İstanbul, according to the variables of; age, gender, marital status, seniority (years of service spent on administration), type of school and size of school. The study group consists of 112 administrators, who are in charge of 46 public and private schools in the second term of 2013-2014 Academic Year in Ümraniye Municipality of İstanbul. School administrators' opinions were gathered by Murat Süsin (2012) 'Time Management Questionnaire Survey of Elementary School Administrators' developed by using different time management questionnaires. 138 managerial surveys were applied and 115 surveys were returned. Depending on the preview, three surveys that had not answered to at least one more than half of the survey's items were eliminated and the

remaining 112 surveys were taken into consideration. The data has been transferred via SPSS 20 for Windows computer program. Among the descriptive statistics techniques of the program, frequency, percentage, mean and standard deviation techniques have been used. Since the data showed parametric distribution, Independent Sample T-test has been used in the analysis of two categorical variables. In addition, the Levene F test and the Tukey or Tamhane test were applied to multiple comparison tests according to the equality status of variances in order to see whether the independent variables showed normality distribution over the sub-dimensions. In the situations when more than two groups are taken into account, One Way ANOVA among the parametric tests has been used and .05 significance level has been based depending on the sub-problems of the study.

The data obtained from the surveys has been examined under three main categories; *time management, using time effectively and not falling for time traps*. According to the result of the evaluation of the data, it has been shown that the administrators are at a good level in time management, using time effectively and not falling for time traps. However, when the average of these three dimensions is compared, the averages of using time effectively and not falling into time traps observed to be slightly lower when compared to time planning. The opinions of primary school administrators on time management skills do not differ according to their gender. The opinions of the managers differ according to their age. Managers under the age of 30 do not see themselves as sufficient in their ability to use time effectively and not fall into time traps, even though they may think that they are more successful in terms of time planning. According to the marital status, it was determined that single managers could not show the same competence in terms of the ability to use time effectively and to be able to fall into time traps when they found themselves adequately in terms of time planning ability. Similarly, although private school administrators are relatively more successful than public school administrators in terms of time management, it has been pointed out that there is no difference between public and private when the remaining aspects are examined.

According to the seniority variable, there was no difference in the dimension of the ability to fall into time traps. When size of the school is taken into consideration, it

has been deduced that the administrators of the schools that have 500 or less students and the schools that have students between 1001-1500 are more successful than the administrators of the schools that have students between 501-1000 and more than 2001. Given the seniority variable, there is no variation in falling for time traps aspect; the administrators with the experience of 11-15 years are more successful in time management aspect than the administrators with the experience of 5 or less years; the administrators with the experience of 11-15 years are more successful in using time effectively when compared to the administrators with the experience of 5 or less years, 6-10 years and 16-20 years.

As a result, it can be said that the administrators in the study group are better at time management aspect in comparison with aspects of using time effectively and not falling for time traps. It is suggested that, in order not to fall for time traps and to use the time effectively, administrators should take in-service training, and qualitative and quantitative studies that examine time management in different variables should be conducted.

Key Words: Time management, effective time management, time trap, primary school administration.

I. BÖLÜM

1. Giriş

Bu bölümde; problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Zaman, bir eylemin geçtiği süredir (Akatay, 2003, 282). Bu tanıma göre zaman yönetimi ise eylemleri gerçekleştirmeleri öngörülen bir süre içerisinde sıralamaktır denilebilir. Sıralamada ise neyin öncelikli ve önemli olduğunu belirlemek temel kuraldır. Öyle ise zaman yönetimi işlerin öncelik ve önem sırasını belirleme ve bunları organize etme işidir. Nitekim Kocabaş ve Erdem (2003)'e göre de; zaman yönetimi bireysel açıdan kişinin özel ve iş hayatında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını hedeflere uygun uygulama sürecidir. Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır. Zaman yönetiminde söz konusu olan, var olan zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanmasıdır. Zaman, insanların çok çalışarak artıracakları bir kaynak değildir. Zaman yönetiminin amacı, sınırlı olan zaman içerisinde yapılacak etkinliklerin niteliğini artırmaktır (İşcan, 2008, 2).

Yokluğundan en çok şikâyet edilen konuların başında zaman ve para gelmektedir. Para çeşitli yollarla temin edilebilmekte, kaybedilen değer yerine yenisinin koyulması mümkün olabilmektedir fakat geçen zamanın geri dönüşümü mümkün değildir. Bu nedenle zaman çok daha verimli bir biçimde kullanılmalı, başka bir deyişle gerekirse “zamandan zaman tasarruf edilmelidir”. Zamandan tasarrufun ise

tek bir şekli söz konusu değildir ve “zaman yönetimi” kavramına hakim olarak bireyler farklı zaman tasarrufu yolları keşfedebilirler. Zaman yönetiminin temel faaliyet sahası, kişilerin özel yaşamı ve üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar ilişkilidir. İyi bir zaman yönetimi, hem projeler için maliyet azalmasına hem de işletmelerde çok değerli bir kaynak olan insanın daha faydalı ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır. Zaman yönetiminin amacı, kişilerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını en uygun ve akıllı şekilde kullanmalarını sağlamaktadır. Köktaş ve Köktaş (2007)’a göre “insanın zamanı iyi kullanabilmesi, kendisine, çalışma yaşamına, toplumsal yaşamına, dinlenme ve eğlenmesine, biyolojik ve fiziksel gereksinimlerinin karşılanmasına ayırdığı zaman arasında dengeyi iyi kurabilmesine bağlıdır”. Descartes, toplumların ileri ya da geri diye ayrılamayacağını, ülkelerin gelişmişlik ve zenginliklerinin, zamanı planlı ve programlı kullanarak çalışmalarından ve dinlenmelerinden kaynaklandığını ileri sürmektedir (Topal, 2009, 2).

Zaman bir paradokstur. Bir taraftan hiçbir zaman yeteri kadar zaman olmadığı görülürken, diğer taraftan da insanoğlu var olan zamanı zihnen inşa ettiği için bütün zamana sahip kabul edilir. Ne kadar fazla çalışılırsa çalışılsın zamanı harcama şekli üzerine sonsuz alternatif olduğu söylenebilir. Zaman paradoksunun çözümü, gerçekten ana meseleler için daima yeterli zamanın olduğunun farkına varmak ve öncelikli işleri belirlemektir. Bireylerin en önemli sorunlarından biri, ikinci hatta üçüncü derecedeki işlere hata ile ön palanda yer vermeleridir. Bu durum ciddiye alınmayabilir ancak birinci derece öneme haiz olmayan bir işi birey birinci sıraya alıyorsa ciddi problemlerle karşılaşacak demektir. Hangi işlerin önemli olduğunu belirlemek için ise mesai sarf etmek gerekir. Bilhassa örgüt yönetimi gibi zaman zaman stres atmosferi yaratan işlerde öncelikleri belirlemek çok daha zordur (Akatay, 2003, 290).

Zaman yönetimi kavramı, ilk kez F. W. Taylor’la alanyazına girmiştir. Taylor işçilerin üretimde verim düşüklüğünü gözlemlemiş ve zaman etütleri yapmıştır. Böylelikle işçilerin emek faktörünün verimliliğinin artırılması için çalışmalar yoğunlaştırılmıştır. Ancak 1970’li yıllardan sonra işçilerin değil yöneticilerin zamanı verimli kullanmalarının çok daha önemli olduğu ortaya konulmuştur. 1970’lerden modern yönetim tarzlarının hakim olduğu günümüz dünyasına gelinceye dek yöneticiler için

zaman ve zaman yönetimi daha önemli kavramlar haline gelmiştir (Çimen, Ekinci, Altınok, Özdilek, 2007, 113).

Zamanın etkili ve verimli kullanılması yalnızca akıp giden zaman düzenini ortaya koymak demek değildir. Etkili zaman yönetimi ile bireyler, bireysel psikolojik durumlarının korunmasını sağlayabilir, kişisel olarak karar verme mekanizmasını, insan ilişkileri kabiliyetlerini, düzenli bir hayat tarzını, vizyon ve misyon hedeflerini, stres ve baskının önüne geçmeyi, öz disiplin ve özgüveni, kazanabilir ya da geliştirebilirler. Bu bireysel durumlar haricinde ise örgüt yapısını ve örgüt verimliliğini etkileyen temel unsur yine zaman yönetimi olmuştur. Örgütün misyon ve vizyonunu belirlemek, örgütsel iklimi çalışan huzuruna ve aynı zamanda verimliliğe odaklamak, örgüt mensupları için Smith (1998, 32)'in belirttiği gibi “yaşam planlaması” oluşturmak, örgüt için gerekli ekipman ve teknikleri temin ederek kullanımlarını zaman planlamasına uygun şekilde adapte etmek gibi örgütler için hayati öneme sahip uygulamalar da etkili zaman yönetiminin önemli getirileri olarak karşımıza çıkar.

Zaman yönetimi becerilerinin kazanılması ya da mevcut becerilerin geliştirilmesinin önündeki en büyük engel ise zaman tuzaklarıdır. Bu tuzaklar öz disiplin yokluğu, bireysel hedeflerin belirsizliği, erteleme ve oyalanma, dağınık masa, güven ya da güvensizlik, hayır diyememek, kararsızlık, mükemmeliyetçilik gibi kişiden ve örgütsel iklimin elverişsizliği, randevusuz görüşmeler, örgütsel krizler, gereksiz toplantılar, koordinasyon eksikliği gibi çevreden kaynaklanan zaman tuzakları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Scoot (1995, 13) ise özellikle yöneticiler için bir işin uygulanması esnasında ortaya çıkan zaman tuzaklarını; çalışmanın kesilmesi, toplantılar, telefon görüşmeleri, krizler ve panikler, yöneticinin kişiliği, hatalı aletler, insanların ardından koşturmak, kaynak yetersizliği, gereksiz belgeler, okumak, form doldurmak, seyahat etmek olarak belirtmektedir. İster kişiden ister çevreden isterse herhangi bir işin uygulaması esnasında ortaya çıkan zaman tuzakları söz konusu olsun her şeyden önce yöneticiler zaman tuzaklarının neler olduğunu belirleyerek bunların dışarıdan mı yoksa kişinin kendisinden mi kaynaklandığını tespit etmelidir (Mackenzie, 1989: 18). Ancak bu tespit çalışmaları yapıldıktan sonra engellerin önüne geçilebilir.

Bu engelleri tespit etmek, öncelikleri belirlemek ve buna göre çabaları bir noktaya yönelterek gereken ilgiyi gösterebilmek gerçekten çok az bulunan bir yetenektir ancak, yönetici için bu yetenek hayati önem taşımaktadır (Akatay, 2003, 290). Zamanın etkin ve verimli kullanımının şartı, iyi yönetilmesidir. Örgütsel yaşamın önemli bir parçası olan yöneticiler zamanlarını doğru yönetemiyorlarsa hiç bir şeyi doğru yönetmiş sayılmazlar. Özellikle örgütsel faaliyetlerin yürütülmesine ayırdıkları örgütsel zamanı etkin biçimde kullanmaları gerekir (Yılmaz ve Aslan, 2002, 13).

Sosyal ve teknik sistemler olan örgütlerde örgütsel faaliyetleri yönlendirme konumunda bulunan yöneticilerin örgütsel zamanın etkin yönetilmesi ile ilgilenmeleri kaçınılmazdır. (Tezeren, 1988, 10). Ancak zamanı, tüm personelin farkındalıkla kullanacağı bir kaynak haline getirebilmek yöneticiye kalmış bir etkinliktir. Örgütsel açıdan zamanın bu etkin yönetimini belirleyen ve/veya etkileyen başlıca faktörler; örgütsel yapının durumu, diğer bir deyişle örgüt iklimi, öncelikleri belirleme, etkili iletişim, karar verme, yetki devri ve astların zamanını yönetme, kesintileri giderme olarak sıralanabilir (Yılmaz ve Aslan, 2002, 27).

Örgüt iklimi çeşitli araçlarla değiştirilebilir. Ancak, örgütün kendine özgü bir durumu vardır. Bu durum her gün veya ayda bir değişen bir özellik göstermez. Bu iklim, gözlenebilir objektif niteliklere sahiptir. Ancak, bu nitelikler bireylere göre farklılık gösterir. O nedenle örgüt iklimi bir algılama olayıdır. Bireylerin bu iklimi algılama durumlarına göre davranışları ve verimlilikleri de farklı olacaktır (Efil, 1998, 110). Bu algılama ve uyum süreci ise örgütlerin yapılarının modern dönemde yeni şekiller kazanmasıyla kimi bireyler ya da gruplar için belirsizlikler doğurmuştur. 1990'da Peter Senge'nin Öğrenen Örgüt kavramı modern dünyada örgütlerin bahsi geçen değişim sürecini korkulan bir durum olmaktan çıkartarak bu sürece nasıl adapte olunabileceğini ortaya koymuştur. Senge, öğrenen insanların sürekli olarak kendilerinin öğrenme ve üretken olabilmeye kapasitelerini genişletebilmekte olduklarını ve yeni düşünme kalıplarının geliştirilmesi için koruyucu ve kollayıcı bir tutum sergilenmesi gerektiğini belirtir (Öneren, 2008,165).

Örgütler ele alındığında bunları içinde eğitim örgütlerinin apayrı bir yeri bulunmaktadır. Çünkü eğitim örgütleri diğer tüm örgüt yapılarına dahil olacak bireyleri yetiştirmekte, bu özelliği ile örgütler kimlik kazanmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin en yaygını olan okulların örgütsel yapılarındaki işlevsellik çok önemli bir konudur. Bu işlevselliğin temelinde de zamanın ne derecede verimli kullanıldığı esas sorudur. Kurumlar için söz konusu olan zamana bağımlılık, okullar için yasal temellere dayandırılmıştır. Okullar, gündelik faaliyetlerini belirli zaman dilimleri içinde gerçekleştirmek zorundadır. Okulların eğitim öğretim yılına başlama ve bitirme zamanları, bayram ve tatil günleri, derslerin başlama ve bitiş zamanı, teneffüs saatleri, ara tatiller vb. hepsi önceden belirlenmektedir. Bu nedenle, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, yoğun bir zaman baskısı altındadır (Karşlı, 2004'ten akt. Topal, 2009, 2).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi örgütsel yapılar da bir ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşturduğunda, zaman yönetimi, muhtemelen birkaç başka unsurla birlikte en alt basamaklarda yer alacaktır. Bu bakımdan okul yöneticilerinin, zamanı planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına karşı tepkilerinin araştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çünkü örgütlerin sağlıklı ve verimli yönetimi ancak bir plan program çerçevesi ve bu plana sadık kalınması ile gerçekleşebilir. Önce ortaya konan "vizyon" ve "misyon" doğrultusunda kısa vadeli, günlük, haftalık, aylık, dönemlik ve yıllık planlar oluşturulur ve vizyona bağlı kalınarak misyonu sonuçlandırmak için çalışılır. Burada şunu da belirtmek gerekir ki zamanı planlamak tek başına bir verim sağlamaz, ancak planlanan zamanın muhakkak etkili bir şekilde uygulanması sonuca yönelik somut veriler elde edilmesini sağlar. Bu bakımdan okul örgütünde yöneticilerin zaman planlaması ve zamanı etkin kullanımı önem taşımaktadır.

Okul yöneticilerinin zaman yönetimi ile ilişkileri üzerine bazı çalışmalar yapılmıştır. Pashiardis (1998) etkili okul müdürlerinin özelliklerini; "işine tutkulu, dürüst, özgüvenli; mesleğine derinden bağlı, ülkesinin geleneklerine ve köklerine bağlı, derin düşünen ve sürekli öğrenen, risk almaya istekli ve zamanını iyi yöneten" olarak betimlemektedir. Yıldırım (2009) yaptığı çalışmada; ilköğretim müfettişlerinin okul müdürlerinin zamanını etkili yönetme konusunda çok az yeterli gördüklerini,

müdürlerin ve müdür yardımcılarının kendilerini tamamen yeterli gördüklerini bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulgu üzerine; zaman yönetimi stratejilerinin kullanılması müdürlerin tükenmişlik duygularını azaltmak için önerilmektedir (Altun, 2011, 494).

Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, okulların üç önemli insan kaynağını oluşturur ve bu yapıda herkes, kendi amaçları doğrultusunda zamanı kullanmaktadır. Örneğin bir öğrenci için zamanın kullanılmasında “kitap okuma, proje teslimi” önemli iken, bir okul yöneticisi için “örgütteki işlerin planlanması, toplantılara katılma” önemlidir. Öğretmenler için ise bir akademik dönemde yapmak istedikleri önemlidir. Eğitimde, zaman yönetiminin önemi burada ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler her dönemde büyük bir çabanın içindedir. Planlarda yer alan çalışmaların belirlenmesi, bu çalışmaların hangi sürede yapılacağına tespiti, çalışmalarda ne tür araç ve gereçlerin kullanılacağı, bu çalışmaların hangi işlem sırasına göre yapılacağına belirlenmesi ve bütün bu işlemler sonucunda kişilerin yeterli sürede bu işleri başarabilecek seviyeye gelip gelmediklerinin kontrol edilmesi açısından zaman yönetimi, tüm eğitim kurumlarında oldukça önemlidir (Gözel, 2009, 45).

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de tüm sektörler için gereken yeterli sayı ve nitelikteki insan gücünü yetiştirme görevi eğitime verilmiştir. Eğitim örgütlerinin yani okulların işlevselliklerini, verimliliklerini, sistemlerini incelemek öncelikli çalışma alanlarından biri olmuştur. Bu bakımdan etkili zaman yönetimi becerileri için; eğitim yöneticilerinin bireysel ve kurumsal zaman yönetimi becerilerini artırabilecekleri, kendi zayıf yönlerini görerek bu zayıflıkları giderebilecekleri, zamanı planlama, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına düşmeme becerileri boyutlarında farkındalık oluşturmak bir gerekliliktir. Bu çerçevede, ilköğretim okulu yöneticilerinin bazı değişkenlere göre zaman yönetimi becerileri incelenmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

İstanbul ili Ümraniye ilçesinde çalışan araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerine (zamanı planlama, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına düşmeme) ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerine ne düzeyde sahip olduklarını saptamak, bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1.3.1. Alt Problemler

1. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

2. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri yaşa göre farklılık göstermekte midir?

3. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?

4. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?

5. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri okul türüne (remi/özel) göre farklılık göstermekte midir?

6. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri okul büyüklüğüne (öğrenci sayısı) göre farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Her şeyden önce akla gelen sorulardan biri, “Zaman, gerçekten yönetilebilir mi?” sorusudur. Aslında zaman, soyut bir olgu ve gerçek olup, bir insanın zamanın

akışını durdurması, zamana müdahalede bulunması mümkün değildir. Ancak insan, yaşamındaki olayları kontrol altına alarak, yani kendini yöneterek zaman kazanabilir, zamanı etkili bir biçimde değerlendirebilir (Can, 2005, 313). Zaman yönetimi, insanın zamanı yönetmesi değil, zamanı kullanırken etkinlikleri yönetmesi, organize etmesidir. Zaman yönetimi, zamanın planlaması kavramları, çalışanların performanslarını, çalışma ortamının verimliliğini ve çalışılan kurumun kalitesini değerlendirme noktasında gittikçe önem kazanmaktadır.

Bu araştırma, yöneticiler açısından zaman yönetiminin önemini anlaşılmasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına karşı farkındalık oluşturulmasına ışık tutacaktır. Sonuçların zaman yönetimi konusunda yapılacak bilimsel araştırmalara zemin oluşturma ve yöneticilerin bu konuda eksiklerini gidermek için hazırlanacak hizmet içi eğitim programlarında dikkate alınması beklenmektedir.

1.5. Sayıtlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin, anket sorularına doğru ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmiştir.

1.6. Sınırlılıklar

1-Araştırmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir. Bu araştırma İstanbul ili Ümraniye ilçesi 2013-2014 öğretim yılı içerisinde rastgele seçilmiş 32 resmi ve 14 özel olmak üzere toplam 46 ilköğretim okulundan ankete katılmayı kabul eden 138 yöneticinin oluşturduğu çalışma grubunun görüşleriyle sınırlıdır.

2- Zaman ve olanaklar bakımından sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan kavramların işlevsel tanımları aşağıda verilmiştir.

İlköğretim: Türk Milli Eğitim Sistemi'nin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak temel bilgi ve beceri kazandırılan zorunlu örgün eğitim basamağıdır.

İlkokul: Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirtilen İlköğretim'in amaçlarına yönelik zorunlu öğrenim çağındaki kız ve erkek çocuklarının temel eğitim ve öğretimini sağlamak için devletçe açılan veya açılmasına izin verilen dört yıllık okullardır. (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973)

Zaman: Olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir (Akatay, 2003, 282).

Zaman yönetimi: Amaçlara ulaşmada zamandan verimli bir şekilde yararlanma disiplindir; yöneticilerin kendisini zamana bağılı olarak yönetmesidir.

Zaman planlaması: Yöneticinin bir plan çerçevesinde yapacaklarını önceden tasarlamasıdır.

Zamanı etkin kullanma: Yöneticinin, planlamalarına uygun olarak zamanı amaçlarına ulaştıracak en verimli şekilde kullanmasıdır.

Zaman tuzakları: Yöneticinin kendisinden, çevresinden yahut işinden kaynaklanan, zamanı etkin ve verimli kullanımına engel olan kesinti veya kayıplardır.

Yönetici: İlköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunan kişidir.

II. BÖLÜM

2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde zaman yönetimi ile ilgili temel kavramlar açıklanmaya çalışılmış ve konuyla ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Zaman Kavramı

Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne ve bugünden geleceğe doğru bireyin kontrolü dışında kesintisiz olarak devam ettiği bir süreçtir (Akatay, 2003, 282). Ancak zamanın sabit tanımları dışında göreceli bir kavram olduğu da görülür. Bu doğrultuda genel ve net bir tanım yapmak mümkün olmamaktadır (Akatay, 2003, 282). Tüm bu görecelilikler doğrultusunda zamanın tanımlarına bakıldığında farklı açıklamalarla karşılaşılmaktadır.

Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde zaman kelimesinin 9 farklı anlamı verilmiştir. Bu 9 tanımdan birinci sırada verilmiş, başı çeken ve ilk akla gelen anlam şu şekildedir; "Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit" (TDK, 2015). Sözlük anlamı haricinde çeşitli bilim dallarındaki düşünürlere bakıldığında ise zaman kavramı farklı açılardan tanımlanmaya çalışılmıştır. Newton zamanın mutlak olduğunu ve oluşumunun evrene bağlı olmadığını ifade etmektedir. Newton'un tanımının aksine Leibnitz, zamanın kendi başına bir varlık olmadığını ve "olayların sırası" olduğunu ifade etmektedir. Einstein da Leibnitz gibi aynı fikri ileri sürmektedir (Akatay ve Yelkikalan, 2008, 16). Aslında Einstein'a göre zaman varlığın 4. boyutudur; insanlar ilk üç boyutta her yöne hareket edebilirken, zaman boyutunda sadece ileriye hareket edilebilirler (Gürbüz ve Aydın, 2012, 4).

Kelimenin temel anlamına baktığımız için dilbilim çalışmalarında nasıl açıklandığını görmekte de fayda vardır. Bu bağlamda bir dilbilimci olan Kerime Üstünova (2005, 2) *Türkçe’de Zaman Kavramı ve İşlenişi* başlıklı makalesinde “Zaman, başı ve sonu olmayan bir akıştır. Bir işin, bir oluşun içinde bulunduğu soyut süredir” demektedir ve açıklamayı şöyle sürdürmektedir; “İnsanoğlu, zaman adını verdiği bu uçsuz bucaksız kavramı, birtakım gruplara ayırarak sınırlandırmaya çalışır. Çünkü söylediklerini olayın gerçekleşme ya da kendi konuşma anına göre bu zaman çizgisi üzerine yerleştirme zorunluluğu hisseder”. Üstünova’nın bu sınıflandırması Türk Dil Kurumu’nun dokuz farklı tanımına göre gerçekleşen bir sınıflandırma değil, geçmiş, şimdi ve gelecek üzerine kurgulanmış farklılıklara dayanır.

Zaman kavramının bu farklı algılama ve farklı değerlendirme durumuna ilişkin Mirzeoğlu şu tanımları yapar; *Zaman bir nesnenin uzaydaki bir noktadan diğer bir noktaya geçtiği aralıktır*. İnsanların hayatı planlamak, yapılacakları organize etmek ya da organize edilen planlara uyum sağlamak için kullandıkları en önemli kavramdır. Zaman geçiş süresi herkes için aynı olan bir kavram olmakla beraber varlığı bireysel algılamalara göre farklılık gösterebilir. Örneğin bir mülakat esnasında soruları rahat cevaplayabilen kişilerle, soruları zorlukla cevaplayan kişiler için süre farklı hızlarda geçiyormuş gibidir. Buna benzer birçok örnek, zamanın ayrıca psikolojik bir boyutunun olduğunu da göstermektedir (Kocaekşi, 2012, 3).

Tutar (2007, 19) zaman ve hareket arasındaki ilişki üzerinden şu tanımları yapar: “Zaman, iki hareket arasındaki süredir. Hareket ve maddenin nesnel hali zamanla belirir. Zamanın olmadığı yerde nesnellik de yoktur. Bu nedenle zaman, cismin belirleyici faktörüdür. Hareketin hızı zamanın da hızıdır”. Sabuncuoğlu (2010, 3)’na göre ise zaman bir eylemin geçtiği süredir; “Sözlük tanımına göre zaman olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreçtir. Buna göre harekete anlam kazandıran temel unsur zamandır; zaman hareketin rengi ve soluşudur”.

Özkarslı ve Dane (2013, 192)'nin sordukları gibi "hayatta eşit olarak dağıtılan tek kaynak nedir?" sorusunun cevabı zamandır. Yaşayan herkes için yaşam süresi değişse de, yaşanan yirmi dört saat teorik olarak herkes için eşittir. Tek fark bu zamanın ne şekilde algılanıp ne maksatla kullanıldığıdır.

Zaman her bireyin hissettiği ama dokunamadığı, geri dönüşü olmayan, aynı zamanda tanımlanması zor ve soyut bir kavramdır (Sezen, 2013, 3). Yaşamda öyle önemli bir konuma gelmiştir ki sürekli akıp giden, durdurulamayan, işleri yürütürken ve yaşamın her anında bireyi kendine uymaya zorlayan, birey üzerinde baskı oluşturan bir olgu olarak durmaktadır.

Zamanın etkisini en çok üzerinde hissedenenler insanlar ve işletmelerdir (Özdemir'den akt. Süsin, 2012, 12). Gerek işletmelerde gerekse insan unsurunun örgütlenmiş olduğu sivil ya da resmi her türlü yapıda ve bu yapıların özellikle organizasyon ve yönetim işlerinde zamanı yönetmek verimlilik, başarı ve hedefe ulaşma gibi amaçların temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Bu derece önemli bir tanımlama olan 'Zaman Yönetimi'ni tanımlamaya geçmeden önce "*Zaman algısal olarak farklılık gösteriyorsa bu algısal zamanlardan hangisi yönetilebilir?*" sorusunun cevabı için zaman türlerine bakılması gerekmektedir.

2.1.2. Zaman Türleri

Farklı ortamlara ve farklı varlıklara göre zamanın anlamı değişmektedir. Zaman; objektif zaman, sübjektif zaman ve yönetsel zaman olarak tanımlanabilir. Objektif zaman saatle ölçülebilen zamandır. Sübjektif zaman ise hissedilebilen ya da algılanan zamandır. Birey, saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın olayda geçen süreyi kısa ya da uzun olarak hissetmekte ve buna göre kısa ya da uzun süre olarak algılamaktadır. Saatin gösterdiği zaman olarak da ifade edilen objektif zaman, çok kesin birimlerle ölçülürken; sübjektif zamanın anlaşılması güçtür. Yönetsel zaman ise yöneticilerin operasyonel işlemler dışında yönetsel çalışmalara ayırdıkları zaman olarak tanımlanmaktadır (Akatay, 2003, 283). Objektif ve sübjektif zaman ayrımı üzerine Tutar (2010, 29-31) şunları dile getirir:

Objektif zaman; ölçülebilen ve gözlenebilen saat zamanıdır. Subjektif zaman ise; ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor olan, algılanan psikolojik zamandır. Objektif zamanın kaynağı, Dünya'nın Güneş etrafındaki hareketleri sonucu çıkar. Bu zaman tüm bireyler için sabit ve aynı olarak gerçekleşmektedir.

Subjektif zaman, hissedilen zamandır. Einstein'in geliştirdiği görecelik kuramı, zaman ve mekân kavramı arasındaki bağlantı hakkında düşünmemizi sağlar. Zaman kavramına en çok yaklaştığımız an, zamanı bir boyut olarak gördüğümüz andır.

Kişisel, örgütsel ve yönetsel olarak zamanı tasnif eden farklı bir görüş daha mevcuttur. Yönetim tarzına dayalı olarak zamanı şekillendirmiştir. Esasta algısal anlamda farklılık gösterdiği görülen “zaman kavramı”, alanyazında önde gelen isimler tarafından genellikle “gerçek zaman”, “psikolojik zaman” ve “biyolojik zaman” olarak üç sınıfa ayrılmaktadır. Bu ayırım da yine “objektif ve subjektif” zaman ayırımına dayalı olarak oluşturulmuştur (Silahtaroglu, 2004, 5-7).

2.1.2.1. Gerçek zaman

Zaman yaşanan olaylar arasında yapılan kıyasa dayalı bir kavramdır. Gündelik yaşamımızda birçok iş yaparız ve bunlar arasında belli bir zaman geçer, zamanı bu geçiş sırasında algılarız. Kısacası zaman, beyinde anı olarak saklanan birtakım bilgiler, daha doğrusu görüntüler arasında kıyas yapılmasıyla var olmaktadır. Eğer bir insanın hafızası olmasaydı, o insan sadece içinde bulunduğu anı yaşayacak, beyni bu tür değerlendirmelerde bulunamayacak ve zaman algısı da oluşmayacaktı (Tutar, 2007, 25). Fakat insanın bu şekilde hafızası ile geçmiş ve gelecek arasında bir bağ kurarak oluşturduğu algısal zaman “gerçek zaman” değildir.

Gerçek zaman, saatin gösterdiği zaman olarak bilinir. Kişi tarafından izlenip ölçülebilir. Örneğin, dünyanın güneş etrafında dönmesi düzenli olarak yenilenen fiziksel olay, ölçülebilir bir niteliktedir (Türe, 2013, 9). Gerçek zaman, fiziksel etkisi olan zamandır. Zamanın fiziksel etkisini daha iyi anlayabilmek için, insanoğlu zamanı birimlere bölerek ifade etmiştir. Salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl,

yüzyıl, bin yıl gibi. Bu süreler aynı zamanda saatle ölçülebilen gerçek zamandır. Psikolojik zaman algısının dışında herkese göre aynı olan zamandır (Tutar, 2010, 30).

Objektif zaman olarak da adlandırılan bu zaman kavramı tüm bireyler için sabit ve aynı olarak gerçekleşmektedir. Bir saatlik süre kişilerin ilgilerine göre farklı algılansa da, değişmemektedir (Yeşil, 2009, 7). Gerçek zaman birey üzerinde, psikolojik zamanda olduğu gibi fiziksel etki yaratır. Birey zamanın fiziksel etkisini, bedeninde meydana gelen ve engellenemeyen değişimi gözleyerek anlayabilir; bütün canlılar gibi insanlar da yaşlanır, Cildi kırışır, saçları beyazlaşır, kemikleri ve kasları zayıflar. Fakat bu gerçek zaman akışına zaman algısı karışınca, bu kez söz konusu olan psikolojik zaman ortaya çıkar (Tutar, 2010, 31).

2.1.2.2. Psikolojik zaman

Fiziksel zaman saatlerle ifade edilirken, psikolojik zaman bilinçlenmeyle ilgilidir ve her biri psikolojik an olarak adlandırılan zaman birimlerinden oluşmaktadır (Sezen, 2013, 3). Zamanın bir algılama olayı olduğunu belirten Sabuncuoğlu (2010, 4) da şu örnekleri verir; yeni doğmuş bir çocuk günde 15 saat civarında uyurken, emekli bir insan zamanının çok fazla olduğunu düşündüğü için vaktinin büyük bir kısmını kahvehanelerde geçirirken, bir öğrenci sıkıcı bir dersin bir türlü bitmiyor olduğunu dillendirirken, bir yönetici ise 24 saatin yetersizliğinden dolayı yakınıdır. Tutar (2007, 24-31)da zamanın bu değişkenliği ile ilgili şunu dile getirir; “bizim kendi içimizde hissettiğimiz zamanın bu değişken yapısı, fiziksel olarak da ispatlanmıştır. Zamanın, sabit, mutlak değişmez olduğunu varsaymanın bilimsel bir yönü yoktur. Zaman sabit ve değişmez değildir. Doğru işleyen bir saatle ölçülen sadece belli bir süredir ve sabittir. Zaman ise, her cismin hızına ve konumuna göre, hızlı veya yavaş akar”. Gerçek zamanla algılanan zaman farklıdır. Algılanan zaman insanın psikolojisiyle doğrudan ilgilidir. Psikolojik zaman, mutlak zaman fikrinin olmadığını kabul edilmesiyle söz konusu olan zamandır.

Psikolojik zaman gerçek zamanın insanlar üzerindeki fiziksel etkilerine bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkar. Sıkıntılı bir psikolojik durumda ise, zamanın

olumsuz olan fiziksel ve psikolojik etkisini üzerimizde daha fazla hissederiz. Böyle bir psikolojide zaman, bizler için bir stres kaynağına dönüşebilir (Yeşil, 2010, 7). Topal (2009, 8)'in aktardığına göre zaman kullanımı ile ilgili önemli bir nokta da bazen zamanın geçmek bilmezken, bazen de nasıl geçtiğinin farkına varılamamasıdır. Bireyin sevdiği kişilerle birlikte olması ya da hoşlandığı şeyleri yapması durumunda zamanın nasıl geçtiğini anlayamamasına karşın hoşlanmadığı şeyleri yaptığı ya da sevmediği kişilerle birlikte olması durumunda zamanın geçmek bilmediğini algılaması kaçınılmazdır. Bunun nedeni bireyin algılaması olabilir. Organizmaya hoşnutluk veren bir ortam ve bu ortamda kullanılan zaman, çok çabuk geçiyor algılanırken, aksine organizmaya acı ve rahatsızlık veren bir ortamda harcanan zaman geçmez, bitmez olarak algılanabilir. Bunun nedeni organizmanın ağrıdan kaçınma, hoş olana yaklaşma eğiliminden kaynaklanabilir. Örneğin bir sanat ya da spor aktivitesinde zaman, bu aktivite ile ilgisi olmayanlar için çok yavaş geçerken katılımcılar için çok hızlı geçer. Bu duruma göre psikolojik zaman, kişinin algı dünyasında ilgi duyduğu işe göre değişebilen zamandır.

Psikolojik zamana “sübjektif zaman” da denir ve hissedilen zaman olarak kabul edilir. Gerçek zaman ölçülebilir. Ancak psikolojik zamanı ölçmek ve değerlendirmek zordur. Psikolojik zaman gerçek zamanın insanlar üzerindeki fiziksel etkilerine bağlı olarak farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Saatin neyi gösterdiğine bakılmaksızın bir olayda geçen süreyi kısa veya uzun hisseder ve buna göre kısa ve uzun süre olarak karar verilir. Zaman duruma göre değişmektedir (Yeşil, 2010, 7). Olumsuz psikolojik zaman algısı nedeniyle iş yapma motivasyonumuz düşer. Bir işi yetiştirememe, iş stresi veya başarısız olma korkusu nedeniyle, zamanı iyi kullanmak imkansız hale gelmektedir, hatta kimileri bu durumun kronik bir hal almasından ötürü işlerinden tamamen soğuyacak hatta nefret edecek noktaya gelebilir.

Kişinin üstlendiği sorumluluğu yerine getirememe düşüncesinin oluşturduğu baskı, psikolojik zaman algısıyla alakalıdır. Böyle bir zaman baskısı, etkili zaman yönetimi ile azaltılmalıdır nitekim zaman yönetimi, zaman baskısının oluşturduğu gerilimli psikolojik zamanı, gerçek zamana uydurmaya çalışmaktır da denebilir. Psikolojik zaman bizde her zaman gerçek zamandan daha az zamanımız olduğu hissini

uyandırmaz. Bazı durumlara gerçek zamandan daha fazla zamanımız olduğu hissini de verebilir. Bu his etkin bir planlamayla, bir işe ayrılan zamanın daha iyi yönetilmesinin sonucunda ortaya çıkar. Zamanın psikolojik etkileri her zaman olumsuz değildir. İyi iş planları yaptığımızda ve işlerimizi planda belirlenen sürelerde bitirdiğimizde, kendimize boş zaman yaratırız. Bu ise bireyin yoğun çalışma tempolarına karşı, psikolojik anlamda ihtiyaç duyduğu bir rahatlık yaratır (Tutar, 2010, 31-32).

2.1.2.3. Biyolojik zaman

Biyolojik zaman, tüm canlıların yaşamsal faaliyetleriyle yakından ilgili olan hareketlerine karar veren, biyolojik süreçlerin oluşumunu ifade eden sübjektif zamanın bir türüdür. Bazı canlıların yılın belirli dönemlerinde çiftleşmeleri, belirli dönemlerde kış uykusuna yatmaları, horozların her gün belirli saatte ötmeleri biyolojik zamana göre şekillenmiştir. Göçmen kuşların, biyolojik zamanları geri dönme zamanını gösterdiğinde, hava koşulları ne olursa olsun göçmeleri, bazı bitkilerin gece gündüze ya da sıcak soğuğa göre değil, biyolojik saatlerine göre çiçek açmaları gibi olgular vücut/beden saatlerinin çalışması ile ilgilidir. İnsanların da özellikle düzenli hayat dönemlerinde uyuma ve uyanma saatleri biyolojik saatleri sayesinde gerçekleşir (Yeşil, 2009, 8).

İnsanın biyolojik zamanına değinilecek olursa; eski yüzyıllara nazaran ulaşım imkânlarının çok daha gelişmiş ve hızlı olduğu çağımızda uzun mesafeli yolculuklarda insan bünyesinde zaman algısının sarsılmasından dolayı çeşitli sorunlar meydana gelmesi insan biyolojisi ve zaman ilişkisine en iyi örneklerden biridir. Türkçe “eşzamanlama bozukluğu” olarak bilinen “Jet Lag” bu sorunların en bilinenidir. Fakat beden-psikoloji bütünlüğü, içine yeni girilmiş olan zaman düzenine kısa süre sonra uyum sağlayarak bu gibi sorunları atlatabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bu gibi sorunların biyolojik zamanın da bir sübjektif zaman türü olarak algıya dayalı olduğunun canlı örneklerini teşkil ediyor olmasıdır.

Gerçek zamandan farklı olarak bireylerin biyolojik zamanı kendisine özgüdür. Yaşlı ile gencin veya kadın ile erkeğin biyolojik zamanları farklıdır. Dalgıçların,

astronotların çalışabilmek için özel bir disiplinden geçmeleri biyolojik ritimlerini saat ve takvim süreçlerine uydurmak içindir. Biyolojik ritim düzgün işliyorsa vücutta çok etkili maddeler üretilmekte ve sağlığı desteklemektedir. Günümüzde insanların immünel sistemlerinin zayıflaması, stres, grip hastalığı ve ruhsal çöküntülerin yaygın olmasının biyolojik ritmin bozulmasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Zamanın olumsuz biyolojik etkilerinden korunabilmek için, vücut saatiyle bireyin dışında akıp giden zaman arasında bir denge oluşturulması önerilmektedir (Daştan, 2012, 8).

Zamanı yönetememek ya da vücudun kaldıramayacağı bir performansı rutin zaman düzeninden kopartarak gerçekleştirmeye çalışmak çoğu zaman insan bünyesini sarsmakta, uzun vadede bu gibi bir performanslar sergilemek de sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. İnsan biyolojisinin düzenli bir zaman programlamasına uyum sağladığı ve bu uyuma göre sağlığını koruyabildiği göz önünde bulundurulacak olursa biyolojik zaman açısından da zaman planlaması yapmak çok ciddi bir önem arz eder.

2.1.2.4. Örgütsel zaman

Örgütsel zaman, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içinde yerine getirilmesi gereken işlemlere, personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır (Yılmaz, 2002, 26). Bu zaman türü yukarıdaki algıya göre değişen diğer zaman türlerinin sınıflandırması içinde yer almaz. Fakat bilhassa organizasyonlarda zamanı yönetmek söz konusu olduğunda bilinmesi gereken bir kavramdır.

Gözlemlenebilir tüm hareketlilik ve sebep-sonuç ilişkileri bize zamanın geçtiğine dair ipuçları vermektedir. Eğer gündüz geceyi, gece de gündüzü takip eden bir rutin hareketlilik sergilemese ve elde zamanın geçtiğini gösterir bir saat olmasa, belki de geçen zamanın ne kadar olduğuna, bir günün ne zaman başlayıp ne zaman biteceğine dair doğru bir tahminde bulunmak mümkün olmayacaktır (Tutar, 2007, 23). Zaman ve örgüt yönetimi olgusu da birbirini bu zaman ve eylem arasındaki ilişki noktasında tamamlar; yönetimde örgüt hareketliliğinin sebep ve sonuç ilişkisi örgütsel zamanı ortaya çıkarır.

2.1.3. Zaman Yönetimi Kavramı

Çeşitli kaynaklarda yer alan değişik tanımlamalara göre zaman yönetimi; başlangıcı ve bitişi belirlenmiş ya da tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken iş ve eylemleri yine tanımlanmış amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmaktır. Diğer bir tanımlamaya göre zaman yönetimi; ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve bu önceliklerle zamanı, planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmak işidir (Akatay, 2003, 282-283). Zaman Yönetimi, zamanın amaçlar, sorumluluklar, zevkler ve hobiler arasında dengeli bir biçimde paylaşılması; sosyal yaşam, aile yaşamı, özel yaşam ve iş yaşamı ile ilgili faaliyetlerin etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve gerçekleştirilmesi demektir (Toprak, 2005, 3).

Kavramsal düşünüldüğü zaman anlaşılır ki, zamanı yönetmek mümkün değildir. Birey ya da organizasyon, zamana uygun bir biçimde kendini koordine eder. Şu halde zaman yönetmek için değil onun somut olarak var olmayan yönetici vasfına uyum sağlamak için değerlendirilebilir. Örneğin Can (2005, 312) bu doğrultuda şunu dile getirir; “Aslında zaman, soyut bir olgu ve gerçek olup, bir insanın zamanın akışını durdurması, zamana müdahalede bulunması mümkün değildir. Ancak insan, yaşamındaki olayları kontrol altına alarak, yani kendini yöneterek zaman kazanabilir, zamanı etkili bir biçimde değerlendirebilir”. Bununla ilgili olarak Akatay (2003, 282)’ın aktardığına göre:

Zaman yönetimi eleştiri konusu olan bir kavramdır. Time dergisi yöneticisi Pearson, terimin yanlış kullanıldığını ifade ederek, “zamanı yönetemeyiz, yalnızca kendimizi zamana göre yönetebiliriz.” demektedir (Josephs,1996, 8). Çünkü akreple yelkovanın hareketi bireyin denetimi dışındadır. Bunlar durmaksızın hareket eder ve birey ne yaparsa yapsın, zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. Sorun saati yönetmek değil, bireyin kendisini zaman içinde yönetebilmesidir (Mackenzie,1989, 15). Hall “insanlar zamanı yönetemez. Ancak sahip oldukları zamanı daha iyi kullanırlar.” demektedir (Deniz,1996, 110).

Akademik bir terim olarak “zaman yönetimi” yöneticilerin işlerinin doğurduğu yoğunluğa karşı zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla Danimarka’da ortaya çıkmış ve buradan dünyaya yayılmış olan bir kavram olarak kabul edilmektedir (Koch, 1998, 161). 1970’lerin sonlarına gelinmeden önce zaman yönetimi tabiri pek yaygınlık kazanmamıştı. 1980’lerin başına gelindiğinde yöneticiler, zamanı yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görmeye başlamışlardı (Jandt’dan akt. Gözel, 2009, 12). Fakat doksanlı yıllarda ise, zaman yönetimi dünya çapında neredeyse milyar dolarlık kendine has endüstrisini oluşturmuş bir olgu haline gelmiştir. Doğal olarak, bu endüstrinin yatırımları daha büyük miktardaki meblağların dünya ekonomisine kazandırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir (Koch, 1998, 161).

Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır. Zamanı verimli kullanma isteğinin çoğunlukla erişkin insanlarda görülen bir davranış biçimi olduğu gerçektir. Çocuklarda bile zaman kavramının iki yaşından sonra başladığını bilmemiz, erişkinlerde bunun ne kadar önemli ve anlamlı olduğunu algılamamızı sağlar. Çünkü erişkinlerde sorumluluk bilinciyle birlikte, sorumluluk alanlarının artması, bu sorumlulukların gerçekleştirileceği zamanın da planlanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Zaman yönetimi bir anlamda öz yönetim demektir. Bu ise başkalarına ve kişinin kendisine zarar veren duyguları kontrol altında tutabilme, devamlı güven ve dürüstlük örneği olabilme, sorumlulukları yönetebilme, değişen koşullara uyarak engelleri aşabilme, iç mükemmellik standardını oluşturabilme ve fırsatları yakalayabilmeyi gerektirir (Bayramlı, 2006, 16).

Yönetim üzerine yazılmış kitapların çoğu, kişinin başkalarını nasıl yöneteceğini öğretir. Oysa insanın kendini yönetmesi de en az o kadar önemlidir. Zamanı yönetmek, kendini yönetmektir. (Dornan, 1997, 86)’ın belirttiği üzere pek çok kişi her gün kendisini olumlu yönde harekete geçirmek için zorlanır. Bazıları için, bu bir güdülenme ve irade sorunudur. Bazıları için bu bir disiplin meselesidir, bazılarının ise, ileri doğru hareket etmek yerine sırtüstü yatmalarına neden olan bir mizacı bulunur. Bir başka grup insanın, ne yapmaları ve bunu ne zaman yapmaları gerektiğini takip etme konusunda sorunları bulunur.

Erken çocukluk döneminde, zamanın anlar bütünü olarak yaşandığı farz edilmektedir. Onun için küçük çocuk tümüyle şu andan oluşan bir dünyada yaşamaktadır. Yalnız beş yaşından sonra çocuk geçmiş gelecek ve şu an arasındaki farkları derinlemesine anlar. Zamanın tüm boyutları ile tarihsel zamanda dâhil, tümüyle hâkimiyet altına alınması, ergenlik çağında 14-18 yaşlarında başarılmaktadır. Çocukluk ve ergenlik yıllarında zamanı etkili bir şekilde kullanabilmek geliştirilmesi gereken tutumlardan biridir (Sezen,2013,4).

Zaman yönetiminin sadece kararlılık ve pratikle geliştirilebileceğini, önceliklendirme ve bu önceliklere uyma ve görevleri planlama olarak da karakterize edildiği görülmektedir. Zaman yönetimi ayrıca bir bireyin daha etkili bir şekilde başardığı görevleri ve hedefleri, zaman üzerindeki kontrolünü, ne yaptığını ve zamanla neler yapabileceğinin süreci olarak da düşünülebilir (Onodugo, 2014, 9-10). Zamanı yerinde ve uygun kullanmasını bilen insanlar önceliklerini bilerek, bunu gerçekleştirmek üzere planlar yapmaktadırlar. Planlama ise insan hayatını düzene sokacak iki katkı sağlamaktadır. Bunlardan birincisi bulunan noktadan ulaşılmak istenen noktaya nasıl varılacağını göstermekte, ikincisi hedeflenen noktaya en kısa sürede nasıl ulaşılabileceğini tanımlamaktadır. (Sezen, 2013, 5)

2.1.3.1. Zaman Yönetimi'nde kastedilen zaman türü hangisidir?

Zaman yönetimi açısından bakıldığında, yönetilmesi gereken zaman *gerçek zamandır*. Faaliyetleri etkileyen plan, program, iş akışı, çalışma ritmi, koordinasyon, işe başlama ve ayrılma, tecrübe gibi rasyonel planlanabilir yönetsel etkinlikler, gerçek zaman içinde gerçekleşir. Bu bakımdan zaman yönetimi, saatlerle ifade edilen gerçek zaman dilimlerine daha fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır (Tutar, 2010, 30). Hedeflenen ve yönetilmesi planlanan zaman türü gerçek zaman olmakla birlikte, gerçek zamanın yönetimi dolaylı olarak biyolojik ve psikolojik zaman algılarını da etkileyecektir. Doğru ve verim sağlayan bir zaman planlaması kişinin beden ve ruh sağlığı açısından da faydalı olabileceğinden gerçek zamanı sağlıklı bir biçimde yönetebilmek diğer zaman türlerini de etkilemiş olur.

Zaman yönetiminde sorun, zamanın kısalığı ya da yapılması gereken işlerin sayıca çokluğu nedeniyle daha fazla zamana ihtiyaç hissedilmesinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sorun zamanın kendisinde değil, bireylerin mevcut zamanlarını nasıl kullandıklarında ve bu zaman içinde neler başatabildiklerindedir (Akatay ve Yelkikalan, 2003, 18). Demek ki yönetilen zaman, gerçek zamandır. Ancak, zamanı yönetme amacı ve dürtüsü ise psikolojik zamanın etkilerinden kaynaklanmaktadır.

2.1.3.2. Zaman yönetiminin önemi nedir?

Zaman diğer örgüt kaynakları içinde en önemli olanıdır. Zamanın bu derece öneme haiz bir kaynak olduğu konusunda Drucker şunları ifade etmektedir: Diğer önemli kaynaklardan biri olan para aslında oldukça bol bulunan bir unsurdur. Ekonomik büyümeye ve faaliyete sınır koyan unsurun, sermayenin arzından çok talep olduğu genel kabul görmektedir. Diğer sınırlayıcı kaynak olan 'insan' ise, aralarında nitelikli olanı az olmakla birlikte, kiralanabilir bir unsurdur. Ancak, kimse daha fazla zamanı ne kiralayabilmekte ne de kiraya verebilmektedir. Dolayısıyla etkin yöneticiler zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunun bilincindedir ve görevlerinden değil zamanlarından yola çıkarlar (Drucker ve Harung'dan akt. Akatay, 2003, 283).

“Zaman yönetimi neden önemlidir?” sorusu temel sorulardan biridir. Zamanın kıymeti; insan nezdinde asla telafisi olmamasından kaynaklanır. Hemen her şeyin bir şekilde telafisi mümkün iken zamanın kaybolduktan sonra telafisi yoktur. Bu önemden dolayı zamanını planlı ve verimli olarak kullanamayan insanlar zamanın yetersizliğinden şikayet eder ve hayıflanır; çünkü telafisi olmayan bir şeyi kaybetmişler ya da ellerinde iken verimli kullanamamışlardır. Hacıoğlu'nun da belirttiği gibi zaman satın alınamaz, depolanamaz ve tekrar yerine konulamaz. İyi kullanıldığında ucuz, kaybedildiğinde pahalıdır (Hacıoğlu, Gökdeniz ve Dinç, 2003). Eren (2001, 134) de aynı şeyi şöyle dile getirir; "Zaman pahalıdır ve fiyat denilen şeylerin çoğu zamanın fiyatıdır".

Akatay (2008,17) da benzeri bir ifade ile “zaman bireylerin sahip oldukları kaynakların en önemlisidir, tekrar yerine konulamaz ve esnetilemez. Diğer önemli kaynaklardan biri olan paranın harcanması ve yeniden kazanılabilmemesine karşılık zaman bir kez harcandığında bir daha geri dönüşü mümkün olmayan bir kaynaktır” demektedir. Drucker’ın ifade ettiği gibi “zaman en az bulunan kaynaktır. Eğer doğru yönetilemiyorsa (kullanılmıyorsa) hiçbir şey doğru yönetilmiş sayılmaz” sözü zaman ve zaman yönetiminin önemine işaret etmektedir (Akatay ve Yelkikalan, 2008, 15).

Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada, belirtildiği gibi önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır. Zamanı verimli kullanma isteğinin çoğunlukla erişkin insanlarda görülen bir davranış biçimi olduğu gerçektir. Çocuklarda bile zaman yönetimi kavramının iki yaşından sonra başladığını bilmemiz, erişkinlerde bunun ne kadar önemli ve anlamlı olduğunu anlamamızı sağlar. Çünkü erişkinlerde sorumluluk bilinciyle birlikte, sorumluluk alanlarının artması, bu sorumlulukların gerçekleştirileceği zamanın da planlanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Özer, 2010, 17).

Zaman yönetiminin amacı, bazı yazarların tavsiyelerinin aksine, insan hayatının bütün alanını yazılı kurallarla sınırlamak, insanı mekanik bir hale getirmek değildir. Zaman yönetimi konusunda yazılmış bazı kitaplarda daha fazla zaman kazanmak için, kişinin yapacağı bütün faaliyetleri en ince ayrıntılarına kadar planlaması ve buna sıkı sıkıya uyması tavsiye edilmektedir. Bu tür bir davranış, zaman yönetimini abartmak olur ve hem de herkes için mümkün değildir. Çünkü her davranışı kurallarla sınırlamak, çoğu insanı rahatsız edecek ve zaman yönetiminden uzaklaştıracaktır. Hâlbuki zaman yönetiminin amacı, kişilerin daha huzurlu, stressiz, istikrarlı, etkili ve verimli bir hayat grafiği çizmesine yardımcı olmaktır. Zaman yönetiminin önemi de buradan kaynaklanmaktadır (Kocabaş ve Erdem 2003, 193).

2.1.3.3. Zaman yönetimi neyi amaçlar?

Zaman yönetimi, “Zaman nasıl etkin kullanılır?, Neler yapılmalı, neler yapılmamalı?, Öncelikler neler olmalı?” ve “Zaman kaybettirenlerin önüne nasıl

geçmeli?" sorularına yanıt arayan bir alt disiplindir (İşcan, 2008, 6). Zaman, insanların çok çalışarak artırebilecekleri bir kaynak değildir. Bu nedenle zaman yönetiminin amacı sınırlı olan zamanı artırmak değil, sınırlı zaman içinde yapılan faaliyetlerin niteliğini artırmaktır (Gözel, 2009, 32).

Genelde; yaşanmış an, yaşanan an ve yaşanacak an olmak üzere üç zaman diliminden söz edilir ki, bunu dün, bugün, yarın sözcükleriyle ifade ederiz. Dün, geçmiş; bugün, şimdiyi; yarın ise, geleceği temsil eder. Bu bağlamda işin/oluşun meydana geliş anını anlatmak için geçmiş zaman, şimdiki zaman ve gelecek zaman terimlerinden yararlanır. Bu bakımdan zaman yönetimi yaşanan anı evvelden, yaşanacak anı ise şimdiden planlamayı amaçlar. Yani zaman yönetiminde amaç bir planlama gerçekleştirmektir (Üstünova, 2005, 2).

Zaman yönetiminin ana faaliyet sahası, bireylerin özel hayatı ve üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm yöneticilerle ilişkilidir. Bu bakımdan zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zamanı etkin yönetmek ya da kullanmak, sahip olunan her saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir (Akatay, 2003, 284).

Zaman yönetimi esaslarının bireylerce anlaşılması ve uygulanması bireylerin problemlerini yüzde yüz olarak çözmektedir. Ancak, bireylerin etkili çözümlere ve sonuçlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Özer (2010), Cornell Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmaya göre başarılı bir zaman yönetiminin dört ana şartı olduğunu belirtir. Bu dört maddeye bakıldığında zaman yönetiminin ana amacına yönelik alt amaçların belirlenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Başarılı bir zaman yönetimi için;

- 1) Amaçlar yazılı hale getirilmeli, sonra öncelikler belirlenmeli ve yaşamdan ne beklenildiğinden emin olunmalıdır.
- 2) Faaliyetlere değil, amaçlara yoğunlaşılmalıdır. En önemli faaliyet en önemli amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olmalıdır.
- 3) Düzenli olarak zaman cetveli tutulmalı ve zamanın nasıl kullanıldığı analiz edilmelidir.
- 4) Her gün bir amaç belirlenmeli ve gerçekleştirilmelidir (Cornell Üni.'den akt. Özer, 2010, 17).

Günümüzde özellikle yöneticilerin etkinliğini ve verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden birinin zaman yönetimi olduğu ve hemen her işin başında öncü bir etmen olduğu benimsenmiştir. Elbette her yöneticinin zamanı, başta yetki ve görevleri olmak üzere sahip olduğu kişilik yapısı, örgütün mensuplarının kişilik yapıları, örgütün özellikleri ve çevresel etkiler gibi birçok unsur tarafından farklı etkilere maruz kalmaktadır. Bunlarla birlikte yapılan araştırmalar, birçok yöneticinin, kendisine ya da işine hiçbir katkısı olmayan hususlara zaman ayırdıklarını ve bu şekilde de zaman kaybettiklerini ortaya koymuştur (Özer, 2010, 17). Öyleyse zaman yönetiminin amacı da bu kayıpların sebeplerini ortaya koyarak, kaybı mümkün olduğunca gidermektir.

Yönetici konumunda bulunmayanlar da hemen hemen aynı durumdadır. Dolayısıyla işe ya da yöneticiye katkısı olmayan zaman, israf edilen, boşa giden zamandır. Oysa etkin bir yönetici olabilmek için zamanın tasarruf edilmesi gerekmektedir. Zamanın etkin kullanılması ve denetim altında bulundurulması elzemdir (Özer, 2010, 17). Etkili zaman yönetiminin birkaç pozitif sonucu vardır. Bunlardan birincisi verimliliğe yönelik sonuçlardır. Örneğin, zamanını etkili yöneten bireyler daha iyi performans gösterirler ve verimlilikleri artar. Bu, kişiye ve örgüte yarar sağlar. İkincisi, etkili zaman yönetimi olumlu psikolojik sonuçlar verir. Örneğin, Hall ve Hirsch göreve harcanan zamanın, o görevden tatmin olmayla ilişkili olduğunu bulmuşlar, artan etkili zaman yönetiminin, görevden tatmin olma seviyesindeki artış ve üstün performansla ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (akt. Demirtaş ve Özer, 2007, 5).

Bazı görüşlere göre zamanı yönetmenin mümkün olmadığı, ancak kendimizi zamana göre ayarlayabileceğimiz, buna göre bir organizasyon ve planlama yapabileceğimiz vurgulanmaktadır. Ancak çağımız, bir yönetim çağıdır. İşbölümü ve ihtisaslaşma yaygınlaşmakta, yönetimlerin birçok kademesinde alt yönetim birimleri oluşmaktadır. Dolayısıyla zamanın da etkin ve verimli kullanılması için gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin zamanlarını neye harcadıklarını mutlaka ölçmeleri gerekmektedir. Kullanılan zamanın nereye gittiğinin öğrenilmesi ve sonuçta denetim altına alınabilmesi öncelikle zamanın kaydedilmesi gerektiği yönetim

disiplini konusunda çağımızda öğrendiğimiz en yararlı hususlardan biri olmuştur (İğdeler, 2001'den akt. Özer, 2010, 18).

2.1.4. Zaman Yönetimi Yaklaşımları

Covey (2005)'in *Önemli İşlere Öncelik* adlı eserinde derleyerek sunduğu bu yaklaşımlar alanyazındaki temel yaklaşımlar olarak kabul görmüştür. Her birinin köklerinin temeldeki varsayımlara ya da kaynaklandıkları paradigmatlara dayandığını belirten Covey (2005, 56-365) Bu yaklaşımlar sekiz başlık altında toplamıştır. Bunlar: “1) Düzen/Düzenli Yaşam yaklaşımı, 2) Savaşçı yaklaşımı, 3) Hedef yaklaşımı, 4) ABC yaklaşımı, 5) Sihirli Araç yaklaşımı, 6) Beceri yaklaşımı (101 Yaklaşımı), 7) Kendini Akıntıya Bırak yaklaşımı, 8) İyileştirme (Özbilinç) yaklaşımı”dır.

Tutar (2007) bu farklı yaklaşımları kişisel zaman yönetimi yaklaşımları olarak nitelendirir. Bu yaklaşımlardan bazıları İşcan'ın Alay (2010)'dan aktardığına göre “geleneksel yaklaşımlar” ve bazıları da geleneksel yaklaşımlara karşı çıkan “yeni yaklaşımlar” olarak sınıflandırılabilir. Düzen yaklaşımı, savaşçı yaklaşım ve ABC yaklaşımı geleneksel yaklaşımlardan sayılırken; iyileştirme ve kendini akıntıya bırakma yaklaşımı yeni yaklaşımlar içinde yer almaktadırlar (İşcan, 2008, 16).

2.1.4.1. Düzen / Düzenli Yaşam yaklaşımı

Zaman yönetimi yaklaşımlarından biri “Düzenli Yaşam” veya Covey'in tabiri ile “Kendini Toparla” yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir kısmının hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklandığını savunur. Çoğunlukla istenen şey arandığı anda bulunamamaktadır. Sürekli olarak arada bir şeyler kaynayıp gider. Çoğu kez, yanıt sistemde yatar; dosyalama, gelen-giden evraklar, hatırlatma ve veri tabanı sistemleri gibi. Covey'in (2005, 356)belirttiği üzere bu sistemler genellikle üç alandaki düzenleme üzerine odaklanır:

a) Nesnelere düzenlemek: Bilgisayar ekranlarına, dosyalama sistemlerinden evrak dolaplarına, büro alanından mutfak alanına kadar her şeye çekidüzen vermek.

b) Görevleri düzenlemek: Basit listelerden karmaşık planlama tablolarına ve proje yönetimi yazılımlarına kadar çeşitli araçlar kullanarak, “yapılacak işleri” bir düzene ve sıraya sokmak.

c) İnsanları düzenlemek. Gerek kendinizin gerekse başkalarının yapabileceği işleri tanımlamak, yetki devretmek, olup bitenlere hâkim olmak için izleme sistemleri yaratmak.

Bu yaklaşım kişiye zaman kazandırır ve daha verimli olmayı sağlar. Kayıp nesnelere bulmak gibi bir sorun ortaya çıkmadan önlenebilir, zihin düzene göre hareket ettiğinden düzen dışı sorunlarla daha az karşılaşır. Mackenzie ve Nickerson (2009, 12)’da buna benzer bir öneri sunar; mevcut iş yükü ile başa çıkabilmek için çalışanlar kendi kriterlerini en başından belirlemek zorundadırlar ve bilgi kaynaklarını ona göre seçmeli ve düzenlemelidirler.

Bu yaklaşımların her birinin ayrı ayrı güçlü ve zayıf yanlarına değinen Tutar (2007, 62) Düzen Yaklaşımı ile ilgili bir noktaya dikkat çeker; “düzenleme, daha büyük amaçlar için bir araç olmak yerine, başlı başına bir amaç haline gelebilir”. Zamanın çok büyük bir bölümü, üretim yerine planlamaya harcanır. Birçok kişi, planlarla meşgul olduğu için işini yaptığını sanır, oysa aslında, önemli işi bitirmek yerine ertelemiş olabilirler” demektedir. Aynı tehlikeyi Alay da dile getirmektedir; “... yapılan düzenlemeler bireye zaman kazandırır ve örgütsel ve bireysel verimliliği artırır, ... Ancak, buradaki tehlike düzenleme bir araçken amaca dönüşebilir ve böylece zamanın büyük bir bölümü üretim yerine planlanmaya harcanır” (Alay, 2000’den akt. Türe, 2013, 28).

2.1.4.2. Savaşçı yaklaşımı

Savaşçı yaklaşımı, her tür zaman tuzağına karşı kişinin kendi zamanını korumaya çalışması üzerine odaklanır. Eğer yöneticiler en değerli zamanlarının büyük bir kısmını önemsiz işlere, ikincil üçüncül projelere ayırırlarsa, gerçekten yapmaları gereken, çok acil olan ve önceliğe sahip olan işleri yapmak için zamanları kalmayacaktır. Ki insanlar çok kısa bir sürede çok iş yapmak zorunda kaldıklarında aşına oldukları işlere yönelmeye daha yatkındırlar ve bunun değiştiği görülmemiştir (Mackenzie ve Nickerson, 2009, 12). Oysa asıl önemli olan, acil işlerdir. Gerek

çalışmaya başlamakta güçlük çekmenin, gerek zamandan yeterince yararlanamamanın en önemli sebebi, “önce ufak tefek, önemsiz konuları elemek ve daha sonra çalışmaya başlamak” isteğidir. Burada, işleri önemli, önemsiz diye ayırmak yerine, işleri önem sırasına göre yapma alışkanlığı edinilmelidir (Tutar, 2007, 63-64).

Bu yaklaşım *kendini yalıtma*, *yalnız kalmak*, *yetki devretmek* gibi güçlü teknikler içerir. Covey (2005, 358) kendini yalıtmayı; sekreteri devreye sokmak, kapıları kapatmak, telesekreter kullanmak, ana işi engelleyen yan işleri yapacak -Örn. bebek bakıcılığı- bakıcı ya da uzman tutmak ve anlamsız iletişimlerini reddetmek şeklinde örneklendirir. *Yalnız kalmak* ve *yetki devretme* metotları ise örgütteki hiyerarşi, çalışan sayısı, yetki sahibi görevli sayısı, çalışma mekânı gibi temel etmenlere yani bunları gerçekleştirmeye elverişli durum olup olmasına bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

Yaklaşım, bireyin kendi zaman sorumluluğunu kendisinin üstlenmesinin gerekliliğini savunur ancak başkalarını düşman gibi görür. Kişinin istediğini yapabilmesi için insanların yolundan çekilmesini sağlasa da, yapılacak etkinlik işbirliği gerektirdiğinde, bireyin çevresindekiler hem ortak çalışmaya yanaşmayacak, hem de soyutlandıkları düşüncesi ile daha fazla probleme sebep olacaklardır. Bu tecritçi yaklaşım yüzünden sorunlar daha da içinden çıkılmaz hale gelebilir. Bu nedenle insanların yaşam kalitesinin karşılıklı bağımlığa ya da işbirliğine dayandığı gerçeğini hiçbir zaman göz ardı etmemeleri gerekir (Türe, 2013, 28).

2.1.4.3. Hedef yaklaşımı

Covey'in belirttiği üzere bu yaklaşım “ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca” düsturunu ortaya koymaktadır. Uzun, orta ve kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, kendini motive etme ve olumlu bir düşünce tarzı yaratma gibi teknikler içermektedir. Bu yaklaşım dünya çapında performans gösterenlerin, alanında dünyanın en iyisi olmayı hedefleyenlerin -örn. olimpiyat sporcuları- yaklaşımı olarak görülmektedir. Daha az yeteneğe sahip kişilerin, birçok şeyden taviz vererek, özel yaşamdan ve sosyal çevreden feragat ederek, bir diğer tabirle

bir bedel ödeyerek uyguladıkları, daha üstün yeteneklere sahip olanların ise mevcut performanslarını aşmayı amaçladıkları yaklaşımdır (Covey, 2005, 359).

Bu yaklaşımda bireyler hedeflerini gerçekleştirmek için art arda planlar yapar. Hedeflerin nasıl belirlenip gerçekleştirileceğini bilen insanlar, istedikleri amaçlara ulaşırlar. Ancak, sadece zaman ve enerjiye odaklanarak hedefleri gerçekleştirmenin yaşamı kaliteli hale getireceğine ilişkin yanlış beklenti, bu yaklaşımı güçsüz hale getirebilir (Türe, 2013, 28).

Covey, başarı merdivenini tırmanmak için bu yaklaşımı kullanan ve sonunda merdivenin yanlış duvara dayalı olduğu için emekleri zayı olan birçok kişi olduğunu belirtir. Aynı zamanda kimileri de hedefleri belirlemek için harcadıkları olağanüstü çaba sonunda elde ettiklerinin beklentileriyle örtüşmediğini görebilirler. Birçok şey böyle bir durumda anlamsız görünmektedir. Hedefler ilkelere ve temel ihtiyaçlara dayalı değilse, ulaşmayı olanaklı kılan tek bir hedefe kilitlenme hali, insanları yaşamlarındaki dengesizliğe karşı, işlerin yanlış gidiyor olduğunu görmelerine karşı köreltebilir. Ayrıca kişinin tek bir amaç ve hedef uğrunda gerçekleştirdiği çabalar, örneğin bir sporcu için sakatlanma durumu ya da başka bir alanda bir projenin bitmeye yakınken iptal edilme durumu gibi beklenmedik bir hadiseyle tamamen sonuçsuz kalabilir ve kişinin hayal dünyasını da yıkılabilir (Covey,2005, 359).

2.1.4.4. ABC yaklaşımı

Bu yaklaşım önceliklerin sıralanması ve değerlerin belirlenmesi düşüncesine dayanır. Bu düşünce; istediğinizi yapabilirsiniz, ancak her şeyi yapamazsınız der. ABC yaklaşımının temel ilkesi şudur: çabalarımızı, öncelikle en önemli işlerimizde yoğunlaştırmalıyız. Yaklaşım, değerlerin açıklığa kavuşturulması ve görev sıralaması gibi teknikler içerir. İddiası şudur: Neye ulaşmak istediğinizi biliyorsanız ve çabalarınızı öncelikle o işlerin üzerinde yoğunlaştırırsınız, o işte başarılı ve mutlu olursunuz. Bu yaklaşım, kayıpları en aza indirgeme, toplantılarda daima hazırlıklı olunma, fazla iş yükünü reddetme, her gün etkin bir şekilde planlama, bir işin önemine göre ona vakit ayırma gibi kolaylıklar sağlar (Tutar, 2007, 65). Sabuncuoğlu bu kolaylıklara, *proje*

ilerlemesini takip etme ve uzun vadedeki projelerin dikkate alınmasını eklemiştir. Bu yaklaşım geleneksel “önemli işlere öncelik verme” yaklaşımıdır (Sabuncuoğlu, 2010, 31). Düzen ve ardışıklık sağlamakla birlikte yapılacak işlerle, öncelikli görevler arasındaki farkı anlamamızı sağlar. Önemli işlerimizin değerlerimiz ve inançlarımızla bağlantılı olduğunu ve değerlerimizi netleştirmenin, önemli işlerimizi öncelikle yapmamız için bize bir çerçeve sağlayabilir (Covey, 2005, 360).

Mackenzie ve Nickerson’ın da (2009, 13) zaman elde etmek için önerdikleri çözüm yolu kişinin yapılacak işler arasından kendi kişisel önceliklerini belirlemesi ve bunları önem sıralamasına göre yerleştirmesidir. Ardından bu sıralamaya göre yapılan işte o an için hangi bilgi gerekiyorsa, o bilginin nereden edinilebileceğine odaklanması gerekir ve bu da çalışılmakta olan iş boyunca zihnin dağılmasını, diğer kriterler hakkında endişe duyulmasını önler.

ABC yaklaşımının doğurabileceği yanlgı ise değerlerin doğa yasaları ve evrensel ilkelerle çelişen şeyler olarak belirlenmesidir. Kişi eğer doğa yasaları ve evrensel ilkelerin aksine birtakım değerler edinir ve yaşamını bunların gerçekleştirilmesine adar, ama sonuçta bunların gerçekleşmediğini görürse bu durum onda engellenmişlik duygusuna ve başarısızlığa yol açar. Girdikleri yolun sonunda vardıkları noktanın kendilerini mutlu etmediğini düşünen çok sayıda insan olmuştur. O halde değerlerin temellerini doğa yasalarına ve evrensel ilkelere dayandırmak bir zorunluluk olarak görülmektedir (Süsin, 2012, 27).

2.1.4.5. Sihirli araç yaklaşımı

Sihirli araç yaklaşımı, bir işi yaparken kullanılan araçlar, materyaller, cihaz ya da programlar arasından önemle ve dikkatle doğru olanın seçilmesine dayanır. Bu doğru seçim kişiye yaşam kalitesini yaratma gücünü verir. Bu doğru ve isabetli olarak seçilmiş araçlar öncelikleri izlememize, işleri planlamamıza ve ana bilgiye rahatça ulaşmamıza yardımcı olur. Esasta sistemin ve yapıların daha etkili olabilmemiz için bize yardım edeceğini varsayar. Doğru araçlar ev kurmaktan yaşam kurmaya kadar güçlü bir fark

yaratabilir. Bu noktada Covey uygun bir deyimle bu yaklaşımı özetlemektedir; “Kürek kullanmak varken kaşıkla kazmaya ne gerek vardır?” (Covey, 2005, 361).

Sihirli araç yaklaşımı, teknolojik gelişmelerin hızlandığı ve yaşamın en ücra köşesine bile nüfuz ettiği modern zamanlarda kabul görmekte ve önemsenmekte zorlanmamıştır (Süsin, 2012, 29). Araçların etkili kullanımıyla işlerin oldukça kolaylaşması bu yaklaşımın güçlü yanıdır. Doğru araçlar işlerin daha kısa sürede ve daha etkili yapılmasını sağlar. Bu araçlar gerçekten de öncelikleri izlememize, işleri planlamamıza ve ana bilgiye rahatça ulaşmamıza yardımcı olur Doğru araçların; öncelikleri dikkatle izleme, hedefleri göz önünde bulundurma, görevleri düzenleme ve sık kullanılan bilgileri düzenleyip çabukça erişebilme gibi yararları vardır (Süsin, 2012, 29).

2.1.4.6. Beceri yaklaşımı

Zaman yönetiminin muhasebe ya da kelime işleme gibi bir beceri olduğu paradigmasına dayalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, günümüz dünyasında etkili olabilmek için; bir planlayıcı ya da randevu defteri kullanma, yapılacak işler listesi oluşturma, hedef belirleme, yetki devretme, planlama, öncelikleri sıralama becerilerde uzmanlaşılması gerektiğini savunur (Covey, 2005, 362).

Zaman yönetiminde beceri yaklaşımı, zaman yönetiminin temelde belli tekniklerin kullanılarak gerçekleştirildiği bir aktivite olduğunu savunur. Bireyler, nasıl plan yapacaklarını, nasıl hedef belirleyeceklerini ya da nasıl yetki devredeceklerini bilmezlerse, ciddi sorunlar ortaya çıkabilir (Süsin, 2012, 27). Etkin yani bu yaklaşım itibarıyla becerikli yöneticiler, zamanı diğer verimli kaynaklar gibi yerinde ve uygun kullanır. Çünkü önceliklerini bilir ve bunu yapmak için gereken planlamayı başarı ile uygularlar. Bu insanlar beklenmedik olaylar karşısında bocalasa dahi normal iş diliminde meydana gelen baskı karşısında sakinliklerini muhafaza edebilirler. En iyi zaman yöneticileri zaman konusunda farklı yaklaşım biçimi geliştirenlerdir. Planlama kesinlikle yöneticiyi eylemden alıkoyacak bir mazeret olamaz. Eğer yönetici kendine

asıl hedef olarak amaçlarını bir sıraya ve düzene koymayı seçerse, kaostan kurtulabilir (Sabuncuoğlu, 2010, 39).

Kişisel veya kurumsal kalite, beceri ve teknikten çok kişilerin karakter ve davranışlarını ilkelerle uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır. Günümüzde zaman yönetimi eğitim programlarının çoğunluğu, çeşitli teknik ve zaman tasarrufu hileleriyle, planlama ve öncelikleri sıralama gibi ilkelerinin de serpiştirildiği karma bir paketten ibarettir. Bu bakımdan beceriler tek başına yanıt oluşturmazlar (Tutar, 2007, 68).

2.1.4.7. Kendini akıntıya bırak yaklaşımı

Kendini akıntıya bırak yaklaşımı, temelde zaman yönetimine karşı çıkar ve kişinin zamanı yönetmesi değil, zaman içinde kendini doğal akıyla bütünleştirmesini, kendisini akıntıya bırakmasını, bu şekilde yaşamın doğal uyumuna dönmesini gerektirir. İç benliğin tutarlılığı ile doğanın akışına uyumun bir arada düşünüldüğü bir yaklaşımdır (Türe, 2013, 30). Kişi akıntıya kapılmayı öğrenmeli, ona karşı direnmemelidir. Başka bir deyişle, kişi yaşantısını insanın doğasında bulunan olağanlığa ve beklenmedik fırsatlara açmalıdır (Tutar, 2007, 71).

Bu yaklaşım, bireylerin yaşam kalitesi yaratmasına yardımcı olmak yerine bir kaçışa neden olabilir (Türe, 2013, 30). Doğallığa yaklaşmak gibi temel bir yaklaşım, yaşamın somut yanlarına yani medeniyetin gelişmesine hiçbir katkısı olmayacak bir tutum içermektedir. Tutar(2007, 71)'a göre; bu tür bir yaklaşım insanın, olduğundan daha ileri bir düzeye devretmesi şeklindeki bireysel ve insani sorumluluğuna uygun düşmemektedir. Ayrıca çoğu kez önemli olanı başarmak, kendini akıntıya bırakmak yerine özgür iradeyi kullanarak akıntıya karşı yüzmek anlamına gelmektedir (Covey, 2005, 365).

2.1.4.8. İyileştirme (Özbilinç) yaklaşımı

İyileştirme Yaklaşımı, zaman yönetimi konusundaki sorunların çevresel, toplumsal, kültürel ya da psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabileceği ve bireyin

iç dünyasında sıkıntıya sebep olacağı varsayımına dayalıdır. İşlevsiz zaman yönetimi davranışları, temel eksiklikleri oluşturmaktadır.

Bu yaklaşımın temel paradigmasına göre; kendi amacına aykırı ya da işlevsiz zaman yönetimi davranışları şeklinde kendini gösteren çevre, kalıtım, senaryolar ve diğer etkilerin sonucunda ruh dünyasında temel eksiklikler oluşmaktadır. Erken yaşta bir rol örneğinden ya da aile kültüründen etkilenen birey “mükemmeliyetçi” haline gelebilir. Yetki devretmekten korkar, her şeyi en ufak ayrıntısına kadar yönetmeye meyillidir, projeler üzerinde gereğinden fazla zaman harcar (Covey, 2005, 365). Çoğunlukla iş bölümü yapmak ve görev vermekte zorlanır, çünkü vereceği işlerin kendi yapacağından daha kötü yapılacağı ya da beklenen sonucu veremeyeceği yargısına kapılır.

Davranış tarzını yaratan bazı paradigmlar yani sorunun kökleri üzerinde odaklanması; öz bilincin gelişmesine katkı sağlayarak insanları temel değişimlere ve ilerlemelere hazırlaması bu yaklaşımın güçlü yanıdır. Ancak dar bir alanı kapsadığı için zaman yönetimi ile ilgili birçok değişik sorunu dikkate almıyor olması da Özbilinç Yaklaşımı'nın zayıf yönüdür (Türe, 2013, 30).

2.1.5. Zaman Yönetimi Karşısındaki Engeller: Zaman Tuzakları

Kocabaş ve Erdem (2003, 193) başarılı bir zaman yönetiminin başlıca öğelerini şu şekilde sıralamaktadır: Kişinin kendini yönetmesi, zaman cetveli hazırlama, planlamaya önem verme, kendini organize etme, yapılacaklar listesi hazırlama, kesintilerin ortadan kaldırılması, yetki devri, etkili iletişim, etkili okuma ve yazma.

Bu öğelerin gerçekleştirilmesi ve olumlu sonuçlar verebilmesini engelleyen etmenler olarak karşımıza “zaman tuzakları” çıkmaktadır. Zaman tuzakları giderilmeden zamanı başarılı bir şekilde yönetmek pek olası görünmemektedir. Bu tuzakların farkında olmadıkları için “*birçok farklı meslek gurubu üyeleri, yaptıkları işler farklı olmasına rağmen, işin zorluğuna bakılmaksızın zamanın yetersiz olduğundan yakınır*lar” (Mackenzie ve Nickerson, 2009, 12). Hâlbuki zamanı teknik olarak

yönetmek zaten bu engelleri ortadan kaldırmak demektir. Engellerin giderilmesiyle başarılı bir zaman yönetiminin alt yapısı hazırlanmış olur.

Yöneticiler için bir işin henüz başında iken ortaya çıkabilecek zaman tuzakları söz konusu olabilir. Örneğin kişinin işin başında iken fark etmediği ama genellikle yenik düştüğü iki durum “aşırı heves” ve “rastgeleliktir”. Bu iki tehlikeli olgu kişinin aslında yapabileceği potansiyele sahip olduğu işlerin gerçekleşmesine de engel olabilmektedir. Özellikle bu rastgelelik durumu zaman tuzaklarına açıkça davetiye çıkarmaktadır (Mackenzie ve Nickerson, 2009, 13). Zaman kaybettiren başlıca faktörlerden biri de plansızlıktır. Bunun yanında çalışma esnasında öncelikleri belirleyememek, acelecilik, başkalarının işlerine “hayır” diyememek, yetki devredememek, gereksiz kırtasiyecilik, dağınık büro ve masa düzeni, gereksiz telefon görüşmeleri, kararsızlık ve erteleme alışkanlığı, önemli zaman tuzaklarıdır. Bu zaman tuzaklarının önlenmesinde bazı zaman yönetimi ilkelerinin uygulanması gerekmektedir (Kocabaş ve Erdem, 2003, 193). Kişinin zaman tuzaklarına düşmemesi için onları tanıması, tanımlaması gerekmektedir. Aksi takdirde yöneticiler zamanı yönetememekten şikâyet etmeye devam etmekle, bu yönetememe durumuna neyin sebep olduğunu sürekli sorgular ama bir cevap bulamazlar (Mackenzie ve Nickerson, 2009, 13).

Zaman tuzağı kavramı, zamanın etkin kullanımını engelleyen faktörlerden biri anlamına gelmektedir, bunların her biri birer tuzak olarak görülür. Zamanı artırabilmek, verimli kullanabilmek için bu engelleyici faktörleri devre dışı bırakmak yani zaman tuzaklarına düşmemek gerekir. Zaman yönetiminde bireyler yukarıda açıklanan pek çok tuzakla karşı karşıya gelmektedirler.

Zaman Yönetimi adlı eserinde Martin Scoot bir seminere katılan yöneticilerin katkılarıyla zaman kaybına neden olan bazı başlıklar belirlemiş ve eserini de bu başlıklar üzerinden oluşturmuştur. Scoot (1995, 13); “Zamanı çarçur eden şeyleri; çalışmanın kesilmesi, toplantılar, telefon görüşmeleri, krizler ve panikler, yöneticinin kişiliği, hatalı aletler, insanların ardından koşturmak, kaynak yetersizliği, gereksiz belgeler, okumak, form doldurmak, seyahat etmek olarak belirtmektedir.

Scoot'un kabaca belirttiği başlıklar alanyazındaki uzmanların görüş birliğinde olduğu *kişiden kaynaklanan tuzaklar* ve *çevreden kaynaklanan tuzaklar* başlıkları olarak sınıflandırılmaktadır.

2.1.5.1. Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları

Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları, kişinin kendi inanç, tutum ve davranışları sonucu ortaya çıkar. Kişinin kendi kontrolünü geliştirmesi ve davranışlarını kabul sınırları içinde bulundurması, kişiden kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırır (Tutar 2007, 79). Hayır diyememek, bireysel bir hedef koyamamak, plan ve programlarda belirsizlik ve düzensiz bir yönetim tarzı gibi faktörler kişiden kaynaklanan zaman tuzaklarından bazılarıdır.

Bireylerin kişilik yapıları, alışkanlıkları, biyolojik ritimleri zaman yönetimine olan yaklaşımlarını değiştirebilir ve bireyler bilinçli ya da bilinçsiz olarak zaman yönetimine engel olabilirler. Dolayısıyla da birçok birey zamanını nasıl kullanacağını bilemediği ve zamanını yönetemediği için çok sayıda faktörün etkisi altında kalmaktadır (Ardıç, 2010, 63). Bu faktörler alanyazında genel olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

2.1.5.1.1. Özdisiplin yokluğu

Disiplin, özellikle örgüt yapıları içinde üyelerin örgüt yönetimi tarafından belirlenmiş davranış kalıplarına, yazılı, sözlü kurallara yasal hükümlere veya geleneksel normlara uygun bir biçimde bağlandıkları ve bunların gerekliliklerince davrandıkları bir etmendir. Fakat öz disiplin ise zaman zaman bu dış disiplin faktörlerinin etkisiyle ya da bunlardan tamamen bağımsız bir şekilde kişinin kendi karakter ve mizacına dayalı yaşam tarzı ve alışkanlıklarına yön veren içsel bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Düz anlamı ile disiplin cezaî yaptırımını çağrıştıran ve katı bir tarafı olan kavram gibi görünse de bu boyutla sınırlandırılması doğru değildir. Hele ki öz disiplinin bu anlama yakın bir yanı yoktur. Aksine, kişinin performans standartlarına uygun davranmasını

sağlayan bir araçtır (Baş, 2003, 132). Bu standartlar kişi için esnektir çünkü her bireyin performans ve kapasitesi değişkenlik gösteren bir olgudur. Bu performans ve kapasitenin zihinsel anlamda ölçütlerinden biri de zamandır.

Disiplin "kontrol altında tutmak" değildir. Bu ayrım bazı yazarlarca özdisiplin ve baskıcı disiplin olarak da yapılmaktadır. Özdisiplin ve baskıcı disiplin olarak yapılan bu ayrımın birincisinde kişinin özgür iradesine bırakma, ikincisinde baskı altında tutma söz konusudur. Özdisiplinde davranışlara gerektiği kadar, baskıcı disiplinde ise davranışlara gereğinden fazla sınırlama getirilmesi söz konusudur (İpek, 1999, 109).

Özdisiplinin öğrenme ve sosyalleşmenin bir sonucu ve değerlendirici bir yönünün olduğu da ifade edilmektedir. Bununla birlikte özdisiplini yüksek bireylerin daha iyi arkadaşlık ilişkileri yaşadıkları ve bu kişilerin, başarı güdümlü yapıları dolayısıyla, özellikle amaçlarını elde etmelerine engel olabilen çözüme yaklaşımlarından kaçınma ve uzlaşma yaklaşımlarını daha az tercih ettikleri ortaya konmaktadır (Basım, Çetin ve Tabak, 2009,23).

Beş faktör kişilik envanteri olarak bilinen bir kurama göre öz denetim ve sorumluluk niteliği yüksek olanların iş performansı ile pozitif bir korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir. Çünkü yüksek öz denetimi olanların özdisiplini gelişmiştir. Amaçları doğrultusunda daha etkindirler. Amaçlarına ulaşmak için daha azimlidirler (Witt, Burke ve Kacmar, 2001, 40). Önlerindeki zamanı özdisiplinleri sayesinde doğru bir şekilde planlayabildiklerinden doğru işleri doğru zamanda bitirebilirler. Tüm bu ifadelerden yola çıkarsak özdisiplin yokluğunun zaman yönetimine ket vurduracak ne kadar ciddi bir zaman tuzağı olduğu anlaşılabilir.

2.1.5.1.2. Bireysel hedeflerin belirsizliği

Zaman yönetimi aslında bir öz yönetimdir; yaşanan/yaşanmakta olan olayların kontrolünü sağlamaktır; bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir. Peki Yaşanan olayların ne kadarı kişinin istediği gibi gerçekleşmektedir? Ne kadarının oluşmasını birey kendisi belirleyebilmektedir? Bireyin olayların meydana gelmesindeki

etkisi nedir? Bütün bu soruların cevabı bireyin zamanı yönetebilmedeki başarısını göstermektedir (Güçlü, 2001, 89).

Tıpkı Hedef Yaklaşımı'nda olduğu gibi kişinin kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapmadığı takdirde bir belirsizlik içerisinde zaman kaybı yaşadığı görülür. Bu kısa, orta ve uzun vadeli planlar aynı zamanda kişiyi motive eden unsurların başında gelir. Kişi olmak istediği ya da başarmak istediği şey her ne ise ona daha fazla odaklanabilir ve bu hedefle odaklanma durumu kişiyi sürekli hareket halinde, canlı tutarak hedef için gereken çabayı sarf etmediği bir zaman kaybına düşmesini önler.

Eski, rahat kalıpları terk etmek hayattaki en zor şeylerden biri olabilir. Aslında bu kadar çok insanın hedef belirlememesinin en büyük nedeni, bu olsa gerektir; oysa her gelişme, büyük bir değişimin ve hareketliliğin sonucunda ortaya çıkar. Hedeflerin zaman boyutu olmak durumunda olduğu için, hedefler bireyin zamanını yönetme becerisine bir ölçüt kazandırır. Amaçların ve hedeflerin belli bir zaman diliminde gerçekleştirilmek zorunda oluşu, bireyin zaman algısını geliştirir. Zaman yönetiminde hedef belirlememek, hedefler arasında yaratılabilecek inanılmaz sinerjiden yoksun bırakır (Tutar, 2007, 81-82).

Hedefler bireye kendini sevdirebilir, davranışları ölçmek için bir ölçüt oluşturur, hedefler belirleyip bunlar için çalışmak ise kişinin şansını deneyip biraz enerji harcaması anlamına gelir. Eğer bu hedefler bireyin işini ve yaşamını anlamlı kılarsa, bireyi motive edip enerjisine enerji katacaktır. Bir işi başarmaya giden yol, genelde pek rahat değildir ve ilk adım hedef belirlemek olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2010, 55).

2.1.5.1.3. Erteleme ve oyalanma

Erteleme eğilimi, toplumda yaygın ve geniş etki alanına sahip olan bir durumdur. Birey daha önceden yapmayı planladığı bir işi programına uymayıp sürekli erteliyor ise bu birey erteleme davranışı gösteriyor demektir. Başka bir deyişle erteleme, bir işe başlamayı ya da bitirmeyi kasıtlı olarak geciktirmektir (Çeri, Çavuşoğlu ve Gürol, 2015, 386). Tutar (2007, 83)'a göre ertelemeyi gerektiren nedenler: Bazı işlerin

hoşa gitmemesi, işin sonuçlarının beklendiği gibi çıkmayacağına olan inanç, işin nasıl yapılacağına bilinmemesi, önceliklerin belirlenmesindeki kararsızlık, zor işlere başlama konusunda duyulan çekingenliktir.

Genel erteleme davranışı; zamanı etkili bir şekilde düzenleme ve yönetme yetersizliğinden kaynaklanan, bireyin gündelik sorumluluklarını yerine getirmede yaşadığı güçlükler olarak tanımlanır. Karar vermeyi erteleme davranışı ise çeşitli yaşantılarla ilgili olarak yerinde ve uygun kararlar vermedeki yetersizlik olarak tanımlanmaktadır (Balkıs ve Duru, 2007, 352).

Erteleme ile gecikme ya da geciktirme arasındaki farka değinmekte yarar var; bu noktada belirtilmelidir ki her gecikme bir erteleme değildir. Stratejik gecikmeler arasında olan bir bilgiyi ya da herhangi bir şeyi elde etmeye yönelik, çözümün bir parçası olan beklemeler erteleme kapsamına girmez. Stratejik gecikme olmayan erteleme davranışı, giderek artan düzeyde endişe içermesi bakımından farklı psikolojik etkiye sahiptir. Kendini savunma düzeyinde; kişinin hayal ettiklerinin, gerçekliğin oldukça üstünde olması ve her zaman izlediği yolun erteleme olmasıdır. En uçta yaşanan durum ise ertelemenin direnci, ısrarcılığı, duygusal stres yaratması ve problem haline gelmiş bir davranış olmasıdır. Israrcı erteleme örüntüleri yetersizlik ve beceri eksikliği ile karıştığında, ruh sağlığını tehdit ederek depresyon, obsesif-kompulsif bozukluk gibi rahatsızlıklara yol açabilir (Deniz, Traş ve Aydoğan, 2010, 610).

Zamanı etkili olarak yapılandırma beceri ve alışkanlıklarının erteleme davranışlarının görülme sıklığını azaltmalarına rağmen alanyazındaki çalışmalar, erteleme davranışının sadece çalışma alışkanlığı ve zamanı yönetmedeki yoksunluklarla ilişkili olmadığını, erteleme davranışının bilişsel süreçlerle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, erteleme davranışlarının üstesinden gelmek için, bireye zamanı etkili bir şekilde yönetme stratejilerini öğretmenin tek başına yeterli olmayabileceği beklenebilir denmektedir fakat bu zaman yönetimi ile erteleme davranışı arasındaki yadsınmaz ilişkiyi göz ardı edemeyecek bir durumdur.

2.1.5.1.4. Dağınık masa

Dağınık Masa ifadesi aslında yalnızca bir masa üzerindeki dağınıklığı kastetmez. Kişinin sorumlu olduğu çalışma alanının tümünün düzenini kasteder. Dolayısıyla bu kimisi için dev bir hangardaki düzen, kimisi için beş katlı bir ofisin tüm ergonomik yapısı, kimisi için de bir masa, dolap ve çekmecedan oluşan minik bir ofis olabilir.

Dağınık bir çalışma ortamı kişinin çalışmasını, çalışmaya ayırdığı zamanı ve çalışma verimliliğini etkiler. Alanın tümünde ya da masanın üzerinde biriktirilen düzensiz dosyalar, düzensiz alet edevat yığını, kişi üzerinde gereksiz bir baskı yaratır. Kişi zamanını sürekli bunları düzenlemekle harcar. Yani bu durum kişiyi strese sokar ve stres de kişinin zamanını boşa harcamasına sebep olur. Fakat kişi çalışma ortamını değerlendirmek zorundadır ve en verimli çalışma ortamını hazırlamak amacıyla gerekli materyalleri çalışma mekanında bulundurup fazlasını karışıklığa sebep olmayacak şekilde ortalıkta bulundurmamalıdır.

Tabi ki bu durumun tersi de olabilir; kişi fazla düzenli bir ortamda, masa örneği üzerinden gidecek olursak; fazla düzenli bir masada çalışamıyor olabilir. Aşırı düzenli, hele ki simetrik bir masa ya da ortam kimi insanların üzerinde rahatsız edici; fazla durağan yapıdan ve monotonluktan kaynaklanan olumsuz hisler uyandırabilir. Bu bir alışkanlıktır ve kişiselleştirilmiş olabilir. Üstelik bu kişiler düzenli bir masada verimsiz olduklarını dile getirirler, hatta masayı sürekli düzenli tutmak için zaman harcamaları gerektiğini ve bilakis düzenli masa oluşturma çabasının zaman kaybettiğini de iddia edebilirler. Fakat böyle kişilerin göz ardı ettiği durum ise şudur; her ne kadar dağınık bir ortamda iyi çalışsa da dağınık bir ortamda aradıklarını bulmak kişiye fazla zaman kaybettirecektir, çünkü masa düzenini oluşturmak için harcanan az zaman, uzun süreli çalışma ortamında daha çok zaman kazanılmasını sağlayacaktır. Bu durum daha çok enerji elde etmek için daha küçük çaplı bir enerjiyi sarf etmek gibidir denebilir.

Dağınık çalışma ortamı bazen de kişisel bir tercih gibi değerlendirilse de kişi önemli bilgi ve dosyalara seri bir şekilde ulaşamadığında üretkenlik olumsuz yönde

etkilenebilir. Çalışma ortamının en önemli ve sık kullanılan malzemeleri en yakında, daha az önemli olanlar ise daha uzakta olmak üzere düzenleme yapmak zaman kazandırması açısından basit bir kuraldır. Konu hakkında Smith (1998, 54) şunları dile getirir; "Dosya, kağıt vs. karıştırmaktan kaçınmak için masanızın üstünde, çekmecelerinizde "gelen" ve "bekleyen" sepetlerinizde karışık şekilde yığılmış bütün kağıtları alın ve masanızın üstüne koyun. Bir taraftan bu kağıtları elden geçirirken bir taraftan da "Bu A (Çok Önemli) grubuna mı, B (önemli) grubuna mı yoksa C (az önemli) grubuna mı girer?" diye kendinize sorun. A, B ve C grubunu aynı kategoriye koyup geri kalanları mümkünse atabilirsiniz". Tabii Smith'in bu yöntemi sunduğu dönemde günümüz elektronik ortamları mevcut olmadığından sistem kağıt dosyalar üzerinden kurgulanmıştır, bu faydalı uygulamayı bilgisayar gibi araçlarda da dosyalama sistemi kullanılarak, zamandan kazanmak mümkündür. Öyle ki elektronik ortamdaki dosyaların da çoğu zaman karışması, kaybolması zaman kaybına ve emek kaybına yol açan sebeplerdendir.

2.1.5.1.5. Aşırı güven ya da güvensizlik

Kendine güven, kişinin genel olarak kendi fikirlerine, duygularına, öğrenme yeteneğine inanması olarak tanımlanabilir. Kendine güvenen kişi, deneyimlerini doğru değerlendirebilir, karşılaştığı olaylara olumlu ve gerçekçi açıdan bakabilir, kendisi için doğru kararlar alabilir ve hayatındaki değişimlere etkili tepkiler verebilir. Kişinin sahip olduğu olumlu ya da olumsuz özelliklerinin bütününe dair inanışlarını kabul ederek, değerli olduğunu hissedip, kendisine saygı duyabilmesi kendine güven meselesinin temel taşlarındandır. Bu şekilde, kişinin hem kendisi hem de dış dünyayla ilgili duygu ve düşünceleri daha olumlu olabilecek, daha etkili ve yaratıcı davranıp, gelişme fırsatını yakalayabilecektir. Böylece, kendine güven duygusu daha da pekişecektir (Yurtseven, 2011, 56).

Yaşamın her alanında kendine güvenmek iyi ve yararlı bir özelliktir; ancak fazla güven, işlere karşı bir kayıtsızlık ve boş vermişliğe neden olur. Kendine aşırı güven, bazen zihinsel güce, bazen fiziksel güce, bazen de hafıza gücüne güven şeklinde olabilir. Kişi fazla güvenle işleri halledebilir fakat istenilen sonuca ulaşamayabilir.

Aşırı özgüveni olan kişilerin doğal eğilimleri sorunu tam olarak anlamadan üstüne atılıp halletmeye çalışmaya yöneliktir. Halbuki kişinin, sorunu ya da yapılması gerekenleri iyi kavramadan, konu ya da sorunla ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olmadan hareket etmesi bazen kısa vadede olumlu sonuçlar veriyormuş gibi görünse de uzun vadede büyük olumsuzluklara ve işlere sekte vurulmasına neden olmaktadır (Dunning, 2011, 94).

Tam tersi aşırı güven gibi güvensizlik de zaman kaybına yol açar. Güvensizlik, genelde çocuklukta öğrendiklerimizden, ailemizin ve toplumun, gerçekçi olmayan beklenti ve standartlarına gereğinden fazla odaklanmaktan kaynaklanır (Yurtseven, 2011, 72). Yurtseven'in bu izahatından yola çıkacak olursak özgüveni zayıf olan kişilerin başkalarının bakış açılarına odaklanmalarından ötürü kendi işlerine ve haliyle zaman planlamasına ve de planlanmış olan zamanın işlerine odaklanamadıkları anlaşılabilir. Zamanı daha etkin kullanmak için hem aşırı güvenden hem de özgüvensizlikten kaçınmak adına kişi başkalarının bakış açılarına kulak vermek yerine kendi yargılarına güvenmeli, pozitif ifadelerle kendini değerlendirmelidir. Aşırı güven duyan bireyler ise ulaşılabilir ve de kaliteli hedefler belirlemeli, sık sık özeleştiride bulunmalı, güvensizlik duyanların aksine başkalarının fikirlerine de kulak vermelidir. Fakat bu kulak verme işi bir başka zaman tuzağı olan "açık kapı politikası"na kaymamalıdır.

2.1.5.1.6. Hayır diyememek

Zaman yönetimi, bazen "hayır" demeyi gerektirecek bir aktivitedir. Çevredeki insanlara "hayır" denemiyorsa, birçok işbu yüzden aksıyor demektir. Bu durumda öncelikle "hayır" demenin birey için ne anlama geldiğini sormak ve "hayır" demek için bireyin nelerden çekindiğini sorgulamak gerekmektedir (Tutar, 2007;86). Zamanı kötü kullananların ortak sorunlarından biri kendilerini bir işe ve bazen de başka işlere fazla adanmalarıdır ki bu sık sık strese yol açan bir durumdur. Böyle durumlarda zamanı etkili kullanmanın anahtar unsuru "Hayır" sözcüğü olmalıdır. Bu çok basit bir sözcüktür fakat bazı insanlara çok büyük bir sorun gibi gelmektedir. Genellikle insanlar dost canlısı

olmayı tercih ettiklerinden "şu anda çok meşgulüm", "buna zaman ayırabileceğimi sanmıyorum" şeklindeki ifadelerle açık kapı bırakmaktadırlar. Fakat kişi, "hayır" diyebilmek hakkına sahip olduğunu her zaman için hatırlamalıdır (Scoot, 1995, 87).

Çoğu birey "hayır" derken kendini suçlu hissedebilir, yanlış bir tutum sergiliyor izlenimine kapılabilir. Hayır derken kişinin karşısındaki insanı kıracak ya da kızdıracak bir tutum takınmasına gerek yoktur. Smith (1998, 64)'e göre bunu yaparken bile kibar olunabilmeli, yumuşak bir ses tonu ve ılımlı bir tavırla hayır denecek olan kişinin de ihtiyaçlarının farkında olduğunu fakat kendi önceliklerinin de zaruretinden bahsedilmelidir. Eğer hayır demek iyi bir şekilde öğrenilebilir ve uygulanabilirse gerçekten "evet" dendiği zaman daha çok yardımcı olunabilir. Birey hayır demeyi öğrenemediğinde hem saygı görmede problemler yaşayacak hem de görev listelerinin sonu gelmeyeceği için zaman yönetimi asla mümkün olmayacaktır (Sabuncuoğlu, 2010, 63).

Bazen zaman bireyin isteklerini karşılamaya yetmez. Burası "hayır" demeyi öğrenmenin bireyi kurtarabileceği noktadır. Kişi eğer hayır diyemeyerek yapması gerekenden fazlasını üstlenirse iş kalitesinin düşmesine neden olacaktır. Haynes, kişi çok fazla evet demektense şu alternatif cevapları kullanabilir demektedir:

- *"Bunu dikkate alabilirim, fakat bu sefer de yapıyor olduğum iş gecikecek, isteğiniz daha mı önemli?"*
- *"Bunu sizin için yapmak beni mutlu eder. Ancak yaptığım işi bitirene dek buna giremem. Bu dasürecek"*
- *"Üzgünüm yeni bir işle ilgilenecek zamanım yok. Programım izin verdiğinde sizi arayacağım."*
- *"Güveniniz beni çok mutlu etti fakat bu ara iş programıma bunu katamam. Üzgünüm."*
- *"Yapamayacağım bir iş bu,kişiye sormayı düşündünüz mü?" (Haynes, 1999, 53-54)*

Scoot (1995, 70)'un belirttiği üzere hayır diyemeyen insanlar genellikle nazik ve yardımsever insanlardır. Onlardan istenen her şeyi kendilerinin parçası olsun olmasın yapmaya çalışırlar. Aslında başkasının yapması gereken işleri yaparak zamanlarını kendileri için lüzumsuz olan işlerle harcayan insanlardır. Elbette, hayır diyebilenlerin hepsinin nazik olmadığı sonucu çıkmaz. Ancak, kişi kendi iş tanımına

bağlı kalmalı ve görev sınırları çerçevesinde hareket etmelidir. Bunu da otoriter bir yaptırım karşısında dahi dile getirebilmelidir. Aksi takdirde zaman yönetimine bağlı kalması mümkün olmayacaktır.

2.1.5.1.7. Kontrolsüz sosyal ilişkiler

Modern dünyadaki insanların çoğu daha erken yaşlardan itibaren buldukları farklı ortamlarda sergiledikleri farklı rolleri yaşamın birbirinden ayrı bölmeleri olarak görmeye programlanmıştır. Okulda farklı sınıflara girer, farklı dersler görür, farklı ders kitapları okurlar. Yetişkin bir birey işteki rolü ile evdeki rolünü tamamen ayırır ve bu iki rol kişisel gelişim ya da toplum hizmeti gibi alanlardaki rollerden de ayrı değerlendirilir. Roller bu şekilde bölümlere ayırma, karaktere de yansır. İş yerinde gösterilen karakterle evdeki karakter çok farklılaşabilir. Özel yaşamda yapılanlarla toplumsal yaşamda yapılanların çoğu zaman ilintisi yoktur. Covey (2015, 132) aslında burada birbirinden ayrılan karakter yapılarının, bireyin zihninde de bölmelere ayrılmış düşünme tarzını oluşturduğunu belirterek bu düşünce tarzının ileride problem çözmede ve zaman planlamasında yetersizliğe yol açtığına değinmektedir. Fakat burada görülmesi gereken diğer husus bu bölünmenin ne kadar genişlediği ve bu karakter bölünmesinin her bir bölünmüş parçaya ne kadar dağıldığı ile ilgilidir. Bu durum karşımıza kontrolsüz sosyal ilişkiler olarak çıkmaktadır.

Sosyal ilişkilerin bir standart çehresi olmadığından kontrolsüz halinin nasıl bir durum olduğu da tartışılabilir fakat burada kastedilen durum, bireyin içinde bulunduğu çalışma ortamının gerekliliklerini, rutinlerini, yapılması gerekenleri, özetle zaman planlamasına bağlı olarak gerçekleşmesi gereken işleri bozan sosyal ilişkilerdir. Her bireyin sosyallik düzeyi, farklı gruplara olan aidiyetinin çeşitliliği, bulunduğu iş örgütü içinde ya da dışında dâhil olduğu gruplar ya da iletişim halinde olduğu bireylerin çokluğu ya da azlığı çok büyük farklılıklar gösterebilir. Bu sosyal iletişim ağının zayıflığı da gereğinden fazlalığı da bireyin hem iş yerinde hem günlük ve sosyal hayatında zaman planlaması yapmasına ciddi engel teşkil edebilir. Zayıf bir sosyal ilişki ağına sahip bireylerde zaman zaman yalnızlık hissi ve bundan doğan psikolojik problemlerden dolayı bir işe konsantre olamama, mutsuzluk ve dolayısı ile zaman

planlamasına odaklı hareket edememe durumu söz konusu olabilir. Aksi gibi aşırı sosyal ilişkiler ağına, zamanının çoğunu bu ilişkilerdeki iletişime, görüşmelere, ortak paylaşımlara ayırmak zorunda kalmak da zaman planlamasının önündeki en önemli engellerden biri olmaktadır. Özellikle ikinci durumda bireylerin bazıları bu durumun farkında olup, bazıları ise işler yetişmediği ve zaman planlaması yürümediği halde bu durumun aşırı sosyal ilişkilerden kaynaklandığının farkında olmayabilirler. Hatta çoğu zaman zamanın yetersiz olduğu hususunda şikâyetçi olmakta ama sorunun kaynağını görememektedir. Çünkü sosyal olmak bu bireyler için pozitif ve insana olumlu etkilerde bulunan bir durumdur. Pozitif olarak benimsenmiş bir durumun negatif bir etkisi olduğunun çoğu zaman farkına varılamayabilir.

Çağımızdaki sosyal ilişkilerin bir platformu da sanal ortamdır. Ve özellikle sanal ortamda kurulan açık kimlikli ya da gizli kimlikli ilişkiler ağı bireyin işyeri ve örgüt dışı sosyal hayatı haricinde olmaktan çıkıp, zaman planlamasının yürütülmesi gereken mesai saatlerini işgal eden bir etmen haline gelmiş bulunmaktadır. Nitekim Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK, 2013) Türkiye'deki 16–74 yaş grubu ile gerçekleştirdiği “Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanımı” başlıklı araştırmasında, bilgisayar ve internetin kullanım oranının en yüksek olduğu yaş grubunun 16–24 olduğu saptanmıştır (Erden ve Hatun, 2015, 54). Bilgisayarlar, internet, sanal ortam artık neredeyse tamamen bilgisayara bağlı olarak mesaisini gerçekleştiren bireylerin başat zaman kaybettiricilerinden ve zaman yönetimi aksatıcılarından biri haline gelmiş bulunmaktadır. Bu bakımdan zaman yönetimine hakim olmak isteyen bireylerin sanal platformlardaki kontrolsüz sosyal ilişkilerini de düzenlemeleri, kısıtlamaları, yapılamıyorsa örgüt yönetimi tarafından gerekli görüldüğü takdirde yine elektronik ortamlardaki düzenlemelerle bu kısıtlamaları gerçekleştirmeleri zaman yönetiminin daha sağlıklı işlemesi bakımından çok önemlidir.

Bu ilişkiler ağı içerisinde bir de örgüt içinde ortak iş yürütülen kişiler yer almaktadır. Bu noktada Perry'nin (2014, 81) Erteleme Sanatı adlı eserinde yer alan “ertelemeyle ve geciktirmeyle başa çıkmanın belki de en iyi yolu ertelenemeyenlerle işbirliği yapmaktır” ifadesini hatırlatmak gerekir. Gereken işleri yapıp bitirmek konusunda bu modeldeki insanların zaman planlamasındaki somut araçlardan,

saatlerden daha çok etkili olduğu belirtilmektedir. Aksi modeldeki bireylerin ise zaman planlamasını sekteye uğratacakları açıktır. Bu bakımdan bireyin içinde bulunduğu örgütün sosyal yapısı içinde kurduğu ilişkiler ağını da kontrollü olarak yürütmesi, ortak iş yapma gerekliliğinde birlikte çalışılabilecek kişileri seçme şansı olduğunda erteleyici bireylerden uzak durmaları, aksine konsantrasyonu yüksek, motive edici bireylerle birlikte hareket etmeleri zaman yönetimi için en uygun tercih olacaktır.

2.1.5.1.8. Kararsızlık

Karar, bir amaca varabilmek için mevcut olanak ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli hareket tarzlarından en uygun görüneni seçmek, tercih etmek şeklinde tanımlanabilir. Karar vermenin zorluğu nesnel ya da öznel yönden bahis konusu olabilir. Nesnel yönden olan zorluk kararın zihinsel bir sentezi gerçekleşmesi gerektiğindedir. Öznel yönden olan zorluk ise kararı verecek olan bireyin sahip olduğu sorumluluk duygusu ölçüsündedir. Bu duygu sorumluluktan kaçınma şeklini almışsa karar vermenin de bir ıstırap sebebi olduğu görülür (Fergan, 1974, 7).

İlkeler ve vicdanla derinden bağlantılı olmayarak zihnen odaklanılmamış hedefler koyarak gösterilen çaba çoğu kez istenmeyen sonuçlara yol açar. Bu da cesaretin kırılmasıyla kuşkuculuğa sebep olur. İşte bu kuşkuculuk da kişiyi bir sonraki hamlede tamamen kararsız bırakan bir etmen olur (Covey, 2005, 168).

Örgütsel zaman içinde en büyük zaman hırsızlarından biri kararsızlıktır. Karar verme aşamasına gelince, çoğu yönetici tereddüt ederek, erteleyerek, ya da başka bahanelerle, karar vermekten kaçınır. Kararsızlık sadece zaman kaybına neden olmaz, aynı zamanda endişeyi de beraberinde getirir. Özellikle resmi örgütler yapılarında yöneticilerin zamanlarının büyük kısmı, az planlanmış ve hızlı alınmış kararların uygulanmasından kaynaklanan yanlışlıkları düzeltmekle geçmektedir (Yılmaz, 2002, 31). Özellikle yöneticiler için "karar vermek" işi tüm örgütü ilgilendiren temel bir harektir. Yönetici çeşitli işleri görev dağılımına göre diğer bireylere yaptıran kişi olduğu için herkes adına karar vermek durumundadır. Aksi takdirde yönetici, çalışanlara bekledikleri istikamet ve metodu gösteremeyebilir. Yalnızca yapılacak bir işin süreci için değil, yönetim tarzının değişimi ya da yetki devri gibi uygulamalar için de karar

verme yetisi çok önemlidir. Yetki devri, organizasyonda karar verme yetkisinin gerektiğinde alt kademelere devredilmesini ifade eder ki bu belli süreli devirler alt kademedekilerin de kendilerini geliştirmelerine fayda sağlayıp, yöneticiye de ciddi zaman kazandırır. Fakat yetki devrinde kişi çok zorlanıyor, endişelerinden, mizacından ya da çekincelerinden ötürü yetki devri hususunda karar alamıyorsa kendisi için de yaratabileceği zamanı kaybetmiş olur (Efil, 1998, 21).

Kararsızlık genelde yapılmakta olan iş veya çözülmeye çalışılan sorun hakkında yeterli bilgi sahibi olmamaktan kaynaklanır. Kararsızlığın nedeni bazen de bir karar vermenin riskli oluşu ve bizim de başarısız olmaktan çekiniyor olmamızdır (Smith, 1998, 52). Mümkün olan en iyi kararı vermek için toplanabilecek kadar çok bilgi toplanarak swot analizi yapılabilir. Birey kendisi karar vermediği takdirde başkaları veya koşullar bireyi istemediği bir sonuca itebilir. Bu durumda kötü kararın sonucundan daha da kötü bir sonuçla karşılaşılabilir. Böylece gelişmeler ve gelişmelerin zamanlaması tamamen bireyin kontrolü dışında kalır ve hayli zaman da kaybedilmiş olur.

2.1.5.1.9. Mükemmeliyetçilik

Mükemmeliyetçilik, yüksek standartlara sahip olmayan, yeterince mükemmel olmayan hiçbir şeyden mutlu olamamaktır. Tanımlara göre; mükemmeliyetçiler, kendilerini gerçekçi olmayan bir şekilde katı standartlarla değerlendirirler ve olumsuz performans noktalarına odaklanmaktadırlar, böylece memnuniyet deneyimleri azalmaktadır. Kimi araştırmacılar mükemmeliyetçiliği tamamen olumsuz sonuçları, etkileri olan bir etmen olarak tanımlarken, kimileri mükemmeliyetçiliğin olumlu yanları olduğunu da dile getirmiştir. Salede ve Owens adlı iki araştırmacı mükemmeliyetçiliğin hem pozitif hem negatif bir yapı olduğunu ortaya koyan üçüncü bir bakış açısı ile değerlendirmede bulunmuşlar ve pozitif mükemmeliyetçiliği bireyin amaçlarına, yüksek kişisel, sosyal, akademik ve kariyer standartlarına ve yüksek organizasyon seviyesine ulaşabilmeyi amaçlayan pozitif çaba olarak tanımlamışlardır. Bu istekler pozitif pekiştireç ve başarı arzusu tarafından yönlendirilir. Negatif mükemmeliyetçilik ise nevroitiklik, memnuniyetsizlik, uyumsuz değerlendirme konuları ve kişinin başkalarının

kendisinden beklentilerine yönelik mükemmeliyetçilik düzeyinin yüksek olması ile ilişkilendirilir (akt. Büyükbayraktar, 2011, 8-9).

Mükemmeliyetçilikte aşırı derecede yüksek ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşmaya yoğunlaşma ile kendini yenilgiye uğratici (self-defeating) bir dizi düşünceler ve davranışlara sevk eden bir yapı söz konusudur. Mükemmeliyetçilik eğilimleri büyük ölçüde sevgi, kabul görme ve onaylanma gereksinimi ile başlamaktadır. Mükemmeliyetçi bireyler sevgi ve onaylanma gereksinimleri bağlamında, diğerlerinin bakış açıları, istek ve gereksinimlerine karşı duyarlılık gösterememekte; benmerkezci düşünce biçimlerinden ötürü, değişimin diğer bireylerce gerçekleştirilmesini beklemektedirler. Bu eğilimleri onların kişilerarası ilişkilerinde başarısız olmalarına neden olmaktadır (Erözkan, 2009, 77).

Mükemmeliyetçilik işleri ertelemeye yol açmaktadır ve erteleme alışkanlığı olan birçok kişide mükemmeliyetçilik görülmektedir. Bunun nedeni ise bireyin hiçbir şeyi mükemmel ya da mükemmele yakın yapmamış olmasıdır. Ne bireye yaptığı bir işin mükemmel olduğu söylenmiştir ne de birey yaptığı bir işin mükemmel olduğunu hissetmiştir. Mükemmeliyetçi olmanın çoğunlukla veya bazen ya da en azından bir kere herhangi bir işi mükemmel yapmış olmayı gerektirdiğini sanmak hatasına düşülmektedir. Oysa bu durum mükemmeliyetçiliğin temel dinamiğinin yanlış anlaşıldığını göstermektedir. Mükemmeliyetçiliğin herhangi bir şeyi gerçekten mükemmel ya da mükemmele yakın bir şekilde yapmakla alakası yoktur. Söz konusu olan, üstlenilen görevleri, bir şeyleri mükemmel ya da hiç değilse çok iyi bir şekilde yapmaya dair bir zorunluluk düşüncesini beslemektir (Perry, 2014, 31-35).

Mükemmeliyetçiliğin problemleriyle başa çıkmada kullanılacak stratejiler söz konusu olduğunda *farklı perspektiflerden bakma, yüzleşme, kanıt sorgulama, tepki vermeme, etkili iletişim, sosyal kıyaslama, öncelik verme, girişimde bulunma* gibi kavramlar karşımıza çıkmaktadır. Bunlar arasında bir de *zaman yönetimi* yer almaktadır (Kıral, 2012, 44). Zaman yönetimi mükemmeliyetçiliğin giderilebilmesi için bir araç olabilir denmektedir fakat aynı zamanda mükemmeliyetçilik zaman yönetiminin gerçekleşmesine engel teşkil edebilir. Evvela bu durumun bir kısır döngü haline

girmesine engel olunmalı daha sonrasında sağlıklı bir zaman yönetimi için mükemmeliyetçiliği törpüleyebilecek diğer stratejiler öne konmalıdır.

2.1.5.1.10. Açık kapı politikası

Açık kapı politikası, bir yöneticinin her an görüşmeye hazır durumda bulunacak şekilde iş alanlarının tümüne karşı açık olma durumudur. Bireyin iş alanı dışında neler olup bittiğini öğrenme isteği, bütün ziyaretçilere kapıları ardına kadar açmaktadır. Ayrıca açık kapı politikası bazı yöneticiler için övünç kaynağı olmaktadır. Bu yöneticiler, “benim kapım her zaman herkese açıktır” anlayışı ile diğer yöneticilerden farklarını ortaya koymaya çalışmaktadırlar (Akatay, 2003, 285).

Açık-kapı politikası, işgörenlerin kendi yöneticilerinin veya belki de yönetimdeki diğer kişilerin odalarına kendileri ile ilgili herhangi bir konuda görüşmek üzere gelebileceklerini bildiren bir politikadır. Bu politika kuramda çekicidir, çünkü iletişim isteği gösterir, fakat uygulamada sınırlamalar vardır. Her ne kadar fiziksel olarak kapı açıksa da, işgörenleri bu kapıdan girmeye isteksiz kılan psikolojik ve sosyal engeller vardır. Bazı işgörenler yalnız kendilerinde bilgi eksikliği ya da bir sorun kaynağı olduğu düşünülür diye tereddüt ederler. Diğerleri yöneticilerini rahatsız etmekten çekinirler. Açık kapının en etkili olabileceği şekil, yöneticilerin açık kapıdan dışarı çıkıp işgörenlerinin arasına karışmasıdır (Davis, 1994,5).

Açık kapı politikasının değiştirilmesiyle, zamanlaması uygun olmayan ya da görüşülme istenmeyen ziyaretçilerin içeriye girmesi engellenmiş olmaktadır. Yönetici tek başına sessiz bir ortamda daha verimli çalışabilir. Açık kapı politikasının değiştirilmesinde iki yol izlenebilir. Bunlardan birincisi kapıyı kapalı tutmak, ikincisi ise, gerekli olan personeli ve bireyleri görmek için belirli bir zaman çizelgesi geliştirmektir. Açık kapı politikasının değiştirilmesi, kapıyı tamamen kapatmak, herkesle ilişkiyi kesmek anlamına gelmemektedir. Oluşturulacak yeni bir politikayla bireylerle görüşmelerin daha sistemli bir şekilde, yöneticinin odasında veya gri oda denilen görüşme odalarında, belirli zaman dilimleri içerisinde yapılması sağlanmalıdır (Karaoğlan, 2006, 138).

2.1.5.1.11. Önceliklerin belirsizliği

Dornan (1997, 97); "Kişinin en son anladığı şey neyi başa koyması gerektiğidir". Pek çok kişi için bu geçerli bir durumdur, hayatlarındaki iş ve görevleri önem sırasına göre nasıl dizebilecekleri hakkında fikirleri ya da planları olmadan yaşamaktadırlar. Halbuki harcanan her küçük zaman diliminin de kişi için önemli bir değeri olabilir. Bu değer kişiden kişiye değişmektedir; kişinin uzmanlık alanı ile ilgili bir konuyu başka bir uzmanla görüşerek pekiştirme amaçlı gerçekleştirdiği diyalog o kişi için inanılmaz derecede verimli ve değerli iken, diyalogun diğer tarafında bulunan kişinin başka işleri olduğu için bu diyalogu değersiz görmesi mümkün olabilir. Bu diyalogu gerçekleştiren iki bireyin de zihninde zaman planlamasının önemli olduğunu kabul ederek değerlendirdiğimizde her ikisi için de "öncelikler" ve bir işin önemi harcanan zamanla doğru orantılıdır sonucu çıkar.

Öncelikleri bilme ve sıralama becerisi, amaca yönelik çalışma ve planlama becerisinin bir sonucudur. Amacımız ve ne için mücadele ettiğimize ilişkin bir fikrimiz varsa önceliklerimiz de var demektir. Ancak çoğumuz, hoşlanmadıklarımız yerine hoşlandıklarımızı, uzun sürecek olan yerine, çabuk bitecek olanı, zor olan yerine kolay olanı, bilmediğimiz yerine bildiğimizi, karmaşık olan yerine rutin olanı, önemli olan yerine acil olanı ve kendi seçtiğimiz yerine başkalarının istediğini, yapma eğilimindeyizdir (Toprak, 2015, 11).

Dornan (1997, 96-97), öncelikleri belirleme hususunda ise "birkaç temel soru sorulması kişiye yol gösterici" olacaktır demektedir. Bu sorulardan birincisi; "Benden istenen nedir?" sorusudur. Bu soru bireyin kendisinden beklenenle ilgilidir. İkincisi; "Bana en yüksek getiriye sağlayan nedir?" sorusudur. Bu sorulardan ilkinin dair yapılan yoruma göre; yapılması istenen ama o kişinin kendine verilen görevler arasında olmayan yani kişiye ait olmayan bir işle iştigal etmesinin öncelik dışı olduğudur. İkinci sorunun cevabı ile ilgili ise Dornan, meşhur Pareto ilkesine göre; kişi kendi öncelikli işine zamanının %80'ini başka işlere %20'sini ayırmalıdır cevabını vermektedir.

Bu önceliklerin belirlenmesinde nasıl bir yol izlenmelidir sorusunun cevabı için Toprak (2015) ABC Analizine değinir. Buna göre işleri (A)Çok Önemli, (B)Önemli, (C)Rutin işler olarak ayırmak; önemli olanları, az ve önceliği olmayanları kategorize etmek demektir. Örneğin; acil olduğu düşünülen bir iş rutin bir iş ise, bizim için asla önemli bir işin önüne geçmemelidir ve bu işler başkaları tarafından da yapılabilir. Dornan (1997, 101) burada ilginç bir noktayı vurgular; insanlar işlerini önem sırasına göre yapmaya doğal olarak ve de çoğu zaman farkında olmadan direnirler, fakat bu direnç kırıldığı zaman “zaman yönetimi” için en büyük zaman tuzaklarından biri yok edilmiş olur.

2.1.5.1.12. Stres ve zaman baskısı

Balcı'ya (1990, 96) göre zamanı kullanmada plansız programsız olma, bireyde zaman baskısı yaratır. Bir işi zamanında yetiştirememeye, bir sınava çok az zaman kala hazırlanmaya çalışma, işleri biriktirerek sürenin bitmesine yakın, hızla yapmaya kalkışma gibi durumlar zaman baskısına yol açar. Zaman baskısı ise bireyi gerilime, huzursuzluğa, aceleciliğe, paniklemeye iterek davranışları üzerinde olumsuz etkide bulunur.

Stres, kişinin problemlerle baş etme yeteneğini aşan ya da zorlayan bir durum olduğunda ortaya çıkan tepkidir. Stresi oluşturan şey kişinin algılama şeklidir, aynı şekilde öfke de böyle tanımlanabilir. Stres ve öfke içinde olan birey kendini de zamanı da yönetemez, dolayısıyla kontrollü olabilmek son derece önemlidir ancak en önemlisi bilinçli kontrollülüktür (Tarhan, 2013b, 127). Bu kontrollülük sağlanamazsa birey zamanın çemberi dışında kalır ve onu yönetmesi bir yana bu yönetememe durumu kısır bir döngü şeklinde stresini daha da arttırır.

Örneğin Tanrıseven ve Aykaç (2014, 89)'ın çeşitli araştırma verilerinden aktardığına göre üniversite öğrencilerinin zamanı iyi kullanma becerileri ile psikolojik iyi oluş düzeyleri arasında olumlu, kaygı düzeyleri arasında olumsuz ilişkiler mevcuttur. Öğrenciler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada öğrencilerin ödev teslimi ve sınav dönemlerinde stres ve kaygı düzeylerinin yükseldiği, zaman kavramı gelişimi yetersiz

öğrencilerin okulda büyük kaygı yaşadıkları, okulda rekabet ortamlarının zamanı iyi kullanamayan öğrenciler için büyük bir stres kaynağı olduğu belirtilmektedir (Yılmaz, 2009, 188).

Cüceloğlu (1999, 287), zamanın her meslekten bireyler üzerine baskı yapan bir etmen olduğunu belirtmiştir. Zamanın evrenselliği ve bir kaynak olma durumuna daha önceki başlıklarda sıkça değindik. Burada dikkat edeceğimiz ifade zamanın baskı yapma özelliğidir. Cooper (1988) başarılı lise müdürleriyle yaptığı araştırmada onların meslekteki stres kaynakları ve bu streslerle nasıl baş ettiklerini araştırmıştır. Araştırmaya konu olan bu müdürler meslekleriyle ilgili olarak en fazla göreve yönelik fazla etkinliklerin onları strese soktuğunu, baş etme stratejilerinden birisinin de işi eve götürme olduğunu belirtmişlerdir. Aslında bu zaman yönetimi stratejisi değil müdürlerin zamanlarını iyi yönetemediklerinden, streslerini azaltmak için yaptıkları bir baş etme tekniğidir. Cooper (1988) da araştırmanın sonunda okul müdürlerinin stresle baş etmek için iyi planlama yapmaları ve zamanlarını yönetmeleri gerektiğini kendilerine çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak açıklamıştır (Altun, 2011, 503).

İstatistikî bilgilere göre; insanların olacağından kaygılandıkları şeylerin tümünün %40'ı asla gerçekleşmemektedir, tüm kaygıların %30'unu geçmişte verilen ve değiştirilemeyecek kararlar etkiler, %12'si diğer insanların söylediklerinden kaynaklanır, %10'u sağlıkla ilgilidir ve kaygılandıkça daha da kötüye gider. Ancak, %8'i kaygılanmak için geçerlidir diye düşünülebilir ki, bu da kaygı ve stresin gereksiz olacağı kadar düşük bir ihtimaldir. Stres bazen olumlu bir kışkırtmacı ve güdülenme aracı olabilir fakat sürekli hale geldiğinde bir gerilime dönüşebilir (Dornan, 1997, 106). Kısmî, yerinde ve kişiyi baştan aşağı tedirgin hale getirmeyen bir stres çoğu kez zaman yönetiminde hızı yükselterek işleri bitirmeye ve yapılması gerekenleri toparlamaya yönelik olumlu sonuçlar verebilir.

2.1.5.1.13. Vizyonsuzluk

Vizyon kelimesi görüş, geniş görüşlülük, uzak görüşlülük, görme gücü, önsezi, imgelem, hayal, düş gibi anlamları içermektedir. Yönetim açısından ise vizyon,

gelecekte ulaşılmak istenen durumun ya da varılmak istenen noktanın resmini ifade etmektedir. Aynı zamanda bir organizasyonun gelecekte ne olmak istediğinin hangi noktaya gelmek istediğinin tanımlanması demek olup, gelecekte ulaşılması arzu edilen bir durumla ilgili hayalin ifadesidir (Dinler, 2009, 2). Bir örgüt yerine bir birey için ise bir kişinin gelecekteki durumunun sözcüklerle ifade edilmiş halidir. Geleceğe dair bir plan ya da durum değerlendirmesi ise zaman yönetimi ile direkt olarak alakalı bir husus olduğundan vizyonun zaman yönetiminin temel dinamiklerinden biri olduğunu vurgulamak gerekir.

Vizyon yaratıcı hayal gücünün en mükemmel göstergesi ve insanın birincil hareket nedenidir. Bugünkü gerçekliğimizin ötesini görme, yaratma, henüz var olmayanı icat etme, henüz olmadığımız bir şey olma yeteneğidir. Belleğimizden değil, hayal gücümüzden beslenerek yaşayabilmemizi sağlayan şeydir (Covey, 2005, 114). Yine Covey'in aktardığı hayati bir araştırmayı incelemekte fayda var;

Avusturyalı bir psikolog olan Victor Frankl önemli bir keşifte bulunmuştur; kendisinin de bulunduğu Nazi Toplama Kampları'nda çevresindeki aşağılayıcı koşulların üstesinden gelmesini sağlayan gücü kendi içinde bulunduğunda yaşadığı deneyimin hem katılımcısı hem gözlemcisi olmuştur. Aynı koşulda bulunan diğer insanları gözlemlediğinde çoğu insanın ölürlen, bazılarının hayatta kalmasını sağlayan şeyin ne olduğunu anlamaya çalışmaktadır. Sağlık, canlılık, aile yapısı, zeka, hayatta kalma becerileri gibi birçok etkeni incelemiş ve sonuçta bunların hiçbirisinin birinci derecede etkili olmadığına karar vermiştir. En önemli etkenin bir gelecek vizyonu; "hayatta kalmayı başaranları ayakta tutan, yapmaları gereken önemli bir iş kaldığı, yerine getirmeleri gereken bir misyon bulunduğu inancı olduğunu fark etmiştir (Covey, 2005, 115).

Amaç belirlemenin ilk aşamasının "geleceğe bakmak" olduğunu söyleyebiliriz. Planlama süreci, kişinin çevresinde yararlanabileceği bir takım fırsatlar olabileceği ya da kendisini zora sokacak bir takım olayların gelişmekte olabileceği düşüncesini taşımasını gerektirir. Böyle bir düşünce, anlayış ya da inanç yoksa kişi geleceğe bakmayacak; günlük yaşamda karşıısına ne çıkarsa onunla yetinecek ya da onu aşmaya çalışacaktır. Bu biçimde günlük yaşamak ve doğrudan karşılaşılan sorunlara çözüm aramak biçimindeki bir çalışma yöntemi reaktif (sonuca dayalı tepki gösterici) bir yöntem olarak adlandırılır. Oysa bunun tersi, sorun ortaya çıkmadan eyleme geçme ve

önlem almayı tanımlayan proaktif (önlem alıcı) yöntem biçimidir ki burada vizyon ortaya konmuş olur (Yurtseven, 1998, 31-32).

Bazı vizyonlar kişisel bir vizyon olarak doğup, gelişmeden ölebilir, örgütsel açıdan vizyonun paylaşılan vizyona dönüşmesi önemlidir. Kişisel vizyon, kişilerin kafalarında ve ruh dünyalarında oluşan resimlerdir. Paylaşılan vizyonlar ise bütün örgüt iş görenlerinin taşıdıkları resimlerdir. Paylaşılan vizyonun gücü, geleceği ortaklaşa dert edinme anlayışına dayanır (Senge, 1993, 227).

Nihayetinde güçlendirici bir misyon bildirimini ya da tasarımı ile vizyon, hedef oluşturulmalı, pusula olarak vizyon kullanıldıktan sonra saate ve zaman planlamasına geçilmelidir (Covey, 2005, 128).

2.1.5.1.14. Zor olandan kaçınmak

Zor olandan kaçınmak zaman zaman bir tembellik göstergesidir. Pek çok kişi kendini olumlu yönde harekete geçirmek için zorlanır. Bazıları için bu bir güdülenme sorunu iken bazıları için bir disiplin meselesidir. Kimilerinin ise ileri doğru hareket etmek yerine sabit kalmaya yönelik bir mizaçları bulunur (Dornan, 1997, 86). Bunları giderebilmek için anahtar kavram "disiplin"dir. İnsanlar olumsuz alışkanlıklara sahip kişiler olarak doğmadıkları gibi başlangıçta herhangi bir iyi alışkanlığa da sahip değillerdir. Bu durumda insan iyi veya kötü farklı alışkanlıkları çevresinden kazanmakta ve geliştirmektedir sonucu çıkar. İnsan iyi bir gözlemci olup, her zaman olmasa da çoğu kez çevresince kabullenilen ve çoğunluğun tasvip ettiği davranış ve hareketlere yönelir. Daha sonradan içine girilen ortamlarda da yeni bir disiplin anlayışı ile kişide oturmuş olan karakteristik özellikler değişebilir (Eren, 2001, 454).

Smith (1998, 41-42) bazı işlerin sürüncemeye bırakılmasında iki tutum olduğunu belirtmiştir; *"1- Bilinçli; uyanık olduğumuz ve yaptığımız farkında olduğumuz, 2- Bilinçsiz; hareketlerimizin neredeyse hiçbir şekilde farkında olmadan yaptığımız"*. Bunun üzerine de *"Peki bazı işlerimizi neden sürüncemede bırakırız? Neden bazı önemli şeyleri, bazı önemsiz şeylerin insafına terk ederiz?"* sorularını sorar

ve Şu cevabı verir; "Çünkü bazı önemli işler tatsız ve zordur. Bazı insanlar örneğın çek harcamalarının hesabını yapmaktan, aylık raporlar hazırlamaktan, vergi durumlarını incelemekten, yanıt yazmaktan, çöpü dışarı çıkarmaktan, dışıye gitmekten veya spor yapmaktan son derece nefret ederler". Çünkü bu gibi işler kimilerince sevlmeyen ve zor işler olarak görülür. Öyleyse kışı tarafından bir işın zor iş olarak kabul görmüş olması gerekir. Başka biri için bu işler zor olmayıp bilakis zevk verici işler olabilir ve tam tersine aşk, Őevk ve zevkle yapılabilir. Kimileri için fabrikadaki bir ağır iş kolay ve zevk verebilirken, kimileri içinse basit bir evrak işi çok zor diye görülebilir. Sonuç olarak bir işın zor iş olup olmadığı da kişının zihnine ve duygusal tutumuna bağılı demektir.

Fakat çalışanın ya da görevlinin işi zor olarak görüp ondan kaçınmasının yegâne nedeni kendi bakış açısı olmayabilir. Örneğın bireyin uyumsuzluk duygusu taşıması, çalıştığı örgütün genel atmosferi, maddesel ve ruhsal boyutlar, yükselme olanaklarının sınırlandırılması ya da ezilme korkusu birer ruhsal yorgunluk faktörü olup, bu yorgunluk soğukkanlı ve izole kalmaya yatkın kişilere göre dış faktörlerin etkisinde kalabilen duygusal kişilerde daha etkili olmaktadır. Bu dış faktörlerin etkisinde kalan kişilerde de işın zor ya da kolay olmasına bakmaksızın işten kaçınma durumu ortaya çıkabilmektedir (Levinson, 2008, 58).

2.1.5.2. Örgütten ve çevreden kaynaklanan zaman tuzakları

2.1.5.2.1. Örgütsel iklimin elverişsizliğı

Örgütün psikolojik ortamı örgütsel iklimi oluşturur. Bu ortam içinde bazı insanların örgüt iklimini çekilmez bulduklarını ve kurumdan ayrılmak istediklerini bazılarının ise buldukları konumdan ötürü gayet memnun oldukları görülmektedir. Bu ifadeler bir örgütte veya bir örgütün belli bir biriminde bireylerarası ilişkilerin durumunu açıklamaktadır. Bunun yanında örgüt iklimini şekillendiren başka faktörlerin de olduğu unutulmamalıdır. Örneğın; terfi ve ücret politikası, örgüt düzeyinde ve bölümler arasında karar alma yetkisinin dağıtılması, işın yapısı, sıcaklık ve gürültü gibi fiziki etmenler vb... Bütün bunlar örgütsel iklimin çok boyutlu bir kavram olduğunu göstermektedir (Efil, 1998, 109).

Örgüt ikliminin elverişsizliği durumu çalışanın işe karşı isteksiz, duyarsız, endişeli ya da agresif tutum ve davranışlar ortaya koymasına neden olur. Bu durum aslında bir takım psikolojik koşulların oluşturulamamış olmasına bağlı olabilir. Örneğin; geleneksel anlayış ve davranışın etkisinden kendini kurtaramayan yönetici tipi, iş düzeninin psikolojik koşullarına çoğu kez gereken önemi vermez ve duyarsızlık nedenlerini fiziksel koşullarda arar. Oysa çalışma temposunda zaman zaman görülen yavaşlamanın, iş bırakmanın ya da devamsızlıkların gerçek nedenini işin psikolojik koşullarında aramak gerekir. Örneğin; çalışma düzeninde sinirsel gerilimlere yol açan monotonluk ve kişisel bunalımlara sürükleyen ruhsal yorgunluğa neden olacak iklimin elverişsizliği, işgörenin işe karşı isteksizliğine neden olabilir. Bu durum zaman yönetimini de imkansız hale getirmektedir (Levinson, 2008, 57).

Örgüt içi iklim daha çok örgüt mensupları arasındaki iletişim ve duygusal etkileşimi de kapsayan bir ifade olarak ele alınmaktadır fakat aynı zamanda örgütün yapısal anlamda işleyişinin bireyler üzerindeki etkisi ve bireylerin yapı üzerindeki etkisi de bu kavramın içine girmektedir. Yaşamakta olduğumuz çağın getirileri doğrultusunda örgütler duygusal etkileşim ortamıyla birlikte zihinsel etkileşim ortamı olarak da değerlendirilmektedir. Bu hususta ise öğrenen örgüt, değişen örgüt, kendini geliştiren örgüt gibi kavramlar ortaya konmuştur.

1980 yılında Alvin Toffler'in *Üçüncü Dalga* adlı kitabında uygarlığın tarım ve sanayi dalgalarından sonra geldiği üçüncü aşamada, insanların kendilerini durmaksızın yaşanan bir değişimin içinde bulacakları anlatılmaktadır. Değişim dalgası, iş dünyası için çok büyük fırsatları olduğu kadar yeni çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Gelinen nokta itibariyle dün bir kurumun gücü olarak tanımlanan bir özellik ya da bir uygulama bugün zayıflığın nedeni olarak görülüyor olabilir (Öneren, 2008, 165). Bu minvalde örgütler için neyin güçlü olup olmadığına karar verilirken Örgüt İklimini içinde bulunduğu durum ve çevre ile ilişkisi ele alarak elverişli hale getirmeye çalışılmalıdır.

2.1.5.2.2. Randevusuz görüşmeler

Smith (1998, 39)'e göre randevusuz görüşmeler bölünme olarak tanımlanır. Bir kişi yanlış bir varsayımla bir konu ya da bir iş ile sizin ilgilendiğinizi, onun aradığı bir bilginin sizde olduğunu ya da sorumlu olduğunuzu düşünerek aniden ziyaretinize gelir veya telefon ederse "gereksiz bölünme" ortaya çıkmış olur. Kişinin gerçekten ilgilendiği, hakkında bilgi ya da sorumluluğu olduğu bir konuda çalışmalarını kesmesi "gerekli bölünme"dir. Fakat gerekli olduğu düşünülen bir bölünme daha önemli bir çalışmaya zaman ayrılmışken, planlanmış zaman sürecini delegecek biçimde gelmişse bu da "zamansız bölünme"dir.

Kesintiler, zamanı boşa harcayan işlerin içinde en kolayı gibi görünür ve en rahatsız edici olanıdır. Scoot (1995, 50), "genellikle bireyler kesintiye uğratanları sebep olarak gösterirler fakat birey kendisi bunun için nasıl önlemler alıyor?" sorusunun sorulması gerektiğini hatırlatıyor. Bu bakımdan kişi çalışma ortamının, bulunduğu odanın, giriş çıkışların, koridorların düzeninin, vb. ergonomik durumların değiştirilmesi imkânına sahipse bu imkânı kullanarak ve kurumun tümüne benimsetilecek kurallar koyarak ya da koydurarak kesintileri bir nebze olsun azaltmayı denemelidir.

Randevusuz görüşmeleri başkalarının gelerek görüşme talebinde bulunmaları gibi kişinin kendisi de gerçekleştirip başkalarının zaman yönetimini aksatıyor olabilir. Bu noktada Haynes (1999) dikkate değer bir uygulama olan *görüşme planlayıcısını* öneriyor:

İşlerinizi tamamlamak için gerekli bilgiyi almak amacıyla çalışma arkadaşlarınızla haberleşme ihtiyacını sık sık hissediyor musunuz? Bu çoğunlukla onların canını sıkabileceği bir aksamaya yol açabilir. Bu durumu etkin bir şekilde ele almanın bir yolu bir görüşme planlayıcısı oluşturmaktır.

İlk olarak sık sık görüştüğünüz kişilerin isimlerini sıralayın, soracağınız soruları isimlerin altına not edin. Görüşme zamanı geldiğinde öncelik sırasına dizin. Önemsiz maddeleri ya da başka bir yolla halledilebilecek olan işlerin üzerini karalayın (Haynes, 1999, 44).

Özellikle yöneticiler için en önemli zaman tuzaklarından biri beklenmedik ziyaretçilerdir. Her ziyaretçi, yönetici için bir zaman tuzağıdır. Ziyaretçilere öteki faaliyetlerden daha fazla zaman harcanmaktadır. Örneğin Sune Carlston'un araştırmalarına göre, tipik bir yönetici günde en az 3.5 saatini, çoğunu astlarının oluşturduğu ziyaretçilere ayırmaktadır. Bu ziyaretçiler, astlar da, akranlar da, vatandaşlar da olabilmektedir. İş ziyareti de, özel ve kişisel amaçlı ziyaret de olabilmektedir. Sebebi ne olursa olsun çalışma zamanını kesintiye uğratan kimse yöneticinin zamanını çalmaktadır. Bu kesintiyi anında önlemek imkânsız olabilir. Yapılabilecek tek şey, bu süreyi minimuma indirmektir (Yılmaz, 2002, 40). Beklenmeyen ziyaretçiler Tutar (2007, 103)'ün deyimiyle zaman yönetimi açısından deprem etkisi yapar. Her şey alt üst olur; işe ayrılan zaman sohbete, görüşmelere harcanır. Yapılamayan iş ertelemeye, erteleme ise bir başka işin ertelenmesine neden olur. Beklenmeyen ziyaretçinin el koymuş olduğu zaman zaten başka bir iş için ayrılmıştır. İş zamanında yapılamayınca başka bir işin zamanında yapılma zorunluluğu ortaya çıkar ve bu durum çoğu zaman domino taşı etkisi yaratır.

Birçok kimse için telefon görüşmeleri de randevusuz görüşme durumundan farksız etki yaratır. Yapılan bir araştırma sonucunda yöneticilerin çalışmasının her beş dakikada bir bu yüzden kesildiği bulunmuştur. Mackenzie'ye göre, on yöneticiden dokuzu, günde en az bir saatini, ve on yöneticiden dördü ise günde en az iki saatini telefon başında geçirmektedir (Yılmaz, 2002, 38). Kişi bütün görüşmeleri engelleyemez, bununla beraber sürelerini kısa tutmaya çalışabilir. Telefona cevap verecek başka bir personelin varlığı gibi şanslı bir durum söz konusu ise görüşmeler ertelenebilir. Birey, hangi görüşmenin kişisel takibinin gerektiğini gözden geçirmeli ve diğerlerini dağıtmalıdır (Haynes, 1999, 55).

2.1.5.2.3. Örgütsel krizler

Kriz konusunda araştırmacılar farklı tanımlar ortaya koymuşlardır. Bazı tanımlarda kriz, tehdit edici koşula müdahale edebilme yetersizliği olarak ifade edilmiştir. Bazı yazarlar ise kriz dendiğinde beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve önceliği üzerinde durmuşlardır. Tanımların ortak ifadesine göre

bakıldığında kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Krizin genel kabul gören tanımındaki temel ifade ise krizin, örgütün yaşamını tehdit eden bir durum olarak görülmesidir (Tağraf ve Arslan, 2003, 150). Örgütsel anlamda kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılabilecek nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir (Demirtaş, 2000, 359).

Kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, acil müdahale gerektirmesi ve alınan kararların alıcılarda gerilim yaratması krizin temel özellikleridir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda kurumun işleyişini tehdit eder (Karaoğlu, 2003, 93).

Kriz dönemlerinde ilk iş olarak; krize neden olan sorunların çözümüyle uğraşmak, ikinci olarak da bu durumların tekrar yaşanmaması ya da minimum zararla atlatılabilmesi için gereken önlemleri almak gerekmektedir (Akgemci, Çelik, Aydoğan ve Akatay, 2003, 185). Scoot (1995, 19) da krizlere dair şu metaforu sunar; "eğer bina yanıyor kişi ne yapması gerektiğini bilir ama yangın söndürmek o kişinin hele ki, yöneticinin asıl işi değildir, eğer tek yaptığı iş yangın söndürmekse yönetici etkili olamıyor demektir, asıl iş yangınları engellemek olmalıdır". Krizler ve paniklerin her zaman mevcut olduğunu belirten Scoot (1995, 19) iki öneride bulunur; İlk olarak, o anki işle uğraşın, yangını söndürün. İkinci olarak, kendinize "*Bu tür krizlerin tekrarlanmaması için ne yapmalıyım?*" sorusunu sorun. Ya da olay tamamıyla kontrolünüz dışındaysa "*Böyle bir kriz tekrarlandığında daha az zarar vermesi için ne yapmalıyım?*" diye sormalısınız.

Planlama yapılmadığı takdirde krizler tekdüze ve rutin hale gelir ve bu tekdüzelik bozulmak yerine göz ardı edilmeye başlanır. Bu durumdan kurtulmanın yolu

sorunların altında yatan sebepleri bulmak ve bu sorunları tümüyle çözmekten geçer (Scoot, 1995, 19). Yetişkinlerin sorun çözme becerileri çok farklı olabilir. Çocuklukta ya da ergenlikte görülen dövüşerek ya da aşağılayarak çözüme ulaşma çabaları yetişkinlikte görülmez. Sorun odaklı değil, çözüm odaklı çalışabilmek, strateji belirlemek ve hedef odaklı hareket edebilmek son derece önemlidir. Yetişkinler arasında demokratik çözümler olabilmelidir. Çünkü her yetişkinin ayrı tecrübesi ve ayrı bakış açısı vardır (Tarhan, 2013b, 126). Bu bakış açılarını ortak hedefte birleştirebilmek büyük bir başarıdır ve sorunu kendi sorunu gibi benimseme, çözümde de kendini ortaya koyarak çözüme ulaşma, beraberlik ve güç kavramının sağlıklı şekilde kendini göstermesini sağlar. Böylelikle krizlere çözüm odaklı ve örgüt yapısını soruna ortak bir tavırla yaklaşım tutumlar kriz dönemlerinin sağlıklı bir şekilde atlatılmasını sağlar (Demirtaş, 2000, 359).

2.1.5.2.4. Gereksiz toplantılar

Sözcük anlamı ile toplantı, insanların belli bir zaman ve yerde bilgi alışverişi yapmak ya da bir karara varabilmek için önceden düzenlenmiş bir biçimde bir araya gelmeleridir. Tüm organizasyonlarda toplantılar, problem çözme, yeni düşünceleri ortaya çıkarma, açıklık ve ortaklık atmosferi içinde karar almak amacıyla yapılır. Toplantılar sıkıcı olsun veya olmasın yöneticiler ve organizasyonlar için bir ihtiyaçtır ve yüz yüze iletişime bir fırsat sunar, planlama ve problem çözmeye önemli katkılar sağlar. Fakat toplantılar herhangi bir konuda karar verme, fikir üretme, yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak bilgi alma, bir konu hakkında görüşme ve tartışma gibi amaçlara hizmet etmiyorsa gerçekleştirilmeleri zaman kaybıdır (Genç, 2007, 365).

Bu hususta Scoot (1995, 77) şunları dile getirir; yararsız toplantıların en kötü yanı sadece zamanı boşa harcaması değil, herkese zamanın önemli olmadığı mesajını vermesidir. Özellikle yöneticiler bir toplantı düzenlemeyi ya da bir toplantıya katılmayı düşünüyorsa şu soruları sormalıdır; *“Bu toplantı gerekli mi? Herkes tüm toplantı boyunca içeride kalmaya zorunlu mu?”*. Eğer bir kişi 10 maddelik bir toplantının yalnızca bir maddesi için çağrılmışsa bu maddeye dair hususlar bitince toplantıdan çıkmasına müsaade edilmelidir.

Smith (1998b, 92) toplantıların daha verimli hale gelebilmesi için şu önerilerde bulunur: Toplantılar önceden çok iyi planlanmalı ve hazırlanmalı, tüm katılımcılar toplantının amaçlarından haberdar olmalı, yeterli zaman ayrılmış olmalı, katılımcılar iletişime teşvik edilmeli, toplantılar iyi yönetilmeli, katılımcılar toplantı sonunda bir değerlendirme yapmalıdır.

Bir toplantı düzenlenmeden önce katılımcıların bir hedef ortaya koymaları gerekir. Zira toplantılar birçok kişinin bilgi ve tecrübesinin bir araya geldiği ortamlardır. Ya katılımcılardan bilgi alınır ya da onlar bilgilendirilir. Bir toplantı, bir konuda karar almak, bir sorunu çözmek, bir ihtilafı sonuçlandırmak ya da bir işin gelişimini değerlendirmek için düzenlenebilir (Smith, 1998b, 94). İyi bir toplantı bireyler arası diyalogu da güçlendirebilir. Fakat kriterlere uyulmadığı takdirde en büyük zaman hırsızlarından biri toplantılar olabilmektedir.

2.1.5.2.5. Koordinasyon eksikliği

Koordinasyon çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı sağlamak için bir örgütün tüm etkinliklerinin düzenlenmesi, başka bir deyimle malzeme ve çabaların akort edilerek hedeflere yöneltilmesi olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre ise, koordinasyon yönetsel birimlerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere aynı konuda görevli öteki birim ve kuruluşlarla işbirliği yapmaktır. Koordinasyonun bulunduğu bir örgütte birimler birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışırken, koordinasyonun olmadığı örgütlerde sorumluluktan kaçma ve disiplin bozuklukları görülmektedir. Koordinasyonun önemi tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde gerekli olmasından ileri gelmektedir. Koordinasyon bölümler arası işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelememe gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi artacak ve koordinasyon ölçüde başarıyla gerçekleşmiş olacaktır. İşlerin bütünlüğünü ve varlığını sağlayan koordinasyon, faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve iç içe geçerek kenetlenmelerini ve böylece bütünleşerek zaman tasarrufunu sağlayacaktır (Demir, 2003, 16-17).

Örgütsel bazda ise koordinasyon veya eşgüdüm, amaçların gerçekleştirilmesi adına tüm örgütsel kaynakların ve eylemlerin uyumlu hale getirilmesine denir. Örgütteki işlerin zaman yönetimine uygun olarak en kısa sürede, en düşük maliyette ve en az emekle gerçekleştirilmesi koordinasyonun etkinliğine bağlıdır. Örgütsel unsurların birbirleriyle uyum içinde hareket etmesi gerekir ve bu da ancak koordinasyon ile mümkündür. Örgütlerde takım bazında örgütlenme, kendi kendini yöneten takım gibi uygulamalar bulunmadığı zaman bölümler arası koordinasyonun yetersiz derecede olması, örgüt verimliliğini azaltmaktadır (Tutar, 2007, 118-119).

Koordinasyonun önemli bir basamağı karar vermektir, hangi işlere öncelik verileceği, hangilerinin erteleneceği, neler yapılacağı ve neler yapılmayacağı ve örgütsel koordinasyon bakımından kimin hangi işe nasıl koşulacağı ve o bireyden beklenen zaman performans ilişkisinin nasıl olacağı çok geciktirmeden ama aceleye de getirmeden sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmelidir (Latif, Fidan ve Uçkun, 2005, 43).

Örgütte bireylerin yatkınlıklarının ve becerilerinin gözetilerek iş bölümü yapılması en önemli koordinasyon faaliyetlerinden biridir. Bu bakımdan örgüt yöneticisinin iyi bir gözlem yeteneğine sahip olması ya da gözlemsel anlamda iyi çalışması ve örgüt elemanlarını iyi tanınması gerekmektedir.

2.1.6. Zaman ve yönetim işi

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli kullanabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulama sanatı ve bilimidir (Genç, 2007, 22). Ancak bu amaca ulaşmada örgütlenmiş bir topluluğun varlığından söz etmek gerekir. Yönetim denildiğinde akla üst düzey idare gelir ancak yönetim bahsi geçen örgüt yapıları içinde çok çeşitli düzeyler için söz konusudur (Efil, 1998, 1). Yönetimin özünde eldeki kaynakları imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyimle yönetim rasyonel bir süreçtir. Burada, verimlilik kavramı eldeki kaynakları çok iyi bir şekilde değerlendirerek en yüksek veriyel/üretimel ulaşmayı hedefler (Eren, 2001, 4). Yönetim,

büyük bir çoğunluğu gözlem, inceleme ve deneme-yanılmayla elde edilmiş sistematik bilgi sahasında iş görmek durumundadır. Birçok yönetici eğitim, disiplin ve tecrübeye dayanan maharet, teknik veya yeteneğe sahiptir. Ancak aynı derecede doğru olan bir diğer husus da şudur; yönetim sahasında, mevcut olan sınıflandırılmış bilgilerin genişliğine ve önemine rağmen birçok yöneticinin başarısında kişileri önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek hususundaki kişisel yetenekleri de rol oynamaktadır. Bu açıdan bakıldığı zaman farklı kategorilerdeki kuruluşların yönetimini, “kuruluşa dahil kişi veya gruplar aracılığı ile kuruluş hedeflerini sağlamaktır” şeklinde tanımlamak mümkündür (Fergan, 1974, 5).

Yönetimle ilgili farklı yaklaşım ve ifadelerle değişik tanımlar yapıldığı görülür. Taymaz (2003, 19) bu tanımların ortak yönlerini sıralamaktadır. Bunlar:

- 1) *Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,*
- 2) *İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,*
- 3) *Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama ve*
- 4) *Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirme'dir.*

Zaman yönetimi ise temelde yöneticilerin zamanlarıyla ilgilidir diye kabul görmüşse de günümüz profesyonel çalışma yaşamında hemen hemen herkes için yönetsel faaliyetler söz konusudur. Örneğin, bir öğretmenin de planlama, örgütleme, yönlendirme, koordine etme, denetleme gibi yönetsel fonksiyonları için kendi zaman planlamasını gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Zaman yönetimiyle ilgili olarak Henry Mintzberg'in yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdiklerini konu alan 1973 yılında yaptığı araştırması, bu konuda yapılmış ilk kapsamlı çalışma olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada, üst düzey yöneticilerin çalışma zamanlarının devamlı kesintiye uğradığı saptanmıştır (Süsin, 2012, 19). Doğaldır ki her yöneticinin zamanı, başta yetki ve görevleri olmak üzere bulunduğu kişilik yapısı, örgütün özellikleri ve çevresel etkiler gibi birçok unsur tarafından farklı etkilere maruz kalmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar, birçok yöneticinin kendisine ya

da işine hiçbir katkısı olmayan hususlara zaman ayırdıklarını da açıkça ortaya koymuştur (Özer, 2010, 17).

Bu doğrultuda zaman yönetimi, yönetim süreçleriyle iç içe bir kavramdır. Yönetim süreçleri olan “planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm, denetim” süreçlerinin her birinin zaman boyutu söz konusudur ve başarılı sonuçlara ulaşabilmek, ancak zaman yönetimiyle mümkündür (Gözel, 2009, 31).

Zaman yönetimi ilkelerini uygulayarak kişi hem kendi başarı seviyesini artırabilir hem de domino etkisiyle kendi birimi, iş arkadaşları ve hatta üstleri için örnek oluşturabilir. Zaman yönetimi, zamanı kullanımımızı etkileyen kişi ve olayları etkilemek, kendimizi yönetmek, zamanın gerektiği gibi kullanılabilmesini sağlayacak koşulları ve çalışmaları yerine getirmektir (Özer, 2010, 18).

Genç (2007, 357-358) yöneticiler için zaman tuzaklarından arınmış verimli ve etkili bir zaman yönetimi için Drucker’ın bu konudaki şu önerilerini sunmaktadır;

- “1- İlk olarak yapılması gerekmeyen, hiçbir sonuç getirmeyen, yalnızca zaman israfına yol açan işler belirlenmeye ve bunlar bertaraf edilmeye çalışılır.*
- 2- Bundan sonra bir soru yöneltilerek “zaman cetvelinde hangi faaliyetler, daha iyi olmasa bile başka birisi tarafından tam olarak yürütülebilir?” sorusudur.*
- 3- Zaman israfının ortak bir nedeni vardır ki büyük ölçüde yöneticinin denetimi altındadır ve onun tarafından ortadan kaldırılabilir. Bu yöneticinin kendisinin israf ettiği diğer insanların zamanıdır. Etkin yöneticiler bir çekingenliğe kapılmadan şu soruyu sormayı bilmelidirler; çalışanların etkinliğine katkıda bulunmaksızın zamanlarının israfına neden olacak neler yapmaktayım?”*

Profesyonel yönetici ya da lider olan herkes zamanı rasyonel kullanmak zorundadır. Çünkü tüketilen zamanın geri döndürülmesi, çoğaltılması ve kiralanması mümkün değildir. Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi zorunludur. Meslek yaşamında etkili olmayı mümkün kılan görev ve amaçları başarabilme yöntemlerinden biri olan zaman yönetimi örgüt yöneticileri ve liderleri için ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü onların zaman konusundaki duyarlılıkları, hem çalıştıkları örgütü hem de çalışanlarını etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin ve liderlerin, iş yaşamlarının her anını verimli bir şekilde kullanarak kendilerini

geliştirmeleri ve yetiştirmeleri gerekmektedir. Öyleyse yöneticilerin zaman planlama becerileri örgüt başarısının temelini oluşturmaktadır (Ardıç 2010, 2).

2.1.6.1. Okul örgütünde zaman yönetimi

Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni konumundadır ve eğitim sisteminin en işlevsel parçalarından biridir. Taymaz (2003, 22)'ın Açıklım'dan aktardığı gibi okul; eğitim sisteminin eylemsel sınırlarını ve çerçevesini belirleyerek, sistem sınırında üretim amaçlı somut örgütlenme olarak tanımlanır. Genel sistemde eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği ayrı ayrı meslek alanlarıdır ve eğitim yöneticiliğinin yeterlik alanları okul yönetiminden farklıdır. Okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini yönetmeyi eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri ise eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür.

Bu sistem içerisinde okul örgütlerinde çalışan yöneticiler de diğer çalışanlar gibi kısıtlı bir zamanda birçok faaliyeti yapmak durumundadırlar. Kısıtlı bir zaman içinde yönetsel işlevlerle birlikte, eğitim ve öğretim faaliyetlerini düzenleme, eğitim programları hazırlama, öğretmen ve öğrenci sorunlarıyla ilgilenme, öğrenci velileriyle görüşme, diğer kurumlarla yazışma gibi görevleri de yerine getirmeye çalışmaktadırlar. İşte böyle yoğun bir iş temposu içerisinde görevlerin üstesinden gelebilmek için zamanı iyi değerlendirmek gerekmektedir. Çağdaş eğitim organizasyonlarında çalışanların, zamanlarını iyi değerlendirmeleri, kişisel etkinliğin yanında kurumsal etkinliğe de katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır (Kocabaş ve Erdem 2003, 192).

Zaman yönetiminin her meslek grubunu ilgilendiren bir konu olmakla birlikte, örgütler ve yöneticiler için ayrı bir öneme sahip olduğunu belirtmiştik ki zaman, örgütün temel girdilerinden biridir. Bu bakımdan okul örgütünde de zaman yönetimi diğer örgüt yapılarında olduğu gibi ihtiyaçların belirlenmesi, ihtiyaçlara ulaşmak için amaçların hazırlanması, gerekli görevlerin öncelik sırasına konulması ve bu görevlerin planlama, programlama ve liste yapma yöntemleriyle kaynaklara ve zamana göre ayarlanmasını kapsar (Francis-Smythe'den akt. Kocabaş ve Erdem 2003, 192).

Okul yöneticilerinin zaman yönetimine ne kadar ihtiyaç duyduklarını anlamak için rutin işlerinin uzun listesine bakmak yeterli olur fakat bu liste sayfalar tutacağından, rutin-gündelik detaylı işleri de kapsayan örgüte yönelik genel sorumlulukların bazılarını saymak dahi yeterli olacaktır. Taymaz (2003, 23-24), bu genel sorumluluklara şunları örnekleri vermektedir. Bunlar: Amaçlara yönelik bir örgüt modeli ortaya koymak, örgüt koordinasyonunu sağlamak, örgütte iş tanımlarını yapmak, örgüt modelindeki tüm birimlerin işlevselliğini takip etmek, insan kaynakları yönetimi açısından gerekli personeli bulmak, onaylamak, iletişim becerilerini güçlü ve iletişim kanallarını dengeli kullanmak, çalışanları güdülemek, çalışanlar arasındaki ilişkileri kontrol etmek, örgüt sağlığı, iklimi ve kültürünü geliştirmek, iş gören performanslarını saptamak, örgütsel yönetim programlarını hazırlamak ve uygulamak, örgüt işlevselliğinin etik değerlere göre yürümesini sağlamak, kendini yenileyen, kendini geliştiren kurum mantığını oturtmak, sorumluluklarla uygun oranda yetki devri gerçekleştirmek, kurum içi rol dağılımını personel gözlemlerine dayalı olarak gerçekleştirmek, denetim mekanizmasını sürekli işlevsel tutmak, vizyon ve misyona uygun bir sistem işleyişini gözetmek ve karar verme süreçlerini kurum için en olumlu sonucu verecek biçimde sonlandırmaktır.

Belirtildiği gibi bu genel maddeler haricinde okul yöneticisinin ofis içinde, ofis dışı okul bünyesinde ve bağlı olduğu Milli Eğitim Müdürlüğü uygulama alanı içinde bir hayli detaylı gündelik, haftalık, aylık, rutin ve rutin harici işleri mevcuttur. Bu detaylı işlerin icrası için zaman yönetimi becerisine ne derece ihtiyaç duyulduğu su götürmez bir gerçektir.

2.2. İlgili Araştırmalar

2.2.1. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

Literatür incelendiğinde, zaman yönetimi konusunda yurt içinde çok sayıda araştırma yapıldığı anlaşılmıştır. Türkiye’de yapılmış olan sınırlı sayıdaki araştırmaların birçoğunun iş dünyası ile ilgili olduğu görülmektedir. Daha çok sağlık, endüstri, işletme

gibi alanlarda yapılmış olan araştırmalar kapsamında üst düzey yöneticiler ve alt kademe yöneticiler yer almıştır. Zaman yönetimi alanındaki ilk tez Balıkçı tarafından 1991’de işletme alanında yazılan “*Zaman Yönetimi ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*” adlı tezdır. Eğitim alanında zaman konusunda her geçen yıl araştırmalarda az sayıda bir artış olsa da sınırlı sayıda araştırma yapıldığı söylenebilir. Aşağıda tez konusuyla ilgili başta okul yöneticileri olmak üzere yöneticilik ve zaman yönetimi alanında yurt içinde yapılmış bazı araştırmalara yer verilmiştir.

Alanyazında tez konusuyla doğrudan ilgili olan, Süsin (2012)'in *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri* başlıklı çalışmasıdır. Bu çalışmada Çanakkale ili ilköğretim okullarının yöneticileri evreni oluştırmaktadır. O tarihte Çanakkale ilinin tamamında bulunan toplamda 311 yöneticiye sahip 167 ilköğretim okulunun 126’sında çalışan 170 yönetici çalışmanın örneklemini oluştırmaktadır. Araştırmada 46 soru ve *zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzakları* boyutlarından oluşan anket kullanılmıştır. Değerdendirmeye alınan 170 anket formunun, evrenin % 54,66’sını; çalışma evreninin % 57,04’ünü; örneklem grubunun ise % 62,96’sını oluşturduğu görölmektedir. Çalışmada yer alan yöneticilerin büyük çoğunluğu %32,4’lük bir oranla 1-5 yıl arası tecrübesi olan mesleğe yeni başlayanlardan oluşmaktadır. En az olan grup ise %11,9’luk oranla 16-20 yıl arası tecrübeye sahip olanlardır. Katılımcıların %54,7’si öğrenci sayısı 400’den aşağı olan okullarda, %40’ı 400-900 arası öğrenciye sahip okullarda, %5,3’lük küçük bir bölümü de 900 ve üzeri öğrenciye sahip okullarda yöneticilik yapmaktadırlar.

Araştırma bulguları şöyle özetlenebilir: İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman planlaması ve zamanı etkin kullanma konularında farkındalık seviyelerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Genel sonuca göre zamanı iyi planlamakta ve etkin kullanmaktadırlar. Yöneticiler zaman tuzaklarına düşmekte, fakat bunun farkına varamamaktadırlar. Zaman tuzaklarına erkek yöneticilerin daha çok düşüyor olduğu görölmüştür. Yöneticilerin, zaman yönetiminin üç boyutunda da medeni durumların farklılığı göz önünde bulundurulduğunda benzer yaklaşım ve becerileri olduğu görölmektedir, anlamlı bir fark yoktur. Okul büyüklüğü değışkenine göre her üç boyutta da yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Hizmet yılı uzun

olan, eski yöneticilerin, hizmet yılı 1–5 yıl aralığında olan yöneticilere göre zamanı daha etkili ve verimli olarak kullandıkları anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin “zaman planlaması” ve “zamanı etkin kullanma” boyutunda “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” etmeninde “okuyanlarla” “bazen okuyanlar” ve okumayanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ki bu farkın tahmin edildiği gibi okuyanlar lehine olduğu görülmüştür (Süsin, 2012).

Terzi (2007)’nin *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Görevlerine Ayırdıkları Zaman ile Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Arasındaki İlişki* başlıklı yüksek lisans tezinin araştırma evrenini 2006-2007 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Gaziosmanpaşa, Fatih ve Şişli ilçelerinde bulunan 156 resmi ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürleri oluşturmuştur. Araştırmada, araştırmacının “Yönetici Görevleri Ölçeği” adlı kendi geliştirdiği ve “Zamanı Etkili Kullanmayı Engelleyen Etkenler Ölçeği” adlı iki ölçek kullanılmıştır. “İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasında ilişki var mıdır? Okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ve etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler, kişisel değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorularına yanıt aranmıştır (Terzi, 2007, 4).

Bu çalışmanın bulguları şunlardır: Yöneticilerin ellerindeki zamanın büyük kısmını eğitim faaliyetlerinden çok okulun yönetim ve evrak işleri ile ilgili görevlere ayırdıkları görülmüştür. Yöneticilerin eğitim programları ile ilgili görevlere beklenen önceliği veremedikleri sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin, “yöneticilik görevleri için ayırdıkları zaman”ın; cinsiyet, eğitim seviyeleri, kıdem, yaş, hizmet süresi, yöneticiliğe atanma şekilleri ve zaman yönetimi eğitimi alıp almamış olmalarına göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre; okul müdürlerinin, yönetim görevlerine ayırdıkları zaman, *yöneticilik eğitimi* alıp almamalarına göre farklılaşmaktadır, bu eğitimi almış olan yöneticilerin almamış olanlara nazaran öğrenci işleri, okul geliştirme çalışmaları ve işletme hizmetlerine daha çok zaman ayırdıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Toplam hizmet süreleri ve yöneticilik kademelerine göre ise zaman yönetimi engellerinden etkilenme düzeylerinin farklılık

göstermediği sonucu elde edilmiştir. Zaman tuzaklarına yakalanma bakımından kadın yöneticilerin etkilenme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Lisansüstü alanda eğitim görmüş okul yöneticilerinin zaman yönetimi engellerinden olumsuz anlamda etkilenme durumları, lisans mezunu ve önlisans mezunu yöneticilere nazaran daha yüksektir ifadesi sonuçlarda yer almaktadır. Kıdem durumuna göre okul yöneticilerinin zaman yönetimi engellerinden etkilenme düzeyleri arasında ise fark olmadığı belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin, zaman yönetimi engellerinden etkilenme düzeylerinin, zaman yönetimi alanında eğitim alıp almama durumuna göre farklılık göstermediği elde edilen bir başka sonuçtur.

Karaköse (2009)'nin *Okul müdürlerinin bireysel zaman yönetimi becerileri* adlı makale çalışmasında “Okul müdürlerinin zaman ve zaman kullanımını konusundaki algıları nasıldır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmada Kütahya il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görevli 50 yöneticinin görüşleri, araştırmacının kendisi tarafından geliştirilmiş zaman yönetimi anketiyle toplanmıştır.

Bu çalışmanın bulguları şöyle özetlenebilir: Okul müdürlerinin zaman yönetimi becerilerinin orta düzeyde olduğu belirtilmiştir. İdarecilerin en fazla dikkat gösterdikleri konunun “görev dağılımı yapmak” olduğu görülmüştür. İdarecilerin mesleki tecrübe ve kıdemleri arttıkça zaman yönetimine ilişkin tutumları ve özgüvenleri de artmaktadır denmiştir. İdarecilerin en çok zaman harcadığı etkinliklerin başında televizyon, radyo, internet gibi teknolojik araçların kullanımı geldiği görülmüştür. Öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Şahin ve Gümüş (2016)'ün *İlkokul Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi* başlıklı makale çalışmalarında ise Konya il merkezinde bulunan Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapan 240 ilkokul yöneticisinin anket ile görüşleri alınmıştır. Belli başlı bulgular şunlardır: Araştırmaya katılan yöneticilerin zamanı etkili kullanmaya ilişkin görüşlerinin yüksek çıkması zamanı etkin kullanmaya önem verdikleri şeklinde yorumlanmıştır. Yazışma, randevu, görüşme ve dosyalama gibi idari işlere önem verme düzeyi yüksek görülmüştür. Uzun vadeli planlar yapma ve meslek ile ilgili okumalar yaparak kendini geliştirme maddelerinde

yöneticilerin daha zayıf kaldıkları dile getirilmiştir. En çok karşılaşılan zaman tuzakları olarak; zaman yetersizliği algısı, dışarıdan gelen ricalar ve yapılacak işler arasındaki koordinasyon eksikliği görülmüştür. Zamanı etkin kullanma yetisi, eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir denmiştir. Yöneticilerinin zamanı etkin kullanma davranışları yöneticilik görevine dolayısıyla kıdeme göre farklılık göstermektedir sonucu elde edilmiştir. İdarecilerin zamanı etkili kullanma davranışlarının, yöneticilikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. İdarecilerin zaman tuzaklarına yakalanma ile ilgili görüşleri yöneticilikteki hizmet süresi daha fazla olanlar lehinedir. Tecrübeli yöneticilerin daha az zaman tuzağına yakalandıkları söylenebilir denmiştir. Zamanı etkili kullanma ile ilgili yayınları okuyan yöneticilerin, yayınları okumayan yöneticilere göre zamanı daha etkili kullandıkları görülmüştür.

Okul yöneticilerinin zaman yönetimi uygulamalarıyla ilgili yapılmış çalışmalardan biri Altun'un (2011) *Başarılı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zaman Yönetimi Stratejileri* başlıklı çalışmasıdır. 39 okul müdürünün yer aldığı bu çalışmada nitel bir yöntem kullanılmış, yöneticilerin zaman yönetimine ilişkin deneyimleri, yaşantıları ve algılarına dair görüşme yoluyla elde edilen veriler fenomenolojik yaklaşımla incelenmiştir. Görüşme yoluyla elde edilen veriler Altun (2011: 497)'un belirttiğine göre elektronik ortama aktarılmış ve kodlanmış, katılımcılar OM1, OM2, OM3...şeklinde isimlendirilmiştir. Kodlamadan sonra, temalar oluşturulmuş ve o temalar altında da gruplamalara gidilmiştir. Elde edilen verilerin yorumlanmasıyla çıkan sonuçlar şunlardır: Başarılı okul müdürlerinin yarıya yakınının zaman yönetimi konusunda sorun yaşadıkları ve işlerinin mesai dışına taşıdığı görülmüştür. Başarılı zaman yönetimi için gereken stratejilerin başında zaman planlaması geldiği ifade edilmiştir. İdareciler zaman yönetimi konusunda birden fazla strateji kullanmakta oldukları anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin zamanlarının büyük kısmının eğitim işlerinden çok bürokratik işlere harcanmakta olduğu anlaşılmıştır.

Kaykanacı (2003)'nın *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem Ve Harcadıkları Zaman* başlıklı çalışmada; yöneticilerin işlerine karşı hassasiyetleri ve bu işlere harcadıkları zaman arasında nasıl bir orantı

bulduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. 1996-97 yıllarında Ankara’da bulunan 302 ilköğretim okulundan toplam 245 okul müdürünün görüşü anketle toplanmıştır. Araştırmanın önemli bulguları şunlardır:

Eğitim-öğretim işleri, öğrenci işleri, personel işlemleri, okul işletmesi, okul-çevre ilişkisi gibi beş başlıkta toplanan işlerin tümünde bu işlere verilen önem ile harcanan zaman arasında doğru orantı görülemediği görülmüştür. İdarecilerin en çok önemi personel işlerine verdikleri anlaşılmıştır. Eğitim-öğretim işlerine verilen önem ikinci sırada gelmiştir. Gerçekte bu işlere harcanan zaman ortalamalarına göre ise eğitim-öğretim işleri birinci sırada gelmektedir. Personel işleri ise ikinci sırada gelmektedir. Meslekteki yıl değişkenine göre bakıldığında daha az tecrübeli olan ve meslekte yeni olan yöneticilerin yönetim işlerine daha çok zaman ayırdıkları görülmüştür. İdarecilikteki tecrübesi 1-3 yıl ve 16 yıl üzeri olan müdürlerin eğitim öğretim işlerine daha fazla zaman harcadıkları anlaşılmıştır.

Akçay ve Başar (2004)’ın, *İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri* başlıklı araştırmalarında; illerin kalkınmışlık düzeyleri, nüfus ve bölgesel dağılımları dikkate alınarak saptanmış 12 il ve bu illerden belirlenen 105 ilçedeki 1510 ilköğretim okulu müdürü araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışmada üç bölümden ve 46 maddeden oluşan, araştırmacıların kendi geliştirdikleri bir anket kullanılmıştır. Araştırmanın özetlenen bulguları şunlardır:

Okul yönetimi işlevlerine dayalı görevlerden en fazla zaman ayrılan görevlerin “okul işletmesine dayalı görevler” olduğu, onu “iş gören hizmetleri” ve “okul geliştirme” çalışmalarının izlediği belirtilmiştir. Eğitim programlarına ilişkin hususlarda ise yöneticilerin bu alanın daha çok öğretmenlerin işi olarak gördükleri sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmaya katılan yöneticilerin eğitim programları ve öğrenci hizmetlerine yönelik görevlere yeteri kadar önem veremedikleri anlaşılmıştır. Farklı bir sonuç ise okul yöneticilerinin daha üst yöneticilere öneriler sunma eylemlerinin zayıf olduğudur.

Silahtaroglu (2004) Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin zaman yönetimine ne derece hakim olduklarını belirlemek amacıyla *Akademisyenlerde*

Zaman Yönetimi başlıklı bir tez çalışması gerçekleştirmiştir. Bu amaçla zamanın etkin kullanımını hususunda farklı fakülte ve meslek yüksek okullarında bulunan 539 akademisyen ve idari personelden 254 kişisi araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılanların görüşleri 52 soru ve iki bölümden oluşan anketle toplanmıştır.

Araştırmanın önemli bulguları şunlardır: Araştırmaya katılan akademisyenlerin %58'i zaman yönetimine vakıf olduklarını belirtirken bu oranın da %26'sı zamanı değerlendirmede kendilerince başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Silahtaroglu bu oranın akademisyenler için düşük olduğu kanaatinde dir.%42'lik bir kesim ise zaman yönetimi hakkında bilgileri olmadığını belirtmiştir ki bu sonucun akademisyenler için beklenenden yüksek olduğu anlaşılmıştır. Akademisyenlerin "Hayır" diyememek gibi bir problemlerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ankete katılan akademisyenlerin günlük programlarını çoğunlukla zihinlerinde kabaca kurguladıkları, planlarını yazılı bir plana dayalı olarak gerçekleştirmedikleri sonucu ortaya çıkmış ve bu durum araştırmacı tarafından vurgulanıp, öneriler sunularak kritik edilmiştir. Bir diğer sonuç ise zamanı etkin kullanmayı engelleyen en başat faktörün “ziyaretçiler” olduğudur ve Silahtaroglu bunun önüne geçmek için zaman çizelgelerinin akademisyenlerin kapılarına asılabileceği gibi bir öneride bulunmuştur. Yine ankete göre üniversite bünyesindeki öğretim üyeleri ile öğretim üyesi olmayan diğer akademik personel arasında zaman tuzaklarına yakalanma ve zamanı etkin kullanma hususlarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Aynı sonucun idari görevde olan akademisyenlerle idari görevde olmayan akademisyenler karşılaştırıldığında da görüldüğü belirtilmiştir (Silahtaroglu, 2004, 104).

Karagöz, Kınır, Mesci ve Akbaş (2010)'ın *Zamanın etkin kullanımını sağlayan faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma* başlıklı çalışmalarında, Düzce Üniversitesi'ndeki 436 kişisi akademisyen ve 325 kişisi idari personelden oluşan evrenden %67,9'u erkek %32,1'i kadın olmak üzere 285 kişiye anket uygulanmıştır. Katılımcıların % 57,2'sini akademisyenler, % 42,8'ini idari personel oluşturmuştur. Sonuç bölümünde “*kişisel organizasyonsuzluk*”, “*yetersiz yetki devri*”, “*önceliklerin belirlenmemiş olması (plansızlık)*” ve “*çok fazla iş üstlenmek*” olmak üzere dört boyuta indirgenerek değerlendirilen araştırmanın bulguları şunlardır:

Zamanın etkin kullanımına ilişkin yargılar ile yaş, cinsiyet, zamanın etkin kullanımıyla ilgili eğitim alma, görev türü, hizmet süresi, gelir düzeyi bağlamında kimi boyutlarda ortak noktalar kimi boyutlarda ise farklılıklar saptanmıştır. Örneğin cinsiyete göre bakıldığında “yetersiz yetki devri” boyutları için erkekler “katılıyorum”; kadınlar ise “kararsızım” demişlerdir. “Önceliklerin belirlenmemiş olması” ve “Kişisel organizasyonsuzluk” hususunda ise her iki taraf da “kararsız” görülmüştür. Plansızlık boyutunda ise her iki taraf da “katılıyorum” demiştir. Farklı kıdeme sahip personelin, “zamanı etkin kullanma” boyutunda aralarında bir fark görülmediği anlaşılmıştır. “yetersiz yetki devri” maddesinin sonuçlarına göre ise 30 yaş altı yöneticilerin “kararsız” oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Personelin, zamanı etkin kullanma boyutlarına katılım düzeylerinde, görev türüne göre, “Kişisel organizasyonsuzluk” boyutunda bir fark olmadığı, bu hususta kararsız oldukları görülmüştür. Katılımcıların genelinin ise “çok fazla iş üstlenmek” boyutunda kendilerine fazla iş yüklendiğini belirttikleri sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, personelin “kişisel organizasyonsuzluk”, “yetersiz yetki devri”, “önceliklerin belirlenmemiş olması (plansızlık)” ve “çok fazla iş üstlenmek” şeklinde kategorize edilen zaman tuzaklarına karşı araştırmacıların ifadelerine göre bu konulara hassasiyet göstermeleri ile zamanlarını etkili bir şekilde kullanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yaşa göre elde edilen sonuçlara bakıldığında “Kişisel organizasyonsuzluk” boyutunda yaş gruplarının bakış açıları arasında bir fark görülmemiş ve bu konuda katılımcıların kararsız olduklarını belirtilmiştir. “Önceliklerin belirlenmemiş olması (plansızlık), çok fazla iş üstlenmek” boyutlarında ise “katılıyorum” cevabının baskın olduğu ifade edilmiştir. “Yetersiz yetki devri” boyutunda ise 30 yaş ve altı olanlar “kararsızım”, 31-40 yaş ile 40 yaş ve üstü olanlar “katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Fidan (2011)'ın *Özel sektör ve kamu yöneticilerinin zaman yönetimi davranışlarının karşılaştırılması* adlı çalışmasında Araştırma için Sivas'ta resmi kurum ve özel sektör KOBİ'lerinde görev yapan 200 yöneticinin görüşleri anketle toplamıştır. Resmi kurum yöneticilerinin zaman planlaması için özel sektördekilere nazaran daha fazla zamana sahip oldukları ve planlamayı daha rahat gerçekleştirdikleri belirtilmiştir. Özel sektör yöneticilerinin kamudaki yöneticilere nazaran zamanı daha iyi

kullanabilmek için aynı anda birden fazla iş ile uğraşmadıkları görülmüştür. Zaman tuzaklarından kesintilere karşı özel sektör yöneticilerinin resmi kurum yöneticilerine nazaran daha önleyici ve hassas oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Yetki devri konusunda özel sektör yöneticileri yetkiyi devre daha yatkın ve esnek iken kamu yöneticilerinin bu konuda daha katı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılacak işlerin önceden planlanması ve zamanlamaya riayet etme konusunda kamu yöneticilerinin daha hassas oldukları sonucu elde edilmiştir.

Karaoğlan (2006)'ın *Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi* adlı çalışmasında Türkiye'nin önde gelen başarılı şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin kişisel ve yönetsel zamanlarını nasıl kullandıkları ve bunun şirket başarısı üzerindeki etkileri incelemiştir. Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin üretimden satışlarına göre sıralandığında başı çeken ilk 300 şirketinin genel müdürleri oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacının kendi geliştirdiği 32 soruluk bir anket kullanılmıştır.

Verilerin analizine göre araştırma sonuçları şöyle özetlenebilir: Yöneticilerin kendi kişisel gayretleriyle çözebilecekleri konularda başarılı oldukları görülürken, beklenmeyen ziyaretçiler, sosyal ilişkiler, gelen mektup vb. evrak trafiğini düzenleme konularında başarısız oldukları anlaşılmıştır. Çalışmada yöneticilerin yapılacak işlerin listesini hazırlama, zaman tutanağı hazırlama ve planlamaya önem vermede başarılı oldukları görülmüştür. Resmi kurumlar ve özel sektör kuruluşlarında görevli üst düzey yöneticilerin zaman yönetimi yaklaşımları arasında bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Yöneticilerin genelinde "Hayır diyememek" problemi saptanmıştır. Kararsızlıkla baş etme ve öncelikleri belirleme konusunda yöneticilerin başarılı oldukları sonucu elde edilmiştir. Bulgulara göre yöneticilerin zaman planlama konusunda da başarılı oldukları görülmüştür. Kişisel zaman yönetimi, stresle başa çıkma, öncelikleri belirleme gibi konularda Türk ve yabancı uyruklu yöneticiler arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Resmi kurum ve özel sektör yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin yaklaşımları incelendiğinde stresle baş etme, dağınık masayla, aşırı sosyal ilişkiler, kararsızlıkla baş etme ve öncelikleri belirleme konularında farklılık görülmemiştir.

Daştan (2012)'in *Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İşgörenlerin Performansına Etkisi* başlıklı çalışmasında betimsel bir araştırma modeli benimsendiği belirtilmiştir. Çalışmada Ankara ilindeki özel ve resmi kuruluşlar bünyesinde görev yapan 300 işgörene anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları şöyle özetlenebilir. İşgörenlerin zaman yönetimi konusunda genel ortalamaya göre “iyi” olarak değerlendirilebilecekleri belirtilmiştir. Zaman yönetiminin en çok etki ettiği kriterlerin sırasıyla şu şekilde olduğu belirtilmiştir; işgörenlerin bilgisayar bilgi düzeyi; işgörenlerin dış görünüşleri, şirket prosedür-kurallarını uygulamadaki performansları. Zaman yönetimi sıkılaştıkça işgörenlerin bilgisayar bilgi düzeyinin olumsuz yönde değiştiği tespit edilmiştir. İşgörenlerin şirket prosedür ve kurallarını uygulamadaki performanslarının artmasıyla zaman yönetiminin olumsuz yönde değiştiği anlaşılmıştır. Çalışanların zaman yönetimiyle ilgili yaşadıkları olumsuzlukların şirket prosedür ve kurallarının uygulanmasını zorlaştırdığı ifade edilmiştir. Zaman yönetimi ortalamaları ile çalışanların stres altındaki performansları arasında bir ilişki görülememiştir.

2.2.2. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Zaman Yönetimi konusunda batılı ülkelerde, 1950 sonrası sanayileşmenin hızlandığı süreçte çok sayıda araştırma yapılmıştır. 1990'lerden sonra, gelişmekte olan ülkelerde de bu gibi çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Eğitimde zaman yönetimi konusunda yurt dışında yapılmış ve ulaşılabilen araştırmalar aşağıda özetlenmiştir.

P. J. Robertson'un (1999) Virginia Politeknik Enstitüsünde hazırladığı *Time-Management Practices of School Principals in the United States* başlıklı doktora tezinin amacı; "Okul müdürlerinin, önemli işlere gereken zamanı ayırabilmek ve yoğunlaşabilmek için, eğitim literatüründe tavsiye edilen basit zaman yönetimi tekniklerini kullanıp kullanmadıklarını araştırmak" şeklinde belirtilmiştir. Bununla beraber bu yöntemlerin kullanılmasına etki eden “okul yöneticilerinin iş-yönetim tarzları”, “zaman yönetimindeki esneklikleri”, “okul tipi (Özel-Resmi)”, “okul Seviyesi (İlkokul-Ortaokul)”, “Okulun büyüklüğü ve yapısı (öğrenci sayısı, engelli öğrenci sayısı, özel eğitim programları, sınav sayısı, ofis işleri yoğunluğu)”, “kıdem”,

“cinsiyet”, “zaman yönetimi eğitimi alıp almama durumu” gibi bağımsız değişkenlerin etkisi incelenmiştir. Araştırmada zaman yönetimi ile ilgili olmak üzere beş yönetici tarzı belirlenmiş ve inceleme bu beş tarz üzerinden yapılmıştır; 1-İşbitiriciler/İşten işe atlayanlar (Hopper) 2-Mükemmeliyetçiler (Perfectionist Plus), 3-Detaycı/ Plancılar (Allergic to Detail), 4-Savsaklayıcılar (Fence Sitter), 5-Son ana bırakanlar (Cliff hanger). Amerika'daki Ulusal İlköğretim Okul Müdürleri Birliği üyesi 400 okul müdürüne Robertson tarafından geliştirilerek uygulanmış olan bir anketin 304'ü değerlendirme kapsamına alınmıştır. Çalışmada Hiyerarşik Regresyon Analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde bağımlı değişkeni (zaman yönetim tekniklerinin ne kadar kullanıldığı) etkileyen faktörler adım adım modele eklenmiş ve eklenen değişkenin bağımlı değişkenin daha iyi açıklanmasına katkı sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Burada, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğinden ziyade, sadece etkileyip etkilemediğine bakıldığı belirtilmiştir.

Araştırmanın başlıca bulguları şunlardır: Zaman yönetimi alanında alınan eğitim, zaman yönetim tekniklerinin kullanılmasını %20 oranında etkilemektedir. %80 oranında başka etkenler söz konusudur fakat bunların neler olduğunun bilinmediği belirtilmiştir. Tek bir değişkenin %20 oranında etkilemesi yüksek sayılabilir. Deneyim bakımından %68'inin 11 yıl ve üzeri olduğu, katılımcılardan elde edilen verilere göre; kıdem ve deneyim durumu zaman yönetimi tarzlarına anlamlı bir etkiye bulunmamaktadır. Katılımcıların %61'i kendilerine en uygun olan stilin İşbitirici (Hopper) stil olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar genellikle yazılı iletişim yerine sözlü iletişimi tercih etmektedirler. Varsayılanın aksine yöneticiler belirlenen beş yönetim tarzından birini değil, farklı durum ya da dönemlere göre bu tarzların hepsini kullanmaktadırlar. İdarecilerin kullandıkları yönetim teknikleri bazında cinsiyet ve okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Okulun büyüklüğü, okulun yapısı ve zaman yönetimi becerileri arasında ortaya çıkan anlamsal ilişkiye göre daha kompleks okulların yöneticileri, daha az kompleks olan okul yöneticilerine göre zaman yönetiminde daha aktiftirler. İdarecilerin, ne kadar iyi bir zaman yönetimi eğitimi alır ve yönetim teknikleri becerilerine sahip olurlarsa okulun kendine has yapısal durumunu o kadar iyi idare edebildikleri görülmüştür. Zaman yönetimi alanında alınan

eğitimin saat bakımından süresi zaman yönetimi becerilerini olumlu yönde etkilemektedir.

Öğretmenlerle ilgili olarak yapılmış bir çalışma da Melnick ve Meister (2008)'in *A comparison of beginning and experience teachers' concerns* başlıklı çalışmalarıdır. Bu çalışmada, işe yeni başlamış öğretmenlerle deneyimli öğretmenlerin “akademik ön hazırlık”, “sınıf yönetimi”, “veli ile etkileşim” ve “zaman yönetimi” becerileri bakımından farklılık gösterip göstermedikleri karşılaştırılmıştır. Çalışma grubunu ABD'nin farklı eyaletlerindeki farklı ilkökul, ortaokul ve yüksek okullardan mesleğe yeni başlamış 273 ve 218 deneyimli öğretmen oluşturmakta olup, veriler katılımcılara uygulanan bir kısmı yazılı mektuplaşma yolu ve bir kısmı da elektronik ortamda gerçekleştirilen anket yoluyla elde edilmiştir. (Melnick ve Meister, 2008, 45-46).

Araştırmanın önemli bulguları şunlardır: Mesleğe yeni başlamış öğretmenlerle, deneyimli öğretmenlerin sınıf yönetimi ve veliler ile iletişim becerilerinde farklılık görülmüştür. Bir problem durumunda deneyimli öğretmenlerin veliler ile iletişimde kendilerini daha yeterli hissettikleri ve mesleğe yeni başlamış öğretmenlere göre daha fazla iletişim metodu kullandıkları sonucu elde edilmiştir. Mesleğe yeni başlamış öğretmenlerle, deneyimli öğretmenlerin akademik hazırlık ve zaman yönetimi farklılıkları ortaya çıkmıştır. Her iki grup için de zaman yönetimi alanında zorluk/zorlanma söz konusu olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların sorumluluklarıyla karşılaştırılacak olursa zamanın yetersiz olduğundan yakınmaktadırlar (Melnick ve Meister, 2008, 51-55).

Alandaki diğer bir önemli çalışma Hall ve Hursch'un (1982) çalışmasıdır. Hall ve Hursch *An evaluation of the effects of a time management training program on work efficiency* adlı araştırmalarını bir eğitim rehberi ve bir zaman yönetimi danışmanıya haftalık toplantılar ile yüksek öncelikli görevler için harcanılan zamanın artırılıp artırılamayacağını öğrenmek amacıyla yapmışlardır. Ayrıca, zaman yönetiminde öncelikler hususu üzerinde hangi etmenlerin bireyin memnuniyet durumu ve iş verimliliği üzerine etki ettiğini araştırmak istemişlerdir. West Virginia Üniversitesi

çalışanlarına yönelik düzenlenen araştırmada önemli işlerin bitirilmesinde ağırdan alma/erteleme, kesintiler ve yetersiz planlama boyutları ele alınmıştır. Bu boyutlardan yola çıkılarak zaman yönetimine dair bir eğitim verilerek, okumalar yaptırılarak katılımcılar haftalık dönütlere dayalı gözlem yöntemiyle incelenmiştir. Katılımcıların uygulama öncesine dayalı verdikleri bilgiler ile uygulama sonrası verdikleri bilgiler karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada yer alan deneklerin eğitim almadan önce işe harcadıkları zaman ile eğitim aldıktan sonraki harcadıkları zamanların ortalamaları karşılaştırılmıştır. Araştırmanın önemli bulguları şunlardır: Zaman yönetimi eğitiminin üretkenliği etkilediği belirtilmiştir. Bu uygulanan zaman yönetimi eğitim programının öncelikli görevlerde harcanılan zamanın artışında etkili olduğu kanısına varılmıştır. Bu artışın bir sonucu olarak üretkenlik ve memnuniyet üzerindeki öz derecelendirmelerde de olumlu yönde artış görülmüştür. Yani bireylerdeki üretkenlik ve iş doyumunun arttığı sonucuna varılmıştır.

Trueman ve Hartley (1996)'nin *A comparison between the time-management skills and academic performance of mature and traditional-entry university students* başlıklı çalışmaları ise zaman yönetimi becerileri alanyazınında önemli bir yer teşkil etmesiyle bilinmektedir. Bu çalışmalarında yaş faktörünün akademik başarı üzerindeki etkilerini bulmayı amaçlamışlardır. Araştırmacılar örneklem olarak okula yeni başlayan psikoloji öğrencisini Amerikan zaman yönetimi ölçeğinin İngiliz versiyonuna göre incelediklerini belirtmişlerdir. Öğrenciler şu üç ana yaş aralığı gruplarına bölünmüşlerdir; giriş yaş 21 yaşından küçük öğrencileri; olgunluk seviyesi 21-25 yaş arası öğrencileri ve yetişkinler 25 yaş üstü öğrencileri kapsar. Çalışmaya giriş yaş grubundan 172 kişi, olgunluk seviyesinden 50 kişi ve yetişkinler seviyesinden 71 kişi olmak üzere 293 kişi katılmıştır. Katılımcıların görüşleri anketle toplanmıştır. Verilerin ortalamaları karşılaştırılmasında ulaşılan sonuçlar şunlardır. Yetişkin olgun öğrencilerin diğer iki yaş grubuna nazaran gözle görülür biçimde yüksek zaman yönetimi performansı sergiledikleri ve kız öğrencilerin zaman yönetimi konusunda erkek öğrencilerden genel olarak çok daha üstün performans sergiledikleri saptanmıştır (Trueman ve Hartley, 1996,205-210).

Mogilner, Chance ve Norton (2012), *Giving time gives you time* adlı ABD'deki yaptıkları araştırmada, bireylerin başkaları ile harcadıkları zamanı nasıl değerlendirdiklerine dair dört farklı deney gerçekleştirmişlerdir. Birinci deneyde yaş ortalaması 20.7 ve %58'i kadın, %48'i erkek olan 218 üniversite öğrencisi katılımcının rastgele ikiye ayrıldığı gruplara birbirinden farklı görevler verilmiştir. Gruplardan birine önemli hissedecekleri bir görev diğerine ise çok önemsiz hissedebilecek basit bir görev verildikten sonra bu görevlerin sonucunda kendilerine verilen görev süreçlerindeki zaman algılarını nasıl değerlendirdikleri ele alınmış ve karşılaştırılmıştır. İkinci deneyde online platformdan seçilen yaş ortalaması 39.9 olan %74'ü kadın %26'sı erkek toplamda 150 katılımcı rastgele iki gruba ayrılarak plansız bir işi sadece kendileri ya da sadece başka biriyle yapacakları iki ayrı deney yapıldı ve gün sonunda plansız işe harcanan zamana dair algıları incelendi. Üçüncü deneyde yine üniversite öğrencilerinden 20.8 yaş ortalamasında 136 üniversite öğrencisi katılımcı 15 dakika boyunca sorunları olduğu görülen bir lise öğrencisine yardım etmişler ve zamanlarının ne kadar verimli olduğunu bir ankette derecelendirmeleri istenmiştir. Dördüncü deneyde ise yine online platformdan seçtikleri 34.1 yaş ortalamasındaki %56'sı kadın %44'ü erkek olan 105 katılımcıya günlük hayattaki normal sorumlulukları haricinde kendileri ya da başkaları için yaptıkları bir işi anlatmaları istenmiş ve geçmişe dair anlattıkları bu işteki zaman algıları bir Zaman Bolluğu İndeksi ile ölçülmüştür. Bu ölçüme göre geçmişteki bir işe dair zaman algıları incelenmiş ve insanların hatırladıkları, geçmişe dair olayların zaman algılarının değişip değişmediği ölçmüştür. Bu dört deneyde de karşılaştırılmaları yapılan ikişer ögenin bulgularının ortalamaları ANOVA metodunda F-testi uygulanarak yorumlanmıştır.

Bu deneylerin sonuçları şöyle özetlenebilir: Önemli bir iş yapıyor olma hissi bireylerde zamanın boşa gitmediği, zaman yeterliliği hissi yaratmaktadır. Önemsiz bir iş yapıyor olmak da kısıtlı zaman olduğu ve bu zamanı daha önemli işlere harcama hissi uyandırmaktadır. Zamanı psikolojik boyutuyla yeterli ve dolu dolu kullananlar, aynı miktarda zamana sahip ama bu zamanı kaliteli olarak kullanmamış olanlara nazaran yeterli zamana sahip oldukları düşüncesindedirler. Bu deneylerin sonucunda bir gündeki saat sayısını artıramasalar da insanların kendi zaman algılarını değiştirebilecekleri sonucuna ulaştıklarını belirtmektedirler. Bu araştırmalarında boşa harcanan zamanı

başka insanlara harcanan zamanla, kişinin kendisine ayırdığı zamanla ve plansız ortaya çıkan boş zamanlarla karşılaştırıp başka insanlarla harcanan zamanın kişide zaman bolluğu hissini arttırdığını ortaya çıkarmışlardır. Duygulara ayrılan zaman kişilerde özgüven duygusunu artırır ve böylece bu kişiler ne kadar yoğun programları olsa da gelecekteki planlarına daha bağlı olacaklardır yorumu yapılmıştır. Dahası, kişi başkalarına zaman ayırdığında kendi özel zaman algısı artmakla birlikte zaman ayırdığı kişinin nesnel zaman algısı da artacaktır belirtilmektedir (Mogilner ve diğerleri, 2012, 1236-1237).

Khan, Ahmad ve Naseeruddin (2015) *The Effect of Training on Principals' Time Management Practices* başlıklı çalışma, Pakistan'ın Hayber Pahtunhva Eyaleti'nin yedi farklı ilinden 184'ü devlet okulu, 188'i özel okul yöneticisi olmak üzere 372 lise ve orta öğretim okulu yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Katılımcıların 311'i ortaokul, 61'i lise yöneticisi olup 248 erkek ve 124 kadın yöneticiden oluşmaktadır. Çalışmada eğitim uygulamalarının; ilkokul, ortaokul ya da lise olacak şekilde okul seviyesinin; yerel koşullar ve okulun karma durumunun müdürlerin zaman yönetimi uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını incelenmiştir. Katılımcıların görüşleri, Cronbach Alfa değeri 0.864 olan bir anketle toplanmıştır. Araştırma sonuçları özetle şunlardır: Lise seviyesindeki okulların müdürleri en yüksek zaman yönetimi uygulamalarını sergilerken, ortaokul müdürleri en düşük olanı sergilemiştir. Veriler okulun bulunduğu yere ve yöneticilerin zaman yönetimi alanında eğitilmiş olup olmamalarına bakılarak analiz edildiğinde bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Okulun -ortaokul ya da lise olmasına bağlı olarak- türünün müdürlerin zaman yönetimi uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Zaman yönetiminde tecrübeli olan ve zamanı etkin kullanan yöneticilerin problemlere karşı önleyici tedbirler alabildikleri belirtilmiştir (Khan ve diğerleri, 2015, 90-91).

Sahito ve Vaisanen (2017)'in *Effect of time management on the job satisfaction and motivation of teacher educators: a narrative analysis* başlıklı çalışmalarında Pakistan Sindh bölgesindeki farklı üniversite bölümleri, enstitüleri ve eğitim fakültelerindeki *öğretmen eğitimcileri* arasındaki zaman yönetimi, iş doyumu ve

motivasyon arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmacılar, görüşme yöntemi kullanılarak yapılan nitel bir çalışmadır. Üniversitelerin farklı departmanlarında farklı akademik pozisyonları olan 19'u erkek 21'i kadın toplam 40 öğretmen eğitimcisinin profesyonel anlamda mesleklerine dair hikâyelerini kaydetmişlerdir. Katılımcı 40 kişinin kartopu örneklem metodu ile seçildiği belirtilen çalışmada görüşmeler ve analiz, özellikle öğretmen eğitimcilerinin *zaman yönetimi, iş doyumu ve motivasyon ile ilgili becerileri* üzerine odaklanmıştır. Mülakatlar yazılı doküman haline getirilip incelenerek katılımcıların söylemleri, söylem analizi ve içerik analizine benzer bir metot olan Öykü Analizi adlı bir metotla değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirme sonuçları şunlardır: İşinden memnun olan akademisyenler aynı zamanda zamanını doğru harcamayı bilen, öncelikleri belirleyebilen, gelecek planları yapabilen, stres düzeyini azaltıp sağlıklı kalabilen kişilerdir. Çoğu öğretmen eğitimcisinin zamanı, gerçekleştirmeyi tasarladıkları verimli işler yerine verimsiz işlerle kaybolmaktadır. Zaman yönetimi becerileri zayıf olan öğretmen eğitimcileri, sınıf yönetimi gibi öğrenci merkezli hususlarda da sorunlar yaşamaktadırlar. Yaşça büyük ve kıdemli olan eğitimciler sorun yaşadıkları durumlarda zaman planlaması yaparak, sorunu planlama ile ortadan kaldırmak yerine sorumluluğu yaş ve kıdemce daha küçük olan eğitimcilerle havale etmektedirler. Öğretmen eğitimcilerinin meslek memnuniyetini ve motivasyonunu artırmak için zaman yönetimi becerilerini geliştirmeleri gerektiği ve eğitimcilerin bunun farkında olduğu sonucuna varılmıştır (Sahito&Vaisanen, 2017, 219-220).

III. BÖLÜM

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama (survey) modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan olay, birey veya nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2000, 76-77).

Konu ile ilgili tez, kitap, makale ve diğer kaynaklar incelenmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin görüşleri, var olduğu şekliyle betimlenmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

İstanbul ili Ümraniye ilçesi 2013-2014 öğretim yılı 2. dönem 74 ilköğretim okulundan, ulaşım koşullarına uygunluğu ve iletişim kurulabilen rastgele seçilmiş 46 ilköğretim okulundan anketi doldurmayı kabul eden 138 yönetici çalışma grubunu oluşturmaktadır (Tablo 3.1.).

Tablo 3.1. Araştırma Kapsamındaki Ümraniye İlçesi İlköğretim Okulu ve Yöneticileri

İlköğretim Okulunun Adı	Yönetici Sayısı	İlköğretim Okulunun Adı	Yönetici Sayısı
23 Nisan Kaptanoğlu İlköğretim Okulu	3	Esensehir İlköğretim Okulu	4
Ahmet Kılıçarslan İlköğretim Okulu	2	Fatih İlköğretim Okulu	4
Arif Nihat Asya İlköğretim Okulu	2	Genç Osman İlköğretim Okulu	2
Bilge Soyak İlköğretim Okulu	2	Hasan Tahsin İlköğretim Okulu	2
Çayırönü İlköğretim Okulu	3	Hasim İşcan İlköğretim Okulu	3
Emrullah Turanlı İlköğretim Okulu	3	Hekimbaşı İlköğretim Okulu	3
İstanbul Ticaret Odası İlköğretim Okulu	3	İnkılap İlköğretim Okulu	3
İstiklal İlköğretim Okulu	3	Mehmet Akif İlköğretim Okulu	3
Kazım Karabekir İlköğretim Okulu	4	Mehmet Ali Yılmaz İlköğretim Okulu	3
Mebruke-Salih Koçak İlköğretim Okulu	3	Özel Bahçeşehir İlköğretim Okulu	3
Uzun Mehmet İlköğretim Okulu	3	Özel Atakent Doğa İlköğretim Okulu	4
Pınarbaşı İlköğretim Okulu	5	Özel Anabilim İlköğretim Okulu	3
T.E.V. Zahide Zehra Garring İlköğretim Okulu	3	Özel Sabahattin Zaim İlköğretim Okulu	2
Yamanevler İlköğretim Okulu	2	Özel Bilfen Esensehir İlköğretim Okulu	3
Yukarı Dudullu 75. Yıl İlköğretim Okulu	3	Özel Bilfen Yenişehir İlköğretim Okulu	3
Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu	2	Özel Eyüboğlu Çamlıca İlköğretim Okulu	4
30 Ağustos İlköğretim Okulu	4	Özel Palet İlköğretim Okulu	3
60. Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu	3	Özel Yeşilvadi İlköğretim Okulu	2
Ahmet Cevdet Paşa İlköğretim Okulu	4	Özel Ümraniye Gökkuşuğu İlköğretim Okulu	2
Ahmet Yavuz İlköğretim Okulu	3	Özel Ümraniye İrfan İlköğretim Okulu	4
Aşağı Dudullu İlköğretim Okulu	3	Özel Yiğit İlköğretim Okulu	3
Davut Akidil İlköğretim Okulu	3	Özel Madenler İrfan İlköğretim Okulu	3
Emine Koçulu İlköğretim Okulu	4	Özel Bilgi Çağı İlköğretim Okulu	2
		Toplam	138

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, Süsin (2012)'in, Silahtarolu (2004)'nun geliştirip “Akademisyenlerde Zaman Yönetimi” adlı araştırmasında kullandığı anket ile

Gözel(2009)'in “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri*” adlı araştırmasında kullandığı anketlerden yararlanarak geliştirdiği ve beşli derecelendirme ölçeği kullanılan anket kullanılmıştır.

Süsin (2012)'den alınan anket 46 maddeden oluşmaktadır. Anket geliştirilirken uzman görüşü alınmış ve üç boyut üzerinden düzenlenmiştir. Bu boyutlar; “zaman planlaması” (1-11.maddeler), “zamanı etkin kullanma” (12-28.maddeler) ve “zaman harcattırıcılar-zaman tuzakları” (29-46.maddeler) olarak belirlenmiştir. Ölçme aracında aranan iki temel özellik, güvenilirlik (reliability) ve geçerliktir (validity). Bu iki özellik, ölçmedeki yanılığlarla ilgilidir. Yanılığların azaltılması, hem güvenilirliği, hem de geçerliği arttıracaktır (Karasar, 2011,151). Geçerlik, ölçeğin ölçmesi gereken özelliği, gerçekten ölçebilmesidir. Geçerlik bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, diğer başka özelliklerle karıştırmadan doğru olarak ölçebilme derecesidir. Bir ölçmenin geçerli sayılabilmesinin ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır. Ölçeğin güvenilirliği için ele alınması gereken *İçsel Tutarlılık* genellikle Cronbach Alfa olarak adlandırılan katsayı ile ölçülür. Cronbach Alfa katsayısı ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadığını araştırır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği,

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ aralığında ise “güvenilir değil”,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ aralığında ise “düşük güvenilirlikte”,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ aralığında ise “oldukça güvenilir”,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında ise “yüksek derecede güvenilir” şeklindedir. (Süsin, 2012, 68-70)

Süsin (2012), Çanakkale ilköğretim okulu yöneticilerine uygulanan anketin Cronbach Alpha Katsayısı (α) : 0,78'dir. Kendi çalışmamızda ise boyutlar; *zamanı planlama becerisi*, *zamanı etkin kullanma becerisi* ve *zaman tuzaklarına düşmeme becerisi* olarak isimlendirilmiştir. Anketimizdeki negatif sorular şunlardır: 22, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 43, 44 ve 46. Yine bu çalışmada kullanılan anket daha önce denenmiş, uzman görüşü alınmış bir anket olduğundan geçerli kabul edilmiştir. Ayrıca anketin tarafımızca gerçekleştirilmiş olan uygulamasında Cronbach

Alpha Katsayısı (α); 0,873 olarak bulunmuştur. Anketin boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları ise şöyledir: Zamanı planlama becerisi α : 0,803, Zamanı etkin kullanma becerisi α : 0,726 ve Zaman tuzaklarına düşmeme becerisi α : 0,876' dır.

3.4. Verilerin Toplaması

Verileri toplama aracı olarak kullanılacak “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri” Anketi (Ek-3) için M. Süsin'den (Ek-2) ve İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'nden (Ek-1) izin alınmıştır. Anket, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı içerisinde İstanbul ili Ümraniye ilçesinde araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarında yöneticilerle yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır. Katılımcılara anketin amacı açıklanmış ve cevapların kesinlikle araştırmanın amacının dışında kullanılmayacağı belirtilmiştir. Uygulanan 138 anketten eksik ya da bir soruya birden fazla cevap veren 16 anket değerlendirme dışı bırakılmış,112 anket değerlendirme kapsamına alınmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin SPSS 20 for Windows programı yardımıyla normal dağılıp dağılmadığı incelenmiş ve veri için en uygun olan istatistiksel yöntem belirlenmiştir.

Tablo 3.2. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test verileri

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Zaman Planlaması Maddeleri	,148	112	,000	,959	112	,002
Zamanı Etkin Kullanma Maddeleri	,092	112	,020	,985	112	,244
Zaman Tuzakları Maddeleri	,111	112	,002	,972	112	,018

Normallik incelemesi yaparken birçok şartın bir arada sağlanması gerekmekte olduğundan sadece bir veya iki şartı baz alarak verinin normal dağılıp dağılmadığı konusunda yorum yapmak istatistiksel olarak yeterli görülmemektedir. Bu bakımdan Kolmogorov-Smirnov testi yanında Shapiro–Wilk testi, Skewness (çarpıklık katsayısı), Kurtosis (basıklık katsayısı), histogram grafikleri, normal Q-Q plot grafikleri ve Box-plotlar (kutu grafikleri) incelenmiş ve tüm elde edilen sonuçlar değerlendirilerek bir kanaate varılmıştır.

Tablo 3.2.'de görüleceği üzere Zaman Planlaması Maddeleri ile ilgili $p=0.002 \leq 0.05$ olduğu için değişkeninin normal dağılmadığı söylenebilir. Zamanı Etkin Kullanma Maddeleri ile ilgili $p=0.24 \geq 0.05$ olduğu için değişkeninin normal dağıldığı söylenebilir. Zaman Tuzakları Maddeleri ile ilgili ise $p=0.018 \leq 0.05$ olduğu için değişkeninin normal dağılmadığı söylenebilir. Zamanı Etkin Kullanma haricindeki diğer iki maddenin normal dağılım göstermediği söylenebilmektedir. Fakat iki ana değişkenin normal dağılmadığının görülmesi ile doğrudan testin normal olmadığı sonucuna varma durumunun yeterli olmayacağı öngörüldüğünden değerlendirme yalnızca bu bulgulara göre yapılmamış, aşağıdaki Tablo 3.3. ve bazı grafik verilerinin sonuçlarına göre genel değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 3.3. Zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzakları maddelerine ait tanımlayıcı genel istatistik verileri

		İstatistik	Std. Hata
Zamanı	Ortalama	44,7411	,48824
Planlama	95% Olasılıklı Güven		
Maddeleri	Medyan	45,000	
	Varyans	26,698	
	Standart Sapma	5,16702	
	En Küçük Değer	32,00	
	En büyük Değer	54,00	
	Dağılım Aralığı	22,00	
	Çeyreklerarası Aralık	6,00	
	Çarpıklık	-,489	,228
	Basıklık	,278	,453

Zamanı Etkin	Ortalama	67,1964	,61537
Kullanma	95% Olasılıklı Güven		
Maddeleri	Medyan	68,000	
	Varyans	42,412	
	Standart Sapma	6,51241	
	En Küçük Değer	52,00	
	En büyük Değer	84,00	
	Dağılım Aralığı	32,00	
	Çeyreklerarası Aralık	7,75	
	Çarpıklık	,065	,228
	Basıklık	-,144	,453
Zaman	Ortalama	50,0893	,85983
Tuzakları	95% Olasılıklı Güven		
Maddeleri	Medyan	49,000	
	Varyans	82,803	
	Standart Sapma	9,09960	
	En Küçük Değer	31,00	
	En büyük Değer	83,00	
	Dağılım Aralığı	52,00	
	Çeyreklerarası Aralık	13,75	
	Çarpıklık	,586	,228
	Basıklık	,623	,453

Medyan, varyans, aritmetik ortalama, standart sapma, dağılım aralığı, basıklık katsayısı, çarpıklık katsayısı gibi, verilerin değerlendirilmesinde kullanılacak temel bulguların bulunduğu Genel İstatistik Verileri Tablo 3.3.'te yer almaktadır. Aşağıda görüleceği üzere hem normallikle ilgili hem de daha sonraki bölümlerde ihtiyaç duyulduğunda Tablo 3.3.'teki istatistikî verilerden yararlanılmıştır.

Zaman Planlaması, Zamanı Etkin Kullanma ve Zaman Tuzakları Maddeleri değişkenlerine ait normallik incelemesini daha sağlıklı bir biçimde gerçekleştirmek için, elde edilen istatistikî veriler ile her üç değişkenin maddelerinin Histogram Grafiği, Q-Q

Plot Grafiği ve Box-Plus Kutu Grafiği analizlerinden elde edilen veriler birlikte değerlendirilerek sonuca varılmıştır. Bu değerlendirmelere göre verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir. Nitekim okluk, şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012)'n de belirttiği üzere "Tek değerkenli normalliği istatistiksel bazı seçenekleri kullanarak da değerlendirmek mümkündür. Bunlardan biri basıklık ve arpıklık katsayılarının incelenmesidir. Standart normal dağılımda basıklık ve arpıklık katsayıları sıfırdır. Bu değerlerin +/- 1.0 arasında kalması, dağılımın normalden aşırı sapma göstermediğinin bir kanıtı olarak değerlendirilebilir".

Elde edilen veriler SPSS 20 for Windows programı ile bilgisayar ortamına aktarılmış ve betimsel istatistik tekniklerinden; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Veriler parametrik dağılım gösterdiği için iki kategorili değerkenlerin analizinde Bağımsız rneklem T-testi (Independent Sample T-test) kullanılmıştır. Ayrıca bağımsız değerkenlerin ölçekler ve alt boyutlar üzerinde normallik dağılımı gösterip göstermediğini görebilmek amacıyla Levene F testi ve varyansların eşitlik durumuna göre çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey ya da Tamhane testi uygulanmıştır. Araştırmanın alt problemlerine göre, ikiden fazla grubun söz konusu olduğu durumlarda parametrik testlerden Tek Yönlü ANOVA (OneWay ANOVA) kullanılmış ve .05 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır.

Kullanılan ankette maddelere verilecek cevaplar Beşli Likert biçiminde hazırlandığından, cevap kodları 1,00 ile 5,00 arasında değerşmektedir. Olumsuz maddelerde bu puanlama tersine yapılmaktadır. Verilerin bilgisayara aktarılmasından sonra olumsuz maddeler SPSS programındaki ilgili komut (recode) aracılığıyla otomatik olarak tersine puanlanmıştır.

Okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerini değerlendirmede zaman yönetimi anketindeki maddelere ve zaman yönetimi boyutlarına ait ortalamalar dikkate alınmıştır. Ortalamalar değerlendirilirken Tablo 3.4.'teki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0,80 olarak bulunmuştur.

$$\text{Puan Aralığı} = \frac{\text{En Yüksek Değer} - \text{En Düşük Değer}}{\text{En Yüksek Değer}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Bu değer, cevap kodlarının en düşüğü olan 1,00'e, ardından ardışık olarak sonraki değerlere eklenerek değerlendirme aralıkları elde edilmiştir (Çınar, 2010). Buna göre aritmetik ortalamaların değerlendirilme aralıkları Tablo 3.4.'teki gibidir.

Tablo 3.4. Aritmetik ortalamaların değerlendirilme aralığı

Aralık	Aralığın Değeri
1,00-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok Yüksek

Değişkenlerle ilgili verilerin değerlendirildiği bölümlerde önce tanımlayıcı istatistiki bilgilerin tabloları yer almaktadır. Bu tablolarda yer alan (\bar{X}) ortalama puanları ise katılımcıların tüm ölçek sorularına verdikleri cevapların toplam puanlarının frekansa bölümüyle elde edilmiş olan ortalama puanlardır.

IV. BÖLÜM

4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde çalışma grubu yöneticilerinin demografik ve mesleki özellikleri ve araştırmanın problemi ve alt problemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Gerekli görülen durumlarda veriler yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki özellikleri; *yöneticilik kıdemi*, *okul türü* ve *okul büyüklüğü* değişkenlerine göre bu başlık altında incelenmiştir.

4.1.1 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, medeni durumlarına ilişkin frekans ve yüzde oranları Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 4.1. incelendiğinde; 112 ilköğretim okulu yöneticisinin %8,9'u kadın, %91,1'i erkektir. Okul yöneticilerinin %8,0'i 26-30 yaş grubunda, %17,0'si 31-35 yaş grubunda, %40,2'si 36-40 yaş gurubunda ve %34,8'i 41 ve üzeri yaş grubundadır. Okul yöneticilerin büyük çoğunluğu 36 ve üzeri yaştaadır. Medeni durumları incelendiğinde; %9,8'i bekar, %90,2'si evlidir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin büyük çoğunluğu erkek, 36 ve üzeri yaşta ve evlidir.

Tablo 4.1. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri

		f	%
Cinsiyet	Kadın	10	8,9
	Erkek	102	91,1
Yaş	26-30	8	7,3
	31-35	21	18,7
	36-40	23	20,5
	41-45	18	16
	41 ve +	42	37,5
Medeni Durum	Evli	101	90,2
	Bekar	11	9,8
Toplam		112	100,0

4.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Mesleki Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki özellikleri; *yöneticilik kıdemi*, *okul türü* ve *okul büyüklüğü* değişkenlerinin frekans ve yüzde oranları Tablo 4.2.'de gösterilmiştir.

İlköğretim okul yöneticilerinin, yöneticilik kıdemi aralıkları aşağıdaki Tablo 4.2.'de incelendiğinde; %7,1'nin 5 yıl ve daha az, %18,8'inin 6-10 yıl arası, %74,1'i 10 yıldan daha fazla yöneticilik hizmeti olduğu görülebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 10 yılın üzerinde hizmeti olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, %85,7'si resmi, %14,3'ü özel ilköğretim okullarında çalışmaktadır. Öğrenci sayısına göre belirlenen okul büyüklüğüne göre; %29,5'i 500 ve daha az öğrencisi olan okulda, %17,9'u 501-1000 arası öğrencisi olan okulda, %52,6'u 1000'den fazla öğrencisi olan okulda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin

büyük çoğunluğunun yöneticilikteki hizmeti 10 yıldan fazla, resmi ilköğretim okullarında ve 1000'den fazla öğrencisi olan okullarda çalıştığı söylenebilir.

Tablo 4.2. Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki özellikleri

		f	%
Yöneticilik kıdemi	5 yıl ve daha az	33	29,4
	6-10 yıl	20	17,9
	11-15 yıl	30	26,7
	16-20 yıl	16	14,3
	21 yıl ve üzeri	13	11,7
Okul Türü	Resmi	96	85,7
	Özel	16	14,3
Okulun Büyüklüğü (Öğrenci Sayısı)	500'den az	9	8
	501-1000	19	17
	1001-1500	45	40
	1501-2000	21	19
	2001 ve üzeri	18	16
Toplam		112	100,0

4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri

Zaman yönetimi becerisi anketi toplam 46 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler kendi arasında *zamanı planlama becerisi*, *zamanı etkin kullanma becerisi* ve *zaman tuzaklarına düşmeme becerisi* olarak üç alt boyutta incelenmiştir. "Zaman

Yönetimi Anketi”nin üç alt boyutunun ankette yer alan maddelerinin numaraları aşağıda verilmiştir:

1. Zaman planlaması maddeleri : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11.
2. Zamanı etkin kullanma maddeleri : 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,19, 20, 21, 22*, 23,24, 25, 26, 27, 28
3. Zaman tuzakları maddeleri : 29*, 30*, 31*, 32*, 33*,34*, 35*, 36*, 37*, 38, 39*, 40*, 41, 42, 43*,44*,45,46*

Ankette yer alan 22.*, 29.*, 30.*, 31.*, 32.*, 33.*, 34.*, 35.*, 36.*, 37.*, 39.*, 40.*, 43*., 44.* ve 46.* maddeler olumsuzdur. Bu maddeler SPSS programında tersine puanlandırılmış ve o şekilde ortalamaları alınmıştır. Örneğin 29. madde olan “Zamanı planlama konusunda başarılı olmadığımı düşünüyorum.” sorusunun ortalaması 3,74 olarak elde edilmiştir. Bu değer aslında “Zamanı planlama konusunda başarılı olduğumu düşünüyorum” sorusunun cevabıdır. Bu maddelerin açıklamaları buna göre yapılmıştır. Ankete yer alan 46 maddeye verilen cevapların ortalamaları ve değerleri; Zamanı planlama becerileri Tablo 4.3.’te, zamanı etkin kullanma becerileri Tablo 4.4.’te ve zaman tuzaklarına düşmeme becerileri Tablo 4.5.’te gösterilmiştir.

4.2.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zamanı Planlama Boyutuna İlişkin Becerileri

Tablo 4.3.’te ankette yer alan 1-11. arası sorulara dayalı olarak zamanı planlama becerisi boyutuna ait maddelerin ortalamaları ve bu ortalamalara denk gelen değerler gösterilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 4.3. incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimi becerisi” için ankette yer alan 46 maddenin tümünün ortalamasının $\bar{x}=3.88$ olduğu görülebilir. Tablo 3.4.’teki aralıklara göre ortalamamız 3.41 - 4.20 arasında yer almaktadır. Değerlendirmede “yüksek” değere karşılık gelmektedir. Buna göre Ümraniye ilçesindeki araştırma kapsamındaki ilköğretim okulu yöneticileri zamanı kullanma becerilerinin yüksek düzeyde olduğu görüşündedirler. Ayrıca bu durumun okul yönetimi için istenilen bir davranış olduğu düşünülecek olursa, zamanı etkin kullanmanın ilköğretim okulu yöneticileri için önem verdikleri ve uygulamaya çalıştıkları bir olgu olduğu söylenebilir.

Tablo 4.3. İlköğretim okulu yöneticilerinin zamanı planlama becerisi boyutu maddelerinin ortalamaları

N=122		\bar{X}	ss	Değerlendirme
1	Güne zamanı planlayarak başlarım.	4,25	,82	Çok Yüksek
2	Hafta başında o hafta için bir dizi amaç belirlerim.	4,23	,58	Çok Yüksek
3	Her gün planlama için zaman ayırırım.	4,02	,92	Yüksek
4	Her gün kendim için bir takım amaçlar belirlerim.	4,15	,65	Yüksek
5	Her gün yapmak zorunda olduğum işlerin listesini yazılı olarak yaparım.	3,64	1,12	Yüksek
6	Okul günlerinde yapılması gereken etkinliklerin (program, tören, kutlama toplantı) programını yaparım.	4,20	,80	Yüksek
7	Bir sonraki hafta için ne yapmak istediğimi net olarak belirlerim.	3,84	,94	Yüksek
8	Çalışmalarımı bitirmek için bir tarih saptarım.	4,20	,61	Yüksek
9	Çok uğraş gerektiren işlerim için zamanı programlamaya çalışırım.	4,15	,71	Yüksek
10	Zamanı verimli kullanırım.	3,95	,84	Yüksek
11	Amaçlarımın hepsini, belirlediğim zaman içinde başarabileceğimi düşünürüm.	4,12	,76	Yüksek
Zamanı Planlama Becerisi		4,06	,54	Yüksek
Zaman Yönetimi Becerisi		3,88	,45	Yüksek

Tablo 4.3.'te İlköğretim okulu yöneticilerinin “zaman planlama” boyutuna ait görüşlerinin ortalaması $\bar{X}=4,06$ 'dır. Tablo 3.4.'e göre ortalama $\bar{X}=3.41 - 4.20$ arasında yer almaktadır ve değerlendirmede “yüksek” değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre ilköğretim okulu yöneticilerinin zamanı planlama becerileri boyutunda kendilerini yüksek düzeyde yeterli gördükleri söylenebilir. Aynı veriye göre ilköğretim okulu yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun güne zamanını planlayarak başladıkları ve hafta başında o hafta için bir dizi amaç belirledikleri, çoğunun hemen her günün planlaması için zaman ayırdıkları, yapmak zorunda oldukları işlerin listesini yazılı olarak yaptıkları söylenebilir. Aynı zamanda okul günlerinde yapılması gereken etkinliklerin (program, tören, kutlama, toplantı) programını yaptıkları, bir sonraki hafta

için ne yapmak istediklerini net olarak belirledikleri, çalışmalarını bitirmek için tarih belirledikleri, çok uğraş gerektiren işler için zamanı programlamaya çalıştıkları, zamanı verimli kullandıkları, amaçların hepsini, belirledikleri zaman içinde başarabileceklerini düşündükleri söylenebilir.

4.2.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zamanı Etkin Kullanma Boyutuna İlişkin Becerileri

Tablo 4.4.'te ankette yer alan 12-28. arası sorulara dayalı olarak zamanı etkin kullanma becerisine ait maddelerin ortalamaları ve bu ortalamalara denk gelen değerler gösterilmiştir.

Aşağıda yer alan Tablo 4.4.'te İlköğretim okulu yöneticilerinin “zamanı etkin kullanma” boyutuna ait görüşlerinin ortalaması $\bar{x} = 3,90$ 'dır. Tablo 3.4.'e göre ortalama $\bar{x} = 3.41-4.20$ arasında yer almaktadır ve değerlendirmede “yüksek” değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre ilköğretim okulu yöneticilerinin zamanı etkili kullanma becerisi boyutunda kendilerini yüksek düzeyde yeterli gördükleri söylenebilir. Başka bir deyişle, ilköğretim okulu yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirledikleri, sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler aldıkları, işlerine ve toplantılarına zamanında gittikleri, belirli bir zamanda belirli bir işi bitirdikleri, bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalandıkları, işleriyle ilgili önemli tarihleri (program, tören, kutlama, toplantı) işaretledikleri, çoğunun ise planlama yapmadan önce ulaşmak istedikleri hedefleri net bir şekilde belirledikleri, gün sonunda planlarının ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ettikleri, günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitirdikleri, rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaptıkları, yakın tarihte program, tören, kutlama, toplantı olmasa bile dokümanları gözden geçirdikleri, üzerinde çalıştıkları işleri boş zaman bulduklarında yapmak için yanlarında taşıdıkları, yapacak bir işleri yoksa meşgul olacak bir şeyler buldukları ifade edilebilir. Ayrıca yöneticilerin bir işi bir kereden fazla ele aldıkları, günlük işlerini kafalarında değil yazarak planladıkları söylenebilir. “Okul işlerini engellememesi için bazen başkalarının taleplerini reddederim” ifadesinin değerinin diğer ortalamalara göre daha düşük ve orta bir düzeyde olması ise

yöneticilerin dışarıdan gelen talepleri geri çevirmede zorlandıklarını belirttiklerini göstermektedir.

Tablo 4.4. İlköğretim okulu yöneticilerinin zamanı etkin kullanma becerisi boyutu maddelerinin ortalamaları

N=122		\bar{X}	ss	Değerlendirme
12	Günlük çalışmalarımı yazılı bir plan dâhilinde gerçekleştiririm.	3,47	1,07	Yüksek
13	Her bir işi bir kere ele alırım.	3,25	1,17	Orta
14	Mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirlerim.	4,46	,68	Çok Yüksek
15	Planlama yapmadan önce ulaşmak istediğim hedefi net bir şekilde belirlerim	4,08	,86	Yüksek
16	Gün sonunda planlarımın ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ederim.	4,09	,78	Yüksek
17	Günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitiririm.	3,87	,93	Yüksek
18	Sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler alırım.	4,25	,55	Çok yüksek
19	Rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaparım.	3,97	,82	Yüksek
20	İşime ve toplantılara zamanında gelirim.	4,53	,76	Çok Yüksek
21	Belirli bir zamanda belirli bir işi bitiririm.	4,49	,60	Çok Yüksek
22	Günlük planlarımı yazılı olmaktan çok kafamda tasarlarım.	2,49	1,31	Düşük
23	Bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalanırım.	4,63	,52	Çok Yüksek
24	İşlerimle ilgili önemli tarihleri (program, tören, kutlama, toplantı) işaretlerim.	4,28	,74	Çok Yüksek
25	Yakın tarihte program, tören, kutlama, toplantı olmasa bile dokümanları gözden geçiririm.	4,01	,86	Yüksek
26	Üzerinde çalıştığım işleri boş zaman bulduğumda yapmak için yanımda taşıırım.	3,41	1,19	Yüksek
27	Okul işlerimi engellememesi için bazen başkalarının taleplerini reddederim.	2,76	1,08	Orta
28	Yapacak bir işim yoksa meşgul olacak bir şeyler bulurum.	4,14	,72	Yüksek
Zamanı Etkin Kullanma Becerisi		3,90	,46	Yüksek
Zaman Yönetimi Becerileri		3,88	,45	Yüksek

4.2.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Tuzaklarına Düşmeme Boyutuna İlişkin Becerileri

Tablo 4.5.'te ankette yer alan 29-46. arası sorulara dayalı olarak zaman tuzaklarına düşmeme becerisine ait maddelerin ortalamaları ve bu ortalamalara denk gelen değerler gösterilmiştir buna göre İlköğretim Okulu yöneticilerinin “zaman tuzaklarına düşmeme” boyutuna ait görüşlerinin ortalaması $\bar{X}=3,64$ 'tür. Bu sonuç Tablo 3.4.'e göre $\bar{X}=3.41-4.20$ arasında yer almaktadır ve değerlendirmede “yüksek” değere karşılık geldiği görülmektedir.

Bulgulara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman tuzaklarına düşmeme becerisi boyutunda kendilerini yüksek düzeyde yeterli gördükleri söylenebilir. Zaman tuzaklarına düşmeme boyutundaki 22, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 43, 44 ve 46. maddeler olumsuz olduğu için bu maddeler SPSS programında tersine puanlandırılmış ve o şekilde ortalamaları alınmıştır. Buna göre ilköğretim okulu yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu kendi özel işlerinden çok okul işlerine daha çok zaman harcadıklarını, okulla ilgili işlerini son güne bırakmadıklarını, her şeyi ait olduğu yere koyduklarını ve aradıkları zaman da bulduklarını düşünmektedir. Yine çoğunun zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam etmedikleri, çoğunlukla mesai saatleri içinde yapmaları gereken işleri mesai dışına taşmadan yaptıkları, masalarının tertipli ve düzenli olduğu, çalışmalarında işlerinin haricinde internette çok zaman harcamadıkları, genellikle önemli işlerini ertelemek zorunda kaldıkları ortalamalardan anlaşılmaktadır. Fiziki çalışma ortamlarının (ışıklandırma, ses, görüntü, oturma düzeni vb.) oldukça rahat olduğu, çalışma hayatlarında yetki devrinde buldukları ve bu gibi zaman tuzaklarına yakalanmadıkları söylenebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin, mesai içinde çalışma zamanlarının çoğunun plan dışı olaylara harcanması, çalışmalarının telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilmesi, ziyaretçiler sebebi ile (okul içinden veya okul dışından) günlük çalışmalarının aksaması, öğrencilerin görüşme istekleri nedeni ile çalışmalarının bölünmesi, toplantılar nedeni ile (okul içi veya okul dışı) çalışmalarında aksamalar olması, diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalmaları, okul çalışanları arasında iletişim eksikliği yaşamaları gibi zaman tuzakları maddelerinin ortalamaları daha düşük olduğu için bu gibi durumlarda zaman tuzaklarına az da olsa yakalandıkları söylenebilir.

Tablo 4.5. İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman tuzaklarına düşmeme becerisi boyutu maddelerinin ortalamaları

	N=122	\bar{X}	ss	Değerlendirme
29	Zamanı planlama konusunda başarılı olmadığımı düşünüyorum.	3,74	1,19	Yüksek
30	Kendi özel işlerime, okul işlerimden daha çok zaman harcarım.	4,34	1,07	Çok Yüksek
31	Zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam ederim.	4,08	1,12	Yüksek
32	Okulla ilgili işlerimi son güne bırakırım.	4,29	,91	Çok Yüksek
33	Çoğunlukla mesai saatleri içinde yapmam gereken işler mesai dışına taşar.	3,63	1,22	Yüksek
34	Mesai içinde çalışma zamanımın çoğu plan dışı olaylara harcanıyor.	3,13	1,25	Orta
35	Çalışmalarım, telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilir.	3,30	1,21	Orta
36	Ziyaretçiler sebebi ile (okul içinden veya okul dışından) günlük çalışmalarım aksar.	3,12	1,27	Orta
37	Öğrencilerin görüşme istekleri nedeni ile çalışmalarım bölünür.	2,89	1,21	Orta
38	Masam tertipli ve düzenlidir.	3,74	1,11	Yüksek
39	Çalışmalarımda işimin harici internette çok zaman harcarım.	3,85	1,13	Yüksek
40	Genellikle önemli işlerimi ertelemek zorunda kalırım.	3,96	,88	Yüksek
41	Her şeyi ait olduğu yere koyar ve aradığım zamanda bulurum.	4,26	,91	Çok Yüksek
42	Fiziki çalışma ortamım (ışıklandırma, ses, görüntü, oturma düzeni vb.) oldukça rahattır.	3,84	1,12	Yüksek
43	Toplantılar nedeni ile (okul içi veya okul dışı) çalışmalarım aksamalar olur.	2,75	1,18	Orta
44	Diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalırım.	3,12	1,16	Orta
45	Çalışma hayatımda yetki devrinde bulunurum.	3,57	1,05	Yüksek
46	Okul çalışanları arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünürüm.	3,13	1,24	Orta
	Zaman Tuzaklarına Düşmeme Becerisi	3,64	,60	Yüksek
	Zaman Yönetimi Becerileri	3,88	,45	Yüksek

4.2.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Genel Zaman Yönetimi Becerileri

Tablo 4.6.'da zaman yönetimi becerisi ve boyutlarına ait genel ortalama verileri görülmektedir.

Tablo 4.6. Zaman yönetimi becerisi ve boyutlarına ait ortalamalar

	\bar{X}	Ss	Değerlendirme
Zamanı planlama becerisi	4,06	,54	Yüksek
Zamanı etkin kullanma becerisi	3,90	,46	Yüksek
Zaman tuzaklarına düşmeme becerisi	3,64	,60	Yüksek
Zaman yönetimi becerisi (Toplam)	3,88	,45	Yüksek

Tablo 4.6. incelendiğinde; ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi becerisi, aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığına göre “zamanı planlama becerisi”, “zamanı etkin kullanma becerisi” ve “zaman tuzaklarına düşmeme becerisinin” de değerlerinin yüksek olduğu, ortalamalara bakılarak söylenebilir. Ankete katılan yöneticilerin, zaman yönetimi becerilerinden *zamanı planlama* becerisi ($\bar{X}=4,06$) diğer becerilere göre daha yüksektir. *Zamanı etkin kullanma* becerisinin ($\bar{X}=3,90$) ise *zaman tuzaklarına düşmeme* becerisinden ($\bar{X}=3,64$) daha yüksek olduğu söylenebilir. *Zaman tuzaklarına düşmeme* becerisi ortalaması, zaman yönetimi becerisi maddelerinin toplam ortalamasından ($\bar{X} = 3.88$) daha düşük bir değere sahiptir.

4.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Zaman Yönetimi Becerileri

İlköğretim okulu yöneticilerinin araştırmanın birinci alt problemi olan “İstanbul-Ümraniye ilçesi araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?” sorusuyla ilgili verilerin analizine ilişkin bulgulara ve gerekli görüldüğü durumlarda yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin *zaman planlaması*, *zamanı etkin kullanma* ve *zaman tuzakları* boyutlarına ilişkin *cinsiyete göre tanımlayıcı istatistikleri* Tablo 4.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. İlköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyete göre zaman yönetimi becerileri

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Std. Hata
Zaman Planlaması	kadın	10	46,10	4,45	1,40
	erkek	102	44,61	5,23	,518
Zamanı Etkin Kullanma	kadın	10	67,20	5,63	1,78
	erkek	102	67,20	6,61	,65
Zaman Tuzaklarına	kadın	10	48,20	10,35	3,27
	erkek	102	50,27	9,0	,89

Tablo 4.7.'den anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan 10 kadın yöneticinin zaman planlaması maddeleri ortalaması $\bar{X}=46,10$ iken, araştırmaya katılan 102 erkek yöneticinin zaman planlaması maddeleri ortalaması $\bar{X}=44,61$; zamanı etkin kullanma maddeleri ortalaması kadın yöneticilerde $\bar{X}=67,20$, erkek yöneticilerde $\bar{X}=67,20$; zaman tuzaklarına düşmeme maddelerinin ortalaması ise kadınlarda $\bar{X}=48,20$, erkeklerde $\bar{X}=50,27$ 'dir. İlköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyete göre zaman yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Homojenlik durumunu görebilmek için Levene testleri yapılmış ve sonuçları t-testi verileri ile birlikte Tablo 4.8.'de gösterilmiştir.

Her üç boyutun cinsiyete göre varyans homojenliği yani Levene testi sonuçlarına göre zaman planlaması için $p=,58 \geq ,05$; zamanı etkin kullanma için $p=,39 \geq ,05$ ve üçüncü boyut olan zaman tuzakları için $p=,36 \geq ,05$ olduğundan; her üç boyutun maddelerinin cinsiyete göre varyansları homojen olduğu için Tablo 4.8.'de görülebileceği gibi Bağımsız Örneklem t-Testi yapılmıştır.

Tablo 4.8. İlköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre zaman yönetimi becerileri (Bağımsız Örneklem t-Testi ve Levene Testi)

		Levene Testi		t-Testi		%95 Güven Aralığında				
		F	Sig.	t	Serbestlik	Sig.(2-tailed)	\bar{x} Farkları	Std. Hata	Alt Sınır	Üst Sınır
Zaman Planlaması	Varyansların Eşitliği Varsayımında	,29	,58	,87	110	,38	1,49	1,71	-1,90	4,88
	Varyansların Eşit Olmama Varsayımında			,99	11,57	,34	1,49	1,50	-1,79	4,77
Zamanı Etkin Kullanma	Varyansların Eşitliği Varsayımında	,74	,39	,00	110	,99	,03	2,16	-4,29	4,29
	Varyansların Eşit Olmama Varsayımında			,00	11,58	,99	,00	1,89	-4,14	4,15
Zaman Tuzakları	Varyansların Eşitliği Varsayımında	,82	,36	-,68	110	,49	-2,07	3,02	-8,06	3,91
	Varyansların Eşit Olmama Varsayımında			-,61	10,37	,55	-2,07	3,39	-9,60	5,45

Tablo 4.8.'de yer alan “zaman planlaması” boyutunun verilerine göre varyanslar homojen olduğu için “varyansların eşitliği varsayımı” satırına karşılık gelen p değeri yani sig.(2-tailed) baz alınır. $p=,38 \geq ,05$ olduğundan %95 güvenle zaman planlaması maddelerinin cinsiyete göre ortalamaları arasında fark olmadığı söylenebilir.

“Zamanı etkin kullanma” becerilerinin verilerine göre varyanslar burada da homojen olduğu için Tablo 4.8'de aynı şekilde varyansların eşitliği varsayımı satırına karşılık gelen p değeri yani sig.(2-tailed) baz alınır. Buna göre $p=,99 \geq ,05$ olduğundan %95 güvenle zamanı etkin kullanma maddelerinin cinsiyete göre ortalamaları arasında fark olmadığı söylenebilir.

Üçüncü boyut olan “zaman tuzakları” ile ilgili verilere göre devaryanslar homojen olduğundan Tablo 4.8'de yine varyansların eşitliği varsayımı satırına karşılık gelen p değeri yani sig.(2-tailed) baz alınır. $p=,49 \geq ,05$ olduğundan %95 güvenle zaman

tuzakları maddelerinin cinsiyete göre ortalamaları arasında farklılık olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.8.'den elde edilen sonuçlara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyete göre “zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzaklarına düşmeme” boyutlarına ait görüşlerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde her üç boyutta da anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Öyle ise güne ya da haftaya zamanı planlayarak başlama, kısa ve uzun vadeli hedef belirleme, belirlenen hedef için öngörülen zamana uygun hareket etme, zamanı verimli kullanma, kesintilere karşı önlem alma gibi olumlu; çalışmaların bölünmesi, erteleme, işlerin mesai dışına taşması gibi olumsuz maddeler itibariyle kadın ya da erkeklerin yaklaşımları arasında cinsiyetten doğan bir fark görülmemektedir. Bu sonuç yöneticilerin çalışma koşullarından etkilenme düzeyleri, yöneticilik işlerine adapte olma durumu, yöneticiliğin sorumluluklarını zaman yönetimi çerçevesinde yerine getirme yetisi itibariyle özellikle geleneksel bakış açısına karşı kadınların erkeklerden aşağı kalır bir yanırları olmadığı söylenebilir. Ölçeğin uygulandığı okullardaki erkek yönetici sayısının kadın yönetici sayısına göre daha fazla olduğu dikkatten kaçmamakta ve bu farkın halen erkek egemen toplum yapısından kaynaklandığı izlenimi edinilmektedir. Fakat her üç boyutun cinsiyete dayalı sonuçlarında bir fark görülmemiş olması, kadınların, özellikle zaman yönetiminde erkek yöneticilerle kendilerini aynı düzeyde gördükleri söylenebilir.

Konuyla ilgili yapılmış diğer araştırma sonuçları incelendiğinde, Robertson (1999)'un yöneticilerin zamanı kullanma yöntemlerini incelediği araştırmasında da cinsiyet bazında anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu bulgu, Çimen ve arkadaşlarının (2007) üniversite öğretim elemanlarının zaman yönetimi anlayışlarını inceledikleri çalışma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Gözel (2009)'in çalışmasının sonuçlarına göre ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre, “zaman planlaması” ve “zaman tutumları” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamakla beraber “zaman harcattırıcılar” alt boyutuna ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Buna göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam etmediklerini, sigara içmenin daha fazla zaman kaybettirici olduğunu düşündüklerini ve okulla ilgili önemli işlerini son güne bırakmadıklarını

belirtmişlerdir. Süsin (2012)'in gerçekleştirdiği çalışma sonucuna göre “zaman planlaması” ve “zamanı etkin kullanma” boyutlarında aynı şekilde anlamlı bir farklılık görülmemekle beraber “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, kadın yöneticilerin zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam etmedikleri, okulla ilgili işleri son güne bırakmadıkları, mesai saatleri içinde yapılması gereken işleri mesai haricine bırakmadıkları, okul çalışanları ile kendileri arasında iletişim eksikliğinin erkeklere göre daha az olduğu bulunmuştur.

4.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Zaman Yönetimi Becerileri

İlköğretim okulu yöneticilerinin araştırmanın ikinci alt problemi olan “*İstanbul-Ümraniye ilçesi araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri yaşa göre farklılık göstermekte midir?*” sorusuyla ilgili verilerin analizine ilişkin bulgulara ve gerekli görüldüğü durumlarda yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzakları boyutlarının yaşa göre tanımlayıcı istatistikleri aşağıda Tablo 4.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9.'da yer alan “zaman planlaması” maddelerine ait en küçük ortalama 31-35 yaş grubunda olmak üzere $\bar{x}=41,80$ en büyük ortalama 26-30 yaş grubunda $\bar{x}=48,87$; “zamanı etkin kullanma” maddelerine ait en küçük ortalama 41-45 yaş grubunda olmak üzere $\bar{x}=64,83$, en büyüğü 26-30 yaş grubunda $\bar{x}=69,25$ 'tir. “Zaman tuzakları” maddelerine ait en küçük ortalamanın 46 ve üzeri yaş grubunda $\bar{x}=47,76$, en büyük ortalamanın ise 36-40 yaş grubunda $\bar{x}=53,95$ olduğu görülmüştür. Tüm yaş grupları arasında en yüksek ortalama “zamanı etkin kullanma” boyutunda 26-30 yaş grubunda $\bar{x}=69,25$ olarak görülmektedir.

Tablo 4.9. İlköğretim okulu yöneticilerinin yaş değişkenine göre zaman yönetimi becerileri

	Yaş Aralığı	N	\bar{X}	Ss	Std. Hata	%95 Güven Aralığında		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Zaman Planlaması	26-30 yaş	8	48,87	3,44	1,21	45,99	51,75	45,00	53,00
	31-35 yaş	21	41,80	6,12	1,33	39,01	44,59	32,00	48,00
	36-40 yaş	23	43,17	4,22	,88	41,34	45,00	35,00	49,00
	41-45 yaş	18	46,44	5,61	1,32	43,65	49,23	38,00	54,00
	46+	42	45,54	5,16	,65	44,21	46,87	37,00	54,00
	Toplam	112	44,74	5,16	,48	43,77	45,70	32,00	54,00
Zamanı Etkin Kullanma	26-30 yaş	8	69,25	5,67	2,00	64,50	73,99	59,00	75,00
	31-35 yaş	21	65,66	4,58	1,00	63,57	67,75	58,00	73,00
	36-40 yaş	23	66,91	7,76	1,61	63,55	70,27	57,00	79,00
	41-45 yaş	18	64,83	8,28	1,95	60,71	68,95	52,00	76,00
	46+	42	68,73	5,59	,86	66,99	70,48	59,00	84,00
	Toplam	112	67,19	6,51	,61	65,97	68,41	52,00	84,00
Zaman Tuzakları	26-30 yaş	8	48,12	7,97	2,81	41,46	54,78	42,00	67,00
	31-35 yaş	21	51,57	11,39	2,48	46,38	56,76	31,00	69,00
	36-40 yaş	23	53,95	10,10	2,10	49,58	58,32	42,00	83,00
	41-45 yaş	18	49,72	6,57	1,55	46,45	52,99	38,00	59,00
	46+	42	47,76	7,83	1,20	45,32	50,20	36,00	66,00
	Toplam	112	50,08	9,09	,85	48,38	51,79	31,00	83,00

Yaş gruplarının ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını test etmek için Tablo 4.10.'da görüleceği üzere her bir boyut için ayrı ayrı One Way ANOVA testi yapılmıştır. Değerlendirme sonucu görülen farklılığın hangi gruplar arasında olduğu ise Tamhane testi ile belirlenmiştir. Bu amaçla “zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzakları” maddelerinin yaşa göre varyans homojenliği sonucunu verecek Levene Testleri de gerçekleştirilmiş ve elde edilen değerler yine Tablo 4.10.'da sunulmuştur.

Tablo 4.10. İlköğretim okulu yöneticilerinin yaş değişkenine göre zaman yönetimi becerileri varyans analizi (One Way ANOVA ve Levene Testleri)

	Levene İst.	Sd1	Sd2	Sig.	OneWay ANOVA Test	KT	Sd	KO	F	Sig.
Zaman Planlaması	2,59	4	107	,04	Gruplar Arası	453,22	4	113,30	4,83	,01
					Gruplar İçi	2510,26	107	23,46		
					Toplam	2963,49	111			
Zamanı Etkin Kullanma	3,72	4	107	,00	Gruplar Arası	285,06	4	71,26	1,72	,15
					Gruplar İçi	4422,61	107	41,33		
					Toplam	4707,67	111			
Zaman Tuzakları	3,04	4	107	,02	Gruplar Arası	650,90	4	162,72	2,03	,09
					Gruplar İçi	8540,20	107	79,81		
					Toplam	9191,10	111			

Tablo 4.10.'daki Levene testi sonucunda elde edilen "zaman planlaması" değeri $p=,04 \leq ,05$ olduğu için grupların varyanslarının homojen olmadığı kabul edilebilir. Bununla beraber yine Tablo 4.10.'da yer alan "zaman planlaması" maddelerine ait ANOVA testi sonucuna bakılmalıdır. Tablo verilerine dayalı olarak "zaman planlaması" verilerine ait "Gruplar arası" satırına denk gelen değer $p=,01 \leq ,05$ olduğundan %95 güvenle "zaman planlaması" maddelerinin yaşa göre grup ortalamaları arasında farklılık olduğu söylenebilir. Bu durumda hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için varyanslar homojen olmadığından Tamhane testi yapılması uygun görülmüştür. Zaman planlaması maddelerinin yaşa göre Tamhane testi verileri Tablo 4.11.'de yer almaktadır.

Tablo 4.11. Zaman planlaması boyutuna ilişkin yaşa göre Tamhane testi

(I) Yaş Aralığı Grupları	(J) Yaş Grupları	\bar{X} Farkları (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
26-30 Yaş	31-35 yaş	7,06*	1,80	,00	1,46	12,67
	36-40 yaş	5,70*	1,50	,01	,77	10,62
	41-45 yaş	2,43	1,79	,87	-3,18	8,04
	46+ yaş	3,32	1,38	,29	-1,43	8,09
31-35	26-30 yaş	-7,06*	1,80	,00	-12,67	-1,46
	36-40 yaş	-1,36	1,60	,99	-6,14	3,41
	41-45 yaş	-4,63	1,88	,17	-10,23	,96
	46+ yaş	-3,73	1,49	,16	-8,24	,76
36-40	26-30 yaş	-5,70*	1,50	,01	-10,62	-,77
	31-35 yaş	1,36	1,60	,99	-3,41	6,14
	41-45 yaş	-3,27	1,59	,39	-8,06	1,52
	46+ yaş	-2,37	1,10	,30	-5,60	,86
41-45	26-30 yaş	-2,43	1,79	,87	-8,04	3,18
	31-35 yaş	4,63	1,88	,17	-,96	10,23
	36-40 yaş	3,27	1,59	,39	-1,52	8,06
	46+ yaş	,89	1,47	1,00	-3,62	5,42
46+	26-30 yaş	-3,32	1,38	,29	-8,09	1,43
	31-35 yaş	3,73	1,49	,16	-,76	8,24
	36-40 yaş	2,37	1,10	,30	-,86	5,60
	41-45 yaş	-,89	1,47	1,00	-5,42	3,62

Tablo 4.11.'de her grubun ikişerli karşılaştırmaları yapılmış ve bu karşılaştırılan grupların ortalamaları arasındaki farklar sayısal olarak verilmiştir. Tabloda yıldız (*) ile işaretli olanlar arasında ortalama bakımından farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre 26-30 yaş – 31-35 yaş grupları arasında ve 26-30 yaş – 36-40 yaş gruplarının görüşleri farklılık göstermektedir. 26-30 yaş aralığındaki ilköğretim okulu yöneticilerinin 31-35 yaş aralığındaki yöneticilere göre 7,06 pozitif ortalama farkı ile ve 36-40 yaş aralığındaki yöneticilere göre ise 5,70 pozitif ortalama farkı ile zaman planlama boyutunda daha yeterli oldukları görüşündedirler. Öyle ise 26-30 yaş aralığında olanların güne zamanı planlayarak başlama, haftalık ve günlük plan hazırlama, amaç belirleme, etkinlik programlama, çalışma takvimi hazırlama ve amaç-uygulama orantısını kurma bakımlarından 31-35 ve 36-40 yaş gruplarındaki yöneticilere göre kendilerini daha yeterli gördükleri söylenebilir. Zaman planlaması boyutunda diğer yaş grupları arasında fark görülmemiştir.

Yaş değişkenine göre; “Zamanı etkin kullanma” boyutu incelendiğinde Tablo 4.10.’daki Levene testi sonucunda $p=,00 \leq ,05$ olduğu için grupların varyanslarının homojen olmadığı kabul edilir. Bununla beraber yine Tablo 4.10.’da yer alan “zamanı etkin kullanma” maddelerine ait ANOVA testi sonucuna bakılmalıdır. Tablo verilerine dayalı olarak ele alınan “zamanı etkin kullanma” verilerine ait “Gruplar arası” satırına denk gelen değer $p=,15 \geq ,05$ olduğundan %95 güvenle zamanı etkin kullanma maddelerinin yaşa göre grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı söylenebilir.

“Zaman tuzakları” boyutunda ise Tablo 4.10.’daki Levene testi sonucunda $p=,02 \leq ,05$ olduğu için grupların varyanslarının homojen olmadığı kabul edilir. Bununla beraber yine Tablo 4.10.’da yer alan “zaman tuzakları” maddelerine ait ANOVA testi sonucuna bakılmalıdır. Tablo 4.10.’da “zaman tuzakları” verilerine ait “Gruplar arası” satırına denk gelen değer $p=,09 \geq ,05$ olduğundan %95 güvenle zaman tuzakları maddelerinin yaşa göre grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı söylenebilir.

Günlük ve haftalık zamanı planlama, yapılacak işleri listeleme, yapılacak işler için bir süreç öngörme hususlarında, özetle planı zihinde ya da yazılı olarak oluşturma becerisi itibariyle 30 yaş altındaki yöneticilerin 30-40 yaş arasındaki yöneticilere göre daha başarılı olmaları, genç yöneticilerin geleceğe yönelik heves, ideal oluşturma ve hayal kurma yetilerinin daha güçlü olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Fakat zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına düşme boyutlarında anlamlı bir fark görülmemiş olması ve ortalamalar itibariyle de rakamsal farkın çok az olması, planları uygulamaya dönüştürmekte genç yöneticilerin aynı başarıyı gösteremediklerini ortaya koymaktadır. Bu noktada genç yöneticilerin gelişen teknolojiyle paralel olarak kendilerinden büyük yöneticilere göre daha çok internet, sosyal medya, telefon gibi zaman kaybettirici, çeldiricilerle uğraşmaya meyilli oldukları da göz önünde bulundurulabilir.

Kocabaş ve Erdem (2003) tarafından hazırlanan yönetici adayı öğretmenlerin kişisel zaman yönetimi davranışlarının incelendiği makalesinde 21-40 yaş ile 41 yaş ve üzeri olmak üzere iki grup karşılaştırılmış ve zaman yönetimi davranışları itibariyle

gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Terzi (2007)'nin çalışmasında yaş değişkenine göre hem “okul müdürlerinin yönetim görevlerine ayırdıkları zamana” ilişkin boyutta hem de “etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler” yani zaman tuzakları boyutunda yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Türe (2013)'nin zaman yönetimi ve stres yönetimi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında ise yaş değişkeninin zaman yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

4.5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Zaman Yönetimi Becerileri

İlköğretim okulu yöneticilerinin araştırmanın üçüncü alt problemi olan “İstanbul-Ümraniye ilçesi araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?” sorusuyla ilgili verilerin analizine ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıdadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin *zaman planlaması*, *zamanı etkin kullanma* ve *zaman tuzakları* boyutlarının maddelerine ait görüşlerinin *medeni duruma göre* tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4.12.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. İlköğretim okulu yöneticilerinin medeni duruma göre zaman yönetimi becerileri

	Medeni Durum	N	\bar{X}	Ss	Std. Hata
Zaman Planlaması	evli	101	44,37	5,13	,51
	bekar	11	48,09	4,36	1,31
Zamanı Etkin Kullanma	evli	101	66,92	6,68	,66
	bekar	11	69,72	3,97	1,19
Zaman Tuzakları	evli	101	50,34	9,24	,91
	bekar	11	47,72	7,61	2,29

Tablo 4.12.'den anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan yöneticilerin zaman planlaması maddeleri ortalamaları; evli olanlarda $\bar{X}=44,37$, bekarlarda $\bar{X}=48,09$; zamanı etkin kullanma maddeleri ortalaması evli olanlarda $\bar{X}=66,92$, bekarlarda $\bar{X}=69,72$; zaman tuzakları maddelerinin ortalaması ise evlilerde $\bar{X}=50,34$, bekarlarda $\bar{X}=47,72$ 'dir. İlköğretim okulu yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği Levene Testi ve Bağımsız Örneklem t-Testi ile analiz edilmiştir. Sonuçları Tablo 4.13.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.13. İlköğretim okulu yöneticilerinin medeni duruma göre zaman yönetimi becerileri (Bağımsız Örneklem t-Testi ve Levene Testi)

	Levene Testi		t-Testi		Sig.(2-tailed)	\bar{x} Farkları	Std. Hata Farkı	%95 Güven Aralığında		
	F	Sig.	t	Serbestlik				Alt Sınır	Üst Sınır	
	Varyansların Eşitliği Varsayımında	,13	,71	-2,30	110	,02	-3,71	1,60	-6,90	-,52
Zaman Planlaması	Varyansların Eşit Olmama Varsayımında			-2,62	13,20	,02	-3,71	1,41	-6,76	-,66
	Varyansların Eşitliği Varsayımında	3,84	,05	-1,36	110	,17	-2,80	2,05	-6,88	1,27
Zamanı Etkin Kullanma	Varyansların Eşit Olmama Varsayımında			-2,04	16,94	,05	-2,80	1,37	-5,70	,08
	Varyansların Eşitliği Varsayımında	,29	,58	,90	110	,36	2,61	2,89	-3,11	8,34
Zaman Tuzakları	Varyansların Eşit Olmama Varsayımında			1,05	13,43	,30	2,61	2,47	-2,70	7,94

Her üç boyutun medeni duruma göre varyans homojenliği yani Levene testi sonuçları incelendiğinde zaman planlaması için $p=,71 \geq ,05$; zamanı etkin kullanma için $p=,05 \geq ,05$ ve üçüncü boyut olan zaman tuzakları için $p=,58 \geq ,05$ olduğundan her üç boyutun maddelerinin medeni duruma göre varyanslarının homojen olduğu kanaatine varılmıştır. Buna dayanarak yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçları Tablo 4.13.'te görülmektedir.

Tablo 4.13. verilerine dayalı olarak varyanslar homojen olduğu için varyansların eşitliği varsayımı satırına karşılık gelen p değeri yani sig.(2-tailed) baz alınır. $p=,02 \leq ,05$ olduğu için %95 güvenle zaman planlaması maddelerinin medeni duruma göre ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Bu durumda Tablo 4.13.'teki ortalama farklarına bakıldığında -3,71 değerindeki farka göre 2. grup olan bekarlar, 1. grup olan evlilere nazaran daha üstün görülmektedir. Öyle ise bekar ilköğretim okul yöneticileri güne zamanı planlayarak başlama, haftalık ve günlük plan hazırlama, çalışmalarını vaktinde bitirmek için amaç saptama, etkinlik programlama, çalışma takvimi hazırlama ve amaç-uygulama orantısını kurma bakımlarından evli olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli oldukları görüşündedirler.

Zamanı etkin kullanma ile ilgili değerlendirmeye göre varyanslar burada da homojen olduğu için Tablo 4.13.'te aynı şekilde varyansların eşitliği varsayımı satırına karşılık gelen p değeri yani sig.(2-tailed) baz alınır. Buna göre $p=,17 \geq ,05$ olduğu için %95 güvenle zamanı etkin kullanma maddelerinin medeni duruma göre ortalamaları arasında farklılık yoktur.

Üçüncü boyut olan zaman tuzakları ile ilgili değerlendirmeye göre varyanslar homojen olduğundan Tablo 4.13.'te yine varyansların eşitliği varsayımı satırına karşılık gelen p değeri yani sig.(2-tailed) baz alınır. $p=,36 \geq ,05$ olduğundan %95 güvenle zaman tuzakları maddelerinin medeni duruma göre ortalamaları arasında farklılık olmadığı söylenebilir.

Her üç boyutun genel durumu değerlendirildiğinde bekar yöneticilerin güne ya da haftaya zamanı planlayarak başlama, kısa ve uzun vadeli hedef belirleme, belirlenen hedef için belli bir zaman dilimi öngörme, vizyon ve misyon doğrultusunda planlar yapma, hedef saptama gibi zaman yönetiminin daha çok soyut aşamasında evli yöneticilere göre kendilerinin daha yeterli olduğu görüşündedir. Soyut aşamada daha başarılı görülme durumunun bekarların evli yöneticilerin sahip olduğu evliliğe dair sorumluluk ve yükümlülüklerinin olmamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Nitekim evli yöneticiler uzun ya da kısa vadeli planlar gündeme geldiğinde genellikle ailelerine

ayırmaları gereken zamanı da göz önünde bulundurmaktadırlar. Bekar yöneticilerin zamanı planlamada kendilerini daha yeterli oldukları görüşünde iken, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına düşme boyutlarında kendilerini yeterli görmedikleri söylenebilir. Tablo 4.12.’deki rakamsal ortalamalar itibariyle bekarların ortalamalarının daha düşük olması zaman tuzaklarına daha fazla düştüklerini söylenebilir.

Gözel (2009)’in öğretmenler üzerinde yapılmış yapmış olduğu araştırma sonuçları bu araştırma bulgusunu desteklemektedir. Medeni durum değişkenine göre, zaman yönetiminin “zaman planlaması” alt boyutuna ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık görülmüştür. “zaman tutumları”, “zaman harcattırıcılar” şeklinde düzenlenmiş diğer iki boyutta ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlara göre evli katılımcılar, bekar olanlara göre günlük, haftalık zaman planlama, günlük-haftalık amaç belirleme, yazılı liste oluşturma, işlerin bitiş zamanını saptama, takvim oluşturma, zaman kullanımı için hızlı karar verme, yapılacak işlerin listesini hazırlama ve etkinlik programlama gibi işlerde daha üstün görülmüşlerdir. Süsin (2012)’in çalışmasında ise zaman yönetiminin her üç boyutunda da medeni duruma göre anlamlı bir fark görülmemiştir.

4.6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Zaman Yönetimi Becerileri

İlköğretim okulu yöneticilerinin araştırmanın dördüncü alt problemi olan “*İstanbul-Ümraniye ilçesi araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?*” sorusuyla ilgili verilerin analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzakları boyutlarının kıdemlerine göre tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki Tablo 4.14.’te verilmektedir.

Tablo 4.14. İlköğretim okulu yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre zaman yönetimi becerileri

	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Std. Hata	%95 Güven Aralığında		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Zaman Planlaması	5 yıl ve -	33	43,84	6,39	1,11	41,57	46,11	32,00	54,00
	6-10 yıl	20	43,70	5,10	1,14	41,31	46,08	32,00	50,00
	11-15 yıl	30	47,50	3,52	,64	46,18	48,81	42,00	54,00
	16-20 yıl	16	43,93	4,55	1,13	41,51	46,36	38,00	50,00
	21 yıl ve+	13	43,23	3,78	1,05	40,94	45,52	37,00	51,00
	Toplam	112	44,74	5,16	,48	43,77	45,70	32,00	54,00
Zamanı Etkin Kullanma	5 yıl ve -	33	64,21	4,39	,76	62,65	65,76	57,00	73,00
	6-10 yıl	20	66,65	5,95	1,33	63,86	69,43	56,00	75,00
	11-15 yıl	30	71,46	6,17	1,12	69,15	73,77	58,00	81,00
	16-20 yıl	16	65,12	7,62	1,90	61,06	69,18	52,00	76,00
	21 yıl ve+	13	68,30	6,48	1,79	64,38	72,22	59,00	84,00
	Toplam	112	67,19	6,51	,61	65,97	68,41	52,00	84,00
Zaman Tuzakları	5 yıla ve-	33	53,69	10,84	1,88	49,84	57,54	31,00	83,00
	6-10 yıl	20	49,10	6,58	1,47	46,01	52,18	41,00	67,00
	11-15 yıl	30	47,36	8,46	1,54	44,20	50,52	36,00	69,00
	16-20 yıl	16	48,75	8,04	2,01	44,46	53,03	39,00	62,00
	21 yıl ve+	13	50,38	8,41	2,33	45,30	55,46	42,00	66,00
	Toplam	112	50,08	9,09	,85	48,38	51,79	31,00	83,00

Tablo 4.14.'te yer alan "zaman planlaması" maddelerine ait en küçük ortalama 21 yıl ve üzeri kıdem grubunda olmak üzere $\bar{X}=43,23$, en büyük ortalama 11-15 yıl grubunda $\bar{X}=47,50$; "zamanı etkin kullanma" maddelerine ait en küçük ortalama "5 yıl ve daha az" grubunda olmak üzere $\bar{X}=64,21$, en büyüğü 11-15 yıl grubunda $\bar{X}=71,46$ ve "zaman tuzakları" maddelerine ait en küçük ortalama 11-15 yıl grubunda olmak üzere $\bar{X}=47,36$ ve en büyüğü "5 yıl ve daha az" grubunda $\bar{X}=53,69$ olarak görülmüştür. Tüm boyutlarda kıdem grupları arasında en yüksek ortalama "zamanı etkin kullanma" boyutunda 21 yıl ve üzeri grubunda $\bar{X}=68,30$ olarak görülmektedir. Kıdem gruplarının ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını test etmek için Tablo 4.15.'te görüldüğü üzere her bir boyut için ayrı ayrı One Way ANOVA testi yapılmıştır. Değerlendirme

sonucu görülen farklılığın hangi gruplar arasında olduğu ise Tamhane ve Tukey testleri ile belirlenmiştir. Bu amaçla “zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzakları” maddelerinin kıdeme göre varyans homojenliği için Levene Testleri yapılmıştır (Tablo 4.15.).

Tablo 4.15. İlköğretim okulu yöneticilerinin kıdem değişkenine göre zaman yönetimi becerileri (One Way ANOVA ve Levene Testi)

	Levene İst.			Sig.	One Way ANOVA					
	Sd1	Sd2			Test	KT	Sd	KO	F	Sig.
Zaman Planlaması	1,98	4	107	,10	Gruplar Arası	316,30	4	79,07	3,19	,01
					Gruplar İçi	2647,18	107	24,74		
					Toplam	2963,49	111			
Zamanı Etkin Kullanma	2,07	4	107	,08	Gruplar Arası	931,62	4	232,90	6,60	,00
					Gruplar İçi	3776,05	107	35,29		
					Toplam	4707,67	111			
Zaman Tuzakları	1,66	4	107	,16	Gruplar Arası	701,29	4	175,32	2,21	,07
					Gruplar İçi	8489,81	107	79,34		
					Toplam	9191,10	111			

Tablo 4.15.’teki Levene testi sonucunda elde edilen “zaman planlaması” değeri $p=,10 \geq ,05$ olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğu kabul edilebilir. Bununla beraber yine Tablo 4.15.’te yer alan “zaman planlaması” maddelerine ait ANOVA testi sonucuna bakılmalıdır. Tablo verilerine dayalı olarak ele alınan “zaman planlaması” verilerine ait “Gruplar arası” satırına denk gelen değer $p=,01 \leq ,05$ olduğundan %95 güvenle “zaman planlaması” maddelerinin kıdeme göre grup ortalamaları arasında görüşleri farklılık göstermektedir.

Bu durumda hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için varyanslar homojen olduğundan Tukey testi yapılması uygun görülmüştür. Zaman planlaması maddelerinin kıdeme göre Tukey testi verileri tablo 4.16.'da yer almaktadır.

Tablo 4.16. Zaman planlaması boyutuna ilişkin yöneticilikteki kıdeme göre Tukey testi

(I) Hizmet Yılı	(J) Yıl Aralıkları	\bar{X} Farkları (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
5 yıl ve -	6-10 yıl	,14	1,40	,00	-3,76	4,05
	11-15 yıl	-3,65*	1,25	,03	-7,13	-,16
	16-20 yıl	-,08	1,51	,00	-4,29	4,11
	21+ yıl	,61	1,62	,99	-3,90	5,13
6-10 yıl	5 yıl ve -	-,14	1,40	,00	-4,05	3,76
	11-15 yıl	-3,80	1,43	,06	-7,78	,18
	16-20 yıl	-,23	1,66	,00	-4,86	4,39
	21+ yıl	,46	1,77	,99	-4,44	5,38
11-15 yıl	5 yıl ve -	3,65*	1,25	,03	,16	7,13
	6-10 yıl	3,80	1,43	,06	-,18	7,78
	16-20 yıl	3,56	1,53	,14	-,71	7,83
	21+ yıl	4,26	1,65	,08	-,31	8,85
16-20 yıl	5 yıl ve -	-,08	1,51	,00	-4,11	4,29
	6-10 yıl	,23	1,66	,00	-4,39	4,86
	11-15 yıl	-3,56	1,53	,14	-7,83	,71
	21+ yıl	,70	1,85	,99	-4,44	5,86
21 yıl ve+	5 yıl ve -	-,61	1,62	,99	-5,13	3,90
	6-10 yıl	-,46	1,77	,99	-5,38	4,44
	11-15 yıl	-4,26	1,65	,80	-8,85	,31
	16-20 yıl	-,70	1,85	,99	-5,86	4,44

Tablo 4.16.'da her grubun ikişerli karşılaştırmaları yapılmış ve bu karşılaştırılan grupların ortalamaları arasındaki farklar sayısal olarak verilmiştir. Tabloda yıldız (*) ile işaretli olanlar arasında ortalama bakımından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre; kıdemi 5 yıl ve daha az olanlar ile kıdemi 11-15 yıl olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Kıdemi 11-15 yıl aralığındaki ilköğretim okulu yöneticilerinin kıdemi 5 yıl ve daha az olanlara göre

zaman planlaması boyutunda kendilerini daha yeterli olduğu görüşündedir. Öyle ise 11-15 yıl aralığında tecrübeye sahip yöneticilerin güne zamanı planlayarak başlama, haftalık ve günlük plan hazırlama, haftalık amaç belirleme, her gün planlama için zaman ayırma, günlük olarak bireysel amaçlar belirleme, zamanı verimli kullanma, etkinlik programlama, çalışma takvimi hazırlama ve amaç-uygulama orantısını kurma bakımlarından kıdemi 5 yıl ve az olan yöneticilere göre kendilerini daha yeterli görmektedirler. Zaman planlaması boyutunda diğer kıdem grupları arasında fark görülmemiştir.

“Zamanı etkin kullanma” boyutunda Tablo 4.15.’teki Levene testi sonucunda $p=,08 \geq ,05$ olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğu kabul edilir. Bununla beraber yine Tablo 4.15.’te yer alan “zamanı etkin kullanma” maddelerine ait ANOVA testi sonucuna bakılmalıdır. “Zamanı etkin kullanma” verilerine ait “Gruplar arası” satırına denk gelen değer $p=,00 \leq ,05$ olduğundan %95 güvenle zamanı etkin kullanma maddelerinin kıdeme göre grup ortalamaları arasında farklılık olduğu söylenebilir. Bu durumda hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için varyanslar homojen olduğundan Tukey testi yapılması uygun görülmüş olup zamanı etkin kullanma maddelerinin kıdeme göre Tukey testi verileri tablo 4.17.’de yer almaktadır.

Aşağıda görüldüğü üzere Tablo 4.17.’de her grubun ikişerli karşılaştırmaları yapılmış ve bu karşılaştırılan grupların ortalamaları arasındaki farklar sayısal olarak verilmiş olup yıldız (*) ile işaretli olanlar arasında ortalama bakımından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre kıdemi 11-15 yıl aralığındaki ilköğretim okulu yöneticileri 5 yıl ve daha az, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında deneyime sahip her üç kıdem yılı grubundaki yöneticilere göre pozitif ortalama farkları ile kendilerini daha yeterli görmektedir. Öyle ise 11-15 yıl aralığında tecrübeye sahip yöneticilerin yazılı plan oluşturma, her işi bir kere ele alma, öncelikli işleri belirleme, hedefi ortaya koyma, planların gerçekleşme oranını değerlendirme, günlük aktiviteleri zamanında bitirme, önleyici tedbirler alma, rutin işlerle ilgili verimliliği artırma, teknolojiden yeteri kadar faydalanma, önemli tarihleri işaretleme, boş vakti önemli işlerle değerlendirme maddeleri bakımından 5 yıl ve daha az, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında deneyime sahip

yöneticilere nazaran daha iyi oldukları söylenebilir. Zamanı etkin kullanma boyutunda diğer kıdem grupları arasında görüş farkı yoktur.

Tablo 4.17. Zamanı etkin kullanma boyutuna ilişkin yöneticilikteki kıdeme göre Tukey

Kıdem	(J) Yıl Aralıkları	\bar{X} Farkları (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
5 yıl ve -	6-10 yıl	-2,43	1,68	,59	-7,10	2,23
	11-15 yıl	-7,25*	1,49	,00	-11,41	-3,09
	16-20 yıl	-,91	1,80	,98	-5,93	4,10
	21+ yıl	-4,09	1,94	,22	-9,49	1,30
6-10 yıl	5 yıla dek	2,43	1,68	,59	-2,23	7,10
	11-15 yıl	-4,81*	1,71	,04	-9,57	-,05
	16-20 yıl	1,52	1,99	,94	-4,00	7,05
	21+ yıl	-1,65	2,11	,93	-7,53	4,21
11-15 yıl	5 yıla dek	7,25*	1,49	,00	3,09	11,41
	6-10 yıl	4,81*	1,71	,04	,05	9,57
	16-20 yıl	6,34*	1,83	,00	1,23	11,44
	21+ yıl	3,15	1,97	,50	-2,31	8,63
16-20 yıl	5 yıla dek	-,91	1,80	,98	-1,30	5,93
	6-10 yıl	-1,52	1,99	,94	-4,21	4,00
	11-15 yıl	-6,34*	1,83	,00	-8,63	-1,23
	21+ yıl	-3,18	2,21	,60	-2,97	2,97
21 yıl ve+	5 yıla dek	4,09	1,94	,22	-5,13	9,49
	6-10 yıl	1,65	2,11	,93	-5,38	7,53
	11-15 yıl	-3,15	1,97	,50	-8,85	2,31
	16-20 yıl	3,18	2,21	,60	-5,86	9,33

“Zaman tuzakları” boyutunda ise Tablo 4.15.’teki Levene testi sonucunda $p=,16 \geq ,05$ olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğu kabul edilir. Bununla beraber yine Tablo 4.15.’te yer alan “zaman tuzakları” maddelerine ait ANOVA testi sonucuna bakılmalıdır. “Gruplar arası” satırına denk gelen değer $p=,07 \geq ,05$ olduğundan %95 güvenle zaman tuzakları maddelerinin kıdeme göre grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Zaman Planlaması boyutu itibariyle kıdemi 11-15 yıl aralığında deneyime sahip yöneticiler kendilerinden daha uzun yıllık deneyime sahip yöneticilerden ve kendilerine yakın deneyime sahip 6-10 yıl aralığında deneyime sahip yöneticiler farklı bir durumda değildir fakat mesleğe yeni başlamış olan, kıdemi 5 yıl ve daha az olan yöneticilerden zamanı daha iyi planladıkları görüşündedir. Bunda deneyimsiz yöneticilerin, zamanı planlarken deneyimli bir yöneticinin yaptığı gibi farklı faktörleri ve etmenleri hesaba katma becerilerinin henüz gelişmemiş olması etkilidir denebilir. Örneğin; deneyimsiz bir yönetici yapılacak bir işin başlangıcı ve bitişi için belirli bir zaman dilimi öngörmeye çalışırken, zaman kesintilerini, zaman harcatıcı ve işlerin aksamasına neden olacak etmenleri hesaba katmayabilir. Fakat deneyimli bir yönetici bu noktada davetsiz misafirlerde, uzun telefon görüşmelerine, bürokratik yavaşlatıcı unsurlardan, diğer personelin yardım taleplerine kadar birçok unsuru hesaba katarak yapılacak bir iş için daha realist bir zaman sınırlaması yapabilir. Aynı şekilde kıdemi 11-15 yıl aralığındaki yöneticiler yalnızca planlamada değil zamanı etkin kullanmada da kıdemi 10 yıldan az olan tüm yöneticilerden daha başarılı oldukları söylenebilir. Öyleyse uygulanabilir planlar yapmak ve bunları etkin olarak gerçekleştirmek ciddi bir birikim gerektirmektedir. Bununla beraber kıdemi 11-15 yıl aralığındaki yöneticiler, kendilerinden daha deneyimli olan kıdemi 16-20 yıl aralığındaki yöneticilerden yeterli oldukları görüşündedirler. Bu bulgu, kıdemi 15 yıldan daha fazla olan yöneticiler için, rutine bağlanma ya da yılgınlık belirtileri gösterme dönemi olduğu söylenebilir.

Alanyazında yapılmış çalışmalarda Kaykanacı (2003)'nın elde ettiği sonuçlara göre İlköğretim okulu yöneticilerinin mesleki kıdeme göre “eğitim öğretim işlerine harcadıkları zaman” boyutunun verilerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur; buna göre kıdemi 11-15 yıl olan müdürlerin, kıdemi 6-10 yıl olan müdürlere nazaran “eğitim öğretim işlerine” daha az zaman ayırdığı görülmüştür. Buna göre; kıdemi 6-10 yıl olan yöneticilerin “derslerin Türk Milli Eğitimi'nin Amaçları ve İlkeleri ile uyumlu olacak şekilde uygulanmasını sağlama”, yine “derslerin ilköğretim amaç ve programlarına uygun olarak yürütülmesi için gerekli önlem alma”, “6 saate kadar derse girme” maddeleri itibariyle daha başarılı oldukları anlaşılmıştır. Bir başka boyut olan “öğrenci işlerine harcanan zaman” itibariyle de anlamlı bir fark bulunmuş, 11-15 yıl kıdeme sahip müdürlerin 21-25 yıl kıdeme sahip müdürlere nazaran “öğrenci işlerine” daha az

zaman harcadıkları görülmüştür, daha tecrübeli olan 21-25 yıllık yöneticiler öğrenci kayıt işlemlerinin takibi, künye defterlerinin usulünce tutulması, öğrenci yatılılık ve bursluluk işlerinin yönetmeliğe uygun şekilde yürütülmesinde daha başarılıdırlar sonucu elde edilmiştir. Okul ve çevre ilişkisine harcanan zaman boyutuna bakıldığında Okul-Aile Birliği ve Okul Koruma Derneklerinin aktif ve verimli bir şekilde çalışmasına yardımcı olma, okul dışına yönelik halk okuma kursları düzenleme gibi maddeler itibariyle 15 yıl üzeri tecrübeye sahip yöneticilerin 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre daha fazla zaman harcadıkları saptanmıştır.

Karaköse (2009)'nin okul müdürlerinin bireysel zaman yönetimi becerilerinin ele alındığı makalesinde ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan okul müdürlerinin 11-20 yıl ve 1-10 yıl arası kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek beceriye sahip oldukları belirtilmiştir. Buna göre 21 yıl ve üzeri gibi uzun bir deneyimi olan müdürlerin kendilerine ait zaman yönetimi planı oluşturma, zamanı etkili yönetebilmek için okumalar yapma, günün işini yarına bırakmama, görev dağılımı gerçekleştirme, geleceğe yönelik planlar yapma, zaman kaybettirici işlerden uzak durma, toplantılarda zamanlamaya uyma, işleri önem sırasına göre belirleme gibi maddeler itibariyle daha başarılı oldukları görülmüştür. Buradan hareketle okul müdürlerinin mesleki tecrübeleri arttıkça kendilerine olan güvenlerinin arttığı sonucuna varılmıştır.

Süsin (2012)'in çalışmasında “zaman planlaması” ve “zaman tuzakları” boyutları itibariyle kıdem değişkeni bakımından yöneticiler arasında fark görülmemiştir. “Zamanı etkin kullanma” boyutunda ise 25 yıl ve üstünde deneyimi olan yöneticilerin 9-12 yıl arası deneyime sahip yöneticilerden daha olumlu tutumlar sergiledikleri; günlük işleri yazılı plana dökme, bir işi ikinci defa ele almama, öncelikli işleri belirleme, ulaşılmak istenen hedefi açıkça ortaya koyma, gün sonunda biten işlerin planlarla ne kadar örtüştüğünü inceleme, işleri zamanında bitirebilme, çalışma planına sadık kalma, önleyici tedbirler alma, verim artırmaya yönelik plan yapma gibi maddeler itibariyle daha başarılı oldukları görülmüştür.

Şahin ve Gümüş (2016)'ün çalışmalarındaki iki boyuttan biri olan “zamanı etkili kullanma” ile ilgili kıdem grupları arasında fark görülmemiştir. Diğer boyut olan

“zamanı etkili kullanmayı engelleyici davranışlar” boyutunda ise fark görülmüştür. Kıdemleri 20 yıl ve üzeri olan yöneticilerin, kıdemi 20 yıl altında olan yöneticilerden daha başarılı oldukları anlaşılmıştır. Buna göre tecrübeli yöneticilerin başkasının işini yapma, bir işi bitirmeden diğerine geçme, günlük işler içinde boğulma, eve iş götürme, işleri son anda yetiştirmeye çalışma, işlerin yoğunluğundan ötürü paniğe kapılma, erteleme gibi zaman tuzaklarına daha az düştükleri sonucuna varılmıştır.

Robertson (1999)’un deneyim bakımından katılımcılarının %68’inin kıdem yılının 11 yıl ve üzeri olduğu çalışmasında edilen verilere göre; kıdem ve deneyim durumu okul yöneticilerinin zaman yönetimi tarzlarına anlamlı bir etkiye bulunmamaktadır. Terzi (2007)’nin çalışmasının sonuçlarına göre de okul yöneticilerinin hem yöneticilik görevleri için ayırdıkları zaman boyutu itibariyle hem de etkili zaman kullanımını engelleyen etmenler boyutunda yöneticilerin kıdemine göre farklılık yoktur.

4.7 . İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre Zaman Yönetimi Becerileri

İlköğretim okulu yöneticilerinin araştırmanın beşinci alt problemi olan “İstanbul-Ümraniye ilçesi araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri okul türüne (resmi-özel) göre farklılık göstermekte midir?” sorusuyla ilgili verilerin analizine ilişkin bulgulara ve gerekli görüldüğü durumlarda yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.18. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul türüne göre zaman yönetimi becerileri

	Okul Türü	N	\bar{X}	Ss	Std. Hata
Zaman Planlaması	resmi	96	44,09	5,21	,53
	özel	16	48,62	2,57	,64
Zamanı Etkin Kullanma	resmi	96	66,94	6,68	,68
	özel	16	68,68	5,26	1,31
Zaman Tuzakları	resmi	96	50,64	8,37	,85
	özel	16	46,75	12,41	3,10

Araştırmaya katılan yöneticilerin *zaman planlaması*, *zamanı etkin kullanma* ve *zaman tuzakları* boyutlarına ilişkin *okul türüne* göre tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4.18.'de gösterilmiştir. Tablo 4.18.'den anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan 96 resmi okul yöneticisinin zaman planlaması maddeleri ortalaması $\bar{X}=44,09$ iken, 16 özel okul yöneticisinin zaman planlaması maddeleri ortalaması $\bar{X}=48,62$; zamanı etkin kullanma maddeleri ortalaması resmi okul yöneticilerinde $\bar{X}=66,94$, özel okul yöneticilerinde $\bar{X}=68,68$; zaman tuzakları maddelerinin ortalaması ise resmi okullarda $\bar{X}=50,64$, özelde $\bar{X}=46,75$ 'tir. Tüm boyutlar itibarıyla en yüksek ortalama $\bar{X}=68,68$ olarak özel okul yöneticilerinin zamanı etkin kullanma becerisinde görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul türüne göre zaman yönetimi becerilerine ilişki görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Homojenlik durumunu görebilmek için Levene testi de gerçekleştirilmiş ve sonuçları t-testi verileri ile birlikte Tablo 4.19.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul türüne göre zaman yönetimi becerileri (Bağımsız Örneklem t-Testi ve Levene Testi)

	Levene Testi		t-Testi		Sig.(2-tailed)	\bar{X} Farkları	Std. Hata	%95 Güven Aralığında		
	F	Sig.	t	Serbestlik				Alt Sınır	Üst Sınır	
Zaman Planlaması	Varyansların Eşitliği Varsayımında	2,86	,09	-3,39	110	,00	-4,53	1,33	-7,17	-1,88
	Varyansların Eşit Olmama Varsayımında			-5,42	39,50	,00	-4,53	,83	-6,22	-2,84
Zamanı Etkin Kullanma	Varyansların Eşitliği Varsayımında	1,85	,17	-,98	110	,32	-1,73	1,75	-5,22	1,74
	Varyansların Eşit Olmama Varsayımında			-1,17	23,89	,25	-1,73	1,48	-4,79	1,32
Zaman Tuzakları	Varyansların Eşitliği Varsayımında	1,66	,20	1,59	110	,11	3,89	2,44	-,94	8,73
	Varyansların Eşit Olmama Varsayımında			1,21	17,34	,24	3,89	3,22	-2,88	10,67

Her üç boyutun okul türüne göre varyans homojenliği yani Levene testi sonuçlarına göre zaman planlaması için $p=0,09 \geq 0,05$; zamanı etkin kullanma için $p=0,17 \geq 0,05$ ve üçüncü boyut olan zaman tuzakları için $p=0,20 \geq 0,05$ olduğundan her üç boyutun maddelerinin okul türüne göre varyansları homojen olduğu için Tablo 4.19.'da görebileceği gibi Bağımsız Örneklem t-Testi yapılmıştır.

Tablo 4.19. verilerine dayalı olarak “zaman planlaması” ile ilgili değerlendirmeye göre varyanslar homojen olduğu için varyansların eşitliği varsayımı satırına karşılık gelen p değeri yani sig.(2-tailed) baz alınır. $p=,00 \leq 0,05$ olduğundan %95 güvenle zaman planlaması maddelerinin okul türüne göre ortalamaları arasında farklılık olduğu görülür ve bu farkın özel okul yöneticileri lehine olduğu görülmektedir.

“Zamanı etkin kullanma” ile ilgili değerlendirmeye göre varyanslar burada da homojen olduğu için Tablo 4.19.'da aynı şekilde varyansların eşitliği varsayımı satırına karşılık gelen p değeri baz alınır. Buna göre $p=0,32 \geq 0,05$ olduğu için %95 güvenle zamanı etkin kullanma maddelerinin okul türüne göre ortalamaları arasında farklılık olmadığı söylenebilir.

Üçüncü boyut olan “zaman tuzakları” ile ilgili olarak elde edilen verilere göre varyanslar homojen olduğundan Tablo 4.19.'da varyansların eşitliği varsayımı satırına karşılık gelen p değeri yani sig.(2-tailed) baz alınır. $p=0,11 \geq 0,05$ olduğundan %95 güvenle zaman tuzakları maddelerinin okul türüne göre ortalamaları arasında farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 4.19.'dan elde edilen sonuçlara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin okul türüne göre “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzaklarına” ait görüşlerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. “Zaman planlaması” boyutunda ise anlamlı bir fark görülmüştür ve bu farkı anlamak için yine Tablo 4.19.'daki ortalama farklarına baktığımızda; fark -4,53 olmak üzere sonuç negatif olduğundan 2. grup olan özel okul yöneticileri, 1. grup olan resmi okul yöneticilerine göre daha yeterli oldukları görüşündedir. Öyle ise özel okul yöneticileri güne zamanı planlayarak başlama, haftalık ve günlük plan hazırlama, çalışmalarını vaktinde bitirmek

için amaç saptama, etkinlik programlama, çalışma takvimi hazırlama ve amaç-uygulama orantısını kurma bakımlarından resmi okul yöneticilerine nazaran daha başarılıdırlar denebilir. Bu noktada özel okul yöneticilerinin planlama yaparken özel kurumlarda, devlet kurumlarına nazaran daha sıkı olduğu görülen denetim mekanizmasının ve rapor sunma süreçlerinin daha yoğun olmasının etkisiyle daha hassas davrandıkları düşünülebilir. Zamanı etkin kullanma ve zaman tuzakları itibariyle ise resmi okullarda görülen kesintilerin, planlamanın aksamasına neden olabilecek diğer hususların değişmediği; özel okullarda randevulu görüşmelere daha sıkı riayet edilmesine, kesintilere karşı daha katı olunabilmesine rağmen kesinti durumlarının devlet okullarından farklı bir durumda olmadığı sonucuna varılabilir. Bu duruma neden olarak son yıllarda özel okul velileri kadar devlet okullarındaki öğrenci velilerinin de okul idareleriyle daha sıkı iletişim kurmaları ve devlet okullarının kendi aralarında görülen rekabetin etkisi olduğu düşünülebilir.

Gözel (2009)'in "okul türü" değişkenine göre "zaman planlaması", "zaman tutumları" ve "zaman harcattırıcılar" boyutları itibariyle ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasının sonuçlarına göre "zaman planlaması" ve "zaman tutumları" boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Fakat "zaman harcattırıcılar" boyutunda görüşleri farklılık göstermektedir. Bu farka göre özel okul öğretmenlerinin resmi okul öğretmenlerine nazaran daha başarılı oldukları; okul işlerine bireysel işlerden daha fazla zaman ayırdıkları, zaman kaybettirici alışkanlıklardan uzak durmaya çalıştıkları, sigara içmenin zaman kaybettirici olduğunu düşündükleri, işlerini son güne bırakmadıkları, zaman kullanımına dair yeterli bilgiye sahip oldukları, zaman tuzaklarına genel itibariyle daha az düştükleri sonucuna varılmıştır.

Fidan (2011)'in resmi ve özel sektör yöneticilerinin zaman yönetimi davranışlarını karşılaştırdığı çalışmasında "daha iyi bir zaman yönetimi için aynı anda birden fazla iş ile ilgilenme", "bir işin bitmesi için zaman sınırı koyma", "kesintilere karşı gerekli tedbirleri alma", "açık kapı politikasını daha seyrek kullanma", "yetki ve sorumlulukları açıkça belirleme", "yetki devrinin nasıl yapılacağını belirleme", "mesajların kısa, öz ve net olmasına dikkat etme", "projelere zamanında başlayıp

bitirme” gibi maddelerin ortalamaları itibariyle özel sektör yöneticilerinin daha başarılı oldukları saptanmıştır.

4.8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Zaman Yönetimi Becerileri

İlköğretim okulu yöneticilerinin araştırmanın altıncı alt problemi olan “İstanbul-Ümraniye ilçesi araştırma kapsamındaki ilköğretim okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri okul büyüklüğüne (okulda bulunan öğrenci sayısı) göre farklılık göstermekte midir?” sorusuyla ilgili verilerin analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzakları boyutlarının okul büyüklüğüne göre tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4.20.’de verilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 4.20.’de yer alan “zaman planlaması” maddelerine ait en küçük ortalama 1001-1500 grubunda olmak üzere $\bar{X}=43,71$, en büyük ortalama 1501-2000 grubunda $\bar{X}=46,28$; “zamanı etkin kullanma” maddelerine ait en küçük ortalama 2001+ grubunda olmak üzere $\bar{X}=64,27$, en büyüğü 500 ve daha az grubunda $\bar{X}=69,55$ ’tir. “Zaman tuzakları” maddelerine ait en küçük ortalamanın 1501-2000 grubunda $\bar{X}=46,09$, en büyük ortalamanın ise 501-1000 grubunda $\bar{X}=54,42$ olduğu görülmüştür. Tüm boyutlarda okul büyüklüğü grupları arasında en yüksek ortalama “zamanı etkin kullanma” boyutunda 500 ve daha az grubunda $\bar{X}=69,55$ olarak görülmektedir. Okul büyüklüğü gruplarının ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını test etmek için Tablo 4.21.’de görüldüğü üzere her bir boyut için ayrı ayrı One Way ANOVA testi yapılmıştır. Değerlendirme sonucu görülen farklılığın hangi gruplar arasında olduğu ise Tamhane ve Tukey testleri ile belirlenmiştir.

Tablo 4.20. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul büyüklüğü değişkenine göre zaman yönetimi becerileri

	Öğrenci Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Std. Hata	%95 Güven Aralığında		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Zaman Planlaması	500 ve -	9	45,44	3,94	1,31	42,41	48,47	40,00	50,00
	501-1000	19	46,05	6,28	1,44	43,02	49,08	35,00	54,00
	1001-1500	45	43,71	4,90	,73	42,23	45,18	32,00	50,00
	1501-2000	21	46,28	4,22	,92	44,36	48,20	39,00	52,00
	2001+	18	43,77	5,74	1,35	40,92	46,63	37,00	54,00
	Toplam	112	44,74	5,16	,48	43,77	45,70	32,00	54,00
Zamanı Etkin Kullanma	500 ve -	9	69,55	5,93	1,97	64,99	74,12	59,00	75,00
	501-1000	19	64,42	4,16	,95	64,41	66,42	58,00	69,00
	1001-1500	45	68,55	5,84	,87	66,80	70,31	57,00	79,00
	1501-2000	21	68,28	7,47	1,63	64,88	71,68	58,00	84,00
	2001+	18	64,27	7,81	1,84	60,39	68,16	52,00	75,00
	Toplam	112	67,19	6,51	,61	65,97	68,41	52,00	84,00
Zaman Tuzakları	500 ve -	9	51,44	6,80	2,26	46,21	56,67	6,00	67,00
	501-1000	19	54,42	6,40	1,46	51,33	57,50	46,00	67,00
	1001-1500	45	48,91	9,41	1,40	46,08	51,73	37,00	83,00
	1501-2000	21	46,09	11,32	2,47	40,49	51,24	31,00	65,00
	2001+	18	52,44	6,63	1,56	49,14	55,74	45,00	66,00
	Toplam	112	50,08	9,09	,85	48,38	51,79	31,00	83,00

“Zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzakları” maddelerinin okul büyüklüğüne göre varyans homojenliği sonucunu verecek Levene Testleri ve elde edilen değerler ise aşağıdaki Tablo 4.21.’de sunulmuştur. “Zaman planlaması” boyutu için Tablo 4.21.’deki Levene testi sonucunda $p=,41 \geq ,05$ olduğundan grupların varyanslarının homojen olduğu kabul edilir. Bununla beraber yine Tablo 4.21.’de yer alan “zaman planlaması” maddelerine ait ANOVA testi sonucuna bakılmalıdır. “Zaman planlaması” verilerine ait “Gruplar arası” satırına denk gelen değer $p=,22 \geq ,05$ olduğundan %95 güvenle zaman planlaması maddelerinin okul büyüklüğüne göre grup ortalamaları arasında görüşleri farklılık göstermemiştir.

Tablo 4.21. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul büyüklüğü değişkenine göre zaman yönetimi becerileri varyans analizi (One Way ANOVA ve Levene Testi)

	Levene İst.	Sd1	Sd2	Sig.	OneWay ANOVA Test	KT	Sd	KO	F	Sig.
Zaman Planlaması	,99	4	107	,41	Gruplar Arası	151,68	4	37,92	1,44	,22
					Gruplar İçi	2811,81	107	26,27		
					Toplam	2963,49	111			
Zamanı Etkin Kullanma	1,50	4	107	,20	Gruplar Arası	457,81	4	114,45	2,88	,02
					Gruplar İçi	4249,86	107	39,71		
					Toplam	4707,67	111			
Zaman Tuzakları	2,18	4	107	,07	Gruplar Arası	870,35	4	217,58	2,79	,03
					Gruplar İçi	8320,75	107	77,76		
					Toplam	9191,10	111			

“Zamanı etkin kullanma” boyutunda ise Tablo 4.21.’deki Levene testi sonucunda $p=,20 \geq ,05$ olduğundan grupların varyanslarının homojen olduğu kabul edilir. Bununla beraber yine Tablo 4.21.’de yer alan “zamanı etkin kullanma” maddelerine ait ANOVA testi sonucuna bakılmalıdır. Tablo 4.21.’de “zamanı etkin kullanma” verilerine ait “Gruplar arası” satırına denk gelen değer $p=,02 \leq ,05$ olduğundan %95 güvenle zamanı etkin kullanma maddelerinin okul büyüklüğüne göre grup ortalamaları arasında görüşleri farklılık göstermektedir. Hangi gruplar arasında farklılık olduğu tespit edilirken varyans homojenliği göz önünde bulundurularak Tukey testi kullanılması uygun görülmüştür. Zamanı etkin kullanma maddelerinin okul büyüklüğüne göre Tukey testi verileri Tablo 4.22.’de yer almaktadır.

Aşağıda görülen Tablo 4.22.’de her grubun ikişerli karşılaştırmaları yapılmış ve bu karşılaştırılan grupların ortalamaları arasındaki farklar sayısal olarak verilmiştir.

Sayısal verilerin ortaya koyduğu ortalama farklarına göre zamanı etkin kullanma boyutuna ilişkin okul büyüklüğüne göre gruplar arasındaki benzerlik ya da farklılık durumu yorumlanmıştır;

Tablo 4.22. Zamanı etkin kullanma boyutuna ilişkin okul büyüklüğüne göre Tukey testi

(I) Öğrenci Sayısı	(J) Öğrenci Sayısı Grupları	\bar{X} Farkları (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
500 ve -	501-1000	5,13*	2,55	,04	,07	10,19
	1001-1500	1,00	2,30	,66	-3,56	5,56
	1501-2000	1,26	2,51	,61	-3,70	6,24
	2001+	5,27*	2,57	,04	,17	10,37
501-1000	500 ve -	-5,13*	2,55	,04	,10,19	-,07
	1001-1500	-4,13*	1,72	,01	-7,55	-,71
	1501-2000	-3,86	1,99	,05	-7,82	,09
	2001+	,14	2,07	,94	-3,96	4,25
1001-1500	500 ve -	-1,00	2,30	,66	-5,56	3,56
	501-1000	4,13*	1,72	,01	,71	7,55
	1501-2000	,26	1,66	,87	-3,03	3,57
	2001+	4,27*	2,75	,01	,79	7,76
1501-2000	500 ve -	-1,26	2,51	,61	-6,24	3,70
	501-1000	3,86	1,99	,05	-,09	7,82
	1001-1500	-,26	1,66	,87	-3,57	3,03
	2001+	4,00	2,02	,05	-,00	8,02
2001+	500 ve -	-5,27*	2,57	,04	-10,37	-,17
	501-1000	-,14	2,07	,94	-4,25	3,96
	1001-1500	-4,27*	1,75	,01	-7,76	-,79
	1501-2000	-4,00	2,02	,05	-8,02	,00

Buna göre öğrenci sayısı 500 ve daha az olan okul yöneticileri 5,13 pozitif ortalama farkı öğrenci sayısı 501-1000 arası olan okul yöneticilerine ve de 5,27 pozitif ortalama farkı ile öğrenci sayısı 2001 ve üzeri olan okul yöneticilerine göre kendilerini daha yeterli görmektedir. Öğrenci sayısı 1001-1500 arası olan okul yöneticileri 4,13 pozitif ortalama farkı ile öğrenci sayısı 501-1000 arasında olan okul yöneticilerine ve 4,27 pozitif ortalama farkı ile öğrenci sayısı 2001 ve üzeri olan okul yöneticilerine göre daha yeterli oldukları görüşündedir. Öyle ise öğrenci sayısı 500 ve daha az olan okulların yöneticileri ve 1001-1500 arası olan okulların yöneticileri yazılı plan oluşturma, her işi bir kere ele alma, öncelikli işleri belirleme, hedefi ortaya koyma, planların gerçekleşme oranını değerlendirme, günlük aktiviteleri zamanında bitirme,

önleyici tedbirler alma, rutin işlerle ilgili verimliliği artırma, teknolojiden yeteri kadar faydalanma, önemli tarihleri işaretleme, boş vakti önemli işlerle değerlendirme maddeleri bakımından karşılaştırıldıkları gruplardan daha yeterli görmektedirler.

“Zaman tuzakları” boyutu Tablo 4.21.’de incelendiğinde; Levene testi sonucunda $p=0,7 \geq 0,05$ olduğundan grupların varyanslarının homojen olduğu kabul edilir. Tablo 4.21.’de “zaman tuzakları” verilerine ait “Gruplar arası” satırına denk gelen değer $p=0,03 \leq 0,05$ olduğundan %95 güvenle zaman tuzakları maddelerinin okul büyüklüğüne göre grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Varyans homojenliği göz önünde bulundurularak Tukey testi kullanılması uygun görülmüştür. Zaman tuzakları maddelerinin okul büyüklüğüne göre Tukey testi verileri Tablo 4.23.’te yer almaktadır.

Tablo 4.23. Zaman tuzakları boyutuna ilişkin okul büyüklüğüne göre Tukey testi

(I) Öğrenci Sayısı	(J) Öğrenci Sayısı Grupları	\bar{X} Farkları (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
500 ve -	501-1000	-2,97	3,56	,91	-12,87	6,92
	1001-1500	2,53	3,22	,93	-6,40	11,46
	1501-2000	5,34	3,51	,55	-4,39	15,09
	2001+	-1,00	3,60	,99	-10,98	8,98
501-1000	500 ve -	2,97	3,56	,91	-6,92	12,87
	1001-1500	5,50	2,41	,15	-1,18	12,20
	1501-2000	8,32*	2,79	,02	,57	16,07
	2001+	1,97	2,90	,96	-6,07	10,02
1001-1500	500 ve -	-2,53	3,22	,93	-11,46	6,40
	501-1000	-5,50	2,41	,15	-12,20	1,18
	1501-2000	2,81	2,33	,74	-3,65	9,28
	2001+	-3,53	2,45	,66	-10,35	3,29
1501-2000	500 ve -	-5,34	3,51	,55	-15,09	4,39
	501-1000	-8,32*	2,79	,02	-16,07	-,57
	1001-1500	-2,81	2,33	,74	-9,28	3,65
	2001+	-6,34	2,83	,17	-14,20	1,51
2001+	500 ve -	1,00	3,60	,99	-8,98	10,98
	501-1000	-1,97	2,90	,96	-10,02	6,07
	1001-1500	3,53	2,45	,60	-3,29	10,35
	1501-2000	6,34	2,83	,17	-1,51	14,20

Tablo 4.23.'te her grubun ikişerli karşılaştırmaları yapılmış ve bu karşılaştırılan grupların ortalamaları arasındaki farklar sayısal olarak verilmiştir. Buna göre öğrenci sayısı 501-1000 olan okul yöneticileri 8,32 pozitif ortalama farkı öğrenci sayısı 1501-2000 arası olan okul yöneticilerine nazaran daha üstün görülmektedir. Öğrenci sayısı 501-1000 olan okul yöneticilerinin; zamanı planlama konusunda başarılı olmadığını düşünme, kendi özel işlerine okulun işlerinden daha çok zaman harcama, zaman kaybettirici alışkanlıklara devam etme, okulla ilgili işleri son güne bırakma, mesai saati içindeki işleri mesai dışına taşıma, çalışmaların sık sık kesilmesi, ziyaretçiler sebebiyle günlük çalışmaların aksaması, internette çok zaman harcama, aradığını zamanında bulamama, düzensiz çalışma ortamında bulunma, yetki devrinde bulunamama gibi zaman tuzaklarına öğrencisi sayısı 1501-2000 arası olan yöneticilere göre daha az düşüklüğü görülmektedir.

Zaman yönetiminin daha çok soyut aşaması denilebilecek zaman planlamasını gerçekleştirirken okuldaki öğrenci mevcudunun, okul büyüklüğünün yöneticileri etkilemediği görülmektedir. Fakat planların somut aşamaya döküldüğü zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarından kaçınma durumlarında okul büyüklüğü yönetici için farkını açıkça hissettirmektedir. Özellikle öğrencisi daha az olan okul yöneticilerinin öğrencisi en fazla olan 2000 ve üzeri olan okul yöneticilerine göre kendilerini daha yeterli görmüş olmaları beklenen bir öngörüdür. Beklenmeyen bir sonuç ise öğrenci sayısı gruplandırılmada orta sırada yer alan 1001-1500 öğrenciye sahip okul yöneticilerinin kendilerinden daha az öğrenciye sahip 501-1000 grubundan daha yeterli çıkması olmuştur. Burada etkin olan faktör olarak okul büyüdükçe yöneticinin işlerine yardımcı olacak idari personel sayısının artmış olması böylece zamanı etkin kullanma işinin daha sağlıklı gerçekleştiği düşünülebilir. Türkiye koşullarında özellikle devlet okulları söz konusu olduğunda okul büyüklüğü ile idari personel sayısının doğru orantılı artmadığını da hatırlamakta fayda vardır, bu yüzden tabloda yer alan öğrenci sayısı daha da kalabalık olan okulların yöneticilerinin zamanı etkin kullanma konusunda daha başarılı olmadıkları görülmektedir.

Alanda yapılmış çalışmalara baktığımızda Robertson'un (1999) elde ettiği verilere göre okulun büyüklüğü ve bu büyüklükle orantılı olarak okulun yapısı ile

zaman yönetimi becerileri arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Buna göre öğrenci sayısı daha fazla, daha kompleks okulların yöneticileri, daha az kompleks olan okul yöneticilerine göre zaman yönetiminde daha aktiftirler. Fakat bu aktif olma durumu öğrenci sayısı büyük okul yöneticilerinin zaman yönetimi alanında daha başarılı oldukları anlamına gelmemektedir. Daha kompleks okul yöneticileri ile daha az öğrenciye sahip okul yöneticileri ayrı gruplar halinde kendi aralarında kıyaslanarak değerlendirilmelidir vurgusu yapılmıştır. Altun (2011) nitel olarak gerçekleştirdiği çalışmada okul yöneticilerinin görüşlerini değerlendirmiş, bu görüşler arasında yöneticilerin genel olarak dile getirilmiş oldukları hususlardan biri okullardaki öğrenci mevcudu olmuştur. Öğrenci mevcutlarının bir standarda kavuşturulması gerektiği, bu standart oluşmadığı müddetçe zaman yönetiminin arzu edilen seviyede gerçekleşmeyeceği belirtilmiştir. Süsin'in (2012) çalışmasında ise okul büyüklüğü itibariyle yöneticilerin “zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzakları” olmak üzere her üç boyuta dair görüşleri arasında farklılık yoktur. Yöneticilerin okul büyüklüğüne göre her üç boyuttaki görüşlerinin birbirine yakın olduğu sonucuna varılmıştır.

V. BÖLÜM

5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın bulgularından elde edilen veriler ile benzer araştırmaların sonuçları karşılaştırılarak tartışılmış, araştırma sonuçları ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma

İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin incelendiği bu araştırmada; yöneticilerin genel olarak zaman yönetimi becerilerinin ve zaman yönetiminin alt boyutları olarak ele aldığımız zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına düşmeme becerilerinin değerlendirilmede yüksek bir değere sahip olduğu görülmüştür. Bu üç alt boyuttan ise zaman planlaması becerisinin diğer boyutlara göre daha da yüksek bir ortalamaya sahip olduğu zamanı etkin kullanma becerisinin ise zaman tuzaklarına düşmeme becerisinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Süsin (2012)'in araştırma bulguları bu araştırma bulgularını desteklemektedir, İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman planlaması ve zamanı etkin kullanma becerilerinde ortalamalarının yüksek değerde olduğu görülmüştür. Zaman tuzaklarına düşmeme boyutunda ortalamanın diğerlerine göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin, cinsiyet değişkenine göre; zaman yönetimi becerileri “zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzaklarına düşmeme” boyutlarının üçünde de görüşleri arasında farklılık yoktur. 21. Yüzyılda zaman yönetiminde kadınların, erkek yöneticilerle aynı düzeyde zaman yönetimi becerilerine sahip oldukları halde, yönetimdeki sayıları oldukça azdır. Bu durum, ataerkil yapının eğitim örgütlerinde varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Araştırma sonuçları,

Robertson'un (1999) yöneticilerin zamanı kullanma yöntemlerini incelediği araştırma sonuçları, Çimen ve arkadaşlarının (2007) üniversite öğretim elemanlarının zaman yönetimi anlayışlarını inceledikleri çalışma sonuçları ve Terzi'nin (2007) yöneticilerin yöneticilik işlerine ayırdıkları zamanı incelediği çalışmasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ancak, Gözel (2009)'in çalışmasının sonuçlarına göre ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre, "zaman planlaması" ve "zaman tutumları" alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamakla beraber çalışma sonucumuzdan farklı olarak "zaman harcattırıcılar" alt boyutuna ilişkin görüşlerinde kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Gözel (2009) kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere oranla zaman harcattırıcılardan daha fazla uzak durabildiklerini belirtmiştir. Trueman ve Hartley (1996)'in öğrencilerin not ortalamasının karşılaştırıldığı çalışmalarında cinsiyete göre bakıldığında kız öğrencilerin zaman yönetimi konusunda erkek öğrencilerden genel olarak çok daha üstün performans sergiledikleri saptanmıştır. Süsin (2012)'in çalışma sonucuna göre "zaman planlaması" ve "zamanı etkin kullanma" boyutlarında aynı şekilde anlamlı bir farklılık görülmemekle beraber "zaman tuzakları" boyutuna ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık bulunmuş ve erkekler aleyhine bir durum tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere anlamlı farklılık bulunan çalışmalarda kadınlar erkeklere göre çeşitli boyutlara göre daha başarılı bulunmuşlardır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin yaş değişkenine göre görüşleri zamanı planlama becerileri boyutunda farklılık göstermektedir, 26-30 yaş aralığındaki ilköğretim okulu yöneticilerinin 31-35 ve 36-40 yaş gruplarındaki yöneticilere nazaran kendilerini daha yeterli algıladıkları söylenebilir. Yaşa göre "Zamanı etkin kullanma" ve "zaman tuzakları becerileri" boyutlarında görüşleri farklılık göstermemiştir. Misra ve McKean (2000)'in; İşcan (2008)'in ve Andıç (2009)'in çalışmalarında yaş aralığı daha büyük olan gruplar, yaş aralığı daha küçük olan gruplara göre daha başarılı bulunmuştur. Bu çalışmamızda sadece "zamanı planlama" boyutunda fark görülmüş ve yaşı daha küçük olanların hayal kurma, hayalperest olma, hevesli olma ve bunlara etki eden psikolojik durumlarıyla "plan yapma becerileri" boyutunda yaşı daha büyük olup daha realist davranan ve düşünen bireylere nazaran kendilerini yeterli bulmaları normal ve beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Yetişkinlerin realist ve ağırbaşlı olmalarının

bunda etkisi olduğu düşünülebilir. Elbette çalışmaların yapılmış olduğu yaş grupları arasında ciddi bir fark olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Alanyazında yaş değişkenine göre zaman yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerin farklılık göstermediği bulgular da vardır. Bu araştırma bulgularıyla örtüşmeyen araştırmalar şunlardır. Kocabaş ve Erdem (2003) tarafından hazırlanan yönetici adayı öğretmenlerin kişisel zaman yönetimi davranışlarının incelendiği makalesinde 21-40 yaş ile 41 yaş ve üzeri olmak üzere iki grup karşılaştırılmış ve zaman yönetimi davranışları itibariyle gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Terzi (2007)'nin çalışmasında yaş değişkenine göre hem “okul müdürlerinin yönetim görevlerine ayırdıkları zamana” ilişkin boyutta hem de “etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler” yani zaman tuzakları boyutunda yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Türe (2013)'nin zaman yönetimi ve stres yönetimi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında ise yaş değişkeninin zaman yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin görülmediği sonucuna varılmıştır. Konu ile ilgili yukarıdaki çalışmalara baktığımızda üç çalışmada zaman yönetiminde yaş değişkeni ile ilgili anlamlı bir fark görülürken diğer üç çalışmada zaman yönetiminde yaş değişkeni ile ilgili anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu çalışmada ise sadece ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri “zamanı planlama becerisi” boyutunda fark gösterirken ve diğer boyutlarda farklılık yoktur. Yaş değişkeni, yöneticilerin mesleki ve kişisel olgunluk düzeyleriyle edinilen deneyimlerin farklı olmasıyla yakından ilgilidir. Araştırma evrenindeki dağılımların bu sonucun çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin “medeni durum” değişkenine göre görüşleri “zamanı planlama becerisi” boyutuna göre farklılık göstermektedir. “Zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzakları becerisi” boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bekar ilköğretim okul yöneticileri, evli olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre plan yapma becerilerinde daha +yeterli oldukları görüşündedirler. Bu durumda evli yöneticilerin evliliğin verdiği iş yükü ve yoğunluğu ile planlamaya gerekli zamanı ayıramadıkları fakat o kadar iş yükünü yetiştirebilmek için zaman tuzaklarına düşmeden zamanı etkin kullandıkları ve bunu rutine dönüştürdükleri söylenebilir. Gözel (2009)'in öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma bulguları, bu çalışma bulgularını desteklemektedir. Zaman yönetiminin “zaman planlaması” alt

boyutuna ilişkin görüşlerin farklılık gösterdiği bulunmuştur. Yöneticilerin liderlik anlayışlarını incelemiş ve medeni durum değişkene göre de gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu saptayan Yılmaz ve Şahin (2016, 607)'in çalışmasında ise evli olan katılımcıların bekar olanlara göre daha başarılı oldukları, aile yaşantısının dönüştürücü liderlik düzeylerine ve dolayısıyla yöneticiliğe olumlu katkı yaptığı sonucuna varılmıştır. Süsin (2012)'in çalışmasında ise zaman yönetiminin her üç boyutunda da medeni duruma göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Zaman yönetimi ile ilgili incelenmiş olan diğer araştırmalarda medeni durum değişkeninin genel olarak ele alınmamış olduğu görülmüştür. Bununla beraber değişkenin ele alındığı yukarıdaki çalışmalarda görüldüğü üzere tek bir çalışmada herhangi bir fark görülmemiş, fark görülen çalışmalarda ise bu çalışmanın aksine, evli olanların bekar olanlara göre zaman yönetimi becerilerinde daha yeterli oldukları sonucuna varılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki kıdem” değişkenine göre “zamanı planlama” ve “zamanı etkin kullanma becerileri” boyutlarında görüşleri farklılık gösterirken “zaman tuzaklarına düşmeme” boyutunda farklılık yoktur. “Zamanı planlama becerisi” boyutunda 11-15 yıl aralığında yönetim deneyime sahip yöneticilerin; yöneticilikteki kıdemi 5 yıl ve az olan yöneticilere göre daha başarılı oldukları; “zamanı etkin kullanma becerisi” boyutunda ise 11-15 yıl aralığında deneyime sahip yöneticilerin 5 yıl ve daha az, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında deneyime sahip yöneticilere nazaran daha başarılı oldukları söylenebilir. Kaykanacı (2003), Karaköse (2009) ve Süsin (2012)'in çalışmalarında da araştırmada elde edilen tecrübesi fazla olan idarecilerin tecrübesi az olan idarecilere göre daha başarılı oldukları sonucuna benzer sonuçlar bulunmuştur. Bu sonuçlar, bu çalışmada da olduğu gibi, deneyimli yöneticilerin daha başarılı oldukları yönündedir. Bu durumda yöneticilik deneyimi arttıkça zaman yönetimi becerilerinin, yönetici için rutin bir uygulama haline gelmiş olmasının, zaman yönetimi tarzlarının her yöneticinin kendi karakterine uygun olarak, yıllar geçtikçe şekillenmiş olmasının önemli rolleri olduğu söylenebilir. Robertson (1999)'un deneyim bakımından katılımcılarının %68'inin kıdem yılının 11 yıl ve üzeri olduğu çalışmasında edilen verilere göre; kıdem ve deneyim durumu okul yöneticilerinin zaman yönetimi tarzlarına anlamlı bir etkide bulunmamaktadır. Terzi (2007)'nin çalışmasının sonuçlarına göre de okul yöneticilerinin hem yöneticilik

görevleri için ayırdıkları zaman boyutunda hem de etkili zaman kullanımını engelleyen etmenler boyutunda hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin “okul türü” değişkenine göre görüşleri “zamanı planlama becerileri” boyutunda farklılık göstermektedir. “Zamanı etkin kullanma becerileri” ve “zaman tuzaklarına düşmeme” boyutlarında görüşleri arasında fark yoktur. Özel ilköğretim okulu yöneticileri resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre zamanı planlama becerilerinde daha yeterli oldukları görüşündedirler. Genel olarak, zaman yönetimi incelenen araştırmalarda okul türü değişkeninde alt boyutlar itibari ile birebir aynı olma durumu söz konusu olmasa da Gözel (2009)’in ve Fidan (2011)’in çalışmalarında özel sektör yöneticilerinin çeşitli boyutlarda daha başarılı oldukları sonucuna varılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin “okul büyüklüğü (öğrenci sayısı) değişkenine göre “zaman planlaması becerisi” boyutunda görüşleri arasında farklılık yokken, “zamanı etkin kullanma becerileri” ve “zaman tuzaklarına düşmeme” boyutlarında görüşleri farklılık göstermektedir. Öğrenci sayısı 500 ve daha az olan okulların yöneticileri öğrenci sayısı 501-1000 arası olan okul yöneticilerinden ve öğrenci sayısı 2001 ve üzeri olan okul yöneticilerinden “Zamanı etkin kullanma becerisi” boyutunda kendilerini daha yeterli görmektedirler. Öğrenci sayısı 1001-1500 arası olan okul yöneticileri de öğrenci sayısı 501-1000 arası olan okul yöneticilerinden ve öğrenci sayısı 2001 ve üzeri olan okul yöneticilerinden kendilerini daha yeterli görmektedirler. Öğrenci sayısı 501-1000 olan okul yöneticileri; öğrencisi sayısı 1501-2000 arası olan yöneticilere göre “zaman tuzaklarına düşmeme” boyutunda daha yeterli oldukları görüşündedirler. Öğrenci sayısı az olan okul yöneticilerinin “Zamanı etkin kullanma becerisi” ve “zaman tuzaklarına düşmeme” boyutlarında daha becerikli oldukları söylenebilir. Bu durumda; elbette öğrenci sayısı arttıkça her anlamda daha çok talebin doğması, daha fazla öğretmenin koordine edilmesi, daha fazla veli ile iletişim kurulması, daha fazla evrak işinin ortaya çıkmasının sebep olduğu söylenebilir. Aynı değişkeni ele alan diğer araştırmalardan Robertson (1999) ve Altun (2011)’un araştırma sonuçları bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Süsin’in (2012) araştırmasında

ise okul büyüklüğüne göre yöneticilerin “zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzaklarına düşmeme” boyutlarında görüşleri arasında farklılık yoktur.

5.2. Sonuç

5.2.1. Ana Probleme İlişkin Genel Sonuçlar

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimi becerisinin” ve “zaman planlaması becerisi”, “zamanı etkin kullanma becerisi” ve “zaman tuzaklarına düşmeme becerisinin” alt boyutlarında “aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığına” göre “yüksek” değere sahiptir. İlköğretim okulu yöneticileri yüksek düzeyde zaman yönetimi becerilerine sahip olduğu, başka bir deyişle, kendilerini yeterli görmektedirler.

5.2.2. Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar

1. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyete göre “zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzaklarına düşmeme” becerilerinde görüşleri arasında farklılık yoktur. Kadın ve erkek ilköğretim okulu yöneticileri zaman yönetimi becerilerinde kendilerini yeterli görmektedirler.

2. İlköğretim okulu yöneticilerinin yaşlarına göre zaman yönetimi becerileriyle ilgili elde edilen verilere göre “zaman planlaması” boyutu itibariyle 26-30 yaş aralığındaki ilköğretim okulu yöneticileri güne zamanı planlayarak başlama, haftalık ve günlük plan hazırlama, amaç belirleme, etkinlik programlama, çalışma takvimi hazırlama ve amaç-uygulama orantısını kurma bakımlarından 31-35 ve 36-40 yaş gruplarındaki yöneticilere göre kendilerini daha yeterli görmektedirler. “Zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzakları” boyutları itibariyle yaş değişkenine göre görüşler farklılık göstermemiştir.

3. İlköğretim okulu yöneticilerinin medeni durumları itibariyle “zaman planlaması” boyutuna göre görüşleri incelendiğinde bekar ilköğretim okul

yöneticilerinin güne zamanı planlayarak başlama, haftalık ve günlük plan hazırlama, çalışmalarını vaktinde bitirmek için amaç saptama, etkinlik programlama, çalışma takvimi hazırlama ve amaç-uygulama orantısını kurma bakımlarından evli olan ilköğretim okulu yöneticilerine nazaran daha başarılı oldukları söylenebilir. “Zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzakları” boyutlarında medeni duruma göre farklılık saptanmamıştır.

4. İlköğretim okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre “zaman planlaması” boyutunda 11-15 yıl aralığında deneyime sahip yöneticilerin güne zamanı planlayarak başlama, haftalık ve günlük plan hazırlama, haftalık amaç belirleme, her gün planlama için zaman ayırma, günlük olarak bireysel amaçlar belirleme, zamanı verimli kullanma, etkinlik programlama, çalışma takvimi hazırlama ve amaç-uygulama orantısını kurma bakımlarından yöneticilikteki kıdemi 5 yıl ve az olan yöneticilere göre kendilerinin daha yeterli olduğu görüşündedirler. “Zamanı etkin kullanma” boyutunda 11-15 yıl aralığında deneyime sahip yöneticiler yazılı plan oluşturma, her işi bir kere ele alma, öncelikli işleri belirleme, hedefi ortaya koyma, planların gerçekleşme oranını değerlendirme, günlük aktiviteleri zamanında bitirme, önleyici tedbirler alma, teknolojiye yeteri kadar faydalanma, önemli tarihleri işaretleme, boş vakti önemli işlerle değerlendirme maddeleri bakımından 5 yıl ve daha az, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında deneyime sahip yöneticilere göre daha yeterli oldukları görüşündedirler. “Zaman tuzakları” maddelerinin kıdeme göre grup ortalamaları arasında ise farklılık görülmemiştir.

5. İlköğretim okul yöneticilerinin okul türüne göre “zaman planlaması” boyutunda ise özel ilköğretim okulu yöneticilerinin güne zamanı planlayarak başlama, haftalık ve günlük plan hazırlama, çalışmalarını vaktinde bitirmek için amaç saptama, etkinlik programlama, çalışma takvimi hazırlama ve amaç-uygulama orantısını kurma bakımlarından resmi ilköğretim okulu yöneticilerine nazaran daha başarılı oldukları söylenebilir. Okul türü değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzakları” boyutlarında görüşler farklılık göstermemiştir.

6. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul büyüklüğü değişkenine göre “zaman planlaması” boyutunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. “Zamanı etkin kullanma”

boyutu itibariyle ise öğrenci sayısı 500 ve daha az olan okulların yöneticileri, öğrenci sayısı 501-1000 arası olan okul yöneticilerinden ve öğrenci sayısı 2001 ve üzeri olan okul yöneticilerinden daha yeterli oldukları görüşündedirler. Öğrenci sayısı 1001-1500 arası olan okul yöneticileri de öğrenci sayısı 501-1000 arası olan okul yöneticilerinden ve öğrenci sayısı 2001 ve üzeri olan okul yöneticilerine göre kendilerini daha becerikli görmektedirler. Zaman tuzakları boyutunda ise öğrenci sayısı 501-1000 olan okul yöneticilerinin; zamanı planlama konusunda başarılı olmadığını düşünme, kendi özel işlerine okulun işlerinden daha çok zaman harcama, zaman kaybettirici alışkanlıklara devam etme, okulla ilgili işleri son güne bırakma, mesai saati içindeki işleri mesai dışına taşıma, çalışmaların sık sık kesilmesi, ziyaretçiler sebebiyle günlük çalışmaların aksaması, internette çok zaman harcama, aradığını zamanında bulamama, düzensiz çalışma ortamında bulunma, yetki devrinde bulunamama gibi zaman tuzaklarına öğrencisi sayısı 1501-2000 arası olan yöneticilere göre daha az düşmekte oldukları sonucuna varılmıştır.

5.3. Öneriler

Araştırma sonuçlarına ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

5.3.1. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler

1. Araştırma bulgularında yöneticilerin zamanı planlamada iyi bir düzeyde oldukları fakat zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına düşmeme boyutlarında bu düzeyin biraz daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu nedenle planlanan çalışmaların gerçekleşmesi için zaman tuzaklarına düşmeme konusunda zaman tuzakları maddeleri incelenerek her bireyin kendisi için zaman tuzağının ne olduğunu keşfetmesi, gerekli tedbirleri alması, uygulamada örgüt iklimi ve psikolojik durumların elverişli hale getirilmesi faydalı olabilir.

2. Yöneticiler, genel zaman yönetimi becerilerinde başarılı bulunmuş olmalarıyla birlikte performanslarının zamanla düşmemesi ve değişen teknolojinin

zaman yönetimine olan etkilerini yakından takip edebilmek amacıyla çeşitli eğitim programlarını ve teknolojik uygulamaları takip edebilirler.

3. Yaşları 30 ve üzeri olan yöneticilerin zamanı planlama boyutunda performansları yaşları 30 ve altında olan yöneticilere nazaran daha düşük çıkmış olmasından dolayı bu alandaki pratiklerini tazeleyebilecekleri eğitim, okuma ve uygulamalara yönelmeleri faydalı olabilir.

4. Bu çalışmada da görüldüğü üzere modern dünyanın kadın ve erkek yöneticileri arasında herhangi bir fark ortaya çıkmamış, kadınların da zaman yönetimini erkeklerle aynı başarı düzeyinde gerçekleştirdikleri görülmüştür. Benzer araştırmalarda kadın yöneticilerin sayılarının az olması nedeniyle cinsiyet değişkenine yer verilmediği saptanmıştır. Bu değişkenin yapılacak araştırmalarda dikkate alınması, kadın yöneticilerin yönetimde daha güçlü bir şekilde varoluşlarına bağlıdır.

5. Zaman yönetimi, bir yetiden çok bir beceri olduğu göz önünde bulundurulursa bunun geliştirilebileceği anlaşılır ki bu amaçla çeşitli zaman yönetimi yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Yöneticiler çalışmamızda da ana hatlarıyla sunmaya çalıştığımız “Düzen ya da Düzenli Yaşam Yaklaşımı”, “Savaşçı Yaklaşımı”, “Hedef Yaklaşımı”, “Sihirli Araç Yaklaşımı” gibi yaklaşımları öğrenerek kendilerine uygun birer araç olarak kullanabilirler.

6. Zaman yönetimi konusundaki bilgi ve beceri eksikliği seminerlerle giderilebilir ve hatta "zaman yönetimi" üniversitelerin hatta ortaöğrenim kurumlarının eğitim müfredatına ders olarak konulabilir. Çünkü uygulanması gereken müfredatlar kapsamında “zaman yönetimi”, öğrenci, öğretmen ve yönetici için çok büyük öneme sahiptir. Sınıf yönetimi dersi ve benzeri derslerde yer alan “zaman yönetimi” konusu uygulamalı örneklerle zenginleştirilebilir.

7. Zaman yönetimi konusunda Erasmus ya da Comenius projeleri hazırlanması daha aktif bir katılımı ortak bilinçlenmeyi ve gelişimi sağlayabilir.

5.3.2. Araştırmacılar İçin neriler

1. Zaman yönetimi becerisine ait maddelerin ortalamalarında en yüksek ortalama "*bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalanırım*" maddesine aittir. "Acaba internet ne kadar verimli kullanılıyor ve zaman tuzaklarına düşürmede etkisi söz konusu mudur?" sorusu araştırma konusu olarak ele alınabilir.

2. Okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerinin, liderlik ve motivasyon davranışlarına etkisi araştırılabilir.

3. Zaman yönetimini farklı değişkenler açısından inceleyen nitel ve nicel araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair J. ve Adair T. (1999). *Zaman Yönetimi* (Çev.: Bengi Güngör). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Adair J. ve Allen, M. (2004). *Time management and personel development*. Londra: Thorogood Publishing.
- Akatay, A. (2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 281-300
- Akatay, A. ve Yelkikalan, N. (2008). Zaman Yönetimi Ve Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, 15-25.
- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetimsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (38), 170-197.
- Akgemci, T.; Çelik, A.; Aydoğan, E.; Akatay A. (2003). *Zaman yönetimi ve yönetimsel zamanda etkinlik*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alay, S. (2000). *Relationship Between Time Management and Academic Achievement of Selected University Students*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alay, S. ve Koçak, S. (2003). Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 35, 326-335
- Altun, S. Akbaba (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (4), 491-507.

- Andıç, H. (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Arazsu, O. (2005). *İstanbul İli Kâğıthane İlçesinde Çalışan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlere Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ardıç, C. (2010). *Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetimince Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Arseven, A. D. (2001). *Alan Araştırma Yöntemi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Aydın, Şule (2004) Örgütsel stres yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 3-4.
- Aytaç, Ö. (2002). Boş zaman üzerine kuramsal yaklaşımlar. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 231-260.
- Balcı, A. (1990). Zaman yönetimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 23 (1).
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Ankara: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Kariyer Developer Yayınları.
- Basım, N.; Çetin, F.; Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63), 20-34.

- Baş, T. ve Ardiç, K. (2003). Verimlilik için iş disiplini ve etkin disiplin sisteminin kurulması. *Amme İdaresi Dergisi*, 36 (3), 131-143.
- Başar, A. ve Oktay, E. (1998). *Uygulamalı İstatistik 2*. Erzurum: Şafak Yayınevi.
- Bayramlı, Ü. Ü. (2006). *Zaman Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Büyükbayraktar, Ç. (2011). *Üniversite Öğrencilerinde Mükemmeliyetçilik ve Öfke İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Covey, S.; Merrill, A. R.; Merrill, R. R. (2005). *Önemli işlere öncelik: Yaşamak, sevmek, öğrenmek ve ardında bir miras bırakmak* (Çev. Osman Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınevi.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474, Ankara: Pegem Yayınları.
- Çeri, B. K.; Çavuşoğlu, C; Gürol M. (2015). Üniversite Öğrencilerinin Akademik Erteleme Düzeylerinin İncelenmesi. *International Journal of Social Science*, 34, 385-394.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 267-276.
- Çimen, K; Ekinci, N; Altınok B.; Özdilek, Ç. (2017). Üniversite öğretim elemanlarının zaman yönetimi anlayışlarının incelenmesi, *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 111-118.
- Çokluk, Ö.; Şekercioğlu G., Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Daştan, S. (2012) *Organizasyonlarda zaman yönetiminin işgörenlerin performansına etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Delice, A. (2010) Nicel Araştırmalarda Örneklem Sorunu, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (4), 1972-1999
- Demir, H. (2003). *Zaman yönetimi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2, 353-374.
- Demirtaş H.; Özer, N. (2007). Öğretmen adaylarının zaman yönetimi becerileri ile akademik başarısı arasındaki ilişkisi, *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 34-47.
- Deniz, M. E.; Traş, Z.; Aydoğan, D. (2010). Akademik erteleme ve denetim odağının duygusal zekâ açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 607-632.
- Dinler, A. M. (2009). Stratejik yönetim sürecinde vizyon ve misyon, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(2).
- Dornan, J. (1997). *Başarı için stratejiler* (Çev. İdil Güpgüpoğlu). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1996). *Etkin Yöneticilik* (Çev: Ahmet Özden-Nuray Tunalı). İstanbul: Eti Kitapları.

- Dunning, D. (2011) The Dunning–Kruger Effect: On Being Ignorant of One’s Own Ignorance, *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 44, s.247-290
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Vipaş Aş. Yayınları.
- Erden, S.; Hatun, O. (2015). İnternet bağımlılığı ile başa çıkmada bilişsel davranışçı yaklaşımın kullanılması: bir olgu sunumu. *Addicta: The Turkish Journal on Addictions*, 2 (1), 53-83.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Fergan, O. (1974). *İşletme Yönetiminde Sistem*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*, İstanbul: Seçkin Yayınları.
- Göçgün, Ö. (2012). *İnsanın dünyası, kültürel değerler, sosyal ve psikolojik yansımalar*. Ankara: Atatürk Kültür Merkezi Yayınları.
- Gözel, E. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Gunter, de B. (1973). *Buridan's Ass* (translated by John Peet). Berlin: Seven Seas Publishers.
- Gürbüz, M. ve Aydın, A. H. (2012). Zaman kavramı ve yönetimi. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (9), 1-20.
- Hacıoğlu, N., Gökdeniz, A., Dinç, Y. (2003). *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık

- Hall, B. L., ve Hursch, D. E. (1982). An evaluation of the effects of a time management training program on work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3, 73-96.
- Haynes, M. E. (1999). *Kişisel zaman yönetimi* (Çev. Yaşar Bülbül). İstanbul: Alfa Yayınları.
- İğdel, S. (2001). Yöneticiler ve zaman tuzakları, *Türk İdare Dergisi*, 432.
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen -Öğrenci İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İşcan, S. (2008). *Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Juniu, S. (2000). Downshifting: regaining the essence of leisure. *Journal of Leisure Research*, 32, 1.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- Karagöz, Y.; Kınır, S; Mesci M., Akbaş, Z. (2010). Zamanın etkin kullanımını sağlayan faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 97-108.
- Karaköse, T. (2009) Okul müdürlerinin bireysel zaman yönetimi becerileri, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 42, 149-160.
- Karaoğlan, A. D. (2003). *Üst düzey yöneticilerin zaman yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.

- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kartal, M. (1998). *Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri: Parametrik ve Nonparametrik Teknikler*, Erzurum: Şafak Yayınevi.
- Kaykanacı, M. (2003) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem Ve Harcadıkları Zaman, *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11, (1), 137-158
- Khan, I. A.; Khan, U. A.; Munir, A. S.; Naseeruddin M. (2015) The Effect of Training on Principals' Time Management Practices: A Focus on Time Management Areas, School's Level, Locality and Complexity, *FWU Journal of Social Sciences*, 9, (2), 82-94.
- Kıral, E. (2014). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mükemmeliyetçilik Algısı ve Kontrol Odağı İle İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kıngır S., (2007). *Yönetimsel Anlamda Zamanın Etkin Kullanımı ve Bir Araştırma*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Kocabaş, İ. ve Erdem, R. (2003). Yönetici aday öğretmenlerin kişisel zaman yönetimi davranışları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 191-202.
- Kocaekşi, S. (Ed.) (2012). *Boş Zaman ve Rekreasyon yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koch, R. (1998). *The 80/20 Principle the secret of achieving more with less*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Köktaş, Ş. ve Köktaş V. (2007). *Etkili Sınıf Yönetimi*, Adana: Çeskod Yayınları.

- Latif, H.; Fidan, F.; Uçkun, G. (2005). Üniversite gençliğinin zaman yönetimi bilinci ve eğilimleri (Sakarya Üniversitesi Örneği). *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 50, 41-51.
- Levinson, H. (2008). *Liderlik psikolojisi* (Çev. Dinç Tayanç). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Macan, T. H.; Shahani C.; Dipboye R. L.; Phillips A. P. (1990). Collage students' time management correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82 (4), 760-768.
- Mackenzie, A. ve Nickerson P. (2009). *The Time Trap*. New York: American Management Association.
- Mackenzie R. A. (1989). *Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?* , Çev.: Yakut Güneri, İstanbul: Amacom İlgı Yayınları
- Malkoç, M. (2011). Dil biliminde zamanın tanımı ve işlevi nedir? *Turkish Studies Dergisi*, (6)3, 1075-1081.
- Melnick, S. A. ve Meister, D. G. (2008). A comparison of beginning and experien teachers' concerns. *Educational Research Quarterly*, (31) 3, 39-56.
- Mogilner, C.; Chance, Z.; Norton, M. I. (2012) Giving time gives you time, *Association for Psychological Science*, 23 (10), 1233-1238.
- Negiz, N. ve Yemen A. (2011) Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı, *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214
- Onodugo, I. C. (2014). Time management: A panacea for success in a corporate organisation. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(3), 9-13.

- Ölçer, F. (1999). Verimli zaman kullanımının etmenleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 32 (3), 129-148.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 163-178.
- Özer, M. A. (2010). Verimli örgüt yönetimi için zaman yönetimi. *Çimento İşveren Dergisi*, 24(1), Ankara: ÇEİS Yayınları.
- Özgüngör, S. (2003). Mükemmeliyetçilik ve Özerklik Destekleyici Davranışların Amaç Tazları İle İlişkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 28 (127), 25-30.
- Özkarlı, N. ve Dane, F. (2013). Motivasyon ve Planlama. N. Tarhan (ed.), *Pozitif Psikoloji çoklu zekâ uygulamaları*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Özkılıç R. ve Korkmaz, N., H. (2004). Sosyal bilimler, fen bilimleri ve beden eğitimi spor öğretmenlerinin sınıfta zaman yönetimine ilişkin davranışları. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 281-293.
- Perry, J. (2014). *Erteleme Sanatı, oyalanma, savsaklama ve kaytarma rehberi*. İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Robertson, P.J. (1999). *Time management practices of school principals in the United States*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitü, Virginia, ABD
- Sabuncuoğlu, Z.; Paşa, M.; Kaymaz, K. (2010). *Zaman Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Sahito, Z. & Vaisanen, P. (2017). Effect of time management on the job satisfaction and motivation of teacher educators: a narrative analysis, *International Journal of Higher Education*, 6, (2).
- Scout, M. (1995). *Zaman Yönetimi*. İstanbul: Rota Yayın ve Yapım.
- Senge, P. M. (1993). *Beşinci disiplin: öğrenen organizasyon düşüncüsü ve uygulaması* (Çev. Ayşegül İldeniz). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sezen, A. (2013). İlahiyat fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 38,1-18.
- Silahtaroglu, F. (2004). *Akademisyenlerde Zaman Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Smith, H. W. (1998). *Hayatı ve zamanı yönetmenin 10 doğal yasası: üretkenliği ve iç huzuru artırmak için kanıtlanmış stratejiler* (Çev. Adalet Çelbiş). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Smith, J. (1998b). *Daha iyi nasıl zaman yönetimi* (Çev. Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Süsin, M. (2012). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetim ve Denetimi Bilim Dalı.
- Şahin, İ ve Gümüş, E (2016) İlkokul Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 24-49
- Tağraf, H. ve Arslan, T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), 149-160.

- Tanrıseven I. ve Aykaç, M. (2014). Üniversite öğrencilerine zamanı iyi kullanma farkındalığının yaratıcı drama yoluyla kazandırılması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36, 87-100.
- Tarhan, N. (2013). *Duyguların Psikolojisi*. İstanbul, Timaş Yayınları.
- Tarhan, N. (Ed.). (2013b). *Pozitif psikoloji çoklu zeka uygulamaları*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tatlılıoğlu, K. (2014). Üniversite öğrencilerinin beş faktör kişilik kuramı'na göre kişilik özellikleri alt boyutlarının incelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi*, XVII, 939-971.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi: okul yöneticisinin iş alanları, alanlara giren işler, işlerin işlemleri, işlem basamakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (2003). *Zaman yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Terzi, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Topal, N. (2009). *Derste Zaman Yönetimi: İlköğretim 3. Sınıf Hayat Bilgisi Dersine Yönelik Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Toprak, M. A. (2005). *Sorularla zaman yönetimi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Kobi Danışma Birimi.
- Tracey, B. (2013). *Time management*. New York: American Management Association.

- Trueman M. Ve Hartley J. (1996), A comparison between the time-management skills and academic performance of mature and traditional-entry university students, *Higher Education*, 32, 199-215.
- Turla, P. ve Hawkins, K. (1984). *Time management made easy*. United States: Penguin Books Ltd.
- Tutar, H. (Ed.). (2007). *Zaman Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türe, G. (2013). *Hazırlık Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Stres Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Yeditepe Üniversitesi Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi
- Uzgören, N. (2012). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ülgen H. ve Mirze S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Üstünova, K. (2005). Türkçe’de zaman kavramı ve işlenişi. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 187-201.
- Witt, L. A., Burke, L. ve Kacmar, K. M. (2001). When does personality matter? Testing Mischel's argument using rwg(j). *Manuscript presented at the 61st Annual Academy of Management Meeting*, Washington, DC.
- Yeşil, F. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1), 25-46.

- Yılmaz, İ.; Yoncalık, O.; Bektaş, F. (2009). Zaman yönetimi davranışı ile akademik başarı arasındaki ilişki, *E-Journal Of New World Sciences Academy Sports Sciences*,5 (3), 187-194.
- Yılmaz, M. (2016) Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının sosyodemografik faktörleri bağlamında incelenmesi: kadın yöneticiler üzerinde bir araştırma, *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(15), 293-313
- Yılmaz, R. ve Şahin F. Y. (2016) Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Yordanması, *25. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 36(3): 595-615
- Yurdunkulu, A. (2016) *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Yurtseven, R. (1998). Stratejik yönetim sürecinde misyon kavramı. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Yönetim Dergisi*, 29, 26-33.
- Yurtseven, F. (2011). Kendine Güven. A. Zara (Ed.), *Yaşadıkça: Ruhsal sorunlar ve başa çıkma yolları*. İstanbul: İmge Yayınevi.

İnternet Kaynakları

Büyük Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.54edc386e1e7e9.18554142 (20.02.2015)

Britton B. K. ve Tesser A. (1991). Effects of time management practices on college grades. *Journal of Educational Psychology*, 83 (3), 405–410.

<https://www.researchgate.net/> (01.09.2017)

Davis, K. (1994). Açık kapı politikası, *Yönetim Dergisi*, (18).

<http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-18-1994-1.pdf> (10.11.2015)

Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon Ve Misyon, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, 5 (2)

<http://home.anadolu.edu.tr/~naksu/vizyonstrateji.pdf> (27.10.2015)

Erözkan, A. (2009). Üniversite öğrencilerinin mükemmeliyetçilik eğilimleri ve depresyon düzeyleri, <http://www.world-education-center.org/index.php/cjes/article/download/32/28> (10.04.2015)

Fidan F., Latif H. ve Uçkun G., (2005) Üniversite öğrencileri ne yapıyor? Zaman değerlendirme mi zaman geçirme mi? (Sakarya Üniversitesi Örneği) <http://www.isletme-finans.com> (10.04.2015)

McKean, M.; Misra, R. (2000) "Collage Students' Academic Stress and its Relation to Their Anxiety", *American Journal of Health Studies*, 16(1), 41-51 https://www.researchgate.net/publication/209835950_College_students'academic_stress_and_its_relation_to_their_anxiety_time_management_and_leisure_satisfaction (15.12.2017)

Otrar, M. (2017) <http://mustafaotrar.net/istatistik> (10.11.2017)

Wells G. D. (1994). *Time-Management and Academic Achievement* (Master of Arts in Psychology), University of Windsor, Canada, <http://scholar.uwindsor.ca/etd/4393/> (05.10.2016)

Zulauf, C. R. ve Gortner, A. K. (1999). Use Of Time And Academic Performance of Colege Students: Does Studying Matter? *Paper selected for presentation*

American Agricultural Economics Association Annual


Meeting. <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/21547/1/sp99zu01.pdf>

(15.10.2016)



EKLER

EK 1: ARAŞTIRMA İZİNİ



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

Sayı : 59090411/20/810406 24/02/2014
 Konu: Araştırma (Dilek ÇINAR)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Abant İzzet Baysal Üniversitesinin 10.02.2014 tarih ve 97 sayılı yazısı.
 b) MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.
 c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 19.02.2014 tarihli tutanağı.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Dilek ÇINAR'ın "*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi (Ümraniye İlçesi Örneği)*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını Ümraniye İlçesindeki ilkokullarda; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
24/02/2014

Harun KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c2ea-7bd8-3185-874f-a7c6 kodu ile yapılabilir.

İ Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
E-Posta: Sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212) 455 06 52

EK 2: ANKET İZİN ONAYI

ÖZET

TARİH: 01 / 06 / 2014

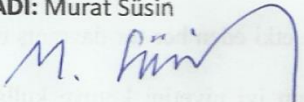
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA ve YAYIN ETİĞİ KURULU
BAŞKANLIĞINA**

Kurulunuzdan onay alınması halinde *Dilek ÇINAR* tarafından gerçekleştirilecek olan *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri* başlıklı bilimsel çalışmada, tarafımdan geliştirilmiş olan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri" ölçeğinin kullanılmasına izin veriyorum.

ÖLÇEK SAHİBİNİN;

UNVANI: Öğretmen / Uzman

ADI SOYADI: Murat Süsin

İMZA 

İŞ ADRESİ: 2. Gündoğan Mh. Zeren Sok. No:17 Merkez/ BALIKESİR

TELEFON: 0506 610 81 20

E-POSTA: muratsusin@hotmail.com

ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİ	<u>TAMAMEN</u> <u>KATILYORUM</u>	<u>KATILYORUM</u>	<u>FİKRİM YOK</u>	<u>KATILMIYORUM</u>	<u>HİÇ KATILMIYORUM</u>
	5	4	3	2	1
1.Güne zamanı planlayarak başlarım.					
2.Hafta başlarında o hafta için bir dizi amaç belirlerim.					
3.Her gün planlama için zaman ayırırım.					
4.Her gün kendim için bir takım amaçlar belirlerim.					
5.Her gün yapmak zorunda olduğum işlerin listesini yazılı olarak yaparım.					
6.Okul günlerinde yapılması gereken etkinliklerin (program, tören, kutlama, toplantı) programını yaparım.					
7.Bir sonraki hafta için ne yapmak istediğimi net olarak belirlerim.					
8.Çalışmalarımı bitirmek için bir tarih saptarım.					
9.Çok uğraş gerektiren işlerim için zamanı programlamaya çalışırım.					
10.Zamanı verimli kullanırım.					
11.Amaçlarımın hepsini belirlediğim zaman içinde başarabileceğimi düşünürüm.					
12.Günlük çalışmalarımı yazılı bir plan dâhilinde gerçekleştiririm.					
13. Her bir işi bir kere ele alırım.					
14.Mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirlerim.					
15.Planlama yapmadan önce ulaşmak istediğim hedefi net bir şekilde belirlerim.					
16.Gün sonunda planlarımın ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ederim.					
17.Günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitiririm.					
18.Sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler alırım.					
19.Rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaparım.					
20.İşime ve toplantılara zamanında gelirim.					
21.Belirli bir zamanda belirli bir işi bitiririm.					
22.Günlük planlarımı yazılı olmaktan çok zihnimde tasarlarım.					

23.Bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalanırım.					
24. İşlerimle ilgili önemli tarihleri(program,tören,kutlama,toplantı)işaretlerim.					
25.Yakın tarihte program, tören, kutlama, toplantı olmasa bile ilgili dokümanları düzenli olarak gözden geçiririm.					
26.Üzerinde çalıştığım işleri boş zaman bulduğumda yapmak için yanımda taşırım.					
27.Okul işlerimi engellememesi için gerektiğinde insanların taleplerini reddederim.					
28.Yapacak bir işim yoksa meşgul olacak bir şeyler bulurum.					
29.Zamanı planlama konusunda başarılı olmadığımı düşünüyorum.					
30.Normal bir okul gününde kendi özel işlerime okul işlerinden daha çok zaman harcarım.					
31.Zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam ederim.					
32.Okulla ilgili işlerimi son güne bırakırım.					
33.Çoğunlukla mesai saatleri içinde yapmam gereken işler mesai dışına taşar.					
34.Mesai içinde çalışma zamanımın çoğu plan dışı olaylara harcanıyor.					
35.Çalışmalarım telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilir.					
36.Ziyaretçiler sebebiyle(okul içi- okul dışı)günlük çalışmalarım aksar.					
37.Öğrencilerin görüşme istekleri nedeniyle çalışmalarım bölünür.					
38.Masam tertipli ve düzenlidir.					
39.Çalışmalarımda işimin harici internette çok zaman harcarım.					
40.Genellikle önemli işlerimi ertelemek zorunda kalırım.					
41.Her şeyi ait olduğu yere koyar ve aradığım zaman da bulurum.					
42.Fiziki çalışma ortamım (ışıklandırma, ses, görüntü, oturma düzeni v.b.)oldukça rahattır.					
43.Toplantılar nedeniyle(okul içi- okul dışı)çalışmalarımda aksamalar olur.					
44.Okulda diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalırım.					
45.Çalışma hayatımda yetki devrinde bulunurum.					
46.Okul çalışanları arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünürüm.					

ÖZGEÇMİŞ

1985 doğumlu Dilek Çınar ilkokul ve Ortaokulu, Edirne Havsa ilçesi Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nda, lise öğrenimini Havsa yabancı dil ağırlıklı Melahat Kılıncı Lisesi'nde, üniversite lisans öğrenimini ise Marmara Üniversitesi, Fen Bilgisi Öğretmenliği bölümünde tamamlamıştır. 2007 yılındaki üniversite mezuniyeti sonrası kısa bir müddet özel sektörde çalışmış, ardından 2009 yılında KPSS ile Iğdır Kacerdoğanşalı Köyü Şehit Er Bülent Aras Orta Okulu'na Fen Bilgisi öğretmeni olarak atanmıştır. 2012 yılından itibaren İstanbul Ümraniye Pınarbaşı Ortaokulu ardından Ümraniye Çakmak Ortaokulu'nda çalışmış ve halen Ümraniye Erol Olçok Kız İmam Hatip Anadolu Lisesi'nde çalışmaktadır. Evli ve bir kız annesidir.

İletişim

E- posta: gezgincidilek@gmail.com

Tel: 0216 505 22 22