

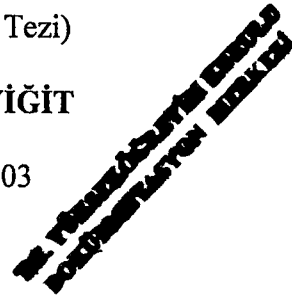


**SEKRETERLERİN YÖNETSEL ZAMANI
VERİMLİ KULLANMALARINI
ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

(Yüksek Lisans Tezi)

Gümran ŞENYİĞİT

Kütahya - 2003



T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

137382

Yüksek Lisans Tezi

**SEKRETERLERİN YÖNETSEL ZAMANI
VERİMLİ KULLANMALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

137382

Danışman

DOÇ. DR. ZEKİ ÇAKMAK

Hazırlayan

Gümran ŞENYİĞİT

0191013144

Kütahya – 2003

Kabul ve Onay

Gümran ŞENYİĞİT'in hazırladığı "Sekreterlerin Yönetmelik Zamanı Verimli Kullanmalarını Etkileyen Faktörler" başlıklı Yüksek Lisans / Doktora tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

14.11.2003

Tez Jürisi

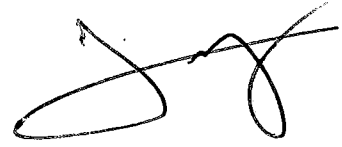
Doç. Dr. Zeki ÇAKMAK (Danışman)



Doç. Dr. Bülent TOKAT



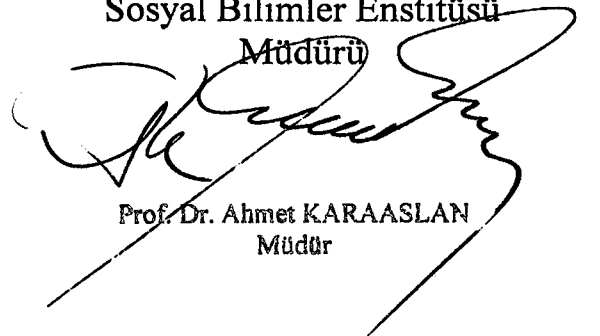
Yrd. Doç. Dr. Abdullah YILMAZ



Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Müdür



Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Sekreterlerin Yönetmel Zamanı Verimli Kullanmalarını Etkileyen Faktörler” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14/10/2003

Gümran ŞENYİĞİT



ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Manisa/Salihli ilçesine bağlı Akviran Köyünde doğdu. İlk ve orta öğrenimini Durasıllı Kasabası'nda, lise öğrenimi Salihli Lisesi'nde tamamladı.

1991 yılında kayıt yaptırdığı Cumhuriyet Üniversitesi Tokat Ziraat Fakültesi Tokat Meslek Yüksekokulu Büro Yönetimi ve Sekreterlik programından 1993 yılında mezun oldu. Aynı yıl Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde sekreter olarak göreve başladı. 1993-1997 yılları arasında Dekan Sekreterliği ve Rektör Yardımcısı sekreterliği görevlerini yaptı. 1997 yılında Celal Bayar Üniversitesi Salihli Meslek Yüksekokulu'na naklen atandı.

1993 yılında ara verdiği eğitimini 1997 yılında tekrar başlayarak 2000 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nden mezun oldu. Aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim – Organizasyon) Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı.

Halen Celal Bayar Üniversitesi Salihli Meslek Yüksekokulu'nda sekreter olarak görev yapmaktadır.

ÖZET

Dünyadaki hızlı değişim süreci ile birlikte insanların gereksinimleri de çeşitlenmekte ve artmaktadır. Buna paralel olarak insan gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan örgütler de artmakta ve gelişmektedirler. Teknolojik alanda ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin çalışma yöntemlerini etkilediği, örgütler arasındaki mesafeleri kısalttığı, örgütlerin birbirleriyle işbirliği yapmalarını kolaylaştırdığı gibi örgütlerin içinde bulunduğu rekabet ortamlarını hareketlendirmiştir. Yoğun rekabet ortamında ise hammadde, enerji, sermaye, işgücü, bilgi ve zaman gibi kaynakları etkin ve verimli kullanabilen örgütler başarıya ulaşabilmektedirler.

Örgütler açısından amaçlara ulaşmadaki başarı önemlidir. Ancak daha da önemlisi, başarıya en doğru yöntem ve daha az kaynak kullanılarak, en kısa zamanda ulaşabilmektir. Örgütün amaçlarına ulaşması için faaliyet gösteren bu amaçla; planlama, organize etme, yönlendirme, düzenleştirme ve denetleme gibi görevleri belirli bir zaman içinde yerine getiren kişiler yöneticilerdir. Yöneticilere bu konuda en çok yardımcı olabilecek kişiler ise sekreterleridir. Sekreterlerin dolayısıyla da yöneticilerin başarısı, belirli bir zaman içerisinde yapmakla görevli olunan görevlerin tam anlamıyla yerine getirilmesine ve sınırlı olan zamanın iyi kullanılmasına bağlıdır.

Sekreterlerin zamanı etkin ve verimli kullanmalarını etkileyen faktörlerin ele alındığı bu çalışmada, sekreterlik, sekreterlik hizmetleri ve zaman yönetimi ile ilgili temel kavramlardan bahsedilmiş, yönetsel zaman yönetimi anlatılmış ve yönetsel zamanı verimli kullanmayı etkileyen faktörler incelenmiştir. Uygulanan alan çalışması değerlendirilerek bu konuda elde edilen veriler doğrultusunda sonuçlar ifade edilmiştir.

ABSTRACT

Human needs vary and increase throughout fast changes in modern life. In accordance with this, organizations, structured to meet social demands, increase and develop. Emerging technological innovations activated the competitive environment where organizations are surrounded by effecting working ways of organizations, shortening distances among organizations and facilitating cooperation of organizations. Enterprises that can effectively and productively use sources like raw materials, energy, capital, labour force, information and time in an intensive business environment of competition are able to gain success.

Success is important for organizations to reach specific aims. But it is more important to reach targets by using best methods, least sources and shortest time. The main role of managers is to carry the organization to intended levels of success by decision making and its implementation. Therefore, they fulfill tasks as planning, organizing, directing, coordination and control within a certain duration. People who are best helpers for managers are their secretaries at these matters. Achievement of secretaries - and also their managers depend on performing missions in certain time period and using limited time in a best way.

Main concepts about secretaryship, secretarial services and time management subjects were mentioned in this study that dealt with the facts influencing effective and productive time usage of secretaries. Administrative time management and factors that effect time management productivity were examined. Conclusions were evaluated by datas of an application of an empirical study.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	V
ABSTRACT.....	vi
TABLolar VE ŞEKİLLER	xiii
KISALTMALAR	xv
TEZ HAKKINDA	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. SEKRETERLİK VE SEKRETERLİK MESLEĞİ	2
1.1.1. Sekreterlik Mesleğinin Tanımı ve Önemi	2
1.1.2. Sekreterlik Mesleğinin Tarihçesi	4
1.1.3. Sekreterlik Mesleğinin Çeşitleri	5
1.1.3.1. Uzmanlık Alanlarına Göre Sekreterler	6
1.1.3.1.1. İşletme Sekreteri	6
1.1.3.1.2. Hukuk Sekreteri	6
1.1.3.1.3. Tıp Sekreteri	7
1.1.3.2. Organizasyondaki Görev Yerlerine Göre Sekreterler	7
1.1.3.2.1. Bölüm Sekreteri	7
1.1.3.2.2. Üst Düzey Yönetici Sekreteri	8
1.1.3.2.3. Yönetici Sekreter	8
1.2. SEKRETERLİK HİZMETLERİ	9
1.2.1. Sekreterin Organizasyon İçindeki Görevleri	9
1.2.1.1. İletişim	10
1.2.1.2. Ziyaretçi Organizasyonu	11
1.2.1.3. Dosyalama	12
1.2.1.4. Seyahat Organizasyonu	14

1.2.1.5. Toplantı Organizasyonu	15
1.2.1.6. Randevu Organizasyonu	17
1.2.2. Sekreterin Organizasyon İçindeki Konumu ve Rolü	18
1.3. ZAMAN OLUGUSU	20
1.3.1. Zamanın Tanımı ve Önemi	20
1.3.2. Zamanın Özellikleri	22
1.3.2.1. Zamanın Soyut Olması	22
1.3.2.2. Eşitlik	22
1.3.2.3. Sınırlılık	23
1.3.2.4. Esneklik	23
1.3.2.5. Kaynak Olarak Zaman	24
1.3.3. Zaman Çeşitleri	24
1.3.3.1. Gerçek (Objektif) Zaman	25
1.3.3.2. Öznel (Subjektif) Zaman	25
1.3.3.3. Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman	26
1.3.3.4. İşletme Açısından Zaman	27
1.3.3.5. Sosyolojik Açısından Zaman	28
1.3.3.6. Yönetimsel Zaman	28
1.4. ZAMAN YÖNETİMİ	29
1.4.1. Tanımı ve Önemi	29
1.4.2. Zaman Yönetiminin Yararları	31
1.4.2.1. Örgüt Açısından	31
1.4.2.2. Yönetici Açısından	33
1.4.2.3. Sekreter Açısından	35

İKİNCİ BÖLÜM

SEKRETERLİK HİZMETLERİNDE YÖNETSEL ZAMAN

2.1. YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİ VE PLANLANMASI	38
2.1.1. Yönetimsel Zaman Yönetiminin Tanımı ve Önemi	38
2.1.2. Zaman Analizi ve Zaman Çizelgelerinin Oluşturulması	40
2.1.3. Amaçların Belirlenmesi	41
2.1.3.1. Örgüt Amaçlarının Belirlenmesi	41

2.1.3.2. Yöneticinin Amaçlarının Belirlenmesi	42
2.1.3.3. Sekreterin Amaçlarının Belirlenmesi	43
2.1.4. Önceliklerin Belirlenmesi	44
2.1.4.1. ABC Analizi	45
2.1.4.2. Pareto Analizi	46
2.1.4.3. Beyin Fırtınası	48
2.1.5. Zaman Planlaması	49
2.1.5.1. Plan Çeşitleri	50
2.1.5.2. Planlama Yöntemleri	51
2.1.5.3. Planlama Araçları	52
2.2. YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNDE ORGANİZASYON	54
2.2.1. İşlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması	55
2.2.2. İşgörenlerin Belirlenmesi	55
2.2.3. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi	56
2.2.4. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi	56
2.2.4.1. Çalışma Alanının Düzenlenmesi	57
2.2.4.2. Masa Düzeni	58
2.3. YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNDE YÜRÜTME	60
2.3.1. Gerekli Yetenek ve İsteğe Sahip Olma	60
2.3.2. Gerekli Araç ve Olanaklara Sahip Olma	60
2.3.3. İş Yerinde Takım Ruhunun Geliştirilmesi	61
2.3.4. Emir – Komuta Sisteminin Kurulması	62
2.3.5. Ast- Üst İlişkileri	64
2.3.6. Yöneticinin Örnek Olması	64
2.4. YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNDE KOORDİNASYON	65
2.4.1. Amaçların Koordinasyonu	65
2.4.2. Örgüt Amaçları İle Çalışanların Amaçlarının Koordinasyonu.....	66
2.4.3. Zamanın ve Faaliyetlerin Koordinasyonu.....	66
2.4.4. Çalışanlar Arasında İşbirliği	67

2.4.5. Koordinasyon Çeşitleri	67
2.5. YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNDE DENETİM	68
2.5.1. Ön Denetim	70
2.5.2. Gün İçinde Denetim	70
2.5.3. Gün Sonunda Denetim	71
2.5.4. Hafta Sonu, Ay Sonu ve Daha Uzun Zaman Dilimlerinde Denetim...	71
2.5.5. Sapmaların Düzeltilmesi	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETSEL ZAMANI VERİMLİ KULLANMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1. YÖNETSEL ZAMANI VERİMLİ KULLANMAYI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	74
3.1.1. Örgüt İçi Faktörler	75
3.1.1.1. Yönetimin Özellikleri İle İlgili Faktörler	75
3.1.1.1.1. Yetki – Sorumluluk Denksizliği	75
3.1.1.1.2. Kumanda Birliği ve Birden Fazla Yönetici ile Çalışma.....	77
3.1.1.1.3. Güdüleme	78
3.1.1.1.4. Örgüt Kültürü	80
3.1.1.2. Yöneticiden Kaynaklanan Faktörler	81
3.1.1.2.1. Yönetici Basamakları	81
3.1.1.2.2. Yöneticinin Kişilik Yapısı	81
3.1.1.3. Görevin Özelliklerinden Kaynaklanan Faktörler	84
3.1.1.3.1. Örgütteki İş Dağıtımı	84
3.1.1.3.2. İş Basitleştirme	85
3.1.1.3.3. Görev Tanımları	85
3.1.1.3.4. Çalışma Koşulları	86
3.1.2. Örgüt Dışı Faktörler	88
3.1.2.1. Telefonlar	88
3.1.2.2. Ziyaretçiler	91
3.1.2.3. Teknoloji	92

3.2. YÖNETSEL ZAMANI VERİMLİ KULLANMAYI ETKİLEYEN KİŞİSEL FAKTÖRLER	93
3.2.1. Genel Faktörler	94
3.2.1.1. Yaş	94
3.2.1.2. Cinsiyet	94
3.2.1.3. Eğitim	95
3.2.2. Özel Faktörler	96
3.2.2.1. Kişilik Özellikleri	96
3.2.2.1.1. A Tipi Kişilik Özellikleri	97
3.2.2.1.2. B Tipi Kişilik Özellikleri	98
3.2.2.2. Mesleki Bilgi ve Yetenekler	99
3.2.2.2.1. Teknik Yetenek	100
3.2.2.2.2. Kavramsal Yetenek	100
3.2.2.2.3. Karar Verme Yeteneği	101
3.2.2.2.4. İletişim Yeteneği	102
3.2.2.2.4.1. Sözlü İletişim	105
3.2.2.2.4.2. Yazılı İletişim	107
3.2.2.2.4.3. Sözsüz İletişim (Beden Dili)	107
3.2.2.2.4.4. Elektronik İletişim	108
3.2.2.2.5. Yetki Devri	109
3.2.2.3. Alışkanlıklar	110
3.2.2.3.1. Planlama	110
3.2.2.3.2. Erteleme	111
3.2.2.3.3. Hayır Diyememe	112

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETSEL ZAMANI VERİMLİ KULLANMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

4.1. MANİSA İL MERKEZİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA	116
4.1.1. Araştırmanın Amacı	116
4.1.2. Örneklem	117
4.1.3. Araştırmanın Verileri	117
4.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler	118
4.1.4.1. Faktör Analizi	118
4.1.4.2. Temel Bileşenler Analizi	120
4.1.4.3. Güvenilirlik Analizi	120

4.1.5. Verilere İstatistik Analizlerin Uygulanması ve Bulgular	121
4.1.5.1. Güvenilirlik Analizinin Uygulanması	121
4.1.5.2. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular	122
4.1.5.3. Faktör Analizinin Uygulanması ve Bulgular	125
4.1.5.4. Ağırlıklı Faktör Değerlerine Göre Performans Değerlendirmesi	139
SONUÇ	143
EKLER	147
KAYNAKÇA	169
DİZİN	179



TABLOLAR VE ŞEKİLLER

Tablo 2.1: Bir Yöneticinin Zaman Profili	42
Tablo 4.1: Sekreterlerin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	122
Tablo 4.2: Sekreterlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	122
Tablo 4.3: Sekreterlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	123
Tablo 4.4: Sekreterlerin Yabancı Dil Düzeylerine Göre Dağılımları	123
Tablo 4.5: Sekreterlerin Sekreterlik Mesleğinde Geçirdikleri Süreye Göre Dağılımları	124
Tablo 4.6: Sekreterlerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımları	124
Tablo 4.7: Sekreterlerin Yöneticilerinin Buldukları Yönetim Kademelerine Göre Dağılımları	125
Tablo 4.8: Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)	126
Tablo 4.9: Faktör 1'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	128
Tablo 4.10: Faktör 2'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	128
Tablo 4.11: Faktör 3'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	129
Tablo 4.12: Faktör 4'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	129
Tablo 4.13: Faktör 5'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	130
Tablo 4.14: Faktör 6'ya İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	131
Tablo 4.15: Faktör 7'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	131
Tablo 4.16: Faktör 8'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	132
Tablo 4.17: Faktör 9'a İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	132
Tablo 4.18: Faktör 10'a İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	132
Tablo 4.19: Faktör 11'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	133
Tablo 4.20: Faktör 12'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	133

Tablo 4.21: Faktör 13'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	134
Tablo 4.22: Faktör 14'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	134
Tablo 4.23: Faktör 15'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	134
Tablo 4.24: Faktör 16'ya İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	135
Tablo 4.25: Faktör 17'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	135
Tablo 4.26: Faktör 18'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	136
Tablo 4.27: Faktör 19'a İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	136
Tablo 4.28: Faktör 20'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	136
Tablo 4.29: Faktör 21'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	137
Tablo 4.30: Faktör 22'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	137
Tablo 4.31: Faktör 23'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	137
Tablo 4.32: Faktör 24'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	138
Tablo 4.33: Faktör 25'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	138
Tablo 4.34: Faktör 26'ya İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	138
Tablo 4.35: Faktör 27'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	139
Şekil 2.1: Pareto Zaman İlkesi	47
Şekil 3.1: Güdüleme Süreci	80

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
A.K.M.	: Araştırma Koordinasyon Merkezi
A.Ö.F.	: Açık Öğretim Fakültesi
A.Ü.	: Anadolu Üniversitesi
C	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Diğ.	: Diğerleri
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ltd.	: Limited
M.P.M.	: Milli Prodüktivite Merkezi
No	: Numara
s	: Sayfa
T.S.E.	: Türk Standartları Enstitüsü
vb	: Ve Benzeri



TEZ HAKKINDA

1. Problem

Kamu ve özel örgütlerde çalışan sekreterlerin yönetsel zamanlarını yönetmeleri hakkındaki görüşleri nelerdir? Çeşitli değişkenler açısından bu görüşler bir farklılık göstermekte midir? Sekreterlerin zamanlarını etkin kullanmalarını etkileyen faktörler hangileridir?

2. Araştırmanın Amacı

Araştırma, Manisa il merkezindeki kamu ve özel sektör örgütlerinde görev yapan sekreterlerin zamanı nasıl kullandıklarını ortaya çıkarmak, etkin ve verimli zaman kullanımında karşı karşıya kaldıkları temel sorunları belirlemek ve zamanlarını etkin olarak denetleyebilmelerine ilişkin birtakım öneriler geliştirme amacını taşımaktadır.

3. Araştırmanın Önemi

Belirli amaçlara ulaşmak için faaliyette bulunan örgütler bu amaçlarına sahip oldukları kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kullanarak ulaşabilirler. Örgütlerin verimli ve etkili biçimde kullanmaları gereken kaynaklar genel olarak işgücü, sermaye teknoloji, bilgi ve zaman olarak sıralanmaktadır. Bu kaynaklar içinde yer alan “zaman” diğer kaynaklardan oldukça farklı özellikler taşımakta ve örgütteki her faaliyetin sonuçlarını doğrudan etkilemesi nedeniyle örgütün başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütün başarısında zamanın önemli bir etmen olması ve üretim ya da hizmetin niteliğe, niceliğe ve zamana göre değerlendirilmesi yönetimin, özellikle

yöneticilerin zaman konusunda bilinçli olmalarını ve zamanlarını etkili ve verimli kullanmalarını gerektirmektedir.

Bir örgütün ya da bir örgüt içinde herhangi bir bölümün yönetiminden sorumlu olan yöneticinin örgütün başarısı için gerekli olan bütün faaliyetleri kendisinin yapması mümkün değildir. Bu nedenle yöneticiler bu görevlerinin bazılarını kendileri adına yapacak güvenilir yardımcılara gereksinim duymaktadırlar. Bu kişiler ise kendilerine en yakın durumda olan sekreterlerdir. Kendi zamanının verimli bir şekilde kullanan ve zaman yönetiminde bilinçli bir sekreter yöneticisinin zamanını etkili ve verimli şekilde kullanmasına yardımcı olabilecektir.

4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmanın varsayımları şunlardır;

- Ankete katılan sekreterlerin anket formunda yer alan soruları rasyonel şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.
- Manisa ili kamu ve özel sektör örgütlerinde ulaşılan toplam 180 sekretere uygulanan anket ile örnek sayısının kısmen yeterli olduğu varsayılmıştır.
- Anketin yüz yüze ve telefon görüşmeleri ile yapılmasına rağmen cevaplayanların herhangi bir yönde etkilenmedikleri varsayılmıştır.

5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Manisa ilindeki kamu örgütleri ile özel sektör örgütlerinde görev yapan sekreterler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada ilindeki sekreterlerin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, bu amaçla Manisa Valiliğinden Manisa Kamu kurumlarının listesi ile Manisa Ticaret ve Sanayi Odasından Manisa'da fiili olarak faaliyet gösteren özel örgütlerin isim ve adresleri alınmıştır. Kamu kurumlarının tamamına ulaşılmış, fiili olarak sekreter istihdam eden 35 kamu örgütündeki toplam 83 sekreterden cevap alınmıştır. Özel sektör örgütlerinde ise, zaman ve ulaşım sorunları göz önünde bulundurularak Manisa Organize Sanayi bölgesinde faal durumda olan özel örgütlere

ulaşılmış, fiili olarak sekreter istihdam eden 62 özel sektör örgütünde toplam 105 sekreterden cevap alınmıştır.

6. Araştırmanın Yöntemi

Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; sekreterlik, sekreterlik mesleğinin çeşitleri, sekreterlik hizmetleri ile zaman kavramı ve zaman çeşitleri açıklanmıştır. Ayrıca zaman yönetiminin önemi ve faydalarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde yönetsel zaman yönetimi ele alınmıştır. Bu amaçla yönetsel zamanın planlanması, organizasyonu, yürütülmesi, koordinasyonu ve denetlenmesi işlevleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, yönetsel zamanı verimli kullanmayı etkileyen örgütsel ve kişisel faktörler ele alınmıştır. Bu kapsamda iki kısımdan oluşan üçüncü bölümde önce yönetsel zamanı verimli kullanmayı etkileyen örgütsel faktörlerden örgüt içi ve örgüt dışı faktörler daha sonra ise, yönetsel zamanı verimli kullanmayı etkileyen kişisel faktörlerden genel ve özel faktörler hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde araştırmanın güvenilirliği “Güvenirlilik Analizi” ile test edilmiş ve toplanan verilere Faktör Analizi yöntemlerinden Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Ayrıca, araştırma ve incelemelere göre varılan sonuçlar verilmiş, ağırlıklı faktör değerlerine göre performans sıralaması yapılmış ve uygulamaya katılan sekreterlere zaman yönetimindeki etkinlik ve verimliliklerini yükseltmede yararlanabilecekleri öneriler sunulmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak 87 soruluk “anket formu” kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, demografik özellikler, ikinci bölümde ise sekreterlerin zaman kullanımı ile ilgili durum ya da davranışları yer almaktadır

Anket sorularının hazırlanması için, öncelikle konu ile ilgili araştırmalar incelenmiştir. Bu safhada öncelikle Anadolu, Bilkent, Gazi, Dumlupınar ve Celal Bayar

Üniversitelerinin kütüphaneleri taranarak, buralarda konu ile ilgili kitap ve süreli yayınlar incelenmiştir.*

Anket formları araştırma kapsamındaki sekreterlere uygulanmadan önce, ön test yapılmış, 7 pilot sekreter seçilerek, soruların anlaşılabilirliği sınanmıştır. Bundan sonra anket formuna son şekli verilerek uygulamaya geçilmiştir.

Anket formlarının dağıtımı, yüz yüze görüşme ve faks yoluyla yapılmıştır. Yüz yüze görüşme yoluyla yapılan anketlerde araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, anket formları sekreterlere bırakılarak bir gün sonra teslim alınmıştır. Faks ile yapılan anketlerde katılımcılara araştırmanın amacı hakkında telefonla bilgi verilmiş ve anket formları doldurulduktan sonra geri fakslanması istenmiştir.

Sekreterler, anketin birinci bölümünde kendileri ile ilgili kişisel bilgileri işaretlemişlerdir. İkinci bölümde ise belirlenen davranış biçimlerinin kendileri için ne derece geçerli olduğunu “kesinlikle katılmıyorum” ve “tamamen katılıyorum” arasında değişen beşli bir ölçek (Likert Ölçeği) üzerinde göstermişlerdir.

Anket uygulamasından elde edilen veriler SPSS** programına yüklenerek istatistiki analizler yapılmıştır.

* Mehmet Altınöz, *Günümüz İş Ortamında Sekreterlik*, Yargı Yayınevi, Üçüncü Basım, Ankara, 1999; Anne Morton, *The Office Management Manuel; A Guide for Secretaries, Administrative Assistants, and Other Office Professional*, International Self-Counsel Pres Ltd, Canada, 1990; Hülya Demirtaş, *Sekreterlik Mesleği ve Sekreter Profilini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998; Cary Cohen, *Profesyonel Sekreterin El Kitabı*, Çev. Mehmet Çatak, Rota Yayınları, İstanbul, 1994; Ray Joseph, *Zaman Yönetimi*, Çev. Özlem Koşar, Epsilon Yayıncılık, Üçüncü Basım, Aralık, 1997; Jacpualine Atkinson, *Zamanı Yönetme Sanatı*, Çev. Cem S. İslam, Nehir Yayınları, İstanbul, 1997; Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, İkinci Baskı, Bursa, 1996; R.Alec Mackenzie, *Zaman Tuzağı*, Çev. Yakup Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989; Ramazan Usta, *İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2001, İsmail Türkmen, *Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, MPM Yayınları, Yayın No 519, Ankara, 1999.

** SPSS: Statistical Package For Social Science (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Program)



BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. SEKRETERLİK VE SEKRETERLİK MESLEĞİ

1.1.1. Sekreterlik Mesleğinin Tanımı ve Önemi

Sekreter sözcüğü Latince “secretum” sözcüğünden gelir. Buna göre sekreter kısaca “sır saklayan, gizliliği koruyan” kişi olarak tanımlanabilir.¹ Sekreterin örgütte üstlendiği işler göz önüne alınarak daha geniş tanımları yapılmaktadır. Bir yazara göre sekreter², dert ortağı güvenilir bir katip, yazışma ve dosyalama işlemlerini düzenli bir şekilde yaparak, yöneticilerin sıradan işlerini kolaylaştıran ve bu sayede onların daha önemli sorunlar üzerinde çalışmalarını sağlayan kişidir. Başka bir yazar ise sekreteri³, stenografi ve daktilo bilgisi gibi temel sekreterlik bilgilerine sahip, büro işleri ile ilgili bilgisi ve pratik tecrübesi ile dosyalama yapabilen, büro makinelerini kullanabilen ve kayıt ile ilgili görevlerin üstesinden gelebilecek nitelikte bir kişi olarak tanımlamaktadır. Milli Sekreterler Derneğinin sekreter tanımı ise, “iş yaşamının gün geçtikçe karmaşıklaşan yönetiminde, yöneticinin en yakın desteği, iletişim gücü, aktivite kazanan ve çalışma süresinin tamamını daha etkin olarak kullanabilme olanağını kazandıran, çalışma ortamının önemli bir büro görevlisi”⁴ şeklindedir.

¹Gülbin Göral, *Büro Yöneticiliği ve Yönetici Asistanlığı*, İletişim Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, 2001, s.90.

²Nell Braly Noyes, *Your Future As A Secretary*, Richards Rosen Press, New York, 1982, p.4.

³Evelyn Austin, *Senior Secretarial Duties and Office Organization*, Pitman Publishing, Third Edition, London, 1987, p.393.

⁴Mehmet Altınöz, *Günümüz İş Ortamında Sekreterlik*, Yargı Yayınevi, Üçüncü Basım, Ankara, 1999, s.18.

Dünyada yaşanan hızlı değişime paralel olarak sekreter tanımının da değiştiğini belirten görüş 21. yüzyıl iş dünyası için gerekli olacak sekreteri⁵; “Ofis becerileri konusunda uzmanlık sahibi, doğrudan denetleme yetkisi olmadan sorumluluk alabilen, inisiyatif kullanan, yargıya varan ve kendisine tanınan yetki sınırları içinde karar verebilen kişi” olarak tanımlamaktadır.

Günümüz iş ortamında yönetimin vazgeçilmez bir destekçisi durumuna gelen sekreterin önemi gittikçe artmaktadır. Önceleri sekreter, telefona bakan, daktilo ile yazı yazan, kendisine verilen emirleri yerine getiren ve gelen ziyaretçilere çay, kahve ikramında bulunan bir kişi olarak algılanırken, artık sekreterlerin sadece bu işleri yapan kişiler olmadıkları görülmektedir. Günümüzde sekreter “büro işlerinin düzgün yapılmasını sağlayan, yöneticinin zamanını verimli kılan, yöneticisini temsil eden, yöneticinin adına kurum içi ve dışı etkinliklerde bulunan kişi”⁶ durumuna gelmiştir. Örgüt ve yöneticinin başarısında sekreterin öneminin anlaşılmaya başlanması sekreterlik mesleğinin önem kazanmasına neden olmuştur.

Günümüzde zaman unsurunun öneminin artması, ekonomi ve kalite anlayışının yaygınlaşması ile birlikte rekabetin artması, sekreterlik hizmetlerinin bilinçli bir şekilde yapılmasını gerektirmiştir.⁷ Günümüz örgütleri teknolojik değişmelerle birlikte bürolarını sürekli olarak yenilemektedir. Zamanın gerisinde kalmış araç ve gereçlerin yerini, son derece hızlı çalışabilen yeni makineler almaktadır. Gelişen bu teknolojiye paralel olarak örgütün her alanda başarı elde edebilmesi için örgüt yönetiminin en alt kademesinden en üst kademesine kadar sekreterlik hizmetlerine gereksinim duyulmaya başlanmıştır.⁸

Mesleğini profesyonel bir şekilde sürdüren ve yöneticinin verimlilik ve etkinliğinde önemli bir sorumluluk sahibi olan sekreterden beklenen yetenekler ise sadece sıradan işler için gerekli yetenekler değildir. “Günümüz sekreterlerinden asgari düzeyde yönetim bilgisine de sahip olmaları, bu konuda gerektiğinde sorumluluk almaları ve kendilerine tanınan yetki sınırları çerçevesinde yöneticilerine yardımcı olmaları beklenmektedir.”⁹ Bu amaçla sekreterler, yönetimin ve yöneticinin başarısının

⁵Birol Vural, *İş Hayatından Örneklerle Yönetici Asistanlığı*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.15.

⁶Ayson Karabağ, *Sekreterin Klavuzu*, Akba Yayıncılık, İkinci Basım, İstanbul, 1999, s.51.

⁷Gülbin Göral, *Bilimsel Sekreterlik*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.12.

⁸Kathleen M. Trootman, *Modern Secretarial Procedures*, McGraw Hill Book, England, 1986, p.4.

⁹A.g.e., p.3.

artırılmasında; bilgi toplama, toplanan bu bilgileri yorumlama, analiz etme gibi işlerle de uğraşmakta; bilgisayarlar ve elektronik posta sistemleri ile yöneticilerin mesajlarını kolaylıkla iletmelerini sağlamaktadırlar.¹⁰

Ofis otomasyonu alanında ortaya çıkan yeni gelişmeler sekreterlerin başarısında etkili olmakta ve onların başarılarına “zenginlik” katmaktadır. Bu nedenle, bu zenginlikten pay alan ve kendini bu alanda geliştiren bir sekreter, kamu ya da özel örgütlerin tüm bölümlerinde örgütün başarısında yöneticiden sonraki önemli kişilerden biri durumuna gelmiştir.¹¹

Bütün bir örgütün ya da bu örgüt içindeki herhangi bir birimin yönetiminden sorumlu bir yöneticinin her işi kendisinin yapması mümkün değildir. Bunun için, mesleğinde başarılı olmak isteyen bir yöneticinin işlerinin bazılarını kendisi adına yapacak güvenilir yardımcılara gereksinimi bulunmaktadır ki, bu kişiler kendisine en yakın olan sekreterleridir. Her konuda kendisini yetiştirmiş yetenekli bir sekreter tarafından işlerin istenilen kalitede ve en kısa zamanda yapılması sekreterlik mesleğinin önemini daha da arttırmaktadır.

1.1.2. Sekreterlik Mesleğinin Tarihçesi

Yaklaşık olarak üç bin yıldır sekreterler politik ve askeri liderlerin kahramanlıklarını, zaferlerini ya da yenilgilerini kaydetmiş, kral ve kraliçelerin mektup ve kararnamelerini yazmış, tapınak rahiplerinin, devlet dairesinde çalışanların ve tüccarların kopyalama, kaydetme, mesaj ve kayıtları tutma görevlerini yerine getirmişlerdir¹².

Dünyada sekreterlik, Eski Yunan ve Romalılarda devlet yöneticilerinin görevlendirdikleri yazmanlarla başlamıştır.¹³ Özellikle 1900'lü yıllarda sanayi devrimiyle birlikte kâr amaçlı örgütlerin kurulmaya başlaması ve sayılarının artmasıyla birlikte gereksinim duyulmaya başlanan bir meslek haline gelmiştir.

¹⁰John Adair, Talbot Adair, *Zaman Yönetimi*, Çev. Bengi Güngör, Öteki Matbaası, Ankara, 1999, s.108.

¹¹Anne Morton, *The Office Management Manuel; A Guide for Secretaries, Administrative Assistants and Other Office Professional*, International Self-Counsel, Canada, 1990, p.3

¹²Noyes, a.g.e., p.3.

¹³Göral, 1997, a.g.e., s.9.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde devlet yönetiminde etkin bir yer oluşturan “Sır Katipliği” olarak karşımıza çıkan sekreterler, sonraları “Yazmanlık” görevini üstlenmiştir. Türkiye’de, ilk defa 1953 yılında Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü ve Karayolları Genel Müdürlüğü’nde bugünkü anlamda sekreterlik hizmetlerini yerine getiren sekreter kadrosu istihdam edilmeye başlanmıştır.¹⁴

Teknolojik gelişmeler ile birlikte ilk yazı makinesinin bulunuşu, mekanik, elektrikli ve elektronik yazı makinelerinin kullanılmaya başlanması ve son olarak bilgisayarların ortaya çıkışı mesleğin gelişmesinde ve önem kazanmasında etkili olmuştur.¹⁵ Sekreterlik mesleğinin çalışma yaşamına girişi ve önem kazanmasıyla birlikte bu alanda eğitim almış yetenekli elemanlara da gereksinim duyulmuş, bu alanda açığı kapatabilmek için mesleğe yönelik ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyinde çeşitli okullar açılmaya başlamıştır.¹⁶ Özellikle Yükseköğretim kurumlarına bağlı üniversitelerin meslek yüksekokulları bünyesinde yer alan “Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programları”nın amacı, örgütlerin üst düzey yöneticilerine yönetimde yardımcı olmak üzere eleman yetiştirmektir.¹⁷ Bu programlardan mezun olanlar kamu ya da özel örgütlerde, üst düzey yönetici sekreteri, yönetici asistanı ya da büro yönetimi bilgisine sahip birer büro elemanı olarak görev yapmaktadırlar.

1.1.3. Sekreterlik Mesleğinin Çeşitleri

Günümüz iş ortamının uzmanlık gerektiren yeni iş kollarını oluşturması, her alanda her meslekte olduğu gibi sekreterlik mesleğinde de mesleğin özelliklerine göre farklı bilgi ve yetenek gerektiren koşulları karşımıza çıkarmaktadır.¹⁸ İş ortamı için gerekli mesleki bilgileri öğrenip mesleğinde uygulamak, gerekli yazışmaları düzenlemek, dosyalama ve arşivleme işlemleri gibi genel işlemler birbiri ile benzerlik gösterse de, her mesleğe göre bütün bu işlemlerin yapılması farklılık taşımaktadır.

¹⁴Altınöz, a.g.e., s.27.

¹⁵Serap Benligiray, Gülbin Göral, Nuran Öztürk, Sekreterlik Bilgisi, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, 1996, s.9.

¹⁶Hülya Demirtaş, Sekreterlik Mesleği ve Sekreter Profilini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998, ss.59-62.

¹⁷Sanem Alkıbay, Sezer Korkmaz, Güler Sağlam, “Çağdaş İşletmecilik Anlayışına Göre Büro Yönetimi Ara Elemanı Yetiştirmek Üzere Meslek Yüksek Okulları Müfredat Programlarının Yeniden Yapılandırılması”, [http:// kamer.cmyo.ankara.edu.tr/konferans/saskgs.html](http://kamer.cmyo.ankara.edu.tr/konferans/saskgs.html). (18 Ekim 2002)

¹⁸Karabağ, a.g.e., s.52.

Sekreterlik mesleğini yapanları, uzmanlık alanlarına ve organizasyondaki görev yerlerine göre iki genel başlık altında gruplandırabiliriz.

1.1.3.1. Uzmanlık Alanlarına Göre Sekreterler

Sekreterleri çalıştıkları sektörlerde uzmanlaştıkları alanlara göre; işletme sekreteri, hukuk sekreteri ve tıp sekreteri olarak üç grupta ele alıp incelemek olanaklıdır.¹⁹

1.1.3.1.1. İşletme Sekreteri

Farklı çalışma sektörleri arasında, çalıştığı sektörün amacına yönelik çalışan, iş yerinde her türlü haberleşmenin yürütülmesinden sorumlu olan, ekonomi, işletme ve yönetim bilgisine sahip, muhasebe gibi yardımcı hizmetleri de yerine getiren sekreterler işletme sekreterliği grubuna girmektedir.

Ülkemizde her sektör için uzmanlığa sahip sekreter yetiştiren öğretim kurumları bulunmamaktadır. Yükseköğretim kurumlarında işletme, iktisat, bankacılık gibi lisans programları ile meslek yüksekokullarındaki işletmecilik, halkla ilişkiler, pazarlama gibi örgütler için ara eleman yetiştirmeyi amaçlayan programlar bu alandaki açığı kapatma yönünde çaba göstermektedirler.²⁰ Yükseköğretim kurumlarının bu bölüm ve programlarında verilen genel işletme bilgisi, muhasebe bilgisi, iletişim bilgisi, yazışma ve dosyalama gibi dersler bu alanlarda çalışacak sekreterler için temel teorik bilgileri vermeyi amaçlamaktadır.

1.1.3.1.2. Hukuk Sekreteri

Genel olarak sekreterlik çeşitlerinin hepsinde hukuk bilgisi gerekli olmakla birlikte, özellikle bu alanda çalışan sekreterler için daha fazla önem taşımaktadır. Hukuk sekreterleri, avukatlık bürolarında ya da adliyelerde görev almakta; adli işlere ait

¹⁹Benligiray, Göral, Öztürk, a.g.e., s.14.

²⁰Alkıbay, Korkmaz, Sağlam, a.g.m.,

mahkeme celbi, savunma dilekçesi gibi “özelliği olan yazışmaları” gerçekleştirerek bunların saklanmasından sorumlu tutulmaktadırlar.²¹

Türkiye’de hukuk sekreterlerini yetiştiren öğretim kurumları bulunmamakla birlikte, Meslek Yüksekokullarının Büro Yönetimi ve Sekreterlik programlarında okutulan genel hukuk bilgisi, vergi hukuku, kamu yönetimi, ticaret hukuku gibi dersler bu alanda görev yapacak sekreterleri bilgilendirmeyi amaçlamaktadır.

1.1.3.1.3. Tıp Sekreteri

Tıbbi sekreter olarak da isimlendirilebilen tıp sekreterleri; tıp alanında hizmet veren yöneticilerin ve doktorların araştırma, tahlil, teşhis, tedavi ve tedavi sonu izleme evrelerinde gerekli her türlü işlemleri tıbbi terim, deyim ve lisana uygun olarak yürüten kişilerdir.²²

Tıp alanında çalışmak tıbbi terim bilgisi gerektirdiğinden, tıbbi sekreterlik özel uzmanlık gerektiren bir sekreterlik çeşididir. “Ülkemizde sekreterler için tek uzmanlık eğitimi verilen alan tıp sekreterliğidir.”²³ Bu amaçla bazı üniversitelerin meslek yüksekokullarında yer alan “Tıbbi Dökümantasyon ve Sekreterlik” programları bu alandaki açığı kapatmak için çaba göstermektedir.

1.1.3.2. Organizasyondaki Görev Yerlerine Göre Sekreterler

Sekreterleri organizasyondaki görev yerlerine göre; bölüm sekreteri, üst düzey yönetici sekreteri ve yönetici sekreter olarak gruplandırmak olanaklıdır.

1.1.3.2.1. Bölüm Sekreteri

Büyük bir örgütün herhangi bir bölümünde çalışan, bölümdeki yönetici ya da yöneticilere hizmet veren sekreterdir. Branş sekreteri, daktilo/steno sekreteri, şube sekreteri ya da departman sekreteri olarak da isimlendirilen bölüm sekreterleri, örgütteki

²¹Altınöz, a.g.e., s.21.

²²A.g.e., s.20.

²³Benligiray, Göral, Öztürk, a.g.e., s.15.

diğer sekreterlere oranla daha fazla iş üstlenmektedirler. Bu nedenle daha fazla çaba ve verim ile belli ölçülerde profesyonel gelişim ve deneyime gereksinim duyarlar.²⁴

Bölüm sekreteri, bağlı olduğu bölüm ile ilgili her türlü yazılı ve sözlü iletişimden sorumludur. Gerek kendi bölümü içerisinde, gerekse diğer bölümlere yönelik yazışmaların yapılmasında, dosyaların yapılmasında ve diğer işlerin yürütülmesinde görev alır. Aynı zamanda yöneticinin diğer bölüm yöneticileri ya da üst yöneticilerle olan iletişimini de sağlar.

1.1.3.2.2. Üst Düzey Yönetici Sekreteri

Bir örgütteki en üst düzey yöneticinin sekreteridir. “Genelleşmiş bir kurala göre yüksek düzey yöneticileri daha üst düzey sekreterlere sahiptirler. Bu gibi sekreterlere ‘profesyonel yardımcıları’ denilir. Ancak eski alışkanlıkların etkisiyle hala ‘sekreter’ olarak adlandırılırlar.”²⁵

Rehber sekreter ya da yönetici asistanı olarak da isimlendirilebilen üst düzey yönetici sekreterleri, idari yazışmalardan, yöneticinin katılacağı toplantı, seyahat ve ilgili organizasyonların yapılmasından ve yöneticinin örgütte geçen zamanını yönetmekten sorumludurlar. Üst düzey yönetici sekreterlerinin bu görevleri başarıyla yerine getirebilmeleri için, çalıştıkları örgütü tanımaları, gün boyunca meydana gelen olayları takip etmeleri, ileri derecede bilgisayar ve yabancı dil bilgisine sahip olmaları gereklidir.²⁶ Ayrıca iyi eğitim almış, halkla ilişkiler konusunda uzmanlaşmış, kendisini her alanda yetiştirmiş ve yaratıcı bir kişiliğe sahip olmaları da gerekmektedir.

1.1.3.2.3. Yönetici Sekreter

Yönetici sekreter, üst düzey yöneticiler ile birlikte çalışan, yöneticinin diğer örgüt yöneticileri, halk ve örgütün diğer çalışanları ile bağlantısını sağlayan, büro

²⁴“How Will This Guide Help Me?”, <http://www.hq.nasa.gov/office/codef/codeft/pdhh-c4.html> (28 Eylül 2002)

²⁵Adair, Adair, a.g.e., s.108.

²⁶ How Will This Guide Help Me?.

işlerinin yerine getirilebilmesi için gerekli yeterliliklere sahip, yönetim bilgisi ve karar verme yeteneği ile kurumun başarısında önemli rol oynayan kişidir.²⁷

Ülkemizde; istihdam ile eğitim arasında sağlam köprüler kurmak ve istihdamı geliştirmek amacıyla oluşturulan “İstihdam ve Eğitim Projesi”nin sekiz bölümünden biri olan “Meslek Standartları ve Belgelendirme Sistemi” bölümü çalışmaları çerçevesinde hazırlanmış olan, “Yönetici Sekreter Meslek Standardı”na göre Yönetici Sekreter, kendi başına ve belirli bir zaman içerisinde, büro makinelerini kullanarak, büro yönetimini üstlenen; büro içi ve dışı iletişimi sağlama, yöneticinin günlük işlerini organize etme, dokümanları hazırlama, toplantı ve seyahatleri organize etme, dosyalama ve evrak işlemlerini yürütme bilgi ve yeteneğine sahip nitelikli kişidir.²⁸

Yönetici sekreterin görevleri genellikle vekillerin, yöneticilerin, komite üyelerinin ya da diğer idari kurumların toplantılarında konuşmaları kaydetmeyi de içermektedir.²⁹ Bu nedenle, yönetici sekreteri normal sekreterlik görevlerinin dışında kurumun raportörlük görevini de üstlenmektedir.

Günümüzde yönetici asistanı, ofis koordinatörü, büro müdürü gibi isimler verilen sekreterler bu guruba girmektedirler. Ayrıca, özel kalem müdürü, fakülte sekreteri, genel sekreter gibi isimlerle anılan ve yönetimde orta kademedeki görev yapan kişiler de yönetici sekreter olarak isimlendirilmektedir.³⁰

1.2. SEKRETERLİK HİZMETLERİ

1.2.1. Sekreterin Organizasyon İçindeki Görevleri

Örgütteki bir çok işi aynı anda yapmaya çalışan, yönetici ve örgütün başarısında önemli bir rol oynayan sekreterin görev alanlarını; iletişim sağlama, ziyaretçi organizasyonları yapma, dosyalama işlevlerini yerine getirme, seyahat, toplantı

²⁷Altınöz, a.g.e., s.20.

²⁸Meslek Standardı: Yönetici Sekreter, Meslek Standartları Komisyonu (MSK), [www.http://iskur.gov.tr/mcdocu/standart/246.html](http://iskur.gov.tr/mcdocu/standart/246.html). (17 Eylül 2002)

²⁹Noyes, a.g.e., p.6.

³⁰Melih Topaloğlu, Hakan Koç, *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002, s.25; Vural, a.g.e., s.15.

ve randevu organizasyonlarını yerine getirme olarak aşağıdaki gibi genel başlıklar altında incelemek olanaklıdır.

1.2.1.1.İletişim

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonlardaki etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden biri olan iletişim, bir kişiden başka bir kişiye bilgi ve veri aktarmasıdır.³¹ Yönetici adına başkaları ile iletişim kurmak zorunda olan sekreter, yöneticisi ile örgüt çalışanları, diğer yöneticiler ve yöneticinin özel hayatındaki kişiler arasında sürekli bir köprü vazifesi görmektedir. Bu nedenle sekreter, örgütteki iletişimin başarısında önemli bir görev üstlenmektedir.³²

Örgütte iletişim, örgütsel iş akışlarını içeren bilgi, veri ve anlayışların kişiler ya da gruplar arasında alışverişi ile gerçekleştirilmektedir. Örgütlerdeki bu alışverişi sağlayan kişiler ise iletişimde bazı bireysel rolleri oynar. Örgütte bireysel rolleri oynayan kişiler dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar; eşikbekçileri (gatekeepers), gruplar arası bağlantı sağlayanlar (liaisons), fikir öncüleri (opinion leaders) ve kozmopolitlerdir (cosmopolites).³³

Örgütte eşikbekçiliği rolünü oynayan kişiler, örgütteki iletişim akışını kontrol edebilecek bir noktada bulunmakta ve sekreterin yöneticisi ile diğer kişiler arasındaki iletişim sağlama rolü tipik bir eşikbekçiliği rolünü temsil etmektedir.³⁴ Bir yöneticiye telefonla ya da bizzat ulaşmak için sekreterin “kendisi konferansta, toplantıda ya da şu anda yoğun” gibi bir ifadeyi kullanmaması gerekmektedir ki ancak yöneticiyle görüşmek mümkün olsun. Burada önemli olan yöneticiye ulaşabilmek için sekreterin eleyici, hatta gerektiğinde engelleyici bir rol üstlenmiş olmasıdır. Sekreterin görevinin yöneticiye gelen aşırı bilgi yükünü azaltmak, bilgileri ve görevleri önemlilik derecesine göre sıraya dizmek, gruplamak ve gereksiz olanları dışarıda bırakmak olması, bu rolün başarı ile yerine getirilmesine bağlıdır.

³¹Tamel Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Yedinci Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.379.

³²Benligiray, Göral, Öztürk, a.g.e., s.43.

³³Everett M.Rogers, Rekha Agarwala-Rogers, *Individual Communication Roles in Organizations*, *Context of Communication*, Ed. Jean M.Civilky, Holt, Rinehart And Winston, New York, USA, 1979, pp.170-175.

³⁴A.g.m., s.171.

Sekreterler iş yaşamlarının her gününde üç adet önemli işi yürütmekle görevlidirler. Bunlar; iletişim kurmak, insanları, eşyaları ve bilgileri düzene koymak ve yöneticinin istenmeyen işler yapmasını engellemektir. Sekreterler açısından bu görevlerin içinde en önemli olanı, iletişim kurmaktır. Çünkü, birincisi olmadan diğerlerini gerçekleştirmek mümkün değildir. Bu nedenle, mesleklerinde başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için sekreterlerin “iletişimi” nasıl idare edeceklerini bilmeleri gerekmektedir.³⁵

İletişim, sözlü, yazılı, yüz yüze, sohbet görüşmeleri, telefon, teleks, gibi çeşitli şekillerde gerçekleşebilir. Örgüt ya da yöneticinin hangi iletişim biçimini kullanacağı iletişim kavramındaki anlayışına göre farklılık taşımaktadır. Örgüt hız, doğruluk, olaylar, güvenlik, kopyalama, emniyet ve ücret unsurlarına bağlı olarak iletişim yöntemlerinden hangisini kullanacağına karar verir.³⁶ Sekreter de örgütün bu kararları doğrultusunda ve örgüt tarafından sağlanan araçlar yardımı ile iletişimi gerçekleştirir.

1.2.1.2. Ziyaretçi Organizasyonu

İş yerleri ve yöneticiler için üzerinde titizlikle durulması gereken bir konu olan ziyaret, “bir kişinin izin alarak bir başkasını görmeye gitmesi”³⁷ şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt içinde olumlu bir iletişim ortamının kurulmasını sağlayabilen ziyaret, aynı zamanda önemli bir zaman tuzağıdır. Bu nedenle, örgütte ziyaretçi organizasyonlarının başarı ile yerine getirilmesi gerekmektedir.

Sekreter, bulunduğu örgütte yönetici ile onu görmek isteyen kişiler arasında düzenleştirci bir görev üstlenmektedir. Bu nedenle sekreter yönetici ile görüşme isteğinde bulunan ziyaretçiler arasında kimin içeriye alınacağı, hangi görüşmelerin erteleneceği, reddedileceği ya da ziyaretçinin kime yönlendirileceği konularında sürekli karar vermek durumundadır. Bu konuda sekreterin kararsızlık içine düştüğü durum ise, yöneticinin gelen kişinin ne istediğini bilmek zorunda olması ile önemli işlerinin

³⁵Sue Dyson, *Blöfçünün Rehberi Sekreterlik*, Çev. Mine Şengel Arıman, Afa Yayıncılık A.Ş., Nisan 1994, s.26.

³⁶E.C. Eyre, *Office Administration*, Macmillan Professional Masters, 1989, pp.258-259.

³⁷Altınöz, a.g.e., s.210.

tamamlanması için zamanını boşa harcamaması gerektiği arasında yaşanmaktadır.³⁸ Sekreter böyle bir kararsızlık durumunda kalmamak için; yöneticinin görüşmek isteyeceği kişileri, görüşmek istemeyeceği kişileri ve yöneticiyi görmek için ilk defa işyerine gelen kişileri ayırt edebilmelidir.³⁹

Sekreterin en önemli görevi yöneticiye zaman kazandırmaktır. Bunun için sekreter ziyaretçiler ile yöneticiyi temsilen ilgilenabilmeli, ziyaretçilerin isteklerini yönetici görmeden de halledabilmeli ya da daha uygun bir kişiye aktarabilmelidir. Uzun süren ziyaretler ya da istenmeyen ziyaretçiler için yönetici ile önceden görüşmek suretiyle bazı taktikler uygulama yoluna gidilebilir.⁴⁰ Bu da ancak sekreterin yöneticiyi çok iyi tanması ve karşılıklı işbirliğine gidilmesi ile gerçekleşebilir. Sekreterin bu konudaki başarısı hem yönetici hem de kendisi için önemli bir kaynak olan zamanın yitirilmemesini sağlamaktadır.

Özellikle yönetici ile görüşmek üzere randevusuz gelen ziyaretçiler, yönetici açısından büyük zaman kayıplarına neden olmaktadır. Böyle bir durumu sekreterin algılaması ve yöneticiye yardımcı olması hem kendisi, hem de yöneticisinin verimli çalışabilmesi açısından önem taşımaktadır.⁴¹

1.2.1.3. Dosyalama

Dosyalamayı, bir örgütte yapılan faaliyetler sonucu üretilen belgelerin düzgün bir şekilde saklanması, arandığında hemen bulunabilmesi ve iş bittiğinde ait olduğu yere kaldırılması şeklinde tanımlamak mümkündür.⁴² Yönetimin başarısı için yöneticinin ya da örgüt üyelerinden herhangi bir çalışanın kendisine gerekli olan bilgiye kolayca ve hemen ulaşabilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, örgütte herkes tarafından kolayca uygulanabilen ve herkes tarafından anlaşılabilir etkin bir dosyalama sistemine gereksinim duyulmaktadır.

³⁸Betty Hutchinson, Carol Milano, *Secretarial Practice Made Simple*, First Edition, Doubleday, USA, New York, 1991, p.94.

³⁹Göral, 1997, a.g.e., ss.22-23.

⁴⁰Ayson Karabağ, *2000'li Yıllarda Sekreterlik*, Akba Yayıncılık, Üçüncü Basım, İstanbul, 2000, s.127.

⁴¹Asuman Uluçınar Türkel, *Çağdaş Yönetici Sekreterinin El Kitabı*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.52.

⁴²Göral, 2001, a.g.e., s.161.

Drucker, organizasyonlarda dosyalama işine önem verilmesi gerektiği üzerinde durarak, dosyalama işlemlerini, “Elle yapılan bir işin küçük bir parçasıdır. Fakat temeldir ve kesinlikle çok önemlidir”⁴³ diyerek bu konuda çalışan kişilerin bu alanda bilgi ve tecrübeye sahip olmaları gerektiği üzerinde durmuştur.

Özellikle büyük örgütlerde dosyalama işlemleri arşiv denilen bir merkezde bu işin uzmanları tarafından yapılmaktadır. Arşiv memurları olarak adlandırılan bu kişiler, bütün gün arşiv odasında bulunur ve örgütün tamamını kapsayan dosyaların düzenlenmesinden sorumlu tutulurlar. Bu şekilde büyük bir örgütte sekreter, kendisi ve yöneticisi için gerekli olan evrakı arşiv görevlisinden isteyerek kolaylıkla ulaşabilmektedir. Ancak daha küçük örgütlerde dosyalama işlemleri ilgili birimlerde yapılmakta ve yıl sonunda arşive gönderilmektedir. Bu birimlerde de dosyalama işlemleri genellikle sekreterler tarafından yerine getirilmektedir. Ayrıca yöneticilerin büyük bir kısmı özellikle örgütü ve kendisi ile ilgili gizli dosyaların tutulmasında ve saklanmasında sekreterini sorumlu tutmaktadır. Bu nedenle örgütte sekreter olarak görev yapan kişinin iyi bir dosyalama bilgisine sahip olması gerekmektedir.

Bir organizasyondaki her çalışanın aradığı bilgiye kolayca ve hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlayacak iyi bir dosyalama sisteminin taşınması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak olanaklıdır:⁴⁴

- i. Örgütte çalışan herkes tarafından anlaşılabilir şekilde basit olmalıdır.
- ii. Tüm örgüt çalışanları tarafından kolayca kavranabilecek şekilde akla, mantığa uygun bir düzen içinde olmalıdır.
- iii. Örgütün gereksinimine en uygun şekilde cevap verecek bir yapıya sahip olmalıdır.
- iv. En az yer, en az emek ve en az gider ile karşılanabilecek nitelikte ekonomik olmalıdır.
- v. Evrakların ya da dosyaların çalışanlar arasında bir kişiden başka bir kişiye kolaylıkla geçişine, izlenmesine ve arşive gönderilmesine olanak sağlayabilecek transfer kolaylığına sahip olmalıdır.

⁴³Peter F. Drucker, 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1999, s.165.

⁴⁴Türkel, a.g.e., ss.114-115; Göral, 2001, a.g.e., s.162.

Örgütün tamamını ilgilendiren bilgilerin saklandığı dosyalar büroların özelliklerine göre çeşitli şekillerde tasnif edilirler. Dosyaların tasnif edilmesindeki amaç; genel olarak birbirleri ile ilgili bilgilerin bir arada tutulması, istenildiği zaman bu bilgilere en hızlı ve kolay biçimde ulaşılabilmesidir. Dosya tasnif sistemlerini alfabetik, kronolojik, coğrafi, konu esasına göre ve karma dosya tasnif sistemleri olarak sınıflandırmak mümkündür.⁴⁵ Sekreter, çalıştığı örgütün yapısına ve işleyişine bağlı olarak, aranılan dosyaların en kısa zamanda bulunmasını sağlayacak uygun dosya tasnif sistemini seçmek ve kullanmak zorundadır.

1.2.1.4. Seyahat Organizasyonu

Seyahat organizasyonu ile ilgili olarak sekretere düşen görevleri, üç aşamalı olarak incelemek mümkündür. Bunlar, seyahat öncesi hazırlıklar, seyahat programlarının hazırlanması ve yöneticinin seyahatte olduğu sırada büroda yapılması gereken işlerdir.⁴⁶

Sekreterin, yönetici iş seyahatine çıkmadan önce bazı hazırlıkları yapması gerekmektedir. Seyahat araçlarının seçilmesi, seyahat planının hazırlanması, otel rezervasyonlarının yapılması, biletlerin temin edilmesi, seyahatin özelliğine göre bürodan temin edilecek dokümanların hazırlanması genellikle sekreterin görevlerindedir. Sekreterin bütün bu işlemleri yönetici ile birlikte ya da ona danışmak suretiyle en iyi şekilde planlaması seyahatin başarılı geçmesi için gerekli olmaktadır.

İş yaşamında zamanlarının çoğunu seyahat ederek geçiren yöneticiler seyahat programlarının kendi sekreterleri tarafından hazırlanmasını ve denetlenmesini istemektedirler. Bir iş gezisi düzenlemek dikkatli planlama gerektirmektedir. Sekreterler bütün detayları göz önüne alarak, tüm rezervasyonları kontrol etmenin sorumluluğunu üstlenmekte ve seyahat programının düzenlenmesine yardımcı olmaktadır.⁴⁷ Seyahat programı hazırlanırken, yöneticinin görüşeceği kişilerin telefon ve faks numaraları, adresleri ve diğer gerekli bilgileriyle birlikte bir yolculuk el kitabının hazırlanması

⁴⁵Topaloğlu, Koç, *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2002, ss.217-226.

⁴⁶Ray Joseph, *Zaman Yönetimi*, Cev. Özlem Koşar, Epsilon Yayıncılık, Üçüncü Basım, Aralık, 1997, s.189; Altınöz, a.g.e., s.217.

⁴⁷*Handbook For Typists and Secretaries*, Australian Government Publishing Sercive, Second Edition, Australia, 1982, p.35.

gerekmektedir. Bütün bu bilgilerin hazırlanması yapılacak işlerin, görüşülecek kişilerin isimlerinin, telefon numaralarının farklı yerlerde bulunması yerine belirli bir liste içinde yer alması yöneticinin seyahati sırasında zamanını verimli kullanmasında etkili olmaktadır. Ayrıca yöneticiye nerede ve ne zaman ulaşabileceğini bilmesi bakımından bu listenin bir suretinin de sekreterde bulunması gerekmektedir.

Yönetici, seyahate çıkmadan önce genel olarak işlerin aksamaması için görevini bir başkasına vekaleten bırakmaktadır. Yöneticinin yokluğu sırasında sekretere düşen görev, yöneticinin görevlerini devralan yetkiliye her bakımdan yardımcı olmak ve ona yol göstermektir.⁴⁸

1.2.1.5. Toplantı Organizasyonu

Örgütlerde yapılan faaliyetlere ya da örgütün sorunlarına ilişkin fikir ve bilgi alışverişinde bulunmak üzere belirli aralıklarla toplantılar düzenlenmektedir. Çeşitli amaçlarla düzenlenen toplantılar, örgütler için önemli yönetim araçlarından birisi durumundadır. Yapılan bu toplantılar iyi organize edilmediği takdirde, büyük zaman kayıplarına neden olabilmekte ve dolayısıyla belirli bir yarar elde etmek için yapılan bu toplantılar organizasyon için maliyeti çok yüksek bir araç haline gelebilmektedir.⁴⁹

Toplantılar, bir çok kişiye kısa bir süre içinde, aynı anda bilgi aktarmak, karar almak ya da farklı görüşleri öğrenmek amacıyla düzenlenirler. Toplantıların çeşitleri ise çeşitli faktörlere ve toplantıların amaçlarına göre değişebilmektedir. Genel olarak, toplantılar iş ve resmi toplantılar olmak üzere iki grupta sınıflandırılabilir. Ancak bunlara ek olarak sohbet toplantıları, konferanslar, kongreler, açık oturumlar, paneller, forumlar, seminerler ve resmi toplantılar olarak daha geniş bir şekilde sınıflandırmak da mümkündür.⁵⁰ Hangi tür toplantı olursa olsun, her toplantı öncesi ve sonrasında yöneticiler gibi sekreterlerinde belirli görevleri yerine getirmesi toplantının başarılı ve verimli geçmesi için gerekli olmaktadır. Sekreterin toplantı organizasyonu ile ilgili görevlerini toplantı öncesi görevler ve toplantı sonrası görevler olmak üzere iki

⁴⁸ Altınöz, a.g.e., ss.216-219.

⁴⁹ Işık Mendeş Pakdemir, "Toplantılar ve Komite Yönetimi", Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F. Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, Haziran 1994, ss.1-4.

⁵⁰ Vural, a.g.e., s.330.

grupta incelenebilir. Toplantı öncesi sekreterin yapması gereken görevleri aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.⁵¹

- i. Yöneticiye danışarak toplantının amacı ve görüşülecek konuları belirten bir gündem hazırlamak, toplantıya katılacak kişilere toplantının yeri, tarihi, saati ile birlikte gündem konularını bildirmek,
- ii. Toplantının amacına uygun olarak toplantı yerinin hazırlanmasını sağlamak,
- iii. Toplantı masasının düzenlenmesini sağlamak,
- iv. Toplantıda yöneticiye gerekli olabilecek her türlü bilgileri bir dosya halinde düzenlemek,
- v. Toplantıya şehir dışından katılacak üyeler için gerekli olan rezervasyonları yapmak,
- vi. Toplantıda gerekli olabilecek her türlü yardımcı malzemenin (tepegöz, slayt vs.) temin edilmesini sağlamak,
- vii. Toplantıda görüşülecek konular üzerinde etkin olduğu bilinen ancak toplantıya katılamayacak olan kişilerden gerekli bilgi ve dökümanları temin etmek.

Toplantı sonrasında sekreterin görevlerini de aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür.⁵²

- i. Toplantıda görüşülen ve karara bağlanan gündem maddelerinin yazılmasını sağlamak,
- ii. Toplantıda alınan kararların toplantıya katılanlara ulaştırılmasını sağlamak,
- iii. Toplantıda kullanılan evraklar ile birlikte, toplantıda alınan kararların dosyalanmasını sağlamak,

⁵¹Deniz Güler, Deniz Taşçı, *Yönetici Sekreterliği*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 809, A.Ö.F. Yayınları, No 419, Eskişehir, 1994, s.79; Karabağ, 1999, a.g.e., s.386.

⁵²Altınöz, a.g.e., s.222; Karabağ, 1999, a.g.e., s. 387; Benligiray, Göral, Öztürk, a.g.e., s.9.

- iv. Toplantıda kullanılan her türlü araç ve gerecin çalışabilirliğini kontrol ederek yerine gönderilmesini sağlamak,
- v. Toplantı sonrasında basına duyurulması gereken bilgiler ile ilgili hazırlıkları yapmak.
- vi. Toplantıya katılanlara herhangi bir ödeme yapılması gerekiyorsa bu ödemelerin yapılmasını ve teşekkür mektuplarının yazılmasını sağlamak şeklinde belirtmek mümkündür.

Ayrıca sekreterler bazen, toplantıya bizzat katılmak suretiyle yarar da sağlamaktadırlar. Bu durumda, “grubun toplantı sırasında yapacağı her konuşmadan ve toplantının değişik safhalarından asıl olarak sorumlu olan kişi sekreterdir.”⁵³ Toplantı sekreteri ya da raportör olarak isimlendirilen bu sekreterler, toplantı sırasında dikte alarak, görüşülmesi gereken bir sonraki konuya hazırlık yaparak ve katılımcıların sorularına cevap vererek toplantının başarılı geçmesi için çaba gösterirler.

1.2.1.6. Randevu Organizasyonu

Sekreterin en önemli görevlerinden birisi de yöneticilerin randevularını düzenlemektir. Bu amaçla, sekreter yöneticinin yapacağı görüşmeler için telefon ile, yazı ile ya da yüz yüze randevu organizasyonunu yerine getirebilir. Telefon ile randevu organizasyonunda sekreter karşı tarafın en uygun zamanı ile yöneticinin en uygun zamanını, görüşülecek konuyu, tekrar hatırlatmaya gerek görülüp görülmediğini karşı taraf ile birlikte kesinleştirerek not almalıdır. Randevu organizasyonlarını yazılı olarak belirlemede ise randevu ile ilgili gerekli bütün bilgilerin karşı tarafa sunulması ve karşı taraftan olumlu ya da olumsuz sonucun gelmesi ile randevu kesinleştirilmektedir. Yüz yüze görüşmelerde ise görüşmek isteyen taraf, karşı tarafı ziyaret ederek, konu ve zaman ile ilgili hazırlıkların ön görüşmelerini yapmak suretiyle randevu organizasyonunu yerine getirmelidir.⁵⁴

Sekreterin, yöneticisinin randevularını düzenlerken dikkat etmesi gereken en önemli konulardan birisi, acil durumlar için gerekebilecek yedek zamanları göz

⁵³Hasan Tutar, *Yönetici Sekreterliği*, Nobel Yayınları, İkinci Basım, Ankara, 2002, s.109.

⁵⁴Hutchinson, Milano, a.g.e., p.94; Altınöz, a.g.e., ss.207-208.

önünde bulundurmaktır.⁵⁵ Bunun için sekreter, yönetici adına randevu verirken ya da alırken, ortaya çıkabilecek durumları göz önüne alarak randevu organizasyonlarını yapması gerekmektedir. Sekreterin randevu organizasyonunu yerine getirirken ve randevuların gerçekleşmesinde dikkat etmesi gereken diğer önemli bir özellik ise, yöneticinin ajandası ile kendi ajandasının paralel olması konusundaki dikkatidir. İyi bir sekreter aynı zamanda, ziyaretçilere uygun zamanlarda randevu vererek kabul edilmelerini sağlamak ve randevuların çakışmamasına özen göstermek zorundadır.

1.2.2. Sekreterin Organizasyon İçindeki Konumu ve Rolü

Günümüz iş ortamında sekreterin görev alanlarının genel olarak yönetici çevresinde odaklandığı görülmektedir. Bu nedenle sekreter, yönetici ile yöneticinin çevresi arasındaki bilgi alış-verişini sağlayan, planlama yapan, işleri organize eden, işler ve kişiler arasında düzenleştirmeyi sağlayan yönetim sarmalının önemli bir üyesi konumundadır.⁵⁶

Geleneksel yönetim anlayışında yönetim insan yönetimi şeklindedir. Böyle bir durumda da sekreterin temel görevi, birimler arası düzenleştirmeyi sağlamak, yapılacak işi öncelik ve önem derecesine göre yapmaktır.⁵⁷ Oysa bugünkü yönetim anlayışı insanların değil, işlerin yönetimi şeklindedir. Bu nedenle bilgi işi niteliğinde olan işlerde sekreterin başarısı, bilgi işleme ve onu karar süreçlerinde kullanılacak bir biçime ulaştırma yeteneği ile ölçülmektedir. Günümüzde her alanda meydana gelen değişimler yönetici sınıfının yaptığı iş yapma yöntemlerinde de farklılaşmalar ortaya çıkarmıştır. Bütün bu gelişmeler sekreterleri, “klasik sekreterlik fonksiyonlarını yerine getiren biri olmaktan uzaklaştırarak, onları daha çok işleri düzenleştiren ve bilgi işleyip danışmanlık rolünü yerine getiren profesyonel çalışanlar”⁵⁸ konumuna getirmiştir.

Bir yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların hiç birisi sekreterlerinden daha önemli değildir. Zira yönetimde başarılı ve verimli bir yönetici olmanın sırrı sekreterin elindedir. Hatta yönetimde daha fazla yükselmeyi sağlayan en

⁵⁵Jacqueline Atkinson, *Zamanı Yönetme Sanatı*, Çev. Cem S. İslam, Nehir Yayınları, İstanbul, 1997, s.214.

⁵⁶Göral, 1997, a.g.e., s.55.

⁵⁷Altınöz, a.g.e., s.111.

⁵⁸Vural, a.g.e., s.16.

önemli etken bile iyi bir sekretere sahip olmaktır. Böyle bir durumda sekreterin örgütteki rolü yöneticinin rolü kadar önemlidir. En önemlisi de sekreterin, çalıştığı örgütü, bir yönetici gibi temsil etmesidir. Çünkü sekreter daima yönetici adına hareket eden ve yöneticinin zamanının yöneten ve düzenleyen kişidir. Herkes yöneticiye ulaşamaz ve onunla görüşemez ancak, herkes sekretere ulaşır ve onunla görüşür. Bu nedenle sekreter özellikle halkla ilişkiler konusunda yönetimin dışı açılan penceresi konumundadır.⁵⁹

Yöneticilerin zamanlarını verimli olarak kullanabilmelerinde sekreterlerin büyük rolü bulunmaktadır. Bu nedenle sekreterin, öneri üreten, bütün alternatifleri yöneticinin önüne sererek, O'na sadece karar verme hakkını bırakacak güçlü bir zekaya ve görev anlayışına sahip olması gerekmektedir.⁶⁰

Yönetici için sekreterinin olmaması ya da iyi bir sekreterinin olmaması, en büyük zaman kaybına neden olmaktadır. Çünkü sekreter yöneticinin zamanını programlayan ve yöneten kişi durumundadır. "Öyle ki, yöneticinin etkili ve verimli yönetiminde iyi bir sekreterin rolü ve işlevi % 50'sinin üzerindedir. Sekreteri olmayan bir yönetici % 50 zaman kaybediyor demektir."⁶¹

Örgüt çalışanlarının kendilerine düşen görevlerini tam olarak yerine getirmeleri, örgütün başarısı için temel amaçtır. Bu amacın gerçekleştirilmesi sekreterin yöneticiler ile çalışanlar arasında ya da yönetici ve örgüt ile ilişki kuran dış çevre arasındaki iletişim görevini tam olarak yerine getirmesine bağlıdır. Bu nedenle yönetimde sekreterin insan ilişkilerini düzenleyen bir rolü vardır.⁶²

⁵⁹Nihat Aytürk, **Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Yargı Yayınevi, Üçüncü Baskı, Ankara, 1999, ss.223-224; Ramazan Usta, "Yönetimde Verimli ve Etkin Zamanlama" **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 40, Sayı 469, Ocak 2001, s.18.

⁶⁰Mustafa Gümüş, **Yönetime Başarı için Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İkinci Basım, Haziran, 1999, İstanbul, ss.388-389.

⁶¹Ömer Peker, Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri; Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınevi, Ankara, Temmuz 2000, s.286.

⁶²Morton, a.g.e., p.3.

1.3. ZAMAN OLGUSU

1.3.1. Zamanın Tanımı ve Önemi

Einstein görecelik kuramını ortaya atıncaya kadar zaman, “fiziki koşulları ne olursa olsun, herkes için aynı olan, mutlak ve üniversal bir olgu”⁶³ biçiminde tanımlanmıştır. Görecelik kuramında ise zamanın olaylar dizisinden ayrı, bağımsız bir varlığının olmadığı, tamamen algıdan ibaret olduğu ve bu nedenle tümüyle algılayana bağlı göreceli bir kavram ifade ettiği belirtilmektedir. Einstein’ın bulduğu bu görecelik kuramı, zaman ile mekan arasında bir bağlantı olduğu hakkında düşünülmesine neden olmuştur.⁶⁴

Dünyada, tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, kiralanamayan, bırakılamayan, satın alınamayan tek şey zamandır. Onunla sadece iki şey yapılabilir. Kullanılır ya da kaybedilir. Zaman dünden gelip bugünden geçip yarına giden tek yönlü bir akıştır. Bu nedenle geri döndürülmesi ya da geri alınması mümkün olmadığı gibi değiştirilmesi, genişletilmesi ya da kısaltılması da mümkün değildir.⁶⁵

Zaman, yaşamımızın her alanında sürekli olarak karşımıza çıkan ve eylemlerimizi kendisine göre ayarladığımız önemli bir ölçüt olmasına karşın, dikkatli kullanmayı hiç düşünmediğimiz bir kavramdır. Zamanın önemi, “bireyden devlete uzanan tüm yapılanmalarda amaca ulaşmanın önde gelen etkenlerinden birisidir. Bireyin tek başına önüne koyduğu hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaşabilmek için kullanabileceği zaman ise, yaşam süresidir yani sınırlıdır. İstekleri ise sınırsızdır.”⁶⁶ Bu nedenle belirli hedeflere ulaşmak için çaba sarf eden her insanın “zaman”ı tanıması, onun öneminin farkında olması ve onu iyi kullanmak için çaba göstermesi gerekmektedir.

⁶³Paul Davies, “How To Build A Time Machine, Scientific American, Eylül 2002, Çev. Raşit Gürdilek, “Zamanda Yolculuk”, *Bilim Teknik Dergisi*, Eylül, 2002, s.36.

⁶⁴“Zamansızlık ve Zamanda Yolculuk”, *Mercek Aylık Bilim ve Kültür Dergisi*, İstanbul, Haziran 2002, s.3; Adair, Adair, a.g.e., s.10.

⁶⁵Lloyd Westbrook, Charles Lifer, *Journal Of Extension* September-October 1976 Volume XIV’den Çeviren Tayfun Özkaya, “Fakat, Zamanım Yok”, *Yönetim Dergisi*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Eylül 1976, ss.136-137.

⁶⁶Harun Ünlü, “Zaman Kullanmanın Önemi”, *Öğretmen Dünyası Dergisi*, Yıl 15, Sayı 174, 1994, s. 29.

Zamanın iyi ya da kötü kullanılması kişisel bir karardır. Zamanı kötü kullanma bazen, bilmeden kullanılan bazı davranışlarla da ortaya çıkabilmektedir. Bazıları dikkat çekmek ya da güçlülük duygusu sağlamak, bazıları da zevksiz işlerden kaçınmak ve şahsi sorumluluklardan uzaklaşmak için zamanı kötü olarak kullanır.⁶⁷

Örgütlerin kaynakları içinde yer alan zaman, geri kazanılamayan ve yerine başka bir şey kullanılamayan bir kaynak olması nedeniyle, paradan daha önemli ve kıymetlidir. Bu nedenle “zaman” kavramı “Klasik”, “Neo-Klasik” ve “Modern” örgüt kuramları olarak sınıflandırılan örgüt kuramlarında da örgütün başarısı ve verimliliklerinde göz önüne alınan önemli bir kaynak niteliği taşımıştır.⁶⁸

Klasik örgüt kuramı adı altında temelde, “Bilimsel Yönetim”, “Yönetim Süreci” ve “Bürokrasi” yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Her üç yaklaşımda da rasyonellik ve mekanik süreçler üzerinde durulması, zaman ve hareket incelemelerinin kullanılarak her işi yapmanın en iyi bir tek yolunun belirlenmeye çalışılması, makine-insan ilişkilerinde, işlerin dizaynında ve birleştirilmesinde rasyonelliğin sağlanmaya çalışılması, başarıya ulaşabilmede ve verimlilik artışında zamanın önemli olduğunun göstergesidir. Neo-Klasik örgüt kuramında da örgüt çalışanlarının belirli bir zaman içinde yaptıkları işlerde daha verimli olmalarının amaçlanması bu amaçla, onların güdülenmelerinin sağlanması gibi özellikler üzerinde durulması, ayrıca bu kuramda önemli bir yer oluşturan Hawthorne araştırmalarında, ücret sistemlerinin yanı sıra dinlenme zamanlarına da önem verilmesi gerektiği “zaman” a önem verildiğinin en açık göstergesidir. Klasik ve Neo-Klasik örgüt kuramlarının devamı niteliğinde olan Modern örgüt kuramında ise, sistem yaklaşımı ile örgütün çevreden belirli bir zaman içerisinde madde, enerji ve bilgi alışverişinde bulunması ve bu alışverişin örgütün yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli olduğu yine durumsallık yaklaşımının hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulmasının gerektiğini araştırması “zaman” kavramına önem verildiğinin en açık göstergesidir.

⁶⁷Dru Scott, *Zamanı İyi Değerlendirmek*, Çev. Necati Ağırlioğlu, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1993, ss.25-26.

⁶⁸Klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramları ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Bülent Tokat, *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Kütahya, 1998 ss.43-74; Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, ss.129-255; Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1993, ss.101-309.

1.3.2. Zamanın Özellikleri

Zaman, sahip olunan diğer kaynaklardan oldukça farklı özellikler taşımaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

1.3.2.1. Zamanın Soyut Olması

Zaman, “daha önce olan ve bundan sonra olacak olayların ardışıklığının düşüncemizde yarattığı başı ve sonu bilinmeyen soyut kavram”⁶⁹dır. Zamanı denetlemek yaşamı denetlemeyle eşdeğerdir. Zaman, olayların geçmişten bu güne gelip geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreçtir. Zamanın temel ögesi olaydır ve zaman olayların birbiri ardına oluşmasıdır. O halde yaşamı denetlemek zamanı denetlemek, zamanı denetlemek de yaşamdaki olayları denetlemektir.⁷⁰

Zamanın soyut olması, yararının da kullanımına bağlanmasına neden olmaktadır. Belirli bir anda sahip olunan zaman, soyut olarak insana hiçbir yarar sağlamamakta, yararlı hale getirilemeyen zaman ise kaybedilmiş zaman olarak nitelendirilmektedir.⁷¹

1.3.2.2. Eşitlik

Her sabah yeryüzünde yaşayan bütün insanlara eşit olarak yirmidört saat verilir. Bu nedenle “dünyada bütün insanların eşit olarak sahip olduğu tek şey zaman”dır.⁷² Kişi bir önceki günü iyi kullanamamış olsa bile yirmidört saat onundur. Kişi istese de istemese de, hatta o gün boyunca hiç bir şey yapmasa bile bir sonraki gün için verilecek olan yirmidört saatin kendisine verilmesini engelleyemez.

Kişi istese de istemese de kendisine verilen zamanı harcamak zorundadır. Hem de dakika dakika ve her dakikada altmış saniye gibi belli bir hızla. Harcanan zamanın tekrar ele geçmesi de mümkün değildir. Bu nedenle zaman, kişilerin ve

⁶⁹Meydan Larousse, *Sabah Gazetesi Yayınları*, Cilt 20, s.449.

⁷⁰Hyrum W. Smith, *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası*, Çev. Adalet Çelbiş, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.24.

⁷¹Ömer Dinçer, Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, Birinci Basım, İstanbul, 1996, ss.440-441.

⁷²Suat Karabulut, *Çağdaş Yöneticiye Yeni Ufuklar Yönetimde 3 Boyut: Zaman-Toplantı-Stres Yönetimi*, A.K.M. Yayınları, İstanbul, 1990, s.67.

örgütlerin yaşamları süresince eşit olarak sahip oldukları en acımasız ve en katı kaynaktır.⁷³

1.3.2.3. Sınırlılık

Yeryüzünde yaşayan bütün insanlara eşit olarak verilen zaman, sürekli olarak akıp gitmesine rağmen belirli bir sınırı da vardır. Ancak bu sınırın ne olduğu hiç kimse tarafından bilinmemektedir.⁷⁴ Zaman; saat, gün, ay, yıl ve bir ömür olarak dilimlere ayrılır. Bu zaman dilimin azaltılması ya da çoğaltılması mümkün değildir.

Zaman örgütler için olduğu kadar insanlar için de değerli bir kaynaktır. Bazen zaman, insanlar için önemli olan başka güçlü bir kaynağa, paraya benzetilir ve “vakit nakittir” diyerek para ile kıyaslanır. “Hem zaman hem de para sınırlıdır.”⁷⁵ Sınırlı oldukları için de her ikisi de değerlidir. Ancak para, ödünç alınabilmesine, kazanılabilmesine, biriktirilip başka zaman kullanılmak üzere saklanabilmesine rağmen, zaman için bunları söylemek mümkün değildir.

Zaman sınırlı ve geçicidir. Bu nedenle de denetimi güçtür. Kaçınılmaz olarak sadece bugün kullanılabilir. Bazen, zamanın çok az olduğu fakat ertesi günü yeterli zaman bulunabileceği düşünülür. Ancak o ertesi gün geldiğinde de bugün kadar dolu olduğu görülür. Bu nedenle, zaman kaybı niteliğinde olan bazı etkinliklerin tanınıp, elenmesi, zamanı etkin kullanmaya doğru çaba gösterilmesi gerekmektedir.⁷⁶

1.3.2.4. Esneklik

Zaman arzı, esneklikten tamamıyla uzaktır. Zaman konusunda talep ne kadar yüksek olursa olsun, arz buna bağlı olarak artış göstermeyecektir.⁷⁷ Bu nedenle zamanın üretimi de söz konusu olamamaktadır.

Dünyada yaşayan herkesin belli bir ömrü bulunmaktadır. Bu ömür kimisi için 50, kimisi için 60 ya da daha fazla uzun zaman dilimlerini kapsayabilmektedir.

⁷³R.Alec Mackenzie, *Zaman Tuzağı*, Çev. Yakup Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989, s.14.

⁷⁴Smith, H., a.g.e., s.35.

⁷⁵Adair, Adair, a.g.e., s.16.

⁷⁶Lain Maitland, *Zamanınızı Yönetin*, Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd.Şti., Ankara, 1997, s.7.

⁷⁷Dinçer, Fidan, a.g.e., s.441.

Nasıl ki, dünyadaki yaşam süresi olarak nitelendirilen bu yılları uzatmak ya da kısaltmak mümkün değilse, bir günü oluşturan yirmidört saati yirmibeş saate çıkarmak da mümkün değildir. Yapılması gereken, sadece verilen bu yirmidört saatin her altmış dakikasını planlayarak, programlayarak, düşünülenden daha fazla işi bu yirmi dört saatin içine sığdırabilmektir.

1.3.2.5. Kaynak Olarak Zaman

Bütün yönetim kitaplarında örgütlerin üretim girdileri olarak sermaye, hammadde, makine, araç-gereç, enerji, teknoloji ve müteşebbis gibi unsurlara yer verilmiştir. Günümüzde ise, bu girdilerin yanı sıra zaman da önemli bir üretim girdisi olarak kabul edilmektedir.⁷⁸

Zaman, örgütler için eşsiz ve son derece önemli bir kaynaktır. Çünkü sermaye gibi toplanamaz, hammadde gibi depolanamaz, bir makine gibi durdurulup çalıştırılmaz, bir memur, bir işçi gibi yerine başkası getirilemez. Bu nedenle örgütlerin ve örgüt çalışanlarının zamana yaklaşım tarzı ve zamanı kullanma biçimi, örgütün başarısı ya da başarısızlığı arasındaki ibreyi belirlemektedir.⁷⁹

Bütün bu özellikler göstermektedir ki zaman, bütün üretim girdilerinin arasında en değerli olanıdır. Ancak denetlenmesi mümkün değildir. Zamanı elde etmek için herhangi bir parasal değer ödenmediğinden dolayı da en ucuz kaynak niteliği taşımaktadır. Geriye döndürülmesi için ne kadar uğraşılırsa uğraşılınsın, tekrar ona ulaşılması mümkün değildir. Bu nedenle de en pahalı olan kaynaktır. Zamanı geriye döndürmek mümkün olmayacağı için de bu kaynağı yerinde ve çok iyi kullanmak başarıya ulaşmada vazgeçilmez bir koşuldur. Bu nedenle belirli kurallar içerisinde zamanı en iyi şekilde değerlendirmek gerekmektedir.

1.3.3. Zaman Çeşitleri

Zamanı, her zaman aynı şekilde algılamak mümkün değildir. Örneğin, sıkıldığımız, işsiz, güçsüz ya da özellikle bir şeyi sabırsızca beklediğimiz zamanlarda,

⁷⁸Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç, *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1999, s.117.

⁷⁹Jane Smith, *Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi*, Çev. Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.12; Mackenzie, a.g.e., s.14.

zaman daha yavaş geçerken, işimizin yoğun olduğu zamanlarda, bir şey ilgimizi çektiğinde ya da eğlenirken zamanın çok hızlı bir şekilde akıp gittiğini görürüz.

Zaman, “saatin gösterdiği zaman” ve “hissedilen zaman” olmak üzere iki yönü ile incelenebilir. Burada insanlar için üzerinde durulması gereken “hissedilen zaman”dır. Bu zaman türü bireyin denetimindedir. “Saatin gösterdiği zaman” ise, bireyin denetimi dışındadır. Birey için önemli olan, kendi denetimi altında bulunan “hissedilen zaman”ı en verimli ve en iyi şekilde kullanabilmektir. Diğer zaman çeşidi için ise, yapılabilecek hiçbir şey söz konusu değildir.⁸⁰

Zamanı farklı şekillerde ele alarak sınıflandırmak mümkündür.⁸¹

1.3.3.1. Gerçek (Objektif) Zaman

Gerçek zaman, saatin gösterdiği zamandır. Bu zaman çeşidi izlenebilir bazı değişmelerle ölçülebilir. Yıldızların hareketi, dünyanın güneş çevresinde, ayın dünya çevresinde dönmesi gibi düzenli olarak tekrarlanan bazı fiziksel olaylar ya da saatin çalışması gibi suni olarak yapılan bazı düzenli hareketler bu zamanın belirlenmesinde esas alınır.⁸²

Dünya üzerinde farklı saat uygulamaları olsa bile dünyanın her yerinde bir gün yirmi dört saat, bir saat altmış dakika ve bir dakika da altmış saniye olarak yaşanır. Gerçek zaman, kişiler arasında farklı olarak algılanmayan başka bir deyişle kişiden kişiye değişmeyen ve herkes için aynı olan zamandır.

1.3.3.2. Öznel (Subjektif) Zaman

Öznel zaman, doğum ile başlayıp ölüm ile sonuçlanan ve ömür diye nitelendirilen süreci uzatan ya da kısaltan zamandır. Bu zaman aynı zamanda, kişinin içinde bulunduğu anı yaşama ve değerlendirme tarzını da yansıtmaktadır. Öznel zaman

⁸⁰Hüseyin Özgen, Selen Doğan, “Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 36, Sayı 425, Mayıs 1997, s.137.

⁸¹Nihat Karakoç, *Yönetimde Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları*, Eskişehir’deki Kamu Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1988, ss.13-19; Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, İkinci Baskı, Bursa, 1996, s.192.

⁸² Özgen, Doğan, a.g.m., s. 137.

insanların içinde bulunduğu duruma, yapılan işe ya da uğraşılan konuya yoğunlaşmaya göre farklılık gösterebilmektedir.⁸³ Saatin neyi gösterdiğine bakılmaksızın, bazen belirli bir zamanın olduğundan daha kısa ya da daha uzun olarak hissedilmesi bunun en açık örneğidir.

Zaman algısının bireysel olması başka bir deyişle, bireye göre değişmesi, herkesin aynı ortamı ve bu ortamda geçen zamanı aynı şekilde algılamamasından kaynaklanır. Bunun nedeni ise, bireyin algılama tarzıdır. Organizmaya hoşnutluk veren bir ortam ve bu ortamda kullanılan zaman çok çabuk geçiyor olarak algılanırken, tersine organizmaya acı ya da rahatsızlık veren bir ortam ve bu ortamda harcanan zaman geçmek bilmez.⁸⁴

İnsanların zamanı günlük yaşamda ele alış biçimleriyle soyut bir kavram olarak kavrayış biçimleri arasında büyük farklılıklar olmasına rağmen zaman, yapılan iş ve birlikte olunan insanlar ile doğrudan etkili olan bir kavramdır. Toplum bilimciler, toplumların zamana bakışlarının ülkeler arasında büyük farklılıklar olduğunu belirtmektedirler. Toplumsal zamanın kuralları, toplumlar için “sessiz bir dil” oluşturmaktadır. Örneğin, Brezilya’da buluşmaya bir saat geç kalma büyük bir sorun olarak kabul edilmez, ancak, New York’da bir kişiyi beş veya on dakika bekletmenin sonucunda esaslı bir açıklama yapmak gerekmektedir.⁸⁵

1.3.3.3. Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman

Nicel olarak işleyen ve alışkanlıklara göre kurulan zaman biyolojik zamandır. Başucumuzda duran çalar saatler her sabah zamanında uyanıp işe gidebilmemizi nasıl sağlıyorsa, beynimizin ve vücudumuzun programı da biyolojik zaman tarafından yönetilmektedir. Biyolojik yaşı belirleyen, organizmanın yıpranma ve yaşlanma sürecini uzatan ya da kısaltan zaman ise psikolojik zamandır.⁸⁶

⁸³Mehmet Taner, “Zaman ve Yaşam”, *Petkim Dergisi*, Sayı 67, İzmir, Temmuz-Ağustos 1990, s.45.

⁸⁴Ali Balcı, “Zaman Yönetimi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 23, Sayı 11, Ankara, 1991, s.102.

⁸⁵Carol Ezzell, “Clocking Cultures” *Scientific American*, Eylül 2002, Çev. Aslı Zülal, *Bilim ve Teknik*, Tübitak Yayınları, Eylül, 2002, s.48.

⁸⁶Deniz Candaş, “Biyolojik Saatiniz Kaç?”, *Bilim ve Teknik*, Tübitak Yayınları, Sayı 418, Eylül, 2002 s.50; Taner, a.g.m., s.45.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, kişilerin en verimli oldukları zamanları, psikolojik durumlarına ve gereksinimlerine göre değişmektedir.⁸⁷ Verimli olunan zamanlar bireyden bireye farklı olabileceği gibi, aynı bireyin farklı zamanlarında bile aynı olmamaktadır.

1.3.3.4. İşletme Açışından Zaman

İşletme açışından zaman; mal ya da hizmet üretmek amacıyla girişilen çabalara harcanan sürelerin toplamıdır. Bu zaman işletmeler açışından çok önemli bir kaynak olup aynı zamanda verimlilik ölçütü olarak da kabul edilmektedir.⁸⁸ İşletmeler faaliyetlerini genel olarak zamanı göz önüne alarak düzenlerler. Örneğin vardiya düzeni ile çalışan bir işletme, çalışma günlerini ve saatlerini zamana dayandırarak oluşturur. İşletmelerde çalışan bütün personelin, terfilerin yapılması, bu kişilerin yıllık izinlerin düzenlenmesi gibi bir çok faaliyette zamana dayandırılır.

İşletme yönetiminde, üretim planlama ve denetiminde kullanılan ve belirli bir zaman dilimi içerisinde planlanan üretim hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin birçok bilgiyi toplu olarak gösteren Gantt Őemaları da zaman unsuru göz önüne alınarak oluşturulur. Bunun yanı sıra bir işin çeşitli kısımları arasında zaman uyumu sağlanarak, üretimdeki gecikmeleri ya da duraklamaları azaltma, işi zamanında bitirmeye yönelik olarak hazırlanan bir bütçeleme ve programlama tekniği olan “Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği” (PERT) gibi teknikler zamana dayandırılarak oluşturulur.⁸⁹

İşletme zamanı, işletmenin varlığı ve bu varlığın devamı için zorunlu olarak yapılması gereken, işletmenin temel ya da öz işlevleri olarak kabul edilen; yönetim ve organizasyon, üretim, pazarlama, finans, işgören ve destekleyici işlevler olarak kabul edilen; muhasebe, araştırma – geliştirme ve halkla ilişkiler işlevlerinin yerine getirilmesinde kullanılan zamanın toplamı olan zamandır.⁹⁰

⁸⁷Arif Yavuz, “Esnek Çalışma, İsdihdam ve Verimlilik”, *İşveren Dergisi*, Cilt 35, Sayı 8, Mayıs 1997, s.21.

⁸⁸Sabuncuoęlu, Tüz, a.g.e., s.193

⁸⁹İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, Onbirinci basım, İstanbul, 2000, ss.227-232.

⁹⁰İřletme zamanı ile ilgili ayrıntılı bilgi için, bkz. Karakoç, a.g.e., ss.33-56.

Zaman farklı konularda farklı varlıklar için değişik anlamlar taşımaktadır. İşletmelerde kullanılan zaman ise, düzenli bazı değişmelerin belirlediği, herkesin aynı birimlerle belirttiği ve ölçtüğü “gerçek zaman” türünde olup işletmelerin en kıt ve en değerli kaynağı durumundadır.⁹¹

1.3.3.5. Sosyolojik Açıdan Zaman

Sosyolojik açıdan zaman insanların takvime bağlı olarak yaptıkları ortak eylemler için bir araç niteliği taşımaktadır. Örneğin bayram, yıldönümü ve anma günleri gibi insanları bir araya getiren toplumsal eylemler sosyolojik açıdan zamanı ifade etmektedirler.⁹²

1.3.3.6. Yönetimsel Zaman

Yönetimsel zaman; birden çok insanı bir araya getirebilecek nitelikte bir amacın belirlenebilmesi ve bu amaca ulaşılabilmesi için yerine getirilen planlama, örgütlenme, yürütme, düzenleme ve denetim ile yönetici eğitim faaliyetlerinin gerektirdiği işgören ve makine zamanının toplamı olan zamandır.⁹³ Yönetimsel zaman ortamının büyüklüğünü, yönetim düzeyi belirlemektedir. Örneğin, bir yöneticinin yönetim düzeyi yükseldikçe, yaptığı iş teknik yönden ayrılacak, kavramsal ve insancıl yöne başka bir deyişle yönetim faaliyetine doğru artış göstermeye başlayacaktır.

Zaman yönetimi ustası Mackenzie,⁹⁴ bir örgütte en üst basamakta bulunan bir yöneticinin yönetimsel zamanının % 90'ını yönetmeye, %10'unu da uygulama görevlerin ağırlıklı olduğu teknik yöne ayırması gerektiğini, ilk amir konumundaki alt basamakta bulunan bir yöneticinin ise, yönetimsel zamanının %30'unu yönetmeye, %70'ini de uygulamaya ayırması gerektiği üzerinde durmaktadır.

⁹¹Ramazan Usta, “Yönetimde Verimli ve Etkin Zamanlama” Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 40, Sayı 469, Ocak 2001, s.21.

⁹²Özgen, Doğan, a.g.m., s.137.

⁹³Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.193.

⁹⁴Mackenzie, a.g.e., s.162.

1.4. ZAMAN YÖNETİMİ

1.4.1. Tanımı ve Önemi

Yönetimin temel kaynaklarından biri olan zaman her meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır.⁹⁵ Herkese eşit ancak sınırlı olarak verilen, isteğe göre artış göstermeyen, yararı ancak kullanımına bağlı olarak değişen zamanı, profesyonel anlamda çalışma yapan herkesin akıllıca planlayıp etkin ve verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir.

Zaman yönetimi; “kişinin veya örgütlerin amaçlarına yeterli ve etkili şekilde ulaşmak için zaman dahil her türlü kaynağın en verimli şekilde kullanılması çabasıdır.”⁹⁶ Bu noktadan hareketle zaman yönetimiyle ilgili olan unsurların yeterlilik, etkililik ve verimlilik ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütler için önemli bir kaynak olan zaman harcanırken bu üç unsurun dikkate alınması gerekir.

Yeterlilik, yapılan işin miktar olarak belirlenen standartlara uygunluğunu ifade etmektedir. Ancak zamanı yönetmek kısa zamanda daha çok iş yaparak en yüksek yeterlilik düzeyine ulaşmak anlamına gelmemektedir. Bunun yanı sıra etkililiğin ve verimliliğin de sağlanmış olması gerekir. Etkinlik, verimlilik, başarı ve performans terimleri ile eş anlamlı olarak kullanılabilen etkililik, bir iş süreci sonunda elde edilen işin doğruluk derecesini gösteren bir kavramdır. Verimlilik ise, en basit ifadeyle üretim faktörü başına ya da üretim faktörleri topluluğu başına ortalama üretimi düzeyi olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, bir iş süreci sonunda elde edilen çıktının o iş için tüketilen girdilere oranı şeklinde ifade edilebilir. Verimliliğin tanımı üretim tipine politik sisteme ve ekonomik sisteme göre değişmemektedir. Bu nedenle, verimlilik farklı kişiler için farklı anlamlara gelse de, temel kavram daima üretilen malın ya da hizmetin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalmaktadır.⁹⁷

⁹⁵Adnan Çelik, Ömer Fettahoğlu, H.Seçil Tanrıverdi, “Etkin ve Verimli Zaman Kullanımı Araştırması”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 37, Sayı 437, Ocak, 1998, s.66.

⁹⁶ Jack Ferner, “Succesfull Time Management: A Self Teaching” Guide 2.nd Ed., New York, 1995” Süleyman Türkel, Doğan Nadi Leblebici, “Yönetim Bilimi Açısından Zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları”, *Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, 2000, s.364’deki alıntı.

⁹⁷Cengizhan T. Pamir, *İş Etüdü*, Segem Yayınları, İkinci Baskı, No 69, Ankara, 1984, ss.2-3; Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, *İşletme I-II*, Seçkin Yayıncılık, Bursa, 1997, s.76; Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi*, M.P.M. Yayınları, s.476, Ankara, 1992, s.3; Türkel, Leblebici, a.g.m., s.365.

Zaman yönetimi, kişilerin ve örgütlerin kaynaklarını daha etkili kullanabilmesi ve verimli olabilmesi için kullanmak zorunda oldukları bir yönetim uygulamasıdır. Bununla beraber zamanı yönetmek, onu durdurmak yavaşlatmak ya da değiştirmek şeklinde algılanmamalıdır. Zaman stratejik değeri yüksek bir kaynak olarak düşünülmesi ve onun, nasıl daha etkili tüketilebileceği üzerinde durulmalıdır.⁹⁸ Bu bağlamda zaman yönetimi, zamanın planlanarak ve denetlenerek en iyi şekilde yönetilmesi şeklinde tanımlanabilmekle birlikte, aslında insan zamanı yönetememektedir. Burada önemli olan zamanı yönetmek değil, insanın kendisini zaman içinde yönetebilmesidir.

Zaman yönetimi insanlara iç huzuru sağladığı için önemlidir. Zaman yönetiminin genellikle saatle ilgili olduğu sanılır. Oysa saatin gösterdiği güneşin gökyüzünün bir tarafından diğerine ne kadar sürede geçtiğidir. Bu, insanların denetleyemediği olaydır. Zaman yönetiminde asıl önemli olan konu, hangi olayların denetlenebildiğidir. Bu yüzden zaman yönetiminde “olay denetimi”ne odaklanmak gerekmektedir.⁹⁹

Bu bağlamda örgüt üyelerinden birisi olarak örgüt yönetiminde önemli bir görev üstlenen sekreterin yönetimde geçen zamanı üzerinde üç farklı boyut karşımıza çıkmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.¹⁰⁰

i. Belirlenmiş zaman, kontrol edilmesi mümkün olmayan, çeşitli nedenlerle taahhüt altına alınmış olan zamandır. Belirli bir zamanda yapılması karara bağlanmış görüşme saatleri, toplantı, resmi randevu ve konferans gibi faaliyetler bu gruba girer.

ii. Kontrolsüz zaman, üzerinde denetim yapılamayan zamandır. Başka insanları ve onların yaptıklarını kontrol altına almak mümkün değildir. Ancak, onların davranışlarını etkilemek suretiyle kontrol altına alınabilir. Çünkü insanların yaptıkları bizim kontrolümüz dışındadır. Ancak onların davranışlarını değiştirmeleri için onları etkilemeye çalışarak veya onlara yol göstererek davranışları üzerinde kontrol kurulması mümkün olabilir.

⁹⁸Türkel, Leblebici, a.g.m., s.351

⁹⁹Smith H., a.g.e., s.28.

¹⁰⁰Jacqueline Atkinson, *Zamanı Yönetme Sanatı*, Çev. Cem S. İslâm, Nehir Yayınları, İstanbul, 1997, ss.95-97; Smith, H., a.g.e., s.30.

iii. Kontrollü zaman ise, kontrolsüz zamanın dışında kalan, insanların kendi özel projeleri üzerine çalışabilecekleri, kişisel ya da işe yönelik çalışmalarda bulunabilecekleri zamandır. Bu zamanı kontrol edebilmek çoğunlukla “hayır” diyebilme yeteneğine ya da başka şeylerin işleri bölmesinin engellenebilmesine bağlıdır.

Görüldüğü gibi sekreterin, zaman üzerinde denetim kurabildiği ya da kuramadığı anlar olabilmektedir. Zamanını iyi kullanabilmesi açısından, sekreterin kendi kontrol edebileceği zamanı etkili şekilde kullanabilmek için çalışması, başarıya ulaşması bakımından önemli bir unsurdur.

Yapılan araştırmalara ve istatistiki bilgilere göre; insan zamanının ancak % 60'ını kontrol edebilmektedir. Bu oran ne kadar artırılırsa zaman o kadar verimli kullanılacaktır. Geriye kalan % 40'lık bir oran ise insanın kontrolü dışında kalan olaylara ayrılmak durumundadır. Zaman yönetimi temel olarak, bu % 60'lık bölümü artırma ya da daha etkili kullanma yolundaki çabaların ortak adıdır. Ancak bu oranın hiçbir zaman % 100'e çıkarılamayacağını da bir gerçek olarak kabul edilmesi gerekmektedir.¹⁰¹

1.4.2. Zaman Yönetiminin Yararları

Zaman Yönetimi, kişilerin özel yaşamı ile ilgili olduğu kadar, bir örgütün başarısı için, örgütteki üst düzey yöneticilerden en alt düzey çalışanlara kadar herkesi ilgilendirmektedir.¹⁰² Zaman yönetiminin örgütler, yöneticiler ve sekreterler için yararlarını aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.

1.4.2.1. Örgüt İçin Yararları

Örgütler için vazgeçilmez bir kaynak olan emek; iş görmek için başvuru insan enerjisi olup, bedensel zihinsel ve ruhsal bir çaba biçiminde ortaya çıkmaktadır. Emek kavramının içinde zaman ögesi de yer alır. Çünkü enerji harcama bir zaman

¹⁰¹Ümran Kırca, “Zaman Yönetimi”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 35, Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Ekim 1996, s.39; Nurdoğan Arkış, “Zaman Yönetim ve Standartlaştırılmasına Yönelik Çabalara İlişkin Bazı Düşünceler”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 35, Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Ekim 1996, s.44.

¹⁰² Özgen, Doğan, a.g.m., s.137.

süresi içinde oluşmaktadır. İş kavramı içinde de zaman yer alır; çünkü bir hareket ve etkinlikte bulunma ve yol alma ancak bir zaman süresinin geçmesiyle olanaklıdır.¹⁰³

Günümüzün değişen ve sürekli olarak yenilenen iş dünyasında örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri ve örgütün sürekliliğini sağlayabilmeleri için zamanı etkili kullanmaları gerekmektedir. Zamanı etkili kullanmak için ise örgütlerin zamanın stratejik bir unsur olduğunu kabul etmeleri ön şart haline gelmiştir. Zamanın bu stratejik önemini kavramak, örgütleri rakipleri karşısında önemli rekabet avantajları kazandırır. Nitekim, “günümüzde, temel örgütsel değişim stratejilerinden birisi olan ‘zamana-dayalı rekabet’ yaklaşımı tamamen bu fikrin uygulamaya aktarılmasından ibarettir.”¹⁰⁴

İş ortamında başarısız olmanın değişik nedenleri vardır. Bunların en önemlilerinden birisi de, sınırlı kaynakların istenildiği ölçüde etkin ve verimli kullanılamamasıdır. Örgütlerin başarısında önemli rol oynayan “söz konusu bu kaynaklar içerisinde en önceliklisinin zaman olduğu bilinmektedir.”¹⁰⁵ Bu nedenle her an tükenen ve geri getirilmesi olanaksız olan zamanın etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir.

Günümüzün rekabetçi iş ortamında kalite rekabetin ön koşulu haline gelmiştir. Kaliteyi üretmek için de zamana gereksinim duyulmaktadır. Zamanı en iyi kullanan ve kaliteyi yaratan örgütler rekabette başarılı olabileceklerdir.¹⁰⁶ Zamanı etkili ve verimli kullanamayan, plansız, programsız bir şekilde faaliyette bulunan örgütler ise, rekabet şanslarını kaybedebilecekleri gibi bu şekildeki bir uygulama örgütün yok olmasına bile neden olabilir.

Örgütlerde zaman yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında, örgütteki işgücünün ve üretimin verimliliğinde artış meydana gelir, maliyetler düşer, kalite yükselir ve dolayısıyla örgütlerin rekabet güçleri de artar. Örgütteki karışıklıklar ve karışıklıklardan dolayı ortaya çıkan yeni işler engellenir ve böylece zaman kaybı ve

¹⁰³Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Altıncı Basım, Ankara, 1992, s.13.

¹⁰⁴“Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W.Woodman, *Organizational Behavior*, 7th Ed., Minneapolis: West Publishing Company, 1995” Türkel, Leblebeci, a.g.m., s.356’deki alıntı.

¹⁰⁵Mehmet Altınöz, “İş Ortamında Etkili ve Verimli Zaman Kullanımı”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 36, Sayı 422, Şubat 1997, s.100.

¹⁰⁶Osman Atay, “Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayinde Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Yıl 1999, Sayı 5, ss.64-65.

zaman israfı da önlenmiş olur.¹⁰⁷ Günümüz örgütlerinde verimliliğin artırılmasına yönelik olarak zaman yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi işletmecilik biliminin geliştirdiği modern yönetim tekniklerinden yararlanılması ve son zamanlarda bu yola başvuran özel ve kamu örgütlerinin sayısında meydana gelen artış ise sevindirici ve cesaret vericidir.¹⁰⁸

1.4.2.2. Yönetici İçin Yararları

Zamanın etkili ve verimli kullanılmasında, bütün örgüt çalışanlarına görevler düşmektedir. Ancak örgütün tamamından sorumlu olan ve onun amaçlarına ulaşması için, planlama, organizasyon, yürütme, düzenleme, denetim gibi yönetim işlevlerini yerine getiren, bütün bu işlevleri yerine getirirken de kıt kaynaklardan yararlanmak zorunda olan yöneticiye büyük görevler düşmektedir.

Örgütün etkinliğini zamanın kullanım şekli belirlediğinden dolayı, örgütün etkinliği yöneticilerin zamanı etkili ve verimli kullanmalarına bağlıdır. Drucker'a¹⁰⁹ göre zaman, en güç bulunan kaynaktır ve o yönetilmeden hiçbir şey yönetilememektedir. Zamanı iyi kullanma yönünde başarı gösteren bir yönetici, her şeyden önce kendini yönetebilir. Bu alandaki yeteneği ve bilgisi ise onu etkili bir yönetici yapar. Kendi zamanının yönetiminde başarılı olan yönetici aynı zamanda örgüt çalışanlarına da örnek oluşturur.

Zamanını iyi kullanma yönünde bilgisi olan bir yönetici, kendisine zaman kaybettiren kişileri ya da olayları tespit ederek, etkili ve verimli çalışmasını engelleyen kesintilerden ve zaman tuzaklarından kurtulabilir.¹¹⁰ Yöneticiler çoğu zaman günlük planlarına hakim olamamaktadırlar. Yönetici ile görüşme isteğinde bulunan ziyaretçiler, zamansız çalan telefonlar ya da aniden yapılmasına karar verilen toplantılar, yöneticinin çalışmalarını sürekli olarak kesmektedir. Örgüt içinden ya da örgüt dışından da gelebilen bütün bu istekler iyi yönlendirilmediği takdirde yönetici için zaman

¹⁰⁷Nihat Aydeniz, "Zaman Yönetimi Açısından Diyarbakır Kamu ve Özel Sektöründe Verimli ve Etkin Zaman Kullanımı Araştırması", Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl 2000, Sayı 6, s.63.

¹⁰⁸Kubilay ATASEVER, "Temel Dertlerimizden Biri: Düşük Verimlilik", İşveren Dergisi, Cilt 35, Sayı 8, Mayıs 1997, s.6.

¹⁰⁹Feza Şişman, "Zamana Hükmetmek", Power Dergisi, Horward Business Review & The Economist Survey, Nisan 1999, s.158.

¹¹⁰Mackenzie, a,g,e., ss.15-20

kaybettirici olmaktadır. Bütün bu etkenleri ortadan kaldırabilen bir yönetici kendisine verimli bir iş ortamı hazırlayarak yaptığı iş üzerine yoğunlaşabilir.

Verimsiz çalışma ve zamanı boşa harcama alışkanlığının temelinde, kişisel tutum ve davranışların önemi büyüktür. Çalışmanın şerefli ve kutsal bir uğraş olduğu ve buna ayrılan zamanın israf edilmemesi düşüncesi çalışma ahlakına bağlıdır. Zaman yönetimi, yöneticiye çalışma yaşamında yardımcı olabilecek alışkanlıkları kazanmasına ve zamana karşı olumlu tavır almasına da yardımcı olmaktadır.¹¹¹

Kendisine güvenmeyen ve yaptığı işten tatmin olmayan bir yönetici, hem kendi işlerini başarmada güçlük çekmekte, hem de davranışları ve kararlarıyla, birlikte çalıştığı astlarının kendilerine güvenlerini ve örgüte bağlanmalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Zamanını iyi kullanan bir yöneticinin kendine güveni tamdır. Kendine güveni olan bir yönetici ise, çalışma ortamında enerjik çalışması ve yüksek güdüleme özelliği ile çalışanlarına örnek olmaktadır.¹¹²

Zaman yönetimi, stresi azaltmak ya da ortadan kaldırmak için uygulanan tekniklerden birisi olup, özellikle iş yerlerinde örgütsel stresi azaltmak için kullanılmaktadır.¹¹³ Zamanı iyi yöneten bir yönetici, zaman baskısından kaynaklanan stresi önleyerek, iş ortamında daha huzurlu bir şekilde çalışma olanağına sahip olabilir.

Yapılan araştırmalar kişinin yönetim merdiveninde yükseldikçe saat ve gün olarak daha fazla çalıştıklarını ortaya koymaktadır.¹¹⁴ Nedeni ne olursa olsun bir kişinin normal çalışma süresinden daha fazla çalışması, çalışılan iş yerinden ya da kişinin kendisinden kaynaklanan bazı nedenlerden dolayı zamanı iyi kullanamadığına işaret etmektedir.¹¹⁵ Zaman yönetimi konusunda bilgisi olan yönetici uzun süre çalışmasına neden olan etmenleri belirleyebileceğinden, bu etmenleri yok edebilir ve daha az zamanda daha çok iş ile uğraşma olanağına sahip olabilir.

¹¹¹Süleyman Türkel, "Kişisel Verimin Artırılması ve Zaman Yönetimi", *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 35, Zaman-Kalite- Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Ankara, Ekim 1996, s.51.

¹¹²Gülay Çubuk, *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doymu Uyumu*, İzmir Ticaret Odası Yayını, No 61, İzmir, 1999, s.48; Mackenzie, a.g.e., s.23.

¹¹³Çiğdem Kirel, "Örgütsel Stres Yönetimi", *Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1-2, Eskişehir, 1993, ss.167-168.

¹¹⁴Daniel Howard tarafından Amerika'da yapılan bir araştırmada tipik bir yöneticinin haftada 63 saat çalıştığını ve bunlardan sadece % 34'ünün gereğinden fazla çalıştıklarını kabul ettiklerini ortaya koymuştur. Ayrıntılı bilgi için bkz. Mackenzie, a.g.e., s.21.

¹¹⁵Abdullah Yılmaz, "Kamu Örgütlerinde Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma", *Türk İdare Dergisi*, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Yıl 69, Sayı 416, Eylül, 1997, s.156.

1.4.2.3. Sekreter İçin Yararları

Yöneticinin, başarısı sekreterlik hizmetlerinden en etkili bir biçimde yararlanmasına bağlıdır. “Bu süreç, zaman yönetimi konusunda, sekreterinde özenli olmasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü sekreter, kendi zamanını yönetebiliyorsa, yöneticisine de zaman yönetimi konusunda katkı verebilecektir.”¹¹⁶ Zira yöneticinin verimli çalışmasına katkıda bulunan kaynaklardan hiçbiri sekreterlerinden daha önemli değildir.

Yapılan bir araştırmaya göre¹¹⁷; sekreterlerin istenilen performansı gösterebilmeleri için yöneticiler tarafından konulan standartlar içinde “yönetim bilgisi”, “zaman yönetimi” ve “yazılı ve sözlü iletişim” yeteneği ilk üç sırada yer almaktadır. Bu araştırmanın diğer önemli bir sonucu da, yöneticiler sekreterlerin rollerini kendi rolleriyle hemen hemen eşit olduğu konusunda hem fikir olmalarıdır.

Yapılacak işler için önceliklerin belirlenmesi, iş programının hazırlanması ve bu iş programına göre işlerin yapılmasında hiç kimse bir yöneticiye en kısa zamanda en yüksek verimi sağlayabilecek şekilde sekreterinden daha fazla yardımcı olamamaktadır. Bu nedenle sekreterin özel bilgisi ve yetenekleriyle yaratıcı planlama ve iş yönetimi yaparak yöneticiyi detaydan kurtarması gerekir. Bütün bu özelliklere sahip bir sekreter aynı zamanda yöneticinin zamanını iyi kullanmasına ve yöneticinin verimliliğini artırmasına da yardımcı olmaktadır.¹¹⁸

Günlük görevlerin yerine bitirilmesi sırasında işi zamanında bitirememeye, insanlar üzerinde bir baskı unsuru oluşturmakta ve bu da stresli bir gün geçirilmesine neden olmaktadır.¹¹⁹ Yapılan bir araştırmaya göre, sekreterlerin iş yaşamında stres yaratan nedenlerinden en önemlilerinden birisinin “iş zamanında yetiştirebilme zorunluluğu”nun ortaya çıkardığı stres olduğu belirlenmiştir.¹²⁰ Bu nedenle, zamanı iyi kullanan, zaman yönetimi konusunda bilgisi olan bir sekreter, işi zamanında

¹¹⁶Altınöz, a.g.m., s.104

¹¹⁷Araştırma Amerika’da 2000’in üzerinde sekreter ve 500’den fazla yönetici üzerinde yapılmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz: “Facing the Future: Challenges and Dynamics for the Office Professional” <http://amanet.org/research/pdfs/faceltrx/pdf>. (18 Aralık 2002)

¹¹⁸Joseph, a.g.e., s.189.

¹¹⁹Türkel, Leblebeci, a.g.m., s.359.

¹²⁰Araştırma Eskişehir’de kamu kurumlarında görev yapan sekreterler üzerine yapılmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Zeki Güler, Nuran Öztürk Başpınar, Hüseyin Gürbüz, *İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2001, s.75.

yetiştirememe ya da zamanı iyi kullanamama nedeni ile ortaya çıkan baskı unsurunu ortadan kaldırarak stressiz bir iş ortamında çalışabilir.

Yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak sekreterin, günlük ya da haftalık planlar oluşturarak kısa vadede kendisinin ve yöneticisinin zamanını denetimi altına alması, onu tepkisel birisi olmaktan uzaklaştırarak etkin, ne yaptığını bilen, başarılı bir kişi olmasına da neden olmaktadır.¹²¹

Zaman yönetimini bilen ve bunu iş ve özel yaşamında uygulayan, örgütün önemli bir çalışanı durumundaki sekreter, başaramama korkusunu yenerek, yaptığı işten aldığı doyumunu da yükseltebilir.¹²² GÜdelenmiş ve yaptığı işten tatmin olan bir sekreter, yöneticinin ve örgütünün verimliliğine daha fazla katkı sağlar. Ayrıca iş yaşamındaki bu başarısı onun özel yaşamına da yansiyarak ailesi ve çevresi ile daha sağlıklı ilişkiler kurmasına neden olmaktadır.



¹²¹ Atkinson, a.g.e., s.95.

¹²² Çubuk, a.g.e., ss.47-50.



İKİNCİ BÖLÜM

SEKRETERLİK HİZMETLERİNDE YÖNETSEL ZAMAN

2.1. YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİ VE PLANLANMASI

2.1.1. Yönetmel Zaman Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Günümüzün rekabetçi iş ortamında örgütün varlığını sürdürebilmesi ve başarıya ulaşması yönetimin başarısına bağlıdır. Bu nedenle “yönetim işlevi örgütteki diğer işlevler üzerinde egemen bir konumdadır.”¹ Bir iş ve faaliyet süreci olan yönetim, yönetmel ve yönetmel olmayan faaliyetlerden oluşmaktadır. Yönetmel faaliyetler, örgütlerin yaşama ve gelişmeleri için gerekli olan faaliyetler olup, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim olmak üzere beş temel işleve ayrılarak incelenmiştir.² Bütün bu faaliyetlerin yerine getirilmesi için yönetimin belirli bir zamana gereksinim duyması yönetmel zaman kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Yönetmel faaliyetler yerine getirilirken kullanılan ve örgütteki tüm kaynakların kullanılma biçimini belirleyen yönetmel zaman; belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerin bu amaçlara ulaşabilmeleri için yerine getirilmesi gereken planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetleme ve yetiştirme faaliyetlerinin her birine harcanan işgören ve makine zamanının toplamı olarak ifade edilir.³ Bu nedenle yönetimin başarıya ulaşmasını sağlayan etkenlerin başında yer almaktadır.

Örgütün amaçlarına ulaşması için çaba gösteren ve bu amaçla kendisine bağlı olarak çalışan kişilerin işlerini planlayan, organize eden, işlerin yürütülmesini ve koordinasyonu sağlayan ve onların yaptıkları işleri denetleyerek amaçlara ulaşma

¹ Nihat Karakoç, “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetmel Zaman”, *Görüş Dergisi*, Mart-Nisan 2000, s.40.

² Ömer Dincer, Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s.21.

³ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 193; Karakoç, a.g.m., s.40; Ramazan Usta, “Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Biçimleri”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 40, Sayı 478, Ekim 2001, s.78.

yönünde yönetime ne kadar hizmet ettiklerini denetleyici bir konumda olan kişi yöneticidir. Yönetici ve dolayısıyla yönetimin başarısı, örgüt çalışanlarının belirli bir zaman içerisinde yapmakla görevli oldukları görevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmelerine ve sınırlı olan zamanı iyi kullanmalarına bağlıdır.⁴

Zaman yönetimi ile anlatılmak istenen her ne kadar kişinin kendisini zaman içinde yönetebilmesi olsa da, örgüt çalışanlarının kendi denetimleri dışında değişik faaliyetlerin olması yönetimde geçen zamanlarını tam olarak kullanmalarını engellemektedir. Bir örgütteki tüm çalışanlar için geçerli olan bu açıklamalar ışığında örgütlerde kullanılan yönetim zamanının üç farklı boyutu karşımıza çıkmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.⁵

i. Yöneticinin Kullandığı Zaman; Örgüt çalışanları görevlerini yöneticinin istediği şekilde yürütmekle görevlidirler. Bu nedenle bu zaman, örgütlerdeki yönetim zamanı içinde en fazla kullanılandır. Örgüt çalışanlarının yöneticinin isteklerini ve onun vermiş olduğu görevleri yerine getirmek için kullanmakta oldukları zamanı ifade etmektedir.

ii. Sistemin Kullandığı Zaman; Örgüt çalışanlarının yönetici ile örgütteki diğer çalışanlar dışında kalan kişilerin istediklerini yapmak ya da direkt olarak kendisinin yerine getirmekle görevli olduğu görevleri yerine getirmek için kullandıkları zamandır. Örneğin, çalan telefonlara yanıt verilmesi, yapılan yazışmaların dosyalarına yerleştirilmesi, ziyaretçilerle ilgilenilmesi gibi sekreterin yapmakla görevli oldukları görevler bu gruba girmektedir.

iii. Kişinin Kendisinin Kullandığı Zaman; Yönetici ya da örgütteki diğer çalışanların kendilerinin belirlediği ve yapılmasına karar verdiği işler için gerekli olan zamandır. Yöneticilerin bu çeşit zamanlarının belirli bir kısmı astları tarafından alındığı için, “astların yüklediği zaman” olarak da isimlendirilir. Yönetici konumunda olan kişinin ya da diğer çalışanların bu zamanlar dışında kalan kısmı kendisine aittir. Bu

⁴Peter F. Drucker, *Etkin Yöneticilik*, Çev. Ahmet Özden, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İkinci Baskı, İstanbul, 1994, s.54; Karakoç, a.g.m., s.40.

⁵Kenneth Blanchard, William Oncken, Hal Burrows, *Bir Dakika Yöneticisi Maymunla Tanıştı*, Çev. Mehmet Özcan, Acar Yayıncılık, İstanbul, 1996, ss.113-117; Mackenzie, a.g.e., s.15.

nedenle bu zaman “kişisel zaman” olarak nitelendirilmektedir. Kişisel zaman iyi kullanılmadığı takdirde bir ceza gerektirmeyen zamandır.⁶

Yönetimin sahip olduğu diğer kaynaklardan farklı olarak zaman, para gibi tasarruf edilememekte, hammadde gibi depolanamamakta, kiralanamamakta, sadece kullanılmakta ve sürekli olarak kaybedilmektedir. Hatta diğer kaynakların bile etkili bir şekilde yönetilebilmesi için zamana gereksinim duyulur.⁷ Bu nedenle zamanın etkili ve verimli bir şekilde kullanılması yönetimin başarısı için zorunluluk göstermektedir. Bu da ancak, yönetsel zamanın planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi, düzenleştirilmesi ve denetlenmesi ile mümkün olabilmektedir.

2.1.2. Zaman Analizi ve Zaman Çizelgelerinin Oluşturulması

Örgütler açısından önemli bir kaynak olan zamanın yönetilebilmesi için öncelikle planlanması gerekmektedir. Planlama, sürekli bir şekilde bugünden gelecek hakkında kısa ve uzun vadeli amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, planlama ile neyin, ne zaman, nasıl ve hangi sürede yapılacağı belirlenmektedir. Planlamanın başarısı ise geçmiş bilgilerin analiz edilmesine, gerçek durumun belirlenmesine ve geleceğe yönelik tahminlerin doğru yapılmasına bağlıdır.⁸

Zamanın etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasında kişilerin davranışlarını değiştirmeye neden olacak çeşitli amaçların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçların zamanın iyi kullanılmadığı alanlarda geliştirilmesine öncelik verilmelidir. “Amaç geliştirmeye ilgili bir yol da geliştirilen zamanla ilgili amaçlara ulaşmayı engelleyici zamanın kullanım alışkanlığının saptanmasıdır.”⁹ Günlük olarak hangi işlere ne kadar zaman harcadığı belirlenerek bu sağlanabilir. Bu amaçla oluşturulacak bir zaman günlüğü ya da zaman çizelgesi günlük zamanın nasıl harcadığını belirlemeye yarayan bir araç olacaktır. “Zaman günlüğü ya da çizelgesinin ana ilkesi, gelecek haftanın her

⁶William Oncken, Donald L. Wass, “İşletme Yöneticisinin Zamanı” *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayınları, Ankara, 1993/2, s.116

⁷Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, İkinci baskı, Bursa, 1996, ss.193-195.

⁸Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, ss.77-78; Dinçer, Fidan, a.g.e., s.229.

⁹Ali Balcı, “Zaman Yönetimi”, *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 23, Sayı 11, Ankara, 1991, s.96.

gününi onbeş dakikalık bölümlere ayırmaktır.”¹⁰ Bu işi bir ay boyunca sürekli olarak yapmak sıkıcı ve zor olmasına karşın zamanı verimli kullanmaya çalışmak için önemli bir etkinliktir. Gelecekte yapılması gereken işlerin yapılma zamanlarının kaydedilmesiyle elde edilen bulgular; kişinin yönetimde geçen zamanını verimli ve etkin kullanabilmesi için, zamanının ne kadarını nerelere harcadığını belirlemesini sağlamaktadır. Bu bilgiler de geleceğe yönelik olarak yapılacak planlarda önceliklerin belirlenebilmesi için gereklidir.

2.1.3. Amaçların Belirlenmesi

2.1.3.1. Örgüt Amaçlarının Belirlenmesi

Örgütler belli bir amaca ya da amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedirler. Herhangi bir örgüt mal ve hizmet üreterek kâr elde etmek (ticari işletmelerde olduğu gibi), bir kamu hizmetini gerçekleştirmek (kamu kuruluşlarında olduğu gibi), bir ülkedeki siyasi iktidarı kullanmak (siyasi partilerde olduğu gibi) ya da toplumda yardıma muhtaç olan insanlara insani yardımda bulunmak (gönüllü dernekler ve vakıflar gibi) gibi değişik amaçlara sahip olabilir.

Genel olarak örgütün varlık nedenlerini oluşturan amaçlar örgüte, örgütün herhangi bir bölümüne ya da bireye ait olsun bir durumdan başka bir duruma göre çeşitlilik gösterebilmektedir. Ancak genel olarak benimsenmiş olan bu amaçların tümünün gerçekçi, zamanlanmış ve ölçülebilir olması örgütün başarıya ulaşması bakımından gereklidir.¹¹ Örgüt, amaçlarını olabildiğince açık ve kesin olarak saptayamaz ya da örgütün bu amaçlarını başta yöneticiler olmak üzere tüm örgüt çalışanları tam olarak algılayamazlar ise örgüt için harcadıkları zamanlarını etkili bir şekilde yönetemezler. “Pekçok kuruluş ve iş grupları görevlerinin asılını ve özünü tam olarak kavrayamadıkları için, çalışma amaçları yalnızca günlük faaliyetlerdir”¹² Bu nedenle örgütün amaçlarının açık ve net olarak belirlenmesi ve bu amaçlar doğrultusunda örgüt çalışanlarının harekete geçirilmesi gerekmektedir.

¹⁰Nurdoğan Arkış, “Zaman Yönetim ve Standartlaştırılmasına Yönelik Çabalara İlişkin Bazı Düşünceler”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 35, Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Ankara, Ekim 1996, s.43; Adair, Adair, a.g.e., s.40.

¹¹Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, Beşinci Baskı, İstanbul, 2000, ss.57-60.

¹²Adair,Adair, a.g.e., s.33.

2.1.3.2. Yöneticinin Amaçlarının Belirlenmesi

Örgütler için önemli bir kaynak olan zamanın etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi, yöneticinin başarısı ve dolayısıyla örgütün başarısı açısından kritik bir faktör niteliği taşımaktadır. Yöneticinin zamanı verimli kullanmasında iki temel amacı bulunmaktadır.¹³ Bunlardan birincisi, zamanını verimli kullanmasına engel olan kişi ve olayları tanıyarak bunlardan uzaklaşmak ve böylece kendi görev ve sorumluluklarını istenilen zamanda başarabilmektir. Diğeri ise, doğrudan denetim kurduğu örgüt içindeki diğer çalışanlara örnek oluşturmaktır. Başka bir ifadeyle yönetici kendi zamanını kullanma biçimi ile astlarının örnek alacakları bir zaman kullanım şekli oluşturmayı amaçlamaktadır.

Zamanı iki ay ile sınırlayıp, sekreterinin yardımıyla ayrıntılı bir kayıt tutan bir yönetici aşağıdaki sonuçları elde etmiştir.¹⁴ “Tahmin” başlıklı sütun, her görev için tahmin ettiği zaman oranını göstermektedir. “Gerçekleşen” başlıklı sütun ise her faaliyete gerçekte ayrılan zamanı göstermektedir.

Tablo 2.1. Bir Yöneticinin Zaman Profili

Faaliyet	Tahmin (%)	Gerçekleşen (%)	Planlanan (%)
1. Planlama	50	30	40
2. Rapor ve Kontrol	20	10	5
3. Toplantılar	15	21	10
4. Sekreter-Dikte	5	3	10
5. Telefon	5	8	5
6. Sosyal Faaliyetler	5	20	25
7. Fabrika Ziyaretleri	0	8	5
TOPLAM	100	100	100

Kaynak: R.Alec Mackenzie, *Zaman Tuzağı*, Çev. Yakup Güneri, İlgı Yay., İstanbul, 1989, s.41.

Yöneticinin ortalama iş haftası 35 saate ek olarak yönetim yayınlarını okumakla harcadığı zamandan oluşmaktadır. Yöneticiyi en çok şaşırtan iki durum ise sosyal faaliyetlere ve toplantılara tahmin edilenin üzerinde zaman harcaması ve planlamaya harcadığı zamanın tahmin ettiğiinden % 20 daha az oluşudur. Bu nedenle yönetici tekrar zaman planlaması yaparak “planlanan” başlıklı sütunu oluşturmuştur.

¹³Peter Senge, *Beşinci Disiplin*, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yedinci Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2000, s.328; Drucker, 1994, a.g.e., ss.19-24.

¹⁴Zaman profili, Norveç'teki Bjarne Luist şirketinin başkanı Birger Wist tarafından oluşturulmuştur. Ayrıntılı bilgi için bkz. Mackenzie, a.g.e., ss.41-44.

Çalıştığı örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde ve başarısında önemli bir rol üstlenen yönetici örgütün kaynaklarını etkin ve yeterli bir şekilde yönetmekle görevli kişi durumundadır.¹⁵ Bu nedenle yönetici, çalıştığı örgütü amaçları doğrultusunda faaliyete geçirebilmek ve amaçlarına ulaştırabilmek için örgüte harcadığı zamanı planlamak, organize etmek, yürütmek, koordinasyonu sağlayarak, denetlemek suretiyle görevlerini yerine getirmelidir. Bu görevleri yerine getiren bir yönetici bu çalışma prensipleri ile diğer örgüt çalışanlarına örnek oluşturabilir ve çalışanlar da kendi zamanlarını kullanırken daha dikkatli olmaya çaba gösterirler.

2.1.3.3. Sekreterin Amaçlarının Belirlenmesi

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için en az iki insan arasında iletişime ve etkileşime dayalı olarak kurulmakta ve taraflardan biri karar verme bakımından diğerine göre üstün olmaktadır. Bu nedenle yönetim başarıya tek kişinin çabası ile değil, bir insan grubunun ortak çabası ile ulaşabilir.¹⁶ Örgütün amaçlarına ulaşması yönünde çaba gösteren yöneticiye, en yakın konumdaki kişilerden birisi sekreteridir. Sekreterin en önemli amacı ise kendi zamanını verimli ve etkin kullanarak, yöneticinin zamanını verimli kullanmasına yardımcı olmaktır.

Zamanın verimli kullanılabilmesi için yaşama yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki temel konudaki amaçların açık ve net bir şekilde tespit edilmesi ve yaşamın bu iki alanda planlanması gerekir. İşe yönelik olan amaçları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, işteki iş (iş-iş) amaçları, diğeri ise kişisel-iş amaçlarıdır. Kişinin işteki amaçlarını doğrudan meslek tanımının gereği olarak yaptığı işler oluşturur, ki bunlar yapılan iş için aynı zamanda ücret alınan işlerdir. Kişisel iş amaçlarını ise meslek tanımlarını oluşturan işlerin dışında kalan işler oluşturur. Bu amaçlar bazen işteki amaçları kolaylaştırabildiği gibi, bazen de yeni yetenekler kazanılmasına ya da yeni bilgiler edinilmesi sonucunda işteki amaçları destekleyici amaçlar şekline de dönüşebilir. Amaçlarına ulaşmak isteyen ve iş yaşamında her konuda

¹⁵Celil Koparal, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No 951, İkinci Baskı, Eskişehir, 1999, s.9.

¹⁶Koçel, a.g.e., s.13.

başarılı olmak isteyen bir kişinin işteki amaçları başka bir ifadeyle iş-iş amaçları ile kişisel iş amaçları arasında iyi bir denge kurması gerekmektedir.¹⁷

Çalıştığı örgütün ve yöneticisinin başarısı için çaba gösteren bir sekreter, işi ile ilgili amaçlarını, örgütün amaçları ve yöneticisinin amaçları doğrultusunda oluşturmalı ve görevlerini bu amaçlar doğrultusunda yerine getirmelidir.¹⁸ Sekreterin işe yönelik olan amaçlarını belirleyebilmesi için, öncelikle çalıştığı örgütün amaçlarını, ve faaliyetlerini bilmesi gerekir. İkinci bir nokta olarak da kendisinden ne beklenildiğini, görevlerinin ve örgütteki rolünün ne olduğunu, örgütte hangi sorumluluğu ve rolü üstlendiğini bilmelidir. Ayrıca, bunların yanında yöneticisinin içinde bulunduğu çevresini dolayısıyla da kendi çevresini tanımalıdır. Örgütteki ve yöneticinin gözündeki yerini belirleyen sekreter, bu şekilde işleri arasında örgütlemeyi (makine-araç-gereç-insan) de sağlayabilir.

2.1.4. Önceliklerin Belirlenmesi

Zamanın etkili kullanılması konusunda amaçların belirlenmesi ve bunların bir liste halinde ortaya konulması yeterli değildir. Bunlar içinde çok önemli ve hemen yapılması gereken işler olabildiği gibi vazgeçilebilecek ya da daha sonra yapılmak üzere ertelenebilecek işler de olabilmektedir. “Başarılı bir zaman ayarlaması yapabilmek için ise, iş yükümlülükleri arasında öncelikler sıralamasının yapılması gerekir.”¹⁹ Hangi işin öncelikli olarak yapılacağını belirlenmesi gerçekçi iş programları yapmaya ve zamanı verimli kullanmaya yönelik kararlar almayı kolaylaştıracaktır.

Yöneticinin ve aynı zamanda kendi zamanının verimli kullanımından sorumlu olan sekreterin, hangi işlere öncelik vereceğine dair bilgiye sahip olması başarısı için gerekli olduğundan, iyi bir sekreterin işlerine öncelik verirken bazı

¹⁷Nihat Aydeniz, “Zaman Yönetimi Başarılması Gereken Bir Olgu”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 36, Sayı 426, Haziran 1997, s.102; Atkinson, a.g.e., ss.62-63;

¹⁸Mehmet Altınöz, *Sekreterin Psikolojik Verimliliği*, Yargı Yayınları, Ankara, 1998, s.105; Göral, 1997, a.g.e., ss.50-51.

¹⁹Ferruh Tanay, “Önceliklerinizi Belirleyin”, *Power Dergisi*, Horward Business Review & The Economist Survey, Nisan 1999, s.159.

noktalara dikkat etmesi gerekmektedir. Sekreterin dikkat etmesi gereken bu noktaları aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır.²⁰

- i. Her gün yapılması gereken işleri, önem ve aciliyetine göre sıralayarak bir liste oluşturmak. Ayrıca bir gün önce yapılamayan işleri de hazırlanan bu listeyi not etmek.
- ii. İleride yapılacak olan işleri ve bu işlerin yapılması gereken tarihlerini de belirleyerek, günlük işleri ile uzun vadeli işleri arasındaki uyumu sağlayan bir plan oluşturmak.
- iii. Çok uzun süresi olan ve karışık nitelikte işlerini küçük parçalara bölerek, bu işler için günlük olarak zaman ayırmak.
- iv. En karışık işlerle ve dosyalarla günün en sakin zamanlarında ilgilenmek, en basit işler için ise en gürültülü ya da en yoğun zamanları tercih etmek zamanı planlama ve yönetme açısından gerekli olmakla birlikte, sekreterlerin ya da bugünkü isimleri ile ofis asistanlarının zamanlarını iyi değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır.

Bütün bu amaçlar doğrultusunda işlerin öncelik sırasına konulması için, öncelik belirlemeye yarayan bazı tekniklerin bilinmesi gereklidir. Bu amaçla burada ABC Analizi, Pareto Analizi ve Beyin Fırtınası teknikleri üzerinde durulacaktır.

2.1.4.1. ABC Analizi

Yapılacak işlerin önceliklerine göre üç gruba ayrılarak bunlar A, B, C gibi harflerle adlandırılarak öncelik belirlemeye ABC analizi adı verilmektedir. Mesleğin ana gövdesini kapsayan işler ya da amaçlara ulaşmaya yardımcı dokunacak her iş için önceliklerin oluşturulduğu bu analizde²¹; A grubu işler, amaca ulaşmayı sağlayan ve yapılması zorunlu olan işlerdir. B grubu işler, amaca ulaşmaya yardımcı olduğu için yapılması gerekli olan işler, C grubu işler ise yapılması yararlı ve yapıldığı takdirde başkalarını memnun edici nitelikte olan işleri ifade etmektedir.

²⁰ Ayson Karabağ, *Sekreterin Klavuzu*, Akba Yayıncılık, İkinci Basım, İstanbul, 1999. ss.240-241; *Zaman Yönetimi*, Arthur Andersen Eğitim Danışmanlığı (Yayımlanmamış Seminer Notları), İzmir, Şubat 2002 s.47.

²¹ Atkinson, a.g.e., ss.70-71; Arkış, a.g.m., s.44.

Sekreterin zamanını planlaması ve ertesi günün işini planlı bir şekilde yapabilmesi için önceliklerini belirlemesi gerekmektedir. Bir sekreter için, birinci derecede önemli olan A grubu işler yöneticinin verdiği işlerdir. B grubu işlere giren ve sekreterin ikinci derecede yapması gereken işler, yöneticinin yapılması yönünde doğrudan bir emri olmasa da sekreterin günlük olarak yapması gereken işleridir. C grubu işler grubuna giren ve üçüncü derecede önemli olan işler ise, yapılması gerek örgüt gerek yönetici ve gerekse kendisi için yararlı olan ve vakit bulduğu zaman yapması gereken işler olarak sıralanabilir.²² Sekreterin, A grubu işlerine bir satın alma dosyasının hazırlanması ya da bir telefon görüşmesinin yapılmasının sağlanması örnek olarak verilebilir. B grubu işler için, günlük olarak yapılan yazışmaların dosyalanması ya da arşivlenmesi, C grubu işlere ise başarısının artırılması yönünde eğitim alması ya da kitap, dergi gibi kişisel başarısını artırmaya yönelik yayınların okunması örnek olarak verilebilir.

2.1.4.2. Pareto Analizi

Ondokuzuncu yüzyılda yaşamış olan İtalyan ekonomist ve sosyoloğu Vilfredo Pareto'nun ismiyle anılan Pareto Analizi²³, önceliklerin belirlenmesinde kullanılmakta ve 80:20 kuralı olarak da bilinmektedir. Analiz, sorunların kaynaklarının % 80'inin sorunların % 20'sini oluşturan basit nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla çözümlenebileceğini, diğer bir ifadeyle insanların önemsiz konular üzerinde önemlilerden daha fazla durduğunu belirtmektedir. Pareto Analizi; büyük kazanç kayıplarına neden olan küçük sorunların belirlenmesine olanak sağlayan, sorunun, olayların ya da koşulların değişik nedenlerinin göreceli frekansını görüntülemek için de kullanılan bir analizdir.²⁴

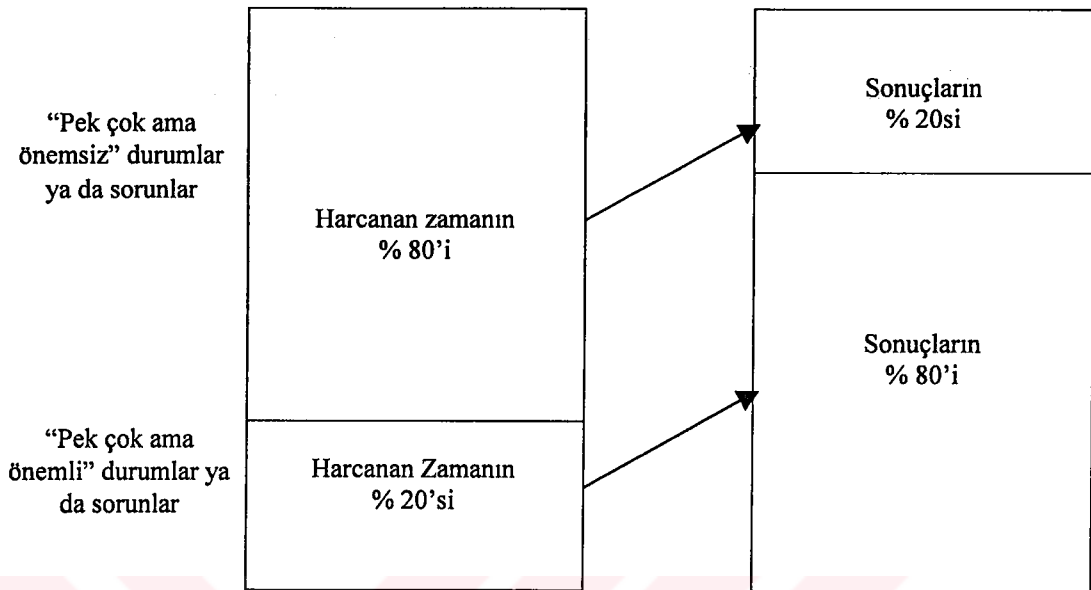
Yönetim konusunda ünlü bir yazar olan Joseph Juran, Pareto ilkesini yönetim durumlarına uygularken, "birkaç önemli" ve "pek çok önemsiz" terimlerini kullanarak, Şekil-1 deki gibi yorumlamıştır. Şekildeki yüzdeler, Pareto ilkesini stok kontrolünde uygulayan Amerikan mühendislerin bulgularını göstermektedir. Birimlerin

²²Gülbin Göröl, *Bilimsel Sekreterlik*, Der Yayınları, İstanbul, 1997. s.51.

²³Adair, Adair, a.g.e., ss.93-94; Mackenzie, a.g.e., ss.72-74; Atkinson, a.g.e., s.70.

²⁴Orhan Elmacı, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kütahya, 2001, s.129.

% 20'si, stokun değer olarak % 80'ini kapsamaktadır. Birkaç önemli öğenin denetlenmesi için harcanan çabayla ters orantılı bir sonuç elde edilmiştir.²⁵



Şekil 2.1. Pareto Zaman İlkesi

Kaynak: R.Alec Mackenzie, **Zaman Tuzağı**, Çev. Yakup Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989, s. 73.

Zamanı etkin ve verimli olarak yönetebilmek başka bir ifadeyle başarılı bir zaman ayarlaması ve öncelik sıralaması yapabilmek “Pareto Analizi” ile mümkün olabilmektedir. Kişinin işlerini önem sırasına göre ayarlaması, önemli olan işler ile daha az önemli olan işleri ayırabilmesi, zamanını yönetebilmesi bakımından önemli olduğu gibi aynı zamanda yoğun iş yükünün azaltılmasını da sağlar.²⁶ Diğer yandan kişi kendisi ve örgütü adına daha önemli olan işleri yapmak için zaman bulabilir. Bu nedenle öncelikleri belirlemeden zamanın verimli kullanılabileceğini düşünmek büyük bir yanılğı olmaktadır.

²⁵Mackenzie, a.g.e., ss.72-74

²⁶Tanju Argun, “Yöneticilerden Zaman Yönetimi Taktikleri”, **Power Dergisi**, Horward Business Review & The Economist Survey Nisan 1999, s.159.

2.1.4.3. Beyin Fırtınası

1930'lu yıllarda bir reklam şirketinin müdürü olan Alex Osborn tarafından grubun problem çözme süreçlerine yaratıcılık getirmek amacıyla geliştirilmiştir. Beyin Fırtınası, etkileşim halindeki gruplarda uygulama konusundaki baskıyı azaltmayı ve yaratıcı alternatifler geliştirmeyi amaçlar.²⁷ Örgütlerde ortaya çıkan sorunların çözümlenebilmesi için önceliklerin belirlenmesi, sorunların nedenlerinin ortaya çıkarılması, etkin ve uygulanabilir bir çözümün geliştirilmesi aşamalarında kullanılan tekniklerin en önemlilerinden birisi olan Beyin Fırtınası sorunun ya da çözümün seçilen boyutları üzerinde kısa zamanda birçok fikir üretilebilmesini sağlamaktadır.²⁸

Beyin fırtınası düzenli ya da düzensiz oturum şeklinde yapılabilir:²⁹

Düzenli oturumda, sırası gelen kişi fikirlerini söyler ya da farklı bir düşüncesi yoksa sıra diğer kişiye geçer. Bu tür beyin fırtınasında amaç, içine en kapanık kişinin dahi konuşmasını sağlamaktır.

Düzensiz oturumda ise, grup üyeleri fikirlerini akıllarına geldiği gibi, sıra beklemeden söyler. Ancak rahat bir ortam sağlamasına karşın, konuşmaların belli kişilerde toplanması gibi bir riski de vardır.

Her iki oturumda da takip edilen yol aynıdır. Bu oturumlarda genellikle dikkat edilen kurallar aşağıdaki gibi özetlenebilir:³⁰

- i. Üzerinde düşünülen konu hakkında herkesin bir fikir söylenmesi istenir ve hiçbir fikir eleştirilmez.
- ii. Her söylenen fikir, herkesin görebileceği bir biçimde ve aynı ortamda bir çizelgeye alınır.
- iii. Fikirler ortaya konulduktan sonra bu fikirler birleştirilerek, geliştirilir ve genel bir sonuca varılır.

²⁷Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No 923, Dördüncü Basım, Eskişehir, Kasım 1999, s.147.

²⁸Özlem İpekçil Doğan, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**," Cilt 2, Sayı 1, Ocak, Şubat, Mart 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi04/dogangil.htm> (3 Mayıs 2003)

²⁹A.g.m.,

³⁰Özkalp, Kirel, a.g.e., s.148.

2.1.5. Zaman Planlaması

Pek çok kararın toplamı olan planlamanın en önemli özelliklerinden birisi de geleceği yönelik olmasıdır. Bu açıdan yaklaşıldığında zaman planlaması, karar, eylem ve sonuç arasında zaman dilimini ifade etmektedir. Dolayısıyla zamanın planlanması, kısa orta ve uzun dönemde zamanın yönetilmesi anlamına gelmektedir.³¹

Planlamanın tüm örgüt çalışanları için önemli bir fonksiyon olmasına karşın pek çok insan “plan yapmaya zamanları olmadığı”, “neleri yapmaları gerektiğini zaten biliyor olduklarını düşündükleri için planlama yapmaya gereksinim duymadıkları” ya da “planlama yaparak kendilerini kısıtlanmış hissedecekleri” bahanesiyle planlama yapmamakta ve planlamaya karşı çıkararak uzun vadede kazanacakları zamanı ve elde edecekleri verimi görememektedirler.

Planlamaya kültür açısından bakıldığında kültürümüzün planlama yapmaya olanak vermediğini ve daha çok kadercı olduğumuzu görebiliyoruz. Geleceği düşünmek ve planlamaktan çok günlük yaşamayı tercih ediyoruz. Geleceği düşünme istek ve gücümüzü zayıflatan düşünce yapısı; tarihsel, siyasal ve toplumsal nedenlerden dolayı plan yapan ve planlı yaşayan toplum olmamızı engellemektedir. Planlama yapmaya karşı çıkmanın başka bir nedeni de bilimsel düşünce ve yöntem yerine, gelenek, görenek ve tutuculuğa bağlı iş görme alışkanlıklarının yerleşmiş olmasıdır.³² Bütün bu bahaneler ortadan kaldırılarak zamanın planlanması başarıya doğru yönelmenin ilk adımları olacaktır. Planlama, belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli araç ve yöntemlerin seçimi olduğuna göre, seçeneklerin belirlenmesi ve en uygun olanına karar verilmesi gerekmektedir.

Örgütün ve örgüt yöneticisinin başarısında önemli bir katkısı olduğuna inandığımız sekreterin zamanını etkin ve verimli kullanacak şekilde planlama yapabilmesi için plan çeşitleri ve planlama yöntemleri hakkında bilgili olması gerekçesiyle bu konulara değinilecektir.

³¹İsmail Efil, *Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitabevi, Bursa, 1987, s.21.*

³²Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s.102.*

2.1.5.1. Plan Çeşitleri

Plan, amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak araç, yol ve olanakların genel çizgileriyle belirlenmesidir. Planlama süreci sonunda ortaya çıkan planlar çeşitli şekillerde olabilir;³³

Gelecekle ilgili kapsadıkları zaman sürelerine göre planlar, uzun, orta ve kısa vadeli olarak sınıflandırılmaktadır. Genel olarak, uzun vadeli planlar 5 yıl sonrasını, orta vadeli planlar 1-5 yıl arasını ve kısa vadeli planlar ise 1 yıla kadar olan zaman süresini kapsamaktadır.

Organizasyondaki kademelerine göre planları, üst, orta ve alt kademelerde yapılan planlar olarak üç gruba ayırmak mümkündür. Organizasyonun üst kademelerinde orta ve uzun vadeli planlar yapılırken, alt ve orta kademelerde ise daha çok kısa ve orta vadeli planlar yapılmaktadır. Organizasyonda görev alan kişinin kademesi yükseldikçe planlama ufku genişlemektedir. Daha alt kademelerde eylemsel planlar yapılırken, üst kademelere doğru çıkıldıkça stratejik planlama söz konusu olmaktadır.

Kullanımlarına göre planları, programlar, bütçeler, yönetmelik ve prosedürler, iş akış diyagramları, organizasyon el kitapları, politikalar olarak ele almak mümkündür. Programlar, planların zaman boyutuna oturtulmasını, zamanlanmasının yapılmasını, bütçeler planların parasal boyutunun yapılmasını ifade ederken, politikalar çeşitli konular için gerekli olan kararları kolaylaştırıcı klavuz ya da ilkeleri göstermektedir. Eğer örgütteki politikalar net ise, örgüt çalışanları aynı sorunlar karşısında benzer kararı vererek aynı davranışı gösterecektir. Prosedürler ise herhangi bir işin nasıl yapılacağını net bir şekilde açıklar.

Planlamayı şekline göre, yazılı ve yazılı olmayan planlar olarak iki grupta incelemek mümkündür. Yazılı planlar genellikle uzun süreler için hazırlanan ve genel ilke ve politikaları kapsayan planlardır. Yazılı planlar ile kimin ne yapacağı belli olur. Karmaşa olması durumunda bu karmaşanın sorumlularını bulmak kolaydır. Yazılı planlarla yetki karmaşasının da ortadan kaldırılması mümkündür. Yazılı olmayan

³³Zeyyat Hatiboğlu, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, 1993, ss.57-59; Koçel, a.g.e., s.86; Mucuk, a.g.e., ss.146-148.

planlar ise amaçların belgelendirilmediği, zihnen planlandığı ve genellikle kısa süreleri kapsayan planlardır.³⁴ Planların amaca hizmet edebilmesi için yazılı olmaları gerekmektedir.

2.1.5.2. Planlama Yöntemleri

Örgütün başarıya ulaşmasını sağlayacak şekilde zamanı planlı bir şekilde kullanmak için başta yöneticiler olmak üzere tüm örgüt çalışanlarının kişisel zaman planlamaları yapmaları gereklidir. Zaman planlaması yapabilmek için çeşitli yöntemler bulunur. Bunları aşağıdaki gibi genel başlıklar altında toplamak olanaklıdır.³⁵

i. Yapılacaklar listesi hazırlama yöntemi; Bu yöntemde gün boyunca yapılması gerekli olan işler alt alta sıralanarak bir liste hazırlanır. Bu liste kişinin gün boyunca yapacağı işleri unutmamasını sağlar. Ancak listenin bu şekilde hazırlanması başarılı bir zaman planlaması için yeterli değildir. Bu yöntemde, gün boyu yapılacak olan işler belirlenmesine rağmen hangi işin ne zaman yapılacağı ya da hangi için öncelikli olarak yapılacağı belli değildir. Kısacası öncelikler yoktur. Bu nedenle en önemli işin en sona kalması ve buna zaman bulunamaması olasılığı vardır.

Yapılacaklar listesi hazırlama yöntemi, zaman planlama yöntemleri içinde en basit olanıdır. Ancak önceliklere yer vermediği ve işler zaman boyutuna oturtulmadığı için sakıncaları da en çok olan yöntemdir.³⁶

ii. Takvimleme yöntemi; Yapılacak işlerin yapılma zamanının da belirlenerek sıralanmasıdır. Bu yöntemde hangi işin ne zaman yapılacağı bellidir. Takvimleme yöntemi, yapılacaklar listesi hazırlama yönteminden daha iyi olmasına karşın öncelikler yer almadığı için, yapılacaklar listesi hazırlama yöntemi ile benzer sakıncaları taşımaktadır.

iii. Öncelikleri saptayarak takvimleme yöntemi; Bu yöntemde öncelikli işler dikkate alınarak, uzun ve kısa dönemlere göre işler belirlenir. Zaman planlaması

³⁴Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç, *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1999, s.57.

³⁵Doğan Cüceloğlu, *İyi Düşün Doğru Karar Ver- Etkili Yaşamın Temel Boyutları Üzerine Yakup Beyle Söyleşiler*, Sistem Yayıncılık, Otuzbeşinci Baskı, İstanbul, 2000, ss.290-291.

³⁶A.g.e., s.300.

denince akla gelmesi gereken planlama üçüncü tür planlamadır. Smith,³⁷ günlük yapılması gerekli olan işleri öncelikleri de dikkate alarak planlamaya “Öncelikli Günlük İşler Listesi” oluşturma adını vermiş, bu listenin ancak üç aşamada oluşabileceğini belirtmiştir. İlk aşama olarak, acil olmayan işler de dahil olmak üzere, gün boyunca yapılması gereken işler alt alta sıralanarak bir liste oluşturulur. Bu aşamada hiçbir işe değer verilmez. Listeyi tamamlamak için ikinci aşama, listedeki her maddeye bir değer verilmesidir. Bu değerleri vermek için ABC analizinden yararlanılabilir. Üçüncü aşamada da, daha önce belirlenmiş olan listedeki işlere önem derecesine göre ayrıntılı değerler verilir. Bu aşamada önemli olan hangi A işinin en önemli olduğuna karar vermektir. Bu karar verildikten sonra ilk olarak yapılması gereken önemli işe A-1, bundan sonraki önemli işlere ise, A-2, A-3 gibi değerler verilir. Aynı işlemler B ve C işleri içinde uygulanarak liste tamamlanmış olur. Bu listenin hazırlanmasından sonra kişinin elinde hangi işleri bitireceğini gösteren bir iş listesi bulunmaktadır.

2.1.5.3. Planlama Araçları

Zamanı yönetme konusundaki başarı büyük ölçüde planlamaya ve bu plan dahilinde çalışmaya bağlı olduğu için bir planlama aracı kullanma zaman yönetiminde anahtar rol oynar. Planlama aracı olarak duvar çizelgeleri, takvimler ya da etiketler kullanılabilir gibi³⁸ daha ayrıntılı araçlar da kullanılabilir.

i. Duvar çizelgeleri; Altı ay ya da bir yıl gibi daha uzun zaman dönemleri için yapılacak olan işleri belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Doğal olarak bu zaman döneminde yapılacak olan işlerle ilgili bilgi tam ve kesin olmayacaktır. Ancak temel görevler ve bunların yapılma tarihleri, verilecek olan konferanslar, bayram ve yılbaşı günleri ile tatiller işaretlenerek bu günlerde yapılması gerekli olan işler için hazırlık yapılabilir.

ii. Takvimler; Günlük olarak verilerin kaydedileceği bir masa takvimi kullanmak zamanın planlanmasında kolaylık sağlar. Ancak bu takvimler üzerine yazılacak olan bilgilerin ayrıntılı olması gerekir. Ayrıca takvimler üzerine yazılan

³⁷Smith H., a.g.e., ss.134-138.

³⁸Maitland, a.g.e., ss.21-23.

notların sonradan değiştirilebilecek şekilde kurşun kalemle yazılması ve takvimin düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Büro çalışanlarının ve özellikle yöneticilerin günlük notlarını ve toplantılarını kaydettikleri bir hafıza ünitesi olan elektronik takvimlerde planlama araçları olarak kullanılmaktadır. Elektronik takvimler ile, toplantı ve randevuların günlük, haftalık ve aylık olarak, yerleri ve konuları da belirtilerek düzenlenebilmekte ve güncellenebilmektedir. Ayrıca takvim içerisinde çakışma ve çelişkiler olduğunda, kullanıcı hemen uyarılmaktadır.³⁹

iii. Etiketler; Günlük olarak kısa notların, uyarıların yazıldığı yapışkan etiketler zamanı planlama açısından yararlı olabilir. Daha sonra bunlar duvar çizelgelerine ya da masa takvimine yapıştırılabilir ve daha uygun bir zamanda eğer hâla gerekli iseler düzgün bir şekilde yazılabilir.

iv. Ajandalar; Zamanın planlanmasında sekreterin en büyük yardımcılarında birisi de ajandalardır. Ajandalardan en iyi şekilde yararlanmak için kullanılan ajanda ile yöneticinin kullandığı ajandanın uyumlu olması ve kullanımı bakımından yöneticinin ajandası ile paralellik taşıması gerekmektedir. Yöneticiye hatırlatma sorumluluğunu yüklenen sekreterin bu sistemle görevlerini aksatmadan yürütmesi mümkün olabilmektedir.⁴⁰ Sekreterin ajandasında, randevular, hatırlatılması gereken önemli olaylar ve günler belirtilmelidir. Örneğin yıldönümleri, düzenli olarak yapılan yönetici toplantıları, komiteler gibi özel günler ile tatillerin işaretlenmesi ajandanın kullanımında kolaylık sağlar.

Bir iş gününü, sadece bir konu üzerine planlamak bazen yanlış sonuçlar ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu sakıncayı ortadan kaldırmak için kullanılan çift taraflı ajandalarda önemli işler farklı taraflara yazılmaktadır. Çift taraflı ajandalar konu ile ilgili ayrıntılara inilmiş olması bakımından yarar sağlar.⁴¹ Sekreterin gün boyunca elinin altında bulunan ve onun işlerini düzenlemesinde en büyük yardımcısı olan ajandalara sürekli olarak görüşülen kişilerin adlarını, adreslerini telefonlarını yazmak, bu kişiler hakkında hatırlatıcı notlar tutmak onların zamanlarını iyi kullanmaları bakımından yararlı olabilmektedir. “Çünkü önemli kaynakların her zaman

³⁹Nurgün Özdey, “Ofis Otomasyonu”, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayınları, 1987/3, s.66.

⁴⁰Zaman Yönetimi, Arthur Andersen Eğitim Danışmanlığı (Yayımlanmamış Seminer Notları), s.48.

⁴¹“Kurtarıcımız Ajanda”, <http://www.sekreter.org/docMan/list.php3?Cat=4&sesID=> (3 Şubat 2003)

el altında bulundurulması, önemli işlerin çabuk yapılması gerektiğinde kişiye en çok zaman kazandıran bir davranış olacaktır.”⁴²

v. *Bilgisayarlar*; Günlük, haftalık ve aylık olarak yapılacak olan işleri bilgisayarla düzenleyip programlamak çok çeşitli yazılım programlarıyla mümkün olabilmektedir. Bu programlardan biri olan “Lotus Agande” ile güçlü bilgi yöneticisi haline gelmek mümkün olabilmektedir.⁴³ Burada yapılması gereken iş randevularının, görüşmelerin, yapılacak olan işlerin ve bu konular ile ilgili düşüncelerin birbiriyle bağlantılı olarak bilgisayara veri girişinin yapılmasıdır. Bütün bu bilgilerin hepsini bir yerde birleştiren “Lotus Agande”; yapılması gereken bütün işleri, kişi, proje, tarih gibi farklı başlıklar altında görebilme esnekliğini sağlamaktadır.

Aynı amaçla kullanılabilir başka bir program da “Electronic Organizer” adı verilen zaman düzenleyicilerdir. 200 yıllık takvimi, kolay veri girişi için program modu, randevu hatırlatma, isim, adres ve numara saklamak için telefon rehberi, elektronik hafıza bloknotu, hesap makinesi, dünya saatleri, yapılacaklar ve harcamalar işlevleri sayesinde zaman üzerinde denetim sağlayabilme mümkün olabilmektedir.⁴⁴

Ayrıca bu amaçla geliştirilen The Manager’s Organizer, Chronos, Portable Organizer gibi yazılım sistemleri gibi bir çok gün planlayıcı sistemler bulunabilmektedir. Zamanı planlayabilmek amacıyla geliştirilen bu sistemlerin sakıncalı tarafları ise, sürekli veri girişinde bulunmak zorunda olmak ve elektrik kesilmesi durumunda eğer başka bir alternatif yoksa bu bilgilere ulaşmanın mümkün olmamasıdır.⁴⁵

2.2. YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNDE ORGANİZASYON

Organizasyon, bir örgütteki çeşitli düzeylerdeki görevlerin neler olduğunu, bu görevlerin kimler tarafından yerine getirileceğini, görevleri yapan kişilerin ne gibi yetki ve sorumluluklarla donatılacağını kağıt üzerinde belirleyen çalışmaları ifade

⁴²Joseph, a.g.e., s.93.

⁴³Atkinson, a.g.e.,s.95.

⁴⁴Joseph, a.g.e., s.41.

⁴⁵A.g.e., ss.41-42.

etmektedir. Bu nedenle yönetsel zamanın organizasyonunda bazı noktalara önem verilmesi gerekir. Bunları aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.⁴⁶

2.2.1. İşlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması

Planlama sürecinde amaçlar olduğu kadar, bunlara ulaşmayı sağlayacak yollar ve yapılması gereken işler belirlenir. Ancak planlama evresinde belirlenen ve gruplandırılan işlerde fazla ayrıntıya girilmemektedir.

Yapılacak olan işlerin en uygun olan zamanlarda yapılabilmesi, dağınık olan işlerin en az emek ve masrafla görülebilecek şekilde bölünmesi, sıralanması, düzenlenmesi, gruplanması, kısımlara ayrılması ve iş birimlerinin detaylı olarak belirlenmesi örgütlemeye ilişkin işlevlerdir.⁴⁷

Örgütlemeye, işler belirlendikten sonra, bu işlerin birbiriyle uyumlu bir bütün oluşturacak biçimde yapılabilmeleri için uygun bir biçimde gruplandırılmaları gerekmektedir. Çünkü örgütte en önemli zaman kayıplarından birisi, söz konusu gruptaki yanlılardan kaynaklanmaktadır.⁴⁸

2.2.2. İşgörenlerin Belirlenmesi

Organizasyonun gerçekleştirilebilmesi için yapılacak olan işlerin belirlenmesi ve gruplandırılmasından sonra, bu işlerin kimler tarafından yerine getirileceği konusu önem kazanır.

İşgörenler, örgütsel zamanı oluşturan öğeler olup, örgütsel zamanın etkinliğini ve verimliliğini etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel zamanın etkinliği ve verimliliği belirlenen işlere uygun nitelikteki işgörenlerin belirlenmesine bağlıdır. Burada ortaya çıkan önemli bir sorun, işlerin yapılabilmesi için işgörende bulunması

⁴⁶Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, Şahinkaya Matbaacılık, İkinci Baskı, İstanbul, 1993, s.6; Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.148; Hatiboğlu, a.g.e., s. 17.

⁴⁷Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.228.

⁴⁸Nihat Karakoç, *Yönetimde Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları*, Eskişehir'deki Kamu Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1988, s. 250.

gereken bilgi, ustalık, deneyim, öğrenim düzeyi, gibi yetenek ve niteliklerin saptanması ve bunların işlere atanacak olanlarda bulunup bulunmadığının araştırılması sorunudur.⁴⁹

2.2.3. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi

Örgütlemelerde, işlerin belirlenerek, gruplandırılması, gruplandırılan bu işlere kimlerin yapacağını belirlenmesinden sonra yapılması gereken, işleri yapacak olan bu kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesidir. Çünkü, belirli yerlere atanan bu kişiler, hangi konularda yetkili olduklarını, sorumluluklarının nelerden meydana geldiğini, görevlerini yerini yerine getirirken kimlerle ve nasıl ilişki kuracaklarını bilmelidirler.⁵⁰

Örgüt çalışanlarının kendilerinden beklenen görevleri eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmeleri için bazı konularda kendilerine yetki verilmelidir. Bu yetki; icra etme ya da harekete geçme ile ilgili olduğu kadar araştırma, karar verme, plan ve program yapma ile de ilgili olabilir.⁵¹ Ancak örgüt çalışanlarının yetki alma konusunda istekli olduklarını, verilen bu yetki ile görevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirebileceklerini yöneticilerine ispatlamaları gerekmektedir. Bunun içinde çalışanlar kendilerine verilen görevleri tek başlarına yapabilecek şekilde kendilerini yetiştirmelidirler.

2.2.4. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Kendilerine verilen görevleri yerine getirmek üzere yetki ve sorumluluk verilen örgüt çalışanlarının, görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için bazı araç-gereç ve olanaklarla da donatılmış olmaları gerekir.⁵² İşin gerektirdiği nitelikte araç-gereç ve olanaklara sahip olan sekreterler, kendilerine verilen yetki çerçevesinde sorumluluklarını daha bilinçli ve istekli bir şekilde yerine getirerek, örgütün başarısına katkı sağlayabilirler.

⁴⁹Tosun, a.g.e., s.229; Dinçer, Fidan, a.g.e., s.246; Karakoç,a.g.e., s.220.

⁵⁰Dinçer, Fidan, a.g.e., s.246

⁵¹Eren, 1998, a.g.e., s.155.

⁵²Tosun, 1992, a.g.e., ss.228-229.

Örgütteki en önemli görevi yöneticinin zamanını verimli ve etkin bir şekilde kullanmasına yardımcı olmak olan sekreter, bu görevini etkili bir şekilde yerine getirebilmek için, öncelikle kendisini ve yapmakla sorumlu olduğu görevlerini örgütleyebilmelidir. Bunun gerçekleşebilmesi için de sekreterin kullanışlı bir çalışma alanına ve düzenli bir masaya gereksinimi vardır.

2.2.4.1. Çalışma Alanının Düzenlenmesi

Çalışma alanının düzeni çoğunlukla yapılan işe bağlı olmaktadır. Hangi tür iş yapılırsa yapılsın iyi bir çalışma alanının hareket açısından verimliliği sağlayacak şekilde düzenlenmesi zamanı verimli kullanma açısından gerekli olan en önemli etmenlerden birisidir.⁵³ Bir sekreter için, aynı pozisyonda sürekli olarak çalışmak, kasılma ya da gerilme olasılığını kaçınılmaz kılar. Bunun için, bazen ayağa kalkmak, büro içinde dolaşmak, bir dosya ya da kağıt aramak vakit kaybetmekten ziyade sağlık için de önemli birer etmendir. Ancak sık sık telefona yanıt vermek için yer değiştiriliyor ya da ayağa kalkılıyorsa, zaman kayıpları oluşur.

Örgüt çalışanlarının verimliliğini artırmaları amacıyla çalışma alanının fiziksel koşulları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda verim üzerinde önemli oldukları tespit edilen çeşitli faktörlerin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörler genel olarak şu şekilde sıralamak olanaklıdır.⁵⁴

- i. Çalışılan yerin ışığının tek yönden ya da tek kaynaktan gelmesi, yerinin değiştirilmemesi ve renk değişimlerinden kaçınılması,
- ii. Aydınlatma gücünün yapılan işin niteliğine uygun ve ihtiyaca göre ayarlanabilir bir nitelik taşıması,
- iii. Işığın arkadan gelmesi, göz yorgunluğuna neden olmaması,
- iv. Çalışılan odanın havalandırılma koşullarına uygun olması,
- v. Isı basınç, hava değişimi ve nem oranlarının çalışmayı engellememesinin sağlanması,
- vi. Gürültü kaynaklarını önleyecek tedbirlerin alınması,

⁵³ Atkinson, a.g.e., s.118.

⁵⁴ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s.271; Adair, Adair, a.g.e., s.97.

- vii. Oturulan koltukların rahatça ayarlanabilir nitelikte olması,
- viii. En sık kullanılan büro araç ve gereçlerin kolayca ulaşabilecek yerlerde bulunmasının sağlanması gerekir.

2.2.4.2. Masa Düzeni

Sekreterin kişisel organizasyonunda önemli bir konu da masa düzenidir. Bir masa sekreter için aynı zamanda kullanmak zorunda olduğu önemli bir ortamdır. Bu nedenle çalışma masasının, kesintileri teşvik etmeyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Düzenli bir masaya sahip olmak aynı zamanda sekreterin performansı üzerinde de önemli bir etki oluşturacaktır.

Özellikle üst düzey yöneticilerin en büyük sorunlarından birisi, sekreterlerinin ziyaretçileri ve telefonları engelleyememesidir. Yapılan araştırmalar bunun nedeninin, sekreterin kullandığı masanın yöneticinin odasına uzak olmasında yattığı biçimindedir. Bu gibi şartlarda yöneticinin odasına girmek isteyen ziyaretçinin engellenmesi kolay olmamaktadır.⁵⁵ Bu nedenle sekreter masalarının genel olarak yöneticinin odasına en yakın ve yönetici odasına girmek isteyen ziyaretçilerin engellenebileceği bir konumda olması gerekir.

Düzenli ve rahat bir masaya sahip olmak için, sıkça kullanılan malzemelerin kolayca ulaşılabilen yerlerde ve kişiye yakın olması, fazla dağınıklığa meydan veren evrakların da göz önünden kaldırılması gerekmektedir. Bu ise elbetteki düzenli bir dosyalama sisteminin varlığıyla mümkün olabilir. Ayrıca rahat bir şekilde çalışabilmek için, uygun yükseklikte rahat ve ayarlanabilir bir çalışma koltuğunun olması da gerekir.⁵⁶

Günümüz örgütlerinde, geçmişe oranla daha az sayıda çalışanın daha fazla iş yaptığı görülmektedir. Bir masadan geçen evrakın miktarı, geçen on yıl içinde % 600 oranında artmıştır. Bir kişi günde yaklaşık 45 dakikasını masasının üzerindeki evrakları düzenlemek için harcamaktadır. Bir yazar, harcanan bu dakikaların daha verimli

⁵⁵Ayrıntılı bilgi için bkz. Abdullah Yılmaz, "Kamu Örgütlerinde Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma", *Türk İdare Dergisi*, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Yıl 69, Sayı 416, Eylül 1997, s.146.

⁵⁶Atkinson, a.g.e., s.120.

kullanılması gerektiğini ve bunun bireyin profesyonel kariyerinin yükselmesine yardım edeceğini belirterek, karmaşık bir masa için en basit çözümün masanın sürekli olarak kontrol edilmesi ve düzenlenmesi olduğunu ifade etmektedir.⁵⁷ Yöneticiye gelen evrakların hemen hemen hepsinin sekreterin masasından geçtiği göz önüne alınırsa bu durum sekreter açısından daha da önem taşıyan bir unsurdur.

Kendi çalışma masasının düzenlenmesinden sorumlu olan sekreter aynı zamanda yöneticinin masasının düzeninden de sorumludur. Bu nedenle çalıştığı örgütü ve yöneticisini temsil eden bir sekreterin aynı önceliklerle kendi masasının ve yöneticisinin masasının düzenlenmesi konusunda özen göstermesi gerekmektedir. Sekreterin etkin ve verimli bir çalışma ortamı oluşturabilmesi için, masasının üzerinde bulundurması gerekenleri şu şekilde sıralamak olanaklıdır.⁵⁸

- i. Çalıştığı örgütün faaliyetlerini gösteren ya da örgütü tanımlayıcı nitelikte olan tanıtım broşürü, organizasyon şeması, görev tanımları, örgütün referans sistemi gibi bilgileri içeren bir dosya,
- ii. Telefon fihristi ve telefon rehberi,
- iii. Günü, haftayı ve yılın tamamını gösteren takvim,
- iv. Örgütün ya da yöneticinin sürekli olarak iletişim kurduğu kişilere ait özel bilgileri içeren not defteri,
- v. Sözlük, imla ve yazım klavuzları,
- vi. Kişinin yokluğunda yapılan işleri başka bir kişinin de zorluk çekmeden yapabilmesi için gerekli olan, prosedür defteri. Bu tür bir deftere, kullanılmakta olan formlar, ne tür bir dosyalama sistemi takip edildiği, hangi işlerin ne sıklıkla yapıldığı, günlük, haftalık ve aylık olarak yapılan rutin işler, büro makineleri ile ilgili bilgiler, örgüt, örgüt çalışanları ve yöneticiye ait tüm bilgilerin yazılması gereklidir.

⁵⁷Yılmaz, a.g.m., s.147.

⁵⁸Zaman Yönetimi, Arthur Andersen Eğitim Danışmanlığı (Yayımlanmamış Seminer Notları), s.49; Karabağ, Sekreterin Klavuzu, s.214; Mehmet Altınöz, Günümüz İş Ortamında Sekreterlik, Yargı Yayınevi, Üçüncü Basım, Ankara, 1999. s.205.

2.3. YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNDE YÜRÜTME

Bir örgüt içinde çalışan ve amaçları, düşünceleri, duyguları, inançları, gereksinme ve kişilikleri ile bağlı buldukları toplumsal çevre etkileri yönünden büyük çeşitlilik gösteren bireyleri, kuruluşun amaçları etrafında toplamak ve bu amaçlara ulaşmak için faaliyete geçirmek ancak etkili bir yürütme sisteminin kurulmasıyla olanaklıdır.⁵⁹ Yönetimde planlama ve örgütlemeyen sonra kurulan sistemin işlemesi, diğer bir ifadeyle harekete geçme anlamına gelen ve emir-komuta, yönlendirme olarak da ifade edilebilen yürütme, devamlı kararlar alınması ve bu kararların emirler ya da talimatlar şeklinde yerine getirilmesi sürecidir.⁶⁰ Yine yürütme, amaca uygun sonuçların elde edilebilmesinde organize edilmiş olanak ve araçların faaliyete geçirilmesi için gerekli ortamın yaratılmasını amaçlamakta bu nedenle planlama ve örgütleme sürecinin yanında daha dinamik bir özellik taşımaktadır.

Zamanın etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi etkili bir yürütme sürecinin ortaya konulması ile mümkündür. Örgütte etkili bir yürütme sistemi için gerekli olacak koşulları aşağıdaki gibi incelemek olanaklıdır.⁶¹

2.3.1. Gerekli Yetenek ve İsteğe Sahip Olma

Bir ast olarak sekreterin bedensel ve zihinsel diye ikiye ayırabileceğimiz bir takım nitelik ve yeteneklere sahip olması ayrıca iş yapma isteğinin de bulunması, kendisinden beklenen görevleri eksiksiz ve süresi içerisinde yerine getirebilmesi için gerekli olan özelliklerdendir. Zihinsel yetenekler olarak ifade edilen yetenekler, hem doğuştan sahip olunan, zeka, yargılama ve bellek gibi doğal yetenekleri hem de bilgi, tecrübe ve uzmanlık gibi eğitim ve öğrenim ile sonradan geliştirilen nitelikleri kapsamaktadır.

⁵⁹Tosun, 1992, a.g.e., s.253.

⁶⁰Oktay Alpugan, Hulusi Demir ve Diğerleri, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.179.

⁶¹Tosun, 1992, a.g.e., ss.242-246.

2.3.2. Gerekli Araç ve Olanaklara Sahip Olma

Bir ast olarak sekreterin kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi için gerekli yetenek ve isteğe sahip olması görevlerini başarı ile yerine getirebilmesi için gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Bunun için sekreterin görevlerini yerine getirmesini kolaylaştıracak bazı araç ve olanaklara da sahip olması gerekmektedir. Bu araç ve olanakları teknik, yönetsel ve tinsel araç ve olanaklar olarak üç gruba ayırmak olanaklıdır.⁶²

Teknik araç ve olanaklar; görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan makine, araç ve gereç gibi maddesel ya da başka bir deyişle teknik araçları ifade etmektedir. Yönetsel araç ve olanaklar; görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan, ancak daha önceden belirlenmiş olması gereken, yetki ve sorumluluklar ile ilgilidir. Tinsel araç ve olanaklar ise; kişinin moral düzeyini yükselten, çalışma çaba ve isteğini artırıcı yöndeki olanakları ifade etmektedir.

2.3.3. İş Yerinde Takım Ruhunun Geliştirilmesi

Etkili bir yürütme sisteminin gerçekleştirilebilmesi için en önemli koşullardan biri, grup halinde başarılı olma isteğinin çalışanlar arasında yerleştirilmesi başka bir ifadeyle çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması ve bu şekilde de örgütte takım ruhunun geliştirilmesidir.⁶³

İşbirliği; beraberce çalışma, yardımlaşma ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşma olanağı sağlamaktadır. Sekreterlerin özellikle kendi grubundaki kişiler ile bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan başka bir deyimle üst kademenin emrine gerek kalmadan kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları sonucu ortaya çıkan ilişkiler sekreterler arasındaki işbirliği ilişkileridir.⁶⁴

Sekreterin, diğer çalışma arkadaşları ile olduğu kadar, aynı zamanda bağlı olduğu yöneticisi ile arasında karşılıklı sevgi ve saygıya dayanan işbirliği ve gerçek bir takım çalışmasının oluşturulması, hem kendisinin hem de yöneticisinin yönetimde

⁶²Tosun, 1992, a.g.e., ss.244-246.

⁶³İnal Cem Aşkun, Bülent Tokat, *Yönetim, Eğitsel Yayın, Kütahya, 2002, s.18.*

⁶⁴Ülgen, a.g.e., s.125.

geçen zamanını başarılı bir şekilde yönetmesi açısından önemi bir etken olmaktadır.⁶⁵ Bu nedenle sekreterin gerek yöneticisi ile olan ilişkilerinde gerekse, diğer çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinde olumlu davranışlar göstermesi gerekir.

Örgütlerde yürütme işlevini yerine getirmeyi engelleyici bir takım düşünce ve alışkanlıkların olduğu bir gerçektir.⁶⁶ Bunların en önemlilerinden birisi takım halinde çalışma ruhu ve düşüncesinin yeterince gelişmemiş olmasıdır. Özellikle otoriter bir yönetim tarzının egemen olduğu bir örgütte yönetici, kendisine işlerin yürütülmesi sırasında yardımcı olan kişilerle fazla ilişki kurmak istememekte, onlara bilgi verme ve fikirlerini sorma gereğini görmemektedir. Bu şekilde bir çalışma ortamı da yetersiz ve verimsiz bir iletişime neden olduğundan gerek örgüt, gerekse yönetici için değerli olan zamanın etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasında en büyük engeli teşkil etmektedir.

2.3.4. Emir – Komuta Sisteminin Kurulması

Yönetim, başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma, başka bir ifadeyle başkalarına iş gördürme eylemi olduğuna göre çalışanların neyi, nasıl ve hangi zaman içinde yapacaklarını belirten emir ve talimatların da olması gerekir. Yürütme işlevinin etkinlik ve verimliliği emirlerin veriliş biçimlerine bağlıdır. Emretme biçimi ise, emrin demokratik ya da otokratik bir nitelik taşıması, yazılı ya da sözlü olması ile ilgilidir.⁶⁷ Emirlerin demokratik ya da otokratik bir nitelik taşıması, büyük ölçüde toplumun sosyal ve kültürel yapısından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin yetiştikleri ve içinde yaşadıkları toplumun kültürü değişik bir yönetim anlayışı ve felsefesinin doğmasına yol açar. Emirlerin yazılı ya da sözlü olarak verilmesi de büyük ölçüde yönetim anlayışına bağlı olmaktadır. Zamandan kazanmak, geri bildirimde bulunabilmek ve düşünce birliği sağlamak gibi yararlarından dolayı, sözlü emirler yazılı emirlere oranla daha çok üstünlüğe sahiptirler.

Çalıştığı örgütte ast konumunda olan ve yöneticinin en yakın çalışma arkadaşı durumundaki sekreter görevlerin yerine getirilmesi konusunda sürekli olarak yöneticiden sözlü ve yazılı emirler almaktadır. Fiziki çalışma ortamları nedeniyle

⁶⁵Joseph, a.g.e., s.86.

⁶⁶Tosun, 1992, a.g.e., ss.249-250.

⁶⁷Güngör Onal, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.179; Tosun, 1992, a.g.e., s.246.

aralarında çok yakın mesafe bulunan yönetici ile sekreter arasındaki görüşmeler, genelde yüz yüze ve telefon ile gerçekleşmektedir. Bu nedenle sekreterin aldığı emirlerin hemen hemen tamamı sözlü emirlere dayanmaktadır.

2.3.4.1. Emirlerin Taşınması Gereken Özellikler

Yönetimde geçen zamanın etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi ve istenen sonuca ulaşılabilmesi emirlerin niteliklerine bağlı olabilir. İyi bir emrin taşınması gereken bu niteliklerini aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır.⁶⁸

- i. Emir, akılcı ve yerine getirilmesi mümkün olmalıdır. Akılcı olmayan herhangi bir şeyi astlardan istemek moral bakımından kötü etki yapabilmektedir. Bu nedenle verilen emir, yerine getirecek olan kişinin gücünü ve yeteneğini, görgüsünü ve terbiyesini aşmayacak nitelikte olmalıdır.
- ii. Emir, emri yerine getirecek olan kişinin kafasında ne yapılması gerektiği konusunda herhangi bir tereddüt bırakmayacak şekilde tam olmalıdır.
- iii. Emir, bunları alacak kişiler için anlaşılacak biçimde açık olmalıdır. Emrin açıklığı aynı zamanda kullanılan dile de bağlı olmaktadır. Bu nedenle emri veren yöneticinin kullandığı dilin, karşısındaki kişinin anlayabileceği şekilde sade ve açık olması gerekir.
- iv. Emrin tam anlamıyla yerine getirilmesi için aynı zamanda kişinin işi ile ilgisi olması gerekmektedir. Çünkü kendi işiyle ilgisi olmayan emri alan bir kişi bunu istemeyerek yerine getirecektir.
- v. Emir, bunu yerine getirecek olan kişilere nedeni açıklanarak verilmeye çalışılmalıdır. Çünkü emrin niçin yapılması gerektiğini açıklamak, yerine getirecek olan kişinin morali üzerinde olumlu etkiler oluşturur.
- vi. Emir, görevi yerine getirecek olan kişiye verilirken, ne zaman tamamlanacağı da belirtilmesi gerekir.

⁶⁸ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.121; Suat Karabulut, *Çağdaş Yöneticiye Yeni Ufuklar Yönetimde 3 Boyut; Zaman-Toplantı-Stres Yönetimi*, A.K.M. Yayınları, İstanbul, 1990, s.99; Maitland, a.g.e., s.206.

vii. Sekreterlerin örgütte yapılan işler hakkında bilgilendirilmemeleri ve sadece yapılması gereken işlerin sekreterlere bildirilmesi, sekreterlerin en büyük şikayet konusudur. Bu nedenle verilen emirlerin nedenleri ile birlikte verilmesi, yöneticinin de zamanını yönetmekle görevli olan sekreterin başarısını artıracaktır.

Emirler verilirken yukarıda sıralanan özelliklere dikkat edilmesi, emri alan kişinin görevini tam ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmesi bakımından önemlidir. Çünkü, emri alan kişi bu işi yerine getirirken bir plan hazırlamak durumunda kalacaktır. Kişinin yaptığı işi, niçin ve hangi amaç ile yapıldığını bilmesi, önceden düşünülmeyen olayların ortaya çıkması durumunda nasıl hareket edileceğine dair bir fikre sahip olmasını da sağlayacaktır⁶⁹.

2.3.5. Ast- Üst İlişkileri

Zaman yönetimi konusunda diğer önemli bir unsur da sekreterin beraber çalıştığı yöneticisi ile olan olumlu ilişkileridir. Örgütte yönetici ile diğer çalışanlar arasında bir köprü görevi gören sekreter açısından bu ilişkilerin olumlu olması örgütün başarısında önemli bir rol oynar.

Sekreter açısından gerek yönetici ile gerekse diğer çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler kurmak kişisel anlamda vazgeçilmez bir başarı sağlar. Ancak özellikle çalışma arkadaşları ile geçirilen zamanın iyi ayarlanamaması ve gereğinden uzun tutulması tekrar işe başlamayı ve işe konsantre olmayı geciktirdiği gibi, çalışmak için gerekli olan zamanın da kısalmasına neden olur.⁷⁰

2.3.6. Yöneticinin Örnek Olması

Örgüt içinde disiplinli ve düzenli bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için yönetici diğer örgüt çalışanlarına iyi bir örnek olmalıdır. Astların işine dikkat etmesini, düzenli çalışmasını, zamanında işine gelip gitmesini ve işlerini zamanında yerine getirmesini sağlayabilmek için yöneticinin bu niteliklere öncelikle kendisinin sahip

⁶⁹Tosun, 1992, a.g.e., ss.247-248.

⁷⁰Maitland, a.g.e., s.39.

vii. Sekreterlerin örgütte yapılan işler hakkında bilgilendirilmemeleri ve sadece yapılması gereken işlerin sekreterlere bildirilmesi, sekreterlerin en büyük şikayet konusudur. Bu nedenle verilen emirlerin nedenleri ile birlikte verilmesi, yöneticinin de zamanını yönetmekle görevli olan sekreterin başarısını artıracaktır.

Emirler verilirken yukarıda sıralanan özelliklere dikkat edilmesi, emri alan kişinin görevini tam ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmesi bakımından önemlidir. Çünkü, emri alan kişi bu işi yerine getirirken bir plan hazırlamak durumunda kalacaktır. Kişinin yaptığı işi, niçin ve hangi amaç ile yapıldığını bilmesi, önceden düşünülme-yen olayların ortaya çıkması durumunda nasıl hareket edileceğine dair bir fikre sahip olmasını da sağlayacaktır⁶⁹.

2.3.5. Ast- Üst İlişkileri

Zaman yönetimi konusunda diğer önemli bir unsur da sekreterin beraber çalıştığı yöneticisi ile olan olumlu ilişkileridir. Örgütte yönetici ile diğer çalışanlar arasında bir köprü görevi gören sekreter açısından bu ilişkilerin olumlu olması örgütün başarısında önemli bir rol oynar.

Sekreter açısından gerek yönetici ile gerekse diğer çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler kurmak kişisel anlamda vazgeçilmez bir başarı sağlar. Ancak özellikle çalışma arkadaşları ile geçirilen zamanın iyi ayarlanamaması ve gereğinden uzun tutulması tekrar işe başlamayı ve işe konsantre olmayı geciktirdiği gibi, çalışmak için gerekli olan zamanın da kısılmasına neden olur.⁷⁰

2.3.6. Yöneticinin Örnek Olması

Örgüt içinde disiplinli ve düzenli bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için yönetici diğer örgüt çalışanlarına iyi bir örnek olmalıdır. Astların işine dikkat etmesini, düzenli çalışmasını, zamanında işine gelip gitmesini ve işlerini zamanında yerine getirmesini sağlayabilmek için yöneticinin bu niteliklere öncelikle kendisinin sahip

⁶⁹Tosun, 1992, a.g.e., ss.247-248.

⁷⁰Maitland, a.g.e., s.39.

olması gerekmektedir.⁷¹ Yöneticinin işine gösterdiği titizliği gören diğer örgüt çalışanları da aynı titizliği kendi işlerinde göstererek örgütün başarısına katkıda bulunabilirler.

Örgütte geçen zamanını verimli kullanan, önceliklerinin neler olduğunu göz önüne alarak plan, program yapan ve bu programlarını uygulayan bir yönetici bu davranışları ile diğer örgüt çalışanlarına örnek olmaktadır.⁷² Bunun içinde yöneticinin zamanı dikkatli kullanma konusunda titizlik göstermesi gerekir.

2.4.YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNDE KOORDİNASYON

Koordinasyon diğer bir ifadeyle düzenleştirme, genel olarak bir işbirliği sistemi ve mekanizması olarak tanımlanabilir. Koordinasyon, düzenli ve sürekli bir şekilde çalışma ortamının gerçekleşebilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması sürecidir.⁷³ Yönetimde koordinasyon, amaçların birleştirilmesini, zaman bakımından ayarlamasının yapılmasını amaç ya da amaçlara ulaşmak için yürütülen etkinliklerin birbiri ardına, birbirini izleyerek yapılması ve bütünleşmesinin sağlanması için gerekli olan bir işlemdir.

2.4.1. Amaçların Koordinasyonu

Koordinasyonun sağlandığı hizmetler, faaliyetlerin ortak bir amaca yöneltildiği, birbirleriyle sıkı sıkıya bağlandığı ve uyumlaştırıldığı hizmetler olmaktadır. Koordinasyonun sağlanması örgütün temel hedeflerinden birisi olmasına karşın koordinasyon çalışmaları diğer yönetim işlevleri içerisinde yayılmış ve dağılmış bir şekildedir.⁷⁴

İnsanların sahip oldukları performansı başarılı duruma getirmek ve onların güçlü yanlarını etkili kılarak, zayıf yanlarını önemli olmaktan çıkarmakla görevli olan yönetimin iyi işleyen bir koordinasyon sistemine sahip olabilmesi için planlama, örgütlenme, yürütme ve denetim gibi işlevlerin ayrı ayrı, eksiksiz ve tam bir biçimde

⁷¹Aşkun, Tokat, a.g.e., s.19.

⁷²Senge, a.g.e., s.328.

⁷³İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.135.

⁷⁴Tortop, İsbir, Aykaç, a.g.e., s.57.

yerine getirilmesi gerekmektedir.⁷⁵ Yönetimde geçen zamanın etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesine yönelik olarak, gerek görevlerin önceliklere göre planlanması, gerekse zamanı yönetmeye yönelik kişisel organizasyonun yerine getirilmesi ve buna yönelik olarak verimli bir çalışma ortamının oluşturulması etkin bir koordinasyon için gerekli olan koşullardır.

2.4.2. Örgüt Amaçları İle Çalışanların Amaçlarının Koordinasyonu

Her örgütün belirli bir amacı olduğu gibi, örgüt çalışanlarının da belirli amaçları bulunmaktadır. Bu kişisel amaçlar daha çok kişilerin yaşamdan ve çalıştığı örgütten beklentileri ile ilgilidir. Bu nedenle çalışanların örgütteki amaçları ile kişisel amaçları arasında bir denge kurmuş olmaları gerekmektedir.⁷⁶ Örgütün varlık nedenini oluşturan amaçların gerçekleştirilmesi, başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlarının çabalarını bu amaçlar doğrultusunda yürütmelerine bağlıdır. Bu nedenle örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlu olması zamanın etkin ve verimli bir şekilde yönlendirilmesi bakımından büyük bir öneme sahiptir.

Yöneticisinin ve aynı zamanda kendi zamanının yönetiminden sorumlu olan sekreterin, yönetici ile olan iş programlarında uyum sağlanabilmesi için günlük toplantıların rolü büyüktür.⁷⁷ Bu nedenle etkin bir koordinasyon sağlamak için sekreter ile yöneticinin günün belli saatlerinde, özellikle erken saatlerde günlük programlar hakkında görüşmeleri uyumlu bir çalışma ortamının kurulması ve amaçlarda birliğin sağlanabilmesi açısından gerekli olmaktadır.

2.4.3. Zamanın ve Faaliyetlerin Koordinasyonu

Yönetimsel zamanın düzenlenmesi başka bir ifadeyle, zaman ile yapılması gerekli olan faaliyetlerin koordine edilebilmesi için amaca yönelik olan faaliyetlerin belirli bir süre ile sınırlandırılması gereklidir. İyi işleyen bir koordinasyon sisteminde

⁷⁵Tosun, 1992, a.g.e., s.274.

⁷⁶Atkinson, a.g.e., s.63.

⁷⁷Göral, 1997, a.g.e., ss.50-51.

gerekli olan süre bakımından ayarlamayı sağlamak için gerekli olan koşullar başlıca üç adımdan oluşmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır.⁷⁸

- i. Görevi başarmak için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi,
- ii. Bu faaliyetlerin birbirleri ile bağlı bir sıra izleyenlerinin evrelere ayrılması,
- iii. Her evre için ne kadar süre gerekli olduğunun tahmin edilmesi ve her evre için de başlangıç ve sona erme noktasının saptanması olarak sıralanabilir.

Örgütte birbiriyle yakın ilgisi olan işlerin zaman bakımından ayarlanması, aynı bölümde toplanması, örgütlendirmede karışıklığı önleyip yalın bir örgüt yapısının kurulmasını sağlamada da iyi bir yol izlenmesine yol açar. Böylece belirli bir görevi yapmakla görevlendirilen bir kişi, görevlerinin yapılma sırasını ya da yapılma zamanlarını tam olarak kavrayabilir.⁷⁹

2.4.4. Çalışanlar Arasında İşbirliği

Örgütte amaçların belirlenmesi ve bunların zaman boyutuna oturtulması bu amaçların gerçekleştirilmesinde yeterli değildir. Aynı zamanda ortak amaçlar doğrultusunda, çalışanlar arasında işbirliğinin de olması gerekir. Birbirini tamamlayan işlerde ise işbirliği ve dayanışma daha da önemli bir duruma gelmektedir. Bu itibarla, örgütün ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde örgüt çalışanlarının diğerlerine de yardımcı olacak şekilde yönlendirilmeleri gerekir.⁸⁰ Örgüt çalışanları arasında işbirliğinin geliştirilmesi ve bu işbirliğinde çalışanların gönüllü olmaları ise, etkin bir koordinasyon sisteminin varlığına bağlıdır.

⁷⁸Tosun, 1992, a.g.e., s.276.

⁷⁹Bülent Tokat, Hakan Kara, *Otobüs İşletmeciliği*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No 7, Avcı Matbaası, İstanbul, 1999, s.280.

⁸⁰Dinçer, Fidan, a.g.e., s.267; Özkan, Sürar, a.g.e., s.239.

2.4.5. Koordinasyon Çeşitleri

Koordinasyon, iç ve dış koordinasyon olarak sınıflandırılabilir gibi, dikey, yatay ve merkezi olarak da sınıflandırılabilir.⁸¹

İç koordinasyon, bölüm içi ve örgüt içi koordinasyon olarak yerine getirilir. Bölüm içi koordinasyon ile bölüm yöneticisinin, çalışanların, iş ve malzemelerin koordine edilip uyum içinde çaba göstermeleri sağlanır. Örgüt içi koordinasyon ile de, örgütün bütün bölümleri arasında koordinasyon sağlanmaktadır. Örgüt içi koordinasyonun unsurlarını, tepe yöneticiler ve diğer üst yöneticiler oluşturmaktadır.

Dış koordinasyon, örgütün ilişkide bulunduğu çevresi ile ilişkilerinin uyumlaştırılması çalışmalarıdır. Örgütler içinde buldukları doğal, yasal, siyasal, sosyal, kültürel, teknik ve ekonomik koşullara uyum gösterecek bir yapılanma içinde olmalıdırlar. Bu da ancak etkili bir dış koordinasyon gerçekleştirilmesi ile sağlanabilir.

Diğer bir ayrımda ise koordinasyon dikey, yatay ve merkezi olmak üzere sınıflandırılabilir.⁸²

Örgütün farklı kademeleri arasında yapılan uyumlaştırma faaliyetlerinden oluşan, denetim araçlarının kullanılması ve yetki devri ile sağlanan koordinasyon dikey koordinasyondur. Örgütün aynı yönetim düzeyinde bulunan bölümleri arasında yapılan koordinasyon ise yatay koordinasyondur. Bu çeşit koordinasyonda her yönetici kendi bölümünden sorumludur ve dikey koordinasyondaki gibi üzerinde yetki kullanma hakları bulunmamaktadır. Çapraz koordinasyon ise, daha çok büyük örgütlerde görülen, farklı bölümler arasında yakın ilişkiler kurma ve iletişim kanalları kullanma yoluyla gerçekleştirilen koordinasyondur.

2.5. YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNDE DENETİM

Yönetimin temel işlevlerinin sonuncusu olan denetim, diğer işlevlerin neyi, nasıl, ne derece başardığını araştırır ve saptar. Örgütün başlangıçta belirlenen amaçlara ulaşmış, ulaşamadığını ya da hangi ölçüde ulaşabileceğini, kullanılan kaynakların mevcut

⁸¹Tortop, İsbir, Aykaç, a.g.e., s.153-155; Dinçer, Fidan, a.g.e., s.272; Özkan, Sürar a.g.e., s.238.

⁸²Dinçer, Fidan, a.g.e., s.271.

ilke ve yöntemlere uygun kullanılıp, kullanılmadığı ancak denetim işlevinin yerine getirilmesi ile belirlenebilir.⁸³

Örgütün amacına ulaşabilmesi için yapılan eylemlerde hata ve eksiklikler yapılmış ise bunların düzeltilmesini sağlamak ve daha sonraki çalışmalarda bunların tekrarından kaçınmak gerekmektedir. Bu nedenle denetim işlevi “faaliyet sonuçlarının bir ölçü ile karşılaştırılmasını ve düzeltici önlemlerin alınmasını gerektirir.”⁸⁴ Denetlemeyi, bir faaliyeti önceden belirlenmiş amaçlara yöneltmede yol gösterici birer klavuz olarak da algılamak mümkündür.

Denetleme süreci ile ilgili olarak yapılması gerekenleri, standartlar belirlemek, gerçekleşen durumu saptamak, karşılaştırma ve düzeltici önlemler almak olmak üzere dört aşamada incelemek olanaklıdır.⁸⁵

i. Standartların belirlenmesi; Denetim sürecinin yerine getirilebilmesi için, öncelikle belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda standartların belirlenmiş olması gerekir. Standartlar; denetim fonksiyonunun yerine getirilmesinde, elde edilen sonuçların başlangıçta belirlenen amaçlara uygunluğunu ortaya koymak için gerekli olan ölçütleri ifade eder. Bu standartlar aynı zamanda örgütün değişik kademelerinde görev yapan çalışanlardan beklenen başarı düzeylerinin de göstergesidirler.

Standartları belirlemek için iş ölçümü tekniklerinden yararlanmak mümkündür. Bir örgüt çalışanın belli bir hızda çalışması halinde bir işi yapması için gerekli olan zamanı belirlemede kullanılan çeşitli tekniklerden herhangi birinin uygulanmasına “iş ölçümü” adı verilmektedir.⁸⁶ Buna göre iş ölçümü; işi oluşturan çeşitli öğelere ilişkin zamanları ortadan kaldırıp, çalışanların uyabileceği standart zamanları saptama amacını güder. Bu şekilde belli bir işin ne kadar zamanda yapılabildiği de belirlenmiş olur.

ii. Gerçekleşen durumun saptanması; Gerçekleşen durumun saptanması uygulamadan elde edilen sonuçların belirlenmesi ile ilgili olup, belirlenen standartlarla karşılaştırılma yapılması bakımından gereklidir. Gerçekleşen durumun ortaya

⁸³Tokat, Kara, a.g.e., s.282.

⁸⁴Vasfi Haftacı, “İşçilik Zamanını Denetleme”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1989/3, s.49.

⁸⁵Aşkun, Tokat, a.g.e., ss.29-32; Efil,1999, a.g.e., s.148; Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.321-322.

⁸⁶Haftacı, a.g.m., s.56.

konulması, gözlem analiz ve yoruma dayalı olduğu için dikkat ve sabır gerektirmektedir.⁸⁷

iii. Standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenmesi; Bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan durumun doğru bir şekilde yorumlanabilmesi için öncelikle standartların uygun, gerçekçi ve objektif olması gereklidir. Bazen standartlar ile gerçekleşen durum arasında fark olmazken, bazen de olumlu ya da olumsuz fark olabilmektedir.⁸⁸ Sapmaların olumlu ya da olumsuz olmasına göre düzeltici eylemler de değişebilmektedir. Bu aşamada önemli olan, alınan önlemin etkili olmasıdır. Düzeltici önlemin etkili ve verimli olması, kaynağı en kısa sürede, en az gider ve emek ile ortadan kaldırmasını ifade eder.⁸⁹ Bunun için ortaya çıkan sapmaların nedenleri ile alınacak önlem arasında neden sonuç ilişkisinin kurulması gerekir.

iv. Düzeltici tedbirlerin alınması; Denetim işlevi, belirlenmiş olan amaçlara ulaşma yönünde gerekli bütün çabaların gözden geçirilmesini, neyin, nasıl ve hangi ölçüde başarılı olduğunu tespit edilmesini sağlayabilmektedir. Bu nedenle yalnızca iş ve eylemlerin sona ermesinden sonra değil, başlangıçtan itibaren sürekli olarak yerine getirilmesi gereken bir faaliyettir. Bütün bu amaçlar doğrultusunda denetim sürecinin zaman boyutuna oturtulması gerekir. Bu ise ancak, ön denetim ve gün içi, gün sonu, hafta sonu, ay sonu ve daha uzun zaman dilimlerinde yapılan denetimler ile mümkün olabilmektedir.⁹⁰

2.5.1. Ön Denetim

İleri besleme denetimi ya da önleyici denetim olarak da ifade edilebilen ön denetim, görevlerin yerine getirilmeye başlanmasından itibaren ortaya çıkabilecek sorunları önlemeye yönelik bir denetimdir. Ön denetim, ileride oluşabilecek sorunları

⁸⁷Onal, a.g.e., s.204.

⁸⁸Tokat, Kara, a.g.e., s.285.

⁸⁹A.g.e., s. 286.

⁹⁰Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.318-320; Alpugan ve diğerleri a.g.e., s.206; Celil Koparal, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları No 951, İkinci Baskı, Eskişehir, 1999, s.138.

kapsamakta ve sorunlar ortaya çıkmadan önce onları teşhis etme ve önleme girişiminde bulunmayı amaçlamaktadır.⁹¹

2.5.2. Gün İçinde Denetim

Gün içinde denetleme, günlük olarak yapılması gereken işlerin ne derece gerçekleştirildiği ile ilgili bir denetimdir. Faaliyet esnasında denetim olarak da nitelendirilebilen bir denetimin sürekli olarak yapılması amaçlara ulaşma yönünde gereklidir. Bu nedenle gün içinde denetim yapmak başarıya ulaşmanın en önemli etkenlerinden birisi olarak kabul edilmektedir.⁹²

Denetim işlevi ile planlama işlevi yakından ilgili olup, birbirini tamamlar bir özellik taşırlar. Bu nedenle günlük olarak yapılması gereken işlerin planlanan zamanda yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesi her işin zamanında yapılmasını sağlayacağından örgüt için önemli bir kaynak olan zamanın iyi kullanılmasına yardımcı olur.⁹³

2.5.3. Gün Sonunda Denetim

Zamanın etkin ve verimli kullanılmasında planlamanın önemi büyüktür. Ancak planlama kadar önemli olan diğer işlevlerden birisi de denetimdir. Bu nedenle gün sonunda, gün içinde yapılması gereken işlerin hangilerinin yapıldığı ya da yapılmadığı, yapılamayan işlerin neden yapılamadığı ve ertelenmek durumunda kalındığına zaman ayrılması gerekmektedir.⁹⁴

Günlük yaşamda çoğunlukla yaşanan zamanın farkına varılamamaktadır. Zamanı fark etmek ise onu iyi yönetebilmek için önşarttır. Bu nedenle günlük alışkanlıklardan kurtulmak ve günün sonunda o gün için yapılan işleri gözden geçirmek ve bir değerlendirme yapmak gerekir.⁹⁵ Gün sonunda yapılan işlerin değerlendirilmesi kişinin günlük olarak zamanını verimli kullanmasını etkileyen etmenlerin neler

⁹¹Koparal, a.g.e., s.138.

⁹²Sabuncuoğlu, a.g.e., s.318; Koparal, a.g.e., ss.138-139.

⁹³Ömer Peker, Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, s.283.

⁹⁴Atkinson, a.g.e., ss.62-102.

⁹⁵Dincer, Fidan, a.g.e., s.442.

olduğunu belirlemesi bakımından da yardımcı olmaktadır. Çalışmalarını aksatan olayların neler olduğunu belirleyen bir kişi de bunların çalışmalarını bölmesine izin vermemekle çalışma günlerini daha dikkatli olarak kullanabilir.

2.5.4. Hafta Sonu, Ay Sonu ve Daha Uzun Zaman Dilimlerinde Denetim

Hafta sonu, ay sonu ve daha uzun zaman dilimlerinde yapılan denetim, kişinin hem geçmiş planlarını hem de gelecekte hangi işlerle uğraşacağını belirlemesi bakımından yararlıdır. Ancak bu denetleme, işlerin tamamlanmasından sonra yapıldığı için aksaklık olması durumunda bunların düzeltilmesi ya da bu aksaklıkların ortadan kaldırılması mümkün değildir.⁹⁶

Kişilerin ileriye görmesi ve gelecek ile ilgili planlarını daha gerçekçi yapmalarına olanak sağlaması bakımından hafta sonu, ay sonu ve daha uzun zaman dilimlerinde zaman denetimi yapmaya önem verilmesi gerekir.⁹⁷ İleri besleme denetimi olarak de isimlendirilebilen bu denetim sonucunda zaman verimli kullanılmamış, planlanan işlerin büyük çoğunluğu ertelenmek durumunda kalmış ise, bunların nedenlerinin araştırılması ve daha sonraki zaman dilimlerinde aynı hatalardan kaçınılması gerekir.

2.5.5. Sapmaların Düzeltilmesi

Gün içi, gün sonu, hafta sonu, ay sonu ve daha uzun zaman dilimlerinde yapılan denetlemeler sonucunda, planların dışında bazı sapmaların olması durumunda bunların nedenleri üzerinde durmak gerekir. Eğer sapmaların nedenleri gerçekçi bir biçimde belirlenemez ise, bu sapmayı giderecek önlemlerin belirlenip uygulanması da olanaksız olacaktır. Ayrıca nedenler sağlıklı bir biçimde ortaya konulmadığı takdirde alınacak önlemler de çoğu zaman yetersiz kalabilmektedir.⁹⁸

Denetim işlevinin tamamlanması ile birlikte planlanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı yönünde ne kadar çaba harcandığı ortaya çıkmış olur. Yapılan

⁹⁶Sabuncuoğlu, a.g.e., s.319.

⁹⁷A.g.e., s.319.

⁹⁸Onal, a.g.e., ss.207-208; Ali Doğan, Nilüfer Asil, "Deri Giyim Sanayinde Verimliliğin Ölçüsü Kayıp Zamanlar", Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 35, Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Ankara, Ekim 1996, ss.52-53.

denetlemelerde başlangıçta belirlenenin dışında herhangi bir sapma olmadığı ortaya çıkarsa amaçlara ulaşma yönünde zaman iyi kullanılmış demektir. Bundan sonra yapılması gereken geleceğe yönelik yeni amaçlar oluşturmaktır. Ayrıca kişisel performansı artırmak ve gelecekte zamanı daha etkili kullanabilmek için yeni planlar yapılabilir.⁹⁹ Ancak tersi durum söz konusu ise bu sapmaların nedenlerinin ortaya konulması gerekmektedir.



⁹⁹Süleyman Türkel, Doğan Nadi Leblebici, “Yönetim Bilimi Açısından Zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları”, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 18, Sayı 1, 2000, s.372.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETSEL ZAMANI VERİMLİ KULLANMAYI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER

Günümüzün rekabetçi iş ortamında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve başarıya ulaşabilmelerinde önemli bir etkiye sahip olan yönetsel zamanı verimli kullanmayı etkileyen faktörleri, “örgütsel” ve “kişisel” faktörler olmak üzere 2 genel başlık altında incelemek olanaklıdır.

3.1. YÖNETSEL ZAMANI VERİMLİ KULLANMAYI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Sahip olunan diğer kaynaklardan oldukça farklı özellikler taşıyan zamanın kullanım şekli, hem toplumu oluşturan örgütler hem de örgütlerdeki insan kaynakları için büyük önem taşımaktadır.

Kişilerin ve örgütlerin başarısı ya da başarısızlıkları; “Tanımlanmış hedeflerine ulaşip ulaşamadıkları, bu hedeflere ulaşırken hangi yöntem ve yolları izledikleri, ne kadar kaynak kullandıkları ve ne kadar zamanda ulaştıkları ile açıklanabilir.”¹ Örgütler açısından olumlu bir sonuca ulaşmak elbetteki önemlidir. Ancak daha da önemlisi, aynı sonuca en doğru yöntem ve daha az kaynak kullanarak en kısa zamanda ulaşabilmektir.

Hem toplum ve örgütler, hem de örgütlerdeki insan kaynakları için büyük önem taşıyan zaman faktörünün kullanılmasını etkileyen faktörleri örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olmak üzere iki grupta toplayabiliriz.

¹ Faik Ardahan, “Toplam Kalite Düşüncesi ile Zaman Yönetimi”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 37, Sayı 437, Mayıs 1998, s.57.

3.1.1. Örgüt İçi Faktörler

Yönetimde geçen zamanı verimli kullanmayı engelleyen nedenler arasında örgütlerin yönetsel ve organizasyonel yapılarından kaynaklanan zaman kayıpları önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt içi faktörler olarak nitelendirilebilen bu faktörleri, “yönetimin özellikleri ile ilgili faktörler, yöneticiden kaynaklanan faktörler ve örgütte üstlenilen görevin özellikleri ile ilgili faktörler” olmak üzere üç gruba ayırarak incelemek olanaklıdır.²

3.1.1.1. Yönetimin Özellikleri İle İlgili Faktörler

Örgütün yapı ve işleyişi ile ilgili olan zaman kayıpları; yönetimin temel işlevleri olarak kabul edilen planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim işlevlerinin tam anlamıyla yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır.³ Bu nedenle örgüt çalışanlarının örgütte geçen zamanlarını verimli kullanabilmeleri ve bunun sonucu olarak da örgütün başarıya ulaşabilmesi için yönetim tarafından bazı görevlerin yerine getirilmiş olması gerekir.

3.1.1.1.1. Yetki – Sorumluluk Denksizliği

Yetki, örgüt içindeki yönetsel makamlara verilmiş bir özellik olup, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için belirli görevleri yaptırma hakkı olarak tanımlanabilir.⁴ Sorumluluk ise bir işin getirdiği zorunluluktur. Örgütlerde sorumluluk, örgütsel işleri ya da görevleri yapma görevidir. Örgütte görev yapan her çalışanın bir takım sorumlulukları vardır; çünkü örgütteki bütün çalışanların yapmakla yükümlü olduğu bir işi ya da fonksiyonu bulunur. “Resmi örgütlerde örgütün üyesi olarak kalmanın başka bir nedeni de yoktur.”⁵ Görevler ise astlara yetkinin uygun bir şekilde devredilmesi ile verilir.

² Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, No 88, İstanbul, 2000, s.182.

³ Ardahan, a.g.m., s.58.

⁴ Hatiboğlu, a.g.e., ss.170-173.

⁵ Haimen Theo, *Professional Management*, Houghton Mufflin Company, Boston, 1962, p.56.

Yetki, örgütün yapısına göre; komuta, kurmay ve fonksiyonel yetki olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.⁶ Örgütün en üst kademesinde yer alan yöneticilerin, daha alt kademelerde görev yapan yöneticilere ya da diğer çalışanlara iş yaptırabilmeleri için sahip oldukları, yukarıdan aşağıya doğru kademeli olarak dağılan yetki komuta yetkisidir. Kurmay yetki, örgütte danışmanlık görevi yapan uzmanların sahip oldukları yetkidir. Üst yönetim herhangi bir konuda karar alırken bu örgüte danışmaktadır. Özel bilgiye gereksinim gösteren bölüm yöneticilerinin sahip oldukları yetki ise fonksiyonel yetkidir. Bu yetkiyi sahip olan kişi, hangi işlerin ne zaman ve nasıl yapılacağına da karar verebilen kişi konumundadır.

Örgütlerde yönetim kademelerinin artması yetki devri gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle yönetim, görevlerin zamanında yerine getirilmesi için örgüt çalışanlarının bir kısmını yetkilendirmiştir.⁷ Yetki devri, uygulamalı ya da yönetsel karakterdeki çeşitli görevlerin astlara verilmesidir. Yetki devri ile bir kişi, kendi yerine karar alma, bir eylemde bulunma ya da emir verme hakkını başkasına devrederek, elde edilecek sonuçlardan onu sorumlu tutabilmektedir.⁸ Yönetici tarafından yetkinin bir bölümünü devretmek ondan vazgeçmek anlamına gelmemektedir. Temel yetkiler yine üstte kalmakla birlikte, astlara verilen yetki onların belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğünü sağlamış olmaktadır.

Yetki devri ile astlar, kendilerini daha yüksek görevlere hazırlama olanağına sahip olabilirler. Bu durumda astlar daha istekli, daha verimli çalışmaya yönelecek ve iş yapma gereksinimleri karşılanmış olacaktır. Bunun yanı sıra yetki devri ile astın daha çabuk harekete geçmesi sağlanabilir. Astlara değişik yetenek ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirecek şekilde yetki verilmesi onların bilgi, deneyim ve yeteneklerini geliştirmelerine de yardımcı olmaktadır.⁹

Planlama ve örgütlenme işlevleri ile yakından ilişkili olan yetki devri, örgütte zaman israflarından kurtulmak için başvurulan bir yoldur. Yetki devrini uygulayan yönetici, kendi sorumluluğundaki işlerin bir kısmını kendilerine en yakın olan yardımcılara devrederek, örgütün diğer işlerine yeterince zaman ayırma

⁶Özkan, Sürar, a.g.e., ss.225-226.

⁷A.g.e., s.226.

⁸G.Ronald Wells, *Yetki Devri*, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 12.

⁹Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul, 1999, ss.124-126.

olanağına sahip olabilir.¹⁰ Çünkü zamanının önemli bir bölümünü astlar tarafından da yerine getirilebilecek sorumluluklara harcayan yöneticilerin yönetici olarak yapmak zorunda oldukları işleri ayıracak daha az zamanları vardır.

Yetki devrinin başarı ile yerine getirilmesi için dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, verilen yetki ile sorumluluğun eşit olması gerekliliğidir.¹¹ Sorumluluk, bir kişinin yerine getirmesi gerekli görev ve yükümlülükleri kapsayan bir kavram ve bütün örgütü etkileyen bir olgu olduğu için örgütü oluşturan bütün üyelerce paylaşılması gerekmektedir. Sahip olunan yetki devredilirken sorumluluk devredilememektedir. Ancak yetki verilen kişiye sorumluluğun da verilmesi gerekir.

3.1.1.1.2. Kumanda Birliği ve Birden Fazla Yönetici ile Çalışma

Kumanda birliği etkili bir koordinasyonu ve örgütün başarısı için gerekli olan görevlerin yerine getirilmesi sırasında disiplini sağlamaktadır. Örgütte çalışan her astın bir üste bağlı ve ona karşı sorumlu olmasını ve ondan emir almasını da ifade eden kumanda birliği, işlerin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesine yöneliktir.

Örgütte çalışan bir astın birden fazla yöneticiye karşı sorumlu olması, hangi emirlerin öncelikli olarak yerine getirilmesi gerektiği hususunda tereddüte düşülmesine neden olmaktadır. Bunun için örgütte çalışan her kişinin doğrudan doğruya sorumlu bulunduğu bir tek yöneticinin bulunması gerekmektedir.¹²

Örgütlerde kumanda birliği ilkesine uyulmaması örgütsel zaman kaybına yol açan önemli bir etkidir. Birden fazla yöneticiye bağlı olan bir örgüt çalışanı bir yöneticinin verdiği görevi yerine getirirken, diğer yönetici ya da yöneticilerine karşı itaatsiz duruma düşebilir ve haksız yere ceza alabilir. Böylece kişinin moral bozukluğu nedeniyle örgüte katkısı da azalabilir. Öte yandan verdiği görev yerine getirilmeyen

¹⁰Yahya Fidan, "Yetki Devri ve Sorunları", Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 3, 1997, s.146.

¹¹Wells, a.g.e., ss.12-15.

¹²Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s.126; Hatiboğlu, a.g.e., s.174.

yöneticinin planlarındaki aksamalar ve buna bağlı olarak diğer yöneticilerle gireceği yetki alanı çatışmaları önemli zaman kayıplarını ortaya çıkarabilir.¹³

Günümüz örgütlerinde sekreterlerin daha çok birden fazla yöneticiye hizmet verdiği göze çarpmaktadır. Böyle bir çalışma sekreterin mesleki bilgi ve yeteneklerini geliştirmesine olanak sağlayabilir. Ancak sekreterin öncelikli olarak hangi yöneticiye bağlı olduğunu ve öncelikli olarak hangi yöneticinin işlerine yardımcı olabileceği konusunda tereddüte düşmesi mesleki başarısı açısından kayıplara yol açar.¹⁴ Bu karmaşıklık içinde kalan sekreter de örgütte geçen zamanını verimli kullanması konusunda zorluklar ile karşılaşabilir.

3.1.1.1.3. Güdüleme

Güdü; insanların örgüt içindeki faaliyetlerini etkileyen, onların örgütün belirlemiş olduğu amaçlarına yönelik olarak harekete geçmelerini sağlayan ve bu hareketi devam ettiren bir güçtür.¹⁵ Güdüleme ile insanları daha önce esasları saptanmış bir yönde hareket ettirmek mümkün olmaktadır. Bu nedenle iki önemli özelliğe sahiptir. Bunlardan, birincisi kişisel bir olay olması ile ilgilidir. Örgütte görev yapan bir kişiyi güdüleyen herhangi bir durum ya da olay başka bir kişiyi güdülemeyebilir. İkincisi ise, güdülemenin ancak kişinin davranışlarında gözlenebilmesidir.¹⁶

Örgüt çalışanlarının görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için güdülenmeleri gerekmektedir.¹⁷ Güdüleme sürecini aşağıda görüldüğü şekilde ifade etmek olanaklıdır.

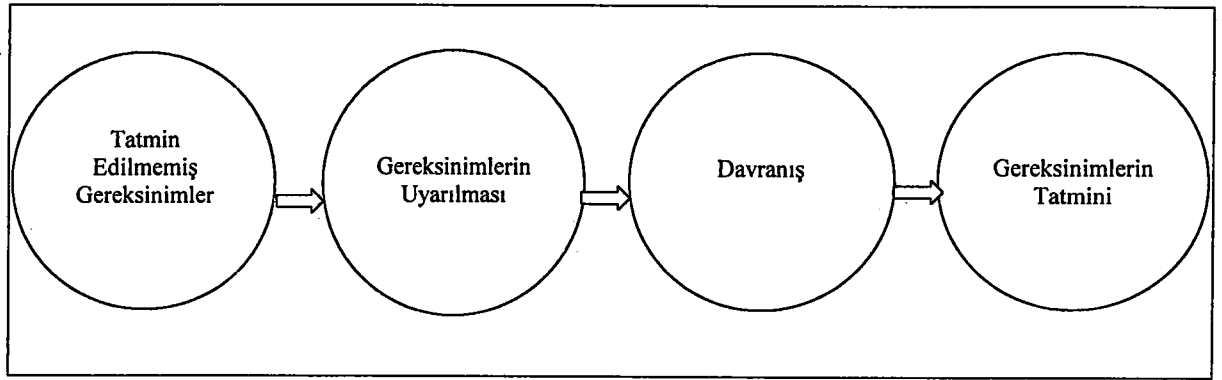
¹³Nihat Karakoç, *Yönetimde Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları*, Eskişehir'deki Kamu Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1988, s. 221.

¹⁴Dorothy E.Lee, Walter A. Brower, Patricia A. Garner, *Secretarial Office Procedures*, Gregg Division, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988, p.23.

¹⁵Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, Altıncı Basım, İstanbul, 2000, s.474.

¹⁶Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.466.

¹⁷Can, a.g.e., s.173.



şekil 3-1 Güdüleme Süreci

Kaynak: Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s.173.

Örgütlerde görev yapan bütün çalışanların örgüte ya da kendilerine yönelik bir takım gereksinimleri bulunmaktadır. Bu gereksinimler tatmin edilene kadar da kişi gdlenememektedir. Bu nedenle çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde, eksiksiz ve zamanında yerine getirebilmeleri için tatmin edilmemiş olan bu gereksinimlerinin uyarılarak, olumlu davranış gösterebilecek şekilde tatmin edilmesi gerekmektedir.

Örgüt alışanlarının örgüte yapabilecekleri katkıyı en yüksek düzeyde tutabilmek için, önce bir insan olarak ve aynı zamanda da örgüt yesi olarak iki grupta toplanabilen gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların gereksinimlerinin sadece ücret gibi güdüleme araçlarına bağlanılmaması gerekmektedir. Bunun için örgütte yönetimin belirlediği güdüleme araçları ile çalışanların belirlediği kişisel güdüleme araçlarından paralel olarak yararlanılması yoluna gidilebilir.¹⁸

Örgütten beklentileri karşılanmayan örgüt alışlarının moral bozukluğu nedeniyle örgüte katkıları azalabilir ve örgütte verimli bir çalışma ortamı sağlanamayabilir. Ayrıca yöneticiler, çalışanlardan gelen şikayetler ile ilgilenmek durumunda kalabilirler. Böyle bir durum da yöneticinin planlarında aksamalar meydana getireceğinden önemli zaman kayıplarına yol açar.¹⁹

¹⁸ Karakoç, a.g.e., s.113.

¹⁹ Aşkun, Tokat, a.g.e., s. 173.

Örgütte çalışanların güdülenmesine önem verilmediği takdirde, çalışanlar genellikle gün boyunca kendilerine verilen sıradan görevleri yapmakla yetinecekler ve sadece örgütte zorunlu olan bulunma zamanının doldurmak amacı ile örgütte bulunacaklardır. Bu nedenle yönetim, çalışanların görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmelerini sağlayabilmek için, onların gereksinimlerini ve beklentilerini iyi tanıyabilmelidir.²⁰ Bu beklentileri sağlayabilen yönetim, kişilerin örgütün başarısı yönünde çalışmalarını sağlayabilecek davranışlarını doğrudan etkileyebilir.

3.1.1.1.4. Örgüt Kültürü

Örgütler farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak, diğer örgütlerden farklı ancak, kendi içlerinde ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da örgüt kültürü olarak bilinir.²¹

Örgüt kültürü ile ilgili olarak literatürde verilen tanımlamalarda genel olarak üç ortak özellik bulunmaktadır.²² Bunlardan birincisi, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istedik ya da istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. İkincisi, kültürü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Bu değerler, herhangi bir kitapta yazmaz, çalışanların kendi oluşturdukları fikir ve inançlardır. Üçüncü özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik değerler olup bunlar, çalışanların birbirleri ile kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler.

Örgütün üst kademelerinde yer alan yöneticilerin ve bunlara en yakın bulunan kişilerin zamanı kullanım biçimleri ve bu konudaki hassasiyetleri, örgütte zamanı verimli kullanmaya yönelik bir davranış kalıbı oluşturabilmektedir. Bu kademelerdeki kişilerin etkin bir zaman planlaması yapması ve bu planı uygulaması,

²⁰Regina Von Diemer, "İletişim ve İşbirliğinde Kalite", Çev. Şevket Yıldırım, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayınları, 1994/2, s.99.

²¹Eren, 2000, a.g.e., s.119.

²²Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No 923, Dördüncü Basım, Eskişehir, Kasım 1999, ss.97-98.

diğer çalışanlarca örnek alınmakta ve bu şekilde, örgüt için değerli bir kaynak olan zamanın verimli kullanılması mümkün olabilmektedir.

3.1.1.2. Yöneticiden Kaynaklanan Faktörler

3.1.1.2.1. Yönetici Basamakları

Örgütün amaçlarına ulaşmasına sağlayan ve bu yolda başkalarına iş yaptırma gücüne sahip olan yönetim; “üst kademe yönetimi, orta kademe yönetimi ve alt kademe yönetimi”²³ olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bu kademelerde görev yapan yöneticiler de üst kademe yöneticileri, orta kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticileri olarak üç sınıfa ayrılır.

i. Üst Kademe Yöneticileri; Örgütün en üst kademesinde yer alan, en fazla yetki ve güç ile donatılmış kişilerdir. Örgütün yönetim sorumluluğunu da taşıyan bu yöneticiler, örgütün amaçlarını, uzun dönemli politika ve stratejilerini belirlerler ve örgütü dışarıda en geniş yetkilerle temsil ederler. Yönetimi kurulu başkanı, yardımcıları, başkan, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatör gibi isimler ile anılırlar.

ii. Orta Kademe Yöneticileri; Örgütün orta kademesinde yer alan orta kademe yöneticileri, yönetimce belirlenen genel amaçları gerçekleştirmeye yönelik uygulama planlarını gerçekleştiren kişilerdir. Alt kademe yöneticilerin çalışmalarını düzenleştiren bu grup bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı, idare amiri gibi isimlerle anılırlar. Bu kademedeki yöneticiler genel olarak uygulamaya yönelik işler ile uğraşırlar.

iii. Alt Kademe Yöneticileri ise; günlük faaliyetleri gerçekleştiren, işçilerin, teknik personelin ya da büro personelinin gözetiminden sorumlu olan ilk düzey yöneticileridir. Şef, amir, nezaretçi, ustabaşı, usta gibi isimlerle anılırlar.

²³İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, Onbirinci Basım, İstanbul, 2001, ss.141-142.

3.1.1.2.2. Yöneticinin Kişilik Yapısı

İnsanlar biyolojik ve dış görünüşleri bakımından birbirlerine benzemelerine rağmen, her insan bir diğerinden farklı özellikler taşımaktadır. Çünkü insanların düşünme biçimleri, çevreyi algılayış şekilleri ve çevresel etmenlere karşı verdikleri tepkiler birbirinden farklıdır. Bu farklılıkların genellikle kişilik yapısından kaynaklandığı görülür. Kişilik, bireyin belirgin değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin bütünüdür. Diğer bir ifadeyle, kişilik; “bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.”²⁴

Kişiliği belirleyen etkenler genel olarak dört grupta incelenmektedir.²⁵

- i. Bir kişiyi diğerinden ayıran dış görünüm. Bu özelliği ile birey fiziksel olarak diğerlerinden ayrılır.
- ii. Bireyin aktif olarak bir görevi yüklenmesi, faaliyet alanı ile ilgili rolü ya da görevi,
- iii. Bireyin zeka, enerji, arzu gibi potansiyel yetenekleri,
- iv. Kişinin içinde yaşadığı toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, etik anlayışı, din anlayışı, vb. hususlar kişilik üzerine ve dolayısıyla da kişilerin tutum ve davranışlarına etki eder.

Tip kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eder ve başka bir yönden ise, özel bir kişilik modeli olarak düşünülür. Tip, bireyin psikolojik ve fiziksel kalitesi ile belirgin özelliklerinin birlikte oluşturduğu bir olgudur. Kişilik özelliklerinin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik sınıflamalara gitmeyi oldukça güçleştirmektedir.²⁶

Kişilik üzerinde inceleme yapan araştırmacıların genel olarak amacı, kişileri belirli kalıplar içinde gruplandırmaktır. Bu amaçla çalışma yapan araştırmacılar

²⁴Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, A.Ş., Dokuzuncu Basım, İstanbul, 1999, s.404.

²⁵Atilla Baransel, Mahmut Paksoy, Turhan Erkmen ve diğerleri, “Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma” *Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F. Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, Kış 1995, s.3; Eren, 2000, a.g.e., ss.67-68.

²⁶İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, No 242, İstanbul, 1991, ss.258-259.

farklı kişilik yapıları üzerinde durmaktadırlar. Bu araştırmalarda yaklaşık 15.000 civarında kişilik tipi olduğu görülmüştür. Bunlar arasında en yaygın olarak benimseneni ise DeCenzo ve Robbins'in belirlediği, baskın, etkileyici, ılımlı ve dikkatli kişilik yapılarıdır.²⁷

i. Baskın; Baskın kişilikli bir birey, güçlü ve baskın olan biridir. Bu kişiler faaliyetlerinde aşırı derecede emindir ve konularında güçlü ve ön sırada olmaya önem verirler. Güçlü kişilikli bireyler, büyük liderler olurlar. İyi karar vericidirler, kavrama yetenekleri güçlüdür, yeni ve heyecan verici fikirler yaratırlar. Onlar için statü ve güç güdüleyici etmenlerdir.

ii. Etkileyici; Etkileyici bir kişilik sempatik ve neşeli biridir. Bu kişiler iyi konuşurlar, her zaman etkileyici konuşmalar yaparlar. Dışa dönük karakterli olan etkileyici bireyin, iletişim kurma yeteneği gelişmiştir. Grup halinde çalışmada başarılı olur. Bu kişiler için sosyal statü güdüleyici etmenlerdir..

iii. İlimli; İlimli kişiliğe sahip olan bir birey çalışma arkadaşlarına tam anlamıyla sadıktır. Bir çok durumlarda bu kişiler kendi gereksinimlerinden önce diğer kişilerin gereksinimlerini göz önüne alırlar. En kötü durumlarda bile sakın kalabilirler ve dikkatlerini ayrıntılarda yoğunlaştırırlar. Bu kişiler için iş güvencesi ve kabul edilme gereksinimlerinin tatmini güdüleyici etmenlerdir.

iv. Dikkatli; Dikkatli kişiliğe sahip bir birey, ayrıntılar hakkında çok dikkatli olur. Bu kişiler, durumları analiz ederler ve kararlarının doğruluğundan emin olmak için tekrar tekrar kontrol ederler. Kendileri için yüksek standartlar oluştururlar. Bu kişiler için çalışma dakikliği ve yüksek kaliteli iş güdüleyici etmenlerdir.

Bir örgüt içinde yaşayan kişileri özel kişilik yapıları içinde toplayıp sonra bir yapıdaki bireylerin hepsi aynı özellikler taşır ve benzer davranışsal sonuçları oluşturur şeklinde bir yargıya varmak doğru değildir.²⁸ Ancak kişilik yapısı ne olursa olsun, kişilerin sahip oldukları kişilik özellikleri onların zamanı verimli kullanmalarına ya da kullanmamalarına neden oluşturabilir.

²⁷Eren, 2000, a.g.e., ss.418-419; Gülay Budak, *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu*, İzmir Ticaret Odası Yayını, No 61, İzmir, 1999, ss.33-34; Baransel, Paksoy, Erkmn ve diğ., a.g.m., s.4.

²⁸Baransel, Paksoy, Erkmn ve diğ., a.g.m., s.3.

3.1.1.3. Görevin Özelliklerinden Kaynaklanan Faktörler

3.1.1.3.1. Örgütteki İş Dağıtımını

Hızla gelişen ve değişen teknolojik yeniliklere bağlı olarak günümüz örgütlerinde iş alanları ve teknoloji o derece genişlemiştir ki aynı kişinin, bir çok konuda derinlemesine bilgi ve deneyim sahibi olmasına olanak kalmamıştır. Bu nedenle örgütte insan kaynakları, maddi ve yasal kaynaklar doğrultusunda, çalışanların nitelikleri, uzmanlık alanları ve yetenekleri, öğrenim durumları, tecrübeleri, fiziki yapıları ve iş eğitimleri ile yapılacak işlerin özellikleri, önem derecesi ve miktarının göz önüne alınarak iyi bir iş dağıtımının yapılması gerekmektedir.²⁹

Başarılı bir iş dağıtımını ise, iş analizlerinin doğruluğuna ve güvenilirliğine bağlıdır. Bu nedenle başarılı bir iş dağıtımının temel kaynağının iş analizleri olduğu söylenebilir. İş analiz süreci, iki faaliyet grubundan oluşmaktadır.³⁰ Bunlardan birincisi işlerin daha basit, ekonomik, verimli ve tam zamanlı yapılma olanaklarını araştıran ve yeni yöntemler geliştiren “metot etüdü” diğer bir adı ile “hareket etüdü”, ikincisi ise işi oluşturan faktörlerin miktarını saptamaya çalışan “zaman etüdü” diğer bir adı ile “iş ölçümü”dür.

Hareket etüdü ile, bir iş ya da işlemin yapılmasında mevcut ve alternatif durumlar göz önüne alınarak, daha kolay ve etkili metotların geliştirilmesi ve uygulanması sağlanır.³¹ Buradaki amaç, görevlerin yerine getirilmesi sırasında yapılan her türlü eylemin daha kolay ve daha rasyonel olarak yapılma şeklini ortaya koymaktır.

Zaman etüdünün amacı ise, hareket etüdü ile kapsamı azaltılan işlerin daha etkin yapılabilmesi için gerekli olan zamanı belirlemektir. Zaman etüdü ile iş ve işlemlerin yapılması için gerekli olan faaliyetler belirlenerek, toplam çalışma süresi içerisinde gereksiz zaman harcamalar ortadan kaldırılmaktadır. Bu nedenle iş ölçümü, işlerin yapılması sürecinde gerekli zaman standartlarının ortaya çıkarılmasını sağlar.³²

²⁹A.Fikret Ar, **Büro Yönetimi Teknikleri**, Yargı Yayınları, Altıncı Basım, Ankara, 1999, s.85.

³⁰Melih Topaloğlu, Hakan Koç, **Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002, s.97.

³¹Mucuk, a.g.e., ss.238-239.

³²Topaloğlu, Koç, a.g.e., ss.98-110.

3.1.1.3.2. İş Basitleştirme

Taylor'un "Bilimsel Yönetim" hareketine dayanan iş basitleştirme, zaman ve hareket etütleri ile insan-makine etkileşimi esas alınarak verimliliğin artırılması için yapılan çalışmaları ifade eder. İş basitleştirme ile örgütte mal ya da hizmet üretimi sürecinde kullanılan metotların daha basit hale getirilmesi, iş yapma performansının yükseltilmesi, diğer bir ifade ile hizmetlerde ve üretimde en yüksek verimin elde edilmesi sağlanabilir.³³ Bu amaçla, örgütte yapılması gereksiz olan işlemler ortadan kaldırılarak, benzer olan işlemler birleştirilir veya yapılacak olan işler küçük parçalara ayrılarak işlerin daha çabuk ve kısa yoldan tamamlanması sağlanabilir.

İş basitleştirmesi yapılırken işlerin kapsamının azalması sonucu çalışanların sürekli aynı işi yapmasıyla ortaya çıkan tekdüzelik ve bıkkınlık durumunun da dikkate alınması gerekmektedir. "Tekdüzeliği ortadan kaldırmak için iş çeşitlendirmesi yapılarak iş zenginliği sağlanabilir."³⁴ Böylece iş basitleştirme sonucu ortaya çıkan olumsuzluklar ortadan kaldırılarak, örgüt çalışanlarının etkinliğini ve verimliliğini yükseltmek mümkün olabilir.

3.1.1.3.3. Görev Tanımları

Örgüt çalışanlarının örgütte kendilerine verilen görevleri tam anlamıyla yerine getirebilmeleri ve örgüte uyumu görev tanımlarıyla sağlanabilir. Bu amaçla hazırlanan ve yasal nitelik taşıyan görev tanımları örgütsel uyumun teminatı olarak kabul edilmektedir. Örgütün başarısı yönünde tüm çalışanların elinde bulunması gereken görev tanımlarının hazırlanmasında bazı önemli noktalara dikkat edilmesi gerekir. Bunları aşağıdaki gibi özetlemek olanaklıdır.³⁵

- i. **Unvan;** İşe özgü görevleri kısa bir şekilde anlatmalı ayrıca, örgütsel sıra düzeyindeki yeri de göstermelidir.

³³Selen Doğan, "Etkili Çalışma Sistemlerinin Kurulmasının İşletme ve Çalışanlar Açısından Önemi", Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 3, 1997, s.97; Ar, a.g.e., s.72

³⁴Topaloğlu, Koç, a.g.e., s.99.

³⁵İbrahim Duyar, "Rol Kaynakları ve Geleneksel Yönetim Etkileşiminde Uyma Davranışı Üzerine Bir Deneme", Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 23, Sayı 11, 1991, s.133; Topaloğlu, Koç, a.g.e., ss.99-100.

- ii. **Görevin Türü Bölümünde;** işin hangi bölümde yer aldığı, bağlı olduğu yönetici ile görev tanımının düzenlendiği tarih yer almalıdır.
- iii. **Görevler Bölümünde;** Önem sırasına göre yapılması gerekli olan görevler ve bu görevlerin gerektirdiği sorumluluklar belirtilmelidir.
- iv. **Görevin Özellikleri;** Görev ve sorumlulukları yerine getirecek olan kişide bulunması gerekli olan nitelikler belirtilmelidir.

Örgüt çalışanlarının görev tanımlarının açık ve tam olarak yapılması genel olarak yönetimin sorumluluğundadır. İyi yönetilmemekten ya da kötü görev dağılımından dolayı çalışanlar zamanlarını iyi kullanamıyorlarsa, çalışkan olmalarının bir anlamı olmayacaktır. “Dolayısıyla kişisel işlerin yürütülmesinde veya başkalarını yönlendirmede esas olan, zamanın kişinin kendisi için çalışmasını sağlamaktır.”³⁶

Yeterince açık olmayan iş tanımları, örgütte görev yapan kişilerin ne yapacaklarını tam olarak kavrayamamalarından dolayı karışıklıklar yaşamalarına neden olabilecektir. Her şeyi yapmaya çalışan bir kişi, önceliklerini belirleyemeyecek, kendi görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getiremediği düşüncesiyle stres altına girebilecek ve dolayısıyla hem örgütün, hem de kendi başarısızlığına yol açabilecektir.³⁷ Yönetim tarafından özenli bir şekilde hazırlanan görev tanımları, yönetime ve yöneticilere zaman kazandırdığı gibi, görevi yerine getirecek olan kişiler için de rol karmaşasını ortadan kaldıracığından, zamanın verimli kullanılmasını sağlayabilmektedir.³⁸ Bu nedenle örgütte geçen zamanın verimli olarak kullanılabilmesi için örgütte görev yapan her çalışana yönelik, açık ve anlaşılır görev tanımlarının yapılmış olması gerekir.

3.1.1.3.4. Çalışma Koşulları

Örgütlerdeki mal ve hizmet üretimi sırasında zamanı verimli kullanmayı sağlayan ve verimliliği artıran faktörler arasında iş yerinin fiziki koşulları ile estetik ve

³⁶Süleyman Türkel, Doğan Nadi Leblebici, “Yönetim Bilimi Açısından zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları”, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 18, Sayı 1, 2000 s.357.

³⁷Smith H., a.g.e., s.47.

³⁸Duyar, a.g.m., ss.133-134.

dekorasyon önemli bir yer tutmaktadır.³⁹ Bu nedenle aşağıda bu konular ele alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

i. Aydınlatma; Bir iş yerinde çalışanlardan tam ve yüksek verim alınması, yeterli ve iyi bir aydınlatma ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle çalışanların görev yerlerinin yapılan işe uygun olarak aydınlatılması gerekir.

ii. Isıtma ve Soğutma; Çalışma yerinin ısı derecesi verimi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Fazla sıcak kişilere durgunluk ve tembellik getirir, hareket dinamizmini azaltır. Fazla soğuk da, kişilerin çalışma temposunu düşürmekte, refleksleri sınırlamaktadır. Bu nedenle örgütteki ısıtma ve soğutma sistemlerinin çalışanların verimini etkilemeyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

iii. Havalandırma; Örgütteki çalışma yerinin havalandırılması da çalışma verimi üzerinde olumlu ya da olumsuz etki oluşturabilmektedir. Örneğin çok sigara içilen yerlerde oluşan sigara dumanı zehirleyici bir etki yapar. Bu nedenle, çalışma yerlerinin havalandırmaya elverişli bir şekilde düzenlenmesi gerekir.

iv. Ses ve Gürültü; Ses ve gürültünün sinir sistemini yorduğu ve bozduğu, verimi düşürdüğü bir gerçektir. Çalışma yerinde sakin ve verimli bir çalışma yapılabilmesi için gürültü olmaması gerekir.⁴⁰ Bu amaçla, gerekli olan düzenlemelerin yapılması, örneğin, sesli çalışan makinelerin ayrı odalara taşınması gibi tedbirler alınabilir.

v. Renk, Dekorasyon ve Estetik; Örgütün verimini etkileyen faktörlerden biri de büroların estetik ve dekoratif düzenlemeleridir. İşyeri ya da bürolarda uzun süre kalındığı dikkate alınırsa, bu yerlerin huzurlu, rahat ve mutlu olarak yaşanabilir bir atmosfere sahip olması gerektiği ortaya çıkmaktadır.⁴¹ Bu nedenle çalışma ortamlarına uygun renklerin tercih edilmesi, dekorasyona önem verilmesi ve rahatlatıcı, göze hoş görünen estetik niteliklere önem verilmesi gerekir.

³⁹Ar, a.g.e., ss.120-127; Öner Eyrenci, "Ekranlı Ünitelerin Bürolarda Yerleştirilmesi", *Büro Dünyası*, Yıl 2, Sayı 22, Haziran 1986, s.28.

⁴⁰H.Luzcak, "Büroda Ekran Öntü Çalışma ve Ergonomik Problemleri", *Büro Dünyası*, Yıl 2, Sayı 22, Haziran 1986, s.33.

⁴¹Ar, a.g.e., ss.126-127.

Örgüt çalışanları, görevlerini yerine getirirken, çeşitli el aletlerini, mekanik araç ve gereçleri, iş makinelerini, belli bir iş için programlanmış sistemleri (bilgisayarlar gibi) kullanırlar. Bu işbirliğindeki amaç, insanların yeteneklerini desteklemektir. Çalışanların kullandığı her türlü araç ve gerecin amaca uygun bir şekilde hizmet edebilmesi, onları kullananların duruş, oturuş, sağlık, güvenlik ve sisteme uyum konularında dikkatli olmaları ile mümkündür.⁴² Bu nedenle çalışma yerinin düzenlenmesinde, insan varlığının bedensel gereksinimlerinin dikkate alınması, kullanılan her türlü araç ve gerecin, kişilerin davranışlarını tamamlayıcı nitelikte olması gerekir. Ayrıca, örgüt çalışanlarının kullanımı için tasarlanmış tüm sistemlerin, kullanacak kişiler ve yapılacak olan işler ile uygun olarak belirlenmesi de önemli bir unsurdur. Bu amaçla örgüt çalışanlarına gerekli olan ergonomi eğitiminin verilmesi gerekmektedir.⁴³

3.1.2. Örgüt Dışı Faktörler

Zamanı verimli kullanmayı etkileyen nedenlerden bir kısmı da, kişinin doğrudan sebep olmadığı ancak, çalışma verimini düşüren ve performansını engelleyen nedenlerden kaynaklanmaktadır.⁴⁴ Bu nedenleri telefonlar, ziyaretçiler ve teknoloji olarak üç grupta incelemek olanaklıdır.

Örgüt içinden de kaynaklanabilen bu faktörlerden telefonlar ile ziyaretçilerden kaynaklananlar genellikle örgütün çalışma prensipleri ile engellenebilmektedir. Zaman yönetimi açısından önemli olduğu düşünülen ise, kişinin doğrudan denetim kuramadığı dışarıdan gelen telefonlar ve ziyaretçilerdir.

3.1.2.1. Telefonlar

Taraflar arasındaki mesafeyi kapatarak, bir görüşme için harcanacak gidiş-geliş zamanını kişiye kazandıran telefon aynı zamanda, yazılı iletişimde bulunmayı ve bunun için harcanacak zaman süresini de ortadan kaldırmaktadır. “Ne gariptir ki,

⁴²Eyrenci, a.g.m., ss.28-29.

⁴³Doğan, a.g.m., s.108; Luzcak, a.g.m., s.33.

⁴⁴Asuman Uğur, “Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi”, *Anahtar Dergisi*, M.P.M. Yayınları, Yıl 12, Sayı 143, Kasım, 2000, s.19.

zaman kazandıran en etkili aletlerden biri olan telefon, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir.”⁴⁵ Özellikle gereksiz yere yapılan telefon görüşmeleri, en büyük zaman tuzaklarından birisi olmaktadır. Ayrıca konuşmaları uzatma ve sohbet ortamına girme de telefonun kötü bir şekilde kullanılmasının nedenlerindedir.

Kendisinin ve aynı zamanda yöneticisinin yönetimde geçen zamanının verimli kullanılmasında büyük rolü olan sekreterin, telefonu idare etme konusundaki başarısı yönetimin başarısı üzerinde önemli bir etkidir. Bu nedenle sekreter telefonu, bir mesaj alıp verme aracı olarak görmeli ve hattı mümkün olduğunca fazla meşgul etmemelidir. Ayrıca sekreterin telefon görüşmesi sırasında gerekli olabilecek kağıt, kalem, dosya gibi her türlü araç ve gereci kolayca ulaşabileceği bir yerde bulundurması da gerekmektedir. “Önemli işleri çabuk yapmanız gerektiğinde size en çok zaman kazandıracak şey, hiç ama hiçbir zaman işin ortasında önemli bir materyalin sıkıntısını çekmemektir.”⁴⁶ Bunun yanın sıra telefon görüşmesi yapmadan önce, konunun önceden planlanması ve görüşme sırasında doğrudan konuya girilmesi de zaman kazandıran önemli birer davranış olmaktadır.

3.1.2.1.1. Telefon Kullanım Teknikleri

Günlük iş ortamında sık sık kullanılan telefonun zamanı daha iyi değerlendirilmesini sağlayacak yararı kanıtlanmış olan bazı teknikler mevcuttur. Bunları aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.⁴⁷

i. Zamanlama Ayarlaması Yapmak; Aranması gereken numaraların gruplandırılması ve diğer işleri kesintiye uğratmayacak şekilde günün belirli zamanlarında birbiri ardına aranması.

ii. Önceliklerin Belirlenmesi; Gün boyu yapılması gereken görüşmelerin bazıları diğerlerine göre daha fazla önem taşıyabilir. Ayrıca görüşülmek istenen kişi ile görüşülmesi mümkün olmayan zamanlar da olabilir. Bunun için, telefon görüşmesi yapılması gereken kişilere, konuya ya da konunun aciliyetine ve önemine göre

⁴⁵Mackenzie, a.g.e., s.119.

⁴⁶Joseph, a.g.e., s. 137.

⁴⁷Cary Cohen, *Profesyonel Sekreterin El Kitabı*, Çev. Mehmet Çatak, Rota Yayınları, İstanbul, 1994, s.52.

önceliklerin belirlenmesi ve bu önceliklere göre günlük çalışma planının oluşturulması gerekir.

iii. Düzenli Olmak; Telefon görüşmesi sırasında gerekli olabilecek her hangi bir dosyanın ya da bilginin önceden hazırlanması, telefon görüşmesinin uzamasına engel olacağından dolayı zamanın verimli kullanılmasını sağlayabilecektir.

Bunun dışında zamanı verimli kullanarak, başarılı bir telefon görüşmesi yapmak için bazı kurallara da dikkat edilmesi gerekir. Bunları aşağıdaki gibi özetlemek olanaklıdır.⁴⁸

- i. Telefon görüşmelerinde verilen yanıtlar ne bilgiyi iletmeyecek kadar kısa, ne de onun dağıtılmasına yol açacak kadar uzun olmalıdır.
- ii. Sekreter, yöneticinin çalışmalarını bölmek amacıyla, gelen telefonları en etkili biçimde süzmelidir. Yöneticiye görüşmesi gerekli telefonları aktarmalı, görüşmenin doğrudan yönetici ile ilgili olmaması halinde ilgili kişilere aktarmalı ya da iyi bildiği bir konuda ise kendisi yardımcı olmaya çalışmalıdır.
- iii. Gelen telefon beklemeye alındığı takdirde, zaman zaman kişiye dönerek, onunla ilgilenildiğini gösterilmesi, bekleme durumunun uzun süreceği tahmin edilmesi halinde ise, karşı tarafa bildirilmesi ve daha sonra aranmasının sağlanması gerekmektedir.
- iv. Yöneticinin toplantıda bulunduğu sırada, acil ve önemli telefonların gelmesi durumunda, toplantının bölünmemesi için bu durumun yöneticiye bir notla bildirilmesi gerekir.
- v. Telefon ile alınan ya da ziyaretçi tarafından bırakılan mesajlar “Mesaj Bilgi Formu ya da “Telefon Kayıt Formu” ismi verilen formlara dikkatli bir şekilde yazılarak ilgili kişilere zamanında iletilmesi sağlanmalıdır.

⁴⁸Tutar, a.g.e., s.123; Cohen, a.g.e., 1994, s.53; Mehmet Altınöz, *Sekreterin Psikolojik Verimliliği*, Yargı Yayınları, Ankara, 1998, s.99; Ramazan Usta, “Yönetimde Verimli ve Etkin Zamanlama” *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 40, Sayı 469, Ocak 2001, s.20.

vi. Konuşmada perdeleme yapılıyorsa başka bir deyişle, yöneticinin görüşme yapmadan önce kimin aradığını öğrenmek istemesi durumunda, bunun karşı tarafa hissettirilmemesi ve karşı tarafın zamanını fazla almayacak şekilde kısa tutulması gerekmektedir.

3.1.2.2. Ziyaretçiler

Yönetimin aynı zamanda toplumsal bir süreç olması nedeniyle yöneticiler, çeşitli ziyaretlere katılmak ve gelen ziyaretçilerle ilgilenmek durumundadırlar. Yüzyüze görüşme olanağı sağlayan ziyaretlerin nedenleri ile ziyaretçiler birbirinden oldukça farklıdır. Ziyaretçiler örgüt içinden olabileceği gibi örgüt dışından da olabilir. Örgüt içi ziyaretçiler, üstler, eş düzeydeki kişiler, astlar, dostlar, arkadaşlar, iş sahipleri, yabancılar ve diğerleri olabilir. Bu ziyaretler belirli bir iş amacına, resmi amaçlı bir görüşme ziyareti, iş sohbeti ya da özel amaçlı olabilir. Ziyaret, insan ilişkileri ve sosyal ilişkiler açısından önemli olsa da her ziyaretçi belirli zaman ve iş kaybına neden olmaktadır.⁴⁹

Yöneticilerin zaman kaybına neden olan etmenler konusunda yapılan araştırmada, ziyaretçilerin en önemli zaman tuzaklarından biri olduğu ve ziyaretçilere fazla zaman ayırmanın etkin ve verimli zaman kullanımını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Yöneticinin çalışmasını aksatan ve zamanının büyük bir kısmını alan ziyaretçiler ise genellikle randevusuz gelen ziyaretçilerdir.⁵⁰ Çünkü randevu alarak gelen ziyaretçilerin ne zaman geleceği önceden bellidir ve yönetici çalışmasını ve hazırlıklarını buna göre düzenleme olanağı bulmaktadır.

Sekreterin randevusuz gelen ziyaretçilerin, yönetici ile görüştürülmesi konusunda izleyeceği kural ise, ziyaretçiye ve ziyaret konusunda yöneticinin vereceği öneme göre farklı olacaktır. Sekreter ile yönetici arasında ziyaretçilerden dolayı sorunların ortaya çıkmaması için ziyaret saatlerinin düzenlenmesi konusunda sekretere

⁴⁹Joseph, a.g.e., ss.127-128.

⁵⁰Adnan Çelik, Ömer Fettahlıoğlu, H.Seçil Tanrıverdi, "K.Maraş Özel İşletme ve Kamu Kurum Yöneticilerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 37, Sayı 433, Ocak 1998, s.66; Nihat Aydeniz, "Zamanın Verimli ve Etkin Kullanımında Diyarbakır Örneği", *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 40, Sayı 469, Ocak 2001, ss.23-27.

düzenleme yapma yetkisinin verilmesi gerekir.⁵¹ Bu nedenle yönetici, günlük, haftalık ve aylık planları ve programları konusunda sekreterini bilgilendirmeli ve onu yetkili kılmalıdır.

Yöneticinin ve sekreterin randevusuz gelen ziyaretçilerle ilgili düzenlemelerde bazı hususlara dikkat etmeleri gerekir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır.⁵²

- i. Ziyaretçilerin, öncelikle sekreter ile görüşmelerinin sağlanması,
- ii. Eğer örgüt içinde çalışan astlar ziyaretçi olarak gelmek istiyorsa yönetici astın odasına gitmeli,
- iii. Ziyaretçiler ile mümkün olduğunca çalışma odasından farklı bir yerde görüşülmeli,
- iv. Sekretere, ziyaretlerin amaçları açıkça söylenmelidir. Bu şekilde bir davranış, yöneticinin görüşmesinin uzaması durumunda sekreterin ona diğer görüşmeleri ve işleri telefonla ya da odaya girerek hatırlatmasını sağlayacaktır.
- v. Belirli ziyaret saatlerinin konulmalı ve ziyaretler zamanla sınırlandırılmalıdır.

Yöneticilerin, işlerin belirli kurallar ve zaman yönetimi çerçevesinde yürütülmesini sağlayarak, örgütsel verimliliği artırabilmeleri için ziyaretçilere yönelik düzenlemelerin yanı sıra “açık kapı” politikasından da vazgeçmeleri gerekmektedir.⁵³ Bu da ancak “ziyaretin en iyisi az ve kısa olanıdır” tarzındaki geleneksel kural çerçevesinde yerine getirilebilir.

3.1.2.3. Teknoloji

Zamanımız bilim ve araştırma çağıdır. Bilimsel çalışmaların sonuçları, yeni üretim araç ve yöntemlerinin bulunmasına ve böylece teknolojik gelişmelerin devamına

⁵¹Can, a.g.e., s.293; Ömer Peker, Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınları, Ankara 2000, ss.283-284.

⁵²Mackenzie, a.g.e., s.113-115; Altınöz,1998, a.g.e., s.90.

⁵³Tutar, a.g.e., s. 86.

olanak sağlamaktadır.⁵⁴ Teknoloji, dar anlamıyla örgütte kullanılan makine ve teknolojik bilgiyi kapsar. Geniş anlamıyla ele alındığında ise örgütün ekonomik, verimli ve kârlı çalışabilmesi için bilimsel ilke ve tekniklerin uygulanması faaliyetlerinin tümü teknoloji kapsamına girmektedir.⁵⁵

Teknoloji, çevresel faktörlerin en hızlı değişen ögesi durumundadır. Değişimin hızı öylesine artmaktadır ki, insanların hayal gücü bile ona yetişememektedir.⁵⁶ Değişen teknolojiye örgütlerin uyum sağlaması örgütlerin devamlılığı için oldukça önemlidir. Günümüzde özellikle iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler oldukça hızlıdır. Ancak “bu gelişmeler örgütlerde kullanılmadığında ya da amaç dışı kullanıldığında zaman yönetimini engelleyen nedenlerden biri olmaktadır”.⁵⁷

Hızla gelişen teknoloji, örgütte nitelikli çalışanlara olan gereksinimi de artırmıştır. Bu nedenle yeni teknolojilerin gereklerini karşılayacak ve bu teknolojiyi kullanarak örgütün başarısında önemli bir rol oynayacak kişilerin örgüte kazandırılması ve örgüt çalışanlarının da gelişen teknolojiyi takip etmelerinin sağlanması gerekmektedir.

3.2. YÖNETSEL ZAMANI VERİMLİ KULLANMAYI ETKİLEYEN KİŞİSEL FAKTÖRLER

Günümüzün hızla değişen ekonomik ve sosyal sistemi, örgütler açısından da hızlı değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu değişim sürecinde örgüt yöntemlerinin değiştiremedikleri tek şey örgüt çalışanlarının kişisel özellikleridir. Çalışma ortamı bir bütün olarak düşünüldüğünde kişi ile örgütün beklentilerinin de bu bütünlük içinde değerlendirilmesi gerekir. Kişi örgüte bir takım kişisel özellikleri ve çeşitli sosyal deneyimleriyle beraber katılır. Bu özellik ve deneyimler de, kişilerin örgütten beklentilerini belirlemekte önemli bir yer tutar.⁵⁸ Örgütlerin başarısı ve

⁵⁴Tosun, 1992, a.g.e., s.123.

⁵⁵Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İksan Matbaası, Ankara, 1998, s.45.

⁵⁶Alvin Toffler, *Şok*, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996, ss.30-36.

⁵⁷Uğur, a.g.m., s.22.

⁵⁸Ayşegül Eker, *Örgüt Psikolojisi*, Akıselim Ofset Tesisleri, İzmir, 1990, s. 46.

hizmetlerin gereği gibi yerine getirilmesi nitelik ve nicelik bakımından yeterliliklere sahip çalışanların örgütte bulundurulmasına bağlıdır. Bu bağlamda örgütlerdeki yönetsel zamanı verimli kullanmayı etkileyen kişisel faktörleri, genel ve özel faktörler olarak ele alıp incelemek olanaklıdır.

3.2.1. Genel Faktörler

Örgütlerde yönetsel zamanı verimli kullanmayı etkileyen genel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi konularda toplamak mümkündür.

3.2.1.1. Yaş

Yaş durumu, gerek örgüte girişte ve gerekse örgüt içinde bazı görevlere getirilmede göz önünde tutulan önemli bir faktördür. Kişiyeye yönelmiş kariyer sistemini uygulayan ülkelerde örgüte genç yaşta girilir. Bunun da temel nedeni hizmet ile ilgili bilgi ve deneyimlerin hizmet içinde kazanılacağı varsayımdır.⁵⁹ Örgütlerdeki kişilerin çalışma çağının, genel olarak 20-65 yaş arası olduğu göz önüne alınmaktadır. Daha önceki yaşlar ise hazırlık ve yetişme dönemlerini kapsamaktadır.⁶⁰

Toplumda genel olarak genç elemanların tazeliğine, hızlı ve hareketliliğine değer verilir. Yoğun geçen iş gününün hareketliliğine daha çabuk uyum sağlaması bakımından örgütler çalıştıracakları kişilerin genç olmasına özen gösterirler.⁶¹ Ancak, iş tecrübesi kazanmış ve yaş bakımından gerekli olgunluğa sahip olmuş kişilerinde zamanlarını daha iyi kullanabilecekleri göz önüne alınmaktadır.⁶²

3.2.1.2. Cinsiyet

Kadının çalışma yaşamına girmesinde büyük ölçüde ekonomik koşulların etkisi olmuştur. Kadınların bugünkü anlamda çalışma yaşamına ücretli işgücü

⁵⁹Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, Akademi Kitabevi, İstanbul, 1995, s.266.

⁶⁰Ayşegül Eker, *Örgüt Psikolojisi*, Akliselim Ofset Tesisleri, İzmir, 1990, s.47.

⁶¹Margaret. J. Palmer, Kenneth T. Winters *İnsan Kaynakları*, Çev. Doğan Şahiner, Repraisal Matbaası, İstanbul, 1993 s.119.

⁶²Özkalp, Kirel, a.g.e., s.82.

niteliğinde katılmaları 18. Yüzyılın sonlarında çıkan endüstri devrimi ile gerçekleşmiştir. Endüstrileşmeyle beraber ücretli işgücünde yaşanan artış kadın işgücüne olan gereksinimi daha da artırmıştır.⁶³

Bilgi çağında ise, otomatik bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin birleşmesiyle ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, büro otomasyonuna ve büro çalışanlarına elverişli bir zemin hazırlamıştır. Büro teknolojisindeki önemli gelişmeler büro çalışanlarının işlerini kolaylaştırmış, iş için yapılan zamanı azaltmış ve görevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan zamanı kısaltmıştır. Büro hizmetlerinin standart yöntemlerle yapılabilmesinin sonucunda büroda erkek görevlilerin yanı sıra bayan görevliler de yer almaya başlamışlardır.⁶⁴

3.2.1.3. Eğitim

Eğitim, genel olarak bireyin doğumundan itibaren yaşamının sonuna kadar devam eden bir süreçtir. İnsana ve toplumsal hayata etkileri nedeniyle eğitim, insanlık tarihi boyunca üzerinde durulan başlıca konulardan birisi olmuştur.⁶⁵

Günümüzde insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, her yeni kuşağın beklenti ve gereksinimlerinin değişiklik göstermesi, iletişim olanaklarının gelişmesi, artan gereksinimlere yanıt verebilecek ileri teknolojinin kullanılması, otomasyon ve uzmanlaşmaya gidilmesi gibi nedenlerle mesleki eğitime duyulan gereksinim giderek artmaktadır.⁶⁶ Bu bakımdan günümüzün kamu ve özel örgütleri, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirebilmeleri için görev yapacakları alanda eğitim almış olmalarına özen göstermektedirler.

Örgüt çalışanlarının eğitim durumları ile verimlilikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalarda eğitim düzeylerinin verimliliği önemli oranda etkilediği görülmüştür.⁶⁷ Bu araştırmalar, eğitim düzeyi yükseldikçe, insanları kontrol etme ve

⁶³Meryem Koray, "Kadın Adına Gündem Oluşturmak", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 23, 1990, s. 81.

⁶⁴Altınöz, 1999, a.g.e., ss.25-26.

⁶⁵İlhami Fındıkçı, *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları 2, İstanbul, 1996, s.76.

⁶⁶Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.177.

⁶⁷Altınöz, 1998, a.g.e., s.68.

dikkatlerini çekme gücünün arttığını ve eğitim seviyesi yüksek kişilerin görevlerini zamanında ve eksiksiz olarak başarıyla yerine getirdiklerini ortaya koymaktadır.

3.2.2. Özel Faktörler

Bir örgütte çalışan birey kadar kişilik vardır. Bu nedenle yöneticilerin, örgüt çalışanlarının belirli özelliklerinin olduğunu ve değişik kişilik yapıları gösterdiklerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Yönetim için önemli olan, işin gerektirdiği kişilik özelliklerini taşıyan personelin bulunmasıdır. “İnsanların kişilik yapıları, alışkanlıkları, biyolojik ritimleri zaman yönetimine yaklaşımlarını değiştirebilir ve kişiler bilinçli ya da bilinçsiz zaman yönetimine engel olabilir.”⁶⁸ Ayrıca kişilerin eğitim yoluyla edinmiş oldukları mesleki bilgi ve becerileri de zaman yönetimine engel olabilir. Bu nedenle aşağıda bu özelliklere değinilecektir.

3.2.2.1. Kişilik Özellikleri

Kişilik, “bireyin iç ve dış çevresinde kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.”⁶⁹ Başka bir deyişle kişilik, bireylerin kalıcı özelliklerini temsil eder. Bu özellikler de onları diğer bireylerden ayırır. Öyle ki, bir insana ilişkin her nitelik, o insanı anlamada önemli ipuçları vermektedir. Kişinin belleği, dış görünüşü, direnme süreci, sesi ve konuşma tarzı, tepki hızı, insanlara, doğaya ya da makinelere karşı ilgisi, yaptığı işine gösterdiği özen gibi değişik özellikler o insanının kişiliğini tanımlamada önemlidir.⁷⁰

Yapılan bir araştırmada⁷¹ kişilik yapıları A ve B tipi kişilik yapıları olarak belirlenmiş ve A tipi kişilik yapısına sahip olan kişilerin, B tipi kişilik yapısına sahip kişilere oranla iki kat daha fazla kronik kalp rahatsızlığına yakalandıkları ortaya çıkmıştır. Benzer nitelikteki diğer araştırmalar da bu bulguları destekler niteliktedir. İnsanın günlük yaşamı ve çalışma alışkanlıkları incelendiğinde bu iki farklı temel

⁶⁸ Asuman Uğur, a.g.m., s.19.

⁶⁹ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, Dokuzuncu Basım, İstanbul, 1999, s.404.

⁷⁰ Feriha Baymur, *Genel Psikoloji*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s.253.

⁷¹ Araştırma Dr. Friedman ve Rosenman tarafından 1961 yılında üç bin orta yaşlı, sağlıklı denek üzerinde yapılmış ve yaklaşık 8 yıl sürmüştür. Ayrıntılı bilgi için bkz. İsmail Türkmen, *Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, M.P.M. Yayınları, Yayın No 519, Ankara, 1999, s.3;

davranış eğiliminde oldukları gözlenmektedir. Bu eğilimler A ve B tipi kişilik yapılarıdır. A tipi ve B tipi kişilik yapısı, iki uç noktadaki davranış özelliklerini belirtmekte olup, örgütsel davranış için önemli bir etmen durumundadır.

3.2.2.1.1. A Tipi Kişilik Özellikleri

A tipi kişilik özelliklerini taşıyan kişilerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır.⁷²

- i. Sonuca ulaşmak için çaba gösterir.
- ii. Başarıya yöneliktir.
- iii. Konuşmaları, hareketleri ve çalışmaları hızlıdır.
- iv. Ben merkezcidirler.
- v. Aynı anda birden fazla işe girerler.
- vi. Telaşlıdır.
- vii. Oldukça sabırsızdır. Bu nedenle karşısındaki kişilerin sözlerini keserler ya da cümlelerini tamamlarlar.
- viii. Kendilerine ve başkalarına güvenleri yoktur.
- ix. Yetki devrine olumlu bakmazlar.
- x. Takım çalışmasına inanmaz, tek başına daha verimli çalışır, başkaları ile çalışırken sabırsız ve saldırgan olur.
- xi. Onlar için işin niteliği değil, niceliği önemlidir.
- xii. Kendilerine ayıracak zamanları yoktur.
- xiii. Hiçbir zaman baskısı ya da kısıtı olmadığı halde görevlerinde daha hızlı çalışır görünür ve eve iş götürürler.
- xiv. Sosyal ilişkileri iş arkadaşları ile sınırlıdır.

⁷²Can, a.g.e., s.299; Türkmen a.g.e., s.3; Mahmut Paksoy, "İşletmelerde Stres A ve B Tipi Davranış", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, Kasım 1986, s.105; Osman Telimen, "Yönetici Kişilikleri", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Yıl 24, Sayı 281, Temmuz, 1989, s.27.

xv. Planlamaya inanmazlar, başarının nedenini enerjiye bağlarlar.

xvi. Hızlı karar verebilirler.

A tipi kişilik özelliklerine sahip kişiler, sorumluluk alarak bir çok işi yapmaya istekli olduklarından örgütler için, özellikle bir çok işin aynı anda yapılmasını gerektiren durumlar da ideal çalışanlar olarak görülmektedir. Ancak bu tip özellik taşıyan kişiler, takım çalışmasına önem vermediklerinden dolayı yalnız başına çalışmak durumundadırlar. Ayrıca A kişiliğine sahip çalışanlar sabırsız oldukları için uzun vadeli projelerde başarısız olmaktadır.⁷³

3.2.2.1.2. B Tipi Kişilik Özellikleri

B tipi kişilik özelliklerini taşıyan kişiler ise, A tipi kişilik özelliklerine sahip olanların tam tersine, rahat, sakin, yumuşak başlı, üzerinde zaman baskısı hissetmeyen, işi konusunda yüzeysel ilgisi olan, duygusal tiplerdir. Bu tip kişiliğe sahip olan birey, olayların çözümlenmesi için daha fazla zaman ayırabilmekte, daha fazla seçenek arasında seçim yapabilmekte ve kararını daha iyi düşünerek verebilmektedir.⁷⁴

B tipi davranış özelliklerini taşıyan kişilerin diğer özelliklerini de aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır.⁷⁵

- i. Genellikle sakin ve yavaş yapıdadırlar.
- ii. Planlamaya önem verirler.
- iii. Başarıyı kendilerinin dışında kalan faktörlere bağlarlar.
- iv. Sonuçlara önem verirler.
- v. Nicelik değil, nitelik onlar için daha önemlidir.
- vi. Yavaş konuşur ve geç eyleme geçerler.
- vii. Bir işi bitirmeden diğerine geçmezler.
- viii. Takım çalışmasına önem verirler.

⁷³“Organizasyonlarda Rastlanan Kişilik Özellikleri”, <http://insankaynakları.arthuranderson.com/bireyler/trends/globalbakis/orgkişilik.asp> (16 Kasım 2002)

⁷⁴Telimen, a.g.m., s.27.

⁷⁵Can, a.g.e., s.300; Türkmen, a.g.e., s.4; “Organizasyonlarda Rastlanan Kişilik Özellikleri”,

- ix. Sosyal çevresine önem verir ve sosyal çevresinin iş yerinin dışından olmasına özen gösterirler.
- x. Kendilerine bol zaman ayırırlar.
- xi. Yetki devrine önem verirler.
- xii. Görevlerini yarışma içinde değil, eğlence ve hoşça zaman geçirme havası içinde yürütmekten hoşlanırlar.
- xiii. Gösteri meraklısı değillerdir. Sorulmadıkça başarılarını ya da yaptıklarını tartışma gereksinimi duymazlar.

Bütün bu özellikleri ile B tipi kişilik, A tipi kişilik özelliklerinin tam tersi bir kişilik özelliği göstermektedirler. Ancak örgütlerde çalışan bireylerin tam olarak A ve B tipi kişilik özelliklerini sahip olduklarını söylemek mümkün değildir. A tipi kişilik özelliklerine sahip olan süper aktif kişiler ile B türü kişilik özelliklerine sahip pasif kişiliklere ender rastlanır. Kimi insanlarda bu türden birinin özelliklerinin baskın olduğu gözlenmektedir.

Yönetsel zamanı verimli kullanma açısından A tipi kişilerin olumlu kişilik özelliklerine sahip oldukları görünüyorsa da, gerçek böyle değildir. Bu tip kişilik yapısına sahip bir birey, her şeyden önce iş ve zaman planlaması yapmadığı için zamanı kötü kullanma riskiyle karşı karşıyadır.⁷⁶ Hem zamanı kötü kullanma, hem de dinlenmeme, aşırı iş yükü altına girme ve sürekli yarış halinde olma gibi A tipi davranış özelliklerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı da sürekli stres altında kalabilmektedir

3.2.2.2. Mesleki Bilgi ve Yetenekler

Günümüz örgütlerinde, örgütün en üst kademe yöneticisinden, en alt kademedekilere kadar tüm çalışanların, belirli yönetim yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. Örgütte önemli bir görevi üstlenen ve yöneticisinin en büyük destekçisi durumunda olan sekreterin de dahil olduğu, tüm örgüt çalışanlarında bulunması gereken nitelikleri, teknik yetenek, kavramsal yetenek, karar verme yeteneği ve iletişim yeteneği olarak gruplamak mümkündür.

⁷⁶ "Organizasyonlarda Rastlanan Kişilik Özellikleri", <http://insankaynaklari.arthuranderson.com>

3.2.2.2.1. Teknik Yetenek

Teknik yetenek, örgütte yöneticisinin en yakın çalışma arkadaşı ve ona çalışmalarında zaman kazandıran bir kişi durumunda olan sekreterin sahip olması gereken önemli bir yetenektir. Teknik yeterlilik olarak da ifade edilebilen teknik yetenek, daha çok örgüt çalışanlarının işi girmeden önce eğitim ya da öğrenimde kazanmış oldukları davranışları ifade eder.⁷⁷ Teknik yetenek; özel yöntemler, teknikler, bürolarda kullanılan çeşitli araçlar, kelime işlemci programlarının kullanımı gibi yetenekleri kapsamaktadır. Bu yetenek, özellikle bürolarda günlük faaliyetlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde gereklidir.

Günümüz örgütlerinde yapılan işlerin tamamı bilgi toplama, bilgiyi düzenleme, saklama ve gereksinim sahiplerine iletmedir. Bu işlerin yapılmasında görevli olan sekreterin çalışmalarını kolaylaştıracak bir takım araç ve gereçlere gereksinimi bulunmaktadır.⁷⁸ Büro makineleri olarak adlandırılan bu araç ve gereçler genellikle, yazı (daktilo) makineleri, hesaplama makineleri, çoğaltma makineleri, dikte ve ses alma makineleri, mikrofilm makineleri, bilgisayar ve internet olarak sınıflandırılmaktadır. Sekreterin bu makineleri kullanabilmesi, iş verimini artırmasına, işlerin düzenli, hatasız, en az emek ve en kısa zamanda yapılmasına olanak sağlayabilmektedir.

3.2.2.2.2. Kavramsal Yetenek

Kavramsal yetenek, örgütün varlığının devamı için gerekli olan, planlama, diğer örgütler ile iletişim kurma, karar verme gibi örgütün felsefesi ile ilgili olan durumlarda gerekli olan yetenektir.⁷⁹ Bu nedenle yönetimin ve yöneticilerin başarısında önemli bir etkidir. Yöneticilerin kavramsal yetenekleri ve bu yeteneklerin örgüte katkısı ise, sekreterin örgüt ve diğer çevresel faktörler bakımından onlara

⁷⁷ Mustafa Yalçinkaya, "İnsan İlişkileri Teorisi ve Eğitim Yönetimi", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 41, Sayı 490, Ekim, 2002, s.40.

⁷⁸ Ar, a.g.e., s.159.

⁷⁹ Yalçinkaya, a.g.m., s.41.

sağlayacakları bilgiye bağlıdır.⁸⁰ Bu nedenle örgütteki en önemli görevi yöneticinin zamanını verimli ve etkili bir şekilde düzenlemek ve yönetmek olan sekreterin bu görevini başarıyla yerine getirebilmesi için örgütün ve yöneticinin amaçlarını bilmesi ve örgütü bir bütün olarak görebilmesi gerekmektedir.

3.2.2.2.3. Karar Verme Yeteneği

Çeşitli seçenekler arasından birini seçmeye karar verme adı verilir. Etkili ve isabetli karar verme, örgütün her düzeyindeki çalışanları için gereklidir. Ancak üst kademelere çıkıldıkça karar vermenin önemi de artmaktadır. Yönetimde en büyük zaman hırsızları olarak kabul edilen kararsızlık, başka bir deyişle karar verememe, genelde yapılan iş ya da çözmeye çalışılan sorun hakkında yeterli bilgi sahibi olamamaktan kaynaklanmaktadır. Kararsızlığın nedeni bazen de karar vermenin riskli oluşu ve kişinin başarısız olmayı göze alamayışından kaynaklanabilmektedir.⁸¹

Hızlı karar verildiğinde, yanlış da olsa onu düzeltmek için zaman bulunabilir. Karar vermek için uzun süre kararsız bir biçimde beklenilmesi bazen fırsatların kaçırılmasıyla da sonuçlanabilir. Daha sonra kaçırılan fırsatlar için duyulan pişmanlıklar, mutsuzluğa ve moral bozukluğuna neden olmaktadır.⁸² Uygun kararı uygun zamanda vermek, başarı ve moral yüksekliği kazandırdığı gibi aynı zamanda, görevlerin zamanında yerine getirilmesine ve kararsızlıktan doğan zaman kayıplarının ortadan kaldırılmasına olanak sağlamaktadır.

Sekreter genel anlamda bir yönetici olmamakla birlikte örgütü ve yöneticisini ilgilendiren çeşitli konularda karar vermek durumunda kalır. Kendine güveni olmayan, başkalarına bağımlı bir kimse böyle durumlarda ne yapacağını şaşırır, kararsızlığa düşer.⁸³ Bu nedenle iyi bir sekreterin kendini güveni olan ve bağımsız karar verebilen bir kişi olması gerekmektedir. Bütün bu özellikleri sahip bir sekreter, yöneticisinin ve aynı zamanda kendi zamanının verimli kullanılmasını sağlayabilir.

⁸⁰Tutar, a.g.e., s.136.

⁸¹Can, a.g.e., s.26; İkrâm Taşdemir, **Zaman Yönetimi**, Ümmühan Elginkan Mesleki ve Teknik Eğitim Vakfı (Yayımlanmamış Seminer Notları), Manisa, 2002, s. 10.

⁸²Nihat Aytürk, **Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Yargı Yayınevi, Üçüncü Baskı, Ankara, 1999, s. 214.

⁸³Altınöz, 1998, a.g.e., s.77.

3.2.2.2.4. İletişim Yeteneği

Örgütün başarıya ulaşmasında iletişim, büyük bir öneme sahiptir. Bir örgüt, görevlerini beklenenin ötesinde bir etkinlikle yerine getirse bile, aynı etkinliği iletişim kurmada gösteremiyorsa, başarıların uzun süre devam etmeyeceği ortadadır.⁸⁴ Aynı şekilde bir sekreter de, görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirse bile aynı başarıyı iletişim kurmada gösteremiyorsa, söz konusu özellikleri onun başarıya ulaşmasında yeterli olmayacaktır.

Yönetimin başarısını sağlayan yöneticilerin ve bu başarıda etkin bir rol oynayan çalışanların iş saatlerini nasıl geçirdikleri konusunda yapılan bir araştırmada,⁸⁵

- i. Büro çalışanlarının büyük bir bölümünün iş saatlerinin yarısından daha azını kendi işleri ile ilgili çalışmalara ayırabildikleri,
- ii. Yönetimde geçen zamanın yaklaşık % 25'inin bekleme, çizelgeleme, bilgi arama, dosyalama ve doküman kopyalama gibi işlere ayrıldığı,
- iii. Çalışma saatlerinin hemen hemen % 50'sinin toplantı ve telefon görüşmeleri ile geçtiği,
- iv. Çalışma sürecinin ortalama % 21'inin doküman hazırlama ya da okuma ile geçerken, düşünme gerektiren analitik işlere toplam zamanın % 8'inin ayrılabilirdiği,
- v. Yöneticilerin ve çalışanların çalışma saatlerini daha verimli kullanmak istedikleri ortaya çıkmıştır.

Sekreterlerin günlük çalışmalarının yoğun bir iletişim gerektirmesi, iletişim yeteneğinin önemini ortaya koymaktadır. Örgütte, toplantı, ziyaretçi ve randevu organizasyonlarını yerine getirmekle görevli olan, kurum içi ve kurum dışı yazışmaları yapan, yöneticiye ve kuruma gelen telefonlara yanıt veren sekreterin başarısı genel olarak iletişim yeteneğine bağlıdır.

⁸⁴Tutar, a.g.e., s.222.

⁸⁵Türkmen, a.g.e., s.29.

Yönetimin başarıya ulaşmasında önemli bir araç olan iletişim genel olarak iki temel amaca hizmet eder.⁸⁶ Bunlardan birincisi, amaçların gerçekleştirilmesi için, görevin ilgili kişilere iletilmesini sağlamak; ikincisi ise, örgüt üyelerinin iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli biçimde yerine getirebilmeleri için gerekli olan ortamı hazırlamaktır.

Örgüt çalışanlarının, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri ve çalışanlar arasında birliktelik sağlanabilmesi için gerekli olan iletişimi; biçimsel iletişim ve doğal iletişim olmak üzere iki biçimde incelemek olanaklıdır.

i. Biçimsel İletişim (Resmi İletişim): Biçimsel iletişim örgütün resmi yetki ile belirlenmiş resmi statüleri arasındaki iletişimidir. “Biçimsel iletişim örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Bu nedenle daha resmi bir dili vardır.”⁸⁷ Biçimsel iletişim, resmi ya da formel iletişim olarak da adlandırılmaktadır. Biçimsel iletişim örgütlerde; dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç biçimde gerçekleşebilir.⁸⁸

Dikey iletişim, örgütlerde üst düzey yöneticiden başlayıp yönetim basamaklarını takip ederek orta ve alt düzey çalışanlara kadar inen yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim şeklinde olabildiği gibi astların aldıkları emirler doğrultusunda, sahip oldukları bilgileri ve verilen görevlerin sonuçlarını üst yöneticilere bildirebilmelerini sağlayan aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim olmak üzere iki yönde işlemektedir.

Yatay iletişim; görevlerin uyumlu bir şekilde örgüt amacına yönelik olarak yerine getirilebilmesi için aynı yönetim basamaklarındaki kişiler arasında yapılan iletişimidir. “Yatay iletişimin en önemli işlevi birim içinde ve birimler arasında faaliyetlerin düzenlenmesini koordine edilmesini sağlamaktadır.”⁸⁹ Örgütlerde yatay iletişimin önemi büyüktür. Çünkü aynı yönetim basamaklarında bulunan çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda ilişki kurmaları ve işbirliği içinde olmaları gerekir.

⁸⁶ Semra Arıkan, “Yöneticilerin Mevcut Liderlik Davranışları ile Astların Bekledikleri Lider Davranışı Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1-2, 2001, s.314.

⁸⁷ İsmail Türkmen, *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*, M.P.M. Yayınları, No 480, Ankara, 1996, s.41.

⁸⁸ Topaloğlu, Koç, a.g.e., s.165.

⁸⁹ Özkan, Sürar, a.g.e., s.270.

Çapraz iletişim ise; yönetim basamakları arasındaki farklılıklar dikkate alınmadan yapılan iletişimidir. Örgütlerde çapraz iletişimin kullanılması yönetim basamaklarından sorumlu olan yöneticilerin atlanmasına neden olduğu için sakıncalıdır. Ancak bu sakıncaya karşılık, istenilen bilgiye daha kısa yoldan ulaşma olanağı sağlamakta ve sistemin gereksiz mesajlarla yüklü tutulmasını engellemektedir. Bu nedenle çapraz iletişim örgütler için önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanılmasını ve zamandan tasarruf edilmesine yardımcı olabilir.⁹⁰

Sekreter kendisine verilen görevleri yerine getirirken, üç çeşit iletişimi de kullanmaktadır. Sekreter herhangi bir görevin yerine getirilmesi için yöneticiden emir alması ya da herhangi bir bilgiyi yöneticiye ulaştırması sırasında dikey iletişimi gerçekleştirmektedir. Sekreterin kendi yöneticisi ile aynı yönetim basamağında olan diğer yönetici sekreterleri ile görüşmesi ve onlarla işbirliği yapması yatay iletişimi kullandığını gösterir. Sekreter, kendisine verilen görevin yerine getirilmesi sırasında diğer birim yöneticileri ya da birim çalışanları ile kurduğu iletişim ile de çapraz iletişimi gerçekleştirmektedir.

ii. Doğal İletişim (Gayri Resmi İletişim): Doğal iletişim resmi statülere bağlı olarak değil, kişisel ilişkilere bağlı olarak gerçekleştirilen iletişimidir. “Biçimsel iletişimin aksine statüler arası değil, kişiler arası iletişimidir. Doğal iletişimde sıcak, gayri resmi bir dil kullanılır.”⁹¹ Örgütsel kuralların ve resmi iş akışının dışında doğal olarak gerçekleşir.

Örgütlerde biçimsel iletişimin yetersiz kalması nedeniyle örgüt çalışanları arasında kendiliğinden oluşan doğal iletişim, örgüt çalışanlarının akraba olmaları, aynı okul mezunu olmaları, aynı çevrede oturmaları ya da aynı yaşam görüşünü paylaşmaları gibi nedenlerle oluşabilir.⁹²

Yöneticisi ile diğer çalışanlar ve diğer yöneticiler ile yöneticinin özel yaşamındaki kişiler arasında sürekli olarak iletişim kurmakla görevli olan sekreterin iletişim yeteneğine sahip olması zamanını verimli kullanılmasına olanak sağlayabilir.

⁹⁰Topaloğlu, Koç, a.g.e., s.166.

⁹¹Türkmen, 1996, a.g.e., s.41.

⁹²İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İstanbul, 1999, ss.291-292.

“Sekreterlik mesleğinde sunulan hizmetlerin % 20 oranındaki bölümü ‘Büro Otomasyon Sistemleri’ne, geri kalan % 80 tutarındaki önemli bir kısmı ise ‘İnsan İlişkilerine’ dayanmaktadır.”⁹³ Bu nedenle sekreterin örgütlerde kullanılan iletişim şekilleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Örgütlerde iletişim örgüt faaliyetlerinin işleyişine ve önemine göre dört şekilde gerçekleştirilmektedir. Bunlar, sözlü iletişim, yazılı iletişim, sözsüz iletişim ve elektronik iletişimdir.⁹⁴

3.2.2.2.4.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim; “kişiler arasında duygu ve düşünce alış verişini dile getirecek ses, kelime, söz v.b. vasıtalar ile ifade edilen bir terimdir. Kısaca konuşmadır.”⁹⁵ Yöneticisi ve onun çevresi ile sürekli iletişim kurmak durumunda olan sekreterin sözlü iletişim yeteneği onun başarısında en önemli etkenlerden birisidir. Sekreterin çalışma günü içerisinde, diğer kişilerle yaptığı telefon görüşmeleri, yüz yüze ve karşılıklı olarak yaptığı görüşmeleri, konuşmaları ya da katıldığı toplantılardaki yansıttığı tutum onun sözlü iletişim yeteneğine bağlıdır.

Sözlü iletişim, özellikle, önemli ve gizli bir mesaj iletilmesi gerektiğinde ya da karışık bir mesajın açıklanabilmesinde geribildirim sağlayabildiği için son derece etkili bir yöntemdir.⁹⁶ Sözlü iletişim başka bir yolu da telefon görüşmeleri yolu ile yapılan iletişimdir. Telefon görüşmesinde sözlü iletişim verilmek istenen mesajın acil olarak iletilmesi gerektiğinde ve yüz yüze iletişim için zaman olmadığında kullanılabilir.

İletişim şekilleri içerisinde en etkili ve hızlı olanı sözlü ve yüz yüze olan iletişimdir. Sözlü iletişimde gönderici (konuşan) ile alıcı (dinleyen) bire bir ilişki içinde oldukları için duygu düşünce ve bilgi aktarımı daha sağlıklı ve akıcı olmaktadır. Çünkü

⁹³Mehmet Altınöz, *Sekreterlik Teknikleri*, Nobel Yayın Dağıtım, 4. Basım, Ankara, 2000, s.54.

⁹⁴Hakan Koç, Menekşe Tarhan Öztoprak, *Yazışma Teknikleri Örnekler ve Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003, s.31

⁹⁵Sibel Gök, “Çalışma Yaşamında Beden Dilinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 6, 2000, s.189.

⁹⁶Arıkan, a.g.m., s.315.

alıcı sadece duymakla kalmayıp göndericinin mesajını yorumlamada el ve yüz hareketlerinden de faydalanabilmektedir.⁹⁷

Örgütte yönetici ile diğer kişiler arasında iletişimi sağlayan sekreterin sözlü iletişim yeteneğine sahip olması gerekir. Sekreterin sözlü iletişim kurmadaki başarısı ise genel olarak, etkili bir şekilde konuşma, dinleme ve okuma yöntemleri konusunda yetkin olmasına bağlıdır.⁹⁸ Bu nedenle söz konusu iletişim yöntemlerini kısaca ele almak gerekmektedir.

i. Konuşma; Çalışma gününün büyük bir kısmını sözlü iletişim kurarak geçiren ve onun sözlü iletişim yeteneğini ifade eden konuşma, aynı zamanda sekreterin kişiliğini de ön plana çıkarmaktadır.⁹⁹ Bu nedenle sekreterin, etkileyici bir şekilde konuşması, kullandığı sözcükleri uygun seçmesi ve ses tonunu iyi ayarlaması gerekir.

ii. Dinleme; İletişimi kolaylaştıran ve kişiler arasındaki anlaşmayı hızlandıran dinleme yeteneği, kişiye zaman kazandıran önemli bir yetenektir.¹⁰⁰ Karşısında konuşan kişiyi dikkatli bir şekilde dinleyen sekreter, hem kendi zamanının boşa harcanmasını, hem de karşısındaki kişinin zamanının boşa harcanmasını engellemiş olur.

Etkin bir dinleme, karşıdaki kişinin ne söylediğini ya da neyin söylenmek istendiğini kesin olarak anlamayı ifade eder. Bu nedenle dinlerken, sessiz olunması ve çeşitli sorularla ya da sözlerle karşıdaki kişiye geri bildirimde bulunulması gerekir. Ayrıca, kişinin kendini karşıdaki kişinin yerine koyarak önyargılarından sıyrılması ve konuşmayı bütün olarak değerlendirmesi de gereklidir. Ancak bu şekilde daha fazla bilgi ve veriye ulaşmak mümkün olabilmektedir.¹⁰¹

iii. Okuma; Yönetici, örgütün başarısı için sürekli olarak, örgütün uzmanlık alanı ile ilgili yazılı kaynakları, örgütü ilgilendiren dış basını ve örgütün içinden ya da dışından gelen ve masasında biriken evrakı okuyarak zaman geçirir.¹⁰² Yöneticinin okuma işine ayrılan zamandan tasarruf edebilmesi için, okuma işini astlarına bırakması

⁹⁷Koç, Öztoprak, a.g.e., s.31.

⁹⁸Can, a.g.e., s. 292.

⁹⁹Di Kamp, İnsan Yetenekleri, Cev. Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s.97.

¹⁰⁰Smith H., a.g.e., s.51.

¹⁰¹Koçel, a.g.e., ss.392-393.

¹⁰²Scout, a.g.e., s.52.

ve onlardan rapor isteyerek, yönetimde geçen zamanının büyük kısmını diğer işlere ayırması gereklidir.¹⁰³ Bu konuda ona yardımcı olacak en iyi yardımcısı ise sekreteridir. Bu nedenle sekreterin etkili okuma yapabilmesi ve bu yeteneğini geliştirerek yöneticisine zaman kazandırması gerekmektedir.

3.2.2.2.4.2. Yazılı İletişim

Sekreterlerin yönetsel zamanlarını verimli bir şekilde yönetilebilmeleri için gerekli olan yeteneklerden birisi de yazılı iletişim yeteneğidir. “Sekreterler, görev yaptıkları kurum ya da işletmelerin, iş yaşamlarının gereği gereksinim duydukları yazışmaları yürütürler.”¹⁰⁴ Örgütlerde yapılan resmi yazışmalar, rapor hazırlıkları yapma gibi özel yazışmalar ve özel sektör örgütlerinde yapılan ticari yazışmalar iş yaşamlarının ve sekreterin yaptığı görevin gereği olarak başarıda önemli birer unsurdur. Bu nedenle zamanın etkili ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi için yöneticisinin ve kendi zamanını yönetmekle görevli sekreterin yazılı iletişim tekniklerini iyi bilmesi gerekmektedir.

Yönetsel zamanın verimli kullanılması açısından örgüt adına yapılan yazışmaların gerek yazıyı yazan, gerekse yazıyı alan ve okuyan kişi açısından zaman kaybettirici bir nitelik taşımaması gerekir. Bu nedenle “yazılan yazının, kısa, tam, doğru, açık ve uygun bir dille yazılmasına dikkat edilmelidir. Çünkü iyi bir yazı, okuyucusuna en çok bilgi veren okuyucudan en az zaman alan yazıdır”¹⁰⁵

3.2.2.2.4.3. Sözsüz İletişim (Beden Dili)

Örgüt çalışanları görevlerini yerine getirirken birbirleri ile ya da örgüte değişik amaçlar için gelen kişilerle sürekli olarak yüz yüze iletişim kurmaktadırlar. Bu iletişim kurulurken kullanılan sözsüz mesajlar son derece etkili ve önemlidir. “Kelime kullanmadan yapılan iletişim, son zamanlarda dikkati çekmek için yararlanılan bir

¹⁰³ Abdullah Yılmaz, “Kamu Örgütlerinde Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Türk İdare Dergisi*, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Yıl 69, Sayı 416, Eylül 1997, s.149.

¹⁰⁴ Altınöz, 1999, a.g.e., s.64.

¹⁰⁵ Göral, 2001, a.g.e., s.137.

iletişim şeklidir”¹⁰⁶ Sözcükler kullanılmadan el, kol, baş hareketleri, mimikler, beden duruşu gibi beden dili öğelerinin kullanılmasıyla yapılan iletişimidir.

İletişim sözlü ya da yazılı olsun, hareketler, mimikler ya da jestler ile desteklenmediği sürece etkisi fazla olamamaktadır. Bu nedenle, iletişimde beden dilini kullanmak, kelimeleri hareketlerle güçlendirmek anlamına gelmektedir. İletişimde beden dilini kullanmanın yararları bulunması yanında sakıncaları da yok değildir. Beden dili aynı zamanda insanların karşısındaki kişilerden bazı şeyleri saklamalarını ve hissettiklerini gizlemelerini de zorlaştırmaktadır. Çünkü insanların bakışları, hareketleri ve duruş pozisyonları kendilerini ele vermektedir.¹⁰⁷

Bu nedenle örgütün başarısında önemli bir rol üstlenen sekreterlerin beden dili ve beden dili ile ilgili işaretlerin anlamlarını öğrenmeleri ve bilinçli olarak uygulamaları gerekmektedir. Çünkü bu işaretler insanların kendilerini daha iyi tanımalarına, ilişkilerinde daha etkili olmalarına, diğer insanlara karşı anlayış ve hoşgörülerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

3.2.2.2.4.4. Elektronik İletişim

Elektronik ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler örgüt çalışanlarının bu teknolojilerin unsurları olan, telefon, faks, teleks, bilgisayar gibi iletişim araçları ile iletişim kurmalarını gerektirmiştir. Elektronik iletişim ses sistemleri ve bilgi sistemleri olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Ses iletişim sistemleri olarak ifade edilenler; telefon, radyo vb. gibi araçlardır. Bilgi iletişim sistemleri ise, bilgiyi bilgisayardan, terminalden ya da yazıcılardan başka bir yere nakletmek için geliştirilmiş sistemlerdir.¹⁰⁸

Başta yöneticiler olmak üzere tüm örgüt çalışanlarının elektronik iletişim ile istedikleri anda güncel bilgiye ulaşmaları mümkün olabilmektedir.¹⁰⁹ Bilgi bankası ya da veri bankası olarak ifade edilen kurum içi ağlar, elektronik posta, mesajı dağıtan

¹⁰⁶Gök, a.g.m., s.185.

¹⁰⁷Richard Hale, Peter Whitley, İnsanları Etkileme Gücü, Çev. Tarkan Topuzoğlu, Epsilon Yayınları, Üçüncü Basım, İstanbul, 1995, s.32.

¹⁰⁸Koç, Öztoprak, a.g.e., s.33.

¹⁰⁹Koçel, a.g.e., s.401.

file-server gibi sistemler iletişimde zaman ve mekan farkını ortadan kaldırmakta ve bu nedenle örgüt için önemli bir kaynak olan zamandan tasarruf sağlamaktadırlar. Bunların yanı sıra “farklı yerlerde bulunan kişiler arasında eş zamanlı olmayan bir iletişim aracı olan ve bilgisayar ya da telekomünikasyon aracılığı ile mesaj alıp vermeyi sağlayan elektronik pastalar da en yaygın olarak kullanılan zaman kazandırıcılardır.”¹¹⁰

3.2.2.2.5. Yetki Devri

Yönetimde zamansızlığın en büyük nedenlerinden biri de, yetki tekelciliği yani merkeziyetçiliktir. Astlarına yetki devrinde bulunmayan bir yöneticinin zamanı olmaz ve yönetimde sıradan işler içinde boğulur. Bunun için yöneticilerin kendilerine en yakın durumda olan kişilere yetkilerinin bir kısmını devretmeleri gerekmektedir.¹¹¹ Yöneticilerin büyük çoğunluğu genellikle; her şeyi kendilerinin daha iyi yapabilecekleri düşüncesi ile yetkilerinden vazgeçmek istemezler. Bir kısmı da, yönlendirme yeteneğinin yokluğu, başka bir ifadeyle nelerin yapılacağı konusunda üstlerin kesin ve belirli bilgi ve programlarının olmaması nedeniyle yetki devrinden kaçınırlar. Büyük bir kısmı da, çalışanlarına güvenmedikleri, otoriter yönetici tavrını takınmak istedikleri ya da denetimi kaybedecekleri düşüncesi ile yetki devretmekten kaçınırlar. Ayrıca örgüt çalışanları da bazı nedenlerden dolayı yetki devralmaktan kaçınabilmektedirler. Örgüt çalışanlarından birisi olan ve yöneticiye en yakın konumda olan sekreterin yetki devralmaktan kaçınmasının nedeni;¹¹²

- i. İşi üste havale etmenin daha kolay ve risksiz oluşu,
- ii. Eleştirilme endişesini taşıması,
- iii. Gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olamaması,
- iv. Kendisini güdüleyen etmenlerin olmayışı ya da yetersiz oluşu,
- v. Kendine güven duygusunun zayıf olmasıdır.

¹¹⁰Cohen, a.g.e., s.153.

¹¹¹Can, a.g.e., s.125.

¹¹²Aydeniz, a.g.m., s.103.

3.2.2.3. Alışkanlıklar

İnsanların davranışlarına yön verebilen alışkanlıklar “davranışsal rutinlerdir.”¹¹³ Başka bir deyişle alışkanlıklar, insanların büyük çoğunluğunun, kendilerinin doğal davranışları olarak kabul ettiği, ancak yanlış olması halinde kişilerin zamanlarının büyük bir bölümünü boşa ya da yararsız bir şekilde harcamasına neden olan davranışlardır.

Çalışma yaşamında, kişisel verimin artırılmasına yönelik olarak, kişinin sahip olduğu bu alışkanlıkların zamanın verimli kullanılmasında önemli bir etken olduğu bir gerçektir. Bu alışkanlıkları, genel olarak dört gruba ayırarak incelemek olanaklıdır.¹¹⁴

3.2.2.3.1. Planlama

Örgütlerde zamanı verimli kullanmayı engelleyen ve yapılmadığı takdirde büyük zaman kayıplarına neden olan alışkanlıkların en önemlilerinden birisi kişilerin, planlama alışkanlığının olmaması, başka bir ifadeyle plansızlıktır.

Planlama, zamanı akılcı kullanma, kısaca “zamanlama” anlamına gelmektedir.¹¹⁵ Ancak genellikle planlamanın karşısında bazı güçlükler yer almaktadır. Bunların en önemlilerinden birisi, insan doğasının plan yapmaya ve yapılan plana göre hareket etmeye pek uygun olmamasıdır. İnsanların büyük çoğunluğu özgürlüklerini kısıtladığı düşüncesiyle planlamaya olumlu bakmazlar. Bazı insanlarda plan yapmaya zamanlarının olmadığını düşünerek planlama yapmaktan kaçınırlar.¹¹⁶ Bu şekilde bir alışkanlık ise işlerin birikmesine ve karmaşık bir konuma ulaşmasına neden olur ve zamanın verimli kullanılmasını etkiler.

¹¹³Jane Smith, *Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi*, Çev. Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.30.

¹¹⁴Taşdemir, a.g.e., s.32.

¹¹⁵Dinçer, Fidan, a.g.e., s. 443; Ramazan Usta, “Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Biçimleri”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 40, Sayı 478, Ekim 2001, s.80.

¹¹⁶Mehmet Altınöz, “İş Ortamında Etkili ve Verimli Zaman Kullanımı”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 36, Sayı 422, Şubat 1997, s.101.

3.2.2.3.2. Erteleme

Zamanın verimli kullanılmasını etkileyen alışkanlıklardan birisi de ertelemedir. Erteleme, “Yapılması gereken bir şeyi isteyerek ya da alışkanlıkla, sonra yapmak üzere bir kenara bırakmak”¹¹⁷ demektir.

Erteleme alışkanlığının temelinde çeşitli psikolojik ve çevresel faktörler bulunabilir. Yapılacak işin üstesinden gelemeyeceğini düşünme ya da herhangi bir faaliyet sonucu ortaya çıkacak sonucun yarattığı korku ertelemeye neden olabilir. Ayrıca, herhangi bir görevin yerine getirilmesi ya da sonuçları kişiyi rahatsız edecekse, bu durum da erteleme davranışında bulunmaya neden olabilir.¹¹⁸

Erteleme alışkanlığı kişiyi iki yönden olumsuz şekilde etkilemektedir: Bunlardan birincisi, işe başlamak için baskının artmasını, başka bir deyişle, işin bitiş tarihinin yaklaşmasını beklemektir. Bu yüzden işler sürekli olarak ertelenir. Diğeri ise, büyük bir istek ve gayretle başlanan bir işin, bitirme aşamasına yaklaştıkça bu istek ve gayretin azalması ve bu sebeple işlerin ertelenmesidir.¹¹⁹ Oysa erteleme işi kişiyi sürekli bir baskı altında alması ve stresi yol açması nedeniyle kişinin zamanının çalmaktadır. Ayrıca kişinin hedeflerine ulaşmasını engelleyen, ilişkilerinin bozulmasına ve örgütteki saygınlığının düşmesine yol açan zararlı bir davranıştır.¹²⁰ Erteleme davranışını alışkanlık haline getiren kişiler, her işi son dakikada yetiştirdikleri için beklenmedik durumlarla da karşılaşabilirler. Bu nedenle örgüt için önemli kayıplara neden olabilirler.¹²¹

Erteleme alışkanlığının önlenmesinde ilk tedbir, bu konudaki sorunun farkına varmaktır. Sorun erteleme alışkanlığından ve yeteri kadar faal olamamaktan kaynaklanıyorsa kişinin ertelemenin kendisi ve örgütü için maliyetini hesaplaması, bu alışkanlıktan kurtulmak için ise, kendisini denetlemesi gerekmektedir. Ayrıca erteleme

¹¹⁷Adair, Adair, a.g.e., s.22.

¹¹⁸Süleyman Türkel, “Kişisel Verimin Artırılması ve Zaman Yönetimi”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 35, Zaman-Kalite- Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Ankara, Ekim 1996, s.50.

¹¹⁹Jeffrey Pfeffer, *Güç Merkezli Yönetim*, Çev. Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, Temmuz, 1992, s.263.

¹²⁰Joseph, a.g.e., s.57.

¹²¹Pfeffer, a.g.e., s.263.

alışkanlığından kurtulmak için bazı önlemlerin alınması da gerekmektedir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır.¹²²

- i. Hoşlanılmayan işlere öncelik verilmesi,
- ii. Ertelenmesi muhtemel işlerin parçalara ayrılarak yapılması,
- iii. İş bittiğinde ödül verilmesi,
- iv. İş için bitirme tarihinin saptanması,
- v. İşler önem sırasına göre düzenlenmeli ve sorunlar sırasıyla halledilmeli,
- vi. İşlerin sürüncemede bırakıldığı alan bulunmalı,
- vii. İlk zamanlarda yeni alışkanlıklara hiç istisna tanınmamalı,
- viii. Hemen başlanmalı,
- ix. Günlük işler ve faaliyetlerde zaman belirlenmeli ve bu zaman sınırlandırılmalıdır,
- x. Zor sorunlardan kaçmamalı,
- xi. Son olarak ertelemeciliğe engeller konulmalı ve emin olunana kadar işler ertelenmemelidir.

3.2.2.3.3. Hayır Diyememe

Bir isteğe karşı koyabilme, başka bir deyişle “hayır diyebilme” kişinin gerçek duygularını saldırganlık ya da suçluluk duygusu olmadan, olumlu bir tavır içinde açıklama yeteneği olup, zamanın verimli kullanılması açısından önemli bir alışkanlıktır. Çalışma hayatında insanlar için zor durumlardan biri istemediği ya da yapamayacağı konularda hayır diyebilmektir. İşyerlerinde çalışan bir çok kişi bunun yapamadığı için çok zaman kaybeder. Kendisiyle ilgisi olmayan konularda zaman harcamak durumunda kalır.¹²³

¹²²Türkel, a.g.m., s.50; Joseph, a.g.e., ss.57-58; Türkel, Leblebici, a.g.m., s.35; Ramazan Usta, “Yönetimde Verimli ve Etkin Zamanlama” Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 40, Sayı 469, Ocak 2001, s.21.

¹²³Atkinson, a.g.e., s.55; Türkel, a.g.m., s.51.

Sekreterin “hayır” diyememesi, aşırı sorumluluk duygusundan, başkalarını incitme korkusundan ya da önceliklerden yoksun bir çalışma düzeninden kaynaklanabilir. Bunun için sekreterin, kendi görev tanımları doğrultusunda önceliklerini belirlemesi ve bu önceliklere göre günlük, haftalık ya da aylık plan ve programlarını oluşturarak görevlerini yürütmesi gereklidir.¹²⁴ Karşısındakinin isteğini ya da önerilerini geri çeviren bir sekreter gerçekte, bu istek ya da önerilerin önceliklerinin kendi önceliklerinden çok geride kaldığını belirtmiş olmaktadır.

Altından kalkılamayacak bir işle uğraşmamanın en iyi yolu, baştan işleri kabul etmemektir. Karşı koymak ya da “hayır” demek, çok az insanın sahip olduğu bir yetenektir. Bu yetenek kişinin gerçek duygularını saldırganlık ve suçluluk duygusu olmadan olumlu bir biçimde açıklaması anlamına gelir ki bu, insanların haklarına sahip çıkmak için uyguladıkları bir stratejidir.¹²⁵

Aynı düzeydeki arkadaşları ya da diğer çalışma arkadaşları ile yöneticiler, bir sekreterden yapmak istemediği çeşitli işleri yapmasını isteyebilirler. Sekreter de, yapmak zorunda olmadığı ya da yapması gerekmediği halde bu isteklere karşı çıkamayabilir. Bu davranış tarzı onun, zamanını çalan en büyük etkenlerden birisidir. Bu konuda sekreterin göz önüne alabileceği noktalar vardır. Bunları aşağıdaki gibi özetlemek olanaklıdır.¹²⁶

- i. Kendisinden tam olarak ne istendiğini öğrenmeli, istenen sonuçlara ulaşamayacaksa işi kabul etmemeli ve kabul etmeme nedenlerini belirtmelidir.
- ii. Bazen, neden belirtmenin sıradan bir neden belirtmekten daha iyi olduğunu bilmelidir.
- iii. Önce hayır deyip sonra neden belirtmenin itiraz doğurabileceğini bilmelidir.

¹²⁴Marie Haddou, **Hayır Demeyi Bilmek**, Çev. Maide Selen, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997, ss.103-104; Taşdemir, a.g.e., s.9.

¹²⁵Atkinson, a.g.e., s.55.

¹²⁶Haddou, a.g.e., s.102; Taşdemir, a.g.e., s.9.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETSEL ZAMANI VERİMLİ KULLANMAYI ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

4.1. MANİSA İL MERKEZİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Tezin bu bölümünde sekreterlerin yönetsel zamanı verimli kullanmalarını etkileyen faktörler ile ilgili olarak kamu ve özel sektörde yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Belirli amaçlara ulaşmak için faaliyette bulunan örgütler bu amaçlarına sahip oldukları kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kullanarak ulaşabilmektedirler. Örgütlerin etkili ve verimli olarak kullanmaları gereken kaynaklar ise genel olarak işgücü, sermaye teknoloji ve zaman olarak belirtilmektedir. Bu kaynaklar içinde yer alan zaman diğer kaynaklardan oldukça farklı özellikler taşımakta ve örgütteki her faaliyetin sonuçlarını doğrudan etkilemesi nedeniyle de örgütün başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütün başarısında zamanın önemli bir etmen olması ve üretim ya da hizmetin niteliğe, niceliğe ve zamana göre değerlendirilmesi yönetimin, özellikle de yöneticilerin zamanı konusunda bilinçli olmalarını ve zamanlarını etkili ve verimli kullanmalarını gerektirmektedir. Bir örgütün ya da bir örgüt içinde herhangi bir biriminin yönetiminden sorumlu olan yöneticinin örgütün başarısı için gerekli olan bütün faaliyetleri kendisinin yapması mümkün değildir. Bu nedenle yöneticiler görevlerinin bazılarını kendisi adına yapacak güvenilir yardımcılara gereksinim duymaktadırlar. Bu kişilerden birisi ise kendilerine en yakın durumda olan sekreterleridir. Kendi zamanını verimli kullanan ve zaman yönetiminde bilinçli bir sekreter ise yöneticisinin zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmasına yardımcı olabilecektir.

Bu çalışmanın amacı; sekreterlerin verimli zaman kullanımında karşı karşıya kaldıkları temel sorunları belirlemek ve yapılan bir uygulamayla da yönetsel zamanı verimli kullanmayı etkileyen faktörleri ortaya koyarak, zamanın etkin olarak denetlenebilmesi için bir takım öneriler geliştirmektir.

4.1.2. Örneklem

Araştırma Şubat – Mart 2003’de Manisa İlinde faaliyet gösteren kamu örgütleri ile özel örgütlerde yapılmıştır. Sekreterlerin yönetsel zamanı verimli kullanmalarını etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmek amacıyla kamu ve özel örgütlerde fiili olarak sekreterlik hizmetlerini yerine getiren kişilere bir örneği çalışmaya ek olarak verilen Ek-1’deki anket soruları dağıtılmıştır.

Araştırmada hedef kitledeki sekreterlerin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, bu amaçla Manisa Valiliğinden Manisa Kamu kurumlarının listesi ile Manisa Ticaret ve Sanayi Odasından Manisa’da fiili olarak çalışan özel işletmelerin isim ve adresleri alınmıştır. 53 Kamu Kurumunun tamamına ulaşılmış, fiili olarak sekreter istihdam eden 35 kamu kurumundaki toplam 83 sekreterden cevap alınmıştır. Özel işletmelerde ise zaman ve ulaşım sorunları göz önünde bulundurularak Manisa Organize Sanayi bölgesindeki faal durumda olan 84 işletmeden 62 işletmeye ulaşılmış, fiili olarak sekreterlik yapan 105 sekreterden cevap alınmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Verileri

Araştırmada temel olarak benimsenen yöntem alan araştırmasıdır. Araştırmada anket aracılığıyla yazılı soru sorma tekniği kullanılmış ve hazırlanan anket formu aracılığı ile veriler toplanmıştır. Anket örneği bilgisayar ortamına giriş kodları ile birlikte Ek-1’de sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu 94 kapalı uçlu sorudan iki bölüm olarak oluşturulmuştur. Birinci bölümde sekreterin; yaşı, eğitim durumu, bildiği yabancı dil seviyesi, sekreter olarak görev yaptığı süre, çalıştığı sektör ve bağlı olduğu yöneticinin yönetim kademesi ile ilgili kişisel soruları içeren yedi soru yer almaktadır.

5’li likert ölçeğinden yararlanılarak hazırlanan ikinci bölümdeki 87 soru sekreterlerin zaman yönetimindeki etkinliklerini belirlemeye yönelik davranışsal soruları kapsamaktadır. Uygulamaya katılan sekreterlerden belirlenen davranış biçimlerinin kendileri için ne derece geçerli olduğunu “kesinlikle katılmıyorum” ve “tamamen katılıyorum”* arasında değişen 5’li ölçekten birini işaretlemeleri istenmiştir. İkinci bölümde yer alan soruların oluşturulmasında soruların aynı yönde paralelliği göz önünde tutulmuştur. Uygulama sonucu toplanan anketlerde geçersiz sayılabilecek kadar eksik cevaplanan, anket formunun her bir sayfasındaki sorulara aynı cevaplar verilen, başka bir deyişle soruların okunmadan cevaplandırıldığı anlaşılan 8 anketin çıkarılması sonucunda değerlendirmeye alınabilir nitelikte toplam 180 anket formunda yer alan veriler üzerinden araştırmanın analizi gerçekleştirilmiştir.

4.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Anketin sekreterlere uygulanması ile elde edilen verilerin tamamı SPSS (SPSS 10.0 For Windows) programına girilmiştir. Birinci bölümde yer alan 7 soru için frekans dağılımları bulunmuştur.

Yönelimsel zamanı verimli kullanmayı etkileyen faktörlerin belirlenmesi için; araştırmada karmaşık bir yapı içinde örgütlenmiş olan 87 değişkene anlam kazandırabilmek ve bunları daha küçük bir boyuta indirgeyebilmek amacıyla Faktör Analizi yöntemlerinden Temel Bileşenler analizi anketin güvenilirliğini ölçebilmek amacıyla da Güvenilirlik Analizi uygulanmıştır. Kullanılan bu analizler aşağıda açıklanmıştır.

4.1.4.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, özellikle Sosyal Bilimler, Eğitim Bilimleri, Tıp veya Psikoloji gibi alanlarda birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek amacıyla kullanılan çok değişkenli istatistik yöntemlerden biridir. Faktör analizi, birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde tüm değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini

* Tablolardaki davranışlar 5’li skala üzerinde şu şekilde gösterilmiştir: Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Katılıyorum: 4, Tamamen Katılıyorum: 5.

açıklığa kavuşturmayı amaçlar. Analizde değişkenler arasındaki ilişkiler dikkate alınır ve bu ilişkilere dayanılarak veriler daha anlamlı ve özet biçimde sunulur.¹

Faktör analizinin anlaşılmasında bazı temel kavramlar vardır: Bunları aşağıdaki gibi özetlemek olanaklıdır:²

Faktör yükleri (faktör loadings) : +1 ile -1 sınırları arasında bir değer alan bu ölçü, bazı bileşenlerin ilgili faktör içindeki göreceli etkisini ifade eder. Bu rakamın mutlak değeri ilişkinin gücünü belirlemeye, işareti de faktöre isim vermeye yardım eder.

Aynı kökenlilik (communality): Orijinal değişkenlerdeki değişmelerin ne kadarının ortak faktörlerce açıklandığını ölçer. İdeal çözümde elde edilen faktörler, orijinal değişkenlerdeki varyansı % 100 açıklar. Çözümde faktörlerin kombinasyonundan elde edilen değişkenler arasındaki varyansın yüzdesini ölçen aynı kökenlilik, her orijinal değişken için ölçülür ve orijinal değişkenlerdeki değişmelerin ne kadarının ortak faktörler tarafından açıklandığını belirtir.

Faktör analizinin, temel bileşenler yöntemi ve genel faktör analizi gibi çözümleri bulunmaktadır. Hatta temel bileşenler yöntemi faktör analizinin ilk adımdaki çözümü olarak kabul edilir. Bilgisayar programları ile faktör analizinde genel olarak temel bileşenler yöntemi kullanılır. Her iki yöntemde ortak amaç veri indirgemesi yapmaktır. Veri indirgemesi yapılırken, verilerle ilgili anlamlı ortak yapıları basit olarak anlamak ve değerlendirmek için faktör döndürme yöntemleri kullanılmaktadır. En basit ve en çok kullanılan döndürme yöntemi olan Varimax yöntemi; faktör yüklerinin belirli bir açı ile döndürülerek bu yüklerin maksimizasyonunu sağlar.³

Faktör analizinde en önemli konulardan birisi faktör sayısının belirlenmesidir. Genelde önerilen ve en çok kullanılan alt sınır, özdeğeri 1'i aşan özdeğerlerin sayısı kadar olmasıdır. Bu 1 değeri her bir değişkenin varyansı olup, eğer bir faktör en azından tek bir değişken kadar varyans açıklıyorsa o faktörün alınması

¹Zeki Çakmak, **Çoklu Ayırma ve Sınıflandırma Analizi Eğitimde Öğrencilerin Meslek Seçimine Uygulanması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 658, Eskişehir 1992, s.13.

²Muhsin Halis, "Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, 2000, s.223.

³Ümit Fırat (Oktay), **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler ile Analizi**, Marmara Üniversitesi Yayın No: 573, İstanbul, Ocak 1996, ss.22-31; Kazım Özdamar, **Paket Programlarda İstatistiksel Veri Analizi: Çok Değişkenli Analizler**, Kaan Kitabevi, İkinci Baskı, Eskişehir, Ağustos 1999, ss.246-247.

gerektiğini belirtir. Ancak özdeğer bir kriterinin kabul edilmesi için faktör sayısının, değişken sayısının üçte biri ile altıda biri arasında olması gerekmektedir⁴

Faktör analizi sonucu elde edilen faktörleri değişik ağırlıktaki değişkenler oluşturmaktadır. Bu değişkenlerden bazıları faktörün oluşmasında ana rolü oynarken bazıları da yardımcı rol oynayabilirler. Analiz sonucu belirlenen değişkenlerin faktör yüklerinden yararlanılarak her bir değişkenin faktör yapılarına göre ortak faktör puanları (skorları) hesaplanabilir.⁵

4.1.4.2. Temel Bileşenler Analizi

Anabileşenler Analizi olarak da bilinen Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)'nin amacı; aralarında korelasyon bulunan çok sayıda değişkenin açıkladığı yapıyı, aralarında korelasyon bulunmayan ve sayıca orijinal değişken sayısından daha az sayıda olan yeni değişkenleri belirlemektir.⁶ Başka bir deyişle Temel Bileşenler olarak adlandırılan bu yeni değişkenler sayesinde orijinal değişkenler yerine birbiri ile korelasyonsuz (ilişkisiz) ve daha az sayıda yeni değişkenler elde edilebilmektedir. Araştırmada kullanılan 87 değişkenin 180 gözlem birimi üzerinde ölçülmesiyle elde edilen veriler 87'ye göre daha küçük bir sayı olan 27 değişken altında toplanmıştır.

4.1.4.3. Güvenilirlik Analizi

Teorik ya da uygulamalı çalışmalarda güvenilirlik önemli bir konudur. Güvenilirlik⁷, bir değişkenin en az iki farklı ölçümü arasında tutarlılık derecesi olarak tanımlanır. Tam güvenilir bir ölçme tamamen hassas ve hatadan arındırılmış bir ölçümü ifade eder. Örnekleme çalışmalarında çıkarılacak sonuçlar, ölçümlerin ne denli güvenilir yapıldığına bağlıdır ve sonuçlar buna göre değişiklik gösterebilir. Bu nedenle teorik ya da uygulamalı çalışmalarda güvenilirlik analizlerinin yapılması gerekmektedir.

Güvenilirliğin belirlenmesinde; alfa yöntemi (alpha-cronbach), ikiye ayırma yöntemi (split – half), Guttman yöntemi ve paralel formlar yöntemi gibi değişik

⁴Fırat (Oktay), a.g.e., ss.29-60.

⁵Özdamar, a.g.e., s 244.

⁶A.g.e., ss.213-214.

⁷Güvenilirlik analizi ile ilgili ayrıntılı bilgi için, Fırat (Oktay), a.g.e., ss.32-34.

yöntemler kullanılabilir. ⁸ Güvenilirlik tanımları ve tahminleri için birkaç farklı yaklaşımda hangisinin seçileceğine araştırmada yapılan istatistik varsayımlar ışık tutar. Güvenilirlik, ölçme yönteminin kapsadığı yargılar veya objelere atanan skorların ölçeklenmesine, test sorularını cevaplayan bireyler veya anket soruları arasında fark olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Güvenilirlik yöntemleri içerisinde en çok kullanım alanına sahip olan yöntem alfa yöntemidir. 1951 yılında Cronbach tarafından geliştirilen bu yöntem “cronbach- α ” ya da “standardize item α ” olarak da adlandırılır. Alfa katsayısı, anketteki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder. Bir ankette alfa katsayısının hesaplanabilmesi için ilgili niteliği ölçen iki ya da daha fazla sorunun bulunması gereklidir. Bir tek soru alfa katsayısının hesaplanması için yeterli değildir. Güvenilirlik katsayıları 0.00 ile 1.00 arasında değişen değerleri almaktadır. Yeterli bir güvenilirlik katsayısı ise anketin kullanım amacıyla yakından ilişkilidir. Grupları karşılaştırmak için 0.50 ve üstündeki bir güvenilirlik katsayısı yeterli olurken, bireylere ilişkin kararlar alabilmek için ise 0.90'a yakın bir güvenilirlik katsayısı gereklidir. Başka bir ifadeyle güvenilirlik katsayısı 0'a yaklaştıkça güvenilirlik düşmekte 1'e yaklaştıkça da güvenilirlik yükselmektedir. ⁹

4.1.5. Verilere İstatistik Analizlerin Uygulanması ve Bulgular

Araştırmanın sonuçları anketteki bölüm sıralamasına göre değerlendirilmiştir.

4.1.5.1. Güvenilirlik Analizinin Uygulanması

Anket sorularının ve dolayısıyla cevaplarının iç tutarlılığı açısından bir denetim gerçekleştirmek amacıyla Güvenilirlik analizi ile ilgili açıklamalarda hakkında ayrıntılı bilgi verilen Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan 87 değişkene uygulanan Güvenilirlik Analizinde Cronbach alfa katsayısına göre standart alfa değeri 0,8003 bulunmuştur.

⁸SPSS (help: Reliability Analysis)

⁹Firat (Oktay), a.g.e., s.32; http://www.psikometri.com/aa_III.htm (16 Ağustos 2003)

4.1.5.2. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamına alınan sekreterlerin yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, yabancı dil düzeyleri, sekreter olarak görev yaptıkları süre, çalıştıkları sektör ve bağlı oldukları yöneticilerin yönetim kademeleri ile ilgili bulgular bu bölümde yer almaktadır. Sekreterlerin bu bölümdeki sorulara verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımları SPSS (10.0) paket programına girilerek elde edilmiştir.

a) Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.1'de ankete katılan sekreterlerin yaşları ile ilgili bilgiler verilmektedir. Buna göre sekreterlerinin % 31,1'inin 21-25 yaş, % 29,4'ünün 26-30 yaş, % 23,9'unun 31-35 yaş arasında, % 12,8'inin de 36 yaşından büyük oldukları gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre ankete katılan sekreterlerin çoğunluğunun (% 60) 21-30 yaş arasında, diğerlerinin de genel olarak (% 36) 30 yaş üstünde oldukları söylenebilir.

Tablo 4.1. Sekreterlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
0-20'den az	5	2,8
21-25	56	31,1
26-30	53	29,4
31-35	43	23,9
36 ve +	23	12,8
Toplam	180	100

b) Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.2'de sekreterlerin cinsiyet durumları ile ilgili bilgiler verilmektedir. Buna göre sekreterlerinin % 89,4'ünün bayan, % 10,6'sının da erkek olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre ankete katılan sekreterlerin çoğunluğunun bayan olduğu söylenebilir.

Tablo 4.2. Sekreterlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Bay	19	10,6
Bayan	161	89,4
Toplam	180	100

c) Sekreterlerin Eğitim Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.3'te sekreterlerin eğitim düzeyleri ile ilgili bilgiler verilmektedir. Buna göre sekreterlerin; % 28,9'unun normal lise mezunu oldukları, % 17,2'sinin Meslek Yüksekokullarının Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı dışında başka bir programdan mezun oldukları gözlenmektedir. Ankete katılanların % 12,8'inin ise Meslek Yüksekokullarının Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programlarından mezun oldukları görülmektedir ki bu oran fakülte mezunu olanların oranı ile aynıdır.

Tablo 4.3. Sekreterlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Ortaokul	6	3,3
Normal lise	52	28,9
Teknik Meslek Lisesi	20	11,1
Mes.Lisesi Sekreterlik Bl.	24	13,3
M.Y.O. Büro Yön.ve Sek.Prog.	23	12,8
M.Y.O. Başka Bir Program	31	17,2
Fakülte	23	12,8
Yüksek Lisans ve Üstü	1	,6
Toplam	180	100

d) Sekreterlerin Yabancı Dil Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.4'de sekreterlerin yabancı dil düzeyleri ile ilgili bilgiler verilmektedir. Buna göre sekreterlerin % 43,3'ünün az, % 32,8'sinin de orta seviyede yabancı dil bildikleri gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre sekreterlerin yabancı dil düzeylerinin iyi olmadıkları söylenebilir.

Tablo 4.4. Sekreterlerin Yabancı Dil Düzeylerine Göre Dağılımları

Düzy	Frekans	Yüzde (%)
Bilmiyor	24	13,3
Az	78	43,3
Orta	59	32,8
İyi	16	8,9
Çok İyi	3	1,7
Toplam	180	100

e) Sekreterlerin Sekreterlik Mesleğinde Geçirdikleri Süreye

İlişkin Bulgular

Tablo 4.5'te sekreterlerin fiili olarak sekreterlik yaptıkları süre ile ilgili bulgular verilmektedir. Buna göre, sekreterlerin % 42,8'inin 1-5 yıl arasında, % 30,6'sının da 6-10 yıl arasında sekreterlik yaptıkları gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre, sekreterlerin genel olarak 1-10 yıl arasında değişen sekreterlik deneyimine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.5. Sekreterlerin Sekreterlik Mesleğinde Geçirdikleri Süreye

Göre Dağılımları

Süre	Frekans	Yüzde (%)
0-1'den az	24	13,3
1-5	77	42,8
6-10	55	30,6
11-15	17	9,4
16 ve +	7	3,9
Toplam	180	100

f) Sekreterlerin Çalıştıkları Sektörlere İlişkin Bulgular

Tablo 4.6'da sekreterlerin çalıştıkları sektör ile ilgili bulgular verilmektedir. Buna göre; ankete katılan sekreterlerin % 55,6'sı özel, % 44,4'ü ise kamu örgütlerinde görev yapmaktadırlar.

Tablo 4.6. Sekreterlerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımları

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Özel	100	55,6
Kamu	80	44,4
Toplam	180	100

g) Sekreterlerin Bağlı Oldukları Yöneticilerinin Yönetim Kademeleri

Tablo 4.7'de sekreterlerin bağlı oldukları yöneticilerinin yönetim kademeleri ile ilgili bulgular yer almaktadır. Buna göre sekreterlerin % 77,7'sinin üst düzey yöneticilere bağlı olarak çalıştıkları, % 32,2'sinin de orta düzey yöneticiler ile

birlikte çalıştıkları gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre, çoğunlukla üst ve orta kademede görev yapan yöneticilerin sekreter ile birlikte çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 4.7. Sekreterlerin Yöneticilerinin Buldukları Yönetim Kademelerine Göre Dağılımları

Yönetim Kademesi	Frekans	Yüzde (%)
Üst	120	66,7
Orta	58	32,2
Alt	2	1,1
Toplam	180	100

4.1.5.3. Faktör Analizinin Uygulanması ve Bulgular

Anket formunun 2. bölümünde yer alan 87 sorunun hazırlanması aşamasında içsel tutarlılık sağlamak ve güvenilirlik elde etmek için aynı konuyu farklı ifadelerle sorarak cevapların birbiriyle tutarlılığının kontrolü amaçlanmıştır. Bu nedenle aralarında ilişki olması beklenen değişkenlerin verilerimizde bu durumu gösterip göstermediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu belirlemeden sonra ilişkili değişkenlerin birlikteliğinden oluşan yeni değişkenler (faktör ya da temel bileşen) elde edilerek değişken sayısı indirgenmelidir. Bu işlemi de kuramsal bilgilerde görüldüğü üzere bilgisayar ortamında faktör analizi yöntemi yerine getirmektedir.

Sekreterlerin zamanı verimli kullanmalarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla kamu ve özel sektör örgütlerinde görev yapan 180 sekretere uygulanan anket ile toplanan verilere faktör analizinde temel bileşenler yöntemi uygulanmıştır. Anket formunun 2. bölümündeki her soruya bir değişken atandığı için 87 değişken ile analiz yapılmış ve bunun sonucu olarak da 87 temel bileşen elde edilmiştir (Ek-2).

Faktör analizi ile ilgili verilen kuramsal bilgilerde görüldüğü üzere; değişkenlerin özdeğerleri varyansları ile ilgilidir. Burada da özdeğerler, temel bileşenlerin varyanslarını göstermektedir ve toplam değişkenlik içinde açıklanan varyans tamamen özdeğerin büyüklüğü ile orantılıdır. Ayrıca açıklayıcı bilgilerde verildiği üzere Kaiser'in kriterine göre özdeğeri birden büyük olan temel bileşenler toplam varyansı açıklamada yeterli ve etkin olmaktadır. Ancak Kaiser'in özdeğer-bir kriterinin uygulanması için faktör sayısının, değişken sayısının üçte biri ile altıda biri arasında olması da göz önüne alınmalıdır. 87 değişkenin 27 faktöre indirgenmesi ile bu oranın 3.2 oranında alt sınıra yakın olarak çıktığı, başka bir ifade ile kabul edilebilir

sınırlar arasında olduğu görülmektedir. Şu halde, özdeğeri birden büyük, faktör sayısının değişken sayısının üçte biri ile altıda biri arasında olması koşuluna uygun 27 faktör alınıp, geriye kalan 66 faktörün ihmal edilmesi gerekmektedir. Tablo 4.8’de verilen bu 27 faktör, orijinal değişkenleri temsil gücüne sahip olmaktadır. Faktör sayısının bu kadar çok olmasının nedeni, zaman yönetimini etkilediği düşünülen etmenleri her boyutuyla değerlendirmek amacıyla kontrollü sorulara yer verilmesinden ve çok sayıda değişken ile çalışılmasından kaynaklanmaktadır. Toplam varyansın % 70,955’ini açıklayan bu değer, temel bileşenler analizinde kabul edilebilir sınır olan “toplam varyansın % 67’sini açıklayabilecek sayıda temel bileşen belirlemek gerekir”¹⁰ koşuluna da uymaktadır.

Tablo 4.8. Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Varyans Yüzdesi Kümülatif Toplam
1	9,913	11,395	11,395
2	5,883	6,763	18,157
3	4,484	5,153	23,311
4	3,714	4,269	27,580
5	2,699	3,102	30,682
6	2,512	2,887	33,569
7	2,286	2,627	36,197
8	2,198	2,526	38,723
9	2,097	2,410	41,134
10	1,954	2,246	43,380
11	1,923	2,211	45,591
12	1,765	2,029	47,620
13	1,704	1,958	49,578
14	1,686	1,937	51,516
15	1,614	1,855	53,371
16	1,583	1,819	55,190
17	1,534	1,763	56,954
18	1,456	1,674	58,628
19	1,352	1,554	60,181
20	1,308	1,503	61,685
21	1,267	1,456	63,141
22	1,242	1,427	64,568
23	1,226	1,409	65,978
24	1,153	1,325	67,303
25	1,088	1,251	68,553
26	1,057	1,215	69,768
27	1,032	1,186	70,955

Extraction Method: Principal Component Analysis.

¹⁰Özdamar, a.g.e., s.230.

Temel Bileşenler Analizi kovaryans ya da korelasyon matrisinden yararlanılarak elde edilir. Her iki matrise göre elde edilen temel bileşenler farklılık göstermektedir. Bu nedenle Temel Bileşenler Analizi uygularken verilere uygun matrisin seçilmesi gerekir. Literatürde “veri setinde yer alan değişkenlerin ölçü birimleri aynı ve değişkenlerin değişim aralıkları birbirlerine benzer durumda ise kovaryans matrisinden yararlanılması gerektiği”¹¹ belirtilmektedir. Bu nedenle analiz sonucunda belirlenen 27 değişkenin kovaryans matrisi elde edilmiştir. Ek-3’te görüldüğü üzere kovaryans matrisindeki her bir faktör sadece kendisi ile ilişkili olup diğerleri ile bir ilişki içinde değildir.

Temel Bileşenler ve Faktör Analizinde veri indirgemesi yapmak ve bu veriler ile ilgili anlamlı ortak yapıları basit olarak anlayarak değerlendirme yapabilmek için faktör döndürme yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. En basit ve en çok kullanılan yöntem de Varimax döndürme yöntemi olduğu için verilere Varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda; analize katılan 87 değişken özdeğeri (Eigenvalue) birden büyük 27 ayrı faktör altında toplanmış olup, verilen bu faktörler toplam varyansın % 70,955’ini açıklamaktadır.

Varimax döndürme yöntemi kullanılarak elde edilen analiz sonucunda toplam varyansın % 70.955’ini açıklayan özdeğerin birden büyük olması ve faktör sayısının bileşen sayısının üçte biri ile altıda biri arasında olması koşuluna uygun 27 faktör elde edilmiştir. Elde edilen bu faktörlerin tamamı Ek-4’de verilmektedir. Varimax döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde her bileşene en yüksek katkıda bulunan değişkenler açısından ayrıntılı bir şekilde; Tablo 4.9, Tablo 4.10, Tablo 4.11, Tablo 4.12, Tablo 4.13, Tablo 4.14, Tablo 4.15, Tablo 4.16, Tablo 4.17, Tablo 4.18, Tablo 4.19, Tablo 4.20, Tablo 4.21, Tablo 4.22, Tablo 4.23, Tablo 4.24, Tablo 4.25, Tablo 4.26, Tablo 4.27, Tablo 4.28, Tablo 4.29, Tablo 4.30, Tablo 4.31, Tablo 4.32, Tablo 4.33, Tablo 4.34 ve Tablo 4.35 deki gibi ifade edilebilir.

¹¹Özdamar, a.g.e., s.233.

Tablo 4.9. Faktör 1'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 1: Kişilik Özellikleri		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 11,395)	Faktör Yükleri
37	Yöneticim, işlerin yapılması sırasında heyecanlı, aceleci ve telaşlı bir davranış gösterir.	0,76845
38	Yöneticimin heyecanlı, aceleci ve telaşlı olması hata yapmama neden oluyor.	0,76159
39	Kendimi "telaşe müdürü" olarak gördüğüm zamanlar sıktır.	0,75959
49	Kullandığım mekanik ve elektronik malzemelerin sık sık arızalanması zamanı verimli kullanmamı etkiliyor.	0,41216
40	Heyecanlı, aceleci ve telaşlı olduğum zamanlarda daha çok hata yapıyorum.	0,41174
69	Görevlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan sorunların genellikle, yöneticim ile aramızdaki iletişim kopukluğundan kaynaklandığını düşünüyorum.	0,40702
45	Yöneticim ile görüşmek için gelen ve benim odamda görüşme saatini bekleyen ziyaretçiler işimde verimli olmamı engelliyor.	0,37384

İlk faktör toplam varyansın % 11.395'ini açıklamakta ve yedi değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde heyecanlılık, acelecilik, telaşlılık, olayları kendisi dışındaki başka etmenlere bağlama gibi kişilik özellikleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle heyecanlılık, acelecilik ve telaşlılık ile ilgili olan ilk üç değişken yüksek faktör ağırlıkları ile faktör içinde önemli etkiye sahiptirler. Bu nedenle Faktör 1'e "Kişilik Özellikleri" ismi verilebilir.

Tablo 4.10. Faktör 2'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 2: Mesleki Bilgi ve Yetenekler		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 6,763)	Faktör Yükleri
54	Sahip olduğum bilgi ve yeteneklerimi işimde tam anlamıyla kullanabiliyorum.	0,71343
41	Mesleğim ile ilgili yenilikleri takip ederek, bu yenilikleri işyerimde kullanmaya özen gösteririm.	0,70543
53	Mesleki bilgi ve becerilerim zamanı iyi kullanmamı sağlar.	0,58928
67	Bulduğum konumda ne amaçla bulunduğumun ve yaptığım işin ne kadar önemli olduğunun bilincindeyim.	0,49732
65	Performansımın değerlendirilmesinde, zamanı verimli kullanmaya yönelik davranışlarımın göz önüne alınacağını düşünüyorum	0,43353
22	Yaptığım iş, aldığım eğitime ve sahip olduğum becerilerime uygun olduğu için işyerinde geçen zamanımı verimli kullanabiliyorum.	0,40016
72	Görevlerimi daha iyi nasıl yapabileceğime ilişkin fikirlerim sorulduğu takdirde zamanı daha iyi kullanabileceğimi düşünüyorum.	0,38898

Toplam varyansın % 6,763'ünü açıklayan ikinci faktör yedi değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde mesleki bilgi ve yeteneklere sahip olma ve bunların iş yerinde kullanımı ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 2'ye "Mesleki Bilgi ve Yetenekler" ismi verilebilir.

Tablo 4.11. Faktör 3'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 3 : Örgüt Kültürü		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 5,153)	Faktör Yükleri
19	Kurumumuzda çalışan herkes için görev tanımları açık ve net bir şekilde yapılmıştır.	0,75969
23	Kurumumuzda hangi işlerin kimler tarafından yapıldığı tüm çalışanlar tarafından bilinir.	0,60401
30	Kurumda çalışan herkesin kendisinden beklenen görevleri yerine getirirken çalışma ortamlarını kendi zevklerine göre düzenleyebilecekleri bir alan vardır.	0,56884
68	Gün boyu yapılacak işleri yöneticim ile "birliktelik ve yardımlaşma" duyguları içinde yürütürüz.	0,48375
36	Yöneticim, verilen görevlerin zamanında yerine getirilmesi konusunda titizlik gösterir.	0,47911
46	Gelen ziyaretçilerin ne amaçla geleceğini öğrenir ve görüşmenin ne kadar süreceğini tahmin ederek randevu veririm.	0,43609
73	Akşam işyerimden ayrılmadan önce bir sonraki gün neler yapacağımı belirlerim.	0,31063

Toplam varyansın % 5,153'ünü açıklayan ve yedi değişken ile ifade edilen üçüncü faktöre en yüksek katkıyı sağlayan değişkenler incelendiğinde değişkenlerin; görev tanımları, çalışma koşulları, birliktelik ve yardımlaşma, verilen görevlerin titizlikle yerine getirilmesi gibi örgüt kültürü etmenleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 3'e "Örgüt Kültürü" ismi verilebilir.

Tablo 4.12. Faktör 4'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 4: Büro Makineleri Kullanımı		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 4,269)	Faktör Yükleri
76	Fax Cihazı	0,78032
78	Fotokopi Makinesi	0,65694
75	Daktilo Makinesi	0,63779
74	Bilgisayar	0,62959
27	Görevlerimi zamanında yerine getirebilmem için gerekli olan teknolojik donanıma sahibim.	0,39809

Dördüncü faktör toplam varyansın % 4,269'unu açıklamakta ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde bürolarda kullanılan makineler ve bunların kullanımı seviyesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 4'e "Büro Makineleri Kullanımı" ismi verilebilir.

Tablo 4.13. Faktör 5'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 5: Bilgisayar Programları Kullanımı ve Organizasyon		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 3,102)	Faktör Yükleri
80	Elektronik Posta	0,74755
79	Elektronik Ajanda	0,74494
58	Yöneticimin iş seyahatleri ile ilgili programlarını birlikte hazırlarız.	0,48158
85	Seyahat Organizasyonlarını Yapma	0,47686
47	Randevusuz da olsa gelen ziyaretçiler yönetici ile görüşür.	-0,41451
86	Toplantı Organizasyonlarını Yapma	0,36459

Beşinci faktör toplam varyansın % 3,102'sini açıklamakta ve altı değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde elektronik posta, elektronik ajanda gibi bilgisayar programlarının kullanımı ve seyahat, randevu, toplantı organizasyonlarının yapılması ile olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 5'e "Bilgisayar Programları Kullanımı ve Organizasyon" ismi verilebilir. Bu faktör altındaki bazı değişkenler faktöre olumlu yükleme yaparken 47. değişkenin olumsuz yükleme yaptığı görülmektedir. Olumsuz yüklemenin anlamı o davranışın tersinin yapıldığı anlamında anlaşılmalıdır. Başka bir deyişle, "Randevusuz da olsa gelen ziyaretçiler yönetici ile görüşür" davranışı "Randevusuz da olsa gelen ziyaretçiler yönetici ile görüşmez" şeklinde anlaşılmalıdır. Sadece bu davranış kalıbı bu faktör ile olumsuz bir ilişki içindedir diye yorum yapılabilir.

Tablo 4.14. Faktör 6'ya İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 6: Zamanın Etkin Kullanımı		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 2,887)	Faktör Yükleri
31	Kurumumuzdaki fazla mesai uygulaması sosyal hayatımı etkiliyor.	0,75502
4	Planladığım işlerin tamamını bitirmeye günüm yetmiyor.	0,64199
10	İşlerimi tamamlamak için geç saatlere kadar büroda kaldığım zamanlar siktir.	0,61210
11	Gün boyunca yaptığım işlerin belirsiz olması ve farklı işlerle uğraşmıyor olmam, günlük yazılı plan yapmamı engelliyor.	0,40888

Altıncı faktör toplam varyansın % 2,887'sini açıklamakta ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde zaman planlaması ve zamanın verimli kullanımı ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 6'ya "Zamanın Etkin Kullanımı" ismi verilebilir.

Tablo 4.15. Faktör 7'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 7 : Yetki Devri ve Hayır Diyememe		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 2,627)	Faktör Yükleri
6	Yapmam gereken birçok işi başkalarına yaptırmaktansa kendim yapmayı tercih ederim.	0,73058
63	Verilen görev, benim işim olmadığı zamanlarda bile "hayır yapamam" diyemem.	0,64388
20	Kendi görev tanımım dışında kalan işleri de başkalarına yardımcı olma düşüncesiyle yaparım.	0,62893
62	Gün boyunca görevlerimi yerine getirirken, insanların bana kırılmalarını veya yanlış anlamalarını istemem bu yüzden kolay kolay kimseye "hayır" diyemem.	0,55580

Toplam varyansın %2,627'sini açıklayan yedinci faktör ise dört değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde yetki devri ve verilen görevlere itiraz edememe ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 7'ye "Yetki Devri ve Hayır Diyememe" ismi verilebilir.

Tablo 4.16. Faktör 8'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 8: Planlama		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 2,526)	Faktör Yükleri
6	Günlük olarak yazılı çalışma planları oluşturur ve işlerimi bu planlara göre yürütürüm.	-0,76485
7	Günlük planlarımı yazılı hale getirmekten ziyade zihnimde tasarlamayı tercih ederim.	0,68322
44	Gün boyu yapacağım işleri belirli bir plana göre yapmam mümkün değil.	0,50344
13	Her sabah yöneticim ile toplantı yapar ve gün boyunca yapılacak işleri beraber belirleriz.	-0,35741

Sekizinci faktör toplam varyansın % 2,526'sını açıklamakta ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde tamamının plan yapma ve planlı çalışma ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle Faktör 8'e "Planlama" ismi verilebilir.

Tablo 4.17. Faktör 9'a İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 9 : İletişim Yeteneği		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 2,410)	Faktör Yükleri
61	Konumumdan dolayı sahip olduğum gizli bilgiler, çalışma arkadaşlarım ile mesafeli durmamı gerektirmez.	0,75448
71	Çalışma arkadaşlarım ile aramızda "birliktelik ve yardımlaşma" vardır.	0,48075
52	Telefon görüşmesi yapmadan önce konuşacağım konuyu planlar ve sonra numarayı çeviririm.	0,44561

Toplam varyansın % 2,410'unu açıklayan dokuzuncu faktör üç değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve telefon kullanımı konusunda olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 9'a "İletişim Yeteneği" ismi verilebilir.

Tablo 4.18. Faktör 10'a İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 10 : Randevu ve Telefon Görüşmelerinin Organizasyonu		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 2,246)	Faktör Yükleri
87	Randevu Organizasyonunu Yapma	0,72716
81	Telefon Görüşmelerini Organize Etme	0,70521

Toplam varyansın, % 2,246'sını açıklayan onuncu faktör, randevu ve telefon görüşmelerine gün içinde ayrılan zaman ile ilgilidir. Bu nedenle Faktör 10'a "Randevu ve Telefon Görüşmelerinin Organizasyonu" ismi verilebilir.

Tablo 4.19. Faktör 11'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 11: Uzmanlaşma ve Karar Verici Durumda Bulunmama		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 2,211)	Faktör Yükleri
25	Kurumumuzda çalışanların yerleri sık sık değiştirilmez.	0,64978
24	Kurumumuzda çalışan herkes kendi alanlarında uzmanlaşmıştır.	0,51479
14	Günlük görevlerimin dışında kalan işlerin planlanmasında ve yürütülmesinde yöneticim karar verir.	0,50616
35	Yöneticim "açık kapı" politikası izlediği için O'nu görmek için gelen herkes onunla görüşebilir	0,48635
5	Günlük rutin olarak yapmam gereken görevlerimi yöneticime danışarak yaparım.	0,35841

Onbirinci faktör toplam varyansın % 2,211'ini açıklamakta ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde, ilk iki değişkenin; kurum içi yer değişimi ve görevde uzmanlaşma, diğer değişkenlerin ise özellikle günlük işlerin dışındaki işlerde karar verici durumda bulunmama ve yapılan görevlerin yöneticiye danışarak yapılması ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 11'e "Uzmanlaşma ve Karar Verici Durumda Bulunmama" ismi verilebilir.

Tablo 4.20. Faktör 12'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 12 : Kırtasiyecilik		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 2,029)	Faktör Yükleri
29	Kurumumuzda sonuçlardan çok formalite, kural ve prosedürlere önem verilir.	0,81370
28	Kurumumuzdaki kırtasiyecilik ve bürokrasi zamanı verimli kullanmamı etkiliyor.	0,65954
56	Kurumumuzdaki mevcut dosyalama sisteminin yetersizliğinden dolayı aradığım bilgilere kolayca ulaşamıyorum.	0,31428

Toplam varyansın % 2,029'unu açıklayan onikinci faktör, üç değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde

örgütteki bürokrasi ile ilgili olduğu görülmüştür. Bu nedenle Faktör 12'ye "Kırtasiyecilik" ismi verilebilir.

Tablo 4.21. Faktör 13'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 13: Yönetici ve Sekreterin Çalışma Alışkanlıkları		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans %1,958)	Faktör Yükleri
48	Yöneticim ziyaret saatlerinin uzamamasına özen gösterir.	0,78478
57	Büroda olmadığım zamanlarda bile dosyalarımın bilgi almak isteyen yöneticim veya arkadaşlarım kolaylıkla aradıkları bilgiyi bulabilirler.	0,39849

Toplam varyansın %1,958'ini açıklayan onüçüncü faktör iki değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde yöneticinin ziyaret saatlerini kısa tutması ve sekreterin dosyalama konusundaki dikkatliliği ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 13'e "Yönetici ve Sekreterin Çalışma Alışkanlıkları" ismi verilebilir.

Tablo 4.22. Faktör 14'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 14 : Birden Fazla Yönetici İle Çalışma		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyansı %1,937)	Faktör Yükleri
17	Herhangi bir sebeple izin isteğinde bulunduğumda bağlı olduğum yöneticiden başka kişilere de (Yönetici yardımcıları vs.) danışırım.	0,74221
18	Birden fazla yöneticiye karşı sorumlu olmam görevimdeki öncelikler konusunda tereddüte düşmeme neden oluyor.	0,61964

Toplam varyansın % 1,937'sini açıklayan ondördüncü faktör 2 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde örgütte birden fazla yöneticiye bağlı olma ve birden fazla yöneticiye bağlı bulunmanın sonucu olarak görevlerde öncelik belirleyememe olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle Faktör 14'e "Birden Fazla Yönetici İle Çalışma" ismi verilebilir.

Tablo 4.23. Faktör 15'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 15: Toplantı		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans %1,855)	Faktör Yükleri
59	Kurumumuzda sık sık yapılan toplantılar iş günümün yoğun geçmesine neden oluyor.	0,75161

Toplam varyansın % 1,855'ini açıklayan onbeşinci faktör, örgütlerde sık sık yapılan toplantıların iş gününün yoğun geçmesine neden olduğu ile ilgilidir. Bu nedenle Faktör 15'e "Toplantı" ismi verilebilir.

Tablo 4.24. Faktör 16'ya İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 16 : Güdülenme		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans %1,819)	Faktör Yükleri
66	Kendimi, yöneticinin kapısında bekleyen bir gardiyan olarak görmüyorum.	-0,70921
70	Günlük görevlerimi yerine getirirken ortaya çıkan "zaman" ile ilgili sorunlar, genellikle benim elimde olmayan nedenlerden kaynaklanıyor.	0,42123
50	Telefonlar nedeni ile çalışmalarımın sık sık bölünmesi mesleğimin bir parçasıdır.	0,40175

Toplam varyansın % 1,819'unu açıklayan onaltıncı faktör üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu değişkenler incelendiğinde çalışanları güdüleyici faktörlerle ilgili olduğu görülmüştür. Bu nedenle Faktör 16'ya "Güdülenme" ismi verilebilir.

Tablo 4.25. Faktör 17'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 17: Yazışmalar ve Yazılı İletişim		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 1,763)	Faktör Yükleri
82	Kurum içi ve kurum dışı yazışmaları yapma	0,72807
64	Yöneticim yapılacak olan yazışmanın konusunu verir, metni ben hazırlarım.	0,66846

Toplam varyansın % 1,763'ünü açıklayan onyedinci faktör de iki değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde yazışmalara ayrılan zaman ve yazılı iletişim yeteneği ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 17'ye "Yazışmalar ve Yazılı İletişim" ismi verilebilir.

Tablo 4.26. Faktör 18'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 18 : Erteleme Alışkanlığı ve Telefon Görüşmeleri		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 1,674)	Faktör Yükleri
9	Bugünün işini yarına bırakmamaya özen gösteririm.	0,71055
3	Yapmayı düşündüğüm işler için ayırdığım zamanı, çoğunlukla aniden gelişen olaylara aktarmak zorunda kalıyorum.	0,45332
51	Telefon görüşmeleri için mesaj formu kullanırım.	-0,42098
8	İş akış planlarımda meydana gelen sarkmalara ender rastlanır.	0,39330

Toplam varyansın %1,674'ünü açıklayan onsekizinci faktör dört değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde erteleme davranışı ve telefon görüşmelerinin sağlanması ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 18'e "Erteleme Alışkanlığı ve Telefon Görüşmeleri" ismi verilebilir.

Tablo 4.27. Faktör 19'a İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 19 : Çalışma Koşulları		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 1,554)	Faktör Yükleri
32	Mesai saati başladığında büromda olur ve genellikle bittiğinde de bürodan ayrılırım.	0,77243
33	Fiziki çalışma ortamım (ışıklandırma, ses, oturma düzeni vb.) çalışmalarımı aksatmayacak şekilde düzenlenmiştir.	0,44387
34	Kullanmak zorunda olduğum her türlü araç ve gereci kolayca ulaşabilmek için belirli ve sabit yerlere koyarım	0,36305
12	Yöneticim iş yeri faaliyetleri ile ilgili günlük iş planlarını kendisi oluşturur.	-0,34389

Toplam varyansın % 1,554'ünü açıklayan ondokuzuncu faktör dört değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde örgütteki mesai saatleri ve çalışma koşulları ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 19'a "Çalışma Koşulları" ismi verilebilir.

Tablo 4.28. Faktör 20'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 20: Sekreterin Kişilik Yapısı		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 1,503)	Faktör Yükleri
43	İşlerime başkalarının karışmasından hoşlanmam.	0,79424

Toplam varyansın % 1,503'ünü açıklayan yirminci faktör kişilik özelliklerini ifade eden tek değişken ile ifade edilmektedir. Bu nedenle Faktör 20'ye "Sekreterin Kişilik Yapısı" ismi verilebilir.

Tablo 4.29. Faktör 21'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 21 : Form Kullanımı		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 1,456)	Faktör Yükleri
60	Kurumumuzda toplantı organizasyonlarında kullanılan standart prosedürler olmadığı için kendime göre geliştirdiğim basit ve pratik prosedürleri kullanıyorum.	0,77714

Toplam varyansın % 1,456'sını açıklayan yirmibirinci faktör tek değişken ile ifade edilmektedir Değişken incelendiğinde örgütte form kullanımı ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 21'e "Form Kullanımı" ismi verilebilir.

Tablo 4.30. Faktör 22'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 22: İş Basitleştirme		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 1,427)	Faktör Yükleri
5	Çalışma planlarımı ve işlerimin akışındaki ritmi dışarıdan bakan birisi kolaylıkla algılayabilir.	0,73802
26	Kurumumuzda görevlerimizi ne kadar sürede tamamlayacağımıza ilişkin standartlar vardır.	0,51998

Toplam varyansın % 1,427'sini açıklayan yirmiikinci faktör, iki değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde örgütte yapılan işlerin basitleştirilmesi ve standartlaştırılması ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 22'ye "İş Basitleştirme" ismi verilebilir.

Tablo 4.31. Faktör 23'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 23: Ziyaretçilerle İlgilenme ve Sekreterin Görev Bilinci		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 1,409)	Faktör Yükleri
83	Ziyaretçilerle İlgilenme	0,73785
42	Bana verilen görevlerin zamanında yerine getirilmesi konusunda özel bir çaba sarf ederim.	0,46204

Toplam varyansın % 1,409'unu açıklayan yirmiüçüncü faktör iki değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde ziyaretçilerle ilgilenme ve görevlerin süresi içerisinde yerine getirilmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 23'e "Ziyaretçiler ve Sekreterin Görev Bilinci" ismi verilebilir.

Tablo 4.32. Faktör 24'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 24 : Görev Tanımları		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 1,325)	Faktör Yükleri
2	Herhangi bir sebeple işe gelmediğim gün işyerimdeki işler aksar.	0,68691
21	Benimle ilgisi olmayan işlerle veya kişilerle uğraşmak zorunda kalmam zamanı verimli kullanmamı etkiliyor.	0,40063

Toplam varyansın % 1,325'ini açıklayan yirmidördüncü faktör görev tanımlarını kapsayan iki değişken ile ifade edilmektedir. Bu nedenle Faktör 24'e "Görev Tanımları" ismi verilebilir.

Tablo 4.33. Faktör 25'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 25: Dosyalama ve Arşivleme		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 1,251)	Faktör Yükleri
84	Dosyalama ve Arşivleme	0,73684

Toplam varyansın % 1,251'ini açıklayan yirmibeşinci faktör 0,73684'lük faktör yükü ile Dosyalama ve Arşivleme işine ayrılan zamana yönelik olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 25'e "Dosyalama ve Arşivleme" ismi verilebilir.

Tablo 4.34. Faktör 26'ya İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 26: Sorumluluk		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 1.215)	Faktör Yükleri
1	En az bir ay boyunca işyerimde yapılacak işler hakkında genel bir bilgim vardır.	0,62791

Toplam varyansın % 1,215'ini açıklayan yirmialtıncı faktörün de 0,62791'lik faktör yükü ile yapılacak işlerin bilincinde olma ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 26'ya "Sorumluluk" ismi verilebilir.

Tablo 4.35. Faktör 27'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Faktör 27 : Telex Cihazı Kullanımı ve Randevu Organizasyonu		
	Değişkenler (Açıklanan Toplam Varyans % 1,186)	Faktör Yükleri
77	Telex Cihazı	0,82591
55	Bir sene önce yöneticimin kimlere randevu verdiğini size söyleyebilirim.	0,34655

Toplam varyansın 1,186'sını açıklayan son faktör iki değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenlerden birincisi Telex Cihazı kullanım bilgisi ile ilgilidir. Diğeri ise randevu organizasyonlarının yapılması ile ilgilidir. Bu nedenle Faktör 27'ye "Telex Cihazı Kullanımı ve Randevu Organizasyonu" ismi verilebilir.

4.1.5.4. Ağırlıklı Faktör Değerlerine Göre Performans Değerlendirmesi

Temel bileşenler ve faktör analizi ile elde edilen faktörleri oluşturan değişkenlerin her birinin değişik faktör yüklerine sahip oldukları, faktörün oluşmasında bazılarının yüksek yükleme ile ana rol oynarken bazılarının da daha küçük yükleme yaparak yardımcı rolü oynadıkları gözlenmektedir. Bu faktör yüklerinden yararlanılarak ankete katılan sekreterlerden en yüksek ve en düşük performansa sahip sekreterlerin özelliklerinin görülebilmesi amacıyla; her bir faktörün faktör skoru (Ek-5) dikkate alınarak ve her bir temel bileşenin (faktörün) toplam varyansı açıklama yüzdeleri ilgili bileşenin ağırlığı şeklinde düşünülerek, her bir sekreterin ağırlıklı faktör değeri bulunmak suretiyle tüm faktörlerin dikkate alındığı bir sıralama yapılabilir (Ek-6). Söz konusu ağırlıklı faktör değerleri, j'inci faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi a_j , i'inci bireyin j'inci faktör değeri f_{ij} olmak üzere;

$$f_i = \sum_{j=1}^{27} a_j f_{ij} \quad , \quad i= 1, 2, 3, \dots, 180$$

ifadesinden bulunabilir.

Örneğin anket sıra numarası 1 olan sekreter için ağırlıklı faktör değeri;

$$(11,395 \cdot -0,71217) + (6,763 \cdot -0,39136) + (5,153 \cdot -0,06914) + (4,269 \cdot -0,97943) + (3,102 \cdot -0,91783) + (2,887 \cdot 1,73756) + (2,627 \cdot -0,59944) + (2,526 \cdot -0,35706) + (2,410 \cdot -0,35147) + (2,246 \cdot 0,19240) + (2,211 \cdot -0,01863) + (2,029 \cdot 0,13098) + (1,958 \cdot 0,41793) + (1,937 \cdot -0,00790) + (1,855 \cdot 0,57822) + (1,819 \cdot -0,02310) + (1,763 \cdot 0,42899) + (1,674 \cdot 1,40327) + (1,554 \cdot -1,44777) + (1,503 \cdot -0,49980) + (1,456 \cdot -1,62466) + (1,427 \cdot 0,55163) + (1,409 \cdot 0,47569) + (1,325 \cdot -1,45423) + (1,251 \cdot -1,12653) + (1,215 \cdot 1,29914) + (1,186 \cdot -0,18770) = -16,7476$$

şeklinde hesaplanabilir.

Anket sıra numarasına göre 1. sırada yer alan sekreter ağırlıklı faktör değerlerinin büyükten küçüğe doğru sıralanması sonucunda Ek-6'da görüldüğü üzere, 152. sırada yer almıştır. Formülün işleyişini daha açık bir şekilde görebilmek amacıyla anket sıra numarasına göre 167. sırada, ağırlıklı faktör değerlerinin büyükten küçüğe doğru sıralanışında ise 1. sırada yer alan sekreterin ağırlıklı faktör değeri ;

$$(11,395 \cdot 1,27746) + (6,763 \cdot 0,22304) + (5,153 \cdot 1,23363) + (4,269 \cdot -0,13500) + (3,102 \cdot 0,22818) + (2,887 \cdot 1,47387) + (2,627 \cdot 0,22674) + (2,526 \cdot 0,16921) + (2,410 \cdot 2,02319) + (2,246 \cdot 0,16184) + (2,211 \cdot 1,40816) + (2,029 \cdot 0,88663) + (1,958 \cdot 1,15811) + (1,937 \cdot 1,95673) + (1,855 \cdot 0,38124) + (1,819 \cdot -0,20754) + (1,763 \cdot 1,44479) + (1,674 \cdot -0,86511) + (1,554 \cdot 2,10577) + (1,503 \cdot 0,68214) + (1,456 \cdot 0,95826) + (1,427 \cdot 0,59973) + (1,409 \cdot 0,19780) + (1,325 \cdot -0,02375) + (1,251 \cdot -0,42858) + (1,215 \cdot -0,36169) + (1,186 \cdot 0,96333) = 52,43262$$

şeklinde hesaplanabilir.

Anket uygulanan 180 kişinin ağırlıklı faktör değerlerinin bulunmasından sonra; bu değerlerin 180 kişinin anketin birinci bölümünde yer alan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yabancı dil seviyesi, sekreter olarak çalıştığı süre, çalıştığı sektör ve bağlı olduğu yöneticinin yönetim kademesi ile ilgili veriler ile birlikte ağırlıklı faktör değerlerinin büyükten küçüğe doğru sıralanışı Ek-6'da verilmektedir. Tablo

incelendiğinde en büyük değeri alan ilk üç sekreterin 2'sinin kamuda, 1'inin de özel sektörde çalışan sekreterlerden oluştuğu görülmektedir.

52.43262 ağırlıklı faktör değeri ile 1. sırada yer alan sekreter, bir kamu örgütünde üst düzey yöneticiye bağlı olarak çalışmaktadır. 31-35 yaş grubunda yer alan bayan sekreter Meslek Yüksekokulu mezunu olup, iyi derecede yabancı dil bilmektedir ve 10 yıldan fazla sekreterlik deneyimine sahiptir.

43,86491 ağırlıklı faktör değerine göre 2. sırada yer alan ve özel sektörde çalışan bayan sekreter, meslek yüksekokulu büro yönetimi ve sekreterlik programı mezunu olup, iyi derecede yabancı dil bilmektedir. 36 yaşından büyük olan sekreter orta kademe yöneticisine bağlı olarak görev yapmakta olup, 6-10 yıl arasında sekreterlik deneyimine sahiptir.

38,87781 ağırlıklı faktör değerine göre 180 kişinin sıralamasında 3. sırada yer alan sekreter ise, 26-30 yaş grubunda, meslek lisesi sekreterlik bölümü mezunu olup, az seviyede yabancı dil bilmektedir. Bir kamu kuruluşunda üst düzey yöneticiye bağlı olarak çalışan sekreter ayrıca 1-5 yıllık sekreterlik deneyimine sahiptir.

180 sekreterin ağırlıklı faktör değerlerine göre sıralanmasında en yüksek değere sahip ilk 10 sekreter değerlendirildiğinde; 5 sekreterin özel sektörde 5 sekreterin ise kamuda görev yaptıkları gözlenmektedir. En yüksek değere sahip ilk yirmi sekreterin değerlendirilmesinde; 10 sekreterin özel sektörde 10 sekreterin kamuda ve en yüksek değere sahip ilk 50 sekreterin değerlendirilmesine ise; 29 sekreterin özel sektörde, 21 sekreterin ise kamu kesiminde görev yaptıkları gözlenmektedir. İlk 50 sekreterin sıralamasına göre ulaşılan sonuç bize zamanın verimli ve etkin kullanımı açısından özel sektör örgütlerindeki sekreterlerin kamuda çalışan sekreterlere göre daha başarılı olduğuna götürebilir. Ancak en yüksek değere sahip olan 10 ya da en yüksek değere sahip olan 20 sekreterin değerlendirilmesinde kurumların eşit oluşu ve en yüksek değeri alan ilk üç kişiden ikisinin kamu da ve bir sekreterinde özel sektör örgütünde çalıştıkları da göz önüne alınmalıdır. Ayrıca 180 sekreterin ağırlıklı faktör değerlerine göre sıralanmasında son üç sekreterin çalıştığı sektöre bakıldığında son iki sekreterin özel sektörde çalıştıkları gözlenmektedir. Bu sonuçlar zamanın etkin ve verimli kullanımı açısından kamu ya da özel sektörde çalışan sekreterler arasında çok büyük farkın olmadığına ulaştırmaktadır.

Zamanın etkin ve verimli kullanımında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yabancı dil seviyesi, iş deneyimi ve yöneticinin yönetim kademesinin hangisinin daha etkili olduğunun görülebilmesi açısından son 3 kişinin de değerlendirmesi yapılabilir.

Ağırlıklı faktör değerlerine göre 180 kişinin sıralamasında; -46,7399 ağırlıklı faktör değeri ile en son sırada bulunan erkek sekreterin 31-35 yaş grubunda, normal lise mezunu, yabancı dil bilmediği, 11-15 yıllık sekreterlik deneyimine sahip olduğu görülmektedir. -39,8446 ağırlıklı faktör değerlerine göre 179. sırada bulunan bayan sekreterin ise, 21-25 yaş grubunda, ortaokul mezunu, yabancı dil bilgisi olmayan bir sekreter olduğu görülmektedir. Sekreter, 1-5 yıllık iş deneyimine sahip olup, özel sektörde orta kademe yöneticisine bağlı olarak çalışmaktadır. -39,6046 ağırlıklı faktör değeri ile 178. sırada yer alan bayan sekreter ise 31-35 yaş grubunda olup, teknik meslek lisesi mezunudur. Orta seviyede yabancı dil bilen ve kamu örgütünde orta düzey yönetici ile birlikte çalışan sekreterin 6-10 yıllık sekreterlik deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Ağırlıklı faktör değerlerine göre 180 kişinin sıralamasında en yüksek değeri alan üç sekreter ile en düşük değeri alan son üç sekreterin kişisel bilgilerine bakarak, zamanın etkili ve verimli kullanılmasında önemli olan etkenlerden birisinin eğitim, diğerinin ise iş deneyimi olduğu görülmektedir. Ayrıca sekreterin cinsiyeti de ayırıcı bir özellik olarak ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

İnsanların mal ve hizmet gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan örgütlerde yapılan her iş için mutlaka bir elemana gereksinim duyulur. Bu nedenle gerek kamu veya gerekse özel bir örgüt olsun, her örgütte insanlar ortak eleman durumundadırlar. Bir ülkenin ileri gitmesine ve gelişmesine de, çalışan bu insanlar olarak sağlamaktadır.

Günümüzde örgütler, yoğun rekabet ve enflasyon koşullarında varlıklarının devamlılığını sürdürebilmek ve belirlenmiş olan amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için çaba göstermektedirler. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmesi için, sahip olduğu diğer kaynaklarla birlikte zamanı da verimli ve etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Örgütün başarısı yönetimin, dolayısıyla da yöneticilerin örgütün sahip olduğu kaynaklardan birisi olan ve örgütteki her türlü çabanın gerçekleşmesini doğrudan belirleyici bir özellik taşıyan zaman kaynağını etkin ve verimli olarak kullanmalarına bağlıdır.

Örgütlerde yapılan işlerin belirli bir zaman diliminde yapılması gerekliliği, yöneticileri, zaman baskısı ve iş yetiştirme telaşı ile baş başa bırakmaktadır. Üzerinde zamanın yoğun baskısını hisseden bir yöneticinin yapacağı en önemli iş ise “zamanı yönetmektir”. Yöneticinin zamanını etkin bir şekilde yönetmesi de ancak sekreterinden göreceği desteğe bağlıdır. Çünkü yöneticiye işlerinde yardımcı olacak ve ona zaman kazandıracak öncelikli kişi sekreteridir. Bu nedenle sekreterin zaman yönetimi konusunda bilinçli olması ve kendi zamanını etkin ve verimli olarak kullanması gerekmektedir. Kendi zamanının etkin ve verimli kullanan bir sekreter, yöneticiye zamanını yönetmesi konusunda yardımcı olacak ve dolayısıyla da örgütün başarısında önemli bir rol oynayacaktır. Ancak, sekreterin bu alanda başarı gösterebilmesi için

kendisinin ve yöneticisinin zamanını çalan zaman tuzaklarını bilmesi ve bunlara karşı önlem alması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı, sekreterlerin yönetsel zamanlarını verimli kullanmalarını etkileyen faktörlerin belirlendiği bu çalışmada kavramsal yaklaşımla görgül araştırma birlikte kullanılmıştır. Araştırma teorik ve uygulama olmak üzere iki bölümden oluşmuştur.

Teorik bölümde sekreterlik, sekreterlik hizmetleri ve zaman yönetimi ile ilgili temel kavramlar ele alınmış, yönetsel zaman yönetimi süreci işlenmiş ve yönetimde geçen zamanı verimli kullanmayı etkileyen faktörlerin neler olduğu yapılan literatür araştırması ile belirlenmiştir. Uygulama bölümünde ise teorik bölümde anlatılanların uygulamada nasıl ortaya çıktığını belirlemek amacıyla Manisa ilinde faaliyet gösteren 97 kamu ve özel örgütte, Şubat- Mart 2003 tarihleri arasında fiili olarak sekreterlik görevini yerine getiren toplam 180 sekretere; kişisel bilgiler ve zaman kullanımı ile ilgili iki bölümden oluşan 94 soruluk anket formu dağıtılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde yer alan 87 soru ile 87 adet araştırma verisi (değişken) elde edilmiştir. Anket ile toplanan verilerin hem değişken sayısının çok hem de örnek hacmi açısından büyük boyutlarda olması gözönüne alınarak analiz, çok değişkenli istatistik tekniklerden Temel Bileşenler Analizi ve Faktör Analizi ile yapılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan 87 değişkeni daha az sayıda değişkene indirgeyebilmek için uygulanan temel bileşenler ve faktör analizi ile değişken sayısı 27'ye indirgenmiştir. Dolayısıyla yönetsel zamanı verimli kullanmayı etkileyen 27 faktör (temel bileşen) elde edilmiştir.

Örgütlerin ya da insanların sahip olduğu diğer kaynaklardan oldukça farklı özellikler taşıyan zamanın etkili ve verimli olarak kullanılabilmesi için başta yöneticiler dahil olmak üzere tüm örgüt çalışanlarının zaman yönetimini aktif olarak uygulamaları gerekmektedir. Bu da ancak, günlük olayların sürekli olarak takip edilmesini ve analize tabi tutulmasını gerektirmektedir.

Zaman kullanımı kişilik özelliklerinin ve alışkanlıkların bir işlevi olduğuna göre bu alışkanlıkların değiştirilmesi ve zamanı etkili kullanmak için çalışılması gerekir. Bunun yanında örgüt yöneticileri çalışanların zamanlarını verimli ve etkin kullanmalarına engel olacak gerekli örgütlemeyi de sağlamalıdır. Başka bir ifadeyle

yönetim, çalışanların zamanlarını etkili ve verimli kullanabilecekleri bir ortam oluşturmalıdır.

Örgüt çalışanlarına verilen görevlerin iyi bir planlamayla görev ve sorumluluklarına göre verilmesi hem işi hızlandırmakta ve hem de verimi yükseltmektedir. Bunun için çalışanlar arasında her çalışanın kişilik özelliklerine ve mesleki bilgi ve yeteneklerine uygun olarak işlerin dağıtılması ve örgütteki her çalışan için görev tanımlarının açık ve net olarak yapılması gerekmektedir.

Örgüt çalışanlarının ve sekreterin görevlerini etkin ve verimli olarak yerine getirebilmesi için yönetime düşen önemli bir konu da eğitimidir. Sekreterin kendi zamanını etkin ve verimli kullanması ve bu konuda göstereceği performans yöneticisinin zamanını verimli kullanmasını sağlayabilecektir. Bu nedenle sekreterlerin zamanın verimli kullanılması konusunda başarı gösterebilmesi ve bu alanda olumlu alışkanlıklar edinebilmesi açısından eğitime önem verilmelidir.

Sekreterin zamanını verimli kullanmasını etkileyen etkenlere bakıldığında bunların en önemlilerinden birisinin kişilik özellikleri olduğu görülmektedir. Bu nedenle sekreterin görevini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için olumlu kişilik özelliklerine ulaşmaya çalışması ve çalışma alışkanlıklarını bu yönde değiştirmesi gerekmektedir. Bu konuda sekretere en çok yardımcı olabilecek konu ise eğitimidir. Eğitim faaliyetleri örgüt tarafından sağlanabileceği gibi sekreterin kendi özel çabası ile de gerçekleşebilir.

Sekreterin zamanı verimli kullanmasını etkileyen diğer önemli faktörlerden birisinin de mesleki bilgi ve yetenekler olduğu görülmektedir. Sekreterin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini çalıştığı örgütte kullanmaya çalışması, kendini bu konuda sürekli olarak geliştirmesi, büro makinaları ve bilgisayar programlarını kullanabilmesi ve iyi bir iletişim yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca sekreterin mesleki başarı için kendi alanıyla ilgili gelişmeleri takip ederek, bu gelişmelere uyum sağlaması ve bunları iş yerinde kullanabilmek için çaba göstermesi gerekmektedir.

Ayrıca örgütlerde sürekli gelişme ve iyileşme sürecinin oluşturulmasına önem verilmelidir. Yönetici ile sekreter arasındaki olumlu ilişkiler bu konuda sekretere yardımcı olabilir. Bu konuda yönetici ile sekreter arasında günün ilk saatlerinde yapılan toplantılar önemli bir etken durumundadır. Yönetici ve sekreterlerin yapılan her işin

doğru bir Şekilde yapılmasını sağlayarak, bir kerede en iyiye ulaşmak için çaba göstermeleri gerekmektedir.

Zaman; örgütler, yöneticiler ve tüm örgüt çalışanları için önemli bir kaynaktır. Bu nedenle zamanı israf etmeden çalışmak örgütün en önemli ilkesi olmalıdır.

Örgütün ve yöneticinin etkinliğini zamanın kullanım Şekli belirlemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin etkinliği sekreterinin zamanı etkin kullanmalarına bağlıdır. Sekreterlerin zaman yönetimini etkileyen faktörlerin ele alındığı bu çalışmada sonuç olarak sekreterlerin zaman yönetimi yeteneklerini geliştirmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca ağırlıklı faktör değerlerine göre yapılan performans sıralamasına göre zamanın kullanımını arasında kamu ve özel sektör örgütlerinde çalışan sekreterlerin performansları arasında belirgin bir farklılığın olmadığı eğitim ve iş deneyimi ile cinsiyetin ayırt edici özellikler olduğu ortaya çıkmıştır.



EKLER

<u>EK</u>	<u>Sayfa</u>
Ek 1: Anket Formu	148
Ek 2: Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)	152
Ek 3: Kovaryans Matrisi	154
Ek 4: Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları	156
Ek 5: Faktör Skorları Matrisi	164
Ek 6: Ağırlıklı Faktör Değerlerine Göre Performans Sıralaması	165

Ek-1 Anket Formu**Değerli Katılımcı,**

Aşağıda sunulan anket formu “Sekreterlerin yönetsel zamanı verimli kullanmalarını etkileyen faktörler”in ortaya çıkarılması amacıyla yapılmaktadır.

Anket formuyla toplanan bilgiler ve yapılan araştırma bilimsel amaçlı olarak, yüksek lisans çalışmamın bir bölümünü oluşturacaktır. Sorular cevaplandırılırken çalışmakta olduğunuz kurumun adı ve kendi adınız yazılmayacak ve toplanan bilgiler kesinlikle gizli kalacaktır.

Cevaplarınızla her geçen gün daha da önem kazandığına inandığımız bir konudaki bilimsel çalışmanın verimliliğine bulunduğunuz katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Gümran ŞENYİĞİT

ANKET FORMU

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise, sekreterlerin zaman kullanımını ile ilgili durum ya da davranışları yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan durum ya da davranışlar için önuya yaklaşımınızı size en uygun gelen seçeneği daire içine alarak belirtiniz.

İRİNCİ BÖLÜM

Yaş (1) 20'den küçük (2) 21-25 (3) 26-30 (4) 31-35 (5) 36'dan büyük

Cinsiyet (1) Bay (2) Bayan

Eğitim Durumu

- (1) İlkokul
- (2) Ortaokul
- (3) Normal Lise
- (4) Teknik Meslek Lisesi
- (5) Meslek Lisesi, Sekreterlik Bölümü
- (6) Meslek Yüksek Okulu , Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı
- (7) Meslek Yüksek Okulu, Başka Bir Program
- (8) Dört Yıllık Bir Fakülte
- (9) Yüksek Lisans ve Üstü

Bilinen Yabancı Dil Seviyesi

(1) Bilmiyorum (2) Az (3) Orta (4) İyi (5) Çok İyi

Sekreterlik Mesleğinde Geçen Süre

(1) 1 Yıdan Az (2) 1-5 (3) 6-10 (4) 11-15 (5) 16 ve Üstü

Çalışılan Sektör

(1) Özel Sektör (2) Kamu Sektörü

Bağlı Olunan Yöneticinin Yönetim Kademesi

- (1) Üst Düzey
- (2) Orta Düzey
- (3) Alt Düzey

İKİNCİ BÖLÜM

ot: Her soru için sadece bir işaretleme yapılacaktır.

DAVRANIŞLAR	1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum				
	1	2	3	4	5
En az bir ay boyunca işyerimde yapılacak işler hakkında genel bir bilgim vardır.	1	2	3	4	5
Herhangi bir sebeple işe gelmediğim gün işyerimdeki işler aksar.	1	2	3	4	5
Yapmayı düşündüğüm işler için ayırdığım zamanı, çoğunlukla aniden gelişen olaylara aktarmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
Planladığım işlerin tamamını bitirmeye günüm yetmiyor.	1	2	3	4	5
Çalışma planlarımı ve işlerimin akışındaki ritmi dışarıdan bakan birisi kolaylıkla algılayabilir.	1	2	3	4	5
Günlük olarak yazılı çalışma planları oluşturur ve işlerimi bu planlara göre yürütürüm.	1	2	3	4	5
Günlük planlarımı yazılı hale getirmekten ziyade zihnimde tasarlamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
İş akış planlarımda meydana gelen sarkmalara ender rastlanır.	1	2	3	4	5
Bugünün işini yarına bırakmamaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
İşlerimi tamamlamak için geç saatlere kadar büroda kaldığım zamanlar sıktır.	1	2	3	4	5
Gün boyunca yaptığım işlerin belirsiz olması ve farklı işlerle uğraşmıyor olmam, günlük yazılı plan yapmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
Yöneticim iş yeri faaliyetleri ile ilgili günlük iş planlarını kendisi oluşturur.	1	2	3	4	5
Her sabah yöneticim ile toplantı yapar ve gün boyunca yapılacak işleri beraber belirleriz.	1	2	3	4	5
Günlük görevlerimin dışında kalan işlerin planlanmasında ve yürütülmesinde yöneticim karar verir.	1	2	3	4	5
Günlük rutin olarak yapmam gereken görevlerimi yöneticime danışarak yaparım.	1	2	3	4	5
Yapmam gereken birçok işi başkalarına yaptırmaktansa kendim yapmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
Herhangi bir sebeple izin isteğinde bulunduğum da bağlı olduğum yöneticiden başka kişilere de (Yönetici yardımcıları vs.) danışırım.	1	2	3	4	5
Birden fazla yöneticiye karşı sorumlu olmam görevimdeki öncelikler konusunda tereddüte düşmemem için neden oluyor.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda çalışan herkes için görev tanımları açık ve net bir şekilde yapılmıştır.	1	2	3	4	5
Kendi görev tanımım dışında kalan işleri de başkalarına yardımcı olma düşüncesiyle yaparım.	1	2	3	4	5
Benimle ilgisi olmayan işlerle veya kişilerle uğraşmak zorunda kalmam zamanı verimli kullanmamı etkiliyor.	1	2	3	4	5
Yaptığım iş, aldığım eğitime ve sahip olduğum becerilerime uygun olduğu için işyerinde geçen zamanımı verimli kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda hangi işlerin kimler tarafından yapıldığı tüm çalışanlar tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda çalışan herkes kendi alanlarında uzmanlaşmıştır.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda çalışanların yerleri sık sık değiştirilmez.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda görevlerimizi ne kadar sürede tamamlayacağımıza ilişkin standartlar vardır.	1	2	3	4	5
Görevlerimi zamanında yerine getirebilmem için gerekli olan teknolojik donanıma sahibim	1	2	3	4	5
Kurumumuzdaki kırtasiyecilik ve bürokrasi zamanı verimli kullanmamı etkiliyor.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda sonuçlardan çok formalite, kural ve prosedürlere önem verilir.	1	2	3	4	5
Kurumda çalışan herkesin kendisinden beklenen görevleri yerine getirirken çalışma ortamlarını kendi zevklerine göre düzenleyebilecekleri bir alan vardır.	1	2	3	4	5
Kurumumuzdaki fazla mesai uygulaması sosyal hayatımı etkiliyor.	1	2	3	4	5

Mesai saati başladığında büromda olur ve genellikle bittiğinde de bürodan ayrılırım.	1	2	3	4	5
Fiziki çalışma ortamım (ışıklandırma, ses, oturma düzeni vb.) çalışmalarımı aksatmayacak şekilde düzenlenmiştir.	1	2	3	4	5
Kullanmak zorunda olduğum her türlü araç ve gereci kolayca ulaşabilmek için belirli ve sabit yerlere koyarım	1	2	3	4	5
Yöneticim “açık kapı” politikası izlediği için O’nu görmek için gelen herkes onunla görüşebilir	1	2	3	4	5
Yöneticim, verilen görevlerin zamanında yerine getirilmesi konusunda titizlik gösterir.	1	2	3	4	5
Yöneticim, işlerin yapılması sırasında heyecanlı, aceleci ve telaşlı bir davranış gösterir.	1	2	3	4	5
Yöneticimin heyecanlı, aceleci ve telaşlı olması hata yapmama neden oluyor.	1	2	3	4	5
Kendimi “telaşe müdürü” olarak gördüğüm zamanlar sıkıtır.	1	2	3	4	5
Heyecanlı, aceleci ve telaşlı olduğum zamanlarda daha çok hata yapıyorum.	1	2	3	4	5
Mesleğim ile ilgili yenilikleri takip ederek, bu yenilikleri işyerimde kullanmaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
Bana verilen görevlerin zamanında yerine getirilmesi konusunda özel bir çaba sarfederim.	1	2	3	4	5
İşlerime başkalarının karışmasından haşlanmam.	1	2	3	4	5
Gün boyu yapacağım işleri belirli bir plana göre yapmam mümkün değil.	1	2	3	4	5
Yöneticim ile görüşmek için gelen ve benim odamda görüşme saatini bekleyen ziyaretçiler işimde verimli olmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
Gelen ziyaretçilerin ne amaçla geleceğini öğrenir ve görüşmenin ne kadar süreceğini tahmin ederek randevu veririm.	1	2	3	4	5
Randevusuz da olsa gelen ziyaretçiler yönetici ile görüşür.	1	2	3	4	5
Yöneticim ziyaret saatlerinin uzamamasına özen gösterir.	1	2	3	4	5
Kullandığım mekanik ve elektronik malzemelerin sık sık arızalanması zamanı verimli kullanmamı etkiliyor.	1	2	3	4	5
Telefonlar nedeni ile çalışmalarımın sık sık bölünmesi mesleğim bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
Telefon görüşmeleri için mesaj formu kullanırım.	1	2	3	4	5
Telefon görüşmesi yapmadan önce konuşacağım konuyu planlar ve sonra numarayı çeviririm.	1	2	3	4	5
Mesleki bilgi ve becerilerim zamanı iyi kullanmamı sağlar.	1	2	3	4	5
Sahip olduğum bilgi ve yeteneklerimi işimde tam anlamıyla kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5
Bir sene önce yöneticimin kimlere randevu verdiğini size söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
Kurumumuzdaki mevcut dosyalama sisteminin yetersizliğinden dolayı aradığım bilgilere kolayca ulaşamıyorum.	1	2	3	4	5
Büroda olmadığım zamanlarda bile dosyalarımın bilgi almak isteyen yöneticim veya arkadaşlarım kolaylıkla aradıkları bilgiyi bulabilirler.	1	2	3	4	5
Yöneticimin iş seyahatleri ile ilgili programlarını birlikte hazırlarız.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda sık sık yapılan toplantılar iş günümün yoğun geçmesine neden oluyor.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda toplantı organizasyonlarında kullanılan standart prosedürler olmadığı için kendime göre geliştirdiğim basit ve pratik prosedürleri kullanıyorum.	1	2	3	4	5
Konumumdan dolayı sahip olduğum gizli bilgiler, çalışma arkadaşlarım ile mesafeli durmamı gerektirmez.	1	2	3	4	5
Gün boyunca görevlerimi yerine getirirken, insanların bana kırılmalarını veya yanlış anlamalarını istemem bu yüzden kolay kolay kimseye “hayır” diyemem.	1	2	3	4	5
Verilen görev, benim işim olmadığı zamanlarda bile “hayır yapamam” diyemem.	1	2	3	4	5
Yöneticim yapılacak olan yazışmanın konusunu verir, metni ben hazırlarım.	1	2	3	4	5
Performansımın değerlendirilmesinde, zamanı verimli kullanmaya yönelik davranışlarımın göz önüne alınacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5
Kendimi, yöneticinin kapısında bekleyen bir gardiyan olarak görmüyorum.	1	2	3	4	5
Bulduğum konumda ne amaçla bulunduğumun ve yaptığım işin ne kadar önemli olduğunun bilincindeyim.	1	2	3	4	5
Gün boyu yapılacak işleri yöneticim ile “birliktelik ve yardımlaşma” duyguları içinde yürütürüz.	1	2	3	4	5
Görevlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan sorunların genellikle, yöneticim ile aramızdaki iletişim kopukluğundan kaynaklandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Günlük görevlerimi yerine getirirken ortaya çıkan "zaman" ile ilgili sorunlar, genellikle benim elimde olmayan nedenlerden kaynaklanıyor.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarım ile aramızda "birliktelik ve yardımlaşma" vardır.	1	2	3	4	5
Görevlerimi daha iyi nasıl yapabileceğime ilişkin fikirlerim sorulduğu takdirde zamanı daha iyi kullanabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Akşam işyerimden ayrılmadan önce bir sonraki gün neler yapacağımı belirlerim.	1	2	3	4	5

Şağıda bir büroda bulunabilecek büro makinelerinden bazıları verilmiştir. Bunları kullanma seviyenizi karşlarına belirtiniz.

	Hiç Bilmiyorum	Az Biliyorum	Orta Biliyorum	İyi Biliyorum	Çok İyi Biliyorum
Bilgisayar	1	2	3	4	5
Daktilo Makinesi	1	2	3	4	5
Fax Cihazı	1	2	3	4	5
Telex Cihazı	1	2	3	4	5
Fotokopi Makinesi	1	2	3	4	5

Şağıdaki bilgisayar programlarını hangi sıklıkta kullanıyorsunuz.

	Hiç Kullanmıyorum	Az Kullanıyorum	Bazen Kullanıyorum	Oldukça Sık Kullanıyorum	Her Zaman Kullanıyorum
Elektronik Ajanda	1	2	3	4	5
Elektronik Posta	1	2	3	4	5

Şağıda bir gününüzü alabilecek şekilde görevler sıralanmıştır. Bunları gün içinde ayırdığınız tahmini zamanı karşlarına belirtiniz.

	Yapmıyorum	0-1 saat	2-3saat	3-4 saat	4 saatten daha fazla
Telefon Görüşmelerini Organize Etme	1	2	3	4	5
Kurum İçi ve Kurum Dışı Yazışmaları Yapma	1	2	3	4	5
Ziyaretçilerle İlgilenme	1	2	3	4	5
Dosyalama ve Arşivleme	1	2	3	4	5
Seyahat Organizasyonlarını Yapma	1	2	3	4	5
Toplantı Organizasyonlarını Yapma	1	2	3	4	5
Randevu Organizasyonunu Yapma	1	2	3	4	5

Ek-2 Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)

Factor	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Varyans Yüzdesi Kümülatif Toplam
1	9,913	11,395	11,395
2	5,883	6,763	18,157
3	4,484	5,153	23,311
4	3,714	4,269	27,580
5	2,699	3,102	30,682
6	2,512	2,887	33,569
7	2,286	2,627	36,197
8	2,198	2,526	38,723
9	2,097	2,410	41,134
10	1,954	2,246	43,380
11	1,923	2,211	45,591
12	1,765	2,029	47,620
13	1,704	1,958	49,578
14	1,686	1,937	51,516
15	1,614	1,855	53,371
16	1,583	1,819	55,190
17	1,534	1,763	56,954
18	1,456	1,674	58,628
19	1,352	1,554	60,181
20	1,308	1,503	61,685
21	1,267	1,456	63,141
22	1,242	1,427	64,568
23	1,226	1,409	65,978
24	1,153	1,325	67,303
25	1,088	1,251	68,553
26	1,057	1,215	69,768
27	1,032	1,186	70,955
28	,990	1,137	72,092
29	,949	1,091	73,183
30	,922	1,059	74,243
31	,896	1,030	75,273
32	,861	,989	76,262
33	,841	,967	77,229
34	,830	,954	78,183
35	,815	,937	79,120
36	,760	,874	79,994
37	,745	,856	80,851
38	,729	,838	81,689
39	,687	,789	82,478
40	,671	,771	83,248
41	,645	,741	83,990
42	,632	,726	84,716
43	,608	,699	85,414
44	,596	,685	86,100

45	,585	,673	86,773
46	,562	,646	87,419
47	,529	,607	88,026
48	,516	,593	88,619
49	,501	,576	89,195
50	,475	,546	89,741
51	,466	,536	90,277
52	,449	,516	90,793
53	,436	,501	91,294
54	,423	,487	91,780
55	,399	,459	92,239
56	,376	,432	92,672
57	,368	,423	93,094
58	,346	,398	93,492
59	,336	,387	93,879
60	,324	,373	94,251
61	,314	,361	94,612
62	,302	,347	94,959
63	,291	,335	95,294
64	,281	,323	95,617
65	,277	,319	95,936
66	,264	,303	96,239
67	,259	,298	96,537
68	,235	,271	96,807
69	,228	,262	97,069
70	,217	,249	97,318
71	,212	,243	97,562
72	,196	,226	97,787
73	,189	,217	98,005
74	,184	,212	98,217
75	,174	,200	98,417
76	,154	,177	98,594
77	,151	,174	98,768
78	,149	,171	98,939
79	,140	,160	99,099
80	,120	,138	99,237
81	,117	,135	99,372
82	,114	,131	99,503
83	,112	,128	99,631
84	9,878E-02	,114	99,745
85	7,595E-02	8,730E-02	99,832
86	7,379E-02	8,482E-02	99,917
87	7,253E-02	8,337E-02	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	1	2	3	4	5	6
1	1,000	1,032E-16	-1,916E-16	,000	,000	,000
2	1,032E-16	1,000	-2,220E-16	1,636E-16	-1,341E-16	,000
3	-1,916E-16	-2,220E-16	1,000	-1,191E-16	-1,492E-16	,000
4	,000	1,636E-16	-1,191E-16	1,000	,000	-1,333E-16
5	,000	-1,341E-16	-1,492E-16	,000	1,000	1,016E-16
6	,000	,000	,000	-1,333E-16	1,016E-16	1,000
7	,000	-1,410E-16	,000	,000	,000	,000
8	-3,025E-16	,000	,000	,000	,000	,000
9	,000	-1,550E-16	,000	,000	,000	,000
10	,000	,000	1,521E-16	,000	,000	,000
11	-1,458E-16	,000	3,394E-16	,000	,000	,000
12	,000	,000	,000	,000	1,275E-16	,000
13	,000	-1,250E-16	,000	,000	,000	,000
14	-1,730E-16	,000	,000	,000	,000	1,324E-16
15	,000	,000	,000	,000	,000	,000
16	1,743E-16	,000	,000	,000	1,160E-16	,000
17	,000	,000	,000	,000	,000	,000
18	,000	,000	,000	,000	,000	,000
19	1,226E-16	,000	,000	,000	,000	2,803E-16
20	,000	,000	,000	,000	,000	,000
21	,000	,000	,000	,000	,000	2,623E-16
22	,000	,000	,000	,000	,000	3,065E-16
23	,000	,000	,000	,000	,000	,000
24	-1,111E-16	,000	,000	,000	,000	,000
25	,000	,000	,000	,000	,000	,000
26	,000	,000	,000	,000	,000	1,497E-16
27	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	7	8	9	10	11	12
1	,000	-3,025E-16	,000	,000	-1,458E-16	,000
2	-1,410E-16	,000	-1,550E-16	,000	,000	,000
3	,000	,000	,000	1,521E-16	3,394E-16	,000
4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
5	,000	,000	,000	,000	,000	1,275E-16
6	,000	,000	,000	,000	,000	,000
7	1,000	,000	2,214E-16	,000	,000	,000
8	,000	1,000	,000	,000	,000	,000
9	2,214E-16	,000	1,000	,000	,000	,000
10	,000	,000	,000	1,000	,000	,000
11	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
12	,000	,000	,000	,000	,000	1,000
13	,000	-2,234E-16	,000	,000	,000	,000
14	3,168E-16	,000	,000	,000	,000	,000
15	,000	,000	,000	1,043E-16	,000	,000
16	,000	,000	,000	,000	,000	-1,321E-16
17	,000	,000	,000	,000	,000	,000
18	,000	,000	,000	,000	,000	,000
19	,000	,000	,000	,000	,000	,000
20	,000	,000	,000	,000	,000	,000
21	,000	,000	,000	,000	,000	,000
22	,000	-1,215E-16	,000	,000	,000	1,297E-16
23	,000	,000	1,260E-16	,000	,000	,000
24	,000	1,774E-16	,000	,000	,000	,000
25	,000	,000	,000	,000	,000	,000
26	,000	,000	,000	,000	,000	,000
27	,000	,000	,000	,000	-1,441E-16	,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	13	14	15	16	17	18	19
1	,000	-1,730E-16	,000	1,743E-16	,000	,000	1,226E-16
2	-1,250E-16	,000	,000	,000	,000	,000	,000
3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
5	,000	,000	,000	1,160E-16	,000	,000	,000
6	,000	1,324E-16	,000	,000	,000	,000	2,803E-16
7	,000	3,168E-16	,000	,000	,000	,000	,000
8	-2,234E-16	,000	,000	,000	,000	,000	,000
9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
10	,000	,000	1,043E-16	,000	,000	,000	,000
11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
12	,000	,000	,000	-1,321E-16	,000	,000	,000
13	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
14	,000	1,000	1,422E-16	,000	,000	,000	,000
15	,000	1,422E-16	1,000	1,555E-16	,000	,000	,000
16	,000	,000	1,555E-16	1,000	,000	,000	,000
17	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000
18	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
19	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000
20	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
21	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
22	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
23	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
24	,000	,000	,000	,000	,000	-1,079E-16	,000
25	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
26	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
27	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	20	21	22	23	24	25	26	27
1	,000	,000	,000	,000	-1,111E-16	,000	,000	,000
2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
5	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
6	,000	2,623E-16	3,065E-16	,000	,000	,000	1,497E-16	,000
7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
8	,000	,000	-1,215E-16	,000	1,774E-16	,000	,000	,000
9	,000	,000	,000	1,260E-16	,000	,000	,000	,000
10	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-1,441E-16
12	,000	,000	1,297E-16	,000	,000	,000	,000	,000
13	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
14	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
15	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
16	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
17	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
18	,000	,000	,000	,000	-1,079E-16	,000	,000	,000
19	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
20	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
21	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
22	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000
23	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000
24	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000
25	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000
26	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
27	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Ek-4 Varimax Döndürülmüş Analiz Sonuçları

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
DAV.37	,76845	-,17441	-,09104	,01146	-,07147	,04475	,08870
DAV.38	,76159	-,11321	-,04433	-,10486	,01557	,14504	-,08734
DAV.39	,75959	,06827	-,04783	,01326	-,05942	,07690	,05029
DAV.49	,41216	-,08971	,06951	-,00245	,00748	,32125	,09307
DAV.40	,41174	-,20132	-,12384	-,25395	,00195	,07735	,19118
DAV.69	,40702	,01779	-,12089	,00961	,06490	,39032	-,00261
DAV.45	,37384	,02511	-,00374	-,10879	-,14847	,24582	,05674
DAV.54	-,10803	,71343	,06497	,02255	-,05284	-,02904	,06450
DAV.41	-,03358	,70543	,04832	,00105	,24907	-,00231	,14573
DAV.53	-,05404	,58928	,22299	,28784	,05945	-,12806	,05901
DAV.67	-,20971	,49732	,11117	,26282	-,05591	,13814	-,12363
DAV.65	-,02246	,43357	,18150	-,02010	,18175	-,08964	-,04314
DAV.22	-,22027	,40016	,19189	,25261	-,00212	-,05104	,10422
DAV.72	,07231	,38898	-,03450	-,13052	,01706	,16739	-,01434
DAV.19	-,08237	,03313	,75969	,07153	,07193	,03995	,08164
DAV.23	-,14245	,18033	,60401	,07112	-,15407	-,16064	,00859
DAV.30	-,07102	,13354	,56884	-,00614	,07664	,09595	,01618
DAV.68	-,18959	,21012	,48375	-,17960	,15611	-,08777	-,11841
DAV.36	,17287	-,07761	,47911	,07488	,01389	-,09222	,07378
DAV.46	-,01902	,19545	,43609	-,22858	,06248	,11579	,09569
DAV.73	,10533	,29631	,31063	,03051	,09127	,06084	-,01842
DAV.76	-,08148	-,04972	,08842	,78032	,11858	,02046	,03392
DAV.78	-,02327	-,07351	-,10233	,65694	,18338	-,02142	,03021
DAV.75	,08028	,23022	-,03059	,63779	,06898	-,09317	,04395
DAV.74	-,09226	,16865	-,00646	,62959	,33106	-,00167	,00323
DAV.27	-,06035	,12811	,38628	,39809	,25342	-,08103	-,09775
DAV.80	,07194	,07727	-,06479	,28317	,74755	,04838	,01766
DAV.79	-,15702	,03290	,17116	,11714	,74494	,05904	-,09826
DAV.58	-,17061	,16911	,02298	,12005	,48158	,06408	,03018
DAV.85	,02864	,06881	-,01763	,17078	,47686	-,06416	-,09117
DAV.47	,02946	-,11401	,20145	-,12710	-,41451	,03475	,18686
DAV.86	-,12310	,04571	,09137	,12493	,36459	-,00952	-,21288
DAV.31	,09963	-,05050	,02872	-,07262	,06872	,75502	,04612
DAV.04	,16106	-,11439	-,15975	-,06451	-,10728	,64199	-,10942
DAV.10	,06830	,09388	,06315	,03298	,10128	,61210	,13750
DAV.11	,21487	-,00585	-,04676	,10562	,02145	,40888	,19036
DAV.16	-,00291	,06519	,03280	,04898	-,08602	,01299	,73058
DAV.63	,07115	,08443	,08437	,10411	-,10774	,18860	,64388
DAV.20	-,07530	,07242	,02286	,01098	,11763	-,08453	,62893
DAV.62	,30685	,09886	,03818	-,10768	-,19236	,04414	,55580
DAV.06	-,01376	,08914	,13915	,00075	,06072	,03237	-,03022
DAV.07	,13998	,02031	,07455	-,03126	-,03596	,08425	,09595
DAV.44	,19376	-,00628	-,08172	-,06991	-,03840	,28569	,10040
DAV.13	-,13985	-,04119	,23950	-,05031	,26934	,29193	-,11639
DAV.61	,01576	,08967	-,07766	,05454	-,06644	-,05209	,17123
DAV.71	-,22668	,18078	,07602	,09880	-,01642	,03202	,04122
DAV.52	,07293	,14967	,16714	-,11539	,19871	-,03964	,10249
DAV.87	-,02437	,03307	,10492	-,14032	,09843	,08035	-,04526
DAV.81	,09179	,04758	,06056	,04646	,00411	,01577	,16572
DAV.25	-,16151	,03475	,19804	,01020	,10597	-,07613	,06624
DAV.24	,01176	,28595	,41095	-,05915	,02897	-,09065	,14068
DAV.14	,20909	-,19524	,07763	,07204	-,13910	,18011	-,07566

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
DAV.35	-,13676	-,03646	,15636	-,04951	-,20917	-,20420	,16310
DAV.15	,13541	-,30261	,24267	-,23453	-,09228	,02397	,07603
DAV.29	,12586	-,07299	,00547	-,06657	-,10925	,04773	,07304
DAV.28	,04709	-,01296	-,26742	,05469	-,04440	,13576	,02693
DAV.56	,25768	-,03667	-,23888	-,27606	,04275	,27879	-,00498
DAV.48	-,02289	,17975	,06633	,01349	,04606	,03361	-,05807
DAV.57	-,02424	,25556	,16783	,34923	,09477	-,26173	,06765
DAV.17	,17836	-,05702	-,09161	-,07588	-,10489	-,07022	,18012
DAV.18	,17158	,03515	-,14953	-,08866	,01636	,21578	,12566
DAV.59	,05745	-,02289	,01603	,06608	-,01847	,08042	-,08575
DAV.66	-,18203	,09000	,19556	,17895	,10153	,07418	,02835
DAV.70	,13126	-,01574	-,03159	,01581	-,02375	,14158	,25701
DAV.50	,07901	-,08127	,16348	,18942	-,02569	,16208	,23076
DAV.82	,13172	-,02675	-,01385	,22426	,03452	-,06588	,02986
DAV.64	-,08737	,17347	-,00227	,13274	,11532	,08221	-,06727
DAV.09	-,07207	,12628	,09874	,02756	,10792	-,08334	,12208
DAV.03	,21910	-,07834	,10921	-,01034	-,18716	,20288	,03833
DAV.51	,04703	-,00004	,22195	,11341	,37861	-,04626	,10704
DAV.08	-,06342	,30024	,13670	-,15445	,11119	-,25979	,16854
DAV.32	-,01198	,03677	-,01538	,04436	-,07348	-,23136	,03367
DAV.33	-,15642	,25526	,14342	,20245	,03722	-,06998	,02231
DAV.34	-,28855	,15038	,11096	,08674	,16297	,02880	,07108
DAV.12	,27727	,03492	,17132	,02459	,04924	,00410	-,12555
DAV.43	,01036	,06929	-,09550	,09396	,03205	,09303	,11546
DAV.60	,09039	,17483	-,04586	,06703	-,05336	,05703	-,02636
DAV.05	,06673	-,02457	,04306	,01036	,05604	-,22499	,01863
DAV.26	-,02782	,08789	,18086	-,07517	,25123	-,01317	-,15965
DAV.83	-,07904	,05149	,01866	-,09594	-,12514	-,05213	,01571
DAV.42	-,01470	,10021	,15308	,10665	,01248	-,03011	,11156
DAV.02	,05210	,11572	,09142	-,02788	-,05867	,18274	,03870
DAV.21	,15584	,19187	-,00069	-,12206	,13240	,17537	,18902
DAV.84	-,00326	-,00360	-,07776	,12091	,07733	-,03603	,01158
DAV.01	-,29268	,11407	,12834	,12972	,04169	,07695	,01596
DAV.77	-,13106	,03571	,09684	,17830	,04461	,01621	,03230
DAV.55	-,00552	,30336	,18317	,00567	,03043	-,09766	-,00075

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	8	9	10	11	12	13	14
DAV.37	-,03250	,08948	,08116	,00627	,08278	-,11843	,02745
DAV.38	,21585	-,02836	-,07543	,04838	,07424	,04211	,11534
DAV.39	,04002	-,05629	,10253	-,09505	,03370	,05670	,06782
DAV.49	,05082	,01815	-,04683	-,32389	,32964	-,00856	,09947
DAV.40	,07374	-,00939	,00479	-,05789	-,01939	,28296	,23945
DAV.69	,01254	-,16721	-,04691	,14521	,16217	-,20141	,13256
DAV.45	,13473	,04281	-,17620	-,25926	-,01483	-,18842	,21937
DAV.54	-,02311	,09204	-,03315	,05651	-,11130	,09977	-,11983
DAV.41	-,06110	-,09579	,07610	-,05419	-,06136	,12497	-,01102
DAV.53	-,02565	,17557	,06619	-,02375	,07325	,17176	,00562
DAV.67	-,10038	,38457	,07912	,00249	-,05591	-,01609	,24379
DAV.65	-,03521	,22705	-,07310	-,10248	,06758	-,01052	,03316
DAV.22	-,01123	,10319	-,02025	,15974	-,24005	,16544	,25843
DAV.72	,25976	,18529	,09989	,15219	,12014	-,11163	,13119
DAV.19	-,05947	-,09534	,03960	,01759	-,03695	,12310	-,01990
DAV.23	-,04208	,13440	,04252	,23255	-,00408	-,10039	-,01927
DAV.30	,00004	-,08895	,08739	,14350	-,28685	-,03652	-,07706
DAV.68	-,09951	,07628	,07894	,16329	-,02329	,06138	-,04858
DAV.36	,04599	,28446	,02045	,05812	,08554	,20717	-,11301
DAV.46	-,20258	-,02644	,25223	,07514	-,19010	,31778	-,12578
DAV.73	-,27062	,29947	,12149	,27702	,09449	,24513	-,03884
DAV.76	,00488	,03710	,12860	-,01957	-,03611	,00474	-,03919
DAV.78	,02160	,01181	-,26936	,00536	,02203	,12882	-,11130
DAV.75	-,12025	,09435	-,01444	-,06663	-,02217	-,04610	,04210
DAV.74	,01094	-,00783	-,11827	,04382	-,02431	-,09532	-,12119
DAV.27	,08057	,05828	,02698	,23002	-,14041	,14110	,09617
DAV.80	-,03172	-,05133	,00927	,05256	,01102	-,00445	-,18288
DAV.79	-,06154	-,11406	,00384	-,00684	-,06134	,07297	,06897
DAV.58	-,15096	,18345	-,00885	,13755	-,08271	,09218	,09846
DAV.85	-,02084	,13140	,20181	-,16837	-,20208	,05030	-,07058
DAV.47	,11113	,02180	,12635	,03260	,31074	-,03074	-,01678
DAV.86	-,12966	,10945	,27685	-,05118	-,09209	-,07310	-,00807
DAV.31	-,03750	,10285	,02500	-,09510	,03856	-,01909	-,02840
DAV.04	,16818	-,11386	,04457	,17074	,08673	,08963	,01501
DAV.10	,04696	-,11356	,07707	-,21127	,08006	,00693	,08758
DAV.11	,40395	-,15111	,01895	,09135	,01379	,02705	,09495
DAV.16	-,03565	,10589	,09212	,07734	,09085	-,01727	-,07447
DAV.63	,06288	,00215	-,13744	,00817	,05967	-,08031	,22849
DAV.20	,13738	,19765	,20408	,01752	,05711	,09605	,16985
DAV.62	,20212	,01048	-,09160	-,00808	-,14721	-,08251	,21925
DAV.06	-,76485	,02904	-,06266	,01137	,00310	-,01746	,20274
DAV.07	,68322	,09884	,07296	-,00891	,06301	-,17630	,19902
DAV.44	,50344	-,07081	-,09035	-,02149	-,01048	-,17211	,05015
DAV.13	-,35741	,11733	,06391	,07012	-,13693	,30970	,07760
DAV.61	,00683	,75448	,03879	,01662	-,06173	-,00938	-,04187
DAV.71	-,06501	,48075	-,17276	,08534	-,09015	-,03417	-,04066
DAV.52	,02997	,44561	,09258	,04966	,13613	,34862	-,03768
DAV.87	-,00636	,01136	,72716	-,04413	,02523	,06612	-,05001
DAV.81	,10571	,04402	,70521	,05259	,09718	-,03499	,01471
DAV.25	,01444	,06510	-,15643	,64978	-,02898	-,06673	,05084
DAV.24	-,04306	,00943	,11861	,51479	,04743	-,04770	-,11042
DAV.14	,00645	,01290	,16441	,50616	-,03226	,10970	,17661

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	8	9	10	11	12	13	14
DAV.35	,02525	,03869	,01838	,48635	,22124	,13929	-,22273
DAV.15	-,03953	-,09116	,15851	,35841	,05292	,04716	,33582
DAV.29	,02222	-,02206	,04229	,07719	,81370	,04500	,11421
DAV.28	,00419	-,06075	,08991	-,07158	,65954	,00700	,16666
DAV.56	,19398	,19218	,04327	,08729	,31428	-,15413	-,01898
DAV.48	-,15605	,02925	-,02734	,00436	,02719	,78478	-,01030
DAV.57	,13403	-,12485	,17852	-,00163	,03577	,39849	,15816
DAV.17	-,08726	-,08346	,01832	,09890	,14942	,02907	,74221
DAV.18	,10141	,01056	-,07964	-,18999	,23320	-,08894	,61964
DAV.59	-,10235	-,08110	,05935	,00172	,11856	-,00435	,08605
DAV.66	,00842	,13776	-,10829	,00585	-,02205	-,06170	-,08685
DAV.70	,04992	,22847	-,09036	,10002	,07223	-,13653	-,14094
DAV.50	,01776	,23178	,04611	-,17191	-,03882	,11601	,20005
DAV.82	,02072	-,03991	-,09880	-,10317	,04174	,02935	-,04912
DAV.64	-,11857	,11652	-,12482	-,00001	,06121	,09391	,04145
DAV.09	-,05100	,12222	-,03469	,01146	,03353	,02882	-,03635
DAV.03	,37840	-,01091	,00431	,06070	-,01793	,03414	,23484
DAV.51	,08929	,27504	,19259	-,09501	,06518	,11966	-,03467
DAV.08	-,12797	,13860	,12918	,07788	,14850	-,12066	,05029
DAV.32	-,03128	,07033	-,10996	,02018	-,02013	-,02636	,04293
DAV.33	,00822	-,11452	,22449	,09767	-,07879	,32160	-,03215
DAV.34	-,08600	,17656	,06354	,03229	-,00707	,19580	,07412
DAV.12	,12911	,04321	,33198	,31441	-,01437	,12992	,22791
DAV.43	-,01424	,07440	,15977	-,03625	-,06621	-,03903	,00152
DAV.60	,06402	-,01276	,13224	,01307	,09252	,05144	,05460
DAV.05	-,02172	,02312	-,00907	,05155	-,11048	,21794	,06688
DAV.26	-,04157	,14450	,18668	,07991	,05910	-,06310	-,00657
DAV.83	-,08296	-,10075	,29783	,02426	-,06344	-,04876	,02881
DAV.42	,02911	,19586	-,14336	-,10123	,10453	,29232	-,10147
DAV.02	,02230	,05908	,18836	,16655	-,02883	-,01065	,06029
DAV.21	,06725	-,14960	-,19551	-,05158	,19892	-,04299	,17562
DAV.84	,05542	-,01741	-,04365	-,09200	-,08148	-,02492	,02243
DAV.01	,00212	,21403	,04300	,04055	-,16427	-,00523	-,01350
DAV.77	-,06289	,00231	,11480	,01416	-,05539	,02831	,04462
DAV.55	,09231	,27100	,17691	,05130	,14048	,26304	-,18349

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	15	16	17	18	19	20	21
DAV.37	-,11095	-,02104	,10705	,01892	,07151	,10907	,03934
DAV.38	,09699	,08258	,01375	-,05187	-,07689	-,00425	,08458
DAV.39	,02869	,15224	-,01856	,01068	-,09187	-,04255	-,02007
DAV.49	,07064	,07176	-,00923	-,04025	,01625	-,15043	,27605
DAV.40	,15468	,05526	-,24015	,02662	,11919	-,03795	-,11209
DAV.69	,02451	,21688	-,00424	-,08489	-,05734	-,16397	,02759
DAV.45	,22561	,18517	,03815	-,16250	-,07849	,00429	,13956
DAV.54	-,02179	-,07422	,12179	,07483	,03677	-,13724	,07517
DAV.41	,00651	-,01747	,01928	-,03093	,02931	,17712	,03397
DAV.53	-,02693	,10517	-,21065	,07014	-,00286	,05761	,17987
DAV.67	-,01002	-,04814	,00925	,27403	,07488	,10844	-,11789
DAV.65	,03709	-,20854	-,04635	-,25302	,09581	,23181	,19947
DAV.22	-,19378	-,09417	,02551	,10904	-,00227	,02555	-,04230
DAV.72	,19246	-,00351	-,07611	,20710	-,05440	,10455	,09695
DAV.19	,07823	-,06746	,04635	,01361	,03643	-,02514	,01802
DAV.23	-,12583	-,14130	-,05855	-,00581	-,16452	-,00433	-,15527
DAV.30	-,07061	,09195	-,09833	,11890	,36579	-,07383	,08772
DAV.68	,02087	-,33126	,15211	-,02108	,17069	-,06610	,02288
DAV.36	,19117	,05184	-,01861	,21160	-,17908	,35709	-,05945
DAV.46	,22637	-,01687	-,04656	,03500	-,12723	-,00401	,08736
DAV.73	-,03608	-,08996	,14215	,06249	,04065	,12688	-,10958
DAV.76	,00722	-,05348	,10057	,05651	-,00418	,12523	,10111
DAV.78	,12179	,04779	,15646	,09751	-,03475	-,01537	,07091
DAV.75	,19985	-,14512	,07224	-,13405	,06906	-,09219	-,03044
DAV.74	-,14100	,00714	,04214	-,11743	,04873	,09734	-,05609
DAV.27	-,23406	,04151	-,07925	-,02931	,06465	-,03347	-,21754
DAV.80	-,09708	-,00952	-,04540	,05093	-,01156	-,00067	-,03356
DAV.79	-,02049	-,01461	,06079	-,04109	-,08688	,08743	-,01455
DAV.58	,33290	-,31173	,12597	,03134	,07784	-,15154	-,01293
DAV.85	,14459	-,14233	,07442	,11502	,02369	,05240	-,04768
DAV.47	,09734	,14582	,05452	-,22906	,39373	,20081	-,04924
DAV.86	,22248	,04039	,23775	-,00688	,12758	,08616	,24458
DAV.31	-,05285	,03326	-,11366	,01653	-,10505	,06788	,13158
DAV.04	,02588	-,04966	,17347	,00443	,05442	,15486	,03201
DAV.10	,18493	-,04130	-,00207	-,06135	-,29323	-,07178	-,14571
DAV.11	,16032	,07190	,02932	-,04613	,05154	,04117	,00140
DAV.16	,00175	,06112	-,07558	,14771	,04581	,08887	-,09555
DAV.63	,02437	,05837	,04249	-,05696	,07704	,13466	,04881
DAV.20	-,11892	,00004	,05332	,03819	-,03224	-,03966	,01267
DAV.62	,00204	-,08088	-,05089	,00568	,02686	,06745	,13421
DAV.06	-,01204	,00371	,05824	,08937	,08785	,10571	-,01782
DAV.07	-,24427	-,04328	,01632	,06252	,06052	,06462	,09475
DAV.44	,11492	,42714	,03601	-,06157	,01733	,07411	-,10232
DAV.13	,04044	-,25786	,11224	-,00954	-,01605	-,10048	,23637
DAV.61	-,03591	-,05177	,02725	,02243	-,00002	,08288	,01368
DAV.71	-,24752	-,18200	-,01556	,13599	,16561	-,03521	-,06937
DAV.52	,15274	,15790	-,15514	,04931	,09027	,17020	,16756
DAV.87	-,04220	-,04607	-,01998	,02902	-,05870	,17824	,15648
DAV.81	,10704	,10071	-,13896	-,05935	-,00791	,00366	-,01795
DAV.25	-,14770	-,03820	-,05566	,06572	,12750	-,08340	,03461
DAV.24	-,01282	-,05843	-,08833	,03598	,04056	-,16554	,04490
DAV.14	,20352	,24292	-,13605	,00768	-,13426	-,05217	-,09545

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	15	16	17	18	19	20	21
DAV.35	,31632	-,07171	,11203	,02507	-,00566	,23441	,03498
DAV.15	,08601	-,14651	-,13687	-,04981	,00130	,09753	,00543
DAV.29	,02843	-,05297	,00194	,08087	,03233	-,04000	-,03676
DAV.28	,10463	,12692	,08804	-,03292	-,11707	,01041	,25480
DAV.56	,21170	,05703	,07649	-,14105	-,08376	-,21821	,13640
DAV.48	-,00304	,00972	,05201	-,04258	-,02524	-,01068	,01950
DAV.57	-,04496	-,03900	,20959	,18057	,11848	,10182	,06804
DAV.17	,05103	,00817	-,07743	,04866	,00106	-,03193	,06309
DAV.18	,08943	,15565	,10028	-,04482	,02408	-,01764	-,01302
DAV.59	,75161	-,06996	,04010	,06178	-,10329	,12320	,08980
DAV.66	,10702	-,70921	-,01457	,02658	-,01634	-,00235	-,00229
DAV.70	-,11914	,42123	,12369	,14634	-,06274	-,02943	,36907
DAV.50	,34417	,40175	,04401	,14219	-,08762	-,15785	,20254
DAV.82	,01457	,00713	,72807	-,02974	-,04914	-,11649	-,03812
DAV.64	,09221	,05330	,66846	-,12192	,13414	,13468	,04845
DAV.09	,10502	,00974	-,11848	,71055	,12465	-,04303	-,08139
DAV.03	-,18156	,08019	,06451	,45332	-,02914	,15339	,14368
DAV.51	-,02285	-,00393	,16457	-,42098	-,01138	-,17331	-,08390
DAV.08	,01523	-,10685	,19484	,39330	-,04083	,02225	-,14113
DAV.32	-,09554	-,04711	,04996	,07016	,77243	-,10978	-,07677
DAV.33	-,08655	-,06938	-,11164	,05586	,44387	-,00138	,01743
DAV.34	,01504	,08410	-,31112	,25603	,36305	,25597	,01743
DAV.12	,07584	,06048	-,15989	-,26313	-,34389	-,03707	,21868
DAV.43	,10425	-,03149	-,01564	,00497	-,07448	,79424	-,02005
DAV.60	,10714	,00806	-,02672	-,07585	-,06211	-,03267	,77714
DAV.05	,09143	-,09559	,05457	,02861	,07410	-,01069	,12474
DAV.26	,04817	,01879	-,05461	-,19190	-,04038	,00710	-,25149
DAV.83	-,01209	,07108	-,07648	,02952	,03776	-,02773	,06428
DAV.42	-,08914	,20323	-,04871	,02553	,08748	,41471	-,10345
DAV.02	,05153	-,11056	,05733	,09496	,06808	,08151	,06015
DAV.21	,07225	,12330	,02525	-,11387	-,00304	,07790	,15173
DAV.84	,03279	-,01749	,25793	,09734	-,04357	-,03188	-,02529
DAV.01	,03638	-,01590	,04427	,06563	,12136	-,07144	,12048
DAV.77	,08688	-,00352	,02627	-,02731	,01480	,02604	,03825
DAV.55	,12873	-,07330	,10381	-,05736	,04727	-,21745	-,02329

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	22	23	24	25	26	27
DAV.37	,05857	-,06228	-,06482	-,08062	,09756	-,05031
DAV.38	-,03121	-,09079	,09733	-,06203	-,05720	-,04395
DAV.39	,02846	,03491	,03175	,12643	-,22661	-,05261
DAV.49	,08662	-,01503	,07002	,13894	-,14728	-,24774
DAV.40	-,30523	-,09601	,04804	-,02485	-,01785	-,08301
DAV.69	-,20977	,06023	,11910	-,27077	,00797	,17840
DAV.45	,05928	,14768	,03167	,03030	-,11766	-,11229
DAV.54	-,04402	,08262	,07316	,07935	,03317	-,02530
DAV.41	,10548	,00345	,03207	-,13866	,06515	,06625
DAV.53	-,11240	-,07957	,15321	,08738	,13376	,02832
DAV.67	-,07946	-,03304	-,03543	-,05050	-,11186	,02356
DAV.65	-,00361	,03881	-,22956	,29189	-,17241	,01114
DAV.22	,00250	,10253	,07954	,02214	-,10454	-,03803
DAV.72	,03684	,27077	-,10274	-,23426	-,05318	,08607
DAV.19	,06504	,05451	,15762	-,11193	-,02984	,07792
DAV.23	,08525	-,04474	-,09711	,07485	-,00443	,07416
DAV.30	,03846	,05043	-,06308	,03387	,23391	,08053
DAV.68	-,26117	,13687	-,08349	-,03348	,03011	-,10415
DAV.36	-,05546	,02565	,03924	-,06007	,23669	-,10312
DAV.46	,02700	-,07492	-,04677	,05610	,00344	,02750
DAV.73	,03042	,10926	-,13504	-,05461	,13931	,09847
DAV.76	,01612	,02809	-,00283	,02615	-,03596	,10190
DAV.78	,08085	,13765	,04270	,10975	-,04505	,19177
DAV.75	-,06023	-,19353	,00003	-,08261	,03540	-,06556
DAV.74	-,03241	-,08520	-,13568	,13813	,16313	,00884
DAV.27	,08722	-,11169	-,01578	,03299	,05444	,07197
DAV.80	,11016	-,04990	,04807	,04223	,05953	,08974
DAV.79	,00661	-,07406	-,03224	,15757	,01377	-,04680
DAV.58	-,00636	,01149	-,30777	-,06040	,05398	,03920
DAV.85	-,05457	,05796	-,05982	-,24713	-,20010	-,03040
DAV.47	-,13689	,11920	-,01206	,03024	-,00126	-,15648
DAV.86	-,07458	-,06861	-,00712	-,12221	-,35073	,02019
DAV.31	-,09768	,03217	,06391	-,08848	,01311	,03363
DAV.04	-,07828	-,11447	,13423	,15798	,11593	,03116
DAV.10	-,04858	-,00886	-,02371	-,09282	-,01561	-,11011
DAV.11	-,16723	-,12324	,10924	,19163	-,34392	-,00821
DAV.16	,10173	-,04865	,20157	,03114	-,06340	-,04271
DAV.63	-,01315	-,05535	-,20971	-,02850	,16341	,17920
DAV.20	-,12563	,13604	,09616	-,01608	-,10950	-,08372
DAV.62	-,21141	,10898	-,20370	,01008	,14630	,07476
DAV.06	-,03342	-,02721	,00377	,02475	,01248	,05974
DAV.07	-,01474	-,09721	-,00486	,00804	,12184	,03202
DAV.44	-,15762	,06645	,03421	,09704	-,16977	-,04437
DAV.13	-,01917	,24066	-,04191	-,13354	-,12527	,12769
DAV.61	,05009	-,06651	,02218	,01213	,04677	-,01947
DAV.71	,15583	,35908	-,04164	,02566	,12823	,02576
DAV.52	-,00549	-,08306	,10319	-,10908	,12779	,19090
DAV.87	-,05185	,23563	,00932	,03402	,00012	,11680
DAV.81	,13014	,01090	,13862	-,07780	,01340	,04523
DAV.25	,08529	-,08972	,21554	-,14778	,10324	,09805
DAV.24	,14009	,03658	,12141	,09631	-,07848	-,01707
DAV.14	,05862	,20155	-,07952	-,09540	-,23212	-,04240

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	22	23	24	25	26	27
DAV.35	-,09137	,02469	-,06557	-,05009	,08570	-,16473
DAV.15	-,23916	,24315	,05546	,21200	,02845	-,06274
DAV.29	-,08993	-,02378	-,06499	-,03287	-,02710	,05576
DAV.28	,01705	-,01668	,11488	-,07824	-,10818	-,15711
DAV.56	-,11543	,04173	,03101	,09162	,09476	,14085
DAV.48	,12447	,00448	,00071	,01088	-,02300	,03394
DAV.57	,06927	,00560	-,13231	-,12678	,10296	-,03129
DAV.17	,04917	-,06994	-,00502	,09122	-,01337	,11118
DAV.18	-,00712	,11944	,11153	-,14030	,01007	-,13798
DAV.59	,08463	-,03248	,06161	,03651	-,00428	,12459
DAV.66	,09234	-,13819	,09886	,07988	-,03561	,00659
DAV.70	-,05289	-,02910	-,07338	,03322	-,33377	,02162
DAV.50	-,00070	-,14376	,00344	,09439	,00127	-,04623
DAV.82	-,05345	-,08634	,20283	,11857	-,01791	,06911
DAV.64	,14688	-,04657	-,23764	,24119	,03092	-,06024
DAV.09	,01443	,11828	,09210	,03158	,05487	-,06787
DAV.03	-,10331	-,12880	,15844	,08237	-,14591	,05721
DAV.51	,07448	,10127	,09625	-,04273	,03864	-,03405
DAV.08	,03396	-,04043	-,10596	,16688	,15183	,07442
DAV.32	,00891	,05421	,10725	-,07831	,02151	,05732
DAV.33	,22933	-,01846	-,27246	,13040	,10220	-,06227
DAV.34	,04816	-,15641	-,09423	,02600	,08769	-,20310
DAV.12	-,03170	-,04778	,07049	-,03925	-,01805	,03925
DAV.43	-,00736	,00706	,07044	-,01171	-,06277	,03268
DAV.60	,03941	,04024	,06384	-,02099	,08532	,04284
DAV.05	,73802	-,02782	-,00935	-,12908	-,05762	,01152
DAV.26	,51998	,04469	,15766	,25252	,13005	,12740
DAV.83	-,05134	,73785	-,06433	,11513	,06226	,06062
DAV.42	-,00728	,46204	,03504	-,00360	-,00634	-,05169
DAV.02	,04946	-,08651	,68691	,09375	,03015	-,01035
DAV.21	-,38871	,23431	,40063	,04277	-,11761	-,00878
DAV.84	-,05572	,10763	,08656	,73684	,00727	,07386
DAV.01	-,03156	,06244	,00890	,02569	,62791	-,12721
DAV.77	,05600	,03400	-,00388	,07359	-,08377	,82591
DAV.55	-,00296	,08999	-,03890	-,06521	,05570	,34655

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 80 iterations.

Ek-5 Faktör Skorları Matrisi

	fac1_1	fac2_1	fac3_1	fac4_1	fac5_1	fac6_1	fac7_1
1	-,71217	-,39136	-,06914	-,97943	-,91783	1,73756	-,59944
2	,33475	-1,0230	-,57145	-,88403	-,82059	-,23943	,93263
3	1,58044	,56099	-,19838	-,10666	-1,02010	,01648	1,02255
4	,01952	,05181	-,77085	-,30670	-,30558	-,52029	-,30708
5	-,75875	,13076	,12451	,14620	-,97558	-,58497	,49449
.
.
.
180	-,20682	,57567	-,52721	-1,35895	,53360	-,93738	-2,33870

	fac8_1	fac9_1	fac10_1	fac11_1	fac12_1	fac13_1	fac14_1
1	-,35706	-,35147	,19240	-,01863	,13098	,41793	-,00790
2	1,22923	,43888	,69829	1,15710	-,20080	-,14459	1,32742
3	,35253	-,28258	,48884	1,71557	,61549	-,57873	,90637
4	1,12996	,85454	-1,18405	,55138	-,79203	,57157	1,25315
5	-,32573	,25023	,02333	,35925	,62163	,15791	,09065
.
.
.
180	1,14642	-,35570	-,58066	-,35342	-1,53128	,04906	,48900

	fac15_1	fac16_1	fac17_1	fac18_1	fac19_1	fac20_1	fac21_1
1	,57822	-,02310	,42899	1,40327	-1,44777	-,49980	-1,62466
2	1,01768	-,19187	-,36678	,01588	,51063	,32741	-,07324
3	1,54403	,72891	,98780	,59105	,65786	,00909	,49944
4	,33608	-,62338	,36881	-1,05632	-,69123	-,01544	-,93158
5	-,53653	-,37088	-1,09775	-1,11421	-,48114	-1,18255	-,15701
.
.
.
180	,40382	-1,17193	-,19386	,57109	-,08450	1,09857	1,65181

	fac22_1	fac23_1	fac24_1	fac25_1	fac26_1	fac27_1
1	,55163	,47569	-1,45423	-1,12653	1,29914	-,18770
2	,08983	,18745	,30556	-,29160	-1,36126	,18068
3	-,28136	-,11423	,24161	-,16002	-,18640	-,82028
4	,67734	-,81299	,36451	-,02757	1,52542	,01967
5	-,98910	-,60488	-,73774	-,15899	,66940	,25094
.
.
.
180	-1,45675	-,13170	,14437	-2,35455	-1,04019	1,55695

Ek-6 Ağırlıklı Faktör Değerlerine Göre Performans Sıralaması

S.No	Anket S.No	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Yabancı Dil Sev.	Sekr.Ol. Çal.Süre	Sektör	Bağ.Ol. Yön.Kad.	Ağırlıklı Fak.Değ.
1	167	4	2	7	4	4	2	1	52,43262
2	113	5	2	6	4	3	1	2	43,86491
3	46	3	2	5	2	2	2	1	38,87781
4	63	2	2	3	2	2	1	1	38,36853
5	58	4	2	3	1	3	2	1	38,28215
6	33	4	2	3	2	2	2	2	38,23215
7	64	2	2	5	2	2	1	1	37,45598
8	3	5	2	4	2	5	2	1	33,90912
9	68	4	2	5	3	4	1	1	32,79776
10	157	3	2	5	2	1	1	1	32,5026
11	166	2	2	3	2	2	2	1	31,24517
12	75	2	2	7	2	2	1	1	29,00678
13	24	3	2	8	5	3	2	1	26,47093
14	45	3	2	7	3	2	2	1	26,26278
15	143	2	2	7	3	2	1	1	24,63469
16	42	4	2	8	3	3	2	2	23,64358
17	124	3	1	8	4	2	1	1	23,61509
18	126	2	2	6	2	2	1	2	22,23983
19	94	1	2	2	1	2	1	2	21,97346
20	44	4	1	8	3	3	2	1	21,7676
21	173	4	2	7	2	3	2	1	21,32245
22	13	5	2	7	2	2	2	2	19,52997
23	65	4	2	6	3	4	1	1	18,98159
24	80	2	2	3	2	2	1	1	18,35269
25	125	4	2	4	2	2	1	2	16,67519
26	120	3	2	4	2	3	1	2	16,54847
27	140	2	2	5	2	2	1	1	16,08648
28	78	2	2	5	3	2	1	1	14,8228
29	132	5	2	8	3	3	1	2	14,80202
30	82	4	2	3	2	3	1	1	14,53442
31	141	3	2	6	3	2	1	1	14,37903
32	23	2	2	8	3	2	2	1	14,34089
33	7	3	2	4	2	3	2	1	14,06671
34	9	3	2	7	2	3	2	2	13,99919
35	56	3	2	6	2	1	2	1	12,88965
36	122	1	2	3	4	2	1	2	12,87847
37	150	2	1	7	2	2	1	1	12,80633
38	66	3	2	3	3	3	1	1	12,4944
39	159	4	2	3	3	1	1	1	12,28255
40	105	2	1	5	1	2	1	1	11,47208
41	74	4	2	5	3	4	1	1	10,86955
42	128	2	2	6	3	2	1	2	10,82084
43	178	4	2	6	2	1	1	1	10,60602

44	22	5	2	7	1	3	2	1	10,28994
45	16	4	2	8	2	2	2	2	10,25756
46	18	4	2	3	2	4	2	2	10,18247
47	17	3	2	3	2	2	2	1	9,696183
48	119	2	2	5	2	4	1	1	9,291619
49	71	2	2	5	3	2	1	1	9,017656
50	177	5	2	8	2	3	2	1	8,965415
51	39	5	2	9	2	4	2	1	8,787133
52	15	2	2	5	2	2	2	2	8,469222
53	70	2	2	6	3	3	1	1	8,100726
54	12	2	2	5	2	1	2	1	7,79385
55	170	3	2	3	2	1	2	2	7,739365
56	28	3	2	4	2	3	2	1	7,593183
57	26	2	2	5	2	3	2	2	7,545141
58	47	5	2	3	3	2	2	1	7,488114
59	100	2	2	8	4	1	1	2	7,373452
60	142	3	1	7	3	3	1	2	7,289428
61	11	3	2	3	3	3	2	1	6,667044
62	146	2	2	3	2	2	1	1	6,406621
63	101	1	2	4	2	2	1	2	6,376416
64	103	2	2	2	1	2	1	2	6,344857
65	134	2	2	6	3	2	1	1	6,250763
66	27	5	2	7	3	1	2	1	6,213808
67	117	5	2	7	1	5	1	1	6,131793
68	34	4	2	6	2	3	2	1	5,738721
69	118	3	2	4	3	2	1	2	5,701401
70	107	2	2	7	2	2	1	1	5,417081
71	72	3	2	7	5	2	1	1	5,3188
72	155	2	2	5	1	3	1	2	4,855839
73	137	4	2	3	1	3	2	1	4,838896
74	67	2	2	3	2	3	1	1	4,835423
75	53	3	2	3	3	2	2	2	3,527997
76	174	2	1	3	3	3	2	1	3,280702
77	85	3	2	3	2	3	1	1	3,178377
78	73	2	2	6	4	2	1	1	3,072122
79	19	5	2	3	1	5	2	2	2,789632
80	89	3	1	3	4	4	1	1	2,691312
81	176	3	2	3	2	3	2	1	2,645018
82	169	2	2	4	3	2	2	1	2,076884
83	52	4	2	3	3	4	2	1	2,023756
84	135	3	2	3	2	2	2	2	1,871614
85	84	3	2	8	4	1	1	1	1,539036
86	40	4	2	8	2	2	2	1	1,49235
87	123	5	1	3	1	2	1	2	1,299081
88	144	2	2	6	3	2	1	1	1,009024
89	2	5	2	3	2	2	2	1	0,65094
90	116	2	2	6	2	2	1	1	0,43615

91	97	3	2	3	2	3	1	1	0,17381
92	158	4	2	6	3	2	2	2	0,161373
93	108	3	2	3	3	2	1	1	0,158856
94	172	4	2	3	2	3	2	1	-0,00496
95	160	3	2	7	4	2	2	1	-0,09341
96	79	3	2	3	4	4	1	1	-0,29074
97	69	4	2	6	3	4	1	1	-0,48465
98	130	3	2	5	2	2	2	1	-0,57018
99	131	4	2	6	2	3	1	2	-0,70785
100	138	4	1	7	3	3	1	1	-0,98564
101	145	4	2	7	2	3	2	1	-1,94046
102	37	5	1	5	2	5	2	2	-1,95604
103	99	1	2	4	2	2	1	1	-1,96959
104	86	3	2	6	2	3	1	1	-2,17031
105	25	2	2	8	3	2	2	1	-3,41197
106	112	3	2	5	3	1	1	1	-3,82185
107	102	2	2	3	2	2	1	1	-3,93962
108	148	2	1	8	3	2	1	2	-4,36934
109	4	3	2	4	1	3	2	1	-4,48852
110	151	3	1	3	3	1	1	2	-4,5651
111	61	2	2	8	4	2	1	1	-5,12701
112	149	3	2	4	3	2	1	2	-5,38887
113	152	3	2	3	3	2	1	1	-5,91345
114	168	3	2	8	3	3	2	2	-6,23173
115	114	4	2	8	3	3	1	1	-6,69158
116	95	3	2	3	1	3	1	2	-7,03395
117	20	4	2	7	3	3	2	2	-7,23866
118	54	2	2	5	2	2	2	2	-7,36267
119	10	5	1	3	2	2	2	1	-7,68406
120	60	5	2	7	3	3	2	2	-7,88904
121	136	2	2	8	3	1	2	1	-8,40465
122	96	2	2	2	1	2	1	2	-8,41667
123	154	2	2	7	3	1	1	1	-9,00029
124	76	4	2	3	2	3	1	1	-9,3759
125	62	3	2	5	5	3	1	2	-9,38172
126	156	4	2	4	3	3	1	1	-10,5211
127	106	5	2	2	1	2	1	2	-10,5697
128	104	3	2	3	2	2	1	2	-10,7285
129	83	2	1	6	4	2	1	1	-10,7869
130	77	2	2	6	4	1	1	1	-10,8254
131	88	5	2	5	2	5	1	2	-10,8372
132	121	2	2	6	4	2	1	1	-10,8594
133	91	4	2	4	3	3	1	1	-11,0897
134	129	4	2	4	2	4	2	2	-11,4749
135	93	2	2	7	2	1	1	1	-11,7118
136	133	3	2	5	3	3	1	1	-11,7521
137	171	2	2	6	3	2	1	1	-12,1455

138	14	2	2	7	3	2	2	1	-12,4483
139	92	2	2	2	2	1	1	2	-12,5408
140	43	2	2	7	2	2	2	2	-12,6265
141	163	3	2	4	1	4	1	1	-13,1806
142	30	3	2	7	2	1	2	1	-13,5939
143	90	2	2	4	3	3	1	1	-14,2885
144	127	3	2	3	2	3	1	2	-14,6553
145	38	3	2	3	1	3	2	1	-14,7023
146	36	4	2	8	3	2	2	2	-14,7163
147	6	4	2	8	2	3	2	3	-15,254
148	8	3	2	3	2	1	2	2	-15,4252
149	48	4	1	3	2	2	2	3	-15,6054
150	81	4	2	4	1	4	1	1	-15,8643
151	87	2	2	5	2	2	1	1	-15,8662
152	1	4	2	8	3	3	2	1	-16,7476
153	31	5	2	7	2	5	2	1	-16,7769
154	180	4	2	7	2	2	1	1	-17,5664
155	57	3	2	7	2	2	2	1	-17,7904
156	111	3	2	3	2	3	1	1	-17,7962
157	5	5	2	3	2	3	2	1	-18,0922
158	21	5	1	8	2	4	2	2	-18,8788
159	50	5	1	7	2	3	2	2	-19,7763
160	51	3	2	3	1	3	2	2	-20,8498
161	115	2	2	6	2	3	1	1	-21,1909
162	153	3	2	4	3	1	1	2	-22,1613
163	139	3	2	8	4	2	1	1	-22,629
164	59	4	2	3	3	1	2	1	-23,1412
165	164	2	2	3	3	2	2	1	-24,2543
166	29	2	2	7	3	2	2	2	-24,4362
167	179	5	2	4	2	5	1	1	-25,379
168	35	4	1	3	1	2	2	2	-25,5073
169	55	3	2	8	1	2	2	1	-25,5084
170	147	3	2	3	2	1	1	2	-25,9174
171	98	4	2	6	3	4	1	1	-26,3032
172	165	3	2	3	1	3	2	1	-28,334
173	175	2	2	5	3	2	1	1	-29,0274
174	32	2	2	7	1	1	2	1	-31,7369
175	110	1	2	5	3	1	1	1	-32,0654
176	162	2	2	3	2	2	1	1	-36,573
177	49	4	2	7	4	1	2	1	-38,5924
178	41	4	2	4	3	3	2	2	-39,6046
179	109	2	2	2	1	2	1	2	-39,8446
180	161	4	1	3	1	4	1	1	-46,7399

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ADAIR John, ADAIR Talbot, **Zaman Yönetimi**, Çev: Bengi Güngör, Öteki Matbaası, Ankara, 1999.
- AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İstanbul, 1999.
- ALTINÖZ Mehmet, **Günümüz İş Ortamında Sekreterlik**, Yargı Yayınevi, Üçüncü Basım, Ankara, 1999.
- , **Sekreterin Psikolojik Verimliliği**, Yargı Yayınları, Ankara, 1998.
- , **Sekreterlik Teknikleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Dördüncü Basım, Ankara, 2000.
- AR A.Fikret, **Büro Yönetimi Teknikleri**, Yargı Yayınları, Altıncı Basım, Ankara, 1999.
- AŞKUN İnal Cem, TOKAT Bülent, **Yönetim**, Eğitsel Yayın, Kütahya, 2002.
- ATKINSON Jacqueline, **Zamanı Yönetme Sanatı**, Çev. Cem S. İslâm, Nehir Yayınları, İstanbul, 1997.
- AUSTIN Evelyn, **Senior Secretarial Duties and Office Organization**, Pitman Publishing, Third Edition, London, 1987.
- AYTÜRK Nihat, **Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Yargı Yayınevi, Üçüncü Baskı, Ankara, 1999.
- BARANSEL Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1993.
- BAYMUR Feriha, **Genel Psikoloji**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.
- BENLİGİRAY Serap, GÖRAL Gülbin, ÖZTÜRK Nuran, **Sekreterlik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, 1996.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- BLANCHARD Kenneth, ONCKEN William, BURROVS Hal, **Bir Dakika Yöneticisi Maymunla Tanıştı**, Çev. Mehmet Özcan, Acar Yayıncılık, İstanbul, 1996.

- BUDAK Gülay, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayını, No 61, İzmir, 1999.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CERTO Samuel C., HUSTED Stewart W., DOUGLES Max E., **Business**, Allyn And Bacon, Third Edition, Massachusetts, 1990.
- COHEN Cary, **Profesyonel Sekreterin El Kitabı**, Çev. Mehmet Çatak, Rota Yayınları, İstanbul, 1994.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, Dokuzuncu Basım, İstanbul, 1999.
- , **İyi Düşün Doğru Karar Ver- Etkili Yaşamın Temel Boyutları Üzerine Yakup Beyle Söyleşiler**, Sistem Yayıncılık, Otuzbeşinci Baskı, İstanbul, 2000.
- ÇAKMAK Zeki, **Çoklu Ayırma ve Sınıflandırma Analizi Eğitimde Öğrencilerin Meslek Seçimine Uygulanması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No 658, Eskişehir, 1992.
- ÇUBUK Gülay, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayını, No 61, İzmir, 1999.
- DEMİRTAŞ Hülya, **Sekreterlik Mesleği ve Sekreter Profilini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998.
- DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları Birinci Basım, İstanbul, 1996.
- , **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.
- DRUCKER Peter F., **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1999.
- , **Etkin Yöneticilik**, Çev. Ahmet Özden, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İkinci Baskı, İstanbul, 1994.
- , **Gelecek İçin Yönetim**, Çev. Birtana KARANAKÇI, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No 315, Ankara, 1989.
- DYSON Sue, **Blöfçünün Rehberi Sekreterlik**, Çev. Mine Şengel Arıman, Afa Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1994.
- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- , **Yönetim ve Organizasyon**, Örnek Kitabevi, Bursa, 1987.
- EKER Ayşegül, **Örgüt Psikolojisi**, Akhselim Ofset Tesisleri, İzmir, 1990.
- ELMACI Orhan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kütahya, 2001.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, No 242, İstanbul, 1991.

- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş Altıncı Basım, İstanbul, 2000.
- , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, Beşinci Baskı, İstanbul, 2000.
- , **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- ERYILMAZ Bilal, **Kamu Yönetimi**, Akademi Kitabevi, İstanbul, 1995.
- EYRE E.C., **Office Administration**, Macmillan Professional Masters, 1989.
- FINDIKÇI İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları 2, İstanbul, 1996.
- GÖRAL Gülbin, **Bilimsel Sekreterlik**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- , **Büro Yöneticiliği ve Yönetici Asistanlığı**, İletişim Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, 2001.
- GÜLER Deniz, TAŞÇI Deniz, **Yönetici Sekreterliği**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 809, A.Ö.F. Yayınları, No 419, Eskişehir, 1994.
- GÜLER Zeki, BAŞPINAR Nuran Öztürk, GÜRBÜZ Hüseyin, **İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2001.
- GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetime Başarı için Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İkinci Basım, İstanbul, Haziran, 1999.
- GÜZELCİK Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HADDOU Marie, **Hayır Demeyi Bilmek**, Çev. Maide Selen, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997.
- HALE Richard, WHITLAM Peter, **İnsanları Etkileme Gücü**, Çev. Tarkan Topuzoğlu, Epsilon Yayınları, Üçüncü Basım, İstanbul, 1995.
- Handbook For Typists and Secretaries**, Australian Government Publishing Service, Second Edition, Australia, 1982.
- HATİBOĞLU Zeyyat, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, 1993.
- HUTCHINSON Betty, MILANO Carol, **Secretarial Practice Made Simple**, First Edition, Doubleday, United States Of Amerika, New York, 1991.
- JOSEPH Ray, **Zaman Yönetimi**, Çev. Özlem Koşar, Epsilon Yayıncılık, Üçüncü Basım, Aralık, 1997.
- KAMP Di, **İnsan Yetenekleri**, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- KARABAĞ Ayson, **2000'li Yıllarda Sekreterlik**, Akba Yayıncılık, Üçüncü Basım, İstanbul, 2000.
- , **Sekreterin Klavuzu**, Akba Yayıncılık, İkinci Basım, İstanbul, 1999.

- KARABULUT Suat, **Çağdaş Yöneticiye Yeni Ufuklar Yönetimde 3 Boyut: Zaman-Toplantı-Stres Yönetimi**, A.K.M. Yayınları, İstanbul, 1990.
- KARAKOÇ Nihat, **Yönetimde Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları**, Eskişehir'deki Kamu Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1988.
- KOÇ Hakan, ÖZTOPRAK Menekşe Tarhan, **Yazışma Teknikleri Örnekler ve Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- KOÇEL Tamel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, Yedinci Basım, İstanbul, 1999.
- KOPARAL Celil, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No 951, İkinci Baskı, Eskişehir, 1999.
- LEE Dorothy E., BROWER Walter A., GARNER Patricia A., **Secretarial Office Procedures**, Gregg Division, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988.
- MACKENZIE R.Alec, **Zaman Tuzağı**, Çev. Yakup Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989.
- MAITLAND Lain, **Zamanınızı Yönetin**, Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd.Şti., Ankara, 1997.
- Meydan Larousse, **Sabah Gazetesi Yayınları**, Cilt.20.
- MORTON Anne, **The Office Management Manuel; A Guide for Secretaries, Administrativ Assistants, and Other Office Professional**, International Self-Counsel Pres Ltd, Canada, 1990.
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, Onbirinci Basım, İstanbul, 2000.
- NOYES Nell Braly, **Your Future As A Secretary**, Richards Rosen Press, New York, 1982.
- OKTAY S.Ümit Fırat, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler ile Analizi**, Marmara Üniversitesi Yayın No: 573, İstanbul, Ocak 1996.
- ALPUGAN Oktay, DEMİR Hulusi M., OKTAV Mete, ÜNER Nurel, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.
- ONAL Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.
- ÖZDAMAR Kazım, **Paket Programlarda İstatistiksel Veri Analizi: Çok Değişkenli Analizler**, Kaan Kitabevi, İkinci Baskı, Eskişehir, Ağustos 1999.
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No 923, Dördüncü Basım, Eskişehir, Kasım 1999.
- PALMER Margaret. J., WINTERS Kenneth T., **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, Reprosal Matbaası, İstanbul, 1993.

- PAMİR Cengizhan T., **İş Etüdü**, Segem Yayınları, İkinci Baskı, No 69, Ankara, 1984.
- PEKER Ömer, AYTÜRK Nihat, **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000.
- PFEFFER Jeffrey, **Güç Merkezli Yönetim**, Çev. Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, Temmuz 1992.
- PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi**, M.P.M. Yayınları, Ankara, 1992.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer, **İşletme I-II**, Seçkin Yayıncılık, Bursa, 1997.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, İkinci Baskı, Bursa, 1996.
- SCOTT Dru, **Zamanı İyi Değerlendirmek**, Çev. Necati Ağırlioğlu, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1993.
- SENGE Peter, **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yedinci Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2000.
- SMITH Hyrum W., **Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası**, Çev. Adalet Çelbiş, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- SMITH Jane, **Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi**, Çev. Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.
- TAŞDEMİR İkrâm, **Zaman Yönetimi**, Ümmühan Elginkan Mesleki ve Teknik Eğitim Vakfı, (Yayımlanmamış Seminer Notları), Manisa, 2002.
- THEO Haimen, **Professional Management**, Houghton Mufflin Company, Boston, 1962.
- TOFFLER Alvin, **Şok**, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996.
- TOKAT Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Kütahya, 1998.
- TOKAT Bülent, KARA Hakan, **Otobüs İşletmeciliği**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No 7, Avcı Matbaası, İstanbul, 1999.
- TOPALOĞLU Melih, KOÇ Hakan, **Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002.
- TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp G., AYKAÇ Burhan, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.
- TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Altıncı Basım, Ankara, 1992.
- , **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.
- TROOTMAN Kathleen M., **Modern Secretarial Procedures**, McGraw Hill Book, England, 1986.
- TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, No 88, İstanbul, 2000.
- , **Yönetici Sekreterliği**, Nobel Yayınları, İkinci Basım, Ankara, 2002.

- TÜRKEL Asuman Uluçınar, **Çağdaş Yönetici Sekreterinin El Kitabı**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.
- TÜRKMEN İsmail, **Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli**, M.P.M. Yayınları, No 480, Ankara, 1996.
- , **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, M.P.M. Yayınları, Yayın No 519, Ankara, 1999.
- USTA Ramazan, **İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2001.
- ÜLGEN Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, Şahinkaya Matbaacılık, İkinci Baskı, İstanbul, 1993.
- VURAL Birol, **İş Hayatından Örneklerle Yönetici Asistanlığı**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- WELLS G.Ronald, **Yetki Devri**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İlksan Matbaası, Ankara, 1998.
- Zaman Yönetimi**, Arthur Andersen Eğitim Danışmanlığı (Yayımlanmamış Seminer Notları), İzmir, Şubat 2002.

Makaleler

- ALTINÖZ Mehmet, "İş Ortamında Etkili ve Verimli Zaman Kullanımı", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 36, Sayı 422, Şubat 1997.
- ARDAHAN Faik, "Toplam Kalite Düşüncesi ile Zaman Yönetimi", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 37, Sayı 437, Mayıs 1998.
- ARGUN Tanju, "Yöneticilerden Zaman Yönetimi Taktikleri", **Power Dergisi**, Horward Business Review & The Economist Survey, Nisan 1999.
- ARIKAN Semra, "Yöneticilerin Mevcut Liderlik Davranışları ile Astların Bekledikleri Lider Davranışı Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1-2, 2001.
- ARKIŞ Nurdoğan, "Zaman Yönetim ve Standartlaştırılmasına Yönelik Çabalara İlişkin Bazı Düşünceler", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 35, Zaman-Kalite - Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Ekim 1996.
- ATASEVER Kubilay, "Temel Dertlerimizden Biri: Düşük Verimlilik", **İşveren Dergisi**, Cilt 35, Sayı 8, Mayıs 1997.
- ATAY Osman, "Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayinde Bir Uygulama", **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 5, Yıl 1999.

- AYDENİZ Nihat, "Zaman Yönetimi Açısından Diyarbakır Kamu ve Özel Sektöründe Verimli ve Etkin Zaman Kullanımı Araştırması", **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 6, Yıl 2000.
- , "Zaman Yönetimi Başarılması Gereken Bir Olgu", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, T.S.E. Yayınları, Yıl 36, Sayı 426, Haziran 1997.
- , "Zamanın Verimli ve Etkin Kullanımında Diyarbakır Örneği", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 40, Sayı 469, Ocak 2001.
- BALCI Ali, "Zaman Yönetimi", **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 23, Sayı 11, Ankara, 1991.
- BARANSEL Atilla, PAKSOY Mahmut, ERKMEN Turhan ve diğerleri, "Tepe Yöneticilerin Kişilik özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma" **Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F. Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, Kış 1995.
- CANDAŞ Deniz, "Biyolojik Saatiniz Kaç?", **Bilim ve Teknik**, Tübitak Yayınları, Sayı 418, Eylül, 2002.
- ÇELİK Adnan, FETTAHOĞLU Ömer, TANRIVERDİ H.Seçil, "Etkin ve Verimli Zaman Kullanımı Araştırması, K.Maraş Özel İşletme ve Kamu Kurum Yöneticilerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 37, Sayı 433, Ocak 1998.
- DAVIES Paul, "How To Build A Time Machine, Scientific American, Eylül 2002, Çev. Raşit Gürdilek, "Zamanda Yolculuk", **Bilim Teknik Dergisi**, Eylül 2002.
- DIEMER Regina Von, "İletişim ve İşbirliğinde Kalite", Çev. Şevket Yıldırım, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayınları, 1994/2.
- DOĞAN Ali, ASİL Nilüfer, "Deri Giyim Sanayinde Verimliliğin Ölçüsü Kayıp Zamanlar", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 35, Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Ekim 1996.
- DOĞAN Selen, "Etkili Çalışma Sistemlerinin Kurulmasının İşletme ve Çalışanlar Açısından Önemi", **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 3, 1997.
- DUYAR İbrahim, "Rol Kaynakları ve Geleneksel Yönetim Etkileşiminde Uyma Davranışı Üzerine Bir Deneme", **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 23, Sayı 11, 1991.
- EYRENCİ Öner, "Ekranlı Ünitelerin Bürolarda Yerleştirilmesi", **Büro Dünyası**, Yıl 2, Sayı 22, Haziran 1986.
- EZZELL Carol, "Clocking Cultures" Scientific American, Eylül 2002, Çev. Aslı Zülal, **Bilim ve Teknik**, Tübitak Yayınları, Eylül 2002.
- GÖK Sibel, "Çalışma Yaşamında Beden Dilinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 6, 2000.
- HAFTACI Vasfi, "İşçilik Zamanını Denetleme", **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayımı, 1989/3.

- HALİS Muhsin, "Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F.**, Cilt 14, Sayı 1, 2000.
- KARAKOÇ Nihat, "Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetimsel Zaman", **Görüş Dergisi**, Mart-Nisan 2000.
- KIRCA Ümran, "Zaman Yönetimi", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 35, Zaman-Kalite- Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Ekim 1996.
- KIREL Çiğdem, "Örgütsel Stres Yönetimi", **Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1-2, Eskişehir, 1993.
- KORAY Meryem, "Kadın Adına Gündem Oluşturmak", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 23, 1990.
- LUZCAK H., "Büroda Ekran Önü Çalışma ve Ergonomik Problemleri", **Büro Dünyası**, Yıl 2, Sayı 22, Haziran 1986.
- ONCKEN William, WASS Donald L., "İşletme Yöneticisinin Zamanı" **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayınları, Ankara, 1993/2.
- ÖZDEY Nurgün, "Ofis Otomasyonu", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayınları, 1987/3.
- ÖZGEN Hüseyin, DOĞAN Selen, "Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 36, Sayı 425, Mayıs 1997.
- PAKDEMİR Işık Mendeş, "Toplantılar ve Komite Yönetimi", **Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F. Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, Haziran 1994.
- PAKSOY Mahmut, "İşletmelerde Stres A ve B Tipi Davranış", **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, Kasım 1986.
- ROGERS Everett M., ROGERS Rekha Agarwala, "Individual Communication Roles in Organizations", **Context of Communication**, Ed. Jean M.Civilky, Holt, Rinehart And Winston, New York, USA, 1979.
- ŞİŞMAN Feza, "Zamana Hükmetmek", **Power Dergisi**, Horward Business Review & The Economist Survey, Nisan 1999.
- TANAY Ferruh, "Önceliklerinizi Belirleyin", **Power Dergisi**, Horward Business Review & The Economist Survey, Nisan 1999.
- TANER Mehmet, "Zaman ve Yaşam", **Petkim Dergisi**, Sayı 67, İzmir, Temmuz-Ağustos 1990.
- TELİMEN Osman, "Yönetici Kişilikleri", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Yıl 24, Sayı, 281, Temmuz 1989.
- TÜRKEL Süleyman, "Kişisel Verimin Artırılması ve Zaman Yönetimi", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 35, Zaman-Kalite- Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Ekim 1996.
- TÜRKEL Süleyman, LEBLEBİCİ Doğan Nadi, "Yönetim Bilimi Açısından Zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları", **Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 18, Sayı 1, 2000.

- UĞUR Asuman, "Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi", **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yayınları, Yıl 12, Sayı 143, Kasım 2000.
- USTA Ramazan, "Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Biçimleri", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 40, Sayı 478, Ekim 2001.
- , "Yönetimde Verimli ve Etkin Zamanlama", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 40, Sayı 469, Ocak 2001.
- ÜNLÜ Harun, "Zaman Kullanmanın Önemi", **Öğretmen Dünyası Dergisi**, Yıl 15, Sayı 174, 1994.
- WESTBROOK Lloyd, LIFER Charles, "Fakat, Zamanım Yok", Çev. Tayfun Özkaya, **Yönetim**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl 2, Sayı 5, Temmuz-Eylül 1976.
- YALÇINKAYA Mustafa, "İnsan İlişkileri Teorisi ve Eğitim Yönetimi", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 41, Sayı 490, Ekim 2002.
- YAVUZ Arif, "Esnek Çalışma, İstihdam ve Verimlilik", **İşveren Dergisi**, Cilt 35, Sayı 8, Mayıs 1997.
- YILMAZ Abdullah, "Kamu Örgütlerinde Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma", **Türk İdare Dergisi**, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Yıl 69, Sayı 416, Eylül 1997.
- "Zamansızlık ve Zamanda Yolculuk", **Mercek Aylık Bilim ve Kültür Dergisi**, İstanbul, Haziran 2002.

• İnternet Kaynakları

- ALKIBAY Sanem, KORKMAZ Sezer, SAĞLAM Güler, "Çağdaş İşletmecilik Anlayışına Göre Büro Yönetimi Ara Elemanı Yetiştirmek Üzere Meslek Yüksek Okulları Müfredat Programlarının Yeniden Yapılandırılması", <http://kamer.cmyo.ankara.edu.tr/konferans/saskgs.html>. (18 Ekim 2002)
- DOĞAN Özlem İpekgil, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi," Cilt 2, Sayı 1, Ocak-Şubat-Mart 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi04/dogangil.htm> (3 Mayıs 2003)
- "Facing the Future: Challenges and Dynamics for the Office Professional" <http://amanet.org/research/pdfs/faceltrx/pdf>. (28 Eylül 2002)
- "How Will This Guide Help Me?", <http://www.hq.nasa.gov/office/codef/codeft/pdhhb-c4.html> (28 Eylül 2002)
- "Kurtarıcımız Ajanda" <http://www.sekreter.org/docMan/list.php3?Cat=4&sesID=> (3 Şubat 2003)

Meslek Standardı: Yönetici Sekreter, Meslek Standartları Komisyonu (MSK)
[www.http://iskur.gov.tr/mcdocu/standart/246.html](http://iskur.gov.tr/mcdocu/standart/246.html). (17 Eylül 2002)

“Organizasyonlarda Rastlanan Kişilik Özellikleri”,
<http://insankaynaklari.arthuranderson.com/bireyler/trends/globalbakis/orgkisilik.asp> (16 Kasım 2002)

http://www.psikometri.com/aa_III.htm (16 Ağustos 2003)



DİZİN

A

A Tipi Kişilik, 95, 96, 97, 98
 ABC Analizi, 44, 72
 Ajandalar, 52
 Anket Formu, xix, 124, 147

B

B Tipi Kişilik, 95, 97, 98
 Beyin Fırtınası, 44, 47, 72
 Biçimsel İletişim, 102, 103
 Bilgisayarlar, 53
 Bölüm Sekreteri, 8, 37
 Bulgular, 120

Ç

Çalışma Koşulları, 85, 136

D

Doğal İletişim, 103
 Dosyalama, 13, 37, 138
 Duvar Çizelgeleri, 51

E

Elektronik İletişim, 107
 Erteleme, 110, 114, 135
 Etiketler, 52

F

Faktör Analizi, xix, 116, 117, 124,
 126, 147, 150

G

Gerçek Zaman, 26
 Görev Tanımı, 84, 137
 Güdüleme, 77, 78, 113
 Gün İçinde Denetim, 69
 Gün Sonunda Denetim, 70
 Güvenilirlik Analizi, 116, 119,
 139, 150

H

Hukuk Sekreteri, 7, 37

İ

İletişim Yeteneği, 101
 İş Basitleştirme, 83, 113, 137
 İş Dağıtımı, 82, 113
 İşletme Açısından Zaman, 27
 İşletme Sekreteri, 7, 37

K

Kavramsal Yetenek, 99, 113
 Kişisel Organizasyon, 55

M

Maslow, 78

Ö

Öncelik Belirleme, 43
 Öncelikleri Saptayarak Takvimleme, 51
 Örgüt Kültürü, 79, 113, 128, 129
 Örneklem, 115, 150
 Öznel Zaman, 26

P

Pareto Analizi, 44, 45, 46, 72
 Plan Çeşitleri, 49
 Planlama Araçları, 51
 Planlama Yöntemleri, 50
 Planlama, 39, 41, 48, 49, 50, 51, 54, 60, 72,
 75, 109, 114, 131

R

Randevu Organizasyonu, 17

S

Sekreter, xx, 3, 4, 6, 9, 10, 12, 15,
35, 37, 38, 41, 63, 89, 90, 100,
103, 112, 143
Seyahat Organizasyonu, 14, 15
Sözlü İletişim, 104
Sözsüz İletişim, 106
SPSS, xx, 116, 119, 120

T

Takım Ruhu, 60
Takvimleme Yöntemi, 50
Takvimler, 52
Teknik Yetenek, 99, 113
Teknoloji, 91, 113
Telefon Kullanım Teknikleri, 88
Telefonlar, 87, 113, 134
Temel Bileşenler Analizi, xix,
117, 126, 147, 150
Tıp Sekreteri, 8, 37
Toplantı Organizasyonu, 15

Ü

Üst Düzey Yönetici Sekreteri, 9,
37

V

Varsayım, xviii
Veriler, 115
Verimlilik, 39, 52, 68, 78, 95

Y

Yapılacaklar Listesi, 50
Yazılı İletişim, 106
Yetki Göçerimi, 75, 76, 98
Yönetsel Zaman, 28, 65, 98, 106, 116
Yönetsel Zaman Yönetimi, 37,38
Yöntem, xix,

Z

Zaman Analizi, 39
Zaman Çeşitleri, 24
Zaman Çizelgesi, 39
Zaman Planlaması, 50, 51
Zaman Yönetiminin Önemi, 37
Zaman Yönetiminin Tanımı, 28,29,30
Zaman Yönetiminin Yararları, 30, 31, 32, 33
Zamanın Önemi, 20
Zamanın Özellikleri, 21
Zamanın Tanımı, 20
Ziyaretçiler, 89, 90, 91, 113, 137