

146296



T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

## AKADEMİSYENLERDE ZAMAN YÖNETİMİ

Hazırlayan  
Feyza SİLAHTAROĞLU

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi  
146296

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Kadir ARDIÇ

TOKAT – 2004

## AKADEMİSYENLERDE ZAMAN YÖNETİMİ

Teziñ Kabul Ediliş Tarihi: ..4 / 10 / 2004

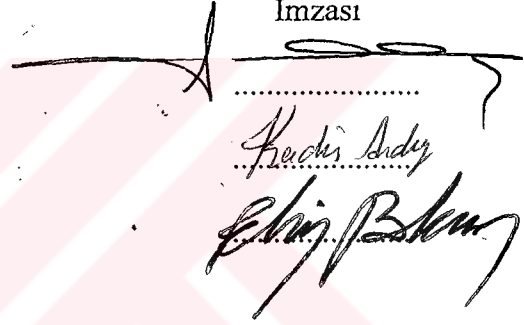
Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç.Dr.Fatih ERTAŞ

Üye : Yrd.Doç.Dr.Kadir ARDIÇ

Üye : Yrd.Doç.Dr.Fehim BAKIRCI

İmzası



Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..14../06../2004 tarih ve 9..1.. sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof.Dr.Osman DEMİR



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca katkılarını esirgemeyen danışman hocam, Yrd.Doç.Dr.Kadir ARDIÇ'a, Bölüm Başkanı Doç. Dr. Fatih ERTAŞ'a, tezin oluşturulmasında büyük destek ve yardım aldığım çok değerli dostum Öğr. Gör. Cüneyt TOKMAK'a, anketin istatistik sonuçlarının analizinde emeğini esirgemeyen Zile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. Müdürü Yrd.Doç.Dr.Teoman Duman'a, Arş. Gör. Said DÖVEN'e, tezin yazılmasında emeği geçen Nurgül ANZERLİOĞLU'na, tezi okuyup fikir veren Okutman Seçil BÜYÜKBAY'a, Öğr.Gör. Cüneyt KARACA'ya, Müdür Yardımcım Öğr.Gör. Nurettin AYAZ'a, Arş.Gör.Evrim Çeltek'e ve İ.İ.B.F. sekreteri Mehmet DELİCE'ye, fakülte personeli Sanem AYMAK'a, Ozan DURAN'a ve Ali Osman DAĞVİREN'e, Sosyal Enstitü sekreteri Rafet AKSU'ya ve Hüseyin DEMİRTAŞ'a yardımlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, ömür boyu manevi desteğiyle emeğini esirgemeyen annem, Suzan SİLAHTAROĞLU'na ve sevgili hocam, İ.İ.B.F Dekanı Prof. Dr. Hayati HAZIR'a en derin teşekkürlerimi arz ediyorum.

## ÖZET

Küreselleşen ve rekabetin arttığı dünyada akademisyenlerin her konuda kaynakları kullanırken özen göstermesi gerekir. Bu kaynaklardan en önemlisi zamandır. Zaman herkesin eşit olarak sahip olduğu kıt bir kaynaktır. Fakat bu kaynak karşılığında maddi yönden bir şey ödenmediği için müsrifçe harcanır. Her gün, güne başladığında, sahip olunan saat aynıdır. Bu bilinmesine rağmen insanlar işleri yetiştirememekten şikayet ederler. Bunun nedeni ise zamanı kişinin yönetmesi gerekirken, zamanın kişiyi yönetmesidir. İnsanlar kendilerini zamana göre yönetmeyi bilmemektedir. Başarılı bir zaman yönetiminin, çok çalışmakla değil; etkili, amaçlara yönelik verimli bir çalışmayla sağlanacağı bir gerçektir. İnsanlar bazı alışkanlıklarından dolayı zamanı etkin kullanamazlar. Etkili zaman yönetimi bazı alışkanlıklardan vazgeçme ve yeni alışkanlıklar kazanılmasını gerektirir.

Çalışma hayatında kişinin zamanını etkin kullanmasını engelleyen en büyük faktör zaman hırsızlarıdır. Zaman hırsızları, kişinin kendisinden ya da çevresinden kaynaklanmaktadır.

Zaman yönetimi insanları zaman içinde kendilerini yönetmeyi ve etkinliklerini artırmayı amaçlayan bir yönetim tekniğidir. Yöneticilerin zamana ihtiyaç duyması gibi akademik personelin de zamana ihtiyacı vardır. Akademik personelin üzerindeki sorumluluk büyüktür. Gelecek nesillerin yetişmesinde ve bilimsel araştırmaların yapılmasındaki rolleri düşünülürse, akademisyenlerin zamanı iyi kullanarak en iyi şekilde eğitim vermeleri; yapacakları bilimsel araştırmalarla gerek toplumun gerekse ülkenin kalkınmasına yön vermeleri gerekmektedir. Bu nedenlerle akademisyenler amaçlarını, önceliklerini belirlemeli planlarını yazılı olarak yaptıktan sonra uygulamaya vakit kaybetmeden geçmelidirler. Günün sonunda planlanan işler

incelendiğinde, ertesi güne ne kadar iş kaldığından ziyade gün içinde planlanan işlerin ne ölçüde yapıldığı incelenmelidir.

Bu çalışmada Gaziosmanpaşa Üniversitesinde Akademik personelin zamanı ne derece etkin kullandığı ölçülmek istenmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde akademisyenlerin zamanını engelleyen; telefon görüşmeleri, ziyaretçiler, disiplinsiz çalışma, hedeflerin ve amaçların belirsizliği, erteleme gibi faktörler incelenmiş ve zamanı etkin kullanabilmeleri için öneriler sunulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** zaman, zaman yönetimi, zamanın etkin kullanımı, akademisyenlerde zaman yönetimi

## ABSTRACT

In a global world that competition increases, effective time management has been gaining importance day by day. One of the most considerable source is the time. Time is a scarce source which one and all equally has. That kind of source is extravagantly spent and its importance is ignored. The time people have while starting a new day is the same. Although it is known, man complains about not doing the work on time. The reason is that time manages people while people are to manage time. Human beings don't know how to manage themselves according to time. It is true that successful management of time is maintained not by working a lot but by working effectively and productively for the sake of aim. People can not use time actively because of some routines. Effective time management requires abandoning some routines and obtaining new ones.

The factors hindering effective time management is time killers. Time killers are derived from either the person or his/her environment.

Time management is a technique aiming people to manage themselves and making their activities increase in time. The academic staff needs time as the managers do. The responsibility over the staff is huge. Taking the development of the next generation and the staff's role in making scientific researches into consideration, the academic staff are supposed to give the best education by using time effectively and they ought to form the progress of the society and country, by the help of the scientific researches. Because of these reasons, the staff should write their plans; identify the aim and start practising. When a planned activity is controlled at the end of the day, it should be checked if the activity aimed is finished within the day, not how much work is left for the next day.

In the research, it is aimed to determine how effectively the academic staff in Gaziosmanpaşa University manage the time. By the help of the evidences, the factors such as phone calls, visitors, undisciplined study, uncertainty of the aims and purposes and delay that hinder the staff's time have been examined and some suggestions have been presented for them to manage time effectively.

*Key words:* time, time management, effective time management, time management of academic staff



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
1 GİRİŞ.....	1
2 ZAMAN YÖNETİMİ.....	3
2.1 ZAMAN VE ZAMAN YÖNETİMİ.....	3
2.2 ZAMAN ÇEŞİTLERİ.....	5
2.2.1 Kişisel Zaman.....	6
2.2.2 Örgütsel Zaman.....	7
2.2.3 Yönetimsel Zaman.....	8
2.3 ZAMAN YÖNETİM DÖNGÜSÜ.....	10
2.3.1 Zaman Kullanım Analizi.....	12
2.3.1.1 Zaman Cetveli.....	12
2.3.1.2 Zaman Hırsızları.....	14
2.3.2 Zaman Sorunlarının Analizi.....	17
2.3.3 Kendi Kendine Değerlendirme.....	19
2.3.4 Hedef ve Amaçların Gerçekleştirilmesi İçin Planlama.....	22
2.3.4.1 Planlamanın Özellikleri.....	23
2.3.4.2 Planlamanın Çeşitleri.....	24
2.3.4.3 Planlamanın Nedenleri.....	27
2.3.5 Hedef ve Amaçların Tespiti.....	28
2.3.6 Amaçlara Ulaştıracak Seçeneklerin Tespiti.....	29
2.3.7 Alternatifler Arasında Seçim Yapma.....	31
2.3.8 Zaman Yönetim Tekniklerinin Geliştirilmesi.....	32
2.3.9 Takip ve Döngüsel Analiz.....	32
2.4 YÖNETİM FONKSİYONLARI VE ZAMAN YÖNETİMİ.....	33
2.4.1 Planlama ve Zaman.....	33
2.4.2 Karar Verme ve Zaman.....	38
2.4.3 Organizasyon ve Zaman.....	41
2.4.4 Yetki Devri ve Zaman.....	44
2.4.5 Koordinasyon ve Zaman.....	48
2.4.6 Denetim ve Zaman.....	48
3 ÜNİVERSİTE VE AKADEMİK PERSONELDE ZAMAN YÖNETİMİ.....	52
3.1 AKADEMİK PERSONELİN ETKİNLİĞİNİ ARTTIRMADA ZAMAN FAKTÖRÜ.....	54
3.2 AKADEMİK PERSONELDE ZAMAN KULLANIMI.....	56
3.3 AKADEMİK PERSONELİN ZAMAN TUZAKLARI VE MÜCADELE YOLLARI.....	58
3.3.1 Disiplinsiz Çalışma.....	60
3.3.2 Hedeflerin ve Amaçların Belirsizliği.....	63
3.3.3 Erteleme.....	67



3.3.4	Ergonomik Olmayan Çalışma Ortamı.....	70
3.3.5	Dağınık Masa.....	71
3.3.6	Hayır Diyememek.....	73
3.3.7	Kararsızlık.....	76
3.3.8	Kapıyı Açık Bulundurma.....	78
3.3.9	Stres.....	81
3.3.10	Telefon Konuşmaları.....	83
3.3.11	Beklenmeyen Ziyaretçiler.....	86
3.3.12	Yetki Devrinden Kaçınma.....	87
3.3.13	Gereksiz Toplantılar.....	88
3.3.14	İletişim Eksikliği.....	91
3.4	AKADEMİK PERSONELİN GELİŞTİRMESİ GEREKEN KABİLİYETLER.....	94
4	AKADEMİSYENLERDE ZAMAN YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	97
4.1	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	97
4.2	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ.....	97
4.3	ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	98
4.4	ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	99
4.5	ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI.....	99
4.6	ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEMİ.....	100
5	ARAŞTIRMA BULGULARI.....	102
5.1	GENEL BULGULAR(DEMOGRAFİK BİLGİLER).....	102
5.2	ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	104
6	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
	KAYNAKÇA.....	115
	EKLER.....	119
	ÖZGEÇMİŞ.....	124

**TABLolar LİSTESİ****Sayfa No**

<b>Tablo 5.1:</b> Demografik Bilgiler ile İlgili Frekans Analizleri .....	102
<b>Tablo 5.2:</b> Zaman Yönetimi ile İlgili Frekans Analizleri.....	104
<b>Tablo 5.3:</b> Kişisel Zaman Tuzakları ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	105
<b>Tablo 5.4:</b> Örgütsel Zaman Tuzakları ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	105
<b>Tablo 5.5:</b> Zamanın Etkin Kullanımı ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	106
<b>Tablo 5.6:</b> Zamanın Etkin Kullanımını Engelleyen Faktörlere Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	107
<b>Tablo 5.7:</b> Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Kişisel ve Örgütsel Zaman Tuzakları ve Zamanı Etkin Kullanımı ile İlgili Karşılaştırmalar .....	108
<b>Tablo 5.8:</b> Akademisyenlerin İdari Görevlerine Göre Kişisel ve Örgütsel Zaman Tuzakları ve Zamanı Etkin Kullanımı ile İlgili Karşılaştırmalar.....	109
<b>Tablo 5.9:</b> Akademisyenlerin Bulunduğu Birime Göre Kişisel ve Örgütsel Zaman Tuzakları ve Zamanı Etkin Kullanımı ile İlgili Karşılaştırmalar.....	110

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>ŞEKİL 2.1:</b> Zamanın Yönetimsel Döngüsü .....	11
<b>ŞEKİL 2.2:</b> İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	19
<b>ŞEKİL 2.3:</b> Zaman Yönetim Çizelgesi .....	34
<b>ŞEKİL 2.4:</b> Pareto Zaman Cetveli .....	38
<b>ŞEKİL 2.5:</b> Yönetim Zaman Konisi .....	47
<b>ŞEKİL 2.6:</b> Akademisyenlerin Yapmak Zorunda Olduğu Temel İşler .....	57



## 1. GİRİŞ

Zaman en az anlaşılan ve en kötü yönetilen kaynaklardandır. Bunun nedeni zaman kavramının iyi anlaşılmasındadır. Zaman hiçbir etkene bağılı olmadan geçip gitmektedir. Depolanabilen veya tasarruf edilebilen bir kaynak değildir. Bu nedenle zamanı olabildiğince etkin kullanabilmek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma ile amaçlanan; özellikle akademisyenlere zamanı etkin kullanma tekniklerini açıklamak, zaman yönetimi hakkında bilgi vermek, akademisyenlerin bu konudaki bilgilerini ve davranışlarını ölçerek yapılan yanlışlıklar ve eksikliklerin düzelmesi adına tavsiyelerde bulunmaktır.

Çalışmanın ilk kısmında zaman ve zaman yönetimi konusundaki teorik konu ve kavramlar ile işletmelerde önem arz eden yönetim fonksiyonları ve zaman yönetimi arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Zamanın önceden kararlaştırılmış bir hızla sürekli ileriye doğru hareketlilik göstermesi “Nasıl yönetilebilir?” sorusunu akla getirir. Zaman yönetimi kavramı genellikle yanlış kullanılmaktadır. Zaman yönetimi kavramı aslında, kişinin zaman içinde kendini yönetebilmesi anlamına gelmektedir. Aslında sorun zamanın ne kadar olduğu değil zaman içinde neler yapılabileceğidir. Kısa zamanda çok fazla üretim yapmak zamanın iyi kullanıldığını göstermez. Üretimin sayısı kadar niteliği de önemlidir. Amaç, zamanı iyi kullanarak ilerlemenin sağlanmasıdır. Zamanı etkin kullanabilen işletmelerde verimliliğin arttığı görülmektedir.

Teknolojinin ve iletişimin hızının çok yüksek seviyelere ulaştığı günümüzde zamanı etkin kullanabilen ve bilgi üretebilen, kişiler ve işletmeler, küresel pazarda ayakta kalmayı başarabileceklerdir. Bu bilginin üretilebileceği en büyük merkezlerden biri üniversitelerdir. Burada çalışan akademisyenler yapmış oldukları bilimsel çalışma ve araştırmalarla “bilgi” nite üretmesinde büyük roller oynamaktadırlar.

İkinci kısımda akademik personelin zamanı etkin kullanımı üzerinde durulmuştur. Her biri birer bilgi üreticisi olan akademik personelin de zamanı etkin ve verimli kullanması, bilginin çıktı kalitesini artıracaktır. Bununla birlikte zamanı daha etkin kullanmaları, bilgilerini sürekli olarak güncelleştirebilmelerini de sağlayacaktır. Ayrıca bu personelin zamanı etkin kullanması demek, çevrelerindeki bilgiyi paylaşabilecekleri kişilere daha fazla aktarım yapmaları yani bilgiyi daha fazla yaymaları anlamına gelmektedir.

Son kısımda ise Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademisyenlerine yönelik anket uygulaması yapılmıştır. Bu anket uygulaması ile üniversitede idari görevi olan ve olmayan, lisans ve önlisans düzeyinde eğitim veren akademisyenler arasında zamanın etkin yönetimi hususunda önemli farklılıkların olup olmadıkları belirlenmeye ve farklı akademisyen gruplarının zamanı etkin kullanımı karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

## 2. ZAMAN YÖNETİMİ

### 2.1. ZAMAN ve ZAMAN YÖNETİMİ

“Zaman”; soyut, kesin ölçülemeyen, bir çok anlama gelen bir kavramdır. Genelde bir ölçü birimi olarak, uzaklık, yakınlık, geçmiş ve gelecek anlamlarını içerir (www.zamandayolculuk.com.2004 ).

Zaman, Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “Bir iş ya da oluşun içinden geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre” olarak tanımlanmaktadır. Zaman sahip olduğumuz eşsiz bir kaynaktır. İleriye doğru hareketlilik gösteren dinamik bir yapıya sahiptir. Zamanın durmadan akıp gitmesi onu çok değerli kılmaktadır, onu harcıyıp harcamamak elimizde değildir. Zaman para gibi biriktirilemez ya da depolanamaz, onu bir makine gibi durdurup başlatamayız. Zamanı sadece nasıl harcıyacağımıza karar verebiliriz (www.tdk.gov.tr. 2004).

Bu konuda, Zaman Yönetimi adlı kitabında Martin Scoot, “Zaman paha biçilemez bir kaynaktır. Belirli bir ritimle amansızca akar gider; her dakika 60 saniye, her saat 60 dakikadır. Geçen zaman geri döndürülemez. Zaman demokratik bir şekilde paylaşılan bir kaynaktır; herkesin günde 24 saati, haftada 7 günü vardır. Ne kadar zengin olduğunuz hiç önemli değildir, daha fazla zaman satın alamazsınız, zamanı biriktiremezsiniz, ödünç alamazsınız, çalamazsınız hiçbir şekilde değiştiremezsiniz. Tek yapabileceğiniz, sahip olduğunuz zamanı en iyi şekilde değerlendirmektir. Sahip olduğumuz kaynaklar arasında zaman en az anlaşılan ve en kötü kullanılan kaynaktır” demektedir (Scoot, 1997:9).

Felseficiler ise “Dünyada en uzun ve en kısa olan, en yavaş ve en hızlı hareket eden, yekpare olan veya parçalara bölünebilen, hiç alaka duyulmayan ve hem de üzüntü verebilen, o olmayınca hiçbir şey yapılamayan nedir?” sorusuna zaman diye cevap vermişler, sebebini de “ Çünkü ondan daha uzun, ondan daha kısa bir şey yoktur. Bütün yapmak istediklerimizi içindë kaybedecek kadar kısadır, bekleyenler için en yavaş geçendir. Haz alarak yaşadığımız anlar için en çabuk yok olandır. Yekparedir, ama sonsuzluğa doğru küçük parçalara bölünerek yayılır. İnsanlar ona karşı ilgisizdirler ama onu kaybedince çok üzürlüler, onsuz hiçbir iş yapılamaz ” şeklinde açıklamışlardır ( Değirmenci, 1994:12 ).

Zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akışına devam etmektedir. Zaman ayrılan faaliyetler çoğunlukla kontrol edilebilir niteliktedir. Zaman yönetimi de, bu faaliyetlerin öncelikleri itibariyle sıralanarak, sahip olunan zaman içinde en etkin biçimde yerleştirilmesi ilkesine dayanır. (İş Bankası Semineri, 1992:2)

“Zaman Yönetimi” teriminin hatalı bir kavram olduğunu fark edebiliriz. Aslında insan zamanı yönetemez! Çünkü akreple yelkovanın hareketi bizim denetimimizin dışındadır. Bunlar durmaksızın hareket ederler ve biz ne yaparsak yapalım, zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. Mesele saati yönetmek değil, kendimizi zaman içinde yönetebilmektir (Mackenzie, 1989:15).

Zaman Yönetimi kavramı zamanın etkin kullanımı anlamına gelmektedir. Zaman yönetilebilir bir kavram değildir. Zaman akışı bizim dışımızda gerçekleştiği için asıl yapmamız gereken zaman içinde kendimizi etkili bir biçimde yönetmektir.

Zamanı verimli kullanmanın sırrı, kişinin ne kadar organize çalışabildiğine bağlıdır. Bunun için bazı şeyleri yapmayı veya yapmamayı alışkanlık haline getirmek şarttır. Öncelikle akıldan nelerin yapılması ve nelerin yapılmaması gerektiği tespit

edilerek, bunlar dürüstçe öncelik sırasına göre belirlenmelidir. Yapılan bu liste sayesinde zamanın, ne kadar boşa harcıdığı ve kişilerin üzerine vazife olmayan işleri yaptığı görülecektir. Bu sayede boşa geçen zamanda daha yararlı işler yapılarak veya yetki devredilerek zamanın daha etkin kullanılması sağlanır (Joseph, 1996: 65).

“Zaman yönetimi” kavramına 20-25 yıl öncesine kadar bu kadar önem verilmezken, bugün özellikle yöneticiler çok önem vermeye başlamıştır. Geçen yıllar arasında zaman yönetimiyle ilgili birçok kitap yazılmış ve bugün dahi bu kitaplar yoğun ilgi görmektedir. Bunun nedeni ise insanların artık zaman kavramını anlamış ve zamanı yönetmeyi, daha açık bir ifadeyle sahip oldukları zamanı en verimli şekilde kullanmayı istemelerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü her geçen gün teknoloji gelişmekte, hedefler artmakta, ortam gittikçe karmaşık bir hale dönüşmektedir. Bu durumda insanlar bir şekilde kendilerini her konuda ispat etme yarışına girmektedirler. İşte bu yarış, günümüzde zamanını iyi kullanabilen yöneticiler kazanabilmektedir (Yılmaz,1997:138)

## 2.2. ZAMAN ÇEŞİTLERİ

Zaman kendi arasında çeşitli ayrımlar göstermektedir. Çünkü hissettiğimiz zamanla, saatimizin gösterdiği zaman aynı değildir. Mutlu olduğumuz anlarda zamanın çabuk geçtiği düşünülürken, sıkıntılı, üzüntülü olduğumuz anlarda sanki saat hiç ilerlemiyormuş gibi algılanır. Kimi zaman yapılması planlanan işin en kısa sürede ve en verimli şekilde bitirilebilmesi için zamanın düzenlenmesi, kimi zamansa belirlenen bu hedefleri belli bir organizasyon (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol, eğitim) çerçevesinde yürütülmesi gerekir. Bu nedenle zamanı aşağıdaki gibi çeşitlere ayırıp incelemek mümkündür (Alpugan, 1997:85);



1-Kişisel Zaman

2-Örgütsel Zaman

3-Yönetmel Zaman

### 2.2.1. Kişisel Zaman

Zaman herkesin eşit olarak sahip olduğu, yetmediğinde satın alabileceği, stok yapabileceği bir kavram olmadığı için kişi, iş hayatında ve özel hayatında sahip olunan bu zamanı en iyi şekilde kullanabilmelidir (Paşa, 2001:6).

Zamanı iyi kullanamamaktan şikayet eden kişilerin çoğu bu duruma kendileri sebep olmaktadır. Ancak bu problemin kendilerinden değil, dışarıdan kaynaklandığına inanmaktadırlar. Zamanını etkin kullanmak isteyen kişinin, önce bunun kendi çabaları ile mümkün olacağını kabul etmesi gerekir. Kişi kendisini değiştirmesi için sabırla çaba göstermesi sonucunda, çevresini de değiştirebileceğini fark edecektir (Yılmaz, 1997:144).

İşin ilk kuralı, yönetici için astların yüklediği zamanı eleyerek kişisel zamanını genişletmesidir (Oncken ve Wass, 1993:115).

Kısaca zaman yönetiminin en etkili aracı kişinin kendisidir. Kişinin kendisi dışındaki hiçbir faktör ne olursa olsun, zamanı etkin kullanması konusunda etkili olmayacaktır. Bu nedenle ilk önce kişinin, zamanı kullanmaya kendisini hazırlaması gerekir. Bu hazırlık önce zihinde başlamalıdır ki, kişi kafa yapısını ve olaylara bakış açısını değiştirmeyi düşünüp bunu kabullenebilsin. Demek ki, düşünmek için ihtiyaç duyduğu zamanı kendisine ayırabilmelidir. Kişinin dinlenmesi zaman kaybı değildir. İşin daha iyi yapılabilmesi için gerekli düşünce ve enerjinin toplanması gerekir. Bu dinlenme zamanını, ayırmanın kişiye yeni karlar getireceğinden şüphe edilmemelidir (Arkış, 1999:12).

Kişinin özel hayatı, iş hayatından kopuk olmamalıdır. Özel yaşamda da zamanı kullanmanın yolları gözden geçirilip, öncelikler belirlenerek ona göre hareket edilmelidir. Listeye tatil ilave edilerek, hem aileyle beraber olmak hem de iş ortamından uzaklaşmak dinlenmeyi sağlayabilir. Tatil, çalışmak kadar önemlidir. Aileden alınacak destek, kişiyi başarılı kılacaktır (Öktem, 1993:220).

Yapılan bir çalışmada yöneticilerin haftada ortalama 65 saat çalıştığı ortaya konulmuştur. Ama araştırılan bu yöneticilerin çoğu fazla, çalıştığını kabul etmemektedir. Yine çeşitli boyuttaki şirketlerin üst düzey yöneticilerinin yüzde 60'ı yerlerinin doldurulamaz olmadığını itiraf etmektedirler. O halde bu yöneticiler neden bu kadar çok çalışıyorlar ve detaylarla uğraşıyorlar. Yöneticinin düşünmek için zamana ve eğlenceye, dinlenmeye ihtiyacı vardır. Aşırı çalışan bir yönetici yıllardır tatile çıkmıyor, ailesini ihmal ediyorsa iş hayatında yapması gereken yaratıcı atılımları yapamayacak düşük bir performans sergileyecektir (Mackenzie,1989: 21).

O halde yönetici, zamanı etkin kullanabilmesi için önce kendini değiştirmeli, zamanını boşa harcayan eski alışkanlıklarından vazgeçmeli, yeni alışkanlıklar edinmeli bunlarda da ısrarcı olmalıdır. Zaman tuzaklarını öncelikle kendinde aramalıdır. Günlük yapacağı işleri akşamdan planladığında ertesi gün bunları yapmalı sürüncemede bırakmamalı "erteleme" kelimesini hiç kullanmamalıdır. Zor işler karşısında kaçmak yerine, çözüm için üzerine eğildiğinde o kadar da zor olmadığını görecektir. Böylece zamanı yönetmeyi öğrenmiş olacaktır.

### 2.2.2. Örgütsel Zaman

Örgütlerin en önemli fonksiyonlarından biri faaliyetleri ve fiziksel kaynakları planlamaktır. Yöneticinin bunu doğru zamanda yapabilmesi için kendini yönetebilmesi

ve örgütsel zaman kavramını benimsemesi gerekir. Zaman kavramı göreceli bir kavram olup belirli sürelerle sınırlandırılmıştır (Yıl,Saat,Ay). Oysa zaman kavramını örgüt açısından ele alırsak bu sürelerin ve kısıtlamaların ortadan kalktığını görürüz. Örgüt içerisinde zamanın belirli bir kısıtlaması yoktur. Sadece belirli bir amaca ulaşma sürecini gösterir. Bu zamanı belirlemede örgüt içinde bir çok faktör rol oynar (Alpugan, 1998:328).

Örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşmak için harcamış olduğu zaman örgütsel zaman olarak tanımlanabilir. Her örgütün zaman kavramı birbirinden farklıdır. Belirlenen her amaca ulaşma süresi de farklılık gösterir. Bu sebeplerden dolayı örgütsel zamanın bir standardı yoktur. Zaman, esaslı strateji uygulanması süreçlerin örgütlenme biçiminde devrim yaratacak nitelikte değişimler yapılmasını gerektirir (Baykal, 1992:133).

### 2.2.3. Yönetimsel Zaman

Yönetimsel zamanı tarif etmeden yönetimin ne olduğunu açıklamak gerekir. Yönetim, bir örgütte amaca ulaşmak için girişilen çabaların düzenlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi şeklinde açıklanabilir (Alpugan, 1998: 316).

Yönetimin ortak özellikleri şöyle sıralanabilir (Eren, 1988: 117):

- Yönetim hem bir sanat, hem de bir bilimsel süreçtir
- Yönetimin özünü insanlar ve bunlar arasındaki ilişkiler meydana getirir
- İnsanlar arasında sağlanan işbirliğinin belirli bir amaca yönelmiş olması gerekir

Yönetimsel zaman ise bir grup insanın faaliyetlerinin ortak amaca doğru yönlendirilmesi ve bu amaca ulaşmak için yapılan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol ve eğitimidir (Eren, 1988: 117).

Yönetim fonksiyonlarının başında planlama gelir. Her planın mutlaka kapsadığı bir veya bir takım amaç ya da hedefler mevcuttur. Amaçsız bir plan ve faaliyetten söz edilemez. Planlamanın bir amacı da zamanı etkin kullanmak, zaman israfından kaçınmaktır. Bu sayede yeni fikirler bulmaya ve uygulamaya koymaya zaman kalmış olacağından, verimlilik artacak, maliyetler düşecektir (Alpugan, 1998:320).

İşletmede yapılması gereken, bu işleri yapacak kişileri ve çeşitli yönetsel ilişkileri kağıt üzerinde belirleyen ve bu öğeleri belirli bir düzen içinde işletme amaçlarına yönelten, yönetimin örgütlenme işlevidir. Başka bir deyişle örgütlenme bir kurumda belirlenen amaçlara varabilmek için düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır.

Yürütme işlevinin özü, örgütü harekete geçirmesidir. Burada yönetici kesin yetki ve otorite gücünü kullanarak astlarına iş yaptırmak amacıyla emirler vermeye başlar. Yürütme fonksiyonunun evreleri; karar verme, iletme, eyleme geçme, emir çeşitleridir. Yönetsel sürecin bir diğer aşaması da denetim işlevidir. Denetim, işletmede yapılan plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaşacağını gösteren bir işlevidir. Zaman açısından bakılacak olursa planlanan işlere ne kadar zaman ayrılacağı, ne zaman başlanacağı ve bitirileceği önceden tespit edilen standartlara göre denetlenir. Koordinasyon bir kurumun sürekli ve düzenli çalışabilmesi için daha çok yönetici düzeyindekilere verilen seminer ve konferanslar olarak görülmektedir. Bu sayede yöneticiler ve yönetici adayları zamanında yetiştirilmiş olur. İleride karşılaşılabilecek yönetici açığı esnasında zaman kaybetmeden nitelikli, eğitilmiş, konusunda uzman yöneticiler, boşluğu doldurmuş olur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 181).

İşletme bütün bu fonksiyonları gerçekleştirirken, yönetim elde bulunan kıt kaynaklardan faydalanır. Yönetici, söz konusu kıt kaynaklarla en çok verimi ve

etkinliği sağlamak zorunda olduğundan zamanı, çok iyi değerlendirmeli ona göre de kullanmalıdır. Çünkü zaman geri döndürülemez, depolanamaz, alınıp satılamaz olduğundan paradan da kıymetlidir. Bu nedenle zamanı etkin ve verimli kullanmak yöneticinin en önemli işidir (Alpugan, 1994: 291).

Şu halde yönetici nedir? Erol Eren' e göre “ Emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimsedir” diğer bir ifade ile başkaları vasıtasıyla işğören ve başarıya ulaşan kimsedir. Ancak yönetici bu işi yaparken, bir zaman dilimi içinde her şeyden önce işğöreni örgütün amaçları doğrultusunda motive etmesi gerekir. Bunun içinde insanları tanıması, çalıştırmaya özendirilmesi bununla birlikte çalışma ortamını ergonomik hale getirmesi şarttır. Bunların neticesinde olumlu sonuçlar alınacak, yönetici hiyerarşik olarak yükselecek ve yukarı doğru çıktıkça rutin işlerle daha az uğraşıp yönetsel zamanı artıracaktır. Yani bu artan zamanı kontrol edebilecek, kendi istediği gibi kullanabilecektir. Böylece işletmeyi bir bütün olarak görebilecek, problemlere objektif yaklaşarak çözümler üretecek, yeni politikalar geliştirerek stratejik plan ve projeler oluşturup kullanabilecektir (Eren, 1998: 6).

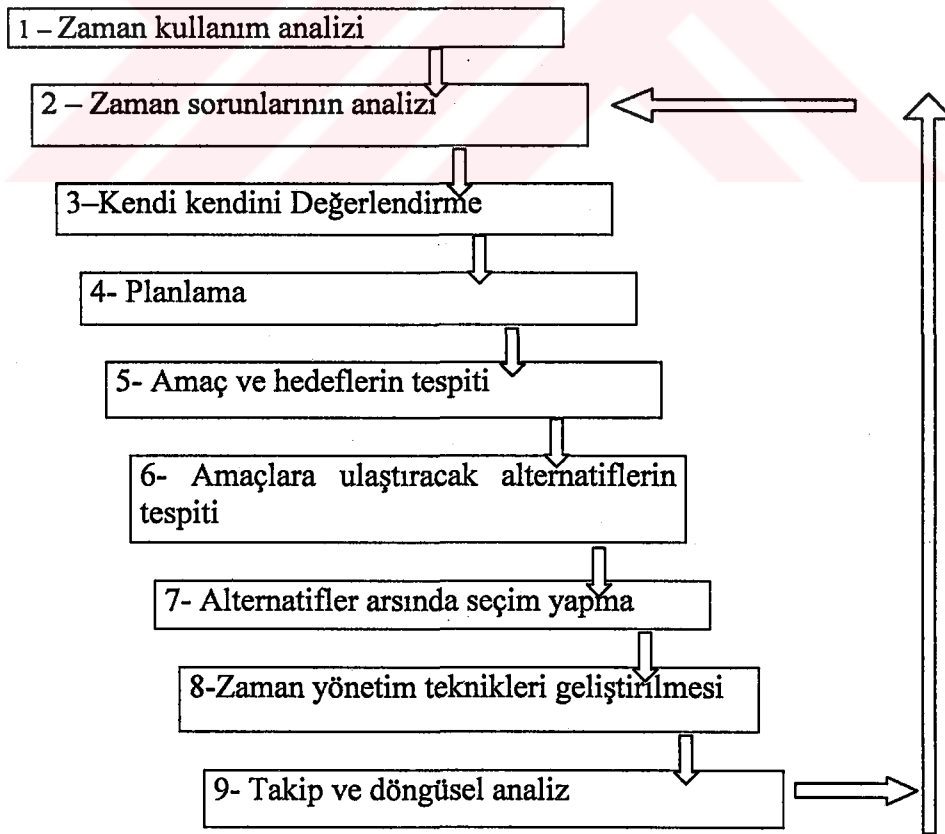
### 2.3. ZAMAN YÖNETİM DÖNGÜSÜ

Zaman yönetimi; analiz, planlama, tekrar analiz ve tekrar planlama şeklinde devam eden bir süreçtir. Bu süreç şekilde tanımlanan dokuz aşama ile açıklanabilir (Ferner, 1995:13).

1. Zamanın nasıl değerlendirildiğinin tespiti, kesin kayıtların tutulması, zaman cetvelleri (Zaman Kullanım Analizi ),

2. Hazırlanan zaman çizelgesinde problem oluşturan, zaman kaybına neden olan konuların tespiti ( Zaman Sorunları Analizi ),
3. Kendi kendini değerlendirme,
4. Planlama,
5. Amaç ve hedeflerin tespiti ve bunların önceliklerinin tayini,
6. Amaçlara ulaştıracak alternatiflerin tespiti,
7. Alternatifler arasında seçim yapma,
8. Zaman yönetim tekniklerinin tespiti,
9. Takip ve döngüsel analiz,

Şekil 2.1: Zamanın Yönetmel Döngüsü



### 2.3.1. Zaman Kullanım Analizi

Zaman yönetiminde birinci aşama, zamanın hali hazırda nasıl kullanıldığının tespitidir. Her ne kadar bu işlem lüzumsuz gibi görülse de zamanın nasıl ve ne şekilde harcadığı titizlikle incelendikten sonra belirlenebilen bir konudur. Bu şekilde bir çalışmanın içine girmek, zaman israfı gibi algılansa bile, zaman tüketiminin doğru bir analizi üzerine oluşturulacak stratejinin başarısı için şarttır.

Bununla beraber, zaman tüketim cetveli hazırlamak için zamanın olmadığını düşünen ve söyleyen çoğu insan zamanın, nerede ve nasıl harcadığını bilmemektedir. Tahmini olarak yapılacak zaman tüketim tespitleri işlerin bir kısmı için asıl değerinden fazla olurken, bir kısmı için ise, asıl değerinden daha az olacaktır. Sonuç olarak hedefte bulunan planlamanın yanlış verilere dayanıyor olması nedeni ile yapılan düzeltmeler, gereken noktalarda olamayacaktır. Ancak düzenli ve gerçeğe uygun hazırlanan bir zaman cetveli ile gözden kaçan ve toplamda anlamlı miktarlara ulaşan noktaların tespiti yapılabilir. Bu işlem için, günlük hayatımızla ilgili zaman kullanımı belki kategoriler altında değerlendirilebilir (Uluşahin, 1999:13):

1. Şahsi işler; yemek, uyumak, giyinmek, işe hazırlanmak vb.
2. İş hayatı; mühim projeler, rutin işler, telefonlar, toplantılar, ziyaretçiler vb.
3. Aile ile geçirilen zaman,
4. Şahsi gelişim çabaları,
5. Eğlenme ve dinlenme zamanları,
6. Boş zamanlar

#### 2.3.1.1. Zaman Cetveli

Zaman cetveli(Ek-1'e bakınız) kişiye kendisi ve işi hakkında önemli ipuçları kazandıran bir yöntemdir. Bir çok yöneticinin, gününü nasıl geçirdiği konusunda

sorulan sorulara çok detaylı cevap veremediği görülmüştür (Eilon, 1993: 28). Bu nedenle her ne kadar zaman israfı olarak görülse de küçük notlar halinde ve anında hazırlanan zaman cetvelleri günün değerlendirilmesi esnasında çok büyük önem taşımaktadır. Böylece her faaliyetin ne kadar zaman aldığı tespit edilmiş olur. Bu nedenle en azından yılda bir defa veya iş değişikliklerinde bu şekilde bir çalışma yapmakta fayda vardır. Zaman cetvelini kendi kendimize doldurabileceğimiz gibi bunu bir başkasının (asistan, stajyer) doldurması da mümkündür. Hatta bu şekilde daha yakın sonuçlara ulaşmamız mümkün olacaktır. Ancak başkaları tarafından tutulan zaman cetvelinde ayrıntıların kaybolması veya kişisel anların takibi konusundaki başarısızlıklar yöntemin sakıncalarıdır. Zaman cetveli tamamlandığında onu anlamlı kılacak bir çalışma yapmak ve içerdiği bilgiyi işlemek, yorumlamak gerekir. Bunu da aşağıdaki sorulara cevap arayarak yapmak faydalı olacaktır (Douglas, M. ve Donna Douglas, 1980: 59).

- a) Günün doğru giden işleri nelerdi ? Niçin ?
- b) Günün yanlış giden işleri nelerdi ? Niçin ?
- c) En önemli iş ile saat kaçta ilgilenilmeye başlandı ? Neden ?
- d) Bu konuyla daha erken ilgilenilemez miydi ?
- e) Zaman cetvelinde görülen genel alışkanlıklar nelerdir ?
- f) Günün ilk saatleri önemli işlerle ilgilenilerek geçti mi ?
- g) Günün en verimli aralığı hangi saatlerdi ? Neden ?
- h) Günün en verimsiz aralığı hangi saatlerdi ? Neden ?
- i) Günü en çok bölen iş ne, ya da kişi kimdi ?
- j) Bu bölme yaratılan sebepler nelerdir ?
- k) Bu bölünmeler nasıl kontrol edilebilir, azaltılabilir veya kaldırılabilir ?



- l) En büyük üç zaman tüketicisi nasıl yok edilebilir ?
- m) Önemli işlere ne kadar vakit ayrılabilir ?
- n) Önemsiz işlere ne kadar vakit ayrılabilir ?
- o) Yapılmasına gerek olmayan neler yapıldı ?
- p) Normalden daha az zaman harcayarak gerçekleştirilen işler hangileriydi ?
- q) Daha fazla vakit gerektiren işler hangileriydi ?
- r) Hangi işler başkalarına yaptırılabilir ?
- s) Zamanı daha iyi kullanmak için yarından itibaren neler yapılabilir ?

Bir başka yöntem de, herhangi birinin gelişigüzel aralıklar halinde yaptığımız işler hakkında bilgiler toplamasıdır. Bu yöntemle anlamlı bir sonuç elde edebilmek için yaklaşık günde 30 anlık gözlem ve 4 – 6 haftalık bir çalışma gerekecektir.

Zaman cetvelleri oluşturulduktan sonra bunların incelenmesi için her faaliyetin toplamda ne kadar zaman tükettiğini görmek açısından Ek-2'deki tabloya benzer bir çalışma yapmakta fayda vardır. Zaman cetvellerinin analizi yapıldığında ortaya çıkan sonuçların tahmin edildiği gibi çıkmadığı, genelde şaşırtıcı olduğu görülmüştür. Gerçekte çıkan sonuçlarla, tahmin edilen sonuçlar arasında önemli farklar olduğu, zamanın ne şekilde ve nasıl harcandığı bu cetvellerde ortaya çıkmıştır (Uluşahin, 1999:17-18).

### **2.3.1.2. Zaman Hırsızları**

Kişinin zaman yönetimini etkileyen, işlerini yapmasını engelleyen ve her türlü vaktini çalan faaliyetlere zaman hırsızları denir. Bunlardan en önemlileri de, sık yapılan telefon görüşmeleri, plansızlık, düzensizlik, bir konuya gereğinden fazla eğilme, anlık ziyaretler, toplantılar, kırtasiye işleri, hayır diyememek gibi kişisel disiplin eksikliklerinden oluşmaktadır.

Temelde zaman hırsızları iki ayrı özellik gösterirler (Uluşahin, 1999: 21):

1. Dış ortama bağımlı zaman hırsızları; telefonlar, anlık ziyaretler vb denetimi doğrudan bize bağlı olmayan kesintiler.
2. Dış ortamdan bağımsız, oto kontrol ile ilgili zaman hırsızları; plansızlık, düzensizlik, hayır diyememek gibi kişisel disiplin eksikliği vb denetimi doğrudan bize bağlı olan konular.

Bunun yanında zaman hırsızları durumlarına göre incelendiğinde aşağıdaki gibi sınıflandırılır (Bond, 1991: 198-199).

1. İnsan faktörüne bağlı zaman hırsızları:

- Çalışma asistana gereğinden fazla yardım etmek,
- Randevulara geç kalmak,
- Toplantı ve görüşülen konular bitmesine rağmen odayı terk etmemek,
- Başkalarının işleri ile uğraşmak,
- Birden fazla yerde olmaya çalışmak,
- Olumsuz düşünmek,
- İşleri son dakikaya bırakmak,
- Etrafta bulunan ve zamanımızı harcayan kişilere tolerans göstermek,

2. Günlük hayatta kullanılan aletler ( cihazlar ) nedeni ile zaman hırsızları:

- Çok fazla telefon görüşmesi yapmak,
- Bilgisayar kullanımında gerekli hıza ve alışkanlığa ulaşamamak,
- Yeni bir bilgisayar programını kullanmaya başlamak,
- Telefon rehberiyle çok zaman kaybetmek,
- Her türlü cihazın ( aracın ) kullanımında verim sınırlarını geçmemek,

3. Yöntem yanlışlıkları nedeniyle zaman hırsızları:

- Çoğunluğun yaptığı işleri aynı zaman aralıklarında yapmak,
- Gerektiğinden fazla işi tek başına yapmaya kalkışmak,
- Sıradan günlük işlerle çok uğraşmak,
- Kahve veya yemek aralıklarını gereğinden fazla tutmak,
- Zamanın farklı verimlilikte olan dilimlerini yeterince kullanmamak,
- Tüm dosyaları ortak olarak saklamak,
- Her konuyu tekrar kontrol etmek,
- Yapılanlar ile yapılması gereken arasında uyumun olmaması,

4. Gecikmek ve geç kalmak nedeniyle zaman hırsızları:

- Son gün veya son saate kadar beklemek,
- İşlerin alacağı zamanlar konusunda yanlış tahminlerde bulunmak,
- Yapmaktan hoşlanılmayan işleri geciktirme,
- Bir gün önceden planlama yapmaktan kaçınmak,

5. İşleri gereğinden fazla yüklenmekten dolayı oluşan zaman hırsızları:

- İş devretmekten kaçınmak,
- Yapabileceğinden fazlasını iş listesine almak,
- Teknik ayrıntılar ile fazla ilgilenmek,
- Mükemmeliyetçilik,
- Özel hayatın sorunları ile iş saatlerinde ilgilenmek,

6. Verimsiz planlama nedeniyle zaman hırsızları:

- Gereğinden fazla plan yapmak,
- Hedeflerden vazgeçmek,
- Günlük planın yetersizliği,
- Hedeflere ulaşmada modası geçmiş yöntemlerle çabalamak,

- Planları hayata geçirememek,
- Ön çalışma yapmadan plan yapmak,

7. İletişim yetersizliği nedeniyle zaman hırsızları:

- İletilmek istenenlerin çok fazla tekrar gerektirdiği durumlar,
- Gerçeği söylemekten kaçınmak, gerçeği başka formlara sokarak anlatmaya çalışmak,
- Kişilerin şikayetlerini yeterince dinlemek,
- Gereken yerlerde iletişimde yazılı ortamı yeterince kullanmamak,
- İyi bir dinleyici olmamak,
- İletişimde karşı taraf ile aynı yöntemleri kullanmamak.

### 2.3.2. Zaman Sorunlarının Analizi

Günlük zaman kullanımını incelediğimizde üç ayrı bölümden oluştuğu görülmektedir (Oncken, 1984: 75-80).

1. Üstlerce Belirlenen Zaman Tüketimi (Üstlerin istekleri doğrultusunda, yüklenilen işlerin getirdiği zaman aralıkları),
2. Sistemin Getirdiği Zaman Tüketimi (Sistemin gereklilikleri doğrultusunda yüklenilen işlerin getirdiği zaman aralıkları),
3. Kişisel Olarak Getirilen Zaman Tüketimi (Kişisel kararların gereklilikleri doğrultusunda yüklenilen işlerin getirdiği zaman aralıkları).

Bu bölümlerin temel gerekliliklerinden de anlaşılacağı üzere, ilk iki bölümü oluşturan zaman dilimleri üzerinde esneklik payı aramak çok uygun değildir. Aksi takdirde ya üstlerin isteklerini tam olarak yerine getirmeme ya da sistemin bulunan konuma yüklemiş olduğu görevleri karşılayamama durumu ile karşılaşılır. Her iki durumda da zaman yönetimi için öncelikli hedef olmaktan uzak zaman tüketim

aralıklarını tarif etmektedir. Bu nedenle geriye kalan ve kontrolü tamamen kişiye ait “kişisel olarak getirilen zaman kullanımı” aralıklarının en iyi şekilde kullanımı için gereken düzenlemeler yapılmalıdır.

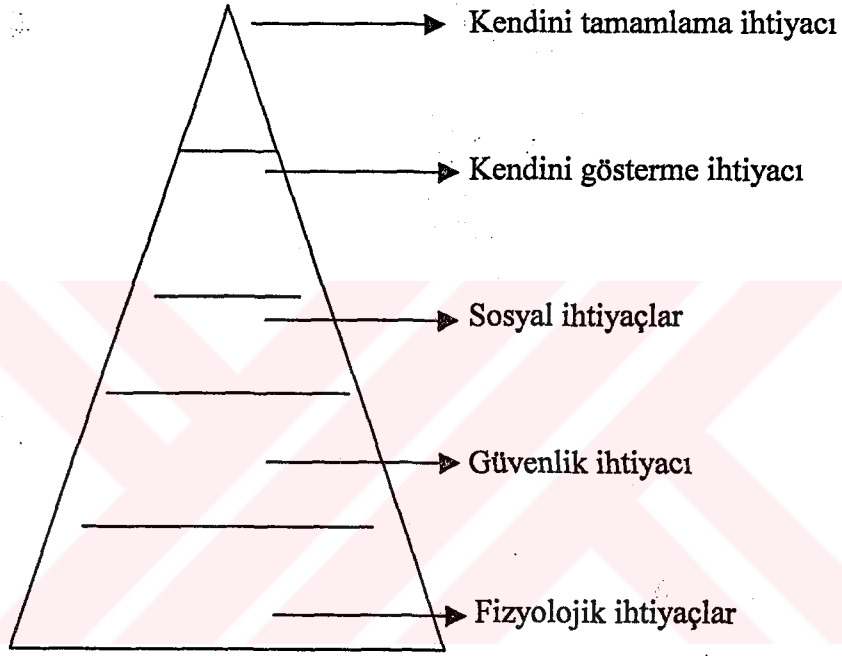
Çalışma ortamındaki faaliyetler temelde iki gruba ayrılabilir. Birincisi rutin işler, ikincisi ise yenilik getirecek, çözüm üretecek ve kişisel gelişmeleri sağlayacak çalışmalara vakit ayırmaktır. Ancak bu tür çalışmalar için gereken sessiz, sakin ve kesintisiz ortamlar bulmak her zaman mümkün olmayabilir. Burada mühim olan nokta bu zaman aralığının ayarlanmasının günlük çalışma saatleri içinde yapılması gerekliliğidir. Zaman yönetiminin gerekliliklerini incelerken değindiğimiz noktalardan olan “ daha uzun çalışma “ yaklaşımı çözüm değildir. Bu şekilde uzatılan zaman giderek normal çalışma zamanı olarak algılanmaya başlanacak ve temelde düşündüğümüz özel zaman aralığı hedefinden çıkacaktır. Böylece uzayan çalışma saatleri sonucunda azalan özel yaşam süreleri de kendi içerisinde çalışma dengelerini bozacaktır. Çalışma hayatındaki zaman kullanımları incelendiğinde, zamanı düzenli kullanamayan her kişinin potansiyel bir zaman bölücüsü olduğunu görebiliriz. Zamanı günlük dedikodu, bir gün önceki televizyon programları, futbol tartışmaları gibi konular ile tüketen bir kişinin bu konuları tartışacak ve zamanını aynı şekilde tüketecek en az bir kişiye ihtiyacı vardır. Zamanını iyi kullanmayan bir çevre, zaman kontrolünde önemli bir sakıncayı oluşturmaktadır. Bu durumun bilincinde olmak en azından geliştirilecek çözümlerin daha bilinçli şekillenmesine yardımcı olacaktır (Uluşahin, 1999: 25).

Karşılıklı zaman kullanımı etkileşimini olumlu yönde düşünersek, zamanı verimli kullanan her kişinin, muhatap olduğu çevre bundan olumlu yansımalar alacaktır.

### 2.3.3. Kendi Kendine Değerlendirme

Günlük iş planları, saatli randevular, toplantılar ve bu gibi zamana yönelik çalışmalar her ne kadar zaman yönetimi gibi görünse de bunlar zaman yönetiminin sadece bir parçasıdır. Zaman yönetiminin esas amacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de görülen kademelerde ilerlemek için gereken gelişmenin sağlanmasıdır.

Şekil 2.2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 1995: 395)



Daha iyiye gitmek için düşünülen hedefler her zaman net olmayabilir. Bazı hedefler diğer hedeflerin gerçekleşmesi için olumsuz etkiler yapabilir. Örneğin, mutlu bir aile yaşamı hedeflenmiş fakat aynı zamanda başarılı bir akademisyen olmak da aynı hedefler arasında düşünülmüş olabilir. İşte bu noktada bazı sıkıntılar kaçınılmaz olarak yaşanacaktır. Buradan da anlaşılacağı gibi hedefler arasında dahi önceliklerin belirlenmesi ve bu önceliklere göre bazı konuların ihmal edilmesi gerekebilir. Fakat bu amaçlardan birinin ihmal anlamına gelmemelidir. Bu da ancak iyi bir planlama ile aşılabılır (Uluşahin, 1999: 27).

Amaç ve tespitlerin belirli aralıklarla yeniden gözden geçirilmesi ve değişen ortama uyarlanması gerekmektedir. Çevrede süregelen değişimin oluşturduğu yeniliklerin doğru irdelenmesi ve ileriye yönelik anlamlı hedefler olması için bu periyodik tespitlerin yapılması lazımdır.

Öncelikle kuvvetli ve zayıf yönlerin tespit edilmesi ile temel bir değerlendirme sürecine gidilebilir. Fakat bu değerlendirmenin nesnel olabilmesi için çevremizden (aile ve arkadaş çevresi) bu konuda yorum almak daha olumlu olacaktır. Ortaya çıkan bu bilgiler ışığında, içinde bulunulan durum değerlendirilmeye ve bu duruma uygun çözüm hedefleri bulmaya çalışılabilir. Daha sonra, saptanan bu noktalardan öncelikli olanlarının seçilmesi ve bu önceliklere uygun hedefler için temel teşkil edecek aşağıdaki örnek vb. sorulara cevaplar aranmalıdır. Bu sorular saptanan konulara ve kişiye göre oluşturulmalı ve hedeflerin ortaya konulması için yardımcı olmalıdır (Uluşahin, 1999: 27).

- Fiziksel ve Sağlık Yönünden:
  - Günlük hayatımızın sağlıklı, dinamik durumu,
  - Görünüş kendine güven açısından durumun beklentilerin ve gerçeklerin durumu,
  - Yapmayı istediğiniz faaliyetlerin yaş grubumuz ile uyumluluğu,
- Duygu Yönünden:
  - Günlük hayatta fazla depresif bir yaklaşım içerisinde olup olmadığımız,
  - Olaylara olumlu veya olumsuz yönlerinden yaklaşıyor olmamız,
  - Arada sırada oluşan tersliklere bakış açımız,
  - Mizacımızın ve ruh halimizin sık değişip değişmediği,

- **Bilgi ve Eğitim Yönünden:**
  - Yazılı ortamı kullanma konusunda durumumuz,
  - Fikirlerimizi doğru şekilde aktarabilme,
  - Eğitim yönü veya durumundan memnuniyet eksik olduğu düşünülen yönler,
- **Profesyonellik ve Kariyer Yönünden:**
  - Tek olarak mı? Grup olarak mı? Çalışmayı seviyoruz?
  - Yaptığımız işten sık olarak geri bildirimler alabiliyor ve sonuçlarını doğrudan elde edebiliyor muyuz?
  - Çalışırken mutlu muyuz ?
  - İşimizi seviyor muyuz ?
  - İşin gerekliliklerine uygun muyuz?
  - Ücret olarak çalışmamızın karşılığını aldığımızı kabul edebilir miyiz?
  - Daha zor ve daha kazançlı işlerde çalışmak ister miyiz ?
- **Sosyal Yönlerden:**
  - İnsanlarla güven konusunda durumumuz nedir ?
  - İnsanların bize karşı güveni nasıldır ?
  - Sosyal açıdan ilişkilerimiz her iki yönlü sayılabilir mi?
  - Başkalarını kontrol etme ihtiyacı duyar mıyız?
  - Başkalarının bize bağımlı olmasını ister miyiz?
  - Rekabet ortamlarını sever miyiz?
- **Moral,Ruh Yapısı ve Ahlak Yönden:**
  - Çevremiz tarafından dürüst olarak görülür müyüz ?
  - Kendimize ait bir dünyada mı yaşıyoruz ?



-Bağışlayıcı yönümüz nasıldır ?

-Sıkıntı içersinde bulunan kişilere yardım etmekten çekinir miyiz?

#### **2.3.4. Hedef ve Amaçların Gerçekleştirilmesi İçin Planlama**

Planlama, zaman içinde ileriye dönük düşünme demektir.Yapılan planlarda değişen tek şey ne dereceye kadar ileriye dönük oldukları ve kesinlikleridir (Adair, J. ve Talbot Adair, 1999: 47).

Zamanı etkin ve verimli kullanabilmenin yolu plan yapmaktır. Plan günümüzden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, bunun içinde neler yapılması gerektiğinin kararlaştırılmasıdır. Böyle bir karar, plandır. Demek ki, karar vermek ve plan yapmak aynı şeyleri ihtiva etmektedir. Farkı ise planların birden fazla kararı içermesidir. Planlama, en genel anlamıyla gelecekte yapılacak işleri önceden tespit etmektir, şimdiki zaman ile gelecek arasında bir köprüdür. O nedenle ne yapıldığının tam olarak bilincinde olduğunda, yapılacak iş belirlenebilir ve yapılan işle yapılması gereken işin karşılaştırma imkanı bulunabilir (Keenan, 1996: 17).

Bu noktaya gelmeden önce öncelikli hedeflerin tespit edilmesi bu hedefler için gerekli işlemlerin seçilmiş olması ve bu işlemlerin ölçülebilir kriterlere dayandırılmış olması gerekir. Daha sonra, işlemlerin doğru bir sıralamaya sokulması ve bu işlem için gerekli kaynakların hazırlanması ile gerekli alt yapı oluşturulmuş olacaktır. Esasında planlama, bu amaçların elde edilebilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir. Çünkü fonksiyonlarla işletmenin amaçlarını ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yarayan yardımcı bilgiler toplanır (Efil, 1998: 74).

Bu açıklamalardan sonra planlamaya şu açıdan da bakılabilir; planlama herhangi bir konu ile ilgili olarak ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden,

hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeye çalışır. Bu soruların cevapları da plandır. Eğer kişiler yönetici olsun olmasın, yaptığı bir işle ilgili olarak bu sorulara cevap verebiliyorsa planı var demektir. Bu soruların cevabı yoksa, plan yok demektir. Dolayısıyla bu temel planlama sorularını kişilerin yapmakta oldukları işlerin her aşamasına uygulamak ve o konularda planı olup olmadığını anlamak mümkündür (Usta, 2001: 31).

Planlama için harcanan zaman önemlidir. Bunun için yapılan iş planlamaya değer olmalıdır. Zamanları olmadığı gerekçesiyle planlamaya karşı çıkan yöneticiler, uzun vadede kazanacakları zamanı ve elde edecekleri yüksek verimi görmemektedirler. Planlama için ayrılan her dakika uygulamada üç ya da dört dakika kazandırmaktadır (Mackenzie, 1989: 61).

#### **2.3.4.1. Planlamanın Özellikleri**

Her plan, açık bir hedef ve bunu izleyen adımları kapsamalıdır. Bu adımlar; kolay tanımlanabilir, ölçülebilir, zaman çizelgesi olan, ilerlemeyi karşılaştırmak için denek taşları bulunan, geribildirim alınabilecek adımlar olmalıdır.

İyi ve uygulanabilir bir plan, planı yapana ve çevresindekilere yol gösterir, rehber olur. Yöneticiler arasında düzenli bir haberleşme ve koordinasyonu sağlar, böylece hiyerarşiyi yukarıdan aşağıya harekete geçirir, motive eder. Planlamanın bir özelliği de yeni alternatifler üretme ve araştırma sürecidir ve en iyi kararları almaya ve uygulamaya yöneltir. İyi planlama, yetki devrini kolaylaştırarak uygulamanın astlara yaptırılması yolunu açar. Planlama yolu, genel ve uluslararası çevre faktörlerini değerlendirme ve kuruluşun etkinliğini artırma aracıdır. Planlama en uygun strateji seçimi ve kaynakların bu strateji etrafında optimum dağılımını sağlar (Eren, 1998: 12-22).

Kabul edilen bir plan, kabul edenlerin sorumluluğunu gerektirir. Planlama sürecindeki yöneticiler, izlenmesi gereken yolda belirtilen hedeflere ulaşırken, zamanı etkin kullanarak, sorumluluğu üstlenmelidir.

#### **2.3.4.2. Planlamanın Çeşitleri**

##### **i - Stratejik Planlar:**

Stratejik planlar, genel amaçlara erişmek için işletmenin faaliyet alanlarını, pazarlarını belirleme ve maddi – beşeri kaynakları bu faaliyet sahalarına tahsis etme çabalarıdır. Stratejik planlar, işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından ve uzun faaliyet dönemleri için hazırlanırlar. Diğer planlar ise stratejik planların ayrıntılarını ve onu gerçekleştirmeye yardım etmek amacıyla hazırlanır. Stratejik planlama sürecinde önce kuruluşun genel amaçları belirlenir. Bu amaçları gerçekleştirmek için kuruluşun yakın, genel ve uluslararası çevre koşulları analiz edilerek bu çevreler içinde faaliyette bulunmak, faaliyetleri geliştirmek veya genişletmek için imkanlar fırsatlar, tehlikeler ve sıkıntıların neler olduğunun teşhis edilmesine çalışılır. Böylece kuruluşa dost ve aynı zamanda düşman olabilecek çevre unsurları tanınmış olur (Eren, 1998: 122).

Daha sonra bu çevre içinde faaliyette bulunacak kuruluşun genel olarak ve işletme fonksiyonları bakımından güçlü ve zayıf taraflarının belirlenmesi diğer bir ifade ile içe bakış veya kendini yoklama ve değerlendirme yapılır. Böylece hem dış hem de iç tanı süreci tamamlanır. Bulgular kuruluşun bu çevrede ve rakipler karşısında nasıl hareket edeceği konusunda yöneticileri yönlendirecektir.

Stratejik seçim faaliyeti de tamamlandıktan sonra sıra eldeki beşeri kaynakların faaliyet alanlarına ve pazarlara dağılım ve görevlendirilmesinin yapılmasına gelecektir. Organizasyon yeniden gözden geçirilirken mevcut yöneticiler de izlenerek stratejinin

türüne göre çalışanı motive edecek bilgi, beceri ve tecrübeye olmalıdır (Alpugan vd. 1997:149).

Lider kadroları da yeni stratejilere uygun biçimde belirlendikten sonra, sıra kuruluşun izlediği politikaları gözden geçirmeye gelecektir. Politikaları yeniden oluşturmak da stratejik planlama sürecinin en önemli evrelerinden biridir. Stratejik planlama sürecinin sonuncu evresi ise kontrol ve değerlendirmedir (Eren, 1998: 122).

#### ii- *Taktik Planlar:*

Stratejik planlar yapıldıktan sonra bunların uygulaması için taktik planlara ihtiyaç vardır. Taktik planlar işletmenin stratejisinin kısımlara ayrılarak icra edilmesi veya uygulanmasını gerekli kılar. İşletmelerde birden fazla taktik plan yapılmaktadır. Çünkü kuruluştaki her işletme fonksiyonu için taktik plan geliştirilmesi zorunludur. Bu planları orta kademe yöneticileri geliştirirler. Daha sonra geliştirilen bu planlar tüm orta kademe yöneticilerin ve planlamadan sorumlu yönetici varsa onun da katılacağı planlama komitesi toplantılarında birbirleriyle uyumlaştırılmalıdır. Taktik planlar, stratejik planlardan zaman ufku bakımından daha kısa sürelidir (Eren, 1998: 125).

Martin Scoot'a göre taktik planlama; günü, haftayı ve ayı planlamakla ilgili uzun vadeli, orta vadeli, kısa vadeli planlar yapmaktır. Uzun vadeli plan yıllıktır ancak çok kabataslak olup önündeki yıl için genel bir izlenim verir. Orta vadeli plan ise gerçek zaman planlamasına geçildiği evredir, dört ya da sekiz haftalıktır. Belki bir dönem için ajandasına randevularını ve kesin sözlerini yazarak, kendisine kalan zamanı hesaplar. Daha sonra ajandadan yapması gereken önemli işlerin listesini çıkarır, aylık bütçeyi hazırlar. Son aşamada ise planın en önemli maddelerini ajandasına işaretlerken, yüksek konsantrasyon gerektiren işleri sabaha yerleştirir. Kısa vadeli planlar normalde günlük planlardır, ancak bazen iki yada üç günlük planları da kapsayabilir. Sabah

erken kalkan, o gün ne yapacağını bilmeli, işe başlamalı günün sonunda her zaman bir gün sonrasının planını yapmalıdır. Sabah çoğu insan daha verimli olur, bu nedenle önemli ve zor işler bu saatlerde çözülebilir, rutin işler ise öğleden sonraya bırakılabilir. Ancak bugünün işi yarına bırakılmamalıdır. Başarılı bir hayat, başarılı günlerden oluşur ve başarılı bir gün de genellikle planla başlar. Plan olmadan karmaşa hüküm sürecektir (Scoot, 1997: 188).

*iii- Eylemsel Planlar:*

Eylemsel planlar taktik planların icrasını kolaylaştırmak ve onlara destek olmak amacıyla organizasyonun alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanır. Bu planlar, normal olarak kesin, somut ve rakamlarla ifade edilebilen belirsizlik riskini en az taşıyan eylem programlarından oluşur. O nedenle bu tür planlar, kısım yöneticilerinin aylık, haftalık, hatta günlük programlarını oluştururlar (Eren, 1998: 125).

*iv- Tek Kullanımlı Planlar:*

Bu tür planlar bir defalık kullanılmak amacıyla oluşturulurlar. Bunlar tekrar kullanılma şansına sahip değildirler. Çünkü onların uygulama şartları zaman içinde değişmiştir. Örneğin taktik ve eylem planlar ve hatta stratejik plan kendi zaman periyodu için kullanılırlar ve bir daha kullanma şansına sahip değildirler. Eylem planlarının içerdiği programlar ve programların içinde bulunan, onların alt bölümünü oluşturan ve onlardan kısa zaman süresine haiz olan projelerde bir defalık kullanılmak üzere hazırlanırlar (Eren, 1998: 126).

*v- Sürekli Planlar :*

Yöneticinin bütün faaliyet ve eylemleri için ayrı ayrı planlar hazırlaması tümüyle mümkün olmaz. Bunu önleyebilmek ve yöneticiye kolaylık sağlamak için benzer durumlarla karşılaşıldığında devreye girecek planlar hazırlanır. Bunlara sürekli

planlar denir. İşletme politikaları ve standart işlemler ile bir işin en iyi yapılacağını gösteren usul ve kurallar bu tip planlardandır. Bunlar yöneticinin boşuna emek ve zaman harcamasını önleyeceği gibi, yetki devrini kolaylaştırma, uzun süre denenerek geçerlilik kazanan yöntemlerin kullanılmasını sağlama, gereksiz masrafları önleme, eşgüdüm ve denetime yardımcı olma gibi yararlı hizmet ederler (Can vd. 1996: 125).

*vi- Durumsal Planlama:*

Zaman içinde çevrede ya da kuruluş içinde öngörülme, beklenmeyen gelişmeler ortaya çıktığında, planlarda acil değişimler veya durumsal koşullara göre yeni alternatif planların yapılması durumudur. Diğer bir deyişle, acil değişim şartlarının gerektirdiği planlarda ki, durumsal değişikliklerdir. Bu durum şartlar gerektirdiği takdirde planlarında değiştirilmesinin zorunluluğunu ortaya koymaktadır (Eren, 1998: 126).

**2.3.4.3. Planlamanın Nedenleri**

Meşgul olmaktan daha kolay hiç bir şey yoktur, ama hiçbir şey verimli olmaktan daha güç değildir. Yöneticinin en zor görevi düşündürmektir ve onlar bu görevi genellikle ihmal ederler. Bernard Baruch şöyle der, “Bildiğim bütün yenilgiler, işlediğim bütün hatalar, özel yaşantılarda ve iş hayatında gördüğüm bütün budalalıklar düşünmeden yapılan işler sonucudur”(Joseph, 1996: 61).

Yönetim planlamayla başlar. İyi bir plan, planı yapana, çevresindekilere, faydalı bazı amaç ve hedeflerle birlikte bunlara ulaşabilmelerini sağlayacak projeleri göstermelidir. İyi bir plan üstlenilen işin başarıyla tamamlanmasını sağlamalıdır. Planlama; Kim? Ne zaman? Nasıl? Nerede? Ne? Neden? Sorularına cevap vermelidir. Bu sorulara cevap verebilmek ise iyi bir planlamayı gerektirir (Uluşahin, 1999: 34).

Alec Mackenzie'ye göre planlamanın nedeni "Nereye gitmek istediğinizi ve oraya nasıl gideceğinizi mantıklı bir biçimde önceden kararlaştırmaktır." Bu iş yapılıncaya kadar harcanan çabaların doğru yönde olduğundan emin olamazsınız, insan hangi limana gittiğini bilmezse hiçbir rüzgar onun için yararlı olamaz. Esen herhangi bir rüzgara kapılarak iyi bir limanı bulan pek az kişi vardır. İyi bir plan yapılmadan kazanılan başarılar iyi yöntemin değil şansın eseridir.

Planlamanın nedenlerini özetleyecek olursak; kişiye zaman kazandırır, krizleri önler, kişinin panik olmasını engeller. Öncelikler planda belirlenmiştir. Hangi işleri kimin yapacağı detaylarıyla açıklanmıştır. Bunların sonucunda plan yapanlar ve uygulayanlar başarıya ulaşırlar.

### **2.3.5. Hedef ve Amaçların Tespiti**

Her insanın kendine göre tanımlanmış bazı hedefleri vardır. Hedeflerin varlığı ilerlemek için kaçınılmazdır. Bu hedefler sayesinde kişi motive olur, bu hedeflere ulaşmak için çaba sarf eder. Gelişme ilerleme yolunda bu denli önemli olan hedeflerin saptanması da çok önemlidir. Saptanan hedeflerin fazla uzak, ulaşılması zor olması tam ters bir etki yaparken bu hedeflerin kolay ve yakın olması hedefi anlamsız kılacaktır. Bu nedenle hedef planlamasında zayıf ve kuvvetli yönlerin nesnel olarak değerlendirilmesi çok önemlidir (Usta, 2001: 41).

Kişi kendisini nesnel olarak değerlendirdiğinde, güçlü ve zayıf yönlerini açıkça ortaya koyduğunda hedeflerin doğru şekillendirilmiş birer hedef olduğu söylenebilir mi?

Alt Hedefler :

- Yapılan işe daha uygun elemanlar bulmak,
- Yeni ürünler geliştirmek,

- Yeni pazarlara açılmak,
- Pazar payını artırmak vb.

Alt hedeflerin de ayrıca tanımlanması ile başarılı bir hedef çalışması yapılmış olacaktır. Seçilecek hedeflerin daha iyi incelenebilmesi ve önceliklerinin saptanabilmesi için bunların öncelikle ana başlıklar halinde ayrılması gerekir (Usta, 2001: 42).

1. Meslek Kariyer Hedefleri
2. Ailesel Hedefler
3. Kişisel Hedefler

### **2.3.6. Amaçlara Ulaştıracak Seçeneklerin Tespiti**

Bu aşama, gelecekte belli bir zaman süresi sonunda ulaşılması kararlaştırılmış durum veya konuma “nasıl, ne yaparak” ulaşılabileceğinin irdelenmesi, incelenmesi ve bu yolların belirlenmesini kapsamaktadır.

Alternatif yolların veya seçeneklerin belirlenmesi olarak adlandırılan bu aşama esasen karar verme sürecindeki aşamaların benzeridir. Burada da yaratıcı olma, mevcut ve daha önce kullanılmış yollardan farklı bir yol bulabilme, zaman yönetimine avantaj sağlayacak yollar bulabilme gibi hususlar söz konusudur (Usta, 2001: 43).

Bazı işletmelerde uygulanan ve görevi sadece yeni yol ve seçenekler bulmak üzere düşünmek olan “think tank” uygulamaları, planlama sürecinin bu aşaması ile ilgilidir (Koçel, 1995: 69).

Bu aşamanın sonunda, belirlenmiş olan hedefe ulaştıracak yollar ortaya çıkmış gerekli özellikleri ve şartları açısından değerlemeye tabi tutulmuş ve olumlu ve olumsuz yönleri itibariyle sıralanmış olacaktır.

Bu noktaya gelmeden önce, öncelikli hedeflerin belirlenmiş olması, bu hedefler için gerekli işlemlerin seçilmiş olması ve bu işlemlerin ölçülebilir kriterlere



dayandırılmış olması gerekir. Daha sonra, işlemlerin doğru bir sıralamaya sokulması ve bu işlem için gerekli kaynakların hazırlanması ile gerekli altyapı oluşturulmuş olacaktır (Uluşahin, 1999: 32).

İşlemlerin sıralanması bazen çok önemli değilmiş gibi görünse de yapılan işlerin içeriğine ve birbirlerini etkileme durumlarına göre sıralama çok büyük önem taşıyabilir. Bu nedenle her işlem diğerleri ile bir bütün olarak değerlendirilmeli ve bu duruma göre karar verilmelidir.

Çoğu zaman hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılacak işlemler birtakım kaynaklar gerektirir. Bunun yanında kaynak gerektirmeyen hedefler de vardır. Örneğin, bırakılmak istenen bir davranış da bir hedef olabileceği gibi bu hedefi gerçekleştirmek için kaynak ihtiyacı olmayacaktır. Fakat bunun yanı sıra birçok hedef birtakım kaynakları, en azından temel kaynak olan zamanı gerektirecektir. Her kaynakta olduğu gibi zamanın da limitleri baştan belirlenmeli ve planların geçerli bir zaman temeline oturtulması sağlanmalıdır. Kullanılan zamanın niteliği, niceliğinden daha önemlidir. Burada temel ilke, zamanın en iyi şekilde değerlendirilmesidir (Usta, 2001: 44).

Her insan için günün saatleri, haftanın günleri farklı anlamlar taşır. Bu anlamların dışında, vücudumuz için bu zaman aralıkları farklı potansiyel zamanları teşkil eder. Her kişi için sabahın erken saatleri verimli olmayacağı gibi, her sabah da aynı kişi için farklı verimlilikler taşıyabilir. Bütün bu değişimleri taşıyan biyo ritim veya biyo döngüler, yapılan işi verilecek kararları doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle yapılacak öncelikli işleri en verimli zaman aralığına denk düşürmek, o işin verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır (Uluşahin, 1999: 38).

### 2.3.7. Alternatifler Arasında Seçim Yapma

Bu aşamanın özelliği seçim yapma işidir. Seçim yapma zaman kaynaklarının nasıl ve ne yaparak kullanılacağına belirlenmesi işidir. Seçim yapma belli bir yöne kanalize olma (commitment) işidir (Koçel, 1995: 69).

İş hayatının temelini oluşturan karar süreçleri her an karşı karşıya kalınan konulardır. Bu kararların önemi arttıkça gösterilmesi gereken özen de artmalıdır. Örneğin yıllık tahminler veya bütçe planlaması gibi hassas konuların karara bağlanacağı günler özellikle yorgunluk ve benzeri gibi vücudun biyo döngüsü açısından olumsuz etkileri bulunan faaliyetlerden uzak durmaya çalışmakta fayda vardır. Böylece yapılacak işe uygun bir psikolojik taban oluşturulmuş olur. Hedefler arasından seçim yaparken de gerek kişinin psikolojik durumu gerekse seçim yapılacak hedef arasında bir uyum aranmalıdır. Ayrıca yapılan değerlendirmelerde kayda alınmalıdır ki, unutulmasın seçim yaparken tekrar tekrar geriye dönülmesin. Çünkü insanların çoğu hatırlama kapasitelerini fazla büyütürler, belki de hatırladıklarının bilindiği ama unuttuklarının pek fark edilmediği içindir (Scott, 1980: 63).

Kişiye gelen algıların çoğu önemlidir, böylece bunlar bir ya da iki saat içinde unutulur. Unutma grafiğindeki çizginin önce yükseldiği görülür. Karmaşık veriler karşısında beyin bu bilgileri hazmeder önceki bilgisiyle kaynaştırır ve duyduğu ya da gördüğü bir şeyi ilk anda algıladığından, daha iyi anlaması hemen hemen bir saat alır. Ancak çok geçmeden bilgiler pas tutar. Kişiye ulaşan bilgilerin çoğunun hatırlanması gerekmez ve bu kullanılmayan bilgi bellekten çabucak silinir gider. İlginç ya da önemli olan bilgilerin hatırlanma olasılığı daha yüksektir. Ancak hatırlamaya gerek görülmeyen bilgiler de unutulur gider. Bundan dolayıdır ki, seçim yaparken dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de seçeneklerin kayda alınmasıdır (Uluşahin, 1999: 46).

### 2.3.8. Zaman Yönetim Tekniklerinin Geliştirilmesi

Etkin bir uygulama ancak zamanı iyi yönetmekten geçer. Zamanı yönetmek de zaman öldüren tuzaklardan kurtulmak ve bu tuzaklardan kurtulmak için teknik geliştirmekle olabilir. Bu konu ilerleyen bölümlerde detaylıca açıklanacaktır.

### 2.3.9. Takip ve Döngüsel Analiz

Geliştirilen ve uygulanan zaman yönetimi, zamanı etkin ve verimli kullanma teknikleri doğrultusunda elde edilen sonuçlar değerlendirilmeli, takip edilmeli ve bundan sonraki uygulamalar için gözden geçirilmelidir.

Zaman yönetimi döngüsünün son aşaması olan bu kısımda belirlenen hedefler, yapılan ve uygulanan planlar gözden geçirilmelidir. Gözden geçirmeler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmeli ve yapılan planlarla karşılaştırılmalıdır. Karşılaştırma sonucunda uygulanamayan ya da gerçekleştirilemeyen planlar gözden geçirilmeli ve uygulanabilir ya da gerçekleştirilebilir planlar yapılmalıdır (Scoot, 1997: 197).

Hiç kimse, programı ne kadar mükemmel olursa olsun, sadece bir kursa katılarak herhangi bir beceride iyi olmayı öğrenemez. Gereken şey sistemli bir analizle çok fazla alıştırmayı yapmak ve bunu gelecekteki hedefleri belirlemekte ve planlar yapmakta kullanmaktır. Her planlanan faaliyetin sonunda, planlanan işle gerçekleşen iş ve performans ölçülmelidir. Performansı ölçmek için şu soruların sorulması gerekir (Usta, 2001: 47):

- Bu planla ne yapmak hedeflenmişti?
- Ne yapıldı?
- Aradaki fark nedir? Neden?
- Bu plan iyi uygulandı mı?
- Bu plandan alınacak ders var mı?

Bu soruların cevapları takip ve döngüsel analiz için yeterli olacaktır. Ancak hedeflenen sapmalar olması durumunda sapma nedenleri üzerinde düzeltici faaliyetlerin belirlenmesi ve önlemler alınması gerekmektedir.

## **2.4. YÖNETİM FONKSİYONLARI ve ZAMAN YÖNETİMİ**

### **2.4.1. Planlama ve Zaman**

Planlama ve zaman yöneticinin yapmış olduğu planlamanın, ne kadar süreyi kapsayacağı konusuyla ilgilidir. Hazırlanan plan türüne göre uzun, orta ve kısa süreli olmak üzere üç şekilde incelenebilir. Uzun zaman süresine sahip olan planlar stratejik nitelikte kapsamı oldukça geniş planlardır. Kuruluşların başarıları artık uzun dönemli planlara bağlıdır. Bu planları örgütün üst düzey yöneticileri yapar. Bunlar, yeni bir yatırım veya yatırıma son verme, yeni bir ürün çıkarma, değişik teknoloji uygulama ile ilgilidir. Genellikle bu planların tamamlanması veya uygulanması beş yıldan fazla bir süre gerektirir (Alpuğan, 1998:320).

Örgütün alt kademelerinden yukarıya doğru çıktıkça planlama gerek muhteviyat gerekse zaman yönünden uzun süreli ve kapsamlı olmaya yönelir. Bütçeleme bu konuda bize daha geniş bilgiler verebilir. Bütçe, belli bir süre içinde bir işletmenin eylemlerini planlama ve kontrol aracıdır. Planlama evresinde bütçe hazırlanır ve hazırlanan bütçe daha sonra yapılan harcamaların plan sınırları içinde kalmasını denetleyen bir araç olur. İşletmenin genel bütçesini yapabilmek için her bir bölüm kendi alt kısımlarından kendi bütçelerini hazırlamalarını isteyerek bölümün bütçesinin oluşmasını sağlar. Böylece her kademe kendi bütçesini planlar. Sonuçta üst kademe bunları birleştirerek genel işletme bütçesini ortaya çıkarır. Orta zaman süresine ilişkin planlar ise daha çok fonksiyonel birimlerle ilgilidir. Bu planlar taktik amaçları

gerçekleştirmeye hizmet ederler. Taktik planlar, stratejik planların alt planlarıdır. Çünkü stratejik planların uygulanabilmesi için taktik planlara ihtiyaç vardır. Bunlar genellikle bir veya iki yılı içine alan planlardır. Bu planları, işletmenin orta kademeli yöneticileri geliştirirler. Taktik planlarla stratejik planların birbirleriyle uyumlu olması, gelişmemesi gerekir (Can vd. 1996: 122).

Kısa dönemli planlar dendiğinde akla operasyonel veya eylemsel planlar gelmelidir. Eylemsel planlar, taktik planların uygulamasını kolaylaştırmak ve onlara destek olmak amacıyla örgütün alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanır. Bu planların süresi günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık gibi değişkenlik gösterir (Alpugan, 1998: 322). Yukarıda bahsedilen planlar hazırlanırken, etkin bir yöneticinin önceliklerini belirlemesi gerekir. Öncelikler belirlenirken yapılacak işler temelde iki kategoriye ayrılabilir; Acil ve Önemli İşler.

Şekil 2.3: Zaman Yönetim Çizelgesi (Smith,1998: 40)

		<b>Yüksek Aciliyet</b>	
		Buraya acil ama önemli olmayan işleri yazınız	Buraya hem önemli hem de acil talepleri yazınız
		Bu karedeki işlere vakit harcamaktan nasıl kaçınabilirsiniz	Bu işleri yapmak için yeterli vakit olduğundan nasıl emin olabilirsiniz?
<b>Düşük Önem</b>		Buraya önem olarak düşük ve acil olmayan işleri yazınız	Acil olmayan ama önemli olan işleri buraya yazınız
		Başka bir şey üzerinde çalışmanız gerekirken bu basit şeyleri yapma eğiliminden nasıl kaçınırsınız?	Bu işler acil olmadığı için onları ertelemekten nasıl sakınırsınız?

## Kareleri Kullanma

Şekilde de belirtildiği gibi zaman yönetimi çizelgesi dört kareden oluşmaktadır (Smith,1998:39).

- Üst Sol Kare: Bu kısım görece daha az önemli ama acil yapılması gereken işleri gösterir. Bu işler kişiyi sıkıştırdığı için çabuk bitirilmesi gerektiği yönünde bir eğilim vardır. Ama asıl sorun onlar üzerinde çok vakit harcanmasıdır. İdeal olanı bu işlerle mümkün olduğu kadar çabuk ilgilenilmesidir. Örneğin:

1. Amaçsız telefon görüşmeleri,
2. Bazı mektup ve raporlar,
3. Hemen yapılması gereken bazı işler,
4. Popüler faaliyetler.

- Alt Sol Kare: Ne önemli ne de acil işleri ihtiva eder. Buradaki tehlike bu işler, kolay olmasından ya da uğraşılmasından hoşlanıldığından, onlar için çok vakit harcanmasıdır. Çözüm, bu işler biraz aciliyet kazanana kadar, daha önemli işlerle ilgilenilmesidir. Bu kısma mümkün olduğu kadar az zaman ayrılmalıdır.

Örneğin:

1. Boş işler,
2. Bazı telefon konuşmaları,
3. Kaçış faaliyetleri,
4. İlgisiz yazışmalar,
5. Aşırı televizyon izleme.

- Üst Sağ Kare: Hem önemli hem de acil işleri ihtiva eder. Buradaki tehlike ise bu tür işlere gerektiği kadar dikkat ve önem verilmediği için son dakikaya

bırakılmalarıdır. Eğer bu gruptaki işlere daha fazla vakit ayrılmak isteniyorsa, sıradan işler başkalarına verilebilir. Örneğin:

1. Krizler,
  2. Çözüm bekleyen sorunlar,
  3. Belirli bir sürede tamamlanması gereken projeler, toplantılar, hazırlıklar
- Alt Sağ Kare: Önemli ama acil olmayan işleri ihtiva eder. Genellikle ilerdeki bir tarihe kadar bitirilmeleri gerekir. Buradaki tehlike, acil olmadıkları için sık sık ertelenmeleri ya da hiç yapılmamalarıdır. Eğer bu tür işlerin bir son mühleti varsa sağ üst kareye girene kadar, daha acil bir vaziyet alacaklardır. Bu tür durumlarda söz konusu işlerin yapılması için kriz yönetiminin uygulanması gerekecektir. Örneğin:

1. Hazırlık yapma,
2. Önlem alma,
3. Değerlerin belirlenmesi,
4. Planlama,
5. İlişki kurma,
6. Kendini yenileme,
7. Güçlendirme.

Acil mi yoksa önemli mi?

Acil olan ile önemli olan arasındaki ayrımı bilmek, zaman tasarrufunda çok önemli rol oynar. Çoğu zaman kişi, başkalarının isteklerini yerine getirmekten kendi asli işlerine zaman ayıramadığını hisseder. Bu normal olarak sizde “zamanı ben kullanamıyorum aksine o beni yönlendiriyor” düşüncesi meydana getiriyordur. Ama bu sorundan kaçınmanın en iyi yolu önemli görevler ve acil görevler arasındaki ayrımı

iyi yapmaktır. Ancak çoğu zaman acil ile önemli olan birbirine karıştırılmaktadır. Önceliklerin acil olana mı, yoksa önemli olana mı, verileceği bu işleri hangi faktörlerin önemli, hangi faktörlerin acil yaptığını bilmekle mümkün olur (Keenan, 1996: 20).

İşleri önemli yapan hususlar kişisel, çevresel ve yönetsel faktörlere bağlı olabilmektedir. İş dünyasında ve çevrede yaşanan sürekli değişim ve gelişim takip edilmelidir. Çünkü yukarıdaki çizelgede bahsedilen unsurlar statik değil dinamik unsurlardır.

İşleri acil yapan hususlar ise zamanın boyutuna bağlıdır. Kimi zaman işlerin önemi artmasa dahi, aradan geçen zaman işi daha acil hale getirebilir. Bu durum çoğu zaman kişilerin, önemli olmayan işlerini ertelemelerinden kaynaklanabilmektedir.

Pareto Prensibi:

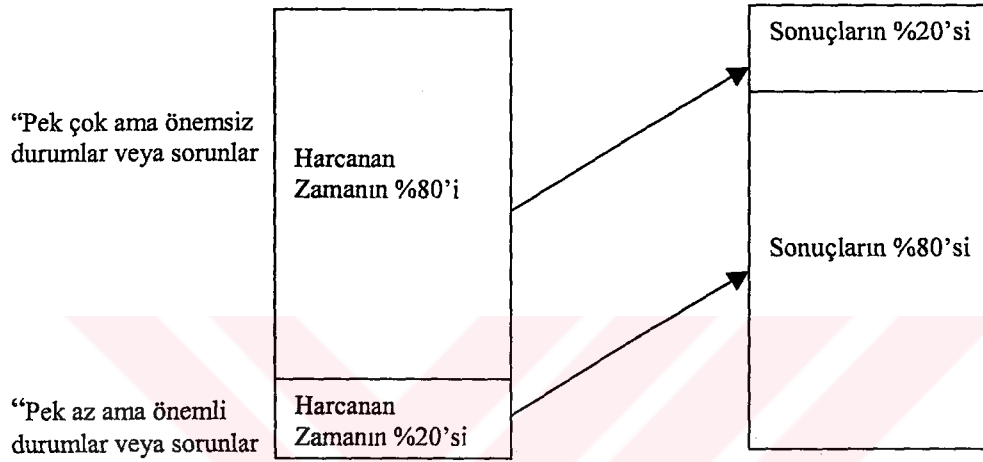
Yukarıda belirlenen kareler arasında bir zaman dengesi kurulması gerekir. Bu zaman dengesini kurabilmek için, pareto prensibinden yararlanılabilir. Pareto ilkesi bir gruptaki önemli birimlerin o gruptaki toplam birimlerin sadece küçük bir bölümünü içerdiğini belirtir. Bu ilkeye göre en önemli birkaç faaliyete ayrılacak zaman yaklaşık %20 genellikle bizi daha etkin sonuçlara yani %80'e götürür. Bu ilkeye göre yöneticiler, faaliyetlerini birkaç önemli olay üzerinde yoğunlaştırırlar. Böylece en yüksek seviyede verime ve etkinliğe en kısa zamanda ulaşırlar ( Fritz, 1994: 45).

Planlamanın en büyük getirisi yöneticiye zaman kazandırmasıdır. Zamanını iyi kullanan yönetici hayatının standardını yükseltir ve geçen zamandan kendisi ve örgütün amaçları açısından en iyi biçimde faydalanır. Planlamada harcanacak zaman süresi de önemlidir. Hızlı değişmelerin olduğu şartlarda hızlı kararlar almak gerekir, ama gerekli araştırma yapılmadan alınacak kararların isabet derecesi azdır. Böyle bir durumda hız



ile isabet arasında optimal bir denge sağlanmaya çalışılmalıdır. Zamanımızın ancak %60'ına hükmedebiliriz. Zamanımızın %40'ını kontrolümüz dışındaki işlere ayırmalıyız. 80-20 ilkesiyle zamanın % 20'si ile işlerimizin % 80'ini, zamanın kalan % 80'i ile de işlerimizin % 20'sini gerçekleştirebiliriz (Mackenzie, 1989: 73)

Şekil 2.4: Pareto Zaman Cetveli ( Mackenzie, 1989: 73)



#### 2.4.2. Karar Verme ve Zaman

Karar verme, çeşitli amaçlar bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (www.insankaynakları.com. 2004). Bu kararlar uygulamaya yöneliktir. Karar tek kişi tarafından verilebileceği gibi grup tarafından da verilebilir. Yöneticiler mümkün olduğunca çalıştıkları kuruluşların amaçları ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkanlarının neler olduğunu bilmeli ve birer alternatifler dizisi ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdırlar. Değerlendirmeye alınan bir çok alternatif arasından seçilen alternatif, firmanın içinde bulunduğu şartlar ve yöneticinin bilgi, yetenek kişilik ve eğilimi bakımından en uygun olanıdır, mükemmel değildir. Bu nedenle karar vermede alternatif maliyet önemli bir yer tutar (Eren, 1998: 132).

Karar verme süreci yöneticiyi psikolojik bir strese sokar. Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür, teknik bir konudur, masraflıdır, en az maliyetle en doğru kararı vermek gerekir. Karar verirken yönetici maddi ve beşeri konularda yetkisini kullanabilmeli bağımsız hareket edebilmelidir. Kararların verilmesi ve uygulanmasında şartlara en uygun bir zaman aralığı belirlenir. Karar verme amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan problem ve engelleri ortadan kaldırma işidir.

Karar verme sürecinde her şeyden önce amaçlar açık seçik, somut ortaya konabilen, yoruma ihtiyaç göstermeyen, herkesin anlayabileceği şekilde belirlenmelidir. Amaçlar mümkün olduğunca, ölçülebilir, rakamsal, tarihsel, hedeflere bölünebilen biçimde olmalıdır. Amaçlar, işletmenin temel ve uzun vadeli amaçları ile uyumlu yönlendirici personelin davranışlarını odaklaştırıcı ve uyumlaştırıcı nitelikler taşımalı ve aynı zamanda personeli harekete geçiren onların çıkarlarına ters düşmeyen, cesaret verici, başarılı ödüllendirici olmalıdır. İyi bir karar, birinci planda kuruluşun amaçlarını dikkate aldıktan sonra maliyetleri minimum tutarak en iyi sonucu verecek biçimde oluşturulmalıdır. İyi bir karar ne fazla geciktirilerek, fırsatlar kaçırılarak alınmalı, ne de acele ederek inceleme araştırma yapılmadan alınmalıdır. En iyi karar zamanında alınan karardır. Ancak zaman geçirmeden de uygulamaya konulması ve sonuç alınması gerekir. İşletmenin imkanlarıyla orantılı gerçekçi, hayal ürünü olmayan kararlar alınmalıdır (Eren, 1998: 136).

Charles Flory, “En büyük, zaman hırsızı kararsızlıktır.” diyor. Karar verme aşamasına gelince, çoğu yönetici tereddüt ederek, erteleyerek, ya da başka bahanelerle karar vermekten kaçınır. Kararsızlık sadece zaman kaybına neden olmaz. Aynı zamanda endişeyi de beraberinde getirir. Endişe o kadar yıkıcı bir şeydir ki kişiyi daha

günlük işlerine başlamadan yorar. Dahası, Frank Nunlist'in de söylediği gibi "hızlı karar verirseniz, verdiğiniz karar yanlış olsa bile, onu düzeltebilmek için zaman kazanmış olursunuz. Bu size aynı zamanda, olayları tartışmak ve tekrar gözden geçirmek için zaman kazandırır"(Mackenzie, 1989:143).

Bir kararı ertelemek, yöneticinin şirketin çıkarları bakımından yapabileceği en kötü iştir. Bazı durumlarda kararın zamanlaması o kadar önemlidir ki, karar vermemektense, soruna herhangi bir çözüm bulmak çok daha iyi olur. Verilen en iyi kararın çok geç verilen karar olduğunu herkes bilir. Ancak o zamanda iş işten geçmiş olabilir (Mackenzie, 1989: 143).

Auren Vris "Verdiğiniz karara gerçekten inanmışsanız ve bunu çevrenize güvenle açıklarsanız, bulduğunuz çözüm yolunun ise yarayacağından emin olabilirsiniz." diyor. Karar verme gücü bölünmüşse ya da yetkinin kimde olduğu belli değilse karar verme işlemi gecikir. Kendi sorumluluklarından emin olmayan bir yöneticinin karar vermek istememesine hak vermek gerekir. O nedenle yetkinin kimde olduğu açıkça bilinmelidir. Burada yöneticinin ne kadar bilgisi olursa olsun; kendine güvenmesi, cesur olması, hata yapmaktan korkmaması gerekir. Asıl önemli olan hata yapmak değil, bir şeyler öğrenmek, tecrübe edinmek ve büyük başarılarla ulaşabilmektir (Mackenzie, 1989:144).

Her kararda risk vardır, risksiz karar olmaz. İleri görüşlü şirket yönetimi, risk alma işini destekleyerek hatalardan ders alınmasını sağlar. David Emery, "Bir yöneticinin; gelişme çabasıyla yaptıkları hatalar, yüzünden astların cezalandırmamasını, hatta uygun bir şekilde ödüllendirilmesini söylüyor." Çünkü iş hayatındaki en büyük kayıplardan biri yenilgi korkusuyla karar verememektir (Mackenzie, 1989: 147).

Gellerman “Hiçbir hata yapmayan bir işletme, ya riski göze almıyordur, ya da ölüdür. Önemli olan hatalar değil, onlardan alınan derslerdir.” Diyor (Mackenzie, 1989:147).

Karar açısından zaman yönetimi çok önemlidir. Bir görev birisine verilirken, daima bir zaman sınırı konması gerekir. Görev açıkça tanımlanmaz, bunu yapacak kişiye duyurulmazsa görevin başlayacağı ve bitirileceği tarih belirtilmezse, verilen yetki eksik sayılır. Zaman sınırlaması konulmuş bir iş daima daha hızlı bitirilir. Belirlenen süre, mantıksız derecede uzun veya kısa olmamalı ve bu süre işi üstlenecek kişilerin, ortak kararıyla belirlenmeli böylece daha çabuk ve olumlu bir sonuç elde edilmelidir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 16).

Bu nedenle zaman sınırlamaları mantıklı ve adil oldukları müddetçe iyi sonuç verirler. İşe, bitiş süresi koymanın oluşturduğu en büyük problemlerden biride gerçekçi olmayan zaman tahminleridir. Kötü tahminler panik ve krize yol açar. Doğru süre ve tarih tespit etmenin sırrı sadece tahminde değildir. Beklenmedik olayları ve her türlü ihtimali de göz önüne almak gerekir (Mackenzie, 1989: 143).

#### **2.4.3. Organizasyon ve Zaman**

Organizasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi fonksiyonları ifa etmesi gerektiğine ve bu fonksiyonları ifa edecek bölümlerin birbirleriyle uyumlu çalışacak şekilde oluşturulmasını sağlar. Bu kısımlarda çalıştırılmak üzere beşeri ve maddi sermayenin tedariki ve uyum içersinde çalıştırılmasından oluşur. Ancak, alınacak araç gereç istihdam edilecek personelin, birbirini tamamlayıcı ve uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.

Organizasyon insanların birlikte iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç (Koçel,1995:105):

- Amaçlara ulaşmak için faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplandırmak,
- Bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkiler haline getirmek,
- Bu kademe ve mevkilere çalışanları atamak, istihdam etmek.

Organizasyon bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Organizasyonu:

- İş ile iş,
- İş ile insan,
- İnsan ile insan, arasındaki ilişkilerde düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür.

Organizasyon, insanların belirli amaçlara ulaşabilmelerinde başlıca rolü oynar ve insanlara birlikte çalışma imkanı verir. İşletmede çalışanların görevleri arasında ilişki kurar. Yöneticinin, yönetim görevini tam olarak yerine getirebilmesi için, hangi işleri kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, yaptığı işlerden kimlere karşı sorumlu olacağını açıkça bilmesi gerekir (Alpugan vd. 1997: 158).

Çalışanların yetenek bilgi ve tecrübesi dikkate alınarak, iş grupları oluşturup takım çalışması yaparak belirli faaliyetlerin görev olarak verilmesi gerekir. Bu sayede ortak bir hedef doğrultusunda takım çalışması yapacak bu kişilerin; her biri neyi, nasıl, ne zaman? yapacaklarını bilmelidirler. Bununla beraber çalışanlara görevlerini en iyi yapabilecek şekilde; ortam, araç, imkan, buna bağlı olarak da sorumluluk ve yetki bir arada verilmelidir. Böylece çalışanlar, motive edilerek eşgüdüm içersinde çalışacaklarından zamandan azami tasarruf sağlanır (Eren,1998: 147).

Kate Keenan, “Aradığımız şeyleri bulamıyorsanız ve düzenli değilseniz belki de kişisel alışkanlıklarınızı değiştirmeniz gerekiyor. Bir alışkanlığı değiştirmek kolay değildir, ama iş ve ev hayatınızı analiz etmek için zaman ayırırsanız, emin olun zamandan tasarruf etmenin bir çok yolunu bulacaksınız. Kişisel organizasyon

eksikliğinin size kesinlikle zarar vereceğinden emin olmalısınız. Bu nedenle (Keenan,1996:39).

- Derli toplu olmak, aradıklarınızı kolayca bulmanızı sağlayacak ve bir şeyleri arayarak boşuna zaman kaybetmenizi önleyecektir.
- Acil durum taktiklerini kullanarak hemen cevap vermek, gerçek bir tıkanıklık ortaya çıktığında zamandan tasarruf etmenizi sağlayacaktır.
- Kişisel olarak iyi organize olduğunuzda, denetleyebileceğiniz ve denetlemeniz gereken her şeyin dizginlerini elinizde tutabileceksiniz.

Organizasyon dendiğinde akla grup çalışması veya ekip çalışması gelmektedir, başta yönetici olmak üzere zaman, bütün yönetim düzeylerinde ortak olarak kullanıldığı için dikkatli olunmalı, zaman tuzaklarına düşülmemelidir. Yöneticinin zamana karşı duyarsız olması, farkında olsa da olmasa da ekibi için sorun oluşturur. Astın üstüyle, üstün astıyla yaptığı sayısız görüşmeler, zamanın boşa harcanmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte organizasyonda iletişimin önemi büyüktür. Verilen görevlerin anlaşılır, açık olmaması, zaman kaybettirir.

Yetki veren kişi, görevi yapacak kişiye :

1-Kendisinden ne beklediğini,

2-Görevin ne zaman tamamlanacağını, açık bir şekilde anlatmak zorundadır.

Astlar, zaman sınırlaması tespit etmekte, gereksiz işlemleri ortadan kaldırmakta ve karar vermekte teşvik görmelidir. İşlerin hızlı bitirilmesi, bir işletmede herkese başarı duygusu kazandırdığı gibi, morali de yükseltir (Mackenzie, 1989:177-183).

Böylece örgüt içinde yer alan çalışanların, şahsi amaçlardan ziyade örgüt amaçları doğrultusunda çalışması, kullanılan zamanın organizasyonel zaman anlamına geleceğinin göstergesidir.

#### 2.4.4. Yetki Devri ve Zaman

Yönetim, “işleri başkaları aracılığıyla yapmak” olarak tanımlanır. Yetki vermek ise, kişilere yapacak görev vermek demektir. Bir işletmeyi yönetme yetkisi ilk planda kurucu ve sahiplerine aittir. Onlardan da en yüksek yönetim organı olan baş yöneticiye geçer. İşletme büyüdükçe baş yöneticinin ne zamanı, ne de kapasitesi, bütün organizasyona hakim olamaz. Bu andan itibaren yönetici çalıştırmak üzere işe aldığı astlarına, karar alma, planlama ve uygulama yetkilerinin bir kısmını devreder. Astlarına yetki vermeyen bir yöneticinin, işini yönettiği söylenemez. Yöneticinin bütün beceri ve yetenekleri arasında en önemlisi, yetki devredebilmesidir. Bunun için de çalışanların, yönetime sorunlarla değil, her zaman önerilerle gelebilmesi için eğitilmeleri gerekir. Çalışanların beyinleri çalışır durumda olursa, yöneticiye çıkmadan önce düşünürler, bunu yaptıklarında da kimseyi rahatsız etmeden sorunu çözerler. Ast işe alındığında, yönetici “Sen hazırla, ben kontrol edeyim” diyerek işe başlarsa iki tarafta rahatlamış olur. Daha sonra risksiz, rutin ve gündelik işler için görevlendirmeye başlanır (Scoot, 1997: 115).

Çalışanlara yetki devrederken, ast ve üst arasında sorumluluk olmalıdır. Sorumluluk yetki devrini getirir ancak yetki devretmek sorumluluktan kaçmak demek değildir. Aksine yetki devrettiği astların, sorumluluğunu da yönetici taşır. Bu yüzden ki, biri bir hata yaptığında üst düzey yöneticiler işlerinden bile olabilirler (Allan, 1999: 245).

Görevleri başkalarına devretmek, kişinin kendisine ayıracağı zamanı artıracaktır. Devredilen işlerin doğru ve zamanında yapılacağından emin olunması için gözetilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır (Keenan, 1996: 43).

- Yapılacak iş için yetenekli ve istekli birinin seçildiğinden emin olmak,

- Bu kişinin, ne yapacağı net bir biçimde anlatılmalı, rapor istenmeli ve verilen sürede iş bitirilmeli,
- Devredilen işin öncelik sırası tespit edilmeli,
- İşi üstlenen kişiye sorumluluğu yürütebilecek yetki de verilmeli,
- Arzu edilen sonuçları tanımlarken, önemsendiği hissettirilmeli,
- İş yürütülürken, aşamaları gözden geçirmeli, karşılaşılan güçlüklerle çözümler üretilmeli,

Raymond Loen, İş idaresi konseyine konusu yönetmek ve yapmak hakkında bir inceleme sunmuş “Yöneticilerin verimli olmamalarının temel nedenlerinden biri, yönetmek yerine, işleri bizzat yapma eğiliminde olmalarıdır. Bu da yöneticinin başarısını engelleyen bir durumdur, uygulayıcı olarak kendilerini başarıya ulaştıran eski alışkanlıklarını sürdürmeleri kendilerine ayak bağı olmaktadır” demiştir (Mackenzie, 1989: 157).

Özel bir şirket yöneticisi şirketi yönetirken, astların işlerini de üstlenmeye başladıktan sonra hafta sonu tatile çıkmadan önce çalışanların yöneticiye balık tutmaya gideceklerini söylemeleri ve arkasından da yönetici hakkında “Kafası çalışmayan, karar vermesini bilmeyen bir insanın şirket içinde bu kadar yükselmesini anlamak çok güç” gibi konuşmaları, nihayetinde bir tatil gününde bürosunda çalışırken, penceresinin tam karşısında yeşil golf sahasında çalışanlarını görmesi ve o günden sonra kimin kimler için çalıştığını anlamasıyla, ilk iş gününde astlarına yetki devrini yapmış ve yönetici vasfını kazanmıştır (Oncken vd. 1993: 115-124).

Yöneticiler neden yetki devrinden kaçınır; çünkü bazıları en iyi ben yaparım düşünce ve inancındadırlar. İşletmenin plan ve programlarını astlara duyurmaktan, kaçınırlar, astlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, güvenilmemesi onları ikaz



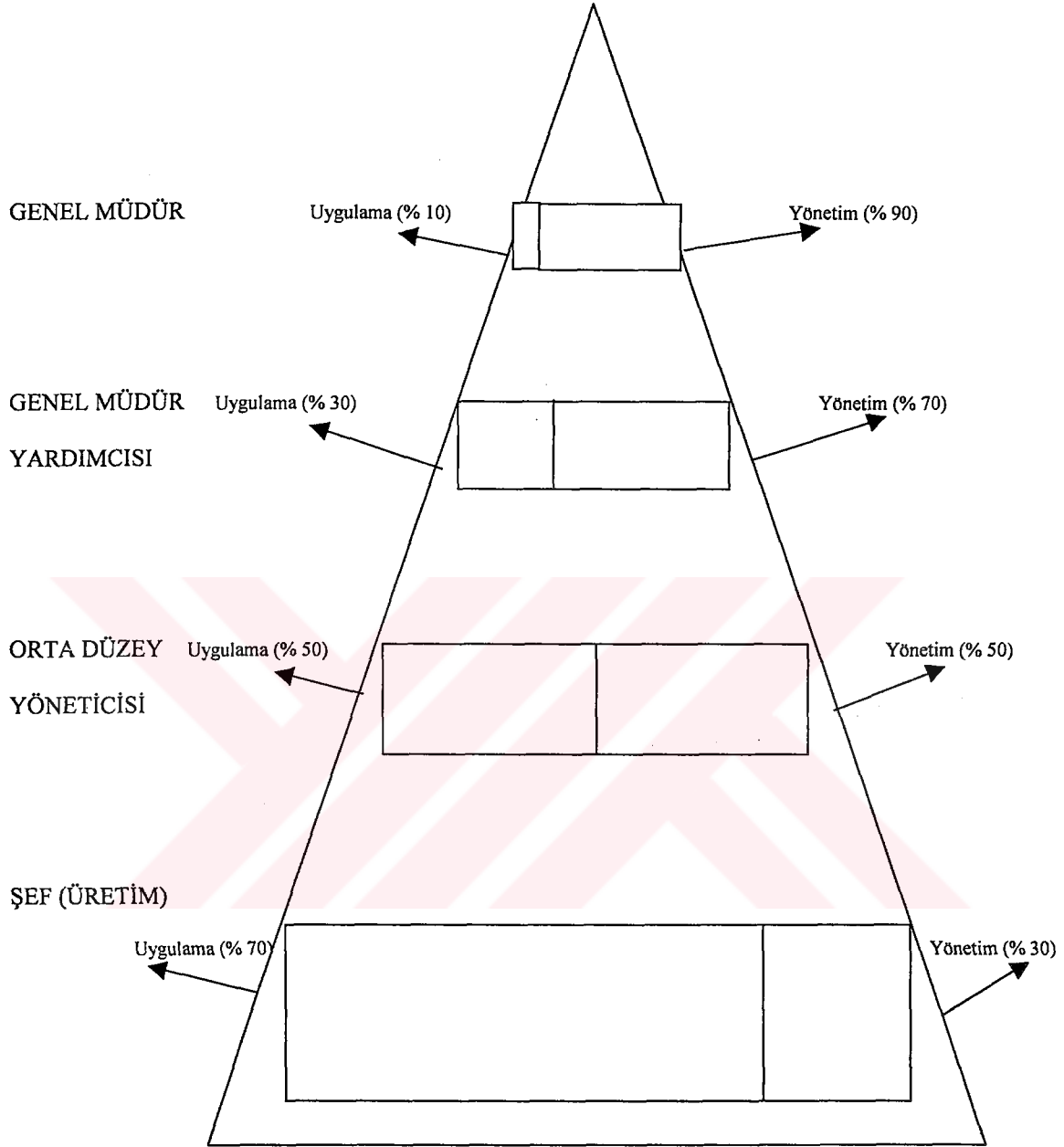
edecek özel kontrollerin olmaması, riske girme korkusu ve kendi öneminin azalacağı, otoritesinin sarsılacağı korkusuyla hareket ederler (Eren, 1998: 192).

Yetki devrinden kaçınan yöneticiler bir taraftan güçlerini aşan, görevleri zamanında yerine getiremediklerinden dolayı örgüte zarar verirken, diğer taraftan da aşırı çalışmak zorunda kalarak kendilerine zarar verirler. Yetki devrini etkin bir şekilde gerçekleştiren yöneticiler ise kendilerinin yapması gereken daha önemli işlere zaman bulurlar. Yetki devrinin gerçekleştirilmesi ile örgüt içinde planlanan faaliyetler daha hızlı ve etkin bir şekilde en kısa zamanda yerine getirilecek ve bununla birlikte yöneticiler ile astı arasında bir güven duygusu oluşacaktır (Paşa, 2001: 22).

Yöneticilik yetkisinin devri, usulünce yapıldığında iki tarafta kazançlı çıkar. İşin sonunda daha az zamanda daha çok iş başarılacaktır. Zamanını tam olarak yetki vererek değerlendiren iyi örgütlenmiş bir organizasyon, çalışanların her şeyi günde bir saat içerisinde başaracak ve işleri düzene koyabilecektir. Ancak bunun için sadece üretim yetmeyecek, çalışanın içindeki yönetim güdüsü harekete geçmelidir. Odak noktası etkili olmaktır, verimli değil (Covey, 1996: 179).

İnsan yönetim aşamasında ilerledikçe zamanın çoğunu yönetime ayırmalıdır. Yöneticinin zamanını yönetim ve uygulama görevlerine ayırmasıyla, yönetim düzeyi arasındaki yakın ilişkiyi daha iyi görebilmek için şekil 5'e bakalım.

Şekil 2.5: Yönetim Zaman Konisi (Mackenzie, 1989: 163'ten uyarlanmıştır.)



Koniden işletme içinde farklı görevlerde bulunan yöneticilerin birbirlerinden çok farklı uygulama faaliyetleriyle uğraştıkları ama yönetim faaliyetlerinin birbirine çok benzediği görülmektedir. Zamanın koni olarak temsil edilmesi kişinin yönetimde yükseldikçe işlerin yapısının da değiştiğini göstermektedir. Yönetimle uygulamaya

ayrılan zaman oranlarında ve belirli yönetim görevlerinde de bu tür farklar görülmektedir (Mackenzie, 1989: 162).

#### **2.4.5. Koordinasyon ve Zaman**

Koordinasyon, departmanlar arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi problemler azalacak, işbirliği düzeyi ve eşgüdüm o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır. Koordinasyon; haberleşme, bilgi akışı ve işbirliğinin bir bütün olarak sağlanmasıdır. Bir işletmede koordinasyon haberleşme ve bilgi sistemleri, geçici, daimi kurullar ve yöneticilerle sağlanır. Bunun içinde bölümler arası, kişiler arası işbirliği ile iletişim kanallarının sürekli açık tutulması şarttır (Eren, 1998: 228).

Koordinasyon, işlerin bütünlüğünü ve varlığını sağlayan faktörlerden en önemlisidir. Koordinasyon ortak amaca yönelik bir işbirliği sistemi ve mekanizması olup zamanı ayarlamayı, iş akışını ve bütünleşmeyi sağlar (Paşa, 2001: 26).

Koordinasyon sağlanması zaman bakımından çok iyi ayarlanmalıdır. Koordinasyon işletmede karışıklıkları önleyip işletmenin amacı doğrultusunda yapılan planların politika ve kuralların sapmadan uygulanmasını sağladığından, zaman açısından çok büyük tasarruf sağlanmış olur. Çünkü işletmede çalışanlar, birbirleri arasında uyumlu çalışırlarsa performansları yükselecek bu da yaptıkları işin kalitesini artıracak, harcanan zamanı azaltacaktır. Bunun sonucunda, üretim artacak ve koordinasyon sağlanmış olacaktır.

#### **2.4.6. Denetim ve Zaman**

Denetim en basit bir ifade ile “ Olması gerekenle, olanın karşılaştırılması aradaki olumsuz farkların ya da sapmaların belirlenerek düzeltici önlemlerin

alınmasıdır.” Denetim arzulanan amaçlara ulaşıldığını araştırmaktır. Böylece denetim ile diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığı araştırılıp belirlenir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 26).

Planlama ile denetim fonksiyonu arasında organik bir ilişki vardır, plan olmaksızın denetim işlevinden söz edilemez. İşletme olarak nereye ulaşmak istediğimiz kararlar ve amaçlar bütünü içinde planlama işlevi tarafından belirlenir. İşte gösterilen bu amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı ya da ulaşılmadığı ve nerede bulunduğu ise denetim işlevi tarafından belirlenir. Eğer çizilen amaçlar, alınan kararlar ile varılan sonuçlar arasında tam bir uyum söz konusu ise bu işletme açısından bir başarı göstergesi olacaktır ( Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 191).

Denetim sürecinin aşamaları (Eren, 1998: 232):

1. Başarı standartlarını oluşturulması,
2. Fiili veya mevcut başarı durumunun ölçülüp belirlenmesi,
3. Standartlarla erişilen fiili başarıların karşılaştırılması,
4. Gerekli düzeltici önlemlerin alınmasıdır.

Etkili bir denetimin temel şartları; denetim sistemi işletmenin amaçlarına en uygun şekilde uygulanmalıdır.

- İşletmenin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının tespiti gerekir,
- İşletmenin her departmanı için standartlardan sapma olup olmadığı ölçülür,
- Denetim görev ve sorumluluklarının kime ait olduğu önceden tespit edilmelidir,
- Standartlarla beraber fiili durumun tespiti için hızlı ve ekonomik bilgi edinilmelidir,

- Başkaları tarafından denetlenmek yerine çalışanın kendi kendisini kontrol etmesi sağlanmalıdır.

Bütün bunlardan da anlaşıldığı gibi zamanın gerçekten nasıl kullanıldığını ortaya çıkarmak için bir zaman denetimi yapılması gereklidir. Zaman denetimi basitçe zamanı nasıl geçirdiğimiz ile ilgili çok ayrıntılı bir günlüktür.

Zamandan azami derecede faydalanılmak isteniyorsa, mutlaka zaman denetimi yapılmalı, çünkü geçen her 24 saate gerçekte neler olduğunu anlamanın tek yolu zaman denetimidir. Zaman denetimi yapıldığında insanın kendisi ile ilgili birçok şeyi ortaya çıkar; ama öğrenmek, hatta çözüm bulmak için gerçeği tespit etmek esastır. Herkesin vaktini boşa harcayan yönetici ise bu gerçeği gizlemenin örgüte bir yararı olmayacaktır, gerçeği bilerek ona göre çalışma yapmak daha doğru olacaktır. Zaman denetim kağıtlarını doldurmak zamanınızı ne yaptığınızı ortaya çıkarır. Sağduyulu ipuçları, zamandan tasarruf etmenin en iyi yoludur (Allan, 1999: 69).

- Gereksiz ne yapıyorum?
- Başkalarının daha iyi yapabildiği bir şeyi yapabiliyor muyum?
- Neyin üzerinde çok fazla vakit harcıyorum?
- Başkalarının zamanını israf etmekten nasıl kaçınabilirim?
- En önemli tasarrufu nerede yapabilirim?
- Neye çok az zaman harcıyorum?
- Zaman problemimin sebepleri nelerdir?
- Maliyet açısından daha verimli nasıl organize olabilirim?

İşletmelerde denetimi sağlarken, zaman unsurunun işletme ihtiyaçlarına ve etkinliğine olan katkısını en üst düzeye çıkartabilmek için denetim esnasında stratejik denetim noktaları meydana getirilmelidir. Bunlar öyle tespit edilmelidir. ki, plan ve programlardaki sapmalar ya oluşmadan önce ya da oluşuktan hemen sonra ortaya çıkartılabilmeli ki, fazla zarar edilmesin. İşletmede etkin denetimin şartlarından biri de yöneticilerin belirli zamanlarda rapor tutmalarıdır. Bu raporlarda yöneticiler problemlerle birlikte çözüm önerilerini de belirtmeli, üst yönetimi uyarmalıdır. Bu raporlarda, üst yönetim tarafından dikkate alınmalı, böylece denetimin etkinliği sağlanmış, hem de yönetim zaman kazanmış olacaktır.



### 3. ÜNİVERSİTE VE AKADEMİK PERSONELDE ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman yönetimine ait kavramlardan bahsederken bu kavramların işletmelerde nasıl uygulanabileceği incelenmiştir. Bir öğretim kurumu olan üniversitelere işletme açısından bakıldığında, akademik personelin de kendilerine ait birer zaman kavramı olduğu görülmektedir.

Akademik personel, üniversitelerde eğitim ve öğretimi üstlenen personeldir. Üniversite “ Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan ve fakülte, enstitü, yüksekokul, bölüm, ana bilim dalı, ana sanat dalı, bilim dalı, sanat dalı, araştırma ve uygulama merkezlerinden oluşan bir yükseköğretim kurumudur” şeklinde, YÖK’ün ‘üniversitelerde akademik teşkilat yönetmeliği’nde tanımlanmaktadır. Bu tanım içerisinde üniversitede görev yapan herkesi dahil etmemek gerekmektedir. Yani üniversitede eğitim ve öğretim faaliyetleri ile ilgilenenler akademisyenlerdir. Bu kavramın içerisinde öğretim görevlileri, araştırma görevlileri, uzmanlar, okutmanlar, doktorlar ve öğretim üyeleri ( yardımcı doçent, doçent ve profesör ) girmektedir. ( www.yok.gov.tr, 2004).

Teknolojinin ve iletişim hızının çok yüksek seviyelere ulaştığı günümüzde zamanı etkin kullanabilen ve bilgi üretebilen, kişiler ve işletmeler, global pazarda rekabet üstünlüğü yakalayacaklardır. Günümüzde bilginin üretildiği ya da üretilmesi gereken en büyük merkezlerden biri üniversitelerdir. Üniversiteler kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Üniversitelerde manevi kar, yani öğrencinin geleceğinin şekillendirilmesi söz konusudur bunu da şöyle açıklayabiliriz. Üniversitelerde akademik personel sayesinde verilen eğitim-öğretim öğrencilerin bilgilerini, yeteneklerini, kültür düzeylerini artırmalarını sağlayarak ve onları hayata hazırlayacaktır. Öğrenciler iş

hayatına her türlü bilgi ve görgüyle donatılmış olarak atıldıklarında ülkenin geleceği de garanti altına alınmış olacaktır. Böylece hiçbir işletmede elde edilemeyecek maksimum kar sağlanmış olacaktır. Bu nedenle zamanın çok önemli olduğu bu kurumda zamanın doğru yönetilmesi, verilen eğitimin ve öğretimin kalitesini etkileyecektir. Eğitim kalitesinin artması gelecekte oluşturulacak akademik personelin de verimli ve zamanını etkin kullanabilir kişilerden oluşmasını sağlayacaktır. Ancak sadece akademik personelin yetişmesi değil, aynı zamanda toplumun geleceği olan öğrencilerin daha iyi yetişmesi de zamanın ne derece etkin kullanıldığına bağlıdır (Ardıç, 1997:3)

İşletmeler üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretirken, üniversiteler bilgi üretirler. Burada çalışan akademisyenler yapmış oldukları bilimsel çalışma ve araştırmalarla bilginin üretilmesinde büyük rol oynamaktadırlar. Her biri birer bilgi üreticisi olan akademik personelin de zamanı etkin ve verimli kullanması bilginin kalitesini artıracak zamanı daha etkin kullanmaları, bilgilerini sürekli olarak güncelleştirebilmelerini de sağlayacaktır. Üniversitelerde eğitim ve öğretim verildiğinde bilgi aktarımı sayesinde hizmet sunulmuş olacaktır. Bu hizmetin belirli sürelerde eksiksiz olarak verilmesi gerekir. İşte burada zaman yönetimi bu araştırmanın konusunu teşkil etmektedir. Üniversitelerde zaman yönetimi denildiğinde öğrenci ve akademisyen arasındaki zaman, söz konusu olabileceği gibi öğrenci veya akademisyen açısından da ayrı ayrı ele alınabilir. Bu bölümde akademisyenlerin zaman yönetimi incelenmeye çalışılmıştır. Akademisyen için zaman yönetiminin önemi büyüktür. Çünkü akademisyenler rutin olarak yaptıkları işin yanında devamlı olarak araştırma ve incelemelerde buldukları için zaman kavramı onlar için çok daha önemlidir (Ardıç, 1997:2).



Bir akademisyenin en temel görevlerinden biri eğitim-öğretim faaliyetleridir. Ayrıca akademisyenin haftalık toplam girdiği ders saati esnek olmayan bir zaman dilimini teşkil eder. Akademisyenlerin bir eğitim-öğretim dönemi içerisinde vermeyi hedefledikleri ders içeriğini en uygun biçimde döneme yayması gerekmektedir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken husus, acele ederek hedeflenen programın üzerine çıkılmaması ve yavaş davranarak hedeflere ulaşılamamasıdır. Eğer öğrencilere hedeflerin üzerinde bir program uygulanırsa konular tam manası ile anlaşılabilir. Bununla birlikte, eğer hedeflenen programa ulaşılamamışsa, öğrenciye gerekli bilgiler eksik verilmiş olacaktır. Bu nedenlerle akademisyen zamanı kullanamadığı için etkin ve verimli olamamıştır. Dolayısıyla etkin bir ders planlaması yaparak amaçlanan program (ders yükü) öğrenciye en verimli bir şekilde verilmelidir.

Sonuç olarak akademisyenlerin zamana ihtiyacı her zaman için söz konusu olacaktır ancak zaman akademisyeni kullanmayıp, akademisyen zamanı kullanmayı öğrendiği an, zamanı yönetecek böylece iş ve aile ortamında daha başarılı olacaktır.

### **3.1. AKADEMİK PERSONELİN ETKİNLİĞİNİ ARTIRMADA**

#### **ZAMAN FAKTÖRÜ**

Akademik personelde, zamanın etkinliğinin artması kurum içi ve kurum dışı faktörlere bağlıdır. Kurum içindeki faktörler çalışanlar arasındaki uyumun sağlanması, çatışmaların giderilmesi, idari personel ve akademik personel arasındaki iletişim kanallarının açık olması, iş yükü ve sorumlulukların tam olarak belirlenmesi gibi faktörlerdir. Kurum dışı faktörler ise ülkenin siyasi ve sosyal yapısı gibi faktörlerle, kurumun bağlı olduğu kuruluşların yönetim yapısı ve ekonomik faktörlerdir. Bu

kurumlar akademik personelin zaman yönetimini belirlerken, kendilerine ait bir yönetim biçimi benimserler. Her üniversitenin kendine özgü bir zaman anlayışı olması bunu göstermektedir. Akademik personelin etkinliği, ürettiği bilginin kalitesi ve bunun öğrenciye ne kadarının aktarılıp aktarılmadığının derecesiyle ölçülebilir. Bununla birlikte, akademik çalışmalar esnasında akademisyenin koymuş olduğu hedeflere zamanında ulaşım ulaşmadığı da etkinliği açısından ayrı bir ölçüttür (Ardıç,1997: 5).

Zamanı etkin bir şekilde kullanmak, akademik personelden etkin bir şekilde yararlanmak anlamına da gelmektedir. Üniversiteler, akademisyenlerden tam anlamıyla faydalanamadığında bilgi kaybı, kalite eksikliği ve beyin göçü yaşanabilmektedir.

Akademik personel, zamanı iyi kullanmak konusunda mümkün olduğunca başarılı olması gereken bir statüye sahiptir. Bunun nedenlerini ortaya koymadan önce “Niçin olabildiği kadar başarılı olmak” kavramının kullanıldığını açıklamak gerekir.

Zaman kullanımında etkin ya da verimli olmanın bir sınırı yoktur. Esasen zamanı etkin kullanmak teriminin kullanılmasının esas nedeni de zamanı yakalamanın güçlüğüdür. Bilindiği gibi zaman depolanamayan ve en kolay heba olan kaynaklardan bir tanesidir. Başka hiçbir kaynak ile kıyas edilmeyecek derecede kıymetlidir. Bunun en fazla farkında olması gereken kişiler ise akademisyenlerdir.

Akademisyenlerin zamanı etkin kullanabilmesi için, diğer çalışanlarda olduğu gibi zaman planlaması ile mümkündür. Ancak etkin bir zaman planlaması ile harcanan zamandan tasarruf edilebilir. Bu nedenle öncelikle akademisyenler kendilerine aşağıdaki soruları sorarak zamanın etkin kullanımını hususunda ilk adımı atabilirler (Allan, 1999: 67);

1. Günün hangi saatlerini hiçbir iş yapmadan boşa geçiriyorum?

2. Kariyerime ve akademik hayatıma katkısı olmayan ne gibi işlerle uğraşıyorum?
3. Acelecilikten veya plansızlıktan kaynaklanan mükerrer işler yapıyor muyum?
4. Başkalarının yapması gereken ya da başkalarının yapabildiği bir işi yapıyor muyum?
5. Gereğinden fazla zaman harcadığım işler hangileridir?
6. Bazı günler zamanın size yeterli gelmediği, bazı günler ise yapacak bir iş bulamadığınız anlar oluyor mu?

Akademisyenler, öncelikle kendilerine yukarıdaki soruları sorarak zamanı etkin ve verimli kullanıp kullanmadıklarını tespit edebilirler. Eğer yukarıdaki soruların çoğuna “evet” cevabı veriliyor ise, bu durum zamanın etkin kullanılmadığının bir göstergesidir.

### **3.2. AKADEMİK PERSONELDE ZAMAN KULLANIMI**

Akademik personelde zaman kullanımı genel olarak bürokratik işlemler ve kısıtlamalar yüzünden çok fazla esnek değildir. Yani zaman faktörü burada kanuni kısıtlamaların etkisi altındadır. Örneğin çoğu üniversitelerde mesai saati 8:00-17:00 arasındadır. Bu saatlerde idare tarafından verilen derslere girmekle yükümlü bulunan akademisyen, araştırmalarını, ders saatleri ve öğrenci ziyaretleri dışında yapmak zorundadır. Geriye kalan bu kısa zaman süresi içerisinde, akademisyen zamanını etkin kullanmayı bilmeli, uygulamaya koyabilmelidir. Bunu başarabildikçe, kariyerinde bir yerlere gelebilir. Ancak akademisyenlerin çoğu okulda tamamlamadıkları işlerini eve taşımakta, geç vakitlere kadar evlerinde çalışmakta olduğu da bilinen bir gerçektir.

Bunun nedeni akademisyenlerin zaman kullanımını bilmediklerinden mi, yoksa uygulayamadıklarından mı kaynaklandığını belirlemek, bu araştırmanın çalışma konularından bir tanesidir (Ardıç, 1997: 6).

Zaman kullanımını kişisel düzeyde ele alacak olursak, bu durumda da kişinin unvanı, yetki ve sorumlulukları, idari bir görevi olup olmadığı zamanı kullanma konusunda etkili olacaktır. Bir fakülte dekanı ele alınacak olursa, yetkisi oranında sorumluluk sahibidir ve çoğu zamanı bürokratik işlemlerle geçmektedir. Ancak dekan yardımcısına yetki devredebildiği ve sekreter kullanabildiği için akademisyenlere göre avantajlıdır. Bununla birlikte idari bir görev akademisyenlere fazladan iş ve sorumluluk yüklerken beraberinde kolaylıklar da getirmektedir.

Bu kişiler, zamanı kullanırken kendi önceliklerini belirlemeden çalıştıkları kurumun onlara verdiği görevlere ve kanun önceliklerine göre karar verirler. Çünkü birinci derecede, idari görev ve sorumlulukları gelmekte, kendi bilimsel çalışmaları ikinci plana itilmiş olmaktadır.

Bu kurumlarda idari görevi bulunmayanların, kuralların katı ve önceden belirlenmiş olması nedeniyle, yetki devri kullanmaları söz konusu olmamaktadır. Bu da zamanın kullanımını kısıtlayan bir başka unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

(Ardıç, 1997:6).

Şekil 2.6: Akademisyenlerin Yapmak Zorunda Olduğu Temel İşler

1.Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	Periyodik olarak verilen dersler, öğrencilere yönelik uygulamalı çalışmalar v.b.
2.Bilimsel Çalışmalar	Makale, bildiri, kitap yazımı v.b.
3.İdari Görevler	Dekanlık, Bölüm Başkanlığı, Dekan Yardımcılığı v.b.
4.Danışmanlık Görevleri	Öğrenci Danışmanlığı, Tez Danışmanlığı, Hakemli Dergilere Yapılan Danışmanlıklar v.b.
5.Şahsi İşler	Ailevi işler, banka işleri, sosyal faaliyetler, fiziksel gereksinimler, dinlenme ve diğer kişisel meseleler gibi.

Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin karşı karşıya olabileceği temel vazifeleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Belirtilen faaliyetler bütün akademisyenleri kapsamayabilir. Örneğin bazı akademisyenlerin idari görevi olmayabilir ya da akademisyenlerin idari göreve ek olarak başka faaliyetleri de söz konusu olabilir. Ancak burada temel çerçeveyi çizmek açısından tabloda ifade edilen işler belirtilmiştir.

### **3.3. AKADEMİK PERSONELİN ZAMAN TUZAKLARI ve MÜCADELE YOLLARI**

Daha önce yönetici için açıklanan ve yöneticinin etkinliğini azaltan, zamanını israf eden faktörlerin bir kısmı akademik personel içinde geçerli olmaktadır. İnsanlar “Zamanın var mı?” sorusuna genelde “Hayır” cevabını verirler veya çoğu insan zaman bulamadığından şikayetçidir. Bunlar genellikle zamanı kullanmasını bilmeyenlerdir. Zamanı iyi kullanmak demek; her an, gece-gündüz çalışmak demek değildir. Burada esas olan zaman tuzaklarına düşmemektir, zaman tuzakları insanları çok çabuk ağına düşürebilir. Zira bu tuzaklar çalışanlara her zaman için daha cazip gelir.

Akademik personel de, zaman tuzağına düşenler arasındadır. A.B.D’ nin orta doğusunda 30 üniversite rektörü arasında yapılan araştırma bulgularında zaman tuzakları şöyle belirlenmiştir (Mackenzie, 1989: 17);

- Programlı toplantılar,
- Programsız toplantılar,
- Önceliklerin yokluğu,
- Yetki devretmeme,
- Çalışmayı engelleyen durumlar,
- Yetersiz işgücü,
- Gereksiz mektuplar,

- Plansızlık,
- Sosyal dış istekler,
- Kötü dosyalama sistemi,
- Yorgunluk,
- Sürüncemede bırakma,
- Telefon,
- Anketler,
- Günlük olağan işlerde izlenecek talimatların olmayışı.

Zaman tuzaklarının bir çoğu kişinin kendisinden kaynaklanmaktadır. Çizgi roman karakteri Pago'nun " Düşmanla tanıştık, meğerse düşman bizmişiz" dediği gibi düşmanı kişi kendinde ararsa, zaman tuzaklarından büyük ölçüde kurtulmuş olur. Bu gibi nedenlerle akademisyenlerde kendilerini zaman tuzaklarından koruyabilir. Ancak bunun için önce zaman tuzaklarının neler olduğunu belirleyerek bunların dış etkenlerden mi, yoksa kişinin kendisinden mi, kaynaklandığını tespit etmesi gerekir (Mackenzie, 1989: 18).

Söz konusu iç ve dış kaynaklar, kontrol altına alınarak zaman tuzağına düşülmeyebilir fakat zaman kaybı meselesinin ana nedeninin ve çözümünün akademisyenin kendisi olduğunu kabul etmesi sonuca yaklaşıldığının göstergesidir. Yönetimin temeli, kendini yönetebilmektir. Bu söz zaman yönetimi içinde geçerlidir. Alec Mackenzie'nin Zaman Tuzağı adlı kitabında, özel bir şirketin yönetim kurulu başkanı Gerald Achenbach'a zaman yönetimi hakkında ne düşündüğü sorulduğunda, "Zaman sana ait bir şeydir, onun sana hükmetmesine izin vermemeli, sen ona hükmetmelisin. Kendine hükmetmezsen, zamana hükmedemezsin" der (Mackenzie,1989:29).

Buna rağmen, akademisyenin zamanına başkaları el koyar. Başta öğrencileri olmak üzere, idari personel de onun zamanından çalanlar arasındadır. Ancak akademisyenin bu konuda yapacağı çok fazla şey yoktur. Unvan olarak en üst profesörden başlayarak her kademedeki akademisyen dahil, zamanının çoğunu öğrencilerin taleplerini karşılamakla geçirerek, kendi bilimsel çalışmalarına pek fazla zaman ayıramadıkları görülmektedir (Paşa, 2001: 44).

### 3.3.1. Disiplinsiz Çalışma

Disiplin en basit şekli ile eğitim demektir. Diğer bir deyişle “Öğretici, düzenli davranış, yetkinlik kazandırıcı yetiştirme ” olarak ifade edilmektedir (www.showtvnet.com.2004).

Üniversitede, eğitim ve öğretim veren akademisyenler, bu görevlerini etkin bir şekilde ve tam manasıyla yerine getirebilmek için önce kendini ve kendi faaliyetlerini örgütleyebilmelidir. Bunun için de çalışma ortamının uygun olması, istenilen bilgilere kolay ulaşılabilmesi için internet sisteminin kurulması, üniversite kütüphanesinin yeterli olması gibi etkenlere önem verilmelidir.

Kendisini disiplin altına alamamış akademisyen, zamanını kesik kesik dilimlerde kullanarak az zamanda bitirilecek bir işi uzun vadede bitirilebilir. Böylece hem kişisel zamanını hem de üniversitenin zamanını boşa harcamış olacaktır. Ayrıca uzmanlaştığı konuda tam manasıyla kendini yetiştiremeyen, gerekli bilgi ve zekaya sahip olmayan bir akademisyenin öğrenci üzerinde ne derece etkin ve verimli olacağı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum öğrenci açısından da bir zaman tuzağı olarak ortaya çıkmakta ve telafisi de mümkün olmamaktadır. Çünkü zaman akıp geçmektedir. Bunun farkında olan akademisyen huzursuz ve mutsuzdur, bu onun yaşam dengesini bozar. Çünkü, diğer görevlerini yapmak için zamanı daha etkin kullanması gerektiği bilincindedir (Ardıç,1997:7).

Disiplin içinde çalışmayı başaran akademisyen, çevresindekileri de disipline edebilir. Başta öğrencileri olmak üzere akademisyenlerin koymuş olduğu kurallara, çevresindeki insanlar da uymaya başladıklarında disiplinli bir yaşama kavuşabilirler.

Zaman tuzakları ve disiplinsiz çalışmayla mücadelenin birinci yolu planlamadır. Planlama, zaman yönetiminin hayati unsurlarındandır. Ne kadar sürede, nasıl ve ne zaman işlerin yapılabileceği bilirse özel ve mesleki hayatta daha başarılı olunabilir. Üniversitelerde zaman kayıplarına sebep olan faktörlerin başında plansızlık gelmektedir. Başarısız bir yönetici beceriksizliğini çok çalışıyormuş gibi göstereceğine “Çok değil, akıllıca çalış” özdeyişinden hareket ederek planlı-programlı çalışmayı denese daha başarılı olacaktır.

Etkili planlamayla çalışılan her saat, uygulamada kişiye 3-4 saat kazandırıyor daha iyi sonuçlar sağlıyorsa, yöneticiler iyi düşünüp taşınmadan hiçbir işe başlamamalı ve buna astlarını da alıştırmalıdır. Planlama ilk bakışta zaman kaybı gibi görünse de, sonunda vakit kazandırdığı için, daha iyi sonuçlar alınmasını sağlar (Mackenzie, 1989: 24).

Bu nedenle akademisyenin kendisine, en az bir günlük plan ve program yapması gerekir. Böylece acil durumlarda harekete geçebilme ve baskı altında çalışabilme yeteneği kazanmış olur. Hatta planlı çalışmanın neticesinde acil durumları ve baskıları ortadan kaldırmayı bile başarabilir. Plan, işlerin sarpa sardığı, akademisyenin işlerin yoğunluğundan panik olduğu zamanlarda, kendisini kargaşadan çıkartmak ve faaliyetlerinin her detayıyla denetim altında olduğu duygusunu hissettirmek için yapılır. Ancak yapılan bu plan uygulamaya geçirilmelidir, eğer uygulanamıyorsa hiçbir fayda sağlamayacağı gibi boşa zaman kaybına neden olur. Yapılan plan sayesinde akademisyen önceliklerini belirlemiş olup, en önemli konuları hallettikçe de işine



motivasyonu artacak bir problemle karşılaştığında şaşırıp kalmayacak, anında çözüm bularak kaldığı yerden işine devam ederek zaman tuzaklarına yakalanmayacaktır.

Akademisyen ister istemez, plan yapmak zorundadır. Çünkü vereceği dersi o dönemde nasıl yetiştireceğini, hangi konulara değinmesi gerektiğini en önemlisi de öğrenciye ne şekilde faydalı olabileceğini, önceden planlaması gerekir. Ancak insanların doğasında planlama yapmaya ve uygulamaya pek yer yoktur, aynı durum akademisyenler için de geçerlidir. Bunun nedeni ise özgürlüklerinin plan yaparak kısıtlandığını düşünmeleridir. Dahası, bazı akademisyenler plan yapmaya vakitlerinin bile olmadığından yakınırlar. Ancak işler arttığında, karmaşa yaşanmaya başlandığında, ne eğitim-öğretim konusunda ne de bilimsel araştırmalarda aşama kaydedemediklerinde plan yapmanın gerekliliğini anlayıp işe koyulurlar. Unutulmaması gereken şey, en kötü planın plansızlıktan daha iyi olduğudur (Ardıç,1997:8).

Akademisyene idari bir görev; örneğin dekanlık verildiğinde kendine bir plan yapar ve bu plan doğrultusunda hareket ederse, işler koordine edilmiş ve atlanmamış olacaktır. İyi bir iletişimin olabilmesi için yapılan planların astlara açıkça bildirilmesi ve birlikte harekete geçilmesi gerekir. Böylelikle koordinasyon sağlanır. Peki, dekanın yaptığı planın içeriği ne olabilir? Fakültede öğrencilere verilen eğitim ve öğretimin daha kaliteli olmasını, bünyesinde çalışan akademisyenlerin daha verimli çalışmalarını sağlamak ve bilimsel araştırmalara ağırlık vermektir. Dolayısıyla, akademik personele rahat bir ortam sağlanır ve ihtiyaç duyduğu araç-gereç temin edilirse başarıya ulaşılabilir. Sonrasında ise, idari personel ile fakültenin mali açıdan bütçe ödeneklerini nasıl ve nerede kullanılacağına karar verilir.

Plan yapan kişiyi ve etrafındaki çalışanları amaçlarına ulaştıran plan, akademisyen veya yöneticiyi de disiplin altına alır.

### 3.3.2. Hedeflerin ve Amaçların Belirsizliği

“Hedef ” bir akademisyenin uzun vadede ulaşmayı tasarladığı başarı anlamına gelir. “Amaç” ise daha kısa süreli başarılarıdır. “Belirsizlik” deyince akla karmaşayla birlikte kaos gelmektedir (www.mancentre.org. 2004). Zamanın iyi kullanılabilmesi için hedeflerin belirlenmesi gerekir. Belirlenen tüm öncelikler insanın kendisine ait olmalıdır ki, doğru zamanda doğru işler yapılabilsin. Bu nedenle önceliklerin belirlenmesi, hedefe ulaşmaya yardımcı olacaktır. Bunu yapmak için görevler bir bütün olarak gözden geçirilir ve hangi işin daha fazla öncelik taşıdığına karar verilir. Bu görevler: esas görevler, yapılması gereken görevler, yapılması istenen ancak hiç de yapılmayan görevler, daha az öncelik taşıyan kolay ve keyifli işler gibi kendi içlerinde ayırılabilir (Keenan, 1996: 18).

Yapılacak işin sonunu düşünerek, işe başlamak ulaşılabilecek yeri iyi tespit etmek demektir. Şu an bulunulan yerin ve atılacak adımların doğru biçimde atılıp atılmadığının, nereye gidildiğinin bilinmesidir (Covey, 1996: 98). Öncelikler tespit edilirken ikinci derecedeki işleri ön plana çıkarmak en büyük sorundur. İnsanlar ikinci veya üçüncü olarak yapması gereken işi en önce yaparlar. Bunun için insanların, en önemli işleri dururken ilginç olan işlere takılıp zaman tuzağına düşmeden, kendi kendini denetlemesi gerekir (Mackenzie, 1989: 70).

Burada daha önce bahsedilen pareto ilkesi hatırlanabilir; işte harcanan zamanın yüzde yirmisi, sonuçların yüzde seksenini oluştururken, harcanan zamanın yüzde sekseni sonuçların yüzde yirmisini oluşturur. Önemsiz işlere harcanan fazla zaman, sonuçların az bir kısmını kapsarken, önemli işlere harcanan az bir zaman sonuçların büyük bir kısmını oluşturur (Adair, J. ve T. Adair, 1999: 92).

Bu anlamda kişisel gelişim stratejilerimizi, önceliklerimizi belirlemede zamanı etkili kullanma becerisine sahip olamaz gerekmektedir (Aytaç, 2002: 5).

Çalışma hayatında ne kadar ilerleneceği “Zirveye çıkmak isteniyor mu?” sorusu düşünülerek, hedefler belirlenip, istek ve enerji bu yönde sarf edilmelidir. Bunun için de çok çalışmak, zaman tuzaklarına takılmamak gerekir (Scoot, 1997: 174).

Kişilerin isteklerinin, birbiri ile uyum içersinde ve gerçekçi olup olmadığı kontrol edilmeli ve bunları gerçekleştirebilecek kapasitede olup olmadığından emin olunması gerekir. Hedeflerin hiç birine şans ile ulaşılamaz. Planlama, disiplin ve fedakarlık gerektirir. Kişi son aşamada önemli kararlar vermeli ve kendisi için daha önemli olan işler için az öneme sahip işlerden vazgeçmeli ve verdiği kararı uygulayıp önemli işlere odaklanmalıdır. Bir müddet sonra işlerin düzene girdiği görülecektir (Smith, 1998: 33). Zamanı iyi kullanmak için hedeflerin tespit edilerek önceliklerin sıralanması gerektiği üzerinde daha önce durulduğundan, bu bölümde “Bir akademisyenin hedefi ve öncelikleri neler olmalıdır?” sorusuna cevap aranacaktır.

Akademisyenin; yüksekokul, fakülte gibi üniversiteye bağlı kurumlarda eğitim-öğretim veren kişiler oldukları bilinmektedir. Bu açıklamadan bir şeylerin eksik olduğu dikkati çekmektedir. Akademisyenler; bilimsel araştırma yapan, yeni buluşlar icat eden, makaleler yazan, sempozyumlara, konferanslara katılan uzman kişilerdir. “Akademisyenin, birinci derecedeki önemli işi nedir?” sorusuna eğitim-öğretim mi, yoksa akademik çalışmalar mı sorusu üzerinde durulacaktır. Ya da akademisyenin birinci derecede önemli iki işi mi vardır? Akademisyen dendiğinde, eğitim-öğretimin yanı sıra bilimsel araştırmalar da akla gelmeli ve ona göre hareket edilmelidir. Hedefleri belirleyip, öncelikler sıralandıktan sonra, bir akademisyenin nasıl hareket etmesi gerektiği incelenirse; ilk işe başlanılan gün yani bu işe talip olunduğu andan

itibaren hedefin ne olduğu çok iyi tespit edilerek, öncelikler sıralandıktan sonra bu işin yapılıp yapılamayacağı sınımlanmalıdır. Çünkü bu iş sürekli çalışmayı gerektiren meşakkatli ve sabır isteyen bir süreçtir.

Akademisyen, işin başından en tepeyi hedeflerse gayret ve enerjisini bu yönde harcar. Ancak zamanını etkin kullanarak, zaman tuzaklarına düşmemelidir. Örneğin akademisyenliğin ilk aşaması olan yüksek lisans için, diğer aşamalar için yabancı dili iyi derecede bilmesi gerekir. Yeterli derecede yabancı dili yoksa; yüksek lisans, doktora, yardımcı doçent, ve doçentliğe geçiş imkansız gibidir. Akademisyen, profesörlük hedeflediğinde önceliklerden biri, yabancı dili iyi derece de bilmek olacaktır. Bu sayede hedefe daha net bir şekilde ulaşılmış olur. Bir akademisyenin istek ve arzuları birbiriyle uyumlu ve gerçekçi olmalıdır. Akademik çalışmalarını engelleyecek işlerden kaçınmalıdır. Örneğin ticaret yapmak isteyen bir akademisyenin iki işte de başarılı olmayacağı açıktır. Çünkü akademisyen boş zaman bulmakta zorlanır, bulduğu zamanda bilimsel araştırmalarına ağırlık vererek akademik kariyerini pekiştirmelidir. Hedeflerden sapma olduğunda ulaşılmak istenilen yere daha güç ve zamanında ulaşamadığı bir gerçektir. Bu nedenle akademisyen, hedefleri belirlerken planlamaya önem vermelidir. Planlama yapıldıktan sonra disiplin içinde ve fedakarlıkla uygulamaya geçilmelidir. Zaman tuzaklarına düşmemek için de zamanı kullanma tekniklerini bilmek ve uygulamak akademisyen için bir gerekliliktir. Tekniği öğrendikten sonra, kararlarını cesurca alarak önemli işlere odaklanmalı ve hedefine ulaşınca kadar da motivasyonunu bozmamalıdır. Bunu yaptığında kendi kariyerini yükseltirken birinci derecedeki işi eğitim öğretim konusunda da kendini yetiştirmiş, her türlü bilgiyle kendini donatmış, kaliteli ve seviyeli öğrenciler yetiştirmiş olacaktır.

Bu da akademisyenin mutlu olmasını daha doğrusu işini severek yapmasını sağlayacak işinde ve özel yaşantısında daha etkin ve verimli olmasını sağlayacaktır (Ardıç,1997:8).

Akademisyenlerce, bir yılı aşan zaman süresi için yapılan planlar; uzun vadeli, bir yıldan yakın geleceği içeren planlar ise kısa vadeli olarak kabul edilir. Stratejik ve pratik terimleri zamanla ilgili projelerde sık olarak kullanılır. Uzun vadeli hedeflerde stratejik planlama söz konusuysen, kısa vadeli hedeflerde pratik planlamadan bahsedilir (Mankenzie, 1989: 68).

Hedef ve amaç belirlemeden yaşamak ve çalışmak pek anlam ifade etmez. İnsanlar ve kurumlar amaçları olduğu sürece ayakta kalırlar. Hedef ve amaç belirleme konusunda kişisel ve kurum ile ilgili tüm, şartlar göz önüne alınmalı ve beklentilerin ne olduğuna karar verilmelidir. Fakat burada önemli olan belirlenen hedef ve amaçlar için zaman sınırı koymaktır. Zaman sınırı konulmayan hedeflere ulaşılması güçtür.

Akademisyen ve hedef dendiğinde aslında aynı manaya gelen iki kelime çağrıştırmaktadır. Nedeni ise akademisyen bu mesleğe ilk adımını attığında hedefini zaten belirlemiştir. Akademisyen olmaya karar veren kişi, aşama aşama hedeflerine ulaşacağını bilerek amaçlarını zamanında gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Akademisyen birinci aşamada yüksek lisansını tamamlamayı, ondan sonra doktorasını vererek yardımcı doçent kadrosunu almayı, bundan sonra doçent ve profesörlük unvanlarına bir an önce zaman kaybetmeden ulaşmayı hedefler. Zaten bu aşamaların hepsinde zaman sınırı olduğundan, ancak zaman etkin kullanılarak hedefe varılır. Akademisyenin tek hedefi kariyer yapmak değildir, çünkü kariyer sadece unvan kazandırır ancak uzmanlaştığı konuda öğrenciye yeterince bilgi aktarıyor mu? Ne derece faydalı olunuyor? Bu kıstaslar akademisyenin başka hedeflerinin de var olduğunu göstermektedir. Aslında akademisyenin yaptığı çalışmaların bir sebebi de öğrencilerine

daha yararlı olabilmek değil midir? Burada anlatılmak istenilen “İlim, ilim için değil” “İlim insanlık ve öğrenciler için” dir.

Örneğin, yönetici kademesindeki bir dekan ele alındığında, onun hedefi fakültesini daha iyi ve etkin yönetmektir. Bunun içinde yeni bölümlerle, yüksek lisans ve doktora açtırabilmek, okulu son sistem bilgisayar ağıyla donatmak, fakülteye ayrılan bütçeyi en rasyonel şekilde kullanılmasını sağlamak öncelikleri arasında olabilir.

### 3.3.3. Erteleme

Erteleme, yapılması gereken işlerin zamanında yapılmaması demektir. Tipik olarak erteleme, sonuçta bitirilmesi gereken, can sıkıcı zor, nahoş veya külfetli işleri içermektedir (www.bilkent.edu.tr. 2004). Erteleme etkileyici bir sözdür ama erteleme insanı güçsüz düşüren bulaşıcı bir hastalıktır. Edward Young 250 yıl önce “Ertelemek zaman hırsızdır” diyerek zaman tuzakları içerisinde ertelemenin nedenli önemli olduğunu vurgulamıştır (Mackenzie,1989: 143).

Zaman planlanırken, bazı işler ertelenmek zorunda kalınabilir. Burada önemli olan neyin erteleneceğine karar vermek ve bunu alışkanlık haline getirmemek gerekir. Gelişigüzel, düşünmeden birtakım şeylerin sona bırakılması doğru olmayabilir. Erteleme, genellikle insanın kendisini kandırmasıdır, bu da onu güçsüz bırakır (Douglas, M. ve D. Douglas, 1980: 149).

Erteleme, yapılması gereken zor ya da hoş olmayan işler olduğunda ortaya çıkar. Ancak yapılması gereken ve öncelik taşıyan işleri ertelemek, zamanında yapılacağı sürenin iki katını alabilir. Sahip olunan zamanın yapılması gerekenlere yetmeyeceği nedeniyle hiçbir iş yapmamak veya önemsiz işlerle uğraşmak esas işlerin yapılmasına engel olurken, bu işlerin birikmesine neden olur. Buradaki

problem ertelediğimiz şeylere ileride hiç zaman bulamamamız ve bunları gerçekleştiremememizdir. Bunları yapmaya zaman bulunsa dahi, bu zaman kısıtlı olduğu için istenen etkinlik ve verimlilik sağlanamaz. Erteleme alışkanlığının en başta sebebi başarısızlık korkusudur. Akademisyenler de yapmaları gereken işlerden bazılarını erteleyebilirler. Nedeni de bu işleri yapabilecek yeteneğe sahip olmadıklarından korkmalarıdır. Eğer erteleme alışkanlık haline gelirse, işte gereğinden daha fazla zaman harcamak durumunda kaldıklarından sahip oldukları zamanı etkili ve verimli kullanamazlar (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 58).

Ertelemeleri en aza indirmek için önce, ertelenen işlerin türünü ve erteleme sebeplerini belirlemek gerekir. Bunları ortaya çıkarmakla kişi, kendi hakkında birtakım gerçekleri öğrenmiş olacaktır. Bazı işlere karşı yaklaşımını görece korkularını ve çekincelerini keşfedebilecektir. Bunları belirlemek, işleri ertelemekten vazgeçmenin yarısıdır. İşleri ertelemek kişinin kendisini suçlu, sıkıntılı ve baskı altında hissetmesine de neden olacaktır (Atkinson, 1997: 159).

Akademisyenin ertelediği işler nelerdir? Akademisyen, eğitim ve öğretim konusunda daha doğrusu derslere girmek noktasında bir erteleme hakkına sahip değildir. Ancak, profesör veya doçent kademesine gelindiğinde yetki devri gerçekleştirilebilir. Bunun neticesinde yetkiyi devralan araştırma görevlileri derslere girebilir. Önemli işlerin yerine, önemsiz işlerin ertelenmesi ve bunun da alışkanlık haline getirilmemesi gerekir. Alışkanlık haline getirildiğinde bulaşıcı hastalık gibi her işe sirayet edebilir. Bu nedenle neyin ertelenmekte olduğu ve ertelemenin sebebinin ne olduğu tespit edilirse çözüm kolaylaşmış olur. Bir akademisyen eğer bilimsel araştırmalarını erteliyorsa, en önemli işini erteleyerek hataya düşüyordur. Ancak ertelemesine sebep, hastalık, vatani görev gibi kaçınılamayacak durumlar olduğunda

bunlar doğal karşılanacaktır. Genelde akademisyenlerin ertelediği işlerin başında, bürokratik işlemleri yerine getirmek ve sınav kağıtlarını okumak gelmektedir. Bunların da idare tarafından son günleri belirlendiğinden, son anda baskı altında çalışmak yerine zamanında yapmak, akademisyeni stresten kurtaracaktır. Örneğin sınav kağıtlarını okumak için şöyle bir yol izlenebilir, sınav yapılan sınıfın kağıtları, akabinde okunursa sınav kağıtlarında bir yığılma olmayacak, uzun sürecek büyük bir iş sınıflara ayrılarak, bölünmüş ve kolaylaştırılmış olacaktır.

Danışmanlık görevi olan bir akademisyen düşünüldüğünde, öğrenci ile birebir ilişki söz konusu olduğundan erteleme burada da pek mümkün olmayacaktır. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda, akademisyenin ancak bilimsel araştırmalarını erteleyebileceği anlaşılmaktadır. Halbuki bu iş akademisyenin kariyerini birinci derecede etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Joseph, 1996: 57).

Ertelemekten, kurtulmak için alınması gereken tedbirler (Allan, 1999: 107-123);

- Zor gelen, hoşlanılmayan işler önce yapılmalı,
- Ertelenmesi muhtemel işler parçalara ayrılmalı,
- İş bittiğinde ödül verilmeli,
- Her iş için bitirme tarihi belirlenmeli,
- Sevimsiz işler yetki devriyle başkasına devredilebilir,
- İşe zaman kaybetmeden başlanmalı, sürüncemede bırakılmamalı,
- Zor işlerin üzerine gidilmeli,
- İşleri parçalara ayırmak için geriye doğru çalışılmalı,
- Zaman geçirilmeden hemen işe başlanmalı,
- Erteleme krizlerinde, acilen yeni hedefler belirlenmeli,



Akademisyen önceliklerini belirlerken gereksiz iş ve zaman kayıplarından kaçınarak, zaman izleme tablosundan faydalanılabilir. Bu tabloya göre sabah mesaiye başlandığında acil işlerin öncelikli olarak yapılması, öğlene doğru ve sonrası önemli işlerin, akşama doğru ise detayların, tamamlanması gerekir.

Yapılacak işlerin, önceliğine göre bir tablo daha oluşturularak o gün yapılacak işler önem sırasına göre dizilir. Doğal olarak ilk sırayı ders saatleri alacak şekilde diğer işlerde sıralanır ve işler tamamlandıkça üstü çizilir. Kalan iş varsa ertesi günkü tabloya aktarılır. Böylece akademisyen, kolaylıkla önceliklerini belirlemiş olacaktır.

Zamanını etkin kullanmak zorunda olan akademisyen, ertelemeye prim vermemelidir. Bunun içinde, yukarıda sayılan tedbirler uygulandığında, her konuda başarılı olunduğu görülecektir.

#### **3.3.4. Ergonomik Olmayan Çalışma Ortamı**

Ergonomik; çalışanın işe değil, işin çalışana uydurulması, sağlık problemlerinin ortadan kalkması ve verimin artması için çalışma ortamının nasıl dizayn edileceği, kişiye nasıl adapte edileceğidir (www4.dogus.edu.tr. 2004). Çalışma odası, yerleşim planı konusunda zaman yönetimine mani olan bazı engellerle karşılaşılabilir. Bunları önleyebilmek için kişinin çalışma ortamının ergonomik olması gerekir.

Akademisyenlerin günlük çalışmaları yoğun bir ortamda geçmektedir. Dersler, danışmanlık hizmeti, bürokratik yazışmalar ve bilimsel araştırmalar oldukça zaman almaktadır. Bu nedenlerle hızlı bir tempoda çalışan akademisyenin çalışmalarının rahat ve huzurlu bir ortamda geçmesi gerekir.

Nedeni ise akademisyen, beyniyle çalıştığı için fiziksel yorgunluktan ziyade kafası karışmakta, dikkati dağılmaktadır. Çalışma ortamının huzur verici, ferah, geniş, sessiz olması da oldukça önemlidir.

Üniversitelerde çalışma odası dendiğinde akla açık planlı odalar, ortak ve tek kişilik odalar gelmektedir. Açık planlı odalar gürültü ve iş kesintileriyle doludur. Ortak odalar ise çoğu defa küçük bir mekana iki-üç kişi sığdırılarak oluşturulduğundan kesintiye uğramaksızın çalışmayı imkansız kılar. Tek kişilik odalar ise lüksünün yanı sıra tecrit edilme hissini uyandırır (Allan, 1999: 231).

Buna rağmen bir akademisyen için istenen, arzu edilen tek kişilik odalardır. Ancak, bunun için üniversitenin maddi imkanlarının elverişli olması, kampüslerin bu şekilde inşa edilmesi gerekir. Çünkü akademisyen devamlı araştırmalar yapan ve çalışan kişidir. Kafasını toplayabilmek için sessizliğe ihtiyacı vardır. Birinin varlığını odasında hissetmesi bile dikkatinin dağılmasına, yaptığı işe kendisini veremeyip yoğunlaşamamasına yol açar.

Ayrıca çalışma ortamının düzenli, sessiz, havadar, iyi ısıtılmış veya soğutulmuş olması, aydınlatması, duvarların rengi, eşyalar ve odanın dizaynı, konumu gibi faktörlerin hemen hepsinin insanın verimini etkilediği bilinmektedir (Paşa, 2001: 54). Rahatsız koltuklar, loş ışıklar fiziksel yorgunluğa neden oldukları için iş verimini düşürebilir. En çok kullanılan telefon, bilgisayar gibi araçlar akademisyenin elinin altında olmalıdır. Çalışma ortamının sağlıksız olması akademisyenin zamanını etkin kullanamamasına neden olabilir.

### **3.3.5. Dağınık Masa**

Akademisyenlerin çalışmalarının çoğu masada başlar ve masada sona erer. Akademisyen düzensizse, masası da düzensiz olacaktır. Bu masalar; kağıt yığınları, zor ve sıkıcı işler, okunmamış sınav kağıtları, kitaplar, yarım kalmış makaleler ve dergilerle doludur. Genel kanı olarak, evraklarla dolu olan bir masa yoğun bir iş temposuna ve yüksek bir makama sahip olan önemli pozisyondaki bir kişiyi hatırlatır.

Halbuki bu düzensizliğin işareti olup işin çokluğu veya üst düzey ile ilgili hiçbir anlam taşımamaktadır. Masanın dağınıklığı çalışanı baskı altında tutan aynı zamanda dikkatin dağılmasına neden olan bir etkidir. Bunun yerine çalışma masasında sadece o an yapılan işe ait dokümanların bulunması ile işe verilebilecek dikkat artırılmış ve olumsuz etkenlerden uzaklaşmış olacaktır (Uluşahin, 1999: 55 ).

Masanın düzgün olması performansı da doğrudan etkiler, bilgi taramaları, daha çabuk ve zihinsel olarak daha az yorucu olacaktır. Etkili bir masa düzeni için alınabilecek tedbirler şunlardır; her ayın, bir günü evrakların gözden geçirilmesi için ayrılmalı, önemli evrakların üzerine not yazılmalı, önemsizler ise atılmalıdır. Böylece bir sistem kurulmalı acil olanlar, yapılacak işler dosyalanmalı, masada sadece günlük işler bulundurulmalıdır. Bu sayede akademisyen zamanını boşa geçirmemiş olup, önemli işlerini yapabilmek için fırsat bulacaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 125).

Dağınık masa dağınık kafayı da beraberinde getirir. Masanın düzeni akademisyenin performansını doğrudan etkiler. Masada gerçekten kullanılacak ve ihtiyaç duyulacak, şeyler bulundurulmalıdır. Bu sayede aranan evraka daha çabuk ulaşabilir, zaman kaybına uğranmamış olur. Çünkü kişiler aradığını bulabilmek için çok zaman kaybetmektedirler. Bunu önlemenin başka bir yolu da önemli fikir ve düşünceleri sürekli olarak kaydedilen bir masa takvimi veya taşınabilen bir günlük bulundurmadır (Can, 1997: 288).

Örneğin, masada sınav kağıtları, makale yazmak için gereken kaynaklar yığılmış duruyor; o gün için öncelikli iş hangisiyse, onunla ilgili evraklar, masanın üzerinde olmalı diğerleri kaldırılmalıdır. Ayrıca çalışma masasında; kurşun, tükenmez ve diğer kalemler, silgi, takvim, bloknot, zimba, delgi, ataç, daksil, makas, teksir kağıt, bulundurulmalı, böylece zaman kaybı önlenmiş olacaktır.

Bununla birlikte, akademisyenin masasını daha düzenli hale getirebilmesi için masa üstü dosyalarına ihtiyaç vardır. Bu dosyaların üzerine; sınav soruları, yazılan makaleler, yayınlanan makaleler, danışmanlık sınıfı ve cevap verilen yazışmalar dosyası yazılabilir. Ancak bunlar düzenlendikten, gelen veya giden evrakların işleri bittikten sonra, dosyaya zamanında kaldırılması gerekir, aksi takdirde yine evrakların birikmesi ve aranan evrakın bulunamayışı neticesinde zaman kaybı söz konusu olacaktır. Çünkü dosyalamanın birinci amacı, gereken evrakın zamanında bulunmasıdır. Bütün yazışmaların, makalelerin herkesin bulabileceği bir biçimde dosyalanması iyi bir dosyalama sisteminin kilit noktasıdır (Mackenzie, 1989: 199).

Bunun haricinde, akademisyenin en çok yer tutan sınav kağıtları içinde, belli bir yer ayırmalı, gerektiğinde kolayca ulaşabilmelidir. Bu sayede akademisyen masasında çalışmaya başladığında araç, gereç evrak arama zahmetinden kurtulmuş zamanını kesintilere uğratmamış, kıymetli zamanını iyi kullanmış olacaktır.

### **3.3.6. Hayır Diyememek**

Çok basit gibi görünmesine rağmen en büyük zaman israfından biri olan bu özellik, çoğu zaman insanı planlamadığı bir sürü işin içine itmektir. Sebebi ne olursa olsun 'hayır' diyememek sonucunda kişiler aşırı yükün, sorumluluğun ve stresin altında ezilmektedirler. Mackenzie, Robert Updegraff'tan şöyle aktarır; "Yıllar boyu insanlardan yapmaları gereken işleri ya da yapmak istedikleri işi yapacak vakit bulamadıklarını duyar dururum. Çoğunun sorununun aynı olduğunu keşfettim. Dilimizde bize en çok zaman kazandıran sözcüğü kullanmak istemiyorlardı " Hayır " sözcüğünü..." (Mackenzie, 1989: 78 ).

Hayır demek bir hayat tarzıdır. Zamanı etkin kullanmak isteyen herkes 'hayır' demeyi bilmelidir, bilmiyorsa öğrenmelidir. Çok kolay gibi görünmesine karşılık

insanlar ‘hayır’ demekte zorlanmakta veya söylemek istememektedirler. Böylece en büyük zaman tuzağına yakalanmış olurlar. Bu sayede de planlamadığı bir çok yükün altına girerek aşırı sorumluluk ve baskı altında kendi işlerine vakit ayıramamış olacaktır. Oysa ki, zamanı etkin kullanmanın önemli kuralı başlanmış işi yarım bırakmamaktır, yarım kalan iş boşa harcanmış bir zamandır (Paşa, 2001: 57).

Bazı insanlar ‘hayır’ diyemezler, çünkü bunlar fedakar kişilerdir ancak genelde de ezilen grubundandırlar. Bu tip insanlar, farkında olmadan ‘evet’ diyerek ve yapılma ihtimali çok az olan bir görevi üstlenmiş olacaktırlar. Böylece karşısındaki yerine kendisi zor durumda kalacak ilk etapta ‘hayır’ diyemediği için pişman olacaktır. Bu nedenlerle akademisyen ‘ hayır’ kelimesini kullanmaktan kaçınmamalıdır. Çok değerli olan zamanlarını, başkalarının işleriyle heba etmemelidir. Bunun yerine kendi çalışmalarına ağırlık vererek zamanını etkin bir şekilde kullanmalıdır (Ardıç, 1997: 8).

“Hayır, demekte tereddüt etmeyin ama cevabınızı kısa ve dolaysız verin, ‘hayır’ dediğiniz insanları gücendireceğinizden korkmayın, onu reddetmiyorsunuz sadece şu an için önemli işleriniz olduğundan zamanınızın olmadığını söylemiş oluyorsunuz. ‘Hayır’ derken vücut dilinizin de ‘hayır’ demesini sağlayın eğer ‘hayır’ demeyi öğrenirseniz ‘evet’ dediğinizde daha çok yardımcı olursunuz”( Allan, 1999: 135 ).

‘Hayır’ diyebilmek için yapılması gerekenler;

- Dinlemek: Karşısındaki insan konuşurken, araya girmeden dinlemek bir nezakettir. Bununla birlikte dinlemek konuyu tam olarak anlamak ve karşıdaki kişinin, önemsendiğini hissettirmek için de şarttır.
- ‘Hayır’ demek: Eğer ‘hayır’ deme kararı verilmişse net, kararlı ve tartışmaya gerek kalmayacak şekilde kibarca söylenmelidir.

- Nedenlerini açıklamak: Karşıdaki kişinin sonuçtan tatmin olabilmesi için nedenlerin açıkça ortaya konması gerekir.
- Alternatifler sunmak: Amaç sadece 'hayır' demekse karşıdaki kişiye bir yararı olmayacaktır. Bu sebeple kararın nedenleri anlatıldıktan sonra problemin çözümüne ait alternatifler sunmak konuya ilgisiz kalınmadığını gösterecektir.

Bir akademisyen hedefine ulaşabilmek için sıralamış olduğu önceliklerini yani önemli ve acil işleri yaparken dekan, meslektaşları, öğrenci işleri veya öğrencileri hiç planda olmayan isteklerde bulunabilirler. Tabi ki, dekana vereceği 'hayır' cevabı ile öğrenciye vereceği 'hayır' cevabı farklı olacaktır. Dekana "Yetiştirmesi gereken önemli işlerim var, hafta sonu yapabilirim" gibi cevaplar verirken, öğrenciye izahatta bulunmadan 'hayır' cevabını verebilir. Akademisyenin dağarcığında 'hayır' kelimesi ne kadar çok yer etmişse, eğitim ve öğretim ile ilmi araştırmalarında o derece etkin olur. Çünkü kendisine göre yapmış olduğu planını, hedefte sapmalar olmadan uygulama imkanına kavuşur. Örneğin makale yazmaya hazırlanmış ve hatta başlamış bir akademisyen, kapı çalınarak karşısındaki öğrencinin lüzumsuz bir isteğiyle karşılaşması neticesinde 'hayır' diyememesi konsantrasyonunu tamamen bozmasına neden olabilir, hatta yazdığı makale yarım kalabilir, böylece zaman boşa harcanmış olur. Eğer akademisyen 'hayır' demekte çok zorlanırsa, hedefine ulaşmakta da zorlanacaktır. Konuşmaları esnasında 'hayır' demenin karşısındakilere haksızlık olduğunu düşünen akademisyen farkında olmadan 'evet' demeye ve yapılmaya ihtimali çok az olan bir işi üstlenmeye kalkışırken kendine haksızlık ettiğinin farkında mıdır? Bu nedenle akademisyen de 'hayır' demesini öğrenmelidir.

Akademisyenler ‘hayır’ demek istiyorlarsa, kesinlikle belki dememelidir. Doğrudan ‘hayır’ demek en kolaydır. Çünkü bir öğrenciye ‘belki’ dediğiniz anda o an için ne talebi varsa yapacağınız manasında algılayacağı kesindir. Kendinizi acımasız olarak görmek yerine ‘hayır’ demek daha doğru olacaktır. Bu gibi durumlarda en iyi çözümlerin başında akademisyenin ‘hayır’ diyebilmesi gelmektedir. Fakat bunu söylerken acımasız, gaddar gibi görünmekten kaçınılmalıdır. Çünkü karşısındakinin ya öğrencisi ya çalışma arkadaşı ya da yönetici durumundaki amiri olduğu göz ardı edilmemeli, o an için yardım etmenin mümkün olmadığı belirtilmelidir (Usta, 2001: 109).

### 3.3.7. Kararsızlık

Charles Flory, “ En büyük zaman hırsızı kararsızlıktır” diyor. Karar verme durumunda olan çoğu kişiler; tereddüt ederek, erteleyerek karar veremezler. Bu kararsızlıkları zaman kaybına neden olurken endişede doğurur. Endişe kişiyi o kadar yıpratır ki, rutin işlerini bile yapamaz hale getirir. Frank Nunlist’in dediği gibi hızlı karar verilirse karar yanlış dahi olsa, düzeltmek için zaman kalmış olacaktır (Mackenzie,1989:143)

Karar verme durumundaki akademisyenleri kararsızlığa sevk eden başlıca faktörler şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 71);

- Bilgi ve veri eksikliği: Karar verici amaçları belirlemek veya problemi tanımlamak için gereken bilgiye sahip değildir. Bu sebeple karar verme sürecini gerçekleştiremiyor.
- Amaçlar veya problemler tam olarak tespit edilemediğinden çözüm yolları arasında seçim yapmak zordur.
- Çözüm yolları tatmin edici ve yetersiz olabilir.

- Çözüm yolları birbirine benzer olduğundan tercih yapmakta güçlük çekilebilir.
- Alınacak kararın uygulamada çıkaracağı zorluklar sebebiyle tercihte zorlanıyor olabilir.
- Tercih edilen seçeneğin olumsuz sonuçlanması durumunda meydana gelecek zarar ve ziyan karşısında seçim yapmakta zorlanabilir.
- Risk almak istenmediğinden tercih yapmakta güçlük çekebilir.
- Karar vericinin kendisi karakter olarak kararsız bir insan olabilir.
- Üniversite ortamı güç mücadeleleri, tercih yapmakta çekimser bırakabilir.
- Karar konusu uygulamada başkalarını ilgilendirdiği halde, bilmediği bir konuda karar almaya zorlanabilir.
- Tercihinden dolayı eleştirilme korkusu olabilir.
- Şahsi hedeflerle, işle ilgili alınacak bir karar, çakışabilir. Bu nedenle çekimser olunabilir.

Bu sebeplerden dolayı yönetici durumundaki akademisyenler kararsız kalacaktır.

Bunun da en mühim sonucu zaman maliyetinin yükselmesidir. Alınamayan kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle, amaçlara ulaşmak ve problemleri çözmek için daha fazla kaynak gerekecek, iş daha karmaşık hale gelecektir. Bu arada kaybedilen zaman da boş yere harcanmış olacak, boşa giden zamanda yapılacak işler, alternatif maliyeti oluşturacaktır (Ardıç, 1997:9).

Karar verme, bir kişinin kendi başına veya etrafındakilerle beraber meseleleri tespit ederek konuyla ilgili bilgi ve veri toplamak suretiyle çözüm yolları bularak bunların arasından tercih yapma işidir (www.insankaynaklari.com.2004). Burada akademisyen karar mekanizmasının başındaki insan değildir. Sadece idari bir görevi



varsa karara katılabilir. Eğer akademisyen okulda yönetici kadrosunda görev yapıyorsa en kötü kararın kararsızlıktan çok daha iyi olduğunu, çünkü yanlış bir karar aldıysa dahi onu değiştirecek vaktinin bulunduğunu bilmesi gerekir.

Akademisyen, bir işi yapmaya karar verdiği anda, zor ve önemli bir kararı vermiş olduğu şüphe götürmez bir gerçektir. Mesleğe adım attıktan sonraki kararları yönetici olmadığı müddetçe sadece kendisini ilgilendirecek olduğundan, kararlarını tek başına alacaktır. Bu kararlar neler olabilir? Yabancı dili yetersizse yurt dışına gidilmeli mi yoksa alınacak kurslarla başarılı olunabilir mi? Derste, hangi kitaplar, takip edilirse daha faydalı olunabilir? Sempozyumlara, konferanslara, seminerlere katılıp katılmama gibi konularda akademisyen karar vermek durumundadır. Kendisini ilgilendiren bu konularda kararsız kalmamalı, zamanında karar verebilmelidir. Eğer akademisyen, dekan, müdür, dekan yardımcısı gibi idari görevlerde ise karardan önce o konudaki fikirlerini aleni olarak dile getirmeli, alternatifler sunmalı, kararın sürüncemede kalmaması için bilfiil gayret göstermelidir. Bu sorumlulukla en iyi en doğru kararı zamanında almalı iş işten geçtikten sonra alınan kararın fazla bir hükmü bulunmamaktadır. Ancak karar verirken, gerektiğinde öğrencilerin dahi fikri alınmalıdır. Çünkü bilinmelidir ki, en büyük zaman hırsızı, kararsız olmaktır.

### **3.3.8. Kapıyı Açık Bulundurma**

Çalışmaların kesintiye uğramasının en önemli sebebi “Kapım her zaman açıktır” anlayışıdır (Joseph, 1996: 118). Açık kapı politikasının, yöneticinin etkinliğini artırdığı doğru değildir. Aslında bu uygulama yanlış kullanılırsa, umulanın tam aksine yöneticinin etkinliğini mahvedebilir. Bu politika, üstlerin yaklaşılması imkansız kişiler olmadığını göstermek amacıyla ortaya çıkmıştır. Bütün kapıları kapalı bir okul koridoru, gerçekten öğrencilere dışlandıkları hissini uyandırabilir. Hocalarla her zaman

görülebileceğini ispatlamak için kapılar açık tutulabilir. Ancak her zaman görülebilir bir hoca olmak başarı açısından bir ölçü değildir. Tam aksine, randevusuz ziyaretçilere cesaret vererek günün her anını kesintilere uğratabilir. Bu da akademisyenin, önemli işlerinin yapılmasına engel olurken önemsiz detaylarla uğraşmasına neden olabilir. Açık kapı politikasının en kötü yanı esnek olmayışıdır. Gerektiğinde yönetici veya idareci kapısını kapatarak kendi işlerine yönelebilmelidir. Aslında problem kapı değil, idarecinin kendisi ve konuya bakış açısıdır. Bir başka yöntem de işe erken gelmektir. Sabah ciddi bir işi olmayan hiç kimse erkenden işe gelmez. Bu nedenle idareci yapması gereken önemli işleri sabahtan, kesintiye uğramadan tamamlamış olur. Bu idarecinin akşam işten geç çıkmasının fazla bir yararı da olmayacaktır. Çünkü işten yorgun düşen insanlarla sohbet etmekten kaçınamayacaktır. Diğer bir yol da saklanacak bir yer bulmaktır. Burası, özel bir oda, kütüphane, laboratuvar olabilir. Böylece akademisyen, burada rahatsız edilmeyerek, hem de değişik ortamda daha rahatlayarak kaybedilen zamanı telafi edebilir (Mackenzie, 1989: 116).

Don Mitchell'in dediği gibi "Günlük sorunu çok olan bir yönetici, kendisini başkalarından bir süre soyutlamadıkça gelecek hakkında doğru dürüst düşünmek için gerekli zamanı bulamaz" yöneticinin veya idarecinin zamanı bölünmemelidir (Mackenzie, 1989: 116).

Engeller veya kesintiler diye adlandırılan zaman tuzakları konusunda az da olsa bir yanlış vardır. Pek nadir olarak 'engel' olduğu kabul edilir. Ancak akademisyenlerin günlük programlarını uygulamadaki başarısızlıkların en yaygın nedeni yaptıkları çalışmaların öğrencileri, meslektaşları tarafından bölünmesidir. Bu bölünmelerin nedenleri de genellikle telefonlar ve ziyaretçilerdir (Mackenzie, 1989: 109).

Kapısını her zaman açık bulunduran bir akademisyen sadece derslerine girebilecek, bunun haricinde her an bir engelle karşılaşacaktır. Böylece zamanının çoğu boşa gitmiş olacaktır. Fakat kapı günün önemli bir kesitinde kapalı olmalıdır ki, zaman kesintilere uğramadan, gerçekten önemli konularda akademisyen çalışabilsin. Akademisyen kapısını kontrol edebildiği zaman istediğini ve ihtiyaç duyduğunu yapabildiği zamandır (Usta, 2001: 101 ).

Akademisyen, yönetici konumundaysa çalışmalarını daha fazla kesintiye uğrayacak çeşitli engellerle karşılaşacaktır. Ancak bir sekretere sahipse zaman tuzaklarına düşmeyecektir. Çünkü sekreter, yöneticinin zaman tuzaklarına karşı kalkan vazifesi görür.

Açık kapı politikası; öğrencileri, meslektaşları tanıma ve böylece iletişim kurma olarak da düşünülebilir. Ancak bu durumun suiistimal edilmemesi, kapıdan her geçenini başını içeri uzatarak hocasının veya idarecinin işlerini bölmemesi gerekir. Bir örnek vererek durumu açıklayalım. Açık kapı politikası uygulayan bir akademisyen sınav döneminde soru hazırlarken veya sınav kağıtlarını okurken öğrencilerin her an odasına gelmesinden, ister istemez rahatsız olacaktır. Bu nedenle en azından o günlerde bu politikadan vazgeçecek ya da öğrenciler bu işi yozlaştırmadan akademisyeni rahatsız etmekten bir süre kaçınacaklardır. Aynı şey meslektaşlar açısından da söz konusu olabilir. Bu zamanlarda birbirlerini rahatsız etmekten çekinmelidirler. Bunu önlemenin bir yolu da görüşme saatleri belirlemektir. Örneğin 16:00- 17:00 saatleri arası öğrenci görüşmeleri için ayrılmıştır diye bir yazı kapıya asılabilir. Böylece her an kesintiye uğramaktan kurtulmuş olarak hedeflere ulaşmak için belirlenen önceliklerdeki önemli, acil işleri yapmaya fırsat bulunmuş olur. Bu arada eğer odanın kapısı açık bırakılır, masa da gelen geçeni görebilecek, bir yere konulursa kesintilere davetiye çıkarılmış

olur. İnsanlara ne kadar yakın görünürse o derece kesintiye uğramaya uygun bir hava oluşturulmuş olur. Bundan kaçınmak için gerekirse çalışma odasındaki mobilyalar, kapıya yüzü dönük olmayacak şekilde düzenlenebilir veya kapı kapalı tutulabilir (Atkinson, 1997: 216).

### 3.3.9. Stres

Stres, kişinin vücudunda bulunan özgün biyokimyasal şartlara uyum sağlayabilmek için vücut sistemlerinin harekete geçmesini sağlar (www.gymuniversal.com.2004). Stres insanın enerjisini emer, bağışıklık sistemini bastırarak vücudun hastalıklara karşı direncini düşürür. Kişinin karar verme gücünü ve performansını zayıflatarak, mutsuz ve kendine güvensiz yapar. Bunun sonucunda zihinsel ya da bedensel hastalığa hatta depresyona bile sebep olabilir. İnsanların bazıları baskı altında hastalanırlar bazıları ise saat 6'da kalkarlar, kahvaltı saatlerinde toplantıya girerler, aynı anda 5 işi yaparlar eve 9 'dan önce gelmezler ve hafta sonunun tümünü çalışarak geçirirler ve başka türlü yaşamı da kabul etmezler. Bu tür insanlar baskıyla beslendiklerini söylerler bunda da haklıdırlar. Baskının performans üzerindeki pozitif etkisi gerçektir. Dış baskının düşük olduğu durumda insanın canı sıkılır, hayal kırıklığı yaşar ve olayları dışardan izlemekle yetinir, böylece performansı düşer. Dış baskının miktarı arttıkça, insanların olaylara ilgi ve alakası artar, istekli, atak ve etkili olurlar. Ancak belli bir noktaya kadar, o noktadan sonra işlerinde etkili olamamaya başlarlar, üzerlerinde aşırı bir yük hissederler konsantre olamazlar. İşleri ertelemeye başlayarak, düşünmeden karar verdikleri için hata yaparlar. B u durum devam ederse büyük ihtimalle fiziksel olarak hastalanır ve depresyona girebilirler (Scoot, 1997: 82).

Günümüz toplumunda stres, hayatın bir parçası haline gelmiştir. Aşırı stres ölümcül olabildiği gibi, kişinin kaldırabileceği derecede stres ile tatmin edici ve pozitif

bir yaşam idame ettirebilir. Çalışanın iş ortamı ve onu etkileyen fiziksel şartlar fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde oldukça etkilidirler. İyi aydınlatılmamış, çok gürültülü, aşırı sıcak, soğuk, hava kirliliği ve kullanılan makine, teçhizattan yayılabilen radyasyon etkisi bu faktörler içinde yer alabilir. İş ortamındaki stres faktörlerinden en önemlisi aşırı iş yüküdür. Verilen süre içinde işi bitirme mecburiyeti çalışanın kapasitesinin düşük olması veya işin ihtisasa dayalı olması manasına gelmektedir. Diğer taraftan çalışanın iş tanımı, amaçları ve sorumlulukları net olarak belirlenmediğinden strese yol açar. Yapılan işin niteliği de strese sebep olabilir. Yöneticilik veya belirsizlik, zaman baskısı altındaki işler birer stres faktörüdür (Akat, 1999: 342).

En önemli stres kaynağı, kişinin kendinden kaynaklanan strestir. Eğer kişi stres oluşturacak olaylar karşısında güvenini kaybetmez ve stres düşüncesinden kendini soyutlayabilirse stresin olumsuz etkilerinden korunmuş olur. Stres zaman yönetimin de, kişinin zamanı verimli ve etkili kullanmasına mani olan mühim bir faktördür. Bu nedenle okullarda, özellikle idareciler, akademisyenler hatta öğrenciler üzerinde bulunan stres faktörünü en aza indirmeye çalışılmalı ve bu şekilde stresin yıpratıcı etkisinden korunmaya gayret edilmelidir (Paşa, 2001: 67). Çünkü bu insanların stres içinde çalışmaları, görevlerini olumsuz yönde etkileyecek, motivasyonlarını düşürecek verimli olamayacaklardır. Bu da onların başarısızlıklarına neden olup, zaman kaybına sebep olacaktır.

Bir akademisyenin, stres içinde çalışması hedeflerine ulaşamaması manasına gelir ki, bu da zaman kaybına neden olur ve bunun telafisi de mümkün değildir. Bilimsel çalışmalar esnasında strese kapılan bir akademisyen tez hazırlıyorsa tezini yazıp savunması, bitirmesi oldukça zaman alacak iyi bir performans sergilemeyecektir.

Belki de tez kabul edilmeyecek, depresyona girebilecektir. Bunun yanı sıra ders veriyorsa öğrencisine ne derece faydalı olabilecektir? Stresin kapladığı bir akademisyen dekanıyla, fakülte sekreteriyle bile idari konularda problem yaşayabilecek böylece iş hayatında kariyeri bile tehlikeye düşebilecektir. İşte görüldüğü gibi, stres bir akademisyen içinde başlı başına zaman tuzağıdır. Halbuki akademisyenin her şeyden önce araştırmalarını yapabilmesi için huzurlu bir ortama sahip olması gerekir.

Akademisyen ve yazışma deyince danışmanlık, sınav kağıtlarının okunması bölüm başkanlığına teslim edilip kontrolden sonra imzalanması, öğrencilerin ders kayıtlarının yapılması hangi dersi hangi öğrencilerinin aldığı listeye halinde bölüme teslim edilmesi akla gelmektedir. Bu işlerin bölümün belirlediği son günü beklemeden yapılması akademisyeni stresten kurtaracaktır. Çünkü son güne bırakılan iş insanın üzerinde baskı oluşturur. Bununla beraber öğrenciler sınav sonuçlarının açıklanmadığı her gün akademisyenin zamanını çalacak, işleri kesintiye uğratacaktır.

### 3.3.10. Telefon Konuşmaları

Telefon en çok yararlandığımız iletişim aracıdır. Taraflar arasındaki mesafeyi kapatarak, bir görüşme için harcanacak zamandan tasarruf sağlar. Ancak zaman kazandıran en etkili aletlerden biri olan telefon aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir. Bu kadar faydalı bir araç neden kötüye kullanılmaktadır? Neden pek çok yönetici, telefona hükmedeceğine onun esiri haline gelir? On yöneticiden dokuzu günde en az bir saatini ve on yöneticiden dördü, günde en az iki saatini telefon başında geçirir (Mackenzie, 1989: 118).

Telefonun en önemli meselesi, dikkat çekmemesine kabullenilmemesine rağmen, zaman tüketim cetveli düzenlendiğinde işin gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalarda yöneticilerin 57 saatlik haftalık çalışmalarının % 15'nin telefon konuşmaları ile geçtiği tespit edilmiştir (Ammons, 1989: 147).

Telefon konuřmaları ile ilgili üzerinde dūřünülmesi gereken iki nokta vardır:

- şu anda görüşmek gerçekten gerekli mi?
- Konuşmayı uzatmak bu kadar şart mı?

Temelde dūřünüldüğünde telefon görüřmelerinin böyle istismar edilmesinin sebebi kiřinin kendisidir (Uluřahin, 1999: 43).

Zaman kaybına neden olan telefon alışkanlıklarından bazıları şunlardır (Jones, 2000: 67):

- Gereğinden fazla konuşmak,
- Not yazmak için kalem ve kağıt bulundurmamak,
- Söyleneceklerin önceden dūřünülmemesi,
- Kesin ve açık cevap verememek,
- Gelen bütün telefonlara cevap vermek zorunda hissetmek,
- Zor insanlarla meşgul olmak zorunda kalmak,
- Acil bir projenin ortasında gelen telefona cevap vermek zorunda kalmak,
- Telesekreterin nasıl kullanıldığını bilmemek,
- Fazla meraklı olmak.

Telefonun oluşturduğu kesintiler, meydana geldiği zaman konuşmalar kontrol altına alınabilirse ve kendi oluşturduğunuz kesintiler de en alt düzeye indirilebilirse, problemin büyük kısmı ortadan kalkar (Smith, 1998: 107).

Görüldüğu gibi, telefon iyi kullanılmadığı takdirde başlı başına bir zaman tuzağı olduğu yönetici için de akademisyen içinde geçerlidir. Ancak yönetici iyi bir sekreter bularak bu zaman tuzağından kolayca kurtulabileceği halde akademisyen yönetici

pozisyonuna gelmeden böyle bir lüksü yoktur. Bununla beraber akademisyen iki üç kişilik odalarda oturuyorsa örneğin, makale yazarken oda arkadaşından rica ederek telefonlara bakmasını isteyebilir. Lakin telefon zilinın çalması bile akademisyenin motivasyonunu bozmaya yeter bunun için özel bir şirkette zil yerine lamba yakarak çözüm üretilmiştir. Diğer bir çözüm arayanlara daha önceden “şu saatlerde telefon görüşmesi yapabiliyorum “ diye bildirilmesi sayesinde telefon konuşmaları belirli bir zaman dilimine toplanmış olur (Can, 1997: 289).

Telefonda sohbet etmek yerine, konuşmaya başlamak kadar bitirmeyi bilmekte önemlidir. Telefonda verimli bir şekilde haberleşme sanatı kısa ve net haberleşmektir. Sözün özü, kısa cümleler, kısa kelimeler ve basit deyimler ve bir de dinlemeye dikkat edilmelidir (Allan, 1999: 191).

Çağdaş dünyanın en etkili iletişim araçlarının başında telefon gelmektedir. Taraflar arasındaki mesafeyi kapatması ve hızlı bir iletişim sağlaması özelliği sayesinde telefon, zaman kayıplarını önleyecektir. Aslında telefon, doğru kullanılmadığı takdirde zamanın en büyük düşmanıdır. Çünkü her telefon görüşmesinde akademisyenin çalışmaları sekteye uğrar. Gelen telefonların çoğu da dost ve akrabalarından sohbet amaçlı olduğu bilinen bir gerçektir. Bunu önlemenin birinci şartı, telefonun gereksiz kullanımının en büyük zaman kaybı olduğunu ve bunun kendisinden kaynaklandığını bilmek, ikinci şartı ise bunun önlemini almaktır. Akademisyen bir sekretere sahip olmadığından, telefonlarına direk kendisi bakmak zorundadır. Ancak odada iki ya da daha fazla kişi varsa önemli bir işe başlarken kesintiye uğramamak için meslektaşından bu konuda yardım isteyebilir ya da telesekreterli bir telefon sahibi olarak, bu tuzaktan kurtulabilir. Fakülte santralinden telefon konuşmaları üç dakikaya ayarlanarak da görüşmeler düzenlenebilir (Mackenzie, 1989:112 ).



Telefonu bir mesaj alıp verme aracı olarak değerlendirmek ve hattı fazla meşgul etmemek gerekir. Akademisyen telefon görüşmesinden önce telefon açılmasının gerekli olup olmadığını, şayet gerekliyse sözü fazla uzatmadan ne için aradığının belirtilmesi ve cevabının alınması için iyi bir dinleyici olarak dinlenilmesi gerekmektedir. Telefonun yanında devamlı kağıt ve kalem bulundurulmalı ve karşıdakinin ne söylediğinin duyulabilmesi için en son telefonu açan tarafın kapatması gerekir.

### 3.3.11. Beklenmeyen Ziyaretçiler

Herkesin günlük hayatında, planda olmayan davetsiz misafirlerle karşılaştığı bir gerçektir. Bu davetsiz misafirler bazen müdürler, dekanlar, olabileceği gibi çoğu zamanda öğrenci ve iş arkadaşları olabilir. Bunlar birer zaman tuzaklarıdır ancak biz bunlara karşı koymak yerine insan psikolojisinden kaynaklanan anılma, değer verilme gibi duygularla, bu duruma neredeyse davetiye çıkartırız. Beklenmeyen ziyaretçilerin tamamı da sohbet, gevezelik, fazla meraktan olmayabilir. Belki bilimsel bir konuda fikir alış-verişinde bulunmaya gelen bir meslektaş olabilir ancak kendi açısından mühim olan bu konu akademisyenin o an için ilgisini çekmeyebilir hatta kendi araştırmasını yaparken dikkatini dağıtmış, kesintiye uğratmış olabilir. Akademisyenlerin meslektaşları tarafından bu durumda bırakılmaları aynı şeyleri kendilerinin de yapmamaları için bir örnektir. Özellikle ders saatlerine yakın zamanlarda akademisyen dersi için son hazırlıklarını yapıyor olabilir veya acil sınav kağıtlarını okuyup teslim etmesi gerekebilir. Ertesi gün bir sempozyuma katılabilir, bunun için hazırlanması gerekir, bütün bu kesintiler zaman tuzağı olabilir (Ardıç, 1997: 9).

Bunun gibi akademisyenlerin de beklenmeyen ziyaretçilerinin en önemli kısmını öğrenciler almaktadır. Bu davetsiz misafirleri engellemek, içlerinden azda olsa öğrenmek gayesiyle gelenlere ket vurmamak olacağından öğrenciyle görüşme saatleri

belirlenerek kapıya asılabilir. Ziyaretin başında öğrenciye ne kadar zaman ayrılacağı açıkça belirtilerek ziyaret saatleri kontrol altına alınmış olur. Böylece öğrenci için var olan akademisyen, onları mağdur etmemiş kendisinde zamanını etkin kullanmış, zaman kaybından kaçınmış olacaktır.

Meslektaşların ziyaretleri ise dedikodu, gevezelik, sohbet babında olduğu için bunlardan da kaçınmak gerekir. Bunun için de önemli bir çalışmaya başlanacağı zaman, mekan değiştirilebilir, kütüphanede ya da toplantı odasında veya bir başkasının odasında bile çalışmak, kendi odasında çalışmaktan daha az kesintiye uğratacaktır. Akademisyen kendi odasında ve bir ziyaretçisi varsa konuşmayı ayakta sürdürerek yoğun olduğu mesajını verebilir. Boş vaktinde akademisyen, ziyarete gidebilir ancak karşısındakinin zamanının dolu olabileceğini düşünerek hareket etmelidir. Fakat bu davranış karşı tarafın zamansız ziyaretlerini belli bir yere kadar önleyebilir. Akademisyen gelen ziyaretçiye sergilediği tavırla da davetsiz misafirlere yol açabilir, ziyaretçilere iyi bir tavırla yaklaşması ve iyi bir ev sahipliği yapması durumunda akademisyenin ziyaretçilere maruz kalması kaçınılmazdır. Dolayısıyla böyle bir durumda kişinin ziyaretçilere her an hazır olması gerekir. Sune Carlson'un araştırmaları tipik bir yöneticinin günde en az 3,5 saatinin çoğunu astların oluşturduğu, ziyaretçilere ayırdığını ortaya çıkarmıştır. Akademisyeninde günde en az 1 saati sadece öğrencilere ayrılmalıdır (Mackenzie, 1989:112).

### **3.3.12. Yetki Devrinden Kaçınma**

Etkili karar alma başarılı bir yönetimin özüdür. Yetki ve görev devredip etmeme, ne zaman devretme, neyi devretme ve kime devretme gibi sorular yöneticinin aldığı en kritik kararlar arasındadır. Eğer görev devriyle ilgili kararlar etkili olmazsa, yönetim de etkili olamaz. Bu doğru orantılı bir ilişkidir. Organizasyon belli bir

büyükliğe ulaştıktan sonra etkili bir yönetici aynı zamanda etkili bir devredici olmak durumundadır (Wells, 1993: 14).

Bir yönetici etkin bir yönetici ve zaman kullanıcısı olmak istiyorsa yetki devrinden kaçınmamalıdır. Yetki devrinde bulunmadığı sürece rutin işlerle uğraşmaktan, yönetmeye zaman bulamayacaktır. Yetki devri akademisyenlerde etkin bir faktör değildir. Çünkü akademisyenin üstlenmiş olduğu görevler devredilemez niteliktedir. Ancak yönetici kadrosuna geçtiğinde yetki devri söz konusu olabilir. O zaman yetki devrinden kaçınmamalı böylece hem astlarına güven vermiş hem de rutin işlerden kurtularak planlamaya, koordinasyona daha doğrusu yönetmeye zaman ayırmış olacaktır (Ardıç,1997:10).

### 3.3.13. Gereksiz Toplantılar

Toplantılar; yöneticilerin, müdürlerin, dekanların sık sık yapmak zorunda oldukları, genellikle gereksiz, zamanın etkin kullanımını engelleyen faaliyetlerdir. Toplantılar klasik zaman hırsızlarıdır. Konuyla alakası olmayan katılımcılar ve gereksiz konuşmalar, gayesiz tartışmalar, hazırlanmamış katılımcılar, kontrolü sağlayamayan toplantı başkanı veya amir gerekli olduğundan değil, sırf toplanmış olmak için yapılan toplantılar, yöneticinin zamanını çalan olgulardır ( Jones, 2000: 70 ).

Martin Scott "Toplantılara katılmaktan daha kötü bir şey vardır... o da toplantıya çağrılmamaktır " der. Bu sözde toplantıyı bir başka açıdan ele almaktadır. Ancak her halükarda faydasız toplantıların en kötü yanı sadece zamanın boşa harcanması değil, çalışanlara zamanın önemli olmadığı kanısını uyandırmasıdır. Eğer toplantı yapılması düşünüülüyor ve kişi kendine şu soruları soruyorsa kişi kendisini ve astlarını zaman tuzağına düşmekten kurtaracaktır (Scoot, 1997:77).

- Bu toplantı şart mı?

- Bu toplantıya kimler katılmalı?
- Toplantı süresince herkes içeride kalmak zorunda mı?
- Toplantıdan ne gibi bir kazanç sağlanması düşünülüyor?

Ne amaçla toplantı yapıldığı açıklanmamış, daha doğrusu gündem belirlenmemiş, zaman sınırlaması konulmamış toplantılar, zaman kaybının en önemli nedenidir. Bir de bu toplantıların maliyet fayda oranının analizi yapılmalıdır. Toplantıyı hazırlamak için harcanan emek, katılımcıların o sürede yapacakları işlerin maliyeti ve kaybedilen zaman düşünülerek hareket edilmelidir.

Akademisyenlerin, toplantılara katılımı dönem boyunca bir veya ikiyi geçmez. Toplantıların amacı da, ya yönetim değişikliği ya da alınan önemli bir kararın veya değişikliğin duyurulmasıdır. Maalesef bu toplantılarda gündem belli edilmiş olsa bile değişik konular çıkmakta, tartışmalar uzamakta, zaman boş yere kaybolmaktadır. Ancak toplantı esnasında dersi olan akademisyen bu zaman tuzağından kurtulmuş olacaktır. Buna karşılık yönetici konumundaki akademisyenlerin, dekanlarıyla, yardımcılarıyla veya bölüm başkanlarıyla sık sık toplandıkları bilinmektedir. Toplantı başkanı toplantıyı zamanında başlatır, gündeme riayet eder ve işi bitenlerin toplantıdan çıkmasına müsaade ederse, toplantı gereğini yerine getirmiş bir faaliyet olacaktır. Bunun aksi olduğunda zamanı yönetemeyen, etkin kullanamayan toplantı başkanı, astlarının da zamanlarını çalmış olacaktır (Ardıç,1997: 11).

Toplantılar çalışanların sık sık katılmak zorunda kaldıkları zaman öldürücü faaliyetlerdir. Ancak bunları verimli hale getirebilmek, yönetici konumundaki örneğin dekanların, müdürlerin görevi olmalıdır. Bu sayede toplantılar, zevkli hale gelir, akademisyenleri motive eder, bölümde iletişim sağlanmış olur.

Toplantılarda zaman kaybını önlemek için çeşitli tedbirler alınabilir. Bunlar (Usta, 2001:103 ):

1. Toplantı yapılmadan önce yönetici, toplantıyı niçin düzenlediğini sorgulamalıdır.
2. Toplantı başlamadan önce son gelişmeler ve alınan kararlar özetlenmelidir.
3. Toplantıya katılanların sayısı, toplantının hukuki yapısına toplantının bilgi ihtiyacına ve kararlara yönelik sinerjik etki oluşumuna uygun olmalıdır.
4. Üst düzey toplantıların sayısı azaltılmalıdır.
5. Toplantı yapılmadan önce gündem belirlenmeli ve buna riayet edilmelidir.
6. Toplantı süresi sınırlandırılmalı, toplantıya zamanında başlanmalı ve bitirilmelidir.

Yukarıdaki şartlara uyulduğu takdirde toplantılar, en doğru zamanda ve en verimli şekilde yapılmış olacaktır. Çünkü her halükarda amirler, yöneticiler, toplantılardan vazgeçemeyeceklerdir. Bunun bir delili de resmi dairelerde, firmalarda, otellerde, okullarda bulunan toplantı odalarının varlığıdır. Yöneticilerle görüşüldüğünde, bir yöneticinin haftada 10 saatini toplantılarla geçirdiği gerçeği ile karşı karşıya kalınmaktadır. Ayrıca bu yöneticilerden %90' ın görüşü bu toplantıların yarısının zaman öldürdüğü yönündedir (Mackenzie, 1989: 136).

Bu araştırmalardan yola çıkarak, toplantı sayısını abartmadan gerçekten görüşülecek önemli bir konu olduğunda iyi düşünülerek toplantıya karar verilmelidir. Fakültede, bölümler arası iletişimi sağlayabilmek, akademisyenleri motive edebilmek

için yapılan toplantılar ve en önemlisi de akademisyenlerin uzmanlaştığı konularda verilen konferanslar, sempozyumlar her zaman için fayda sağlayacaktır. Ancak katılımcıların, toplantının konusuna göre birinci derecede ilgili olanların titizlikle seçilmesi gerekir. Böylece toplantıya gereksiz kişilerin katılmaması sağlanarak toplantının çok daha verimli ve etkin geçmesi sağlanacaktır. Akademisyenler bu toplantılar yüzünden zaman kaybına uğramamak için bazı stratejiler geliştirebilirler;

- Toplantının sadece ilgili olunan kısmına katılmak. Ancak bu şekilde katılımı kabul ettirebilmek için olumlu karşılanabilecek bir mazeret bulmak ve sunmak,
- Toplantılar amirler tarafından düzenlenmediği takdirde acil işleri öne sürerek katılmamak,
- Görüş alma veya bir konuda danışma toplantılarına yazılı görüş sunmak.

#### **3.3.14. İletişim Eksikliği**

İletişim basit olarak tanımlanacak olursa, bir düşünce veya fikrin iki kişi arasında transferidir. Kişiler aktarıcı ve alıcı olarak düşünülürse, tüm yapılması gereken bu iki kişi arasında en verimli şekilde yol almasını temin etmektir. İletişimin temel bir unsuru da dinleme sanatıdır. Ancak çoğu insan dinleme sanatında çok zayıftır. Bu insanlar kendi düşünceleriyle veya konuşmacı bitirdiğinde verilecek cevabı hazırlamakla meşguldür veya kafası başka yerdedir (Allan,1999: 176). Bir başka tanıma göre de iletişim, kişinin diğer insanlardan ne istediğini anlaması ve kişinin de kendisine verilen talimatları anladığından emin olmasıdır (Keenan, 1996: 46).

Akademisyenlerde iletişim dendiğinde ilk akla gelen öğrenciyle arasındaki iletişimidir. Bu iletişim ilk günden düzgün ve doğru kurulduğu takdirde işler yolunda

gidecektir, işten kastedilen ise eğitim-öğretimdir. Eğer akademisyen, öğrencisiyle iyi bir iletişim kurabildiyse derslerinde daha etkin ve verimli olabilecektir. Bu sayede öğrenci de derste başarı sağlayacaktır. Bunun tersi olduğunda yani akademisyen öğrencisiyle iletişim sağlayamamışsa performansı düşecek öğrenci de başarısız olacaktır. Bu iletişimsizlik zaman kaybına neden olacak derste geçen zaman boşa gitmiş olacaktır. Boşa geçen dersin telafisi de mümkün olmayacaktır. Ancak, burada öğrencinin de iyi bir dinleyici olması, iletişim eksikliğini giderecek en önemli unsurdur. Ayrıca bir akademisyenin etkinliği ve başarısı öğrencilerinin başarısına da bağlıdır. Bu ilişki akademisyenin öğrencileriyle tam ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. Şüphesiz aynı süreç çalışma arkadaşlarıyla olan iletişiminde de gereklidir. Çünkü iletişimden söz edebilmek için iki tarafın varlığı şarttır. Yönetici kademesindeki akademisyenlerin iletişim sürecine daha önem vermeleri gerekir. Nedeni ise iletişim eksikliğunun sonucunda büyük bir zaman israfı, verim ve performans düşüklüğü ile maliyet açısından kayıp ve zararlar meydana gelmektedir. İletişim esnasında talimatı alan ve veren tarafından zamanın kısıtlı olduğu ve kesintilere uğratılmaması gerektiği unutulmamalıdır (Ardıç,1997:11).

Günümüzde teknoloji büyük bir hızla gelişmektedir. Bilgisayar sisteminin hızlı gelişmesi, internetin kullanılması akademisyeni zaman yönünden etkin hale getirmektedir. Bunun içinde akademisyenin bilgisayarı iyi kullanabilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik bilgi işlem uzmanı olmaları demek değildir. Ancak akademisyen araştırdığı konularda ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacağını bilmeli ve bunu en kısa sürede gerçekleştirebilmelidir. Bilgisayarın neleri yapabileceği iyi bilinmelidir. Akademisyen için bilgisayar bulunmayacak bir nimettir. Bilimsel araştırmalarını yürütürken seyahat etmekten postayla uğraşmaktan kurtulacaktır. Çünkü çalışma

masasında oturduğu yerden istediği üniversite veya devlet kütüphanelerine internet kanalıyla girebilecek istediği bilgiye rahatlıkla ulaşılacaktır. Bununla birlikte arama motorlarından araştırdığı konu hakkında yazılmış her türlü makaleyi en küçük araştırmayı dahi kolaylıkla elde edebilecektir. Bu da, ona maddi manevi faydalar sağlayacaktır. Tabii göz ardı edilemeyecek, en önemli yararı zamandan tasarruf sağlaması olacaktır. Akademisyen, aynı zamanda elektronik postayla her türlü bilgi, makale, grafik ve şemaları da anında dünyanın her tarafına iletebilecektir. Bilgisayar; bilginin saklanması ve güncelleştirilmesi yanında akademisyenin yaptığı araştırmaları kaydederek eksik bilgileri tamamlayabilmekte, zaman geçmesi nedeniyle değişmesi gereken bilgileri yenileyebilmektedir. Bu sayede akademisyen eğer zaman izleme tablosu yapıyorsa, orda da görecektir ki, hatırı sayılır bir zaman tasarrufu sağlamış olacaktır.

Ancak bilgisayar doğru yerlerde kullanılıyorsa akademisyen için gerçekten en önemli iletişim aracıdır. Aksi takdirde akademisyeni zaman tuzağına düşürecek en kolay araçtır. Bunu iki şekilde gözlemleyebiliriz. Birincisi akademisyen bilgisayar kullanmayı bilmiyor veya çok yavaş kullanıyorsa zaman kaybına neden olacaktır. İkincisinde ise bilgisayarı çok iyi şekilde kullanabiliyorsa bu sefer de gereksiz sitelere girerek zamanını öldürecektir. Bu nedenlerle bilgisayar doğru zamanda ve gereken konularda bilinçli bir şekilde kullanılırsa gerekliliğini kimse inkar edemeyecektir.

Bu kadar gerekli olan bilgisayarın üniversite tarafından her akademisyene verilmesi, kendilerini dolayısıyla öğrencilerini daha iyi yetiştirmesini sağlayacaktır. İnternet bağlantısı olmayan bir bilgisayarın da akademisyene fazla bir yararı olmadığı da açıktır.



Günümüzün gelişen teknolojisinde faks makinesinin de önemli bir yeri vardır. Elektronik iletişimde zamandan tasarruf sağlayarak yazılı ve grafiksel metinleri telefon sistemi üzerinden anında ulaştırabilen bir makinedir. Faks makinesinin kullanım kolaylığı ve fiyatlarının uygun olması bu sayede kullanım ücretinin de ucuz olması nedeniyle yaygın olarak kullanılmaktadır (Haynes, 1999: 69).

Üniversitelerin genellikle her biriminde faks cihazı yaygın olarak bulunmaktadır. Bu nedenle akademisyenler de çalışmalarını esnasında gerektiğinde rahatlıkla faks cihazı kullanarak, zamandan tasarruf sağlamış olacaktır.

### **3.4. AKADEMİK PERSONELİN GELİŞTİRMESİ GEREKEN KABİLİYETLER**

Akademik personel yeniliklere açık olan her konudaki gelişmeleri yakından takip eden, bununla kalmayıp kendisini de buna adapte edebilen kişidir. Günümüzde bu gelişmelere en kolay bilgisayarın internet ağı sayesinde ulaşılabilir. Genelde akademisyenlerinde, elinin altında bu araç bulunmaktadır. O halde bilgisayarı kullanabilmek şarttır eğer bilgisayar başında çok zaman harcıyorsa, açılan kurslara devam edilerek bu zaman tuzağından kurtulmak mümkündür (Ardıç,1997: 12)

“Zamanın çoğu, okumanın gerekli olup olmadığına karar vermek için harcanır ve çoğu zaman okumaya gerek olmadığı sonucuna varılır. Oysa okuma akademisyenin başarısını doğrudan etkileyen en önemli yeteneklerden biri olduğu için, okuma ve okuduğunu anlama zamanından tasarruf etmek hayati bir öneme sahip olmaktadır”(Joseph, 1996:178).

Akademisyen bilimsel çalışmalarını esnasında ve ders verirken değişik kaynak kitaplardan yararlanır. Bu kitapları okurken zaman kaybetmeden okuyabilmek, hızlı okuma yeteneğini geliştirmek zorundadır. Eğer bir metni dikkatli bir şekilde tüm

hatları ile okumadan önce kısa bir göz gezdirirse daha hızlı ve etkili okumak mümkündür. Hızlı okumaya yönelik teknikler şunlardır (Smith, 1998:100):

- 1) Geri dönüşler azaltılmalıdır.
- 2) Kelime gruplarına odaklanılmalıdır.
- 3) Gözler sayfadan ayrılmamalıdır.
- 4) Hedefleyici kullanılmalıdır (Cetvel gibi).

Bu teknikler üzerinde çalışıldığında, okuma hızı ölçülürse gelişme kaydedildiği görülecektir. Yukarıda sayılan kabiliyetlere ek olarak bir akademisyenin etkili yazma, konuşma ve dinleme kabiliyetlerini de geliştirmesi gerekir.

Derslere giren ve bilgisini yazarak öğrencilerine aktaran akademisyenin etkin bir yazma kabiliyetine ihtiyacı vardır. Öğrencilerin okuduklarını rahatlıkla anlayabilmeleri için akademisyenin yazdıklarını kısa, öz ama yeterli bilgiyi kapsayacak şekilde düzenleyebilmesi gerekir. Böylelikle akademisyenler yazdıklarını tekrar açıklamakla, kıt kaynak olan zamanı israf etmemiş olurlar. Bilgilerini aktarabilmek için bu yöntemi etkin bir şekilde kullanan akademisyenler bu yöntemin uzun vadede kendilerine zaman kazandırdığını görebileceklerdir. Ayrıca etkin yazma kabiliyetini kazanmak akademisyenlere çalışmalarında ve kariyerlerinde kolaylık sağlayacaktır (Ardıç, 1997:12).

Etkili konuşma da akademisyenlerin geliştirmesi gereken bir kabiliyettir. Konuşma insanın kendisini ifade edebileceği en etkili ve kolay bir yöntemdir. Akademisyenlerin çoğu, hemen hemen her gün derslere girmekte ve bir öğrenci topluluğuna hitap etmektedir. Öğrenciyle arasında etkili bir iletişimin sağlanabilmesi için iyi bir konuşmacı olmalıdır. Gerektiğinde vücut dili kullanılarak konuşmaları desteklenmeli ve anlattıklarının anlaşılması sağlanmalıdır. Öğrencilerin bilgi

seviyesinin kendisinininkinden düşük olması konuşmalarını uygun seviyede yapmasını gerektirir. Konuşmaların içeriğini hazırlarken basit ve anlaşılır bir dil kullanılmalıdır. Bunun etkili yazma kabiliyetinin etkinliği ile doğrudan bir ilişkisi vardır. Konuşma metni hazırlanırken kullanılan dilin yalın olması dinleyicilerin anlatılanları hemen anlamasını sağlar. Bu da konuşmacının tekrar bir açıklama yapmasını önlediği için zamandan tasarruf etmesine imkan verir. Konuşma kabiliyetinin geliştirilmesi katılacağı seminer ve toplantılar için de gereklidir. Bir konu hakkında bilgi sahibi olmak yeterli değildir, önemli olan bilginin aktarılmasıdır. Bilgi aktarılmadıkça gelişim sağlanamaz. Akademik personel bilgi donanımı fazla olan kişilerdir. Bu bilgileri insanlara aktarmak ve öğrenmelerini sağlamak gerekmektedir.

Yönetici konumundaki akademisyen yetki devrinde bulunmalıdır. Bu onu stresten kurtaracağı gibi etrafındakilere güven telkin etmiş ve takım ruhunu oluşturmuş olacaktır. Kendiside bu sayede kurumu yönetmeye zaman ayırmış ve böylece zamanı daha etkin kullanmış olacaktır. Bu özelliğe yetki devrine ait kitaplar okuyarak ve bunu uygulayarak sahip olunabilir (Servert, 1989: 89).

Akademisyenin kendini geliştirebilmesi için, yabancı dil bilmesi gerekmektedir. Uzmanlık alanıyla ilgili yeniliklerden haberdar olabilmesi adına akademisyenin yabancı kaynakları devamlı izleyebilmesi, takip edebilmesi şarttır. Bu nedenlerle akademisyen, yabancı dil kurslarına giderek kendini geliştirebilir.

## 4. AKADEMİSYENLERDE ZAMAN YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışma hayatının yoğun olarak yaşandığı günümüz şartlarında zamanın önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bu derece önemli olan zaman, bilim alanında faaliyet gösteren akademisyenler içinde oldukça önemlidir. Akademik çalışmalar genellikle güç, yorucu ve belirli bir süreç gerektirdiğinden zamanın etkin kullanılması daha da büyük bir önem arz etmektedir. Ayrıca zaman yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde, akademisyenlerin zaman kullanımı ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın akademisyenler üzerinde yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

Bu araştırmanın Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin zaman yönetimi hakkında bilgiye sahip olup, olmadıklarını belirlemek ve farklı akademisyen gruplarını zamanın etkin kullanımı konusunda karşılaştırmaktır.

Araştırma sonuçları iki açıdan ele alınabilir. Öncelikli olarak araştırma sonuçları Gaziosmanpaşa yöneticilerine planlama ve eğitim verimliliği açısından yardımcı olacaktır; ayrıca bu araştırma, akademisyenlerin daha verimli çalışmaları açısından da önem arz etmektedir.

### 4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibi kurulmuştur.

*H<sub>0</sub>: GOP Üniversitesinde çalışan öğretim üyeleri ile diğer öğretim elemanları arasında kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları açılarından fark yoktur.*

*H<sub>1</sub>: GOP Üniversitesinde çalışan öğretim üyeleri ile diğer öğretim elemanları arasında kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları açısından fark vardır.*

*H<sub>0</sub>: GOP Üniversitesinde idari görevi olan akademisyenler ile idari görevi olmayan akademisyenler arasında kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları açısından fark yoktur.*

*H<sub>2</sub>: GOP Üniversitesinde idari görevi olan akademisyenler ile idari görevi olmayan akademisyenler arasında kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları açısından fark vardır.*

*H<sub>0</sub>: GOP Üniversitesinde lisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler ile önlisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler arasında kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları açısından fark yoktur.*

*H<sub>3</sub>: GOP Üniversitesinde lisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler ile önlisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler arasında kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları açısından fark vardır.*

### **4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI**

Araştırma, Tokat ili Gaziosmanpaşa Üniversitesiyle sınırlandırılmıştır. Araştırma Üniversitenin; 5 Fakülte, 4 Meslek Yüksekokulu, 3 Yüksekokulda yapılmıştır. Bunlar; Tıp Fakültesi, Ziraat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Zile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik

Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu, Tokat, Turhal, Zile, Meslek Yüksek Okulu ve Turhal Sağlık Hizmetleri Yüksekokuludur.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma Eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir devlet kuruluşu olan Gaziosmanpaşa Üniversitesinde yapılmıştır. Dolayısıyla bir üniversitede yapıldığı için vaka çalışması niteliği taşımaktadır. 2004 yılı itibarı ile GOP Üniversitesinde görev yapan akademisyenlere 52 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketi araştırmacı fakülte ve yüksekokullara giderek, birebir gerçekleştirmiştir.

#### 4.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI

Akademisyenlerin, zamanı ne derece yönetebildiklerinin araştırılmasında önceki zaman yönetim çalışmalarından ve literatür taramasından yararlanılmıştır. Akademisyenlerin, zaman tuzaklarına yakalanıp yakalanmadıklarını, bunun neticesinde ne derece zamanı etkin ve verimli kullanabildiklerine yönelik geliştirilen anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; kişisel zaman tuzakları ile örgütsel zaman tuzakları, zamanın etkin kullanımı, zaman yönetimi hakkında bilginin ölçülmesi ve zamanın etkin kullanımını engelleyen faktörleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise demografik bilgiler yer almaktadır. İlk bölümü oluşturan kişisel, örgütsel zaman tuzakları ile zamanın etkin kullanımı ile ilgili 1-30 arası sorular 5'li Likert tipindedir. Deneklerden her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun şıkka işaretlemeleri istenmiştir. Deneklerin şıkka katılma derecelerini gösteren “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “ne katılıyorum, ne katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden kendilerine

en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir. 31-36 arası sorular zaman yönetimi ile ilgili, bilgi ölçmeye yönelik kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. 37-46 arası sorularda, zamanın etkin kullanımını engelleyen faktörlerin önem derecesine göre işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorular da 5’li likert tipinde hazırlanmıştır. Her bir ifade için 1 ile 5 arasında, ifadeye katılma derecelerini gösteren “Çok fazla”, “Fazla”, “Biraz”, “Az”, “Hiç” seçeneklerinden kendilerine en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir. Seçeneklerin puanlaması ifadelerdeki olumluluk ya da olumsuzluklara göre değişiklik göstermiştir. Olumlu anlam içeren ifadeler için, puanlama sırası 5,4,3,2,1 olarak belirlenmiştir. Olumsuzluk ifadeler için puanlama, 1,2,3,4,5 olarak belirlenmiştir. Olumlu sorularda “kesinlikle katılıyorum” a “5” puan verilirken “kesinlikle katılmıyorum” a “1” puan verilmiştir. Olumsuz sorulara ise tam tersi “kesinlikle katılıyorum” a “1” puan verilirken “kesinlikle katılmıyorum” a “5” puan verilmiştir. Böylece ifadelerden elde edilen puanlar akademisyenlerin zaman kullanımındaki etkinlik derecesini belirlemiştir. İkinci bölümde yer alan demografik bilgileri ölçen sorular ise, durum belirlemeye yönelik kapalı uçlu sorulardır. Araştırmada kullanılan anket, araştırmacının kendisi tarafından uygulanmıştır.

#### 4.6. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLE ve ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma Gaziosmanpaşa Üniversitesinde yapılmıştır. Üniversiteye bağlı fakülte ve yüksekokullarda akademik personel olarak çalışan toplam 539 akademisyenden 254 kullanılabilir anket alınmıştır. Tesadüfi örneklem yöntemiyle ulaşılan 254 akademisyenin farklı birimlerde, farklı akademik unvanlara sahip, akademisyenlerden oluşmasına özen gösterilmiştir. Bu yolla örneklemin anakütleyi temsil niteliği güçlendirilmeye çalışılmıştır. Tıp Fakültesinde 38 anket, Ziraat

Fakültesinde 65 anket, İktisadi İdari Bilimler Fakültesinden 19 anket, Fen-Edebiyat Fakültesinde 57 anket, Eğitim Fakültesinde 7 anket, Zile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda 8 anket, Yabancı Diller Yüksekokulunda 1 anket Tokat Meslek Yüksekokulunda 20 anket, Turhal Meslek Yüksekokulunda 13 anket, Zile Meslek Yüksekokulunda 13 anket, Turhal Sağlık Meslek Yüksekokulunda 4 anket uygulanabilmektedir. 9 kişi ise hangi birimde çalıştıklarına dair soruyu cevapsız bırakmıştır.





## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 5.1. GENEL BULGULAR (Demografik Bulgular)

**Tablo 5.1: Demografik Bilgiler ile İlgili Frekans Analizleri**

Değişkenler	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Bayan	35	14,1
Erkek	214	85,9
<b>Toplam</b>	<b>249</b>	<b>100</b>
<b>Yaş Bilgileri</b>		
20-30 Yaş	41	16,4
31-40 Yaş	117	46,8
41-50 Yaş	61	24,4
51 ve üzeri	31	12,4
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
<b>Unvan Bilgileri</b>		
Profesör	16	6,4
Doçent	40	16,0
Yardımcı Doçent	93	37,2
Dr. Araştırma Görevlisi	23	9,2
Araştırma Görev	15	6,0
Öğretim Görevlisi	52	20,8
Okutman	7	2,8
Diğer	4	1,6
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
<b>İdari Görev Bilgileri</b>		
Rektör	1	0,4
Rektör Yardımcısı	2	0,9
Dekan	2	0,9
Dekan Yardımcısı	6	2,6
Müdür	4	1,7
Müdür Yardımcısı	8	3,5
Bölüm Başkanı	19	8,2
Diğer	48	11,3
İdari Görevi Yok	163	70,6
<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>100</b>
<b>Çalışılan Birim ile İlgili Bilgiler</b>		
Tıp Fakültesi	38	15,5
Ziraat Fakültesi	65	26,5
Fen Edebiyat Fakültesi	57	23,3
Eğitim Fakültesi	7	2,9
İ.İ.B.F.	19	7,8
Zile Turizm İşletmeciliği ve O. YO	8	3,3
Yabancı Diller YO	1	0,4
Tokat MYO	20	7,9
Zile MYO	13	5,3
Turhal MYO	13	5,3
Turhal Sağlık MYO	4	1,6
<b>Toplam</b>	<b>245</b>	<b>100</b>
<b>İş Tecrübeniz</b>		
1-5 Yıl	41	16,4
6-10 Yıl	48	19,2
10 Yıl ve üzeri	161	64,4
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Tablo 5.1’de yer alan bulguları inceleyecek olursak, ankete 254 kişi katılmış ancak, akademisyenler bazı soruları cevapsız bırakmışlardır. Örneğin, cinsiyetle ilgili soruya 249 kişi cevap vermiş, 6 kişi ise cevap vermemiştir. Cevaplayanların yaklaşık %86’sı (214) erkek, %14’ü (35) bayandır. Erkeklerin bu kadar fazla olmasının nedeni, GOP. Üniversitesinde görev yapan toplam 539 akademisyenin 423’ünün erkek, 116’sının bayan olmasından kaynaklanmaktadır. Ankete katılanlar içerisinde en çok sayıyı, %46,8 ile (117kişi) 31-40 yaş grubundaki akademisyenler oluşturmaktadır. Unvan bilgileri incelendiğinde en yüksek oranının %37,2 (93) ile yardımcı doçentlerde yoğunlaştığı göze çarpmaktadır. Ankete katılanlar içerisinde idari görevi olan akademisyenler, %30 (91) civarında, idari görevi olmayanların oranı ise %70 (163) civarındadır. Akademisyenlerin yaklaşık % 80’i (195) dört yıllık eğitim veren fakülte ve yüksekokullarda, yaklaşık %20’si (50) ise iki yıllık eğitim veren meslek yüksekokullarında çalışmaktadırlar. Ankete katılan akademisyenlerin yaklaşık olarak %65’i (161) ise 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir.

Tablo 5.2 incelendiğinde ise; “Zaman Yönetimi Hakkında Bilginiz Var Mı?” sorusuna % 58’i (141) “evet” şeklinde, % 42’si (105) ise “hayır” cevabını vermiştir. “Zamanı Değerlendirmede Başarılı Mısınız?” sorusuna %67’lik (168) bir çoğunluk “kısmen” cevabını vermiştir. “Hızlı Okuma Tekniklerini Biliyor Musunuz?” sorusuna % 68’i (164) “hayır” cevabını vermiştir. “Günde Ortalama Kaç Saat Derse Giriyorsunuz” sorusuna % 36,8’i (89) “0-2 saati” , % 41,3’ü (100) “3-5 saat”, cevabını vermiştir. “Günde Ortalama Kaç Saat Kitap Okuyorsunuz?” sorusuna büyük çoğunluğu % 31’i, (77) kişi “1 saat” %29’u, (72) kişi “2 saat” şeklinde cevap vermişlerdir.

“Akademik Çalışmalarınıza Günde Ortalama Kaç Saat Ayırıyorsunuz?” % 28’i (69)

“2 Saat”, % 18’i (44) “3 Saat” cevabını vermiştir.

## 5.2. ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 5.2: Zaman Yönetimi ile İlgili Frekans Analizleri**

Değişkenler		N	%
<b>Zaman Yönetimi Hakkında Bilginiz Var Mı?</b>			
	Evet	141	58
	Hayır	105	42
	<b>Toplam</b>	246	100
<b>Zamanı Değerlendirmede Başarılı Mısınız?</b>			
	Evet	67	26,7
	Kısmen	168	66,9
	Hayır	16	6,4
	<b>Toplam</b>	251	100
<b>Hızlı Okuma Tekniklerini Biliyor Musunuz?</b>			
	Evet	77	32
	Hayır	164	68
	<b>Toplam</b>	241	100
<b>Günde Ortalama Kaç Saat Derse Giriyorsunuz?</b>			
	0-2 Saat	89	36,8
	3-5 Saat	100	41,3
	6-9 Saat	42	17,4
	10 ve üzeri	11	4,5
	<b>Toplam</b>	242	100
<b>Günde Ortalama Kaç Saat Kitap Okuyorsunuz?</b>			
	0-1 Saat	51	20,6
	1 Saat	77	31,0
	2 Saat	72	29,0
	3 Saat	36	14,5
	4 Saat	6	2,4
	5 ve Üzeri	6	2,4
	<b>Toplam</b>	248	100
<b>Akademik Çalışmalarınıza Günde Ortalama Kaç Saat Ayırıyorsunuz?</b>			
	0-1 Saat	25	10,1
	1 Saat	37	15,0
	2 Saat	69	27,9
	3 Saat	44	17,8
	4 Saat	30	12,1
	5 ve Üzeri	42	17,0
	<b>Toplam</b>	247	100

**Tablo 5.3: Kişisel Zaman Tuzakları ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	İfadeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
1	Genelde işlerim, mesai dışına taşar.	252	2,59	1,26
2	Mesai içi çalışmalarım, plan dışı işlere harcanyor.	252	2,77	1,17
3	Çalışmalarım, telefon görüşmeleri nedeniyle sık sık kesilir.	251	3,07	1,31
4	Ziyaretçiler yüzünden,günlük çalışmalarım aksar.	252	2,96	1,21
5	Öğrencilerin görüşme istekleri çalışmalarımı böler.	249	2,81	1,11
6	Masam tertipli ve düzenlidir.	253	3,60	1,31
7	Başkalarının yardım isteğini geri çeviririm.	253	2,23	1,06
8	İşimin harici internette çok zaman harcarım.	252	3,47	1,18
9	Genellikle önemli işlerimi ertelemem gerekir.	254	3,52	1,13
10	Her şeyi yerine koyar, aradığımı zamanında bulurum.	252	3,86	1,11

Tablo 5.3’de ifadelerle ilgili aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Ortalamalar dikkate alındığında “Başkalarının yardım isteğini geri çeviririm.” ifadesinin aritmetik ortalamasının, “Katılmıyorum” (2,23 AO, 1,06 SS) ifadesine denk düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla genel olarak akademisyenler, başkalarının yardım isteğini işlerini aksatması nedeniyle geri çevirmemekte, aksine yardımcı olmakta böylece bu konuda kişisel zaman tuzaklarına düştükleri anlaşılmaktadır. “Her şeyi yerine koyar, aradığımı zamanında bulurum.” ifadesinin aritmetik ortalaması, “Katılıyorum” (3,86 AO, 1,11 SS) cevabına denk gelmektedir. Burada akademisyenlerin tertipli ve düzenli çalıştıkları anlaşılmakta, bu konuda kişisel zaman tuzaklarına düşmedikleri görülmektedir.

**Tablo 5.4: Örgütsel Zaman Tuzakları ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	İfadeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
11	Çalışma ortamım oldukça rahattır.	252	3,45	1,26
12	Toplantılar nedeni ile çalışmalarım aksamalar olur.	254	3,07	1,07
13	Yazışmalar nedeniyle çalışmalarım aksamaktadır.	254	3,16	1,20
14	Başkalarının işini yapmak zorunda kalırım.	254	3,14	1,28
15	Çalışırken aynı anda birkaç işi bir arada yaparım.	253	3,56	1,11
16	Çalışmalarım yetki devrinde bulunurum.	252	3,13	1,15
17	Çalışanlar arasında iletişim eksikliği vardır.	254	4,33	1,16

Tablo 5.4'deki ortalamalar dikkate alındığında “Çalışanlar arasında iletişim eksikliği vardır.” ifadesinin aritmetik ortalamasının, “Katılıyorum” (4,33 AO, 1,16 SS) cevabına denk düştüğü görülmektedir. Yani genel olarak akademisyenler kurumlarında, çalışanlar arasında iletişim eksikliğini olduğunu düşünmektedirler. Bu da akademisyenlerin örgütsel zaman tuzaklarına düştüklerinin bir göstergesidir. Diğer bir ifade ise “Çalışırken aynı anda birkaç işi bir arada yaparım.” cümlesinin aritmetik ortalaması “Katılıyorum” ( 3,56 AO, 1,11 SS) cevabına denk gelmektedir. Bu da zaman yönetimi açısından doğru değildir, çünkü belirli bir zamanda belli bir işin bitirilmesi gerekmektedir.

**Tablo 5.5: Zamanın Etkin Kullanımı ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	İfadeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
18	Çalışmalarımı yazılı plan dahilinde gerçekleştiririm.	254	2,96	1,24
19	Her işi bir kere ele alırım.	251	3,15	1,11
20	Mesaide yapılacak işlerin önceliklerini belirlerim.	253	4,11	,88
21	Planlamadan önce hedefimi belirlerim.	254	4,08	,91
22	Planlarımın ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ederim.	254	3,60	1,02
23	Planlanan işleri zamanında bitiririm.	251	3,56	1,00
24	Sorunlar çıkmadan önce tedbir alırım.	252	3,74	,93
25	Rutin işleri planlarım.	251	3,56	1,07
26	İşime ve toplantılara zamanında gelirim.	253	4,26	,90
27	Belirli sürede belirli bir işi bitiririm.	252	3,92	,87
28	Günlük planları zihnimde tasarlarım.	251	4,12	1,08
29	Akademik çalışmalara yeterli zaman ayırırım.	249	3,65	1,05
30	Bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalanırım.	250	3,86	1,21

Tablo 5.5'deki ortalamalar dikkate alındığında “Günlük planları zihnimde tasarlarım” ifadesinin aritmetik ortalamasının, “Katılıyorum” (4,12 AO, 1,08 SS) cevabına denk düştüğü görülmektedir. Yani akademisyenler, günlük planlarını genellikle zihinlerinde tasarlamaktadır. Bu durum zaman yönetimi açısından olumsuz bir göstergedir.

Tabloda yer alan; “İşime ve toplantılarıma zamanında gelirim.” (4,26 AO, 0,90 SS), “ MESAİDE yapılacak işlerin önceliklerini belirlerim.”, (4,11 AO, 0,88 SS), “ Planlamadan önce hedefimi belirlerim. ” (4,08 AO, 0,91 SS), ifadelerine akademisyenler, “ Katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Buradan akademisyenlerin; önceliklerini ve hedeflerini belirlediği, işine ve toplantılarına zamanında gittiği görülmektedir. Bu konularda zamanın genellikle etkin kullanıldığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 5.6: Zamanın etkin kullanımını engelleyen faktörlere verilen cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	İfadeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
38	Derslere girmek	245	2,81	1,32
39	Öğrencilere danışmanlık yapmak	243	2,58	1,19
40	Mesai arkadaşlarıyla sohbet etmek	247	2,73	1,05
41	Bilimsel toplantılara katılmak	243	2,19	,91
42	Okumak	246	2,38	1,09
43	Telefon görüşmeleri yapmak	247	2,30	,98
44	Ziyaretçiler	247	2,83	1,03
45	Çalışma ortamı	246	2,78	1,16
46	Plansızlık	246	2,44	1,19

Tablo 5.6’da görüldüğü üzere akademisyenlerin zamanı etkin kullanmalarını engelleyen faktörlerin ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek ortalamaya sahip olan faktörün (2,83 AO 1,03 SS) “ziyaretçiler” olduğu görülmektedir. İkinciye “derslere girmek” (2,81 AO 1,32 SS) ve üçüncüye ise “çalışma ortamı” (2.78 AO 1,16 SS) faktörü gelmektedir. Buna göre akademisyenlerin zamanı etkin kullanmalarını etkileyen faktörlerin başında ziyaretçiler yer almaktadır. Bunun yanında akademisyenlerin ders yüklerinin fazla olması, çalışma ortamlarının rahat olmaması, zamanın etkin kullanımını olumsuz yönde etkilemesi açısından önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 5.7: Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Kişisel ve Örgütsel Zaman Tuzakları ve Zamanı Etkin Kullanımı İle İlgili Karşılaştırmalar**

Faktörler	Gruplar	Sayı	AO	SS	t-değeri	p-değeri
Kişisel Zaman Tuzakları	Öğretim Üyeleri	149	3,00	0,54	1,54	0,123
	Diğer Akademisyenler	101	3,12	0,65		
Örgütsel Zaman Tuzakları	Öğretim Üyeleri	149	3,07	0,46	1,39	0,164
	Diğer Akademisyenler	101	3,16	0,48		
Zamanın Etkin Kullanımı	Öğretim Üyeleri	149	3,57	0,54	5,27	0,599
	Diğer Akademisyenler	101	3,53	0,51		

*H<sub>1</sub>:GOP Üniversitesinde çalışan öğretim üyeleri ile diğer öğretim elemanları arasında kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları açısından fark vardır.*

Bu hipotezde, öğretim üyeleri ile diğer öğretim elemanları kıyaslandığında; kişisel zaman tuzakları ve örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmakta önemli bir farkın olabileceği vurgulanmıştır. Ayrıca aynı kıyaslama zamanın etkin kullanımı açısından da yapılmıştır. Tablo 5.7’de her faktöre ait aritmetik ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları verilmiştir (Duman, 2004:390). Yapılan testlerde istatistiki anlamlılık düzeyi olarak .05 değeri kullanılmıştır. Buna göre faktörlerin p-değerleri .05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmemiştir. (p = 0,123), (p= 0,164), (p=0,599), (p>.05). Yani öğretim üyeleri ile öğretim elemanlarını mukayese edildiğinde; kişisel ve örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanın etkin kullanımı açısından önemli bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 5.8: Akademisyenlerin İdari Görevlerine Göre Kişisel ve Örgütsel Zaman Tuzakları ve Zamanı Etkin Kullanımı İle İlgili Karşılaştırmalar**

Faktörler	Gruplar	Sayı	AO	SS	t-değeri	p-değeri
Kişisel Zaman Tuzakları	İdari Görevi Olanlar	68	3,02	0,53	0,95	0,343
	İdari Görevi Olmayanlar	163	3,10	0,56		
Örgütsel Zaman Tuzakları	İdari Görevi Olanlar	68	3,09	0,50	0,38	0,698
	İdari Görevi Olmayanlar	163	3,12	0,46		
Zamanın Etkin Kullanımı	İdari Görevi Olanlar	68	3,63	0,46	1,10	0,271
	İdari Görevi Olmayanlar	163	3,55	0,53		

*H<sub>2</sub>: GOP Üniversitesinde idari görevi olan akademisyenler ile idari görevi olmayan akademisyenler arasında kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları açısından fark vardır.*

Bu hipotezde, idari görevi olan akademisyenler ile idari görevi olmayan akademisyenler kıyaslandığında; kişisel ve örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmakta önemli bir farkın olabileceği vurgulanmıştır. Ayrıca aynı kıyaslama zamanın etkin kullanımı açısından da yapılmıştır. Tablo 5.8’de her faktöre ait aritmetik ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları verilmiştir. Yapılan testlerde istatistiki anlamlılık düzeyi olarak .05 değeri kullanılmıştır. Buna göre faktörlerin p-değerleri .05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmemiştir. ( p = 0,343), ( p = 0,698), (p= 0,271). (p>.05). Yani idari görevi olan akademisyenler ile idari görevi olmayan akademisyenler mukayese edildiğinde; kişisel ve örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanın etkin kullanımı açısından önemli bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır.



**Tablo 5.9: Akademisyenlerin Bulunduğu Birime Göre Kişisel ve Örgütsel Zaman Tuzakları ve Zamanı Etkin Kullanımı ile İlgili Karşılaştırmalar**

Faktörler	Gruplar	Sayı	AO	SS	t-değeri	p-değeri
Kişisel Zaman Tuzakları	Lisans Programındaki Akademisyenler	195	2,98	0,59	3,07	0,002
	Önlisans Programındaki Akademisyenler	50	3,27	0,53		
Örgütsel Zaman Tuzakları	Lisans Programındaki Akademisyenler	195	3,07	0,48	1,41	0,158
	Önlisans Programındaki Akademisyenler	50	3,18	0,41		
Zamanın Etkin Kullanımı	Lisans Programındaki Akademisyenler	195	3,56	0,56	0,44	0,655
	Önlisans Programındaki Akademisyenler	50	3,52	0,42		

*H<sub>3</sub>: GOP Üniversitesinde lisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler ile önlisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler arasında kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları açısından fark vardır.*

Bu hipotezde, lisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler ile önlisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler kıyaslandığında; kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmakta ve zamanı etkin kullanmakta önemli bir farkın olabileceği vurgulanmıştır. Tablo 5.9'da her faktöre ait aritmetik ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları verilmiştir. Yapılan testlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi olarak .05 değeri kullanılmıştır. Buna göre faktörler içerisinde kişisel zaman tuzakları faktörünün p-değeri .05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için H<sub>3</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir. (p= 0.002). (p< .05). Yani mukayese edildiğinde; kişisel zaman tuzakları açısından hipotez desteklenmektedir. Örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanın etkin kullanımı açısından önemli bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır. (p= 0,158), (p = 0,655). (p>.05)

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişen ve küreselleşen bu dünyada, teknolojinin hızına ulaşabilmek biz insanlar için problem olmuştur. Bunun nedenleri araştırıldığında insanların teknoloji ile doğru orantılı olarak daha etkin çalışmalarını gerektiği anlaşılmıştır. Ancak bunun uygulanabilmesi için insanların çok çalışmak yerine, zamanı yönetmeyi öğrenmeleri gerekir. Akademisyenlerin de bilimsel çalışma içinde oldukları düşünüldüğünde zaman yönetimi ve uygulanması konusunda ne durumda oldukları araştırılmıştır.

Zamanın soyut bir kavram olması pek fazla dikkate alınmaması ve öneminin anlaşılmasında genellikle zamanın etkin kullanılmasını engellemektedir. Bu araştırma sonuçları dikkate alındığında akademisyenlerin zamanı kullanmada çok etkili olmadıkları görülmüştür. Akademisyenlerin, zamanı etkili kullanamadıkları için işlerini yetiştiremedikleri dolayısıyla da mesai saatleri dışında çalışmak zorunda kaldıkları anlaşılmıştır. Çoğu akademisyen işlerini bitirmek için okula, erken gelmek veya geç çıkmak durumundadır.

Araştırmanın yapıldığı üniversite devlete bağlı olduğundan bazı kanuni kısıtlamalara maruz kalmaktadır. Bu nedenle idari görevi olmayan akademik personelin yetki devretmesi söz konusu değildir. Bütün işleri kendi başına yapmak zorunda bırakıldığı için de zamanı etkin kullanamadığı ve bürokratik işlemlerden etkilendiği anlaşılmıştır. Ayrıca bu araştırma sonucunda akademik personelin çalışırken önceliklerini belirlediği ve ilgisini işine yoğunlaştırabildiği görülmüştür.

GOP. Üniversitesinde yapılan bu araştırma sonucunda ankete katılan akademisyenlerin % 58'i (141) zaman yönetimi hakkında bilgisi olduğunu söylerken, bunların ancak % 26,7'si (67) zamanı değerlendirmede başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Bu oran akademisyenler için oldukça düşüktür. Bu durum, zaman

yönetimi konusunda bilgili olmanın yeterli olmadığını, zamanı etkin ve verimli kullanmanın da önemli ve gerekli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle akademisyenlerin bazı konularda kabiliyetlerini geliştirmesi gerekmektedir. Örneğin, “Hızlı okuma tekniğini biliyor musunuz?” sorusuna ankete katılan akademisyenlerin %68’i (164) “hayır” cevabını vermişlerdir. Buna paralel olarak “Günde ortalama kaç saat kitap okuyorsunuz?” sorusuna % 80,6’sı (200) ortalama 0-2 saat arası cevabını vermişlerdir. Bu ortalama akademisyenler için oldukça düşüktür. Oysa ki akademisyenlerin devamlı suretle okuyarak gelişmeleri takip etmesi, kendini yenilemesi gerekir. Hızlı okuma tekniğini geliştirdiğinde aynı sürede daha fazla kitap okuma imkânına kavuşacaktır. Ankete katılan akademisyenlerin % 28’i (69) çalışmalarına günde ortalama 2 saat ayırdığını belirtmişlerdir.

Ankete katılan akademisyenlerin kişisel zaman tuzaklarına yakalanmalarının aritmetik ortalamasının en düşüğü (2,23 AO, 1,06 SS) “Başkalarının yardım isteğini geri çeviririm” ifadesi olmuştur. Ancak bu ifadeye akademisyenler katılmayarak, kişisel zaman tuzacağına yakalanmış olmaktadır. Halbuki insanlara yardım edilmesinin yanı sıra kişisel çalışmaların da aksatılmaması gerekir. Eğer bu yardımlar akademisyenin işlerini aksatıyorsa, bir an önce “Hayır” diyebilmenin öğrenilmesi gerekmektedir. Bununla beraber akademisyenlerin genellikle masalarının tertipli, düzenli olduğu her şeyi ait olduğu yere koydukları, aradıklarını zamanında buldukları anlaşılmaktadır.

Ankete katılan akademisyenler, GOP üniversitesinde çalışanlar arasında iletişim eksikliği olduğunu belirtmişlerdir. Oysaki özellikle akademisyenler arasındaki iletişim, bilimsel çalışmalar ve ders yönünden oldukça önemlidir. Bu nedenle iletişimin kuvvetlendirilmesi için üniversitede gerekli faaliyetlerin yapılması gerekir. Bununla beraber akademisyenler çalışırken, aynı anda birkaç işi bir arada yaptıklarını

belirtmeleri, zaman tuzağına düştüklerini göstermektedir. Bunun yerine birkaç işi aynı anda yapmaktan ziyade, önem derecesi en yüksek olan işten başlayarak, bir seferde tek bir işi ele alması zaman yönetimi açısından daha uygun olacaktır.

Ankete katılan akademisyenler, günlük planlarını genellikle zihinlerinde planladıklarını buna karşılık çalışmalarını yazılı plan dahilinde gerçekleştirmediklerini belirtmişlerdir. Bu durum da zaman yönetimi açısından olumsuzdur. İş yoğunluğu yüksek olan akademisyenlerin, planlarını zihinlerinde yapmalarından çok yazılı olarak yapmaları, unutma riskini ortadan kaldıracaktır.

Bunların yanı sıra ankete cevap veren akademisyenler, işlerine ve toplantılarına zamanında gitmekte, mesaide yapılacak işlerin önceliklerini belirlemekte ve planlamadan önce de hedeflerini ortaya koymaktadırlar. Akademisyenlerin bu konuda başarılı oldukları ortaya çıkmaktadır.

Ankete katılan akademisyenlerin zamanı etkin kullanmalarını engelleyen faktörlerin başında ziyaretçiler gelmektedir. Bunu önlemek için ziyaret saatleri kapıya asılabilir. Vücut dili ile işlerin çokluğu hissettirilebilir. Zamanın etkin kullanımını engelleyen ikinci faktör derslere girmektir. Demek ki, akademisyenler çoğunlukla fazla derse girdiklerini düşünmektedirler. Bunun için yapılacak iş idareye düşmektedir. Eğer ders programında bir yoğunluk varsa, tüm akademisyenlere, eşit, dengeli bir ders dağılımı yapılmalı ve bilimsel çalışmalara daha fazla zaman ayrılması sağlanmalıdır. Bu çalışmalarını akademisyen, huzurlu ve ergonomik bir çalışma ortamında yürütürse daha başarılı olacaktır. Çünkü ankete katılan akademisyenler zamanı etkin kullanamamalarının üçüncü nedeni olarak çalışma ortamını göstermektedirler.

Araştırmada çeşitli hipotezler kurulmuş ve bunların doğruluğu araştırılmıştır. Bunlardan “GOP.Üniversitesinde çalışan öğretim üyeleri ile diğer öğretim elemanları

arasında kişisel örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları açısından fark vardır.” Hipotezi yapılan testler sonucunda kabul görmemiştir. Yani öğretim üyeleriyle, diğer öğretim elemanları karşılaştırıldığında kişisel ve örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanımı açısından önemli bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezinde, idari görevi olan akademisyenler ile idari görevi olmayan akademisyenler; kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları bakımından karşılaştırılmıştır. Analizler neticesinde önemli bir farkın olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın üçüncü hipotezinde ise, lisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler ile önlisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler; kişisel, örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları bakımından karşılaştırılmıştır. Mukayese neticesinde kişisel zaman tuzaklarına yakalanmaları bakımından önemli bir fark ortaya çıkmıştır. Yani lisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler, önlisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenlere göre daha az kişisel zaman tuzaklarına düşmektedirler. Bu hususta lisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenler daha başarılıdır. Ancak örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları bakımından önemli bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak bu araştırma, GOP. Üniversitesi akademisyenleri ve idarecilerinin daha verimli ve etkin çalışmalarına ışık tutacağı gibi, onların planlı ve programlı çalışmalarına yardımcı olarak zamanı daha iyi yönetmelerini de sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Adair, J. ve Talbot Adair. (1999), Zaman Yönetimi, (Çev.Bengi Güngör). 1. Baskı, Öteki Yayınevi, Ankara
- Akat, B. (1999), İşletme Yönetimi, 1.Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Allan J. (1999), Zaman Yönetimi, (Çev. Mehmet Zaman). 1. Baskı, Hayat Yayınevi, İstanbul.
- Alpugan,O. (1994), Küçük İşletmeler, 2.Baskı, Der Yayınları, Trabzon.
- Alpugan, O., Mete Oktav, Hulusi Demir, Nurel Üner, (1997), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 5.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Alpugan, O. (1998), İşletme Bilimine Giriş, 2. Baskı, Per Yayınları, Trabzon.
- Ammons, D. N. (1989), City Executives: Leadership Roles, Work Characteristics, and Time Management Albany, N.Y., State University of New York Press.
- Ardıç, K.(1997), Zaman Yönetimi ve Akademisyenlerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Seminer Çalışması, Sakarya.
- Arkış, N. (1999), “Zaman Yönetimi Standartlaştırılması, Standart Zaman Kalite, Çevre Yönetimi” *TSE Tüketici Bülteni*, Özel S : 43-46
- Atkinson, J. Q. (1997), Zamanı Yönetme Sanatı, (Çev. Cem S. İslam). 1. Baskı, Nehir Yayınevi, İstanbul.
- Aytaç, T. (2002), “Zaman Yönetimi Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar” *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Sayı: 29 Yıl:3
- Bond, J.W. (1991), 199 Time Waster Situations and How To Avoid Them, Fell Publishers Inc, Florida.
- Baykal, O. (1992), “Zaman Faktörü“ *Verimlilik Dergisi*, S (3) :131-142
- Can, H. (1997), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara.

- Can, H., Doğan Tuncer ve Yaşar Ayhan, (1996), Genel İşletme, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Covey, R.S. (1996), Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, (Çev. Gönül Suveren ve Osman Deniztekin). Varlık Yayınları, İstanbul.
- Douglas, M. ve Donna N. Douglas. (1980), Manage Your Time, Work and Yourself, American Management Association, New York.
- Değirmenci, Y. (1994), Zaman ve Değerlendirmesi, 2.Baskı, Akbir Yayınları, İstanbul.
- Duman,T., Kamil Unur ve Mustafa Tepeci. (2004), “Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Sektörde Kariyer Yapmaya Nasıl Bakıyor?” 1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi
- Efil, I. (1998), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Vipaş A.ř Yayınevi, Bursa.
- Eren, E. (1998), Yönetim ve Organizasyon, 4 Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eilon, S.(1993), Time Management, Omega-International Journal of Management
- Fritz, R.(1994), Think Like A Manager, National Seminars Publications, New York.
- Ferner, J.D. (1995), Successful Time Management New York, Wiley .
- Haynes, M. E. (1999), Kişisel Zaman Yönetimi, (Çev.Yaşar Bülbül). Alfa Yayınları, İstanbul.
- İş Bankası Eğitim Müdürlüğü “Zaman Yönetimi” TİB Yayınları Ankara 1992:2
- Jones, K. (2000), Zamanı Kullanma Sanatı, (Çev.Ali Cevat Akkoyunlu). Doğan Kitapçılık, İstanbul.
- Joseph, R. (1996), Zaman Yönetimi, (Çev. Özlem Koşar). Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Keenan, K. (1996), Zamanı Doğru Kullanma, (Çev.Engin Koparan). 1. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Koçel, T. (1995), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.

- Mackenzie, R.A. (1989), Zaman Tuzağı, (Çev. Yakut Güneri), İlgı Yayınları, İstanbul.
- Oncken, W. ve Jr-Wass, D.L. (1993), “İşletme Yöneticisinin Zamanı”, (Çev.Erdoğan Taşkın). *Verimlilik Dergisi*, S (353) : 115-124
- Oncken, W. (1984), Managing Management Time, Prentice – Hall.
- Öktem, M.K. ( 1993), “Zaman Yönetimi” *Amme İdaresi Dergisi*, S (1) : 217-237
- Paşa, M. (2001), Zaman Yönetimi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.ve Muammer Paşa. (2002), Zaman Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sabuncuğlu, Z. ve Tuncer Tokol, (2001), İşletme, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Seiwert, J. (1989), Lothar Time Is Money, Richard D. Irwin Inc, NewYork.
- Scott, D. (1980), How To Put More Time In Your Life, Nal Books, New York.
- Scoot, M. (1997), Zaman Yönetimi, (Çev. Aslı Çingül Çelik). 2. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul.
- Smith, J. (1998), Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi, (Çev.Ali Çimen). Timaş Yayınevi, İstanbul.
- .Uluşahin, S. (1999), Zaman Yönetimi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Usta R. (2001), İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Wells, G.R, (1993), Yetki Devri, (Çev.Vedat Üner). Rota Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, A. (1997), “Kamu Örgütlerinde Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma” *Türk İdare Dergisi* S(416):137-157
- <http://www.bilkent.edu.tr/dos/ogdm/b-zamanyönetimihtm-47hk->
- <http://www.dogus.edu.tr/bim/ofis.htm-16k> 03.01.2004



<http://www.gymuniversal.com/htmler/sağlık/psikoloji4.htm-34k>- 02.01.2004

<http://www.insankaynakları.com/cn.index001.asp?Section1D> 02.01.2004

<http://www.mancentre.org/sto-orgut1-03.ppt.03.01.2004>

<http://www.showtvnet.com/universite/disiplin.shtml-23k> 02.01.2004

<http://www.tdk.gov.tr/sozluk/> 02.01.2004

<http://www.yok.gov.tr/-42k>- 02.01.2004

<http://www.zamanadayolculuk.com/cetinbal/ZAMANNEDIR> 01.01.2004



**EKLER****EK-1: ZAMAN CETVELİ ÖRNEĞİ (Douglass M. ve D. N. Douglass, 1980: 60)**

İsim:.....		Gün:.....		Tarih:.....	
Kesintiler					
Saat	Faaliyet	Öncelik	Telefon	Diğer	Gerekli, Olası Kesintiler
8:00		1 2 3 4 5			
		1 2 3 4 5			
8:30		1 2 3 4 5			
		1 2 3 4 5			
9:00		1 2 3 4 5			
		1 2 3 4 5			
9:30		1 2 3 4 5			
		1 2 3 4 5			
10:00		1 2 3 4 5			
		1 2 3 4 5			
10:30		1 2 3 4 5			
		1 2 3 4 5			
11:00		1 2 3 4 5			
		1 2 3 4 5			
11:30		1 2 3 4 5			
		1 2 3 4 5			
12:00		1 2 3 4 5			
		1 2 3 4 5			
12:30		1 2 3 4 5			
		1 2 3 4 5			
13:00		1 2 3 4 5			

**EK-2: İŞLERİN DEĞERLENMESİ (Douglass, M. ve D.N. Douglass, 1980:62)**

FAALİYET	TOPLAM SÜRE	% OLARAK DEĞERİ	YORUM



### EK-3: ANKET FORMU

“Akademik Personelde Zaman Yönetimi” adlı yüksek lisans, tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanan anket çalışmasına yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür eder.

Feyza SİLAHTAROĞLU

KİŞİSEL ZAMAN TUZAKLARI	Kesinlikle Katılı-Yorum	Katılı-yorum	Ne Katılı-yorum Ne Katılı-yorum	Katılı-yorum	Kesinlikle Katılı-Yorum
1. Çoğunlukla mesai saatleri içinde yapmam gereken işler mesai dışına taşar.					
2. Mesai içinde çalışma zamanımın çoğu plan dışı olaylara göre harcanıyor.					
3. Çalışmalarım, telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilir.					
4. Ziyaretçiler (Okul İçi ya da Okul Dışı) sebebi ile günlük çalışmalarım aksar.					
5. Öğrencilerin görüşme istekleri nedeni ile çalışmalarım bölünür.					
5. Masam tertipli ve düzenlidir.					
6.					
7. Her hangi birinin yardım isteğini işlerimi aksatması nedeni ile geri çeviririm.					
8. Çalışmalarımda, işimin harici internette çok zaman harcarım.					
9. Genellikle önemli işlerimi ertelemek zorunda kalırım.					
10. Her şeyi ait olduğu yere koyar ve aradığımı zamanında bulurum.					
<b>ÖRGÜTSEL ZAMAN TUZAKLARI</b>					
11. Fiziki çalışma ortamım (ışıklandırma, ses, görüntü, oturma düzeni vb.) oldukça rahattır.					
12. Toplantılar (okul içi ya da okul dışı) nedeni ile çalışmalarım aksamalar olur.					
13. Yazışmalar (okul içi ya da okul dışı) nedeni ile çalışmalarım aksamaktadır.					
14. Okulda çalışan diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalırım.					
15. Çalışma hayatımda aynı anda birkaç işi birden yaparım.					
16. Çalışma hayatımda yetki devrinde bulunurum.					
17. Okulda çalışanlar arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünürüm.					

ZAMANIN ETKİN KULLANIMI					
18. Günlük çalışmalarımı yazılı bir plan dahilinde gerçekleştiririm.					
19. Her bir işi bir kere ele alırım.					
20. Mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirlerim.					
21. Planlama yapmadan önce ulaşmak istediğim hedefi net bir şekilde belirtirim.					
22. Gün sonunda planlarımın ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ederim.					
23. Günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitiririm.					
24. Sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler alırım					
25. Rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaparım.					
26. İşime ve toplantılarıma zamanında gelirim.					
27. Belirli bir zamanda belirli bir işi bitiririm.					
28. Günlük planlarımı yazılı olmaktan çok zihnimde tasarlarım.					
29. Akademik çalışmalarına yeterince zaman ayırabilirim					
30. Bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalanabilmekteyim.					

31. Zaman yönetimi hakkında bilginiz var mı ?

( ) Evet ( ) Hayır

32. Zamanı değerlendirmede başarılı mısınız ?

( ) Evet ( ) Kısmen ( ) Hayır

33. Hızlı okuma tekniklerini biliyor musunuz ?

( ) Evet ( ) Hayır

34. Günde ortalama kaç saat derse giriyorsunuz ?

( ) 0-2 ( ) 3-5 ( ) 6-9 ( ) 10 ve üzeri

35. Günde ortalama kaç saat kitap okuyorsunuz?

( ) 0-1saat arası ( ) 1saat ( ) 2 saat ( ) 3 saat  
( ) 4 saat ( ) 5 ve üzeri

36. Akademik çalışmalarınıza günde ortalama kaç saat ayırıyorsunuz?

- ( ) 0-1saat arası      ( ) 1saat      ( ) 2 saat      ( ) 3 saat  
 ( ) 4 saat      ( ) 5 ve üzeri

37. Zamanınızı etkin kullanımını engelleyen faktörleri önem derecesine göre işaretleyiniz

	Çok Fazla	Fazla	Biraz	Az	Hiç
38. Derslere girmek					
39. Öğrencilere danışmanlık yapmak					
40. Mesai arkadaşları ile sohbet etmek					
41. Bilimsel toplantılara katılmak					
42. Okumak					
43. Telefon görüşmeleri yapmak					
44. Ziyaretçiler					
45. Çalışma Ortamı					
46. Plansızlık					

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

- Cinsiyet**      ( ) Erkek      ( ) Bayan
- Yaş**      ( ) 20-30      ( ) 31-40      ( ) 41-50      ( ) 51 ve üzere
- Unvan**      ( ) Profesör      ( ) Doçent      ( ) Yrd.Doç      ( ) Dr.Arş.Gör  
 ( ) Öğr.Gör.      ( ) Arş.Gör      ( ) Okutman      ( ) Diğer
- İdari Görev**      ( ) Rektör      ( ) Rektör Yrd.      ( ) Dekan      ( ) Dekan Yrd.  
 ( ) Müdür      ( ) MüdürYrd.      ( ) Bölüm Başkanı  
 ( ) Diğer      ( ) İdari Gör.Yok
- Bulduğunuz Birim**      ( ) Tıp Fak.      ( ) Ziraat Fak.      ( ) Fen-Ed. Fak.      ( ) Eğitim Fak  
 ( ) İ.İ.B.F.      ( ) Tokat MYO      ( ) Zile MYO      ( ) Niksar MYO  
 ( ) Erbaa MYO.      ( ) Turhal MYO      ( ) Erbaa Sağlık MYO.  
 ( ) Almus MYO      ( ) Reşadiye MYO      ( ) Turhal Sağlık MYO  
 ( ) Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu      ( ) Tokat Sağlık Yüksek Ok.  
 ( ) Zile Turizm ve Otelcilik Yüksek Okulu      ( ) Yabancı Diller Yüksek Okulu
- İş Tecrübeniz**      ( ) 1-5 Yıl      ( ) 6-10 Yıl      ( ) 10 yıl ve üzeri

## ÖZGEÇMİŞ

1962 yılında Zile’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Zile’de tamamladı.. 1985 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Lisans programından mezun olmuştur.

1986-1998 yılları arasında Tokat Defterdarlığı ve Zile Vergi Dairesi Müdürlüğünde görev yapmıştır. 1998 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesine geçiş yapmıştır. Halen öğretim görevlisi kadrosunda çalışmakta olup, GOP. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında (Yönetim ve Organizasyon) yüksek lisans öğrenimine devam etmektedir.