

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ZAMAN YÖNETİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aslan Deniz KARAOĞLAN  
Endüstri Mühendisi**

**Balıkesir, Şubat - 2006**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ZAMAN YÖNETİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aslan Deniz KARAOĞLAN  
Endüstri Mühendisi**

**Balıkesir, Şubat – 2006**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ YÖNETİMLİĞİ ANABİLİM DALI

ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ZAMAN YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aslan Deniz KARAĞÜZ

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Muzaffer KADIOĞLU

Sunma Tarihi : 17.02.2006

Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Muzaffer KADIOĞLU (Danışman-BAL-MMF) *M. K.*  
Doç. Dr. Ramazan YAMAN (BAL-MMF) *R. Yaman*  
Yrd. Doç. Dr. Ziya AKSOY (BAL-MMF) *Z. Aksoy*

## **ÖZET**

### **ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ZAMAN YÖNETİMİ**

**Aslan Deniz KARAOĞLAN**  
**Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,**  
**Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı**

**(Yüksek Lisans Tezi / Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Muzaffer KADIOĞLU)**

**Balıkesir, 2006**

Örgütlerin başarılı olabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, kaynaklarını verimli kullanmalarına bağlıdır. Kaynakların verimli kullanılmasıyla, daha az girdi ile daha çok çıktı sağlanabilir. Bu da düşük maliyet ve daha çok kar anlamına gelmektedir. Zaman, her işin maliyet unsurlarından (girdilerinden) biri olarak kabul edilebilir ve diğer kıt kaynaklardan farklı olarak yerine ikame edebilecek başka bir kaynak yoktur. Örgütlerde var olan kaynakların verimli bir biçimde değerlendirilmesinden sorumlu kişiler olan örgüt yöneticilerinin, başarılı olabilmek için kıt kaynakları ve dolayısıyla ikamesi olmayan zaman kaynağını verimli kullanması gerekir.

Bu çalışmada kıt ve değerli bir kaynak olan zaman kavramı ve zamanın yönetimi üzerinde durulmuştur. Bu amaçla Türkiye 'nin önde gelen şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin zamanlarını nasıl yönettikleri araştırılmıştır. İlk olarak liderlik ve yöneticilik kavramları üzerinde durulmuş ve bu iki kavramla ilgili gerekli tanımlamalara yer verilmiştir. Daha sonra zaman ile ilgili kavramlar açıklanmış ve zaman yönetimi kavramı üzerinde durulmuştur. Ardından zaman kaybına neden olan; kişiden veya işten kaynaklanan zaman tuzakları açıklanmış ve sonraki bölümde bunların etkilerini yok etmeye yönelik olarak zaman planlama tekniklerinden bahsedilmiştir. Son olarak, Türkiye 'nin üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketinin üst düzey yöneticileriyle, zaman yönetimi konulu bir anket çalışması yapılmış ve anketlerin sonuçlarının değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Bu çalışmanın amacında bu yolda yapılması gerekenleri ortaya koymaktır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Liderlik / Yöneticilik / Zaman Kavramı / Zaman Yönetimi / Üst düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi

## **ABSTRACT**

### **TIME MANAGEMENT OF TOP EXECUTIVES**

**Aslan Deniz KARAOĞLAN**  
**Balikesir University, Institute of Science,**  
**Department of Industrial Engineering**

**(M.Sc. Thesis / Supervisor: Assist. Prof. Dr. Muzaffer KADIOĞLU)**

**Balıkesir, Turkey, 2006**

To be successful and to rival for the organizations, depends on using their resources effectively. By using the resources effectively, much out put can be get with less input. This means lower cost and quite more profit. Time can be accepted as cost compenent (input) of all works and differently from other resources, there is nothing to substitute it. The managers, who is under responsibilty of using the resources effectively, have to use the resources and the time which is unsubstitute, effectively to get success.

In this study, insufficient and valuable resource which is called Time and Time Management is examined. To this end, how the top executives of the succesful companies of Turkey are managed their time is examined. At first the manager and the leader conceptions are emphasized and the definitions of these two concepts are given. Then, the conceptions of time is explained and the conception of time management is given. Then, the resons of losing time which are personal or resourced from work are explaind and time planning techniques which are used to abolish the effects of these resons are given. At the end, a questionnaire is applied to the top executives of Turkey which are the managers of first 300 companies according to their sales from their production and the results of the study is given.

The aim of time management is to provide people and the managers to use their time effectively and efficiently. This study aims to tell the methods to get success in time management.

**KEYWORDS:** Leadership / Managership / Conception of Time / Time Management  
/ Time Management of Top Executives

## İÇİNDEKİLER

ÖZET, ANAHTAR SÖZCÜKLER	i
ABSTRACT, KEYWORDS	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
TABLO LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	xviii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI	3
2.1 Liderlik Kavramına Giriş	3
2.2 Kavram Olarak Liderlik	4
2.2.1 Liderlik Nedir?	4
2.2.2 Liderlik Özellikleri	4
2.2.3 Lider Ne İş Yapar?	5
2.3 Liderlikle Yakın İlişkili Kavramlar	6
2.4 Yönetici	7
2.4.1 Yöneticinin Tanımı	7
2.4.2 Yöneticiler Ne İş Yapar?	7
2.4.3 Yöneticiyle Lider Arasındaki Farklar	9
2.4.4 Güç Türleri ve Liderlerin Bu Gücü Kullanması	10
2.4.5 Liderlik Tarzları	11
2.4.5.1 Vizyoner Liderlik	11
2.4.5.2 Eğitici Liderlik	12
2.4.5.3 İlişkisel Liderlik	13
2.4.5.4 Demokratik (Danışma ve İşbirliğini Benimseyen) Liderlik	15
2.4.5.5 Hız Belirleyici Liderlik	16
2.4.5.6 Kumandacı (Otokratik) Liderlik	18
2.4.5.7 Bürokratik Liderlik	19
2.5 Yeni Liderlik Yaklaşımları	21
2.5.1 İşe Dönük (Transactional) Liderlik Yaklaşımı	22
2.5.2 Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı	23
2.5.3 İşe Dönük ve Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımları Arasındaki Temel Farklar	24
2.5.4 Liderin Liderlik Yaklaşımının Belirlenmesinde Blake ve Mouton 'un Yönetim Tarzı Matriksi	25



2.6 İş Hayatında Başarılı Liderlerin Davranış Özellikleri	27
3. ZAMAN YÖNETİMİ	29
3.1 Zaman Kavramı, Kapsamı ve Zaman Yönetimi	29
3.1.1 Zaman Kavramı ve Önemi	29
3.1.1.1 Zaman Kavramı	29
3.1.1.2 Zaman Kavramının Önemi	31
3.1.1.2.1 Zamanın Örgüt Açısından Önemi	31
3.1.1.2.2 Zamanın Yönetici Açısından Önemi	32
3.1.2 Zaman Türleri	33
3.1.3 Zaman Bileşenleri	34
3.1.3.1 Zaman ve Ekonomik Boyut	35
3.1.3.2 Zaman ve Kültür	35
3.1.3.3 Zaman ve Birey	37
3.1.3.3.1 Fiziksel Etki	38
3.1.3.3.2 Biyolojik Etki	38
3.1.3.3.3 Felsefi Etki	39
3.1.3.3.4 Psikolojik Etki	40
3.1.4 Zaman Yönetiminin Tanımı ve Önemi	40
3.1.5 Zaman Yönetimi Yaklaşımları	43
3.1.5.1 Düzenli Yaşama Yaklaşımı	43
3.1.5.2 Savaşçı Yaklaşım	44
3.1.5.3 Hedef Belirleme Yaklaşımı	45
3.1.5.4 ABC Yaklaşımı	46
3.1.5.5 Sihirli Araç Yaklaşımı	46
3.1.5.6 Beceri Yaklaşımı	47
3.1.5.7 İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı	47
3.1.5.8 Kendini Akıntıya Bırakma Yaklaşımı	48
3.1.6 Zaman Yönetimi Süreci	48
3.1.7 Zaman Yönetimi İlkeleri	54
3.1.8 Yöneticilerin Zaman Yönetimi	55
3.1.8.1 Yöneticilerin Zaman Kullanımını Etkileyen Faktörler	57
3.1.8.1.1 Kişilik Yapıları ve Çalışma Alışkanlıkları	58
3.1.8.1.2 Yöneticilerin Yetenekleri	61
3.1.8.1.3 Yöneticinin Bulunduğu Yönetim Düzeyi	61
3.1.8.1.4 Bilgi Sistemleri	64
3.1.8.1.4.1 Ofis Otomasyon Sistemleri	65
3.1.8.1.4.2 Yönetim Bilgi Sistemleri	65
3.1.8.1.4.3 Karar Destek Sistemleri	66
3.1.8.1.4.4 Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri	66
3.1.9 Etkin Zaman Yönetiminin Yararları	67
3.1.10 Etkin Olmayan Zaman Yönetiminin Ortaya Çıkardığı Sorunlar	69
3.2 Zaman Tuzakları	70
3.2.1 Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	70
3.2.1.1 Özdisiplin Yokluğu	70
3.2.1.2 Bireysel Hedeflerin Belirsizliği	72
3.2.1.3 Erteleme	73
3.2.1.4 Sağlıksız Çalışma Ortamı	75

3.2.1.5 Dağınık Masa ve Büro Düzeni	76
3.2.1.6 Kırtasiyecilik	76
3.2.1.7 Hayır Diyememek	77
3.2.1.8 Aşırı Sosyal İlişkiler	78
3.2.1.9 Kararsızlık	79
3.2.1.10 Mükemmeliyetçilik	80
3.2.1.11 Açık Kapı Politikası	81
3.2.1.12 Önceliklerin Belirsizliği	83
3.2.1.13 Stres ve Zaman Baskısı	84
3.2.1.14 Acelecilik	86
3.2.2 İşten ve Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	87
3.2.2.1 Telefon Görüşmeleri	87
3.2.2.2 Beklenmeyen Ziyaretçiler	87
3.2.2.3 Yetki Devrinden Kaçınma	88
3.2.2.4 Gereksiz Toplantılar	90
3.2.2.5 Krizler	93
3.2.2.6 Yetersiz İletişim	95
3.2.2.7 Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği ve Merkezi Yönetim Anlayışı	96
3.2.2.8 Koordinasyon Eksikliği	97
3.3 Zamanın Etkin Kullanılmasını Sağlayan Zaman Planlama Teknikleri	98
3.3.1 Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi	99
3.3.2 Planlamaya Önem Verme, Zamanı Programlama, Aşırı Çalışma İle Başa Çıkmak	104
3.3.3 Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması ve Tersine Yetki Devrinden Kaçınmak	107
3.3.3.1 Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması	107
3.3.3.2 Tersine Yetki Devrinden Kaçınmak	111
3.3.3.3 Yetki Devrinin Gerçekleştirilmesi	111
3.3.4 Kesintilerin Ortadan Kaldırılması ve Ziyaretçi Trafikini Planlama	113
3.3.5 Etkili İletişim ve İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması	115
3.3.5.1 Etkili İletişim	115
3.3.5.2 İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması	118
3.3.6 Ertelemekten Kaçınmak	122
3.3.7 Çalışma Ortamı, Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi	123
3.3.7.1 Çalışma Ortamı	123
3.3.7.2 Masa Düzeni	124
3.3.7.3 Dosyalama Sistemi	125
3.3.8 Hayır Demeyi Öğrenmek	128
3.3.9 Önceliklerin Belirlenmesi	130
3.3.9.1 ABC Sistemi	131
3.3.9.2 Pareto Analizi	132
3.3.9.3 Zaman Kullanım Matrisi	133
3.3.10 İyi Bir Sekreterle Çalışmak	136
3.3.11 Açık Kapı Politikasının Gözden Geçirilmesi	138
3.3.12 Astların Zamanını Etkin Kullanma	139
3.3.13 Enerji Periyotlarını Tanımak	140
3.3.14 Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirmek	140
3.3.15 Bellek Geliştirme ve Belleğin Etkinliğini Arttırma	143
3.3.16 Üst Yöneticiyi Yönetmek	144
3.3.17 Kriz Yönetimi	146

3.3.18 Stres Yönetimi	147
3.3.19 Toplantı Yönetimi	148
4. UYGULAMA	153
4.1 Araştırmanın Amacı, Modeli ve Yöntemi	153
4.1.1 Araştırmanın Amacı	153
4.1.2 İlk 300 Şirket Tanımı, Yapısı ve Özellikleri	154
4.1.2.1 İlk 300 Şirket Tanımı	154
4.1.2.2 İlk 300 Şirketin Yapısı	154
4.1.2.2.1 300 Büyük Sanayi Kuruluşu 'nun Ekonomik Büyüklükleri	154
4.1.2.2.2 2003 Yılında 300 Büyük Sanayi Kuruluşu 'nun Mali Yapısı	155
4.1.3 Araştırmanın Modeli	157
4.1.3.1 Kullanılan Yöntemler	157
4.1.3.1.1 Verilerin Elde Edilmesinde Kullanılan Yöntem	157
4.1.3.1.2 Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem	163
4.1.3.2 Araştırmanın Kısıtları	166
4.1.3.2 Seçilen Araştırma Yönteminden Kaynaklanan Kısıtlar	166
4.1.3.2 Seçilen Araştırma Alanından Kaynaklanan Kısıtlar	167
4.2 Örneklem	168
4.2.1 Ana Kütlenin Belirlenmesi	168
4.2.2 Eldeki Verilerin Ana Kütleyle Temsil Edip Etmediğinin Araştırılması	169
4.2.2.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili	169
4.2.2.1.1 Faaliyet Kollarına Göre Genel Profil	169
4.2.2.1.2 Endüstriyel Kodlara Göre Genel Profil	172
4.2.2.1.3 Şirket Hisselerinin Kamu, Özel veya Karma Olması Durumlarına Göre Genel Profil	175
4.2.2.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kümelenmesi ve Ana Kütleyle Temsilinin Araştırılması	178
4.2.2.1.1 Tanımlayıcı İstatistikler	178
4.2.2.1.2 Araştırmada Kümeleme Analizinin Kullanılmasının Nedeni	179
4.2.2.1.3 Kümeleme Analizi (Cluster Analizi) Nedir?	185
4.2.2.1.3.1 Kümeleme Analizinde Temel Metod	186
4.2.2.1.3.2 Kümeleme Analizi İle İlişki Kuran İstatistikler	186
4.2.2.1.3.3 Kümeleme Analizinde Yürütme	187
4.2.2.1.4 Kümeleme Analizi (Cluster Analizi) Metoduyla Ana Kütlenin Kümelenmesi	191
4.3 Verilerin Analizi	202
4.3.1 Veri Analiz Teknikleri	202
4.3.1.1 Faktör Analizi	202
4.3.1.2 Güvenilirlik Analizleri	203
4.3.1.3 Önemlilik Testi (T Testi) ve Varyans Analizi (Anova)	203
4.3.1.4 Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi	204
4.3.2 Güvenilirlik Analizi	205
4.3.2.1 Kontrol Soruları Kullanılarak Anketin Güvenilirliğinin Test Edilmesi	205
4.3.2.2 Anketin Güvenilirliğinin Güvenilirlik Analizi Yoluyla Test Edilmesi	209
4.3.3 Faktör Analizi	211
4.3.3.1 Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi Tekniklerine İlişkin Faktör Analizi	211

4.3.3.2 Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zamanlarını Yönetme Tekniklerine İlişkin Faktör Analizi	214
4.3.3.3 Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Faktör Analizi	216
4.3.4 Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımları	218
4.3.4.1 Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımları	218
4.3.4.2 Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zamanlarını Yönetme Konusundaki Yaklaşımları	220
4.3.4.3 Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Planlama Tekniklerini Kullanma Konusundaki Yaklaşımları	222
4.3.5 Önemlilik Testi (T Testi)	223
4.3.5.1 Türk Uyruklu Üst Düzey Yöneticilerle Yabancı Uyruklu Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	223
4.3.5.1.1 Kişisel Zaman Yönetimi Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri	223
4.3.5.1.2 Yönetimsel Zamanı Yönetme Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri	226
4.3.5.1.3 Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri	228
4.3.5.2 Kamu Kuruluşlarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerle Özel Sektör Kuruluşlarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	230
4.3.5.2.1 Kişisel Zaman Yönetimi Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri	231
4.3.5.2.2 Yönetimsel Zamanı Yönetme Tekniklerine İlişkin Önemlilik	234
4.3.5.2.3 Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri	236
4.3.5.3 Kobi 'lerin Üst Düzey Yöneticileri İle Büyük Ölçekli İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerinin Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	239
4.3.5.3.1 Kişisel Zaman Yönetimi Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri	239
4.3.5.3.2 Yönetimsel Zamanı Yönetme Tekniklerine İlişkin Önemlilik	242
4.3.5.3.3 Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri	244
4.3.6 Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi	246
4.3.6.1 Kişisel Zaman Yönetimi ile Zaman Planlama Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi	247
4.3.6.2 Yönetimsel Zamanı Yönetme ile Zaman Planlama Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi	250
4.3.6.3 Yönetimsel Zamanı Yönetme ile Kişisel Zaman Yönetimi Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi	252
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	255
EKLER	
Ek 1 Zaman Yönetimi Anketi	262
Ek 2 Endüstriyel Kodlar ve Açılımları	268
Ek 3 Ana Kütleli Oluşturan Şirketlerle Cevap Veren Şirketlerin Üretimden Satış Değerleri İçin İstatistiksel Veriler	269
Ek 4 Yığılma Cetveli	270
Ek 5 Farklı Küme Sayıları İçin Her Bir Kümenin Eleman Sayısı Dağılımı	279
Ek 6 Kümelerin Eleman Sayılarına Göre Tanımlayıcı İstatistikleri	281
Ek 7 Kontrol Kümesi Elemanlarının Ağaç Grafiklerinden (Dendogramlardan) Yararlanılarak Belirlenmesi	283

Ek 8 Verileri Eksik Olan Elemanların Kümelere Yerleştirilmesi	290
Ek 9 2., 25. ve 30. Sorular İçin Anova Testi	299
Ek 10 Kontrol Soruları ve Kontrol Edilen Sorular İçin T – Testi	300
Ek 11 Faktör 1 İçin 1. Güvenilirlik Analizi	302
Ek 12 Faktör 1 İçin 2. Güvenilirlik Analizi	303
Ek 13 Faktör 2 İçin 1. Güvenilirlik Analizi	304
Ek 14 Faktör 3 İçin 1. Güvenilirlik Analizi	305
Ek 15 Faktör 3 İçin 2. Güvenilirlik Analizi	306
Ek 16 Faktör 3 İçin 3. Güvenilirlik Analizi	307
Ek 17 Faktör 3 İçin 4. Güvenilirlik Analizi	308
Ek 18 3 Faktör 1. Güvenilirlik Analizi	309
Ek 19 3 Faktör 2. Güvenilirlik Analizi	311
Ek 20 3 Faktör 3. Güvenilirlik Analizi	314
Ek 21 Kişisel Zaman Yönetimine İlişkin Sorular İçin Faktör Analizi	315
Ek 22 Kişisel Zaman Yönetimine İlişkin Soruların Faktör 1 İçin Güvenilirlik Analizi	317
Ek 23 Kişisel Zaman Yönetimine İlişkin Soruların Faktör 2 İçin Güvenilirlik Analizi	319
Ek 24 Kişisel Zaman Yönetimine İlişkin Soruların Faktör 3 İçin Güvenilirlik Analizi	320
Ek 25 Yönetimsel Zaman Yönetimine İlişkin Sorular İçin Faktör Analizi	321
Ek 26 Yönetimsel Zaman Yönetimine İlişkin Sorularda Faktör 1 İçin 1. Güvenilirlik Analizi	323
Ek 27 Yönetimsel Zaman Yönetimine İlişkin Sorularda Faktör 2 İçin Güvenilirlik Analizi	324
Ek 28 Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Sorular İçin Faktör Analizi	325
Ek 29 Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Sorularda Faktör 1 İçin Güvenilirlik Analizi ve Kişisel Zaman Yönetimi, Yönetimsel Zaman Yönetimi, Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Genel Faktör Analizi	326
Ek 30 Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimine İlişkin Yaklaşımları	330
Ek 31 Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimine İlişkin Yaklaşımları	334
Ek 32 Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Yaklaşımları	337
Ek 33 Türk Uyraklı Üst Düzey Yöneticilerle Yabancı Uyraklı Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Anova Testi	339
Ek 34 Türk Uyraklı Üst Düzey Yöneticilerle Yabancı Uyraklı Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin T – Testi	340
Ek 35 Türk Uyraklı Üst Düzey Yöneticilerle Yabancı Uyraklı Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Anova Testi	343
Ek 36 Türk Uyraklı Üst Düzey Yöneticilerle Yabancı Uyraklı Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin T – Testi	344
Ek 37 Türk Uyraklı Üst Düzey Yöneticilerle Yabancı Uyraklı Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Planlama Tekniklerine Olan Yaklaşımlarına İlişkin T – Testi	346

Ek 38	Kamu Sektöründe Görevli Üst Düzey Yöneticilerle Özel Sektörde Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin T - Testi	347
Ek 39	Kamu Sektöründe Görevli Üst Düzey Yöneticilerle Özel Sektörde Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin T – Testi	350
Ek 40	Kamu Sektöründe Görevli Üst Düzey Yöneticilerle Özel Sektörde Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Planlama Tekniklerine Olan Yaklaşımlarına İlişkin T - Testi	352
Ek 41	Kobi 'lerde Görevli Üst Düzey Yöneticilerle Büyük Ölçekli İşletmelerde Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin T - Testi	353
Ek 42	Kobi 'lerde Görevli Üst Düzey Yöneticilerle Büyük Ölçekli İşletmelerde Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin T – Testi	356
Ek 43	Kobi 'lerde Görevli Üst Düzey Yöneticilerle Büyük Ölçekli İşletmelerde Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Planlama Tekniklerine Olan Yaklaşımlarına İlişkin T – Testi	358
Ek 44	Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi ile Zaman Planlama Tekniklerine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Regresyon Analizi	359
Ek 45	Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi ile Zaman Planlama Tekniklerine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Korelasyon Analizi	367
Ek 46	Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimi ile Zaman Planlama Tekniklerine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Regresyon Analizi	368
Ek 47	Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimi ile Zaman Planlama Tekniklerine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Korelasyon Analizi	375
Ek 48	Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi ile Yönetimsel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Regresyon Analizi	376
Ek 49	Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi ile Yönetimsel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Korelasyon Analizi	383
Ek 50	MINITAB Programıyla SPSS Çıktı Sonuçlarının Doğrulanması	385
Ek 51	Anket Çalışmasına Katılan Üst Düzey Yöneticilere Teşekkür	418
	KAYNAKLAR	421

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b><u>Kısaltma</u></b>	<b><u>Adı</u></b>
YBS	Yönetim Bilgi Sistemleri
KDS	Karar Destek Sistemleri
ÜYBS	Üst Düzey Yönetici Bilgi sistemleri
GV	Günlük Verimlilik
TGZ	Toplam Gerekli Zaman
THZ	Toplam Harcanan Zaman
C	SPSS Raporu Satır Sıra No (Case No)
ÜSS	Üretimden Satış Sırası
EKN	Eski Küme Numarası
Sig.	Anlamlılık Düzeyi (Significant)
df	Serbestlik Derecesi

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil</b>	<b><u>Adı</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
<b><u>Numarası</u></b>		
Şekil 2.1	Blake – Mouton ’un Yönetim Tarzı Matriksi	26
Şekil 3.1	Etkin Zaman Yönetimi Süreci	49
Şekil 3.2	Kişilik Gridi	60
Şekil 3.3	Odak Merkezi	73
Şekil 4.1	Faaliyet kollarına Göre Şirketlerin Ana Kütledeki dağılımı	171
Şekil 4.2	Faaliyet Kollarına Göre Cevap Yüzdeleri	171
Şekil 4.3	Endüstriyel Kodlara Göre Anketlere Verilen Cevaplar	174
Şekil 4.4	Ana Kütledeki İşletmelerin Sermaye Dağılımları	175
Şekil 4.5	Yabancı Sektör İşletmelerinden Cevap Alma Yüzdesi	176
Şekil 4.6	Özel - Yabancı Sermaye Karışımı Sektörlerden Cevap Alma Yüzdesi	176
Şekil 4.7	Kamu Sektöründen Cevap Alma Yüzdesi	177
Şekil 4.8	Kamu - Özel Sermaye Karışımı Sektörlerden Cevap Alma Yüzdesi	177
Şekil 4.9	Özel Sektörden Cevap Alma Yüzdesi	178
Şekil 4.10	258 Şirket Analiz Özeti	192
Şekil 4.11	Kontrol Sorularına İlişkin T Testi Sonuçları (Tanımlayıcı İstatistikler)	208
Şekil 4.12	Kontrol Sorularına İlişkin T Testi Sonuçları (Anlamlılık Düzeyi)	208



## TABLO LİSTESİ

<b><u>Tablo Numarası</u></b>	<b><u>Adı</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 3.1	Faaliyet Planı	51
Tablo 3.2	Haftalık Plan Tablosu	52
Tablo 3.3	Günlük Plan	53
Tablo 3.4	Yöneticilerin Zaman Envanteri	57
Tablo 3.5	Yöneticilerin Zaman Dağılımı	63
Tablo 3.6	Stresli ve Huzurlu Zaman Kullanımı	85
Tablo 3.7	Zaman izleme Tablosu	100
Tablo 3.8	Zaman Kartı Ön Yüzü	100
Tablo 3.9	Zaman Kartı Arka Yüzü	101
Tablo 3.10	Zaman Kullanım Matrisi	133
Tablo 4.1	İlk 300 Şirketin Ekonomik Büyüklükleri	155
Tablo 4.2	İlk 300 şirketin Faaliyet Kollarına Göre Genel Profili	170
Tablo 4.3	Endüstriyel kodlara göre şirketlerden alınan cevapların genel profili	173

Tablo 4.4	258 Şirketin 6 Farklı Küme İçin Eleman Sayılarının Dağılımı	194
Tablo 4.5	Verileri Tam Olan Ana Kütledeki 258 Şirketin 7 Kümeli Bölümlendirmeye Uygun Olarak Kümelere Yerleştirilmesi	196
Tablo 4.6	Hedef Kitleyi Oluşturan 293 Şirketin 7 kümeye yerleştirilmesi	201
Tablo 4.7	Faktör Analizi Sonucu Kişisel Zaman Yönetimi tekniklerine İlişkin Eleman Matrisi	212
Tablo 4.8	Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimine İlişkin Faktör Analizi Tablosu	213
Tablo 4.9	Faktör Analizi Sonucu Yönetimsel Zaman Yönetimi tekniklerine İlişkin Eleman Matrisi	215
Tablo 4.10	Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimine İlişkin Faktör Analizi Tablosu	215
Tablo 4.11	Faktör Analizi Sonucu Zaman Planlama tekniklerine İlişkin Eleman Matrisi	216
Tablo 4.12	Yöneticilerin Zaman Planlama Tekniklerini Kullanmalarına İlişkin Faktör Analizi Tablosu	217
Tablo 4.13	Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	218
Tablo 4.14	Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	220
Tablo 4.15	Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi Tekniklerine Olan	

	Yaklaşımlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	222
Tablo 4.16	Türk Uyruklu ve Yabancı Uyruklu Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimine Ait Hipotez Testi Sonuçları	225
Tablo 4.17	Türk Uyruklu ve Yabancı Uyruklu Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimine Ait Hipotez Testi Sonuçları	228
Tablo 4.18	Türk Uyruklu ve Yabancı Uyruklu Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Planlama Tekniklerini Kullanma Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları	230
Tablo 4.19	Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları	233
Tablo 4.20	Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları	236
Tablo 4.21	Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Planlama Teknikleri Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları	238
Tablo 4.22	KOBİ 'lerin ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları	241
Tablo 4.23	KOBİ 'lerin ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları	244
Tablo 4.24	KOBİ 'lerin ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin	

	Zaman Planlama Teknikleri Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları	246
Tablo 4.25	Kişisel Zaman Yönetimi ile Zaman Planlama Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi Sonuçları	249
Tablo 4.26	Yönetmel Zaman Yönetimi ile Zaman Planlama Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi Sonuçları	252
Tablo 4.27	Kişisel Zaman Yönetimi ile Yönetmel Zaman Yönetimi Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi Sonuçları	254
Tablo 5.1	Anket Değerlendirme Özeti	260

## ÖNSÖZ

Bu teze başlamadan önce, tezin uygulama bölümünün yapılabilirliği konusunda biraz tereddütlerim vardı. Çünkü çalışma Türkiye 'nin önde gelen şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin zaman yönetimini incelemeyi gerektiriyordu ve bu üst düzey yöneticilerin çalışmaya destek vermek isteyip istemeyecekleri beni düşündürüyordu.

Ancak çalışmaya başladıktan sonra tereddütlerimin yersiz olduğunu gördüm. Hedef kitlemdeki üst düzey yöneticilerin büyük bir bölümü, tezimin uygulama bölümünün temeli olan anket çalışmama desteklerini esirgemedi.

Bu teze başlamamda beni teşvik edip yüreklendirdiği, tez hazırlık süreci boyunca en kritik noktalarda beni yönlendirip doğru adımlar atmamı sağladığı ve tezimin her aşamasında desteğini esirgemediği için tez danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Muzaffer KADIOĞLU 'na teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamın her aşamasında bilgilerini ve kaynaklarını benden esirgemeyen hocalarım Sayın Doç. Dr. Ramazan YAMAN 'a, Sayın Öğr. Gör. Emine UÇMUŞ 'a ve mesai arkadaşlarım Arş. Gör. Beyazıt OCAKTAN 'a, Arş. Gör. Demet GÖNEN 'e ve Arş. Gör. Kadriye ERGÜN 'e, anket çalışmamı uygulamamda bana desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Hakan AYGÜN ve Rafet SAYGIN 'a teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, değerli zamanlarını bana ayırıp anket formlarını doldurarak itinayla bana ulaştıran ve isimlerini Ek 51 'de verdiğim sayın yöneticilere anket çalışmama desteklerinden ötürü tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

**Balıkesir, 2006**

**Aslan Deniz KARAOĞLAN**

## 1. GİRİŞ

Bir ülkenin gelişebilmesi için istihdamını ve ulusal gelirini arttırması gerekmektedir. Bunu sağlayan ise hizmet ve üretim sektörleridir. Teknolojide gelişmiş, milli geliri yüksek ülkelere bakıldığında bunların üretim sektöründe çok ileride oldukları ve teknolojide 3. dünya ülkelerinden oldukça ileride oldukları görülmektedir. İleri teknolojileri sayesinde daha düşük maliyetle daha kaliteli üretim yapabilmekte, bu ürünleri gerek iç pazarda ve gerekse de dış pazarda çok daha rahat pazarlayabilmekte, bu yolla milli gelirlerini arttırmakta ve zenginleşmektedirler. Bunun açık sonucu ise bölgesinde güçlü, dünyada söz sahibi, hayat standartları yüksek ülkelerdir. Üretim sektöründe geri kalan ülkeler ise milli gelirlerini, ülkelerinin doğal kaynakları ve doğal güzelliklerini kullanarak yükseltmiş olsalar da, teknolojide ileri ülkelerin güdümünden kurtulamaz ve onlara bağlı kalmak zorunda kalırlar.

Bir üretim işletmesinin rekabet edebilmesi ve rakiplerinin önüne geçebilmesi için verimli çalışması şarttır. Verimlilik çıktının girdiye oranı olarak tanımlanmaktadır. O halde üretim işletmelerinin verimli çalışabilmesi, en az kaynakla en çok çıktıyı doğru zamanda, doğru miktarda ve istenilen kalitede sağlamasıyla mümkün olabilmektedir. Üretim kaynaklarının başında işgücü, malzeme, makine ve enerji gelmektedir ve bu kaynaklar kıt kaynaklardır. Ancak her zaman göz ardı edilen bir diğer kıt kaynak ise zamandır. Zamanın diğer kıt kaynaklardan farkı ise yerine başka hiçbir kaynağın ikame edememesi ve dünden bugüne gelip yarına giden tek yönlü bir akışının olmasıdır. O halde zamanı da bir kıt kaynak olarak saymak ve onu israf etmeden etkin ve verimli bir biçimde kullanmak gerekir.

Üretimi gerçekleştiren örgütlerde en alttaki çalışandan en tepede bulunan yöneticiye kadar herkesin zamanını etkili yönetmesi, toplamda şirket zamanının etkili yönetilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanlar zamanlarını etkili kullandıklarında kendilerine ödenen ücrete karşılık eskiye oranla daha çok çıktı sağlayacaklar ve bu

sayede maliyetleri düşüreceklerdir. Ancak bir örgütte zamanını en etkili yönetmesi gereken kişiler, örgütün tepe yöneticileridir. Çünkü örgüte yön verip, onu bir plan dahilinde harekete geçirenler, örgütün tepe yöneticileri ve lideridir. Örgüt kendi içinde ne kadar verimli çalışırsa çalışsın eğer doğru yönde ilerlemiyorsa tüm çabaları boşuna olacaktır. Gideceği limanı bilmeyen bir gemiye hiçbir rüzgar yardımcı olamaz.

Yönlendirmeyi yapacak olanlar, tepe yöneticiler ve liderdir. Bu nedenle bu kişilerin geleceğe yönelik planlar ve bu planlara uygun yönlendirmeler yapabilmeleri için zamana ihtiyaçları vardır. Eğer bu insanlar gerek kişilik yapılarından kaynaklanan, gerekse işten ve yönetimden kaynaklanan nedenlerden ötürü zamanlarını etkili kullanamıyorlarsa örgüt doğru idare edilemez ve yönlendirilemez. O halde yöneticilerin ve liderlerin zamanlarını etkili yönetmeleri ve zaman planlama tekniklerini kullanmaları örgüt başarısının temelini oluşturmaktadır.

Bu nedenle bu çalışmaya yöneticilik ve liderlik kavramları ile başlanmış ve sonrasında zaman ve zaman yönetimi kavramları açıklanarak yöneticilerin zaman yönetimi konusunda kişisel özellikleri veya iş ortamından kaynaklanan nedenlerle karşı karşıya kaldıkları sorunlar bölüm bölüm incelenmiştir. Daha sonra zamanı etkili yönetme teknikleri üzerinde durulmuş ve Türkiye 'nin üretimden satışlarına göre önde gelen işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin zaman yönetimi incelenmiştir.

Literatürde Zaman yönetimi ile ilgili temel kaynaklar; J. ADAİR ve T. ADAİR 'e ait "Zaman Yönetimi", J. SMİTH 'e ait "Zaman Yönetimi", J. ATKİNSON 'a ait "Zamanı Yönetme Sanatı", R. E. BLY 'in "101 Ways To Make Every Second Count", A. LAKEIN 'in "Zaman Hayattır", A. MACKENZIE 'nin "Başarı ve Zaman", H. TUTARIN 'ında yazarları arasında bulunduğu ve aynı zamanda editörlüğünü yaptığı "Zaman Yönetimi" adlı kitaplardır. Yöneticilerin zaman yönetimini de içine alan daha geniş kapsamlı kitapların önde gelenleri ise Z. SABUNCUOĞLU ve M. PAŞA 'nın "Zaman Yönetimi" ile T. AKGEMCİ, A. ÇELİK, E. AYDOĞAN, A. AKATAY 'ın "Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik" kitaplarıdır.

## **2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI**

### **2.1 Liderlik Kavramına Giriş**

İnsanın sosyal yaşantısı incelendiğinde onun çoğu zaman kişisel olarak hareket ettiği ve bireysel davranışlar ortaya koyduğu görülmektedir. Birey, bir harekete başlamadan önce, bu faaliyeti yalnız başına yapıp hedefe ulaşım ulaşamayacağı sorusunu kendine sormaktadır. Birey yalnız başına erişemeyeceği bazı ihtiyaç ve hedeflerini belirlediği takdirde kendisi ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturmaya çalışacaktır. Bu gruba yön veren yani onu örgütleyip bir plan dahilinde harekete geçiren ise lider olarak nitelendirilen kimsedir.

Duyulara bir yön vermek görevi, yönetim kurulu odasından atölye katına kadar her yerdeki lider için geçerlidir ve anlaşılacağı üzere bir değil birçok lider vardır. Şu ya da bu şekilde bir guruba önderlik eden birisi, örgüt içinde ister atölye görevlisi, ister ekip şefi, ister CEO olsun-liderdir.

Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa öğrenilebilen bazı beceriler bütünü mü olduğu tartışmalı bir konudur. Yönetim gruplarının bir bölümü, liderliğin öğrenilebilir ve öğrenilmek zorunda olunan bir beceri olduğunu ifade etmektedir. Bazılarına göre ise liderlik bir karakter olup doğuştan kazanılmaktadır. Liderlik doğuştan bir takım özellikleri getirmekle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir. Dolayısıyla liderlik bütünüyle doğuştan kazanılmış bir beceri olarak düşünülmemelidir. İletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik bir eğitim bu konuda önemli bir avantaj sağlayacaktır [1].



Liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir. Önderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir genel müdürün, bir ustabaşının veya çalışanın da önderlik yapması gerekir. Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği, içinde buldukları koşullardır. Yoksa süreç olarak liderlik işi aynıdır [2].

## **2.2 Kavram Olarak Liderlik**

### **2.2.1 Liderlik Nedir?**

Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu durumda lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir [1].

Liderler, kargaşa ve değişimin ortasında başarılı olabilen, insanlara esin kaynağı olan, yaratıcılığı ve üstün performansı sağlayan duygusal iklimi yaratan kişilerdir [3].

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır [4].

Lider, insan kaynaklarını belirli bir hedef doğrultusunda motive eden, yönlendiren ve bunun sürekliliğini sağlayan kişidir [5].

### **2.2.2. Liderlik Özellikleri**

Liderlikte aranan özelliklerin bazıları şunlardır [6, 7, 8]:

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak,

- İnsanları değerlendirmek ve doğru yerlere yerleştirmek,
- İnsanları motive etme ve onlara ilham verme yeteneğine sahip olmak,
- Analitik düşünme yetisine ve ortalamanın üstünde zekaya sahip olmak,
- Kişisel risk alabilmek,
- Kendilerini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmak,
- Köklü değişim için harekete geçebilmek,
- Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek,
- Statükoyu değiştirmek için mücadele etmek,
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri ve grupları desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek,
- İşlerin akışını yönetmek,
- Projeleri yönetmek,
- Teknik beceri sergilemek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk alabilmek,
- Beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak,
- Duygularına hakim olabilmek,
- Profesyonel ahlaka sahip olmak,
- Merhametli olmak,
- Güvenilir olmak.

### **2.2.3. Lider Ne İş Yapar?**

İşin yürütülmesinde değişik sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunları aşmak için değişik yeteneklere, bilgi ve uzmanlığa ihtiyaç duyulur. Engelleri aşabilmek için önceden tasarlanmış iyi bir iletişim ağı, problem çözmeye hız kazandırır. Artık eskisi

gibi, sorunları aşmak için yukarıdan bir kurtarıcı yeterli gelmemektedir. Herkesin sorun çözücü olmasına ihtiyaç vardır. Liderin işi orijinal fikirlerin yaratılacağı bir ortamı yaratmaktır. Yaşayan öğrenen bir organizasyon kurmaktır.

Liderin işi, ayrıntılar değildir; ama lider küçük ayrıntılardan oluşan bir resmi yaratmaya çalışır. Liderin işi, işi yapmak değil işlerin yapılmasını sağlamaktır. Liderin yeni rolü kolaylaştırıcı olmaktadır.

Liderin işi günlük rutin işler değil, stratejik ve geleceğe dönük atılımların yapılmasını sağlamaktır.

Liderin işi, tıpkı balta girmemiş bir ortamdaki bir keşif ekibi gibi önde gitmek ve arkasındaki insanlara rahat bir çalışma ortamı sağlamaktır [5].

### **2.3 Liderlikle Yakın İlişkili Kavramlar**

Vizyon: Vizyon, örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirlemede ışık tutan ideali, paylaşılan zihinsel imajı, resmi ve düşünceyi ifade eden bir kavramdır [9].

Misyon: Misyon, örgütün toplum içinde yapmak istediklerini ortaya koyar. Örgütün geleceğe yönelik amaçlarını ve işlevlerini belirleyen misyon ifadesi inanç ifadelerine dayalıdır. Vizyon ile uyumludur ve ortak amaçlara odaklanılmasına olanak sağlar [9].

Misyon bir süreci, vizyon ise gelecekte ulaşılmak istenen bir noktayı belirtir. Örneğin: müşteri memnuniyeti misyon, dünyada sektöründe ilk on firma arasında olmak istemek vizyonu ifade eder.

Strateji: Hedeflerin ve amaçların nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili, kapsamlı yaklaşımları ifade eder [9].

Örgüt Kültürü: Örgütü oluşturan bireylerce paylaşılan ve örgütün değerlerine yönelik olarak algılanan ortak kavramı ifade eder [10].

$$\text{Vizyon} = \text{Misyon} + \text{Strateji} + \text{Örgüt Kültürü}$$

## **2.4 Yönetici**

### **2.4.1 Yöneticinin Tanımı**

Yönetici, lider tarafından geliştirilen ve hayal gücü ile vizyona dayanan yönlendirmeye uygun olarak planlar yapan ve bu planları usullerine uygun olarak uygulayan ve öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir [11].

Yönetici, başında bulunduğu insanların veya kurumun karar verici organıdır. Örgütün başarısı veya başarısızlığından birinci derecede sorumlu olan kimse yöneticidir. Çalışanların başarısını o ölçer [12].

Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir [13].

### **2.4.2 Yöneticiler Ne İş Yapar?**

Yönetici, lider tarafından geliştirilen vizyona dayanan planlar yapan ve bu planları usullerine uygun olarak uygulayarak, örgütü öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir. Bir orta veya üst düzey yöneticiye ne yaptığını soracak olsanız, büyük ihtimalle, işinin planlama, organize etme, koordinasyon sağlama ve denetleme olduğunu söyleyecektir. Ancak bu kişileri gözleyecek olursanız, yaptıkları işi ve zamanlarını kullanma biçimini, söyledikleriyle bağdaştırmakta güçlük çekersiniz. Bir yöneticinin yapması gerekenle gerçekte yaptığı iş arasındaki karşılaştırmaları aşağıda daha detaylı görmek mümkündür [8].

Olması Gereken: Bir yönetici, sistematik bir planlayıcıdır.

Gerçek: Araştırmalar, yöneticilerin acımasız bir tempoda, kısa, birbirinden kopuk ve çok çeşitli işler gerçekleştirdiklerini, ancak yapılanların bütünüyle eyleme dönük olduğunu ve sistemli bir planlama etkinliğini yok denecek kadar az içerdiğini ortaya koymuştur. Gerek genel müdürler, gerekse fabrika müdürleri kendilerini sürekli arayanların baskısı altında, sabah işe geldikleri dakikadan, akşam çıktıkları saate kadar, kahve ve yemek araları da dahil olmak üzere, kendilerine bir an olsun boşluk bırakmayan nefes kesici bir tempoda çalışmaktadırlar.

Olması Gereken: Etkin bir yöneticinin düzenli olarak yapması gereken rutin iş yoktur. Yöneticilerin müşterileri daha az görerek ve operasyonel işlerden uzak durarak daha çok planlama zaman ayırmaları beklenir.

Gerçek: Yöneticilerin yapması gereken ve yürütmesi gereken bir çok rutin iş vardır. Bunların arasında günlük operasyonel işlerle uğraşmak ve insan ilişkilerinden kaynaklanan sorunlarla uğraşmak, ilk akla gelendir. Küçük şirket yöneticileri rutin işlerle uğraşmak zorunda kalmaktadır.

Olması Gereken: Üst düzey yöneticiler, işlerini gereği gibi yapabilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar ve bilgiyi sistemli bir şekilde, bilgi teknolojilerinden sağlarlar

Gerçek: Yöneticilerin bilgi toplamak için en tercih ettikleri yol, sözel kanaldır. Müdürlerin büyük bir bölümünün, kendilerine gelen yazılı postadan kurtulmak için ekstra mesai yaptığı veya bir hafta sonu tatilini bu işe ayırdığı, zaman baskısı nedeniyle, kendilerine ulaşan düzenli raporları bir kenara koyduğu görülmüştür.

Özetle, yönetim işinin gerekleri göz önüne alındığında, bir yöneticinin işinin son derece karmaşık ve güç olduğu görülür. Yöneticiler kolayca başkalarına devredemeyecekleri zorunlu işlerin kısılcığında, sürekli bir baskı altında yaşamaktadırlar. Bunun doğal bir sonucu olarak da birçok işi ancak yüzeysel olarak yapabilmektedirler. Yöneticiler için esas olan, liderin belirlediği vizyona dayalı hedefleri gerçekleştirecek planlama, organize etme, koordinasyon sağlama ve denetleme faaliyetlerini yapmaktır. Bu faaliyetlerini etkili bir biçimde gerçekleştirebilmesi için gerekli olan en önemli eksik

zamandır. Yönetici ihtiyacı olan bu zamanı ancak, zaman yönetimi tekniklerini etkin bir biçimde kullanarak sağlayabilir ve zamanı boşa harcatan faaliyetlerden kurtulabilir. Devrettiği yetkileri için harcaması gereken zamanı, ana görevi olan ve yukarıda belirtmiş olduğumuz planlama, organize etme, koordinasyon sağlama ve denetlemeye ayırabilir ve görevini layıkıyla yerine getirir.

### **2.4.3 Yöneticiyle Lider Arasındaki Farklar**

Liderlik yöneticilikten tamamen farklı eylemler içinde olmayı gerektiren bir iştir. İş dünyasının karmaşık yapısında hem yöneticilik, hem liderlik gereklidir. Vizyonu oluşturacak, misyonu belirleyecek bir lidere ve bu vizyona ulaşmayı sağlayacak planlama, organizasyon, koordinasyon ve yönetsel faaliyetleri gerçekleştirip sonuçları sürekli gözetim altında tutacak yöneticilere ihtiyaç vardır.

Yöneticiyle lider arasındaki farklar aşağıdaki gibidir [1, 6, 8, 14, 15]:

- Yöneticiler planların yapılması, örgüt yapısının oluşturulması ve elde edilen sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yani karmaşıklıkla başa çıkılması faaliyetlerini gerçekleştirir. Liderler ise değişimle başa çıkmaya çalışır. Tüm faaliyetlere yön verecek bir vizyon oluşturma, bu vizyonu tüm çalışanlarla paylaşma ve bu sırada karşılaşılan problemleri çözüme kavuşturma liderin görevleri arasındadır.
- Yöneticiler stratejileri uygulamak için gerekli olan operasyonel planları hazırlar ve uygulayıp sonuçlarını denetler. Liderler ise şirket için bir yön belirler, gelecek için bir vizyon oluşturur ve bu vizyona ulaşmak için gerekli olan değişim stratejilerini belirler.
- Yönetici örgütün mevzuatına, amaçlarına politikasına bağlı olan kişidir. Lider ise örgütte amaçları politikaları ve ilkeleri ortaya koyan kişidir.

- İyi bir yönetici, yukarıdan gelen emir ve önerileri izlemek eğilimindeyken; iyi bir lider geleceği düşünür ve gerekli olan eylem planı konuşulmadan önce konuları, problemleri ve ihtiyaçları tahmin eder,
- Etkili bir yönetici, mütevazı riskler almak eğiliminde iken, lider anlamlı sonuçlar yaratacağına inandığında daha büyük riskler alır.

#### **2.4.4 Güç Türleri ve Liderlerin Bu Gücü Kullanması**

Güç, başkalarını etkileme yeteneğidir. Liderler gücü kullanırlar ve etkili liderler bunu akıllıca nasıl kullanacaklarını bilirler. Beş tip güçten söz edilir ve etkili bir lider bu beş tür gücü gerekli gördüğü zamanlarda kullanır [1].

**Yasal Güç:** Liderin organizasyonun hiyerarşisi içinde bulunduğu mevkiye, resmi pozisyonuna dayanan etkileme gücüdür.

**Ödüllendirme Gücü:** Liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneklerinden kaynaklanan etkileme gücüdür. Bir başka deyişle, astlar üstün isteklerine göre davranırlarsa, bu davranışlarının ödüllendirileceği inancı vardır.

**Zorlayıcı Güç:** Liderin korkutma ve cezalandırmadan kaynaklanan gücüdür.

**Benzetim Gücü ve Karizmatik Güç:** Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu gücün kaynağının temelidir. Grup içindeki bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeniyle diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapabilmektedirler.

**Uzmanlık Gücü:** Liderin uzmanlık bilgisine, deneyimine dayanan gücüdür.

Lider bu beş değişik gücü, teslim olma ve direnç davranışlarına yol göstermek için kullanır. Lider, uzmanlık ve benzetim gücünü kullandığında teslim olma,

ödüllendirme ve yasal gücünü kullandığında rıza, zorlayıcı gücünü kullandığında direnç şeklinde yanıt almaktadır. Benzetim gücü genellikle performansın yüksek düzeylerinde kullanılır. Eğer yöneticinin işin tamamıyla ya da çalışanın kapasitesiyle ilgili bir beklentisi varsa yasal güç gereklidir. Zorlayıcı güç, kuralların uygulanmasıyla ilgili bazı durumlarda etkili olabilmektedir.

## **2.4.5 Liderlik Tarzları**

### **2.4.5.1 Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlerin ahenk kurma biçimi, insanları ortak hayallere çekmektir. İş ortamı ve iklimi üzerinde son derece olumlu etkileri vardır. Bu liderlik tarzı, yeni bir vizyon belirlemek ya da açık bir yön çizmek için uygun bir tarzdır [3].

Vizyoner lider grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir, ama oraya nasıl varılacağını belirtmez. İnsanları yenilik ve deney yapmakta, hesaplı risklere girmekte serbest bırakır. Genel tabloyu ve belirli bir görevin oradaki yerini bilmek, insanların önlerini görmelerini sağlar. Herkesin ortak hedefler için çalıştığı hissi, ekibe bağlılığı geliştirir. İnsanlar örgütlerinden gurur duyarlar [3].

Vizyoner liderin elde ettiği bir başka yarar da, en değerli elemanlarını elinde tutmasıdır. İnsanlar bir örgütün değerine, hedeflerine ve misyonuna uyum sağladıkça, o örgüt en beğendikleri işveren olur. Vizyoner lider, çalışmalarının genel tabloda yerini görmeleri için insanlara yardımcı olarak, yalnızca yaptıkları şeyin önemi değil, nedeni hakkında da açık bir fikir edinmelerini sağlar. Bu tür liderlik, örgütün uzun erimli hedeflerine ve stratejisine katılımı azamiye çıkarır [16].

Liderlik tarzları içerisinde en etkilisi, vizyoner yaklaşımdır. İnsanlara sürekli olarak görevlerinin daha büyük amacını hatırlatan vizyoner lider, her gün yapılan



sıradan işlere büyük bir anlam katar. Çalışanlar ortak hedeflerin kendi çıkarlarına uyduğunu anlarlar. Bunun sonucu ise, hevesle çalışan çalışanlardır [3].

#### Vizyoner Liderin Özellikleri:

- Esinleyici liderliğe sahiptir. Kendisine doğru gelen bir amaç belirler ve onu önderlik ettiği insanların ortak değerlerine uydurur. Lider vizyona içtenlikle inandığı için, insanlara kararlı bir biçimde yol gösterir,
- Saydamlık özelliği vardır. Güvenilir olmak için, liderlerin kendi vizyonlarına gerçekten inanmaları gerekir. Liderin vizyonu içtenlikten yoksunsa, insanlar bunu sezer. Kimi yöneticiler bilgiyi saklı tutmanın kendilerine güç kazandırdığı yolunda yanlış bir izlenime sahip olsalar da, başarının sırrının bilgiyi paylaşmakta olduğunu anlayan vizyoner liderler, bilgiyi açık bir biçimde ve büyük miktarda paylaşırlar,
- Vizyoner liderlerin sahip olduğu bir diğer önemli özellik de empatidir. Empati başkalarının ne hissettiğini sezme ve bakış açılarını anlama yeteneğidir.

#### Vizyoner Liderliğin Kısıtları ve Dezantajları:

- Vizyoner tarz ne denli güçlü olursa olsun her zaman işe yaramaz. Örneğin lider kendisinden daha deneyimli olan ve vizyon sahibi lideri, sadece mevcut gündemden uzak biri olarak gören bir ekiple çalışırsa yetersiz kalabilir.
- Vizyoner olmaya çalışan bir yönetici tam tersine kendi fikirlerini benimsetmek için zorbalık taslarsa, ekibe dayalı yönetimin eşitçilik ruhuna zarar verebilir.

#### **2.4.5.2 Eğitici Liderlik**

Eğitici liderliğin ahenk kurma biçimi, bir kişinin istekleriyle örgütün hedefleri arasında bağlantı kurmaktır. İş ortamı ve iklimi üzerinde çok olumlu bir etkisi vardır.

Bu liderlik tarzı, bir elemanın uzun erimli yetenekler geliştirerek performansını arttırmasına yardım etmek için uygun bir tarzdır [3].

Eğitmen liderler, insanların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yanlarını, kişisel arzularıyla kariyer özelemlerine bağlayarak saptamalarına yardım ederler. Çalışanları uzun erimli gelişim hedefleri oluşturmaya teşvik edip o amaca ulaşmak için bir plan yapmalarına yardımcı olurken, bir yandan da liderin nelerden sorumlu olduğunu ve elemanlarının rolünün ne olacağı konusuna açıklık getirirler. Eğitmenler, gündelik işleriyle bu uzun hedefler arasında bağlantı kurarak, insanların şevkli olmasını sağlarlar.

#### Eğitici Liderliğin Özellikleri:

- Eğitici tarz başkalarını geliştirme yeterliğine örnek oluşturur.
- Kişiyi, kendini saldırıya maruz kalmış gibi hissettiren tavsiyelerden çok, gerçekten çalışanın çıkarını gözeten, içtenlikli öğütler verebilecek liderler yaratır.
- Çalışanlara: "Size inanıyorum, size yatırım yapıyorum ve elinizden geldiğince çaba harcamanızı bekliyorum" mesajı verir. Sonuç olarak, insanlar liderin ilgisini hisseder ve kendi yüksek performans standartlarını karşılama şevkiyle birlikte, sorumluluk da duyarlar.
- Bu tarz sayesinde, şirketlerin en yetenekli ve umut vaat eden elemanlarını ellerinde tutmakta giderek zorlandığı bir dönemde, çalışanlarına besleyici gelişim deneyimi kazandırmayı sağlar ve sadık elemanlar yaratır.

#### **2.4.5.3 İlişkisel Liderlik**

İlişkisel liderliğin ahenk kurma biçimi, insanlar arasında kurulan bağlantıyla uyum yaratmaktır. İş ortamı ve iklimi üzerinde olumlu etkisi vardır. Bu liderlik tarzı ekipteki çatlakları onarmak, gergin dönemlerde şevk vermek ya da bağlantıları güçlendirmek için uygun bir tarzdır [3].

### İlişkisel tarz ne zaman kullanılmalıdır?

Genel olarak olumlu etkisi sayesinde, her koşulda iyi bir ahenk kurucudur. Ancak liderler bu tarza özellikle ekip içinde ahengi güçlendirmeye, morali yükseltmeye, iletişimi iyileştirmeye, ya da örgüt içinde sarsılan güveni onarmaya çalışırken başvurmalıdır.

### İlişkisel Liderliğin özellikleri:

- İlişkisel liderler en çok, ahengi teşvik etmek ve dostça etkileşimleri güçlendirmek, önderlik ettikleri insanlara olan bağlantı dokusunu genişleten kişisel ilişkileri geliştirmekle ilgilenirler.
- Bu tarz liderler ilişki kurarken, çalışanların duygusal gereksinimleri üzerinde, iş hedeflerinden bile fazla dururlar.

### İlişkisel Liderliğin Kısıtları ve Dezavantajları :

- Tüm başarı ölçümlerini yükseltmekte, vizyoner ve eğitici tarzların gerisinde kalır.
- İlişkisel tarz tek başına kullanılmamalıdır. Bu tarzın yalnızca övgü üzerine odaklanması, kötü performansın düzeltilmemesine yol açabilir ve vasatlığı hoş görür.
- Liderlerin yalnızca ilişkisel yaklaşıma bel bağlaması bariz bir hatadır. İş, duygulardan sonra 2. plana itilir. Bu yaklaşıma gereğinden fazla başvuran liderler, çalışanların gelişmesine yardımcı olabilecek düzeltici performans geri bildirimini ihmal ederler.
- İnsanlarla iyi geçinme pahasına eldeki işe zarar verebilirler.
- Beğenilip beğenilmedikleri konusunda endişelenip duran bu tür liderlerin yüzleşmeden kaçınmaları, bir grubu yoldan çıkarıp başarısızlığa sürükleyebilir.
- Bu tip liderler kolayca olup bitenden habersiz kalabilirler. Aşırı ilişkisel tutumları, kötü haberi en son duyan kişi oldukları bir durum yaratabilir.

- Krizlerde, ya da insanların karmaşık zorluklar karşısında yönlerini belirlemek için açık komutlara ihtiyaç duydukları dönemlerde, olan bitenden habersiz bir lider, ne kadar dost canlısı olursa olsun, takipçisi olan çalışanları düzensiz bırakabilir.

#### **2.4.5.4 Demokratik (Danışma ve İşbirliğini Benimseyen) Liderlik**

Demokratik liderliğin ahenk kurma biçimi, insan girdisine değer vererek ve katılım yoluyla bağlılık sağlayarak insanları etkileme biçimindedir. İş ortamı ve iklim üzerinde olumlu etkisi vardır. Bu liderlik tarzı, ortaklık ya da fikir birliği oluşturmak ya da çalışanlardan değerli girdi almak için uygun bir tarzdır [3].

#### Demokratik Tarz Ne zaman Kullanılmalı?

Demokratik tarz en çok, lider hangi yöne gideceğinden emin değilse ve yetenekli çalışanlarından fikir almaları gerekiyorsa işe yarar. Liderlerin güçlü vizyonları varsa, demokratik tarz o vizyonun nasıl gerçekleşeceğine ilişkin görüşlerin yüzeye çıkmasına ya da bunu yapmak için taze fikirlerin üretilmesine yardımcı olur.

#### Demokratik Tarzın Kısıtları ve Dezavantajları:

- Lider bu yaklaşıma aşırı bel bağladığında elde edilecek sonuçlardan biri, fikirlerin arapsaçına döndüğü, görüş birliğine bir türlü varılamadığı ve tek görünebilir sonucun bir kez daha bir araya gelmek olduğu, yorucu ve bitmek bilmeyen toplantılardır.
- Görüş birliğine dayalı bir strateji oluşturma umuduyla çok önemli kararları erteleyen bir lider, sendeleme riskiyle karşılaşır. Bunun bedeli, karmaşa ve yönsüzlükten kaynaklanan ertelemeler ya da çatışmaların tırmanması olabilir.
- Bilgisiz ya da beceriksiz insanlardan tavsiye istemenin felakete yol açabileceğini söylemeye gerek bile yoktur. Benzer biçimde, görüş birliğinin oluşturulması,

acil olaylar karşısında ve anında karar almayı gerektiren kriz dönemlerinde yanlış durumlara yol açabilir.

#### Demokratik Liderin Özellikleri:

- Demokratik liderler, iyi iletişimci üstün bir dinleyicidir.
- Bu tür liderler, çalışanların düşünce ve kaygılarını dinlemeyi gerçekten istedikleri ve dinlemeye müsait oldukları izlenimini yaratırlar.
- İşbirlikçidirler, tepeden inme bir liderden çok, ekip üyesi gibi davranırlar.
- Çatışmayı yatıştırırmayı ve bir ahenk duygusu yaratmayı bilirler.
- Çok farklı üyelere oluşan bir grupta empatilerini kullanırlar.

#### **2.4.5.5 Hız Belirleyici Liderlik**

Hız belirleyici liderliğin ahenk kurma biçimi, zorlu ve heyecan verici hedeflere ulaşaraktır. İş ortamı ve iklim üzerinde sık sık kötüye kullanıldığında son derece olumsuz bir etkisi vardır. Bu liderlik tarzı, şevkli ve işini bilen bir ekipten nitelikli sonuçlar almak için uygun bir tarzdır [3].

#### Hız Belirleyici Liderlik Ne Zaman Kullanılmalıdır?

Hız belirleyici liderlik özellikle, bir şirketin yaşam döngüsünün girişim evresinde, büyümenin her şeyden önemli olduğu sırada anlamlıdır. Grup üyelerinin nitelikli, şevkli olduğu ve yönlendirilme gereksinimini pek duymadığı zamanlarda, bu tarz parlak sonuçlar getirebilir. Yetenekli bir ekibi olan hız belirleyici liderler, işlerin vaktinde hatta teslim tarihinden önce tamamlanmasını sağlarlar.

### Hız Belirleyici Liderin Özellikleri:

- Lider yüksek performans standartlarına sahiptir ve bunlara örnek oluşturur.
- İşleri daha iyi ve daha hızlı yapma takıntısı vardır ve herkesten aynısını ister.
- Kötü performans gösterenleri hemen fark eder, onlardan daha fazlasını ister ve gereğini yapmazlarsa durumu kendisi kurtarır.

### Hız Belirleyici Liderliğin Kısıtları ve Dezavantajları:

- Aşırıya kaçıldığında ya da yanlış ortamlarda kullanıldığında, hız belirleyici yaklaşım çalışanları, liderin amansız istekleriyle çok fazla zorlandıkları hissiyle baş başa bırakır.
- Hız belirleyici liderler, insanların ne yapılacağını kendiliğinden anlamalarını bekleyerek, rehberlik konusunda açık davranmadıklarından, takipçiler liderin ne istediğini sezgileriyle tahmin etmek durumunda kalırlar.
- Çalışanların liderleri tarafından çok zorlandıklarını görmelerinden, daha da kötüsü, liderin işi kendi başlarına yapabileceklerine güvenmediğini hissetmelerinden kaynaklanan yılgınlıktır.
- Hız belirleyici liderler hedeflerine fazlasıyla odaklandıklarından, bu hedeflere ulaşmak için bel bağladıkları insanları umursamıyormuş gibi görünebilirler. Bunun açık sonucu ahenksizliktir.
- Hız belirlemenin, özelliklede liderler bu yaklaşıma çok fazla bel bağladığında ortaya çıkan duygusal bedelleri nedeniyle, çoğu kez ortamı zehirlediği görülmektedir.
- İnsanlara ne denli baskı uygulanırsa, o denli kaygı uyandırılır ve her ne kadar insanlara enerji verse de teslim tarihine uyma heyecanı gibi süre gelen baskı takat kesici olabilir.
- İnsanlar esinleyici bir vizyonun peşinden gitmekten cayarken, salt sağ kalım kaygıları dizgini ele geçirir.

- Baskı, yenilikçi düşünme yeteneklerini kısıtlar. Hız belirleyiciler itaat ve dolayısıyla da kısa erimli bir yükselme görebilirler, ama insanların sürdürebileceği gerçek performansı alamazlar.
- Hız belirleyici liderler mükemmelliğin sıra dışı yüksek standartlarına sahip olmak, kötü performans karşısında sabırsızlık, işin yapılmasını sağlamak için kollarını sıvama hevesi ve zorlandıklarında insanların işini üstlenmeye hazır olmak gibi bazı durumlarda kendilerine dezavantaj sağlayabilecek özelliklere sahiptirler.

#### **2.4.5.6 Kumandacı (Otokratik) Liderlik**

Bu liderlik tarzının ahenk kurma biçimi, acil durumlarda bir yön gösterip korku yatıştırma şeklindedir. İş ortamı ve iklim üzerinde sık sık kötüye kullanıldığında çok olumsuz bir etkisi vardır. Bu liderlik tarzı, bir kriz döneminde, gidişat değişikliğini başlatmak için ya da çalışanlarla sorun çıktığında uygun bir tarzdır [3].

#### **Kumandacı Liderlik Tarzı Ne Zaman Kullanılmalıdır?**

Olumsuz eğilimlerine karşı, adil bir biçimde kullanıldığında, kumandacı tarzın, duygusal zekalı liderin alet çantasında önemli bir yeri vardır. Örneğin, kötü gidişatı acilen düzeltmek gibi bir iş kriziyle uğraşan liderler, kumandacı tarzı (özellikle ilk başta) eski alışkanlıkları yok edip insanları yeni çalışma yöntemleriyle sarsmakta çok etkili bulabilirler. Benzer bir biçimde, binada yangın çıkması yada fırtınanın yaklaşması, şirket hisselerinin istenmeyen bir tarafın eline geçmesi gibi gerçekten acil durumlarda kontrolü ele alma tarzını benimseyen lider, kargaşa içinde herkese yardımcı olabilirler. Ayrıca ötekilerin hepsi başarısız kaldığında, bu tarz sorunlu çalışanlarla baş edilirken kimi zaman işe yarar.

### Kumandacı Liderliğin Özellikleri:

- Sadece kötü gidişatı acilen düzeltmek gibi bir iş kriziyle uğraşan liderler bu tarzı kullanmalıdır.
- Çok acil müdahale gerektiren durumlarda kullanılan bir tarzdır.
- Eski iş alışkanlıklarını yok edip insanların yeni çalışma yöntemlerine geçmesini sağlamakta etkilidir.
- Sorunlu çalışanlarla baş edilirken eğer gerek duyuluyorsa bu tarz uygulanabilir,
- Performans geri bildirimini insanların neyi iyi yaptığından çok, neyi kötü yaptığına odaklanır.
- Bu tarz liderlik, klasik bir ahenksizlik reçetesidir.
- Tüm liderlik tarzları içinde en etkisiz yaklaşımdır.
- “Ne diyorsam onu yap” diyen böylesi liderler, emirlere hemen itaat edilmesini isterler, ama o emirlerin ardındaki nedenleri açıklama zahmetine girmezler.

### Kumandacı Liderliğin Kısıtları ve Dezavantajları

- Kumandacı liderler övgüye nadiren başvurup serbestçe eleştirirler.
- İnsanların ruhunu yıpratır ve işlerinden duydukları gururu ve hoşnutluğu yok ederler.
- Astları emirleri sorgusuz sualsiz yerine getirmezlerse, tehdide başvururlar.
- Yetkiyi devretmek yerine, her türlü durumu sıkı denetim altına alıp dikkatlice gözlerler.

#### **2.4.5.7 Bürokratik Liderlik**

Bu liderlik tarzının ahenk kurma biçimi, astların belirli standartlar dışına çıkmadan ve devamlılık gösteren davranışlarla işleri yürütmeleri için, liderin çalışanları etkilemesi şeklindedir. İş ortamı ve iklimi üzerinde olumsuz etkisi vardır.



### Bürokratik Tarz Ne Zaman Kullanılmalıdır?

Bürokratik tarz en çok riske girmenin ve belirli kuralların dışına çıkmanın gereksiz olduğu durumlarda kullanılabilir. Eğer birlikte çalışılan astlar aranan niteliklerin altında bir seviyede ise bu tarz geçici bir süre uygulanarak, astların belli standartların ve kuralların dışına çıkmadan, devamlılık gösteren davranışlarla işlerini yapmaları ve astların işlerini yaparken kendi inisiyatiflerini kullanmaları sonucu oluşabilecek hataların önüne geçmek amacıyla uygulanabilir.

### Bürokratik Liderliğin Özellikleri:

- Astlarının öz yeteneklerine güvenmezler.
- İşlerin belirli standart ve kurallar içerisinde yürütülmesini isterler. Onlar için önemli olan kurallara ve ilkelere uyumdur.
- Çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını ve kişisel risk almalarını istemez ve genel olarak riskten kaçınırlar.

### Bürokratik Liderliğin Kısıtları ve Dezavantajları:

- Bu tip bir yönetim tarzında yaratıcılık ve atılım önemli ölçüde engellendiğinden gelişme ve büyüme imkansızlaşır, yeni fikir üretimi çok nadir olur.
- Astların böyle bir çalışma ortamında kendini geliştirmesi ve kalite çemberlerinin etkili bir biçimde uygulanması güçleşir.
- İnsanların ruhunu yıpratır ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamalarında olumsuz bir iklim yaratır.

Vizyoner, eğitici, ilişkisel ve demokratik liderlik tarzları kesinlikle ahenk yaratır. Örgütün duygusal iklimi üzerinde her birinin kendine özgü güçlü etkisi vardır. Hız belirleme, kumanda ve bürokratik liderlik tarzlarında alet çantasında bir yeri bulunur. Ancak hız belirleyici ya da kumandacı liderler bu tarzlara çok sık bel bağlayarak ya da onlara pervasızca başvurarak çok ileri gittiklerinde, aynı şekilde bürokratik liderler

kuralları uyum sağlamaktan çok aşılması gereken engeller haline getirdiklerinde ahenk değil, ahenksizlik yaratırlar.

50 yılı aşkın bir süredir üniversitelerde öğretim görevlisi ve yönetici, ayrıca şirketlerde danışman ve yönetim kurulu üyesi olarak çalışan, yönetim konusunda dünya çapında kabul gören düşünceleri olan Peter F. DRUCKER liderlikle ilgili olarak şunları söylemektedir: “Şu yarım yüzyıl içerisinde karşılaştığım ve birlikte çalışma şansını yakaladığım son derece etkili liderler arasında, kendilerini bürolarına hapsedenler de, insan grupları ile kolayca kaynaşıp birlikte olabilenlerde vardı. Bazıları yumuşak, bazıları sert ve disiplinli, bazıları da hızlı ve atılgandı. Bazıları ise bir sonuca varmak için çalışır da çalışırdı. Bazıları vardı; o anda size sıcak, cana yakın gelen. Bazıları da benim gibi, yabancılar şöyle dursun, birlikte ömür tükettikleri kimselere karşı dahi oldukça mesafeliydiler. Bazıları ailelerinden söz ederken, diğerleri ise göreve ve iş dışındaki konulara asla değinmezlerdi. Bazıları iyi dinleyiciydiler ancak birlikte çalıştığım etkili liderler arasında sadece kendi içinden geleni dinleyen az da olsa birkaç lider vardı...” [17].

DRUCKER “Geleceğin Toplumunda Yönetim” kitabında şöyle demektedir: “Büyük Amerikan Şirketlerinde son 10 yılda atanmış CEO ’ların büyük bir kısmı bir-iki yıl içerisinde başarısız diye işten çıkarıldı. Fakat bu insanlardan her biri kanıtlanmış ehliyetleri dolayısıyla seçilmişlerdi ve her biri önceki işlerinde oldukça başarılıydılar” [18]. Bu da demek oluyor ki, her organizasyon farklı bir yapıda ve kültürdedir. Gerekli olan tek tip bir liderlik modeli değil, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ortamı yaratabilecek bir liderlik modelidir. Bunun sağlanabilmesi için nasıl bir liderlik tarzı benimsenmesi gerektiği ancak içinde bulunulan koşullara göre şekillenir.

## **2.5 Yeni Liderlik Yaklaşımları**

Bir lider içinde bulunduğu koşullara göre uygun liderlik tarzlarından birini veya bir kaçını bir arada kullanabilir. Buradan hareketle iki temel liderlik yaklaşımı elde

edilir. Bunlar: “İşe Dönük (Transactional) Liderlik Yaklaşımı” ve “Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”dır. Bu liderlik yaklaşımları farklı liderlik tarzlarını bir arada içermektedir.

### **2.5.1 İşe Dönük (Transactional) Liderlik Yaklaşımı**

Geleneksel liderlik tarzıdır. Bu tip liderlik tarzında lider, çalışanlar ve yöneticiler arasında bir iş (çıkar) ilişkisi vardır. Burada kurallar açık bir şekilde lider tarafından ortaya konur. Böylece hangi durumda ödüllendirme, hangi durumda cezalandırma olacağı herkes tarafından bilinir. Süreç içerisinde periyodik olarak performans değerlendirilmesi yapılır ve bu değerlendirmenin sonuçları paylaşılır [19].

İşe dönük liderlik tarzının ölçülmesinde 4 ayrı durum kullanılmaktadır. Bu durumlar şunlardır:

1- Koşullu Ödüllendirme: İzleyenler, liderin vaatleri, övgüleri ve ödülleri, veya negatif geri besleme, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edilirler. Liderler ve izleyenler arasında gizli veya açık bir anlaşma vardır. Liderler bu anlaşmaya uyulup, uyulmamasına göre tepki verirler. Liderler izleyenlerinden bir işin yapılmasını isteyebilirler veya bir işin yapılması için karşılığında ne alınacağı konusunda açık veya gizli anlaşma yapabilirler.

2- İstisnai Yönetim (Aktif Olarak): Burada sistem lider tarafından sürekli olarak gözlem altında tutulur. Kurallardan sapma olduğunda veya süreç içerisinde başarısızlıklar gözlemlendiğinde, lider sürecin tamamlanmasını beklemeksizin derhal müdahale eder. Bu aslında süreç içerisinde, koşullu desteğin doğal bir sonucudur.

3- İstisnai Yönetim (Pasif Olarak): Burada lider sistemi sürekli olarak gözetim altında tutmaz. Lider ancak başarısızlık veya standartlardan sapma gözle görülür ve dikkati

çeker bir hale geldiğinde, lidere bu konuda bir bildirim (rapor) geldiğinde veya süreç başarısızlık ile sonuçlandığında, müdahale eder.

4- İşlere Müdahale Etmeme : Bu tip yönetim tarzında, lider karar vermektan ve danışmaktan kaçınır. Bu tip lider aktif olmamayı tercih eder. Bu liderlik tarzının astların performansını, gayretini ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediği bulunmuştur. Bu liderlik tarzının istenmeyen bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. Buradan liderin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığı için liderlik yapmadığı anlamı çıkarılmamalıdır.

### **2.5.2 Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı**

Dönüştürücü lider izleyenlerine ilham vererek, beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlamaya çalışır. Dönüştürücü liderlik kuramı, izleyenlerin lidere duygusal olarak bağlandığını ve liderin davranışları sonucunda, izleyenlerin duygusal olarak uyanışa geçtiklerini ve motive oldukları varsayımını yapmaktadır. Dönüştürücü liderliğin dinamikleri, lider ile özdeşleşme, gelecek ile ilgili ortak bir vizyonu paylaşma veya kurallara uyumda ödüllendirilme gibi kişisel çıkarılardan vazgeçme unsurlarından oluşmaktadır [19].

Dönüştürücü liderlik; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar. Karizmatik liderlik gibi bu yaklaşım da izleyicilerin daha yüksek seviyede başarılar kazanması için motive edilmesi fikrini içerir. Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirirler. Onların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, onların kendilerine olan güvenlerini arttırlar, böylece onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyerek çalışanları motive ederler [20].

Dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak 5 faktör kullanmıştır. Bunlar:

1- Karizma: Literatürde karizma kavramının liderlik ile ilişkisi tartışmalıdır. Birtakım akademisyenler, karizmanın dönüştürücü liderliği kapsadığını ifade ederken, bir kısım akademisyenler bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu ve karıştırılmaması gerektiğini söylemektedirler.

2- İdealleşen Etki : İdeal liderler, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünürler. Kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınırlar. Yüksek ahlaki standartlar sergilerler. İzleyenlerinin önüne iddialı hedefler koyarlar.

3- İlham Verici Liderlik : Burada vizyonun izleyenlere etkili bir şekilde aktarılması ve ilham verilmesi söz konusudur. Burada bir takım semboller kullanılmak suretiyle, sarf edilen çabanın konsantrasyonu sağlanır.

4- Bireye Önem Verme : Bireye önem verme bir bakıma bireye sahip çıkma, ona öğüt verme ve yönlendirmedir. Burada sürekli bir geri bildirim ve bireysel ihtiyaçların örgütün misyonu ile ilişkilendirilmesi söz konusudur.

5- Entellektüel Uyarım : Entellektüel uyarım süreci, eski düşünce ve inanışları sorgulayan, yepyeni ve iddialı fikirlerin astlara iletilmesinden ibarettir. Bu süreç problemlerin farkına varılmasına, liderin kendi düşünce ve hayal gücünün izleyene geçmesine ve izleyenler tarafından liderin inanç ve değerlerinin paylaşılmasına yol açar.

### **2.5.3 İşe Dönük ve Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımları Arasındaki Temel Farklar**

Buraya kadar anlatılanların yardımıyla işe dönük ve dönüştürücü lider arasındaki farkları aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür [19, 20]:

- İŖe dönük lider kurallara, standartlara, düzenlemelere sıkı sıkıya bağlıdır. Kuralların doğru olduğu varsayımını yapar. Bazen izleyenlerin bunlara uyup uymadığını aktif olarak, bazen de pasif olarak takip eder. İzleyenlere geri bildirim yapar. Belirlenen standartların altında performans gösteren izleyenler cezalandırılır ve yaptırım uygulanır. İyi performans gösterenler ödüllendirilir ve övgü alır. DnŖtrc lider ise, kuralları, standartları, düzenlemeleri sürekli olarak sorgular. Yapılan bir iŖin ne için yapıldığını ve daha iyi yapıлып yapılamayacağını araŖtırır. Örgütü genel olarak daha yüksek bir performans düzeyine taŖımaya alıŖır.
- İŖe dönük liderlikte gücün kaynağı daha çok yasal ve biçimseldir. İŖe dönük liderin ödüllendirme ve zorlayıcı gücü bulunmaktadır. Uzmanlık gücünün olması da çoğu zaman gerekemeyebilir. Ancak bu, iŖe dönük liderin, uzmanlık gücünün olmayacağı anlamına da gelmez. Buna karŖılık dnŖtrc liderde, karizmatik güç vardır. Bu güç kaynağı, doğrudan liderin kiŖiliėi ile ilgilidir. Liderin kiŖiliėinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini teŖkil etmektedir. Ancak bu g dnŖtrc lider için gerekli, ancak tek baŖına yeterli değildir. DnŖtrc liderin, izleyenlerinin geliŖimine katkıda bulunması, entellektüel uyarım sağlayabilmesi, kısaca önemli düzeyde uzmanlık gücünün de bulunması gerektiği ifade edilmektedir.

#### **2.5.4 Liderin Liderlik YaklaŖımının Belirlenmesinde Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, liderlik araŖtırmalarındaki yönetsel eğilimin bir matrise adapte edilmesiyle elde edilmiŖtir. Bu matris sayesinde liderin hangi liderlik yaklaŖımına ne ölçüde yakın olduğunu ölçebiliriz. Liderin davranıŖlarının iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve iŖe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleŖtirilmek suretiyle beŖ ayrı liderlik biçimi aŖaėıda örnek olarak ortaya ıkarılmıŖtır. Bu liderlik biçimleri Ŗekil 1.1 'de gsterilmiŖtir [21].

B İ R E Y E İ L G İ	1,9								9,9
					5,5				
		1,1							
İŞE İLGI									

Şekil 2.1: Blake-Mouton 'un Yönetim Tarzı Matrisi [21]

Buna göre,

1.1 tip (Etkili olmayan lider): Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9 tip (Klüp lideri): Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.

9.1 tip (Görev lideri): Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5.5 tip (Örgüt lideri): Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

9.9 tip (Ekip lideri): Lider kendini göreve adayan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlıdır.

Modelde yer alan beş liderlik tipinden 9.9 tip (ekip liderliği) 'nin en etkili liderlik olduğunu ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır.

## 2.6 İş Hayatında Başarılı Liderlerin Davranış Özellikleri

İş hayatında başarılı liderlerin davranışları, bazı özellikleriyle, onları diğerlerinden ayırır. Bu özellikler şunlardır [8]:

- müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- güvenli davranış,
- tutarlılık,
- kararlılık ve heyecan yaratma,
- başarıyı ödüllendirme,
- yönlendirme, yol gösterme ve başkalarını geliştirme,
- işe adanmışlık,
- yaratıcılık.

Sonuç olarak liderlik, yüksek bir hayat enerjisi, işe adanmışlık, kararlılık, yaratıcılık, başkalarını geliştirme ve insanları etkileme gibi özelliklerle ihtiyaç gösterirler. Bu özelliklerden ilki hariç, diğerleri öğrenilebilir ve geliştirilebilir.

İyi bir lider astlarına güvenir, yetkilerini devreder, varlığı gereklidir ancak yokluğunda işler durmaz. Buna klasik ancak çok güzel bir örnek senfoni orkestrasıdır. Orkestra kemancılar, trompetçiler vb. gibi belli müzisyen gruplarından oluşur ve bu bölümlerin hepsi de orkestra şefine bağlıdır. Kemancıların başında kemancı başı, trompetçilerin başında trompetçi başı yoktur. Bu grupların her bir elemanı da kendi başına bir müzisyendir ve yaptıkları işte uzmandır (iş göreni güçlendirme ve iş görene güvenme ile ilişki kurulabilir) ve hepside aynı notadan çalar (standartlaşma ile ilişkili). Orkestra şefi sadece uyumu ve ahengi sağlar. Gidilecek yolu belirler belli grupların belli zamanlarda senfoniye dahil olup ilgili notaları çalıp yerlerini diğer gruplara devretmesini ve yeri geldiğinde farklı grupların birlikte çalarak ortak amaç olan senfoniye tamamlamak için aynı notaları kullanarak çalmalarını organize eder. Kısaca liderin görevi ahengi sağlamak ve çalışanları uzun erimli hedefler konusunda yönlendirmektir. Başta da dediğimiz gibi, liderin yokluğunda işler durmaz, ancak varlığı da gereklidir.



Liderlik doğuştan bir takım özellikleri getirmekle birlikte ilk çocukluk dönemi uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir. Dolayısıyla liderlik bütünüyle doğuştan kazanılmış bir beceri olarak düşünülmemelidir. Dolayısıyla firmaların, liderlik vasfı olan çalışanlarını ve özellikle yöneticilerini eğitime tabi tutarak onların liderlik yeteneklerini geliştirmesi önemlidir. Bu sayede firmanın küreselleşen dünyadaki değişikliklere göğüs germesini sağlayacak nitelikli lider yöneticilere kavuşması ve ileriye doğru emin adımlarla yol alması sağlanabilir.

### **3. ZAMAN YÖNETİMİ**

#### **3.1 Zaman Kavramı, Kapsamı ve Zaman Yönetimi**

##### **3.1.1 Zaman Kavramı ve Önemi**

###### **3.1.1.1 Zaman Kavramı**

Newton, zamanın mutlak olduğunu ve oluşumunun evrene bağlı olmadığını ifade etmektedir. Newton 'un tanımının tersine, zamanı başka bir açıdan ele alan Leibnitz, zamanın kendi başına bir varlık olmadığını ve olayların sırası olduğunu ifade etmektedir. Einstein 'da Leibnitz gibi, zamanın olayların sırasına göre ölçüldüğünü ve bu olaylar dışında bağımsız bir varlığın olmadığını ileri sürmektedir [22].

Einstein izafiyet teorisini ortaya attığından bu yana, fizikçiler dünya üzerinde dört boyut bulunduğunu kabul etmektedir. O zamana kadar bilinen ve kabul gören üç boyut olan uzunluk, yükseklik ve genişliğe ek olan diğer fiziksel boyut ise, zaman olarak bilinmektedir. Matematiksel olarak da kabul gören dördüncü boyut, diğer üç boyuta eşit değer taşımaktadır; ancak insanlar dünya üzerinde üç boyutta, her yönde hareket edebiliyorken; yani yukarı ve aşağı, sola ve sağa, ileri ve geri; zamanda sadece ileri doğru hareket edebilmektedirler [23].

Zaman kavramı bir eylemin geçtiği süre olarak düşünülebilir. Yeryüzünde ve evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu düşünülürse, böyle bir ortamda zaman olgusundan söz edilemez.

Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir [22].

Zaman, bireyin olayların ardışıklığına ve sıralamasına göre zihninde yarattığı ve başı ve sonu olmayan soyut bir kavramdır.

Zaman, herkesin eşit olarak sahip olduğu, fakat aynı şekilde kullanamadığı son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır. Ancak toplanması, depolanması, durdurulması ve yerinin doldurulması mümkün değildir. İnsan gücü yerine makine kullanmak gibi, belli sınırlar içinde bir kaynağın yerine başkasını koyabiliriz. Ancak, zamanın yerini alabilecek başka bir kaynak yoktur. Yöneticileri de birbirinden ayıran özelliklerin başında zamana verdikleri önem ve onu kullanma biçimi gelmektedir.

Zaman göreceli bir kavramdır ve göreceli olduğundan dolayı insanların zamanı yönlendirme konusundaki yaklaşımları birbirinden oldukça farklıdır. Ancak genel olarak bakıldığında insanlar zaman yönetimi konusunda oldukça güçsüzdür. Zaman bir algılama olayıdır. İnsanlar güzel bir tatildeyken günlerin nasıl geçtiğini bile anlamazken, kırmızı ışıkta bekleyen bir sürücüyü 1 dakika bile çok uzun bir süre gibi gelebilir.

Diğer canlılar gibi insanın da bir “biyolojik saati” olmakla birlikte, psikolojik deneylerin göstermiş olduğu gibi, insan güvenli bir zaman duygusuna sahip değildir. Dışarıdaki ışığı ya da karanlığı göremeyecek şekilde bir odanın içine kapatılan kişi hızla zamana ilişkin bütün duyarlılığını yitirir. Işıklar açık bile olsa, kapalı bir odada geçirilen birkaç saat, çoğu kişiyi ne kadar zaman geçmiş olduğuna ilişkin doğru bir tahminde bulunmaktan alıkoyar. Geçen süreyi olduğundan hayli fazla olarak tahmin edebilecekleri gibi, oldukça kısa süre olarak da düşünebilirler [24]. Başta da belirtildiği gibi zaman belirli olayların sıralamasıdır ve bireyin bu sıralamaları dikkate alarak zihninde oluşturduğu soyut bir kavramdır.

Dördüncü boyut olan zamanda sadece ileriye doğru tek yönlü olarak hareket edebiliyorsak ve bu ilerleme bizim kontrolümüz dışındaysa, durdurulamayan bu kaynak doğru planlanmalı ve ekonomik kullanılmalıdır. Zaman kavramının önemini, örgütü ve yönetimi göz önüne alarak aşağıdaki gibi iki ana başlık altında inceleyebiliriz.

### 3.1.1.2 Zaman Kavramının Önemi

#### 3.1.1.2.1 Zamanın Örgüt Açısından Önemi

Mühendislik diliyle verimlilik, çıktının girdiye oranıdır. Maliyet - yarar oranı, büyük projelerin değerlendirilmesinde çok kullanılan bir yaklaşımdır. Burada yarar çıktıdır ve maliyet girdidir. Böylece verimlilik = çıktı / girdi = yarar / maliyet olur. Zaman, her işin maliyet unsurlarından (girdilerinden) biri olarak kabul edilebilir ve sonuçlar, yarar (ya da çıktı) olarak görülebilir. Böylece bir işin verimliliği:

$$\text{Verimlilik} = \text{Sonuçlar} / \text{Zaman} \quad (2.1)$$

olur [25].

Örnek verecek olursak bir toplantıdan çıkacak sonuç eğer aynıysa bu toplantı için harcayacağımız süreyi ne kadar azaltırsak toplantının verimliliği o kadar artacaktır.

Zaman günümüzde hem ulusal hem de uluslararası rekabette önemli unsurlardan biridir. 70 'li yıllarda maliyet, 80 'li yıllarda kalite, günümüzde ve gelecekteki yıllarda zaman, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır [22].

Zamandan tasarruf, üretimin artması demektir. Üretimin artması da genel refahın yükselmesini beraberinde getirir. Bir örgütün yaptığı bir işi başka bir örgüt daha kısa sürede yapıyorsa, diğer örgütü geride bırakabilecektir. O halde zamanı etkili kullanmak bir örgüte rekabet avantajını da beraberinde getirir.

Uygulamada emeğin karşılığı olarak çoğunlukla ödenen ücretin saat, gün, hafta, ay üzerinden hesaplanması zamanın örgüt açısından önemini bir kez daha göstermektedir.

### 3.1.1.2.2 Zamanın Yönetici Açısından Önemi

Birey zamanını nasıl kullanacağına karar verebilir. Tıpkı diğer kaynaklar gibi zaman da çok etkili bir biçimde değerlendirilebilir ya da boşa harcanabilir. Kaynağın kalitesi onun ne kadar iyi kullanıldığına bağlıdır. Eğer zaman uygun bir şekilde kullanılmıyorsa, bu çok önemli kaynak israf ediliyor demektir.

Zamanın faydası, insanın onu iyi kullanabilmesine bağlıdır ve bu faydayı, sadece insanın kabiliyet ve kapasitesi belirler. Zaman ile kişinin kabiliyet ve kapasitesi arasında uyum sağlanamaması durumunda, işlerin yoğunluğu ve baskısından uzaklaşamaz. Bir örgüt ne kadar büyürse, sonuçta yöneticinin o kadar az zamanı olmaktadır. Bu da yönetici için, zamanın nereye gittiğini bilmesini ve kendine ait küçük bir zaman dilimini bile kullanmayı öğrenmesini zorunlu kılar [26, s. 441].

Peter Drucker bu durumu, "zaman en az bulunan kaynaktır ve eğer doğru yönetilemiyorsa, hiçbir şey yönetilmiş sayılmaz" sözleriyle ifade etmektedir [22].

Örgütlerde yöneticilerin etkin ve verimli çalışabilmesi başarı için zorunludur. Yöneticiler, belirlenen amaçlara ulaşabilmeli, doğru işleri yaptırabilmelidirler. Ancak yöneticiler üzerinde onların etkinliğini azaltan oldukça fazla baskı vardır. Hangi yönetim kademesinde olursa olsun, yöneticiler üzerinde baskı yapan, onların etkinliğini azaltan ve denetlenmeyen en önemli unsur zamandır. Yöneticiler, bir çok önemli görevi sınırlı bir zaman içerisinde gerçekleştirmek durumundadırlar. Ancak çalışma saatleri içerisinde bir yönetici astlarıyla, üstleriyle, iş sahipleriyle ve ziyaretçilerle konuşmak zorunda kalmakta, toplantılara katılmakta, evrak ve dosya incelemekte ve çalıştığı örgütteki bir takım işleri takip etmektedir. Bu nedenle, yöneticinin yönetsel işlevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirecek zamanı azaltmaktadır.

Günümüzde sadece teknoloji ve insan desteğine sahip olmak başarının teminatı değildir. Yöneticiler, başarılı olabilmek için her dakikanın hesabını yapmak

zorundadırlar. Yöneticilerin başarılı olabilmeleri sahip oldukları zamanı uygun ve akıllı bir biçimde yönetmelerine bağlıdır.

### 3.1.2 Zaman Türleri

Zaman anlam ve türleri, farklı ortam ve varlıklara göre değişmektedir. Zaman türleri, genel bir yaklaşımla aşağıdaki gibi yedi alt grupta toplanabilir [22]:

**Objektif Zaman:** Objektif zaman, saatle ölçülebilen zamandır. Objektif zamanın kaynağı dünyanın güneş etrafındaki hareketleridir. Bu zaman kavramı tüm bireyler için sabit ve aynı olarak gerçekleşmektedir. Bir saatlik bir süre bireylerin ilgi ve yaşantılarına göre farklı algılansa da değişmemektedir. Bu objektif zaman veya diğer adı ile “gerçek zaman” dır [22].

**Subjektif Zaman:** Her saatte tam olarak altmış dakika ve her dakikada altmış saniye olduğunu bildiğimiz halde, hepimiz bu süreleri farklı şekilde algılarız. Bazen zamanın geçtiğini fark etmeyiz bile, bazen de zaman sandığımızdan daha hızlı ya da daha yavaş geçer. Çünkü zamanın kendine has bir psikolojisi vardır. Çoğunlukla bir şeyi çok büyük bir hevesle beklerken süre kıaldıkça, zaman bizlere daha da uzuyormuş gibi gelir. Örneğin trafikte kırmızı ışığın yeşile dönmesi, bilgisayarın giriş komutunu vermesi ya da önemli bir telefon beklerken sürenin uzadığını düşününüz [23]. Bunun nedeni beklediğimiz şeyin veya olayların gerçekleşme sürecini daha küçük birimlerle ölçmemizdir. Subjektif zaman, hissedilebilen ya da algılanan zamandır. Birey saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın olayda geçen süreyi kısa veya uzun olarak hissetmekte ve buna göre kısa veya uzun süre olarak karar vermektedir.

**Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman:** Yaşayan tüm varlıkların bir biyolojik saate sahip olduğu görülmektedir. Biyolojik saat alışkanlıklara göre kurulmaktadır. Çoğu zaman kurulan saatin alarmı çalmadan biraz önce uyanılmaktadır. Biyolojik saat bireye kalkma zamanının geldiğini söylemektedir. Derece derece uyuma ve uyanma saatlerinin

değişmesi durumunda, bireyin biyolojik saati yeni programa kendisini ayarlayacaktır [22].

**Örgüt Zamanı:** Örgüt zamanı, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi gereken eylemlere, iş görenler ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır [22].

**Yönetim Açısından Zaman:** Yönetim açısından zaman, işçilik zamanı ve yönetsel zaman olarak sınıflandırılabilir. İşçilik zamanı, iş görenlerin üretim için harcadıkları zamanı; yönetsel zaman ise, yöneticilerin yönetim işlevlerini yerine getirmek için kullandıkları zamanı tanımlamaktadır [22].

**İktisat Açısından Zaman:** Zaman, iktisat alanında sıklıkla kullanılan bir ölçü birimidir. Örneğin, emeğin karşılığı olarak ödenen ücret çoğunlukla saat, gün, hafta veya ay üzerinden hesaplanmaktadır [22].

**Sosyolojik Açısından Zaman:** Bireylerin kişisel takvimine bağlı olarak yaptıkları eylemler için bir araçtır. Örneğin, tören, bayram, yıl dönümü ve anma günleri bir araya getiren birer toplumsal eylemi ifade etmektedir [22].

### **3.1.3 Zaman Bileşenleri**

Zaman olgusu tek başına bir değer taşımamaktadır. Zamanın anlam ve önemi birey, olay ve mekanlarla ilişkilendirildiğinde artmaktadır. Bu bölümde zamanın ekonomik, kültürel ve bireysel boyutları üzerinde durulmuştur.

### **3.1.3.1 Zaman ve Ekonomik Boyut**

Günümüzde stratejik bir nitelik kazanmış olan zaman; para, verimlilik ve kalite gibi kavramlarla eşdeğer olmaktadır. Minimum kaynakla maksimum sonuçlar elde etmek, genel işletme yönetiminin amaçları arasında yer alır. Sınırlı araç ve olanaklarla en yüksek değerlere ulaşmak fikri, verimlilik ve etkinlik kavramlarını daha da ön plana çıkarmıştır.

Kıt kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesiyle verimlilik ve karlılık artmıştır. Verimliliği ve karlılığı artırma çabaları, çoğu yöneticinin zamanını değerli ve eşsiz bir kaynak olarak algılamasını sağlamıştır.

Yönetim düşünürlerinden Peter Drucker, her hangi bir süreçte çıktı (output) miktarının kıt kaynaklar tarafından belirlendiği ve zamanın kıt bir kaynak olduğunu ifade etmektedir. Drucker ayrıca, tüm üretim faktörleri içinde en az yönetilen kaynağın zaman olduğunu belirtmektedir [22].

Zaman daima son derece kıt bulunan ve yeri hiçbir şekilde doldurulamayan bir kaynaktır. Belirli sınırlar içerisinde bir kaynağın yerine bir başkası konulabilmektedir. Ancak zamanı ikame edecek başka hiçbir kaynak bulunmamaktadır. Zaman pahalıdır. Fiyat denilen şeyin çoğu gerçekte zamanın fiyatıdır. Zaman taşıdığı bu özelliklerden dolayı oldukça değerli ve kullanımında özen gösterilmesi gereken önemli bir kaynak olmaktadır. Çünkü verimliliğin ön koşulu az zamanda daha çok çıktı elde edebilmektir. Bu da ancak etkili bir zaman yönetimiyle mümkündür.

### **3.1.3.2 Zaman ve Kültür**

Zamanın değişik yönleri hakkındaki tutum ve değerler kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bu farklılık, bir taraftan bu kültürlerin geçmişe, bugüne ve geleceğe yönelik tutumlarına diğer taraftan da işi zamanında tamamlama, dakik olma, hız ve ritim



anlayışına, ulaştığı teknolojinin düzeyine ve toplumun karmaşıklığına göre farklı önem ve anlam kazanmaktadır [22].

Eğitim düzeyi düşük tarım toplumlarında, şimdiki zamana ilişkin düşünceler geçmişe yönelik fikir ve tutumlarla yansıtılmaya çalışılmaktadır. Bu toplumlar, tarihe ve geçmişe nostaljik bir hayranlık duygusuyla aşırı itibar etmektedir. Bu nedenle, bu toplumların sadece şimdiki zamanda yaşadıklarını düşünmek bir hatadır. Geçmiş ve bugün birbiriyle iç içe olmaktadır [22].

Modern endüstri çağının en önemli icadı buhar makinesi değil, saattir. Endüstri toplumlarında bütün faaliyetler giderek daha çok zaman tarafından kontrol edilmektedir. Endüstri toplumunda görülen diğer bir husus, bu toplumdaki bireylerin zamanın kıt bir kaynak olduğunun bilincine varmış olmalarıdır. Bu bilinç içinde toplumda öğrenme süratlidir, zaman kaybına tahammül edilememektedir. Tarım toplumlarında hemen hemen evrensel olan döngüsel zaman imajı, bu toplumlarda görülmemektedir. Aksine, geçmiş, bugün ve gelecek arasındaki farklılıklar üzerinde artan bir önemle durulmaktadır. Gelecek için planlama yapmak, belirsizliklerle dolu bir yaşamın gereği olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, kadercı mantıkla gelecek anlayışı söz konusu değildir [22].

Batı kültürlerinde, örneğin ABD 'de yöneticilerin çoğu zamanı, sonsuz doğrusal bir çizgide randevulara bölünebilen ancak bir anda sadece bir eylemin yapılabildiği "tek dizi" olarak görmektedir. Örneğin, bir saat içinde birden çok eylem gerçekleştirilecekse, saat ihtiyaç hissedilen birimlere bölünmektedir. Tek dizi zaman kavramı mekanın örgütlenmesi ve verimli kullanımı ile ilgilidir. En az zaman israfını gerçekleştiren yerleşim düzenini gerektirmektedir. Tek dizi zaman eşgüdümü kolaylaştırması nedeniyle, büyük sistemlerin yönetimi için uygundur [22].

Herhangi bir batılı ülkede işin yapılması süreci, birbirine yakından bağlı aşamalardan oluşmaktadır. Dolayısıyla da bir aşamadaki herhangi bir gecikme diğer

aşamaları da etkilemektedir. Bu nedenle işin yapılmasından sorumlu olanlar, sürekli olarak işi zamanında tamamlama sorumluluğunu üzerlerinde hissetmektedirler [22].

Bazı doğu kültürlerinde, programlarda belirtilen saatten bir ya da iki saat sonra bir toplantıya gelmek çok normal karşılanmaktadır. Avrupa ve ABD 'de ise bir randevuya geç gitmek büyük bir hakaret olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde zamana bakış açısı ele alındığında henüz bireylerin zamanın kıt bir kaynak olduğu bilincine fazla varamadıkları görülmektedir [22].

Bireyler uyanmakla, 24 saati bedelsiz aldığı imajına sahiptirler. Bu imaj doğrultusunda zaman herhangi bir programa göre değil, rasgele harcanmaktadır. Gün sonunda çok sık bir şekilde “zamanımı boşa harcadım” sözünü duymak bu durumun göstergesidir. Yine, bireylerin zamanlarını kullanmaktan ziyade israf ettiği görülmektedir. Ayrıca ülkemizde zamana paralel akmaktan ziyade geçmişe aşırı bir hayranlık ve gelecekte aşırı bir kaçma eğilimi vardır. Bu nedenle bir yandan geçmişte yaşayıp tarihe her fırsatta sarılırken, diğer yandan da gününü gün etme anlayışının hakim olduğu bir yaşam felsefesi sergilenmektedir [22].

Farklı kültürlerin zaman kavramına yaklaşımı belirgin bir biçimde birbirinden farklılaşmaktadır. Ancak, kültürler adına ortak olan bir şey varsa, o da kültürlerin zamanı en verimli şekilde kullanma konusunda ortak bir ihtiyaç içerisinde olduğudur.

### **3.1.3.3 Zaman ve Birey**

Bireyin zamanı algılama biçimi, onun davranışlarını; fiziksel, biyolojik, felsefi ve psikolojik açıdan önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bölümde, bireyin davranışlarındaki, zamansal etkileşimin yönleri incelenecektir.

### **3.1.3.3.1 Fiziksel Etki**

Bireyin faaliyetlerini etkileyen plan, program, iş akışı, çalışma ritmi, koordinasyon, işe başlama ve işten ayrılma, geçmiş deneyimler gibi rasyonel ve planlanabilir hususlar zaman kullanımında fiziksel etkiyi oluşturmaktadır [22].

Zamanın fiziksel ölçülerini tam kavramadan birey, davranışı üzerindeki etkisini anlamamaktadır. Bireyin zamanını planlaması ve bu planı izlenmesi tamamen kendisine bağlıdır ve objektiftir.

### **3.1.3.3.2 Biyolojik Etki**

Biyoloji bilimi, bireylerin içindeki biyolojik saatin, bireyin zamanını kullanma biçimini belirlemede önemli bir rol oynadığını ve dolayısıyla organizmanın davranışlarını yönlendirdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle bireyin zamanını ayarlamasında biyolojik saatini göz önüne alması gerekmektedir [22].

Gün içinde zihinsel ve bedensel performansın en düşük ve en yüksek olduğu zamanlar vardır. Bunlar vücudun biyolojik ritmini oluştururlar. Bu ritme göre en önemli işleri, performansın en yüksek olduğu zamanda yapmak, önemsizleri daha sonraya bırakmak zamanı etken kullanmak açısından oldukça önemlidir.

İnsanın uykudaki ve uyanık haldeki metabolizmasının farklı düzeylerde olması da insan enerjisinin değişiklik göstermesine neden olur. Biyolojik ritm açısından tüm insanlar genellikle şu 3 kategoriden birine uymaktadır [27]:

- Sabah tipleri
- Öğleden sonra tipleri
- Her zaman hazır tipler

Sabah Tipleri: Bu tip bireyler sabah çok enerjik olmaktadır. Öğleye doğru enerjileri zirveye ulaşmakta ve sonra yavaş yavaş enerjileri azalmaya başlamaktadır. Akşama doğru ise, tüm performanslarının bittiği görülmektedir [22].

Öğleden Sonra Tipleri: Bu tip bireyler çok zor uyanmaktadır. Sabahları kayıtsız ve uyusukturlar. Öğlene doğru biraz açılmaya başlamakta, öğleden sonra enerji dolu olmaktadır. Hava karardığında ise durulmaktadır [22].

Her Zaman Hazır Tipler: Bu tip bireyler, sabah ve öğleden sonra tipinin en iyi yönlerinin bir karışımıdır. Sabah erken kalkmakta ve enerjik olmaktadır. Öğleye doğru durulmakta, öğleden sonra ise performansları tekrar artmaktadır. Bireylerin performanslarının ne zaman yüksek olduğunu bilmeleri, zamanlarını verimli kullanmaları açısından çok önemli olmaktadır [22].

Hangi kategoride olunursa olunsun, zamanı verimli kullanabilmek için, en yüksek performans gösterilen saatlerde; yapılacaklar listesinde önemlileri saptamak ve öncelikli işler üzerinde yoğunlaşmak uygun olurken; orta performans gösterilen saatlerde, rutin işleri yapmak, daha sonraki işler için planlama yapmak ve düşük performans gösterilen saatler de ise; telefon görüşmeleri yapmak, ziyaretçileri kabul etmek ve mektupları cevaplandırmak vb. faaliyetlerin yapılması uygundur [28].

### **3.1.3.3.3 Felsefi Etki**

Her bireyin yaşam felsefesi vardır. Bazı bireyler kendi heves ve istekleri doğrultusunda yaşarken; bazı bireylerse diğerlerinin tersine, tasarruflarını arttırmak amacıyla, heves ve isteklerini bastırmaya yönelmekte, bazı bireyler de tamamen kişisel heves, istek ve tasarruf amaçlarının ötesinde toplumsal bir fayda ortaya çıkarmak için çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedir [22].

Bu doğrultuda bireyin iyimser kendine güvenen veya aldırılmaz, zevkine önem veren veya korku ve belirsizlik içinde olan yaklaşımları zamana karşı tavrını belirlemektedir. Bir başka deyişle, bireyin sahip olduğu hayat felsefesi, bireyin zamana karşı davranış tarzını belirleyici bir rol oynamaktadır [22].

#### **3.1.3.3.4 Psikolojik Etki**

Genellikle birey için psikolojik etki, öncelikli bir konumda yer almaktadır. İşi zamanında bitirememe stresi veya başarısız olma korkusu nedeniyle zamanı iyi kullanamamak, üzerine aldığı sorumluluğu yerine getirememe baskısının yarattığı heyecanı yaşamak psikolojik etkiye örnek olarak verilebilir [22].

#### **3.1.4 Zaman Yönetiminin Tanımı ve Önemi**

Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır [27].

Zaman yönetimi, sabit bir akış seyri olan gerçek zamanın yönetilmesi değildir; kendimizi zaman içinde yönetebilmektir. Zaman yönetimi, kıt olan ve her iş ve etkinliğin yapılmasının zorunlu unsuru olan zamana olabildiğince fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Kısaca zaman yönetimi, belli bir zaman diliminde iş ve etkinliğin yönetimidir [23].

Zamanı yönetmek kişisel beceri ve kararlılık gerektirir. Verimlilik sağlamak için zamanı bir plan dahilinde ekonomik olarak kullanmak gerekir. Yaşanan her dakika bir servettir.

Zamanını iyi kullanamayan yöneticiler, belirtilen sürelerde işlerini tamamlayamamaları, acil işlerin üst üste çakışması gibi nedenlerden dolayı bunalır,

yeteneklerini geliştirememesi ve bunun bir sonucu olarak da daha iyi işler ortaya koyamaması gibi endişelerden dolayı baskı altına girerler [24].

Kişiler, örgütsel hiyerarşide yükseldikçe saat ve gün olarak daha çok çalışmaktadır. Çünkü daha önemli işler, daha büyük sorumluluk ve daha fazla zaman gerektirir. Ancak çok çalışmak ve verimliliği arttırmak arasında doğrusal bir ilişki yoktur. Çok uzun saatler boyunca çalıştığı halde bir yöneticinin verimli olamaması da muhtemeldir. Burada önemli olan nokta, zamanın ne ölçüde verimli kullanıldığıdır.

Zaman yönetiminin ana faaliyet sahası, bireylerin özel hayatı ve üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm yöneticiler ve çalışanlarla ilişkilidir. Etkin zaman yönetimi hem projeler için maliyet azaltılmasına, hem de işletmeler için çok değerli bir kaynak olan insanın daha verimli bir şekilde istihdamına olanak vermektedir. Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir [22].

Zaman yönetimiyle birey, tıpkı kaliteye hakim olduğu gibi zamana da hakim olabilmekte ve zamanının ona hakim olmasını önleyebilmektedir. Zaman yönetiminde üzerinde durulması gereken üç konu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, herhangi bir işin yapılmasının ertelenmesini önlemeye yönelik tedbirlerdir. İkincisi, kişisel verimi arttırmaya yardımcı olan değer yargılarını kazanmak ve bu konuda olumlu tutumları geliştirebilmektir. Sonuncusu ise, zaman kullanımında bireye yararlı olan teknik ve görüşlerdir [22].

Zaman herkesin eşit şekilde sahip olduğu tek şeydir. Ancak çok az sayıda birey için yeterlidir. Dolayısıyla zaman yönetiminde sorun, zamanın kısalığı ya da yapılması gereken işlerin sayıca çokluğu nedeniyle daha fazla zamana ihtiyaç hissedilmesinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sorun zamanın kendisinde değil, bireylerin mevcut zamanlarını nasıl kullandıklarında ve bu zamanda neler başarabildiklerindedir [22].

Zaman yönetimi için temelde gerekli olan iş ortamı değil, bireyin zihinsel olarak bu konuda kendisini hazır hissetmesidir. Ayrıca bireyin başarıma arzusu, mücadele gücü, gerekli bilgi ve sürekli uygulama gibi bir takım özelliklere sahip olması da önemli olmaktadır. Kısacası, etkin bir zaman yönetimi için, bireyin kendi zamanını yönetme isteğinin olması gerekmektedir. Yapılan tanımların ışığında, zaman yönetiminin herkesin bilmesi gereken bir öz yetenek olduğunu söylemek mümkündür [22].

Zaman önemli bir kaynaktır ve geri getirilemez. İyi bir yöneticinin bu kısıtlı kaynağı kullanmayı öğrenmesi gerekir. Yetersiz zaman yönetimi, hedeflerinize giden yolda size engel olabilir. Hayatınızdan kendinizin sorumlu olduğu bilincine varmak ve zaman kullanımı konusunda inisiyatif ele almak, iyi zaman yönetimi konusunda ilk adım olacaktır [29].

Zamanın değeri şu şekilde anlatılabilir: "Hesabınıza her sabah 86.400 dolar işleyen ve akşama da iyi kullanmadığınız her doları silen bir bankanız olduğunu varsayın. Bu bankaya "zaman", dolara da "saniye" deyin. Her sabah hesabınıza 86.400 saniye işleniyor. Akşamlarıysa iyi bir yatırım yapamadığınız bölümlerini geriye alamıyorsunuz. Bu banka, bir yılda bakiyeden fazlasını kullandırmayan ve sürekli bir dengeye sahip olmayan 365 güne sahip. Her gün size yeni bir hesap açıyor ve her gece bu hesabı siliyor. Yarını engelleyecek herhangi bir şey yoktur" [30].

Zamanın, kullanılmadan önce ve harlandıktan sonra değeri kalmaz. Cümleyi okuduğunuz anın, tam şu anda, hiçbir değeri kalmamıştır. Bir potansiyel değere yalnızca bir süre önce sahipti ve onu değer oluşturacak biçimde kullanmamışsanız bütün değerini şu andan itibaren kaybetmiş olacak [30].

Yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak ya da aynı işi daha az zamanda başarmak önemlidir. Böylece daha verimli olabilmek ve planlama yapmak, mutlu olmak için değişik hobi ve ilgilere zaman ayırmak mümkün olabilir. En önemlisi de, kişiler, okuyarak ve yazarak kendilerini geliştirmeye vakit bulabilir. Drucker'ın

dediği gibi, “Zaman doğru yönetilemiyorsa, bir başka ifadeyle zaman doğru kullanılmıyor ise hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılmaz” [31].

### **3.1.5 Zaman Yönetimi Yaklaşımları**

#### **3.1.5.1 Düzenli Yaşama Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir kısmının hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklandığını iddia eder. Çoğunlukla, istediğimiz şeyi aradığımız anda bulamayız. Sürekli olarak bir şeyler arada kaynayıp gider.

Düzenli yaşama yaklaşımı, üç alandaki düzenleme üzerine odaklanır [24]:

- Nesneleri Düzenlemek: Anahtarlardan bilgisayar ekranlarına, dosyalama sistemlerinden evrak dolaplarına, büro alanından mutfak alanına kadar her şeye çekidüzen vermek.
- Görevleri Düzenlemek: Basit listelerden karmaşık planlama tablolarına ve proje yönetimi yazılımlarına kadar çeşitli araçlar kullanarak, yapılacak işleri bir düzene ve sıraya sokmak.
- İnsanları Düzenlemek: Gerek kendinizin gerekse başkalarının yapabileceği işleri tanımlamak, yetki devretmek, olup bitenlere hakim olmak için izleme sistemleri yaratmak.

Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanlarını aşağıdaki gibidir:

**Güçlü Yanları:** Bize zaman kazandırır ve daha verimli olmamıza yol açar. Anahtar, giysi ya da kaybolmuş raporları arayarak zaman yitirmeyiz. Çabalarımızı boşa harcamayız. Düzenleme, zihni açar ve tertip sağlar [23].



Zayıf Yanları: Düzenleme daha büyük amaçlar için bir araç olmak yerine, başlı başına bir amaç haline gelir. Zamanın çok büyük bir bölümü üretim yerine planlamaya harcanır. Bir çok kişi, planlarla meşgul olduğu için işini yaptığını sanır. Gerçekte ise, önemli işi bitirmek yerine ertelemiş olabilirler. Aşırıya gidildiğinde, planlama gücü bir zaafa dönüşür. Aşırı yapılanmış, kılı kırk yaran, esneklikten uzak ve mekanik hale gelebiliriz. Bu, bireyler için olduğu kadar kurumlar için de geçerlidir [24].

### 3.1.5.2 Savaşçı Yaklaşım

Savaşçı yaklaşım, kendine ayrılan zamanı koruma ve üretim üzerine odaklanır. Eğer yöneticiler en değerli zamanlarının büyük bir kısmını önemsiz işlere ve projelere ayırırlarsa, gerçekten yapmaları gereken, acil ve önceliğe sahip olan işleri yapmak için zamanları kalmayacaktır.

Zamana karşı savaşan kişi, saldırıları geri püskürtmek için bir şeyler yapmazsak sistemin bizi diri diri gömen bir çığa dönüşeceğini kavrar. Dolayısıyla, savaşçı yaklaşım kendini korumak, yeterince verimli ve bağımsız çalışabilmek amacıyla zamanına sahip çıkmak üzerinde odaklanır. Aşağıdaki gibi güçlü teknikler içerir [24].

- Kendini Yalıtma: Sekreterini devreye sokmak, kapıları kapatmak, telesekreter kullanmak ve anlamsız iletişimleri reddetmek,
- Yalnız Kalmak: Rahatsız edilmemek için yalnız kalınabilecek bir yere çekilmek,
- Yetki Devretmek: Önemli işlere zaman ayırabilmek için başkalarına görev vermek.

Güçlü Yanları: Bu yaklaşımın güçlü yanı, zamanımızın sorumluluğunu kişisel olarak üstlenmeye dayalı olmasıdır. Verimli ve bağımsız çalışabilmek için sakin, rahatsız edilmediğimiz bir zamanımız olmalıdır. Hepimiz zaman zaman, özellikle son derece yaratıcı bir işe giriştiğimizde, bu tür bir zamana ihtiyaç duyarız [23].

Zayıf Yanları: Bu yaklaşım temelde, başkalarını düşman olarak görür. “Onlar senin programına müdahale etmeden, sen onlarınkine et” mantığı güder. Hayatta kalmayı gözetilen bir yaklaşımdır. Hayır demek, insanları çalışma odanızdan çıkartmak, konuşmanın ortasında telefonu kapatmak bu yaklaşımın davranışsal özelliği olarak sunulabilir[23].

### **3.1.5.3 Hedef Belirleme Yaklaşımı**

Bu yaklaşım temelde, “ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca” der. Uzun, orta ve kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, kendini motive etme ve olumlu bir düşünce tarzı yaratma gibi teknikler içerir [24].

Güçlü Yanları: Kişisel gelişim alanında deneysel olarak kanıtlanabilecek birkaç şeyden biri, önlerine hedef koyan birey ve kurumların daha başarılı olduklarıdır. Hedeflerini belirleyip bunlara ulaşabilen kişilerin, genelde istedikleri şeyi başardıkları bir gerçektir [23].

Zayıf Yanları: Başarı merdivenini tırmanmak için hedef yaklaşımını kullanan ve sonunda yanlış duvara dayalı olduğunu fark eden sayısız kişi vardır. Hedefleri belirleyip, bunlara ulaşabilmek için olağanüstü çaba harcarlar. Ancak istedikleri şeyi elde ettiklerinde, bunun bekledikleri sonucu getirmediğini görürler. Hayat, sönmüş bir balon gibi görünür. Hedefler ilkelere ve temel ihtiyaçlara dayalı değilse, ulaşmayı olanaklı kılan tek bir hedefe kilitlenme hali, insanları yaşamlarında dengesizliğe yöneltir [23].

#### **3.1.5.4 ABC Yaklaşımı**

ABC yaklaşımı, hedef yaklaşımından esinlenir ve çabaların öncelikle, en önemli işler üzerinde yoğunlaştırılmasını hedefler. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibidir:

**Güçlü Yanları:** Bu, “önemli işlere öncelik” yaklaşımıdır. Düzen ve ardışıklık sağlar. Bu yaklaşım yapılacak işlerle, öncelikli görevler arasındaki farkı anlamamızı sağlar [23].

**Zayıf Yanları:** Başlıca yanlılığı; değerlerin netleştirilmesi, yaşam kalitesini ilkelerin ve doğal yasaların belirlediği gerçeğini göz ardı etmesidir. Bu ihmal, insanların sık sık doğa yasalarıyla çelişkili değerleri benimseyip, bunları izlemelerine yol açar. Bu değerler ise, yalnızca engellenmişlik duygusuna ve başarısızlığa yol açar. Yanlış duvarlara dayalı o merdivenlerin tepesinde dikilip, değer verdikleri şeylere ulaşmanın kendilerine yaşam kalitesi getirmediğini söyleyen çok kişi vardır [24].

#### **3.1.5.5 Sihirli Araç Yaklaşımı**

Sihirli araç yaklaşımı, yaşam kalitesini arttırmak için kullanılacak her türlü yöntemi kapsar ve doğru aracın bize yaşam kalitesi yaratma gücünü vereceği varsayımına dayalıdır. Bu araçlar gerçekte öncelikleri izlememize, işleri planlamamıza ve ana bilgiye rahatça ulaşmamıza yardımcı olur.

**Güçlü Yanları:** Düzeni çağrıştıran bir şeyi el altında bulundurmaktan gelen bir düzen duygusu vardır. Not almaktan, yapılan işleri liste üzerinde işaretlemekten, hayatımızdaki önemli işleri dikkatlice izlemekten gelen bir tatmin duygusu vardır [24].

**Zayıf Yanları :** Teknolojinin her şeyin yanıtı olduğuna ilişkin temel varsayım da hatalıdır. En mükemmel araç bile vizyonun, ölçüp biçmenin, yaratıcılığın, karakter ya da yeterliliğin yerini tutmaz. Büyük bir kamera, büyük bir fotoğrafçı yaratmaz.

Mükemmel bir kelime işlemciden büyük bir şair doğmaz. Mükemmel bir planlayıcı da mükemmel bir yaşam yaratmaz; yine de yeni bir planlayıcı ya da ajanda çoğunlukla bu tür bir vaadi içerir. İyi bir araç, yaşam kalitesini yaratma yeteneğimizi geliştirebilir, ancak bunu asla bizim adımıza yaratmaz [24].

### **3.1.5.6 Beceri Yaklaşımı**

Zaman yönetiminde beceri yaklaşımı, zaman yönetiminin temelde, belli tekniklerin kullanılarak gerçekleştirildiği bir aktivite olduğunu savunur. Planlamaya önem vermek, yetki devretmek, hayır demek gibi belli tekniklerin kullanılarak başarılı bir zaman yönetiminin mümkün olduğunu savunur.

**Güçlü Yanları:** Bu yaklaşımla, kuruluşun değer verdiği mesleki beceriler açısından ilerleme kaydetmek mümkündür [24].

**Zayıf Yanları:** Kişisel ya da kurumsal kalite; beceri ve teknikten çok, kişilerin karakter ve davranışlarını hedeflerle uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır. Günümüzde, zaman yönetimi eğitim programlarının çoğunluğu, çeşitli teknik ve bir iki ilkenin serpiştirildiği karma bir paketten ibarettir. Ancak insanların sadece bu ilkeleri uygulayarak ya da araştırma yapıp başka ilkeleri uygulayarak güçlendiklerine ender rastlanır. Teknikler tek başına yanıt oluşturmaz [24].

### **3.1.5.7 İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı**

Zaman yönetiminde iyileştirme yaklaşımı, zaman yönetimi konusundaki sorunların; çevresel, sosyal, kültürel veya psikolojik nedenlere dayalı olarak ortaya çıkabileceğini varsayar. Bu yaklaşıma göre kendi amacına aykırı ya da işlevsiz zaman yönetimi davranışları, temel eksiklikleri oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın önerdiği

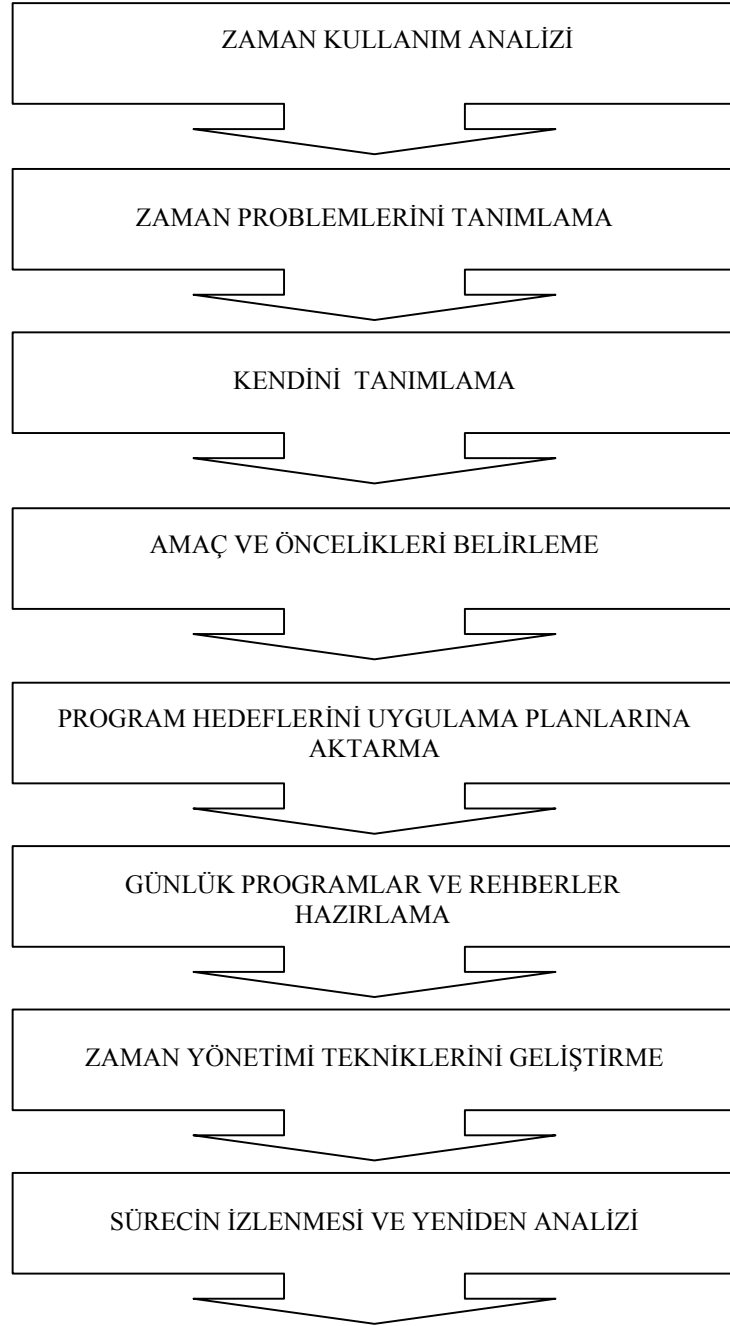
çözüm, zaman yönetimi sorunlarını oluşturan kültürel ve psikolojik faktörleri iyileştirmektedir [23].

### **3.1.5.8. Kendini Akıntıya Bırakma Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre akıntıya kapılmayı öğrenip, yaşamın doğal uyumuna dönmek, yaşantımızı, doğamızda bulunan doğallığa ve beklenmedik fırsatlara açmaktır. Bu yaklaşımda iç benliğin tutarlılığı ile doğanın akışına uyumun bir arada düşünülmesi gerektiği üzerinde durulur. Bu yaklaşım, zaman yönetimine karşı çıkar. Bu yaklaşıma göre, asıl olanın kişinin zamanını yönetmesi değil, zaman içinde kendini doğal akışla bütünleştirmesidir [23]. Bu yaklaşım, bireylerin ve medeniyetin gelişmesine katkısı olmayacak bir yaklaşımı içermektedir.

### **3.1.6 Zaman Yönetimi Süreci**

Süreç olarak zaman yönetimi belli başlı sekiz aşamadan oluşmaktadır. Aşağıda Şekil 3.1 'de görüldüğü üzere bu aşamalar sırasıyla; zaman kullanım analizi, zaman problemlerini tanımlama, kendini tanımlama, amaçları ve öncelikleri belirleme, program hedeflerini uygulama planlarına aktarma, günlük program ve rehberler hazırlama, zaman yönetimi tekniklerini geliştirme ve sürecin izlenmesi şeklindedir [22].



Şekil 3.1 Etkin Zaman Yönetimi Süreci [22]

1. Zaman Kullanım Analizi (Zaman Cetveli): Zaman yönetimi sürecinin ilk aşaması, zamanın nereye harcılandığını belirlemektir. Çok az birey zamanını nasıl kullandığı konusunda net bir görüşe sahiptir. Çoğunlukla bireyler, ne yaptıklarının ve ne kadar

zamanda yaptıklarının bilincinde olduklarını zannetmektedirler. Ancak, hafızaları zamanlarını nasıl kullandıkları konusunda onları yanıltabilmektedir. Bireylerin zamanlarını en iyi şekilde yönetebilmeleri, gerçekte zamanlarını nereye ve nasıl harcadıklarını ortaya çıkarmalarına bağlı olmaktadır [22].

2. Zaman Problemlerini Tanımlama: Zaman yönetimi sürecinin ikinci aşaması, zaman kaybına neden olan problemlerin belirlenmesidir. Bu aşamada, hiçbir sonuç getirmeden sadece zaman israfına neden olan faaliyetler tespit edilip mümkün olduğunca bunların ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır. Zaman kaybına neden olan etkenlerin tespiti ise, zaman kayıtlarında yer alan faaliyetlerin gözden geçirilmesiyle mümkün olabilmektedir [22].

3. Kendini Tanımlama: Zaman yönetimi sürecinin üçüncü aşaması, bireyin kendisini tanımasıyla ilgilidir. Bireyin kendini tanıması ancak kendini değerlendirmesiyle mümkün olacaktır. Bireyin kendi yeteneklerini ve becerilerini değerlendirmesi, zaman kaybına neden olan davranışlardan uzaklaşması ve böylece mevcut zaman üzerinde kontrolün sağlanması açısından önemli olmaktadır [22].

4. Amaç ve Öncelikleri Belirleme: Amaçlara ve bu amaçlara ulaştıracak ara amaçlar olarak nitelendirilebilecek hedeflerin belirlenmesi, önceliklerin saptanması, zaman yönetimi sürecinin dördüncü aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada sırasıyla; amaçlar belirlenmekte, bu amaçlara ulaştıracak hedefler saptanmakta, öncelikli hedefler belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işler tespit edilmektedir. Ayrıca bu aşamada işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılıp yapılmadığının kontrolü için ölçülebilir sonuçlar belirlenmektedir.

5. Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma: Amaç ve hedeflere ulaşmanın tek yolu bunların gerektirdiği çabayı göstermektir. Faaliyetlere bir yön ve kesinlik kazandırmak için çabaların belirlenen hedeflere ulaşmak üzere planlanması gerekmektedir [22].

Temel faaliyet planının hazırlanmasında üç aşamalı bir yol izlenmektedir. Birinci aşamada, öncelikli hedeflere ulaşmak için yapılması gereken tüm işler sıralanmakta; ikinci aşamada söz konusu işlerin yapılması için gerekli olan tüm kaynaklar belirlenmekte, üçüncü aşamada ise, hedeflere ulaşmak ve her bir işin tamamlanması için gerekli olan süre belirlenmektedir. Temel faaliyet planı, ileriki aşamalarda hazırlanacak orta ve kısa dönemli planlar için bir temel oluşturmaktadır. Temel faaliyet planından hareketle geliştirilen kısa dönemli plan ve programlar amaçlara etkin bir biçimde ulaşılmasında önemli katkı sağlayacaktır. Temel faaliyet planı Tablo 3.1 'de gösterilmiştir [22]:

Tablo 3.1 Faaliyet Planı

Öncelikli Hedefler		
1.....		
2.....		
.....		
FAALİYET PLANI		
Hedeflere Ulaşmak İçin Yapılması Gereken İş ve Faaliyetler	Gerekli Kaynaklar (Para, İnsan, Zaman vb)	Zaman
1		
2		
...		

6. Günlük Programlar ve Rehberler Hazırlama: Zaman yönetimi sürecinin altıncı aşamasında, temel faaliyet niteliğindeki planlardan hareketle kısa dönemli planlar ve programlar hazırlanmaktadır. Kısa dönemli planlama ve programlama iki önemli adımı içermektedir. Birinci adım haftalık bir süreyi kapsayan planlama yapılması, ikinci olarak da bu haftalık plandan hareketle günlük faaliyet planı hazırlamaktır [22].



Haftalık planlama sürecindeki önemli unsur, planı her hafta düzenli olarak yapmaktır. Tablo 3.2 'de gösterilen haftalık planda, hafta sonuna kadar ulaşılması düşünülen hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler zaman bazında gösterilmiştir. Bu formlar amaç ve ihtiyaca göre kullanıcılar tarafından değişik şekillerde tasarlanabilir.

Tablo 3.2 Haftalık Plan Tablosu [22]

Planın Kapsadığı Tarih: .././.. - .././..		
Hedefler: .....		
Gün	Zaman	Faaliyet
Pazartesi		
Salı		
Çarşamba		
Perşembe		
Cuma		
Cumartesi		
Pazar		

Tablo 3.2 'de görülen planın kısıtı; kontrol edilemeyen faaliyetleri içermesidir. Plan, kesintileri göstermemektedir. Kriz gibi beklenilmeyen durumlar için zaman ayrılmamıştır. İşverenin iş dışı ricaları, habersiz ziyaretçiler ve telefonla aramaların yol açtığı kesintiler göz önüne alınmamaktadır. Ayrıca, yöneticinin her bir faaliyet için belirlediği süre uygulamada farklı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle faaliyetlerin alacağı süreleri iyi belirleme yeteneği, planın başarısı için önemli bir unsurdur.

Bununla beraber yöneticinin planında tüm zamanını dakikası dakikasına planlamak yerine kesintileri de öngören bir esneklik koyması hedeflerine ulaşmada

yararlı olmaktadır. Tablonun sonraki aşaması haftalık plandan hareketle günlük planın hazırlanmasıdır.

Günlük planlamada ilk adım; haftalık planda yer alan iş ve faaliyetlerden hangilerinin o gün yapılacağını belirlemek, ikinci adım ise; o gün için planlanmamış ancak sonradan ortaya çıkan yeni işleri de bu işlere ekleyerek tüm iş ve faaliyetleri belirlemektir. Bu plan kullanıcının ihtiyacına göre farklılık gösterebilir ancak örnek teşkil etmesi açısından Tablo 3.3 'deki günlük plan örnek olarak verilebilir.

Tablo 3.3 Günlük Plan

Tarih:			
Yapılacak Faaliyetler	Öncelikli Faaliyetler	Öncelikli Faaliyetler İçin Süre	
1			
2			
3			
GÜNLÜK PLAN			
Faaliyet No	Diğer Faaliyetler	Zaman Aralığı	
Günlük Hedef Sıra No	Günlük Hedefler	Hedefe Ulaşıldı mı?	
1		E	H
2		E	H

Eğer yapılacaklar listesindeki maddelerden ertesi güne aktarılan işler varsa ve bu sürekli oluyorsa, zaman yönetimi açısından olumsuz bir durum ortaya çıkmaktadır. Günlük plan, günün hedeflerini belirleyip tercih edilen yolun çizilmesini sağlar.

7. Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme: Zaman kaybına yol açan kişisel ve çevresel problemlerin üstesinden gelebilmek için geliştirilecek teknikler bu aşamanın konusunu teşkil etmektedir. Zamanın etkin ve verimli bir şekilde kullanımı, büyük ölçüde zaman israfına neden olan kesintiler, ertelemeler, plansızlık, etkin olmayan toplantılar gibi zaman tüketicilerinin en aza indirilmesini ya da ortadan kaldırılmasını gerektirmektedir [22].

8. Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz: Zaman yönetimi süreci döngüsünü tamamlayan sekizinci aşama, sürecin izlenmesi ve yeniden analizidir. Bu aşamada zaman yönetimi programı, hem uygulama sırasında hem de uygulamadan sonra, takip edilerek, istenilen değişikliklerin gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır. Bunun için faaliyetlerin değerlendirilmesi ve sonuçların tespit edilmesi gerekmektedir [22].

### **3.1.7 Zaman Yönetimi İlkeleri**

Bireylerin zamanlarını kontrol edilebilmeleri ve etkin bir biçimde kullanılabilmesi için bir takım ilkeler oluşturulmuştur. Etkin bir zaman yönetimi için geliştirilmiş bu ilkelerden belli başlıları şu şekildedir [22]:

- Bireysel hazırlık: Zamanını iyi yönetmek isteyen bir birey, bunun ancak kendi çabasıyla olabileceğinin bilincinde olmalıdır.
- Toplam çalışma zamanının % 100 'ünü planlamaktan kaçınmak: Bireyler kontrolleri dışındaki işler için esnek bir zaman aralığı bırakmalıdır. Her an ortaya çıkabilecek beklenmedik işler, planlanmamış girişimlerin yapılması zorunluluğu, önemsiz olmasına karşılık aciliyet kazanmış işler ve sosyal etkinlikler için belirli bir zaman ayrılması gerekmektedir. Zaman yönetimi temel olarak bu beklenmedik işlerin dışında kalan zamanı arttırma veya daha etkin kullanma çabalarının ortak adıdır.

- Önce etkinlik daha sonra verimlilik: Zamanı kullanma bir anlamda işleri iyi yapmaktan çok, doğru işleri doğru zamanda yapmaktır. Etkinlik, doğru işi yapmak anlamına gelmektedir. Yapılacak doğru işler tanımlandıktan sonra, kişiler işleri doğru yapmaya ve verimli olmaya yoğunlaşmalıdır.
- Her gün için amaçların listelenmesi ve öncelikli olanların belirlenmesi: İyi bir zaman yöneticisinin hareket noktasını, önemli işlerin zamanında yapılması ilkesi oluşturmaktadır. Öncelikle amaçlar ve bunlara ulaşabilmek için gereken işler belirlemeli, daha sonra da bu işler önem derecesine göre sıralanmalıdır. Bu ise iyi bir planlamayı gerektirmektedir.
- Belirli bir zamanda belirli bir iş yapılması: Yöneticiler belirli bir zaman dilimi içinde tek bir iş üzerinde çalışmalıdırlar. Bir önceki işi bitirmeden ya da çalışmaya geçici olarak ara vermeden yeni bir çalışmaya geçilmemelidir.
- Çalışma programının yapılması: Yapılacak işler belirli bir plan ve program içinde gerçekleştirilmelidir.
- Zaman kayıplarını giderme: Zamanın etkin kullanımını engelleyen sorunları saptayarak, uzun ve kısa vadede bu sorunları ortadan kaldıracak yöntemler uygulamaya konmalıdır.

### **3.1.8 Yöneticilerin Zaman Yönetimi**

Yönetimin üst kademelerine çıkıldıkça en çok eksikliği duyulan şey, zamandır. Her insanın kullanabileceği sınırlı bir zaman dilimi vardır. Bu azalamaz ve çoğalamaz; fakat yönetilebilir. Her insan sadece kendi zamanını kullanır, yöneticilerse astlarının ve genel anlamıyla örgütün de zamanını kullanır.

Yönetsel işlevlerin yerine getirilmesi için kullanılan zaman yöneticilerin astları, iş arkadaşları ve üstleri arasındaki karşılıklı etkileşimlerden de etkilenmektedir. Dolayısıyla yöneticinin; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi yönetsel işlevlerini yerine getirmede kullanacağı zamanın, diğer bir ifadeyle yönetim

zamanının önemli bir bölümünü patronun, sistemin ve asların yüklediği zaman oluşturmaktadır [22].

Yöneticinin; patron, sistem ve iş gören dayatmalı işler için harcadığı zaman bölümü, denetimi dışındaki zamandır. Yöneticinin toplam zamanının önemli bir bölümünü, denetleyemediği zaman bölümleri oluşturmaktadır. Yöneticinin kendi isteğine göre kullanabileceği ve düzenleyebileceği zaman bölümü, denetimindeki zaman bölümüdür. Drucker 'a göre bir yöneticinin denetimi altında tutabileceği zaman toplam zamanının % 25 'i kadardır [22].

Yöneticilerin zamanlarını nasıl kullandıkları konusunda kurumsal ve uygulamaya yönelik bir çok araştırma mevcuttur. Yapılan bu araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, yöneticilerin mevcut ve yeni sorumluluklarını karşılamaları açısından zamanlarını nasıl kullanmaları gerektiğini yeterince bilmediklerini ortaya koymaktadır. Zaman kullanımı ya da zaman yönetimi konusunda yapılan çalışmaların tamamını incelemek mümkün olmamakla birlikte söz konusu çalışmalardan bazı örnekler aşağıdaki gibidir [22].

Zaman yönetimine ilişkin ilk kapsamlı örnek Henry Mintzberg 'in yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdiklerini konu alan araştırmasıdır. Bu çalışmada üst düzey yöneticilerin çalışma zamanlarının sürekli kesintiye uğradığı saptanmıştır. Chicago 'daki Dantel İş Araştırmaları Enstitüsü 'nün üç bin yönetici üzerinde yaptığı bir araştırmada da yöneticilerin çoğunun iki üç saat mektup okudukları ortaya konulmuştur. Diğer bir ifade ile yöneticiler yıllık zamanlarının dört ayını mektup okuyarak geçirmektedirler [22].

Norveç 'te yapılan bir araştırmada ise, yöneticilerin zaman envanteri çıkarılmış ve çeşitli faaliyetlere ayırdıkları ortalama zaman ile ideal olarak ayırması gereken zaman oranı gösterilmiştir. Yöneticilerin hangi faaliyetlere ne kadar süre ayırdıkları ile gerçekte bu faaliyetlere ayırmaları gereken süre Tablo 3.4 'te verilmiştir [22].

Tablo 3.4 Yöneticilerin Zaman Envanteri

FAALİYET	Gerçekleşen (%)	Olmaması Gereken (%)
Planlama	30	45
Rapor ve Yazılar	13	10
Toplantılar	21	10
Telefonlar	18	5
Sosyal Faaliyetler	20	25
Taşra Ziyaretleri	8	5
TOPLAM	100	100

Yönetimsel zamanın en değerli bölümü, yöneticinin yaratıcılık gerektiren çabalara ayırması gereken bölümüdür. Yöneticiler örgüt politikalarının geliştirilmesi, uzun vadeli planların yapılması gibi stratejik görevlerde yer almak zorundadırlar. Ancak Tablo 3.4 'deki araştırma sonuçları incelendiğinde yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü günlük yazışmalara, rapor incelemelerine, günlük toplantılara, törenlere ve zihinsel çaba gerektirmeyen işlere ayırdıkları görülmektedir.

Yöneticinin içinde bulunduğu koşullar, ondan hem etkinlik talep etmekte hem de bu etkinliği zor bir duruma getirmektedir. Yöneticilerin etkin olabilmesi önemli ölçüde zamanlarını örgütün çalışmalarına yapıcı katkı sağlayan aktivitelere ayırabilmelerine bağlıdır. İyi zaman kullanımı ise, zaman kullanımına etki eden hususların bilinmesi ile mümkün olabilmektedir [22].

### 3.1.8.1 Yöneticilerin Zaman Kullanımını Etkileyen Faktörler

Her yöneticinin yönetim zamanını etkileyen faktörler birbirinden farklıdır. Yöneticilerin kişilik yapıları, yetenekleri, örgüt içinde buldukları yönetim düzeyleri,

bilgi ve iletişim gereksinimlerini gidermede kullandıkları sistemler vb. zaman kullanımlarını etkileyen başlıca faktörler olmaktadır.

### **3.1.8.1.1 Kişilik Yapıları ve Çalışma Alışkanlıkları**

Bireylerin kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıkları onların zaman kullanma biçimlerini etkilemektedir. Yöneticilerin zaman gereksinimleri onların kişilik yapıları ve çalışma şekillerinden etkilenmektedir.

Bireylerin gündelik yaşam ve çalışma alışkanlıkları incelendiğinde iki farklı davranış eğilimi göze çarpmaktadır. Bu eğilimler A ve B tipi kişilik yapıları olarak tanımlanmaktadır.

Friedman ve Rosenman A tipi bireyleri, daha az zamanda daha çok şeye ulaşmaya çabalayanlar olarak tanımlamaktadır. A tipi davranış özellikleri taşıyan bireyler, kendi kendini denetlemekten uzak, dağınık çalışan, enerjik ve bir işi bitirmeden diğerine başlayan maceracı tiplerdir [22].

Bu kişilikte olan bireyler sonuca ulaşmaktan hoşlanırlar. Başarı tek amaçtır. Konuşmaları, hareketleri ve çalışmaları hızlıdır. Ben merkezcidirler, sözlerinin kesilmesinden hoşlanmazlar ama kendileri bu tip davranışlarda bulunurlar. Kendilerinden başkasına güvenmezler, planlamaya inanmazlar, aynı anda birden fazla işi yürütmekten hoşlanırlar [22].

A türü davranış özelliklerini aşağıdaki gibi maddeler halinde yazacak olursak [32, s.4-5]:

- Sonuca ulaşmaktan hoşlanırlar.
- Başarı tek amaçtır.
- Konuşmaları, hareketleri ve çalışmaları hızlıdır.
- Genellikle acelecidirler.

- Ben merkezcidirler.
- Sözlerinin kesilmesinden hoşlanmazlar ama kendileri bu tür davranışta bulunurlar.
- Aynı anda birden çok işi yürütmekten hoşlanırlar.
- Telaşlı, sinirli ve saldırgan olabilirler.
- Kendilerinden başkasına güvenleri yoktur.
- Yetki devretmeye yanaşmazlar.
- Ekip çalışmasına inanmazlar.
- İşin niteliği değil niceliği önemlidir.
- Kendilerine zaman ayırmazlar (tatil onlar için işten uzak kalmak için verilmiş cezadır).
- Sosyal ilişkileri iş arkadaşları ile sınırlıdır.
- Özel merak ve hobileri yoktur (ya da işle ilgili konulardır).
- Planlamaya inanmazlar, başarının nedenini sadece enerjiye bağlarlar.
- Üzerlerine aldıkları iş yüküne dikkat etmezler.

B tipi davranış eğilimine sahip olan bireyler A tipinin tam tersi davranış ve tutum sergilerler. B tipi kişilik özelliğine sahip olan bireyler başkalarıyla yarışmaktan hoşlanmazlar, mükemmele ulaşmak için çaba göstermezler, telaş ve heyecana kapılmazlar, sakin ve yumuşak huylu bireylerdir. Aşırı ve çeşitli iş yüklenmekten hoşlanmazlar. Kendilerine, ailelerine ve hobilerine zaman ayırırlar [22].

B türü davranış özelliklerini aşağıdaki gibi maddeler halinde yazacak olursak [32]:

- Genellikle sakin ve yavaşlırlar.
- Planlamaya çok önem verirler; planlama yapmaktan eyleme geçmeye zaman kalmaz.
- Başarı kendilerinin dışında kalan faktörlere bağlıdır.
- Sonuçtan çok emek önemlidir.
- Nicelik değil nitelik ön plandadır.
- Yavaş konuşur ve geç eyleme geçerler.
- Bir iş bitmeden bir diğerine geçmezler.
- Rekabet duyguları gelişmemiştir.
- Ekip çalışmasına önem verirler.



- Sosyal yaşamı iş çevresi dışındadır.
- Kendilerine bol zaman ayırırlar.
- Performans standartları düşümsel işlerde yüksek, eylemsel işlerde düşüktür.
- Yetki devrine inanırlar.
- Çok düşünen ve geç karar veren kişilerdir.

A ve B türü kişiliklerin özellikleri birbirine tamamen karşıt yönde yer alan aşırılıklar göstermektedir. Aşağıdaki şekilde kişilik gridi verilmiştir. Hiç kimse tam olarak A ve B türü kişilik özelliklerine sahip değildir. Bir insanın  $A_9B_1$  veya  $A_1B_9$  karelerinde yer alması olası değildir. Ayrıca, apsis ve ordinata bitişik karelerde yer alan insanların sayısı oldukça azdır. Genellikle X ve Y koordinatları arasında yer alan kareler, insanların kişiliklerinin belirginleştiği alanlar olarak kendini gösterir [32].

A türü diye adlandırılan süper aktif kişilikler ve B türü dediğimiz süper pasif kişiliklere de ender rastlanır. Kimi insanlarda bu türden birinin özelliklerinin baskın olduğu gözlenmektedir [32].

İdeal kişilik yapısına sahip liderler ve yöneticiler  $A_5B_5$  karesinde yer almaktadırlar.

#### A Türü Kişilik Özellikleri

	1.9								9.9
B Türü									
Kişilik				5.5					
Özellikleri									
	1.1								1.9

Şekil 3.2 Kişilik Gridi [32]

### **3.1.8.1.2 Yöneticilerin Yetenekleri**

Değişik düzeylerde çalışan yöneticilerin sahip olması gereken yetenekler birbirinden farklıdır. Örneğin, üst düzey yöneticilerde kavramsal ve karar verme yeteneği fazla iken, alt düzey yöneticilerde beşeri ilişkiler ve özellikle teknik yetenek fazla olmaktadır [22].

Yöneticilerin, iletişim, analitik düşünme, karar verme, teknik ve kavramsal yeteneklere sahip olmaları gerekir. Ancak, zamanlarını etkili kullanabilmeleri açısından bu yeterli olmamaktadır. Bulunduğu kademe ne olursa olsun, zamanına sahip çıkmak isteyen yöneticiler bu yetenekleri yerine ve zamanına göre nasıl kullanması gerektiğini bilmelidirler [22].

### **3.1.8.1.3 Yöneticinin Bulunduğu Yönetim Düzeyi**

Yöneticilerin yönetsel çalışmalarına ayırdıkları zaman miktarı, örgüt hiyerarşisinde işgal ettikleri konumlarına ve sorumlu oldukları örgütsel faaliyetlerinin alanlarına göre değişmektedir. Örgüt içerisinde buldukları hiyerarşik düzeylere göre yöneticiler; alt, orta ve üst düzey yöneticiler olarak sınıflandırılmaktadır. Yönettikleri faaliyet alanlarına göre ise fonksiyonel ve genel yöneticiler olmak üzere gruplandırılabilirler [22].

Başkalarının çalışmalarından sorumlu olan yöneticilerin örgüt içerisinde buldukları en alt düzeye ilk düzey ya da ilk kademe yönetim adı verilir. Alt kademe yöneticiler, işi bizzat yapan iş görenleri yönlendirmektedir. Bu yöneticiler diğer yöneticileri denetlemezler. Alt kademe yöneticilere örnek olarak, ustabaşılar, büyük bir ofisteki şube şefleri ve bir araştırma departmanındaki teknik nezaretçi gösterilebilir. Bu düzeydeki yöneticiler, zamanlarının büyük bir kısmını astlarına yardımcı olmak ve onları denetlemekle geçirirler [22].

Orta düzey yöneticiler daha alt düzeydeki yöneticilerin ve bazen de iş görenlerin faaliyetlerini yönlendirirler. Orta düzey yöneticiler, öncelikle üst yönetim tarafından geliştirilen plan ve politikaları uygulamaktan ve daha alt düzeyde bulunan yöneticilerin faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumludurlar. Ayrıca bu yöneticiler, ilk ve orta kademe yöneticileri arasında bilgi alışverişinin ve iletişimin sağlanmasında köprüdürler [22].

Örgütlerde rastlanan bölüm veya departman şefleri ve kamu kesimindeki daire müdürleri orta düzey yöneticilere verilebilecek belli başlı örneklerdir. Orta düzey yöneticiler, ilk düzey yöneticilere göre zamanlarının çok daha azını astlarını denetlemekle geçirirler. Ancak bu yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını planlama, kontrol ve iletişim gibi faaliyetler için kullanırlar [22].

Üst düzey yöneticiler örgütü yöneten nispeten küçük bir icracı grubu oluştururlar. Tepe yöneticiler örgütün amaçlarını, tüm stratejilerini ve faaliyet politikalarını belirler. Aynı zamanda örgüt dışı çevredeki diğer yöneticilerle ve resmi kurumlarla olan ilişkilerde de örgütü temsil ederler. Bu grup içinde yer alan bireyler yönetim kurulu başkanı, CEO, genel müdür ve genel müdür yardımcısı gibi unvanlara sahiptirler [22].

Bu yönetim düzeyindeki yöneticiler tüm örgütün yönetimi ve önemli örgütsel birimlerin faaliyetlerinin koordinasyonundan ortaklaşa sorumludurlar. Üst düzey yöneticiler, çalışma zamanlarının yaklaşık % 80 'ini etkin ve verimli bir şekilde örgütsel amaçlara ulaşmak için ayırırlar. Bu yöneticiler zamanlarının büyük bir bölümünü işletmedeki diğer üst kademe yöneticilerle ve örgüt dışındaki bireylerle konuşarak geçirirler [22].

Yöneticiler örgüt içinde sorumlu oldukları faaliyet alanlarına bağlı olarak fonksiyonel ve genel olmak üzere sınıflandırılabilirler. Fonksiyonel yönetici, üretim, planlama, satış ve finansman gibi sadece bir örgütsel faaliyetten sorumlu olan yönetici tipidir. Diğer yandan genel yönetici; büyük bir şirket, bunun bir alt bölümü veya onun bir işletmesi gibi karmaşık bir birimi yöneten ve yönlendiren kişi olmaktadır. Genel

yönetici yönetmekte olduğu birimin tüm faaliyetlerinden (üretim, pazarlama, satış ve finansman) sorumlu olmaktadır. Oysa fonksiyonel yönetici, sadece uzmanlaştığı alanın faaliyetlerinden sorumludur [22].

Genel yöneticiler fonksiyonel yöneticilere göre zamanlarının çoğunu iletişime harcarlar. Özellikle de zamanlarının büyük bir kısmını başkalarıyla konuşarak, tavsiyede bulunarak ve tartışarak geçirirler. Genel yöneticiler astlarını yönetmek veya kontrol etmek için nispeten çok az bir zaman harcarlar. Sonuç olarak, iletişime diğerlerinden daha fazla zaman ayırırlar [22].

Her üç düzeyde de yöneticiler yönetsel fonksiyonlarını icra etmektedirler. Ancak onların yönetsel fonksiyonları için harcadıkları zaman miktarı birbirinden farklıdır. Üst, orta ve alt kademe yöneticilerin fonksiyonel faaliyetlere harcadıkları zaman oranları karşılaştırmalı olarak aşağıdaki Tablo 3.5 'de verilmiştir [22].

Tablo 3.5 Yöneticilerin Zaman Dağılımı [22]

İŞLEVLER	ALT DÜZEY YÖNETİM	ORTA DÜZEY YÖNETİM	ÜST DÜZEY YÖNETİM
Planlama	%10	%15	%35
Örgütlenme	%15	%25	%20
Yürütme	%55	%40	%15
Kontrol	%15	%10	%10
Değişim ve Ar-Ge	%5	%10	%20
Toplam	%100	%100	%100

Tablo 3.5 yönetim düzeyleri için farklı fonksiyonel faaliyetleri göstermektedir. Yöneticiler söz konusu fonksiyonları bütün düzeylerde icra etmektedirler. Ancak yöneticilerin buldukları yönetsel düzeylere göre kullandıkları yönetsel zaman miktarı farklıdır [22].

Planlama üst kademe yönetiminin birinci derecede faaliyet alanıdır. Orta kademe ve alt kademe yöneticiler için bu göreve ayrılan zaman miktarı azalmaktadır. Örgütlemelerde orta düzey başta olmak üzere, her düzeydeki yöneticiye görev düşmektedir. Yürütme fonksiyonu, planlamanın aksine orta ve alt kademe yöneticiler için en yüksek zamanı alırken, üst düzeylerde ise bu fonksiyona harcanan zaman azalmaktadır. Kontrol fonksiyonu için harcanan zaman her üç düzey için benzerlik göstermekle beraber alt kademe yöneticiler biraz daha fazla zaman ayırmaktadır. Değişim ve Ar-Ge için harcanan zaman miktarı ise üst kademelere çıktıkça artmaktadır.

#### **3.1.8.1.4 Bilgi Sistemleri**

Bilgi sistemleri, örgütsel bilgi ve iletişim gereksinimlerini desteklemek için yazılım, donanım ve insan kaynaklarını içeren bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Bilgi sistemlerini diğer sistemlerden ayıran en önemli özellik, onun örgüte iş görenlerin faaliyetlerine ve performans fonksiyonlarına odaklanmış olmasıdır [22].

Her yöneticinin gereksinim duyduğu bilgi çeşidi ve düzeyi, o yöneticinin hiyerarşik yapıdaki konumuna göre değişmektedir. Üst düzey yöneticiler genellikle örgütsel bilgilerin özetlenmiş olarak kendilerine gelmesini isterler. Bilgi sistemleri sayesinde yöneticiler ihtiyaç duydukları nitelikteki bilgilere daha kısa sürede ulaşabilmekte, denetim için daha az zaman harcayarak planlama ve politika oluşturmaya yeterince zaman ayırabilmektedirler.

Yöneticilerin istedikleri zamanda doğru, güvenilir ve güncel bilgiye ulaşabilmeleri çok önemlidir. Yöneticilerin doğru ve güvenilir bilgiye en hızlı şekilde ulaşabilmelerine yardımcı olan belli başlı sistemler; ofis otomasyon sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri ve üst düzey yönetici bilgi sistemleri olmak üzere 4 grupta toplanabilir [22].

#### **3.1.8.1.4.1 Ofis Otomasyon Sistemleri**

Ofis otomasyon sistemleri; kişiler, gruplar ve örgütler arasında elektronik mesajların, belgelerin ve diğer iletişim formlarının toplanmasını, işlenmesini, kayıt edilmesini ve aktarılmasını sağlayan bilgisayar temelli bilişim sistemleridir. Ofis otomasyon sistemlerinin temel amacı, çalışanların kırtasiyecilik olarak bilinen iş yüklerini azaltmak ve kurumsal işlemleri bilgi sistemlerine aktarmaktır [22].

Kelime işlemciler (Word, Excel, Access, Powerpoint ve Outlook), elektronik posta, telekonferans, faks ofis otomasyon sistemlerinin başlıcalarıdır.

#### **3.1.8.1.4.2 Yönetim Bilgi Sistemleri**

Yönetim Bilgi Sistemi (YBS), örgütün değişik kademelerinin ihtiyaç duyduğu bilgilerin toplanması, kaydedilmesi, işlenmesi, saklanması ile istenilen biçim ve zamanda kullanıcıya sunulmasını, departmanlar arası iletişimi ve bilgi akışını sağlayan, karar sürecini destekleyen bilgisayar teknolojisine dayanan bütünleşik sistemlerdir [22].

YBS 'nin temel amacı; örgütün bilgi işleme kapasitesini artırarak karar verme sürecini kısaltmak, zamandan ve emekten tasarruf sağlamak, operasyonel verimliliği arttırmaktır. Diğer bir ifadeyle rutin işlerin daha hızlı ve ucuz yapılmasını sağlamaktır [22].

YBS ile yönetici; bütçe, finansal analiz, maliyet ve maliyet noktaları, pazar araştırması ve piyasa analizi, müşteriler ve kredi performansları, satış düzeyi, tahmini, planlaması ve izlenmesi, malzeme akımı, stok denetimi, personel değerlendirme, yönetim ve denetim gibi işlemleri zaman kaybetmeksizin gerçekleştirebilir [22].

#### **3.1.8.1.4.3 Karar Destek Sistemleri**

Karar destek sistemleri (KDS), karar alma süreçlerine etkileşimli ve fiili destek sağlayan bilgi sistemleridir. Diğer bir ifadeyle, spesifik karar süreçlerine destek sağlamak amacıyla bilgi üretimine odaklanan sistemlerdir. KDS, son kullanıcı yöneticiler için istatistiksel analizler, grafikler ve model destekler, rapor üretim teknikleri gibi yazılım paketleri sağlamaktadır [22].

KDS, yöneticilerin yarı yapılandırılmış görevleri (bütçeleme gibi) içindeki karar süreçlerinde yardımcı olmakta, yöneticilerin yapacakları değerlendirmelerin yerine geçmekten çok destekleyicileri olmakta, karar vermenin etkinliğini arttırmaktadır. Ayrıca belirli modellere uygulanarak bilgisayar ortamında çözümlenebilen problemlerin çözümünü yaparak, genellikle basit, alışılmış, tek düze ve tekrarlamalı kararların alınmasına imkan vermesi nedeniyle, yöneticilerin, örgütün uzun dönemdeki geleceğini belirleyen stratejik kararları almalarına daha çok zaman ayırabilmelerini mümkün kılan sistemlerdir [22].

#### **3.1.8.1.4.4 Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri**

Üst düzey yönetici bilgi sistemleri (ÜYBS), karar destek sistemleri ve yönetim bilgi sistemlerinin özelliklerinin çoğunu kombine eden bilgi sistemleri olup, odak noktaları tepe yönetiminin stratejik bilgi ihtiyaçlarını karşılamaktadır [22].

ÜYBS, sadece nihai karar noktasındaki üst yöneticinin kullanımı içindir. Bu sistem; zamanında ve etkili denetim ve izleme sağlamakta, bireysel karar tarzlarına uyum sağlamakta, bilgilerin ayrıntısına hızla ulaşma imkanı vermekte ve özet bilgi alma olanağı sağlamaktadır. Ayrıca bu sistemlerin örgüt yönetimine katkıları büyüktür [22].

Yaygınlaştırılmış terminaller aracılığı ile hammadde, stok, üretim, satış performansı ve örgüt içi iş yükü dağılımı ve iş başarımı konularında zamanında doğru

bilgilere ulaşmak, elektronik iletişim sistemi ile etkin bir örgütsel iletişim kurmak, daha hızlı bilgi alışverişi sayesinde gerek dış dünya ile gerekse örgüt içinde yeterli etkileşimi sağlamak, örgütteki tüm birim ve işlemleri daha hızlı denetleyebilmek, bir çok konuda zaman harcamadan örgüt için önemli işlere yönelebilmek bilgi sistemlerinin yönetime sağladığı yararlarından bazılarıdır [22].

### **3.1.9 Etkin Zaman Yönetiminin Yararları**

Zamanı etkin kullanmak veya yönetmek, sahip olunan her saati, her dakikayı belirli hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir. Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların hem yöneticiler hem de iş görenler için sayısız yararları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [22]:

- Zaman darlığının örgüt çalışmaları üzerindeki olumsuz etkisi olan stres bu yolla önlenebilmektedir.
- Elde edilen enerji ve zaman, iş ve özel hayatta daha dengeli bir yaşama ulaşma imkanı verebilmektedir.
- Yöneticiler, iş ve özel yaşamlarına ilişkin amaçlarına ulaşmada ihtiyaç duydukları kişisel gelişmeleri gerçekleştirmek için zamana sahip olabilmekte önemsiz ve zaman alan işler yerine önemli olan işler üzerinde yoğunlaşabilmektedirler.
- Yöneticiler, belirlenmiş bir zaman diliminde birden fazla ve hızlı iş yapabilme becerisine sahip olmaları nedeniyle, daha çok sayıda iş tamamlamakta ve bir çok etkinlik çok hızlı bir şekilde yapılabilmektedir.
- Örgütün bir çok etkinliklerinin başlangıç ve bitişleri arasındaki zamanın daraltılması sonucu, üretim ve pazarlama etkinliklerinde rekabet üstünlüğüne ulaşılabilmektedir.



- Yöneticilerin, aynı miktar zamanda daha fazlasını başarabilme yeteneği kazanarak, istedikleri sonuçlara daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşmaları söz konusu olmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin kesintileri daha iyi denetleyebilmeleri, bugünün işini yarına bırakma alışkanlığını bırakmaları, toplantıları daha verimli yönetmeleri ve takım ruhunu daha kolay yaratmaları mümkün olabilmektedir.
- Yöneticilerin, kendine olan güveni artmakta, her şeyden önce kendilerine daha fazla zaman ayırabilmekte, rahatlayabilmekte, dinlenebilmekte ve gerçek potansiyelinin sınırlarını öğrenip geliştirebilmektedirler.
- Zamanın etkin kullanımıyla yönetici, sadece kendisine değil başkalarına da büyük yararlar sağlamaktadır. Zamanın etkin kullanımıyla yöneticiler, örgüt çalışanlarının zamanlarını daha iyi kullanmalarına yardımcı olmakta, genel disiplin anlayışının gelişmesine katkıda bulunmakta, astlarının sorumluluk duygularının ve becerilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlarda, nerede oldukları ve onlardan nelerin beklendiği kavramlarının oluşması sağlanabilmektedir.
- Etkin zaman yönetimi, yapılmak istenenler için zaman bulmak anlamına gelir. Etkin zaman yönetimi bireye, ailesine ve yakınlarına zaman ayırması, yaratıcı olması ve hayattan zevk alması için zaman vermektedir,
- Yöneticilerin kendilerinin ve çalışanlarının zamanını iyi yönetmesi sonucunda, değişime ayak uydurabilmeleri, rakiplerini ve gelişmeleri izlemek için zaman kazanabilmeleri mümkündür.
- Günümüzün önemli bir sorunu olan zaman fukaralığı ve zamanın esiri olmak etkisini azaltacaktır.
- İş geciktirme ve yetiştirememe stresi azalır, eve iş taşınmayacaktır.
- Kayıp zamanlar en aza indirilerek, günlük ve rutin işler dışında stratejik düşünce ve uygulamalara zaman bulunacaktır.
- Sonuçta, bireysel iş tatmini ve örgütsel başarımlar daha da kolaylaşacaktır.

### 3.1.10 Etkin Olmayan Zaman Yönetiminin Ortaya Çıkardığı Sorunlar

Bireyin hayatta sahip olduğu en değerli varlık zamandır. Bu değerli varlığın gerektiği gibi kullanılmaması durumunda, kaybedilen değerleri bir daha yerine getirmenin hiçbir şekilde olanağı yoktur. Dolayısıyla etkin olmayan zaman yönetiminin ortaya çıkardığı pek çok sorun vardır.

Etkin olmayan zaman yönetiminin ortaya çıkardığı sorunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür [22]:

- Zamanın etkili kullanımı, başarılı yöneticiyi diğerlerinden ayıran en önemli unsurlardan birisi olmaktadır. Zamanını etkili bir şekilde kullanamayan yöneticinin diğer olumlu niteliklerinin (örneğin karar verme, liderlik, stratejik düşünme, analitik zeka, v.b. gibi) işe olan katkısı azalmaktadır.
- Yöneticilerin bir çok değişik ve önemli görevi sınırlı bir zaman içerisinde yerine getirmeleri zorunluluğu yönetsel etkinliği olumsuz etkilemektedir.
- Tüm bireyler için günde yirmi dört saatle sınırlı olan zamanı etkili biçimde kullanamayan yöneticiler, yönetsel fonksiyonlarını gereğince yerine getirmede yetersiz kalmaktadırlar.
- Etkin zaman yönetiminde amaç, az zamanda çok iş başararak verimlilik ve etkinliğin artmasıdır. Hedeflerin belirlenememesi, planlamanın iyi yapılmaması, gereğinden fazla kırtasiyecilik, bürokratik işlemler ve iş önceliklerini belirleyememek gibi zaman kullanımındaki başarısızlıklar, üretimi ve iş verimini son derece olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzluklar, belirli bir sürede alınması gereken çıktı miktarını da düşürmektedir.
- Zamanın etkili bir biçimde kullanımı konusunda yeterince bilgi sahibi olmayan, zamanı etkili kullanma olanaklarını ve fırsatlarını yaratamayan yöneticilerin, işlerini gerçekleştirme süreçlerinde zamanı yanlarına değil karşılarına almaları söz konusudur. Zamanı karşılarına alan yöneticilerin yaşantıları da çok dengeli olmayabilir. Bu tip yöneticiler, işleri için çok zaman harcamalarına karşılık, kendilerine, ailelerine ve arkadaşlarına çok az zaman harcarlar.

- Yöneticilerin, asıl yapmaları gereken işlerden çok, doğrudan ilgili olmadıkları işleri yapmaları söz konusudur.
- Zamanın etkin kullanılmaması, her gün pek çok sorunla karşılaşan yöneticilerin sağlıklarının bozulmasına, sürekli strese kapılmalarına ve sonuçta verimsiz bir çalışma ortamına sürüklenmelerine neden olabilmektedir.
- Yönetici, yetenek ve kapasitesi ile başarılacak işler ile zaman arasında uyum sağlayamazsa, işlerin yoğunluğu ve baskıdan uzaklaşamaz. Uzun saatler boyunca çalışmak ve karşılamaları gereken ve giderek artan zaman talepleri ile başa çıkmak zorunda kalabilirler.

## **3.2 Zaman Tuzakları**

### **3.2.1 Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

#### **3.2.1.1 Öz Disiplin Yokluğu**

Öz disiplin, dışarıdan bir otoritenin kontrolü ve korkusu olmaksızın, kişinin içinden gelerek ve nedenlerini kavrayarak, doğru davranışları seçme yeteneğidir. Bu, doğuştan sahip olunan bir özellik olmayıp; yaş, deneyim ve eğitimle kazanılır [23].

Öz disiplini olmayan kişiler asli görevlerini, önemli işleri ve öncelikli işleri yapmaya bir türlü başlayamazlar. Bu disiplin yokluğu da bireylerin enerjilerinin en yoğun olduğu saatleri daha az öncelikli işlere ayırmalarına, işleri ertelemelerine ve zamanlarını verimli kullanamamalarına neden olur. Kişisel zaman yönetiminde öz disiplini gelişmiş olan insanlar, daha başarılıdır. Çünkü zamanını etkili kullanamayan insanların ortak sorunu kendilerini disipline edememelerinden kaynaklanan durumlar sonucu büyük zaman kayıpları yaşamalarıdır. Yöneticilerin temel işlevi örgütteki faaliyetleri ve fiziksel kaynakları örgütlemektir. Bu işlevi etkili bir biçimde yerine getirebilmek için yöneticinin öncelikle kendini örgütlemesi gerekmektedir. Bu sayede

daha verimli çalışabilir, daha çok zamana sahip olup işletme sorunlarına ayıracak daha çok enerjisi olur.

Kendi özdisiplinini sağlamak isteyen bir yöneticinin, yöneticiliğe ilişkin görevlerinin tamamlanmasına yönelik olarak, her görevin tamamlanması için gerekli asgari süreyi bu görevi tamamlamak için ayırması gerekir. Asgari süre ile kastedilen, işin tamamının olmasa bile en azından ana bölümünün bitirilmesi için gerekli süredir. İşin ana kısmı bittikten sonra detaylar için gerekli süre uygun zaman aralıklarında da bu iş için ayrılabilir ancak önemli olan nokta asgari sürenin kesintisiz olarak tamamlanması gereken işe ayrılmasıdır.

Örneğin bir rapor yazmak, bazen taslak olarak, altı ile sekiz saat gerektirir. İki hafta boyunca günde iki kere on beşer dakika harcayarak bu işe yedi saatini vermek ve işin tamamlanmasını beklemek mümkün değildir. Çünkü işin başına her oturuşta yapılacak iş tekrar gözden geçirilir, işe konsantrasyonun sağlanması için belli bir zaman harcanır ve beyinde oluşturulan eylem planı tam olarak gerçekleştirilemeden iş yarıda kesilerek başka işe geçilirse, bu işi tamamlamak üzere her harekete geçildiğinde işin tekrar anlaşılması için kısa bir gözden geçirme, plan kurma, daha önceden konuyla ilgili olarak beyinde oluşturulan bilgilerin hatırlanması gibi faaliyetler için tekrar tekrar zaman harcanacaktır. Bu da büyük bir zaman kaybıdır. Halbuki işin başına oturulduğunda, işi tamamlamak için gerekli zaman ayrılırsa bir seferde konu anlaşılır, yapılacak işler belirlenir ve eyleme geçilerek iş tamamlanır ve böylelikle gereksiz zaman kayıplarının önüne geçilmiş olur. Bir yöneticinin kendi kendini disipline etmesi ve işleri tamamlamak için gerekli asgari süreyi işi tamamlamak için ayırması önemlidir.

İşle ilgili aktivitelerin dışında, işle ilgisi olmayan bazı aktivitelerle de günlük hayatta karşılaşılmaktadır. Bunlar gerçekte yerine göre gerekli olmakla birlikte öz disiplin yokluğunda ise birer zaman tuzağına dönüşmekte ve verimliliğimizi etkilemektedir. İşe başlamadan önce çok önemli olmayan işlerle uğraşmak, gazetelere bir göz atayım demek ve çocuğun, eşin, komşunun kesintiye uğrattığı zamanlar hep kayıp zamanlardır.

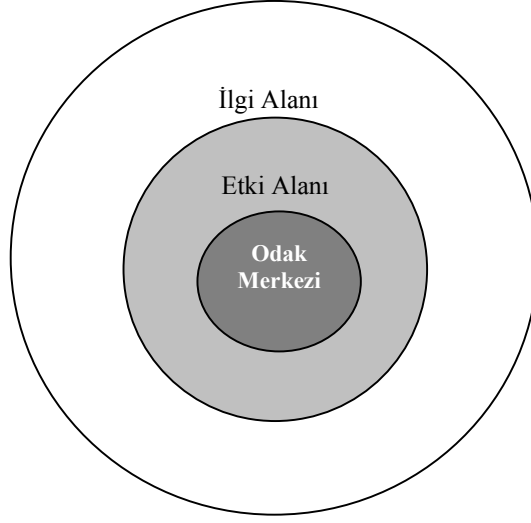
### 3.2.1.2 Bireysel Hedeflerin Belirsizliği

Hedef belirleme, varolan durumun dışına planlı olarak çıkma, insanın alışmış olduğu rahatlık kalıplarının ve alışkanlıklarının içinden çıkararak sınırlarını kaldırması ve kendine ulaşılacak yeni sınır noktaları belirlemesidir [24].

şu anda bulunulan yerin ve atılan adımların doğru yönde olduğunun anlaşılması için nereye gidildiğinin bilinmesi gerekir. Etkili bir hedefin odak noktası, yapılacak etkinliklerden çok, öncelikle sonuçlardır. Sonuçlar nerede olmak istediğinizi tanımlar, oraya nasıl ulaşacağınız konusunda bilgiler verir ve ulaştığınız anda da bunu size bildirir. Hedefler, abalarınızla enerjinizi birleştirir, bütün yaptıklarınıza amaç ve anlam kazandırır, sonuçta da günlük etkinliklere dönüşür.

Herkesin ilgilendiği konuları kapsayan bir “İlgi Alanı” vardır. Bir de bu ilgi alanı ’nın içinde yer alan “Etki Alanı” vardır. Burası gerçekten bir şeyleri etkileyebileceğiniz alandır. İlgi alanınızın içinde yer alanlara bakarken, gayet iyi görürsünüz ki, bazı şeyler gerçektende denetiminiz dışındadır. Ancak zaman ve enerjinizin en etkin kullanımı, odak merkezi denilen nc bir alan içindedir. Bu alanda hem ilgilendiğiniz, hem de etki alanınızın içinde kalan ve misyonunuza uyduğu gibi zamanı da gelmiş olan konular yer alır. Herhangi bir başka alan içinde zaman ve çaba harcamak etkinliğinizi azaltır. İlgi alanı içinde hareket ettiğinizde, temelde denetim ve etkileme yeteneğinizin dışında kalan şeyler için boş yere çaba harcamış olursunuz. Etki Alanı içinde çalıştığınızda, bazı yararlı şeyleri yapabilseniz de, bunların bir kısmı daha iyi bir hedefe ulaşmak pahasına yapılmış olabilir. Odak Merkezinizde yer alan hedefleri saptar ve gerekleştirirseniz, zaman ve abanızı en verimli şekilde kullanmış olursunuz [24].

Eğer hedefler llebilir, anlaşılabilir ve gerçekleştirilebilir nitelikte değillerse bireyin hedeflerini oluşturmak için göstereceği çabalar bir anlam ifade etmez. Yöneticilerin bireysel hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, etki alanlarını odak merkezli kullanmaları gerekmektedir.



Şekil 3.3 Odak Merkezi

### 3.2.1.3 Erteleme

Erteleme, yapılması gereken bir şeyi isteyerek ya da alışkanlıklarla, sonra yapmak üzere bir kenara bırakmak olarak tanımlanabilir [22].

Erteleme alışkanlığı en önemli zaman tuzaklarından biridir. Bütün zaman yönetimi uzmanları erteleme zaman kaybettirici bir davranış olduğu konusunda birleşmişlerdir.

“Bugünün işini yarına bırakmak, çoğunlukla işlerini yapmaktan çok, bu konuda konuşmayı ve düşünmeyi tercih eden insanların kötü bir alışkanlığıdır” [33, s. 22].

Öncelikli bir etkinliğin, daha az önceliği olan bir diğeri ile değiştirilmesine, olumsuz erteleme veya işi ağırdan alma denir [22].

Zor bir raporun hazırlaması gerektiği bilindiği halde, masayı düzeltmek gibi daha az önceliği olan bir işe zaman harcıyorsa, iş ağırdan alınıyor demektir. Erteleme

alışkanlığının pek çok nedeni vardır. Ancak bu atlatma stratejisi, sadece daha sonraki stresi arttırmaktadır.

Erteleme genellikle, kendi kendimizi adatmanın bir sonucudur. Bazı durumlarda önemsiz işlerin ertelenmesi yarar sağlasa da, yapılması gereken ve büyük öncelik taşıyan işleri ertelemek yapılması gereken işleri birbirinin üzerine yığar ve normalde alacakları zamanı ikiye, üçe katlayabilir. Çünkü her erteleme öncesinde işe bir kez göz gezdirilir ve iş üzerinde ilerleme sağlayacak bir çalışma yapılmadan iş ileriki bir zamanda yapılmak üzere tekrar yapılması gereken işlerin arasına konur. Her seferinde azar azar kaybedilen zaman toplamda büyük bir yekün tutar. Buradaki problem ertelenilen işlere ileride zaman bulunamaması ve bunların tamamlanamamasıdır. Bu işleri yapmaya zaman bulunsa bile, bu zaman çok kısıtlı bir zaman olacağı için arzu edilen etkinlik ve verim sağlanamaz. Zamanla biriken işleri yapmak için sahip olunan zamanın yapılması gerekenlere yetmeyeceği düşüncesi, motivasyonu yok eder ve stresi beraberinde getirir.

Bugünün işini yarına bırakan bir insan, aslında hep bir önceki haftanın işini yapmaktadır. Bugünkü iş yükünü yarına aktarmakla, yalnızca işler depolanmış olur ve ertesi gün haftanın en yoğun günü olur [33].

Ertelenilen işlerin çoğu, sevimsiz işler kategorisinde değerlendirilen işlerdir. Sevimsiz işler zordur ve genellikle ertelenir. Kolay ve zevkli işler pek fazla ertelenmez. Hoş olmayan işleri ertelemek ise onları ortadan kaldırmaz, sadece kişinin endişe düzeyini artırır. Çünkü yapılması gereken işler hala oradadır ve kişinin sınırlarını sürekli germektedir. Pek çok insan, şu anda neyi yapmanın daha önemli olduğunu düşünmek yerine, kendilerine şu anda ne yapmak istediklerini sorarak, ertelemeciliğe sürekli fırsat yaratırlar. Önemli olan ön planda tutulursa, kişi amaçları için anlamlı olana yoğunlaşabilir. Ertelenmesi muhtemel olan bir işin üzerine tam anlamıyla eğilinildiğinde, sevimsiz başlayan işin ulaşılmak istenilen hedefe doğru kat ettiği mesafeye bağlı olarak tam tersine dönüşebileceği görülecektir.

Erteleme genellikle Şu nedenlerden kaynaklanır [23, 24]:

- bazı işlerin hoŐa gitmemesi,
- işin sonuçlarının beklenildiği gibi çıkmayacağına olan inanç,
- işin nasıl yapılacağının bilinmemesi,
- Önceliklerin belirlenmesinde kararsızlık,
- zor işlere başlama konusunda duyulan çekingenlik,
- tembellik,
- kayıtsızlık,
- unutkanlık.

Nedeni ne olursa olsun, erteleme ölümcül bir zaman hırsızıdır. Erteleme bireyin kendi kendini aldatmasının bir sonucudur. Bir işi zamanında yapmak yerine uygun olup olmayacağı bilinmeyen başka bir zamana bırakmak tamamen kendimizi zamanın akışına bırakmak ve tüm riskleri gözü kapalı kabul etmek demektir. Çünkü zamanla ertelenen işler, işlerin tamamlanma tarihine yaklaŐıkça yapılması gereken acil işler arasına girecek ve ertelene ertelene yığılan ve aciliyetleri artan işleri tamamlamak mümkün olmayacaktır. Öncelikli işler ve acil işler bölüm “3.2.1.12 nceliklerin Belirlenmesi” konusunda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

#### **3.2.1.4 Sağlıksız alıŐma Ortamı**

Çalışma ortamının düzenli, sessiz, havadar, iyi ısıtılmıŐ veya iyi soĐutulmuŐ olması, aydınlatması, duvarların rengi, eŐyalar ve odanın dizaynı, konumu gibi faktörlerin hemen hemen hepsinin insanın verimini etkilediği bilinmektedir [24].

Yönetim, yöneticilerin ve yöneticilerin başarıya ulaşmasını sağlayan çalışanların verimliliğini arttırmak amacıyla iŐyerinin fiziksel koŐullarını düzenlemelidir. Çalışma ortamının sağlıksız olması yöneticinin ve çalışanların zamanını etkin kullanmasına engel olabilir.



### 3.2.1.5 Dağınık Masa ve Büro Düzeni

Dağınık büro ve masa düzeni zamanın etkin kullanılmadığının bir belirtisidir. Bunun nedeni ise plansızlıktır. Karışıklık ve düzensizlik bireyin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, verimliliğinin azalmasına, dikkatinin dağılmasına, yorgunluğa, strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır [22].

Düzensizlik, boşa geçen zamanların en büyük suçlusudur. Düzensizliğin en büyük göstergesi kişinin çalışma mekanıdır. Zor ve sıkıcı işler, okunmamış raporlar, tamamlanmamış işler ve önceki aylara ait okunması gereken dergi, makale vb. pek çok doküman masanın üzerinde sürekli birikir. Masanın üzerindeki kağıtları aramaktan ya da gereksiz şeyler arasında yer açmaya çalışmaktan ve önemli dokümanların, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere konulması ve bunları aramak için zaman kaybedilmesi gibi dağınık masa ve büro düzeninden kaynaklanan düzensizlikten dolayı büyük zaman kaybedilir. Kişinin masası, üstünde bir şeyleri sakladığı yer değil, çalışmalarını gerçekleştirdiği yerdir. Bu sebepten dolayı yöneticiler, masalarında sadece gerekli olan evrakları bulundurmamalıdır. Masanın üzerinde bulunan gereksiz kağıt ve doküman yığını, yönetici üzerinde baskı yapar, gerginliğini artırır. Yöneticilerin en önemli alışkanlıklarından birisi, masalarını gereksiz evrak yığınlarından bir an önce temizlemek ve gerekli evrakları da en azından düzenli bir şekilde bırakmak olmalıdır.

### 3.2.1.6 Kırtasiyecilik

Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımı, hiyerarşik yapıyı katı kural ve ilkeleriyle savunmuş ve yazılı iletişime ağırlık vermiştir. Hiyerarşik görevler arasında kurulacak ilişkiler yazılı iletişime dayandırılır ve bu belgeler birer kanıt olarak dosyalarda saklanır [24].

Bürokrasi yaklaşımında, bir kurumda hiyerarşik basamaklar fazladır, yazılı iletişime aşırı yer verilir ve biçimsel kurallar katı olarak uygulanır. Kırtasiye akışının

minimumuna düşürülmesi, katma değer sağlamayan gereksiz işlerin elenmesi ve bilgisayar ortamında çalışılması bürokrasiden kaynaklanan zaman savurganlığını önemli ölçüde azaltacaktır.

İş yaşamında çalışma saatlerinin çok büyük bir bölümü; hazırlanma, yazma, okuma, dosyalama gibi kırtasiyecilik işlerine gitmektedir. Ayrıca dosyalanan dokümanların büyük bir bölümüne tekrar bakmak hiç mümkün olmamaktadır. Çoğu yöneticinin masası kağıtlarla kaplıdır. Bu da genellikle gecikme, işin yavaşlaması ve üretkenliğin sınırlanması anlamına gelmektedir. Fakslar, bilgisayar çıktıları, bilanço raporları, fotokopiler, gazeteler, dergiler, raporlar v.b. katlanarak çoğalmaktadır. Bu kırtasiye kalabalığı sistemli bir şekilde düzenlenmediği ve işe yaramayanlar atılmadığında karışık bir durum sergileyerek yöneticinin verimliliğini kısıtlamaktadır.

### **3.2.1.7 Hayır Diyememek**

Etkin zaman yönetimi konusunda en etkili yöntemlerden birisi “hayır” diyebilmektir. Hayır diyemedikleri için kendi işlerinin dışındaki işleri yapan yöneticiler kendi işlerini yapmak için zaman bulamayacaklardır.

Zamanı etkili kullanmak isteyen bir yönetici ”hayır” demeyi bilmelidir. İster çalışan isterse yönetici olsun, eğer bireyler hayır demeyi başaramıyorsa birbirinden bağımsız pek çok işle uğraşmak zorunda kalacak, zaman kısıtı artacak, sahip oldukları zaman yetersiz kalacak ve sonuç olarak her bir işin sadece birer parçasıyla ilgilendikleri için hiçbir işi tam olarak bitiremeyeceklerdir. Etkili zaman yönetiminde en önemli kuralın başlanmış işi bitirmek olduğu buraya kadarki bölümlerde yer yer vurgulandı. Yarım kalmış iş, boşa harcanmış zaman demektir.

Yöneticiler öncelikle kendileri için nelerin daha önemli olduğuna karar vermeli ve sonra da diğer işler konusunda nazik ve gülümseyerek fakat özür diliyormuş gibi davranmadan, hayır deme cesaretini göstermelidirler. İnsanlar her zaman bir şeylere

hayır derler. Eğer bireyler gerekli durumlarda hayır demeyi beceremiyorlarsa, üzerlerine aldıkları işlerden dolayı azalan zamanlar, sadece kendilerinin yapabileceği veya kendilerinden asli görevleri gereği yapmaları beklenen işlere zaman ayırmalarına engel olacak ve bu işler istenilen kalitede tamamlanamayacaktır. Sonuç olarak birey, ne evet dediği ve hiç gereği olmadığı halde üzerine aldığı işleri, ne de asli görevi gereği yapması gereken işleri hakkını vererek tamamlayabilecektir. Bu durumda diğer insanların gözünde hiçbir işi tam olarak beceremeyen bir insan konumuna düşecektir. Hayır deme yeteneğine sahip olmayan bir yönetici daima gereksiz ziyaretçiler, gereksiz telefonlar, gereksiz iş yükü gibi bir çok kesinti ile karşı karşıya kalacak ve zamanını etkin olarak kullanamayacaktır, dolayısıyla sadece kendisinin yapabileceği katkıdan örgütü mahrum bırakacaktır.

### **3.2.1.8 Aşırı Sosyal İlişkiler**

Doğal olarak herhangi bir yerde olduğu gibi iş ortamında da sınırlı ölçüde sosyalleşme olağan karşılanır. İyi ilişkilerin kurulmasını sağlar ve yaşama tat katar. Fakat aşırı sosyalleşme bir zaman tuzağıdır [25].

Bir örgütte doğal iletişim kanalları geliştikçe, işle ilgili olmayan söyleşiler dikkat çekici yoğunluğa ulaşır. Çalışanların bir robot gibi sosyallikten uzak bir biçimde çalışması beklenemez. Ancak bazı kişiler sosyal ilişkilere özellikle ağırlık verir ve en verimli çalışma saatlerini kapsayan sabahın ilk saatlerini sohbet ve dedikodu ile geçirmeyi tercih ederler. Bu bireyler kendi zamanlarını öldürmekle kalmaz, aynı zamanda başkalarının da etkin çalışma saatlerini çalarlar.

İşlerinde ilerleyen kişiler, aşırı sosyallik tuzağına dikkat etmelidirler. Ancak anti sosyal bir kişilik olmaktan da kaçınılmalıdır. Bir örgütte belli bir süreden beri çalışıyorsanız, bir arkadaşınızla iş ortamında yapacağınız kısa sohbetlerin aşırı sosyalleşme demek olmadığını belirtmekte yarar vardır.

### 3.2.1.9 Kararsızlık

Karar verme, bir kişinin tek başına veya başkalarıyla birlikte sorunları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme, bu alternatifleri karşılaştırma ve aralarından birisini seçme işidir. Yöneticilik işinin “karar verme” olarak tanımlanmasına ve “en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir” denmesine rağmen bazen yöneticiler, kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadırlar [24].

Yöneticilerin karar verme ile ilgili rolü, girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak, hali hazır işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetleri içermektedir. Karar vermek için ayrılan zamanın miktarı çoğunlukla önemli bir etmendir. Yöneticiler bir karar vermeden önce tüm alternatifleri analiz etmek ve değerlendirmek için önemli ölçüde zamana sahip olmak isterler. Ancak çok azı bu olanağa sahiptir. Kararlar zaman baskısı altında alınmaktadır. Kararlardan etkilenecek bireyler, kararları uygun bir zamanda öğrenmek isterler. Üstelik öğrendikleri bu kararları kendi astlarına da iletebilme sorunları vardır [22].

Yöneticileri kararsızlığa sevk eden başlıca faktörleri, şöyle sıralayabiliriz [24]:

- Yönetici amaç belirlemek veya sorun tanımlamak için gerekli bilgidен yoksun ise karar verme sürecini işletmiyor olabilir.
- Amaçlar veya sorunlar net olarak tanımlanmadığı için alternatifler arasında seçim yapmak güç olabilir.
- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak olabilir.
- Seçim kriterleri belirsiz olabilir.
- Çözüm alternatiflerinin birbirine çok yakın olması halinde yönetici aralarında tercih yapmakta güçlük çekebilir.
- Yönetici vereceği kararın uygulamada çıkaracağı güçlükler nedeniyle tercih yapmakta zorlanıyor olabilir.

- Yönetici risk almak istemeyebilir. Dolayısıyla riski yüksek alternatifler karşısında seçim yapmakta zorlanabilir.
- Yönetici kişilik özellikleri itibariyle kendisini belli bir yöne kanalize edemeyen, kararsız bir insan olabilir.
- İşletme içi politika ve güç mücadeleleri yöneticiyi tercih yapmakta çekimser bırakabilir.
- Olayı yaşayan ve yakın olan kişi ile karar vericinin birbirinden uzak olduğu durumlarda, karar verici durumundaki yönetici olayın veya durumun özelliklerini tam bilemediği için kendi önceliklerine göre seçim yapma eğilimine girebilir.
- Hata yapmak dolayısıyla eleştirilmek korkusu bazen yöneticileri kararsızlığa sevk edebilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir. Bu nedenle yönetici tercihi yapmakta çekimser davranabilir.

Bu ve benzeri nedenlerle, yöneticiler kararsız kalacaktır. Yönetimde kararsızlığın en önemli sonucu, tüm bu kararsızlık süreci boyunca zaman maliyetinin işlemedir. Verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek, daha fazla kaynak ve ek zaman gerektirecektir. Kararsızlık süreci boyunca işleyen zaman içerisinde sorunlar birikeceği için daha karmaşık hale gelecektir.

### **3.2.1.10 Mükemmeliyetçilik**

“Daha iyi, iyinin düşmanıdır” denir. Bazı insanlar çok titiz ve kılı kırka yararak çalışırlar. Her zaman mükemmelin peşinde koşmak bir ideal olarak güzel karşılanabilir. Ancak aşırı mükemmeliyetçi bir eğilim aşırı zaman kaybını kaçınılmaz kılacaktır. Önemli olan doğru işi ilk defada ve hızlı bir biçimde yapmaktır [24].

Mükemmeliyetçilik, değerlerin % 80 'i, çabanın son % 20 'lik kısmından geldiği zaman yararlıdır [34].

“Her şey iyi yapılmalıdır. Kendinize bunun nedenini sorun. Bir şeyi yeterince yapmak nasıl olur? Her şeyi mükemmel yakın veya mükemmel yapmak istiyorsanız, bu işlerin mükemmelliğe ihtiyacı olmadığı sadece yeterli düzeyde yapmanın yeterli olduğu fikri sizi rahatsız edebilir. Bazı işleri ancak yapabileceğiniz kadarıyla yapabilirsiniz ve öyle yapılmalıdır. Uçaklar uçabilmeli, trenler raylar üzerinde gidebilmeli, binaların ısı yalıtımı iyi olmalıdır, ancak ikinci sınıf bir cerrahi ameliyat kabul edilebilir değildir” [35, s. 152-153]. Bu noktada yapılması gereken fayda ve maliyet analizidir. İşler bize minimum maliyeti ve maksimum faydayı sağlayacak kadar iyi yapılmalıdır. Daha fazlasına gerek yoktur.

Hepimiz yaptığımız işin iyi olmasını isteriz. Aynı şekilde yaptığımız planların da yolunda gitmesi en büyük arzumuzdur. Ne var ki bazen işler istediğimiz gibi gitmeyebilir. Bazen de kendimizden yapacağımız işler konusunda insan üstü bir potansiyel bekleyebiliriz. Hedeflerimiz hiç de gerçekçi olmayabilir. İşte hedeflerimizin ve beklentilerimizin gerçekçi olmaması ve yaşamda olayların bazen istediğimiz gibi gitmeyebileceğini hesaba katmama gibi durumlar bizim mükemmeliyetçi olduğumuzun en büyük göstergeleridir. Mükemmeliyetçi kişi, işler yolunda gitmediğinde büyük bir düş kırıklığı yaşar, işleri bırakır, umutsuzluğa kapılır. Yine böyle bir kişi, kendine gerçekçi olmayan hedefler belirlediğinden, yaptığı işlerden bir türlü tatmin olmaz, yüksek beklentileri nedeniyle harekete geçemez. Böylece de iyi yapabileceği şeyleri, mükemmel başarmak adına ya yapabileceğinden daha kötü yapar ya da hiç yapmaz. Zaman yönetiminde de mükemmel bir zaman planlayıcısı olmak gibi bir hedefe sahip olmak, kısa bir süre sonra düş kırıklığı yaşamak ve vazgeçmekle eşanlamlıdır. Hedefleri belirlerken esnek olmak ve olası aksilikleri göz önünde bulundurmak önemlidir [36].

### **3.2.1.11 Açık Ofis Politikası**

Açık ofis politikası, bir yöneticinin her an görüşmeye hazır durumda bulunmasıdır. Bireyin iş alanı dışında neler olup bittiğini öğrenme isteği, bütün

ziyaretçilere kapıları ardına kadar açmaktadır. Ayrıca açık ofis politikası bazı yöneticiler için övünç kaynağı olmaktadır. Bu yöneticiler, "benim kapım her zaman herkese açıktır" anlayışı ile diğer yöneticilerden farklarını ortaya koymaktadırlar [22].

Yöneticiler, çalışanlarla ilişkilerini sıcak tutmak, daha rahat bir çalışma ortamı oluşturmak, her zaman ulaşılabilir olmak, astlarını tanımak, açık ve kesintisiz iletişim sağlamak ve benzeri amaçlarla açık ofis politikası izlemektedirler. Bu amacı doğru fakat yöntemleri yanlış olan bir davranış biçimidir [22].

Bu politikanın nasıl başladığını anlamak zor değildir. Bu görüş, üstlerin yaklaşılması zor kişiler olmadığını göstermek amacıyla, bireylere dayalı yönetime doğru bir eğilimdir.

Açık ofis politikasının yöneticinin çalışan üzerindeki etkinliğini kısmen arttırdığı söylenebilir de, bu uygulama yanlış kullanılırsa, umulanın tam aksine yöneticinin etkinliğini bozabilir. Astlarını tanıma, açık ve kesintisiz iletişimi sağlamak için gerekli olan bu politika, zamanla yozlaşarak, her gelen geçen için uğradığı ve yöneticinin dikkatinin dağılmasına ve çalışmalarının kesintiye uğramasına neden olan bir politikaya dönüşebilir. Bunu önlemek için fiziksel anlamda açık ofis politikasından vazgeçilerek bunun yerine her an olmasa bile belirli zaman dilimlerinde kendisine ulaşılabilir yönetici politikası izlenmesi daha doğru olur. Böylelikle yönetici çalışmalarını, bu planlı kesintiler dahilinde konsantrasyonunu kaybetmeden gerçekleştirebilir. Başkalarına ayırdığınız saatlerde ise, zaman yutan kesintileri kabul ediyorsunuz demektir.

Açık ofis politikası, ziyaretçi akını ve iş yaptırma isteklerini de beraberinde getirecektir. Ziyaretçiler elenmediği ve randevu sistemi ile düzenlenmediği zaman özellikle bazı önemli noktalardaki yöneticiler için bir kargaşa ortamı doğacaktır.

Yöneticilerin zaman olarak çok fazla bölünmesi, önemsiz veya ilgisiz konuşmalar ve nezaket gereği ikramlar nedeniyle önemli işler ile ilgilenecekleri zamanın

azalması, bu politikanın kaçınılmaz sonucudur. Ayrıca bu politika nedeniyle görüşme yapılmak istenmeyen bireylerle görüşmek zorunda kalınması, dolayısıyla programda olmayan ya da amaçlarla ilgili olmayan konularla ilgilenilmesi zaman israfına neden olmaktadır [22].

### 3.2.1.12 Önceliklerin Belirsizliği

“Çok az insan nereye gittiğini bilmeksizin bir seyahate çıkar. Ama ne yazık ki, çoğumuz bunu kendi hayatımızda yaparız ve bundan dolayı bir amaçsızlık ve tatminsizlik duygusu yaşar, sık sık hedefsizlikten dolayı moral bozukluğu yaşarız. İşte ve evde o kadar meşgulüzdür ki, kafamızı kaldırıp, niçin başarmak istediklerimizi başaramadığımıza dair düşünmek için vakit bile bulamayız” [29, s. 29].

“Hedeflerinizi, amaçlarınızı olabildiğince açık ve kesin olarak saptayamazsanız zamanınızı etkili bir şekilde yönetemezsiniz. Pek çok kuruluş ve iş grupları görevlerinin asılını ve özünü tam olarak kavrayamadıkları için, çalışma amaçları yalnızca günlük faaliyetlerdir” [33, s. 33].

Yöneticilerin sahip olduğu zaman, bilincinin ya da hayal gücünün ürettiği bütün işleri yapması için yeterli değildir. Bu nedenle yapılacak işler öncelik ve önem sırasına göre gerçekleştirilmelidir. Yöneticiler, kendileri için öncelikli olmayan işlere odaklandıklarında asıl işlerini etkileyecek olan konulara zaman ayırmazlar. İşleri yaparken öncelik ve önem sırasına dikkat etmemek, acil işlerle önemli işleri birbirine karıştırmak plansızlığın bir sonucudur ve bireylerin etkinliğini azaltır. Zamanı verimli kullanmak yeterli değildir. Sahip olunan zaman, öncelikli işleri gerçekleştirmek için kullanılmalıdır. En öncelikli işlerin, yapılacaklar listesinin en üstünde olduğundan emin olunmalıdır ve bu konuda sık sık yeniden değerlendirme yapılmalıdır. Zaman tuzaklarına yakalanmadığı halde, elindeki zamanı öncelikli işler için değil de daha az önceliğe sahip işler için kullanan bir bireyin sağlayacağı katma değer daha azdır. Zaman yönetimindeki amaç ise sağladığımız katma değer maksimum olmasıdır.



Önemli işlere öncelik verme çabası, bizi yönlendiren iki güçlü alet arasındaki zıtlıkla nitelenebilir: saat ve pusula. Saat, bizim taahhütlerimizi, randevularımızı, programımızı, hedeflerimizi ve etkinliklerimizi temsil eder. Pusula ise vizyonumuzu, değerlerimizi, ilkelerimizi, misyonumuzu, vicdanımızı, yönümüzü simgeler. Mücadele, saat ile pusula arasında bir boşluk oluştuğunu hissettiğimizde; yani, yaptığımız işler yaşamımızdaki en önemli şeylere katkıda bulunmadığı zaman başlar [24].

Günlük işlerini önceliklerine göre yazılı bir biçimde planlamayan yöneticiler, önemli işlerin ertelenmesine, zamanın verimsiz alanlarda kullanılmasına ve dolayısıyla zaman israfına neden olmaktadır [22].

### **3.2.1.13 Stres ve Zaman Baskısı**

Bireyin esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik etkiye stres denir. Diğer bir ifadeyle stres, işyerinde veya çevrede yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlardan çıkan belirtileri kapsamaktadır [22].

Zamanını kötü kullananların içine düştükleri sıkıntı stresi beraberinde getirir. Bireyler en çok çalışma ortamında stresle karşılaşmaktadırlar. Stres, organizasyon içinde çalışanların aşırı iş yükü taşımaları, sorumluluklarını yeterince yerine getirememeleri, çalışma ortamlarının uygun olmaması gibi durumlardan dolayı oluşmaktadır. Ayrıca organizasyon içinde izlenen politikalar da çalışanlarda ve yöneticilerde strese neden olmaktadır [22].

Örgütsel stres faktörlerinden en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olması çalışan üzerinde stres oluşturur. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yaptığı bilinmektedir. Çalışanın rolü, iş amaçları ve sorumluluklarının

açık olmaması da rol belirsizliği stresini oluşturur. Belirsizlik veya zaman baskısı altındaki işler de birer stres faktörüdür [24].

Zaman baskısını en çok A tipi kişilik özellikleri taşıyanlar hisseder. A tipi kişilik özelliği taşıyanlar; yarışmacı, duygusal, işkolik, sabırsız, aceleci, hep koşuşturan bir görüntü sergilerler. B tipi kişilikler ise, her şeyi dert edinmeyen, sakin, ağır çalışan, sosyal ve sağlığına önem veren kişilerdir. A tipi kişilerin yaşamı kronometreye bağlı olup hızlı hareket eden, fakat yıpranan bir motora benzetilebilir [24].

Stresli zaman kullanımı ve verimli zaman kullanımı arasındaki fark Tablo 3.6 'da gösterilmiştir [23].

Tablo 3.6 Stresli ve Huzurlu Zaman Kullanımı

<b>Stresli Zaman Kullanımı</b>	<b>Huzurlu Zaman kullanımı</b>
- Düşük verimlilik ve etkinlik	- Yüksek verimlilik ve etkinlik
- Kalıplaşmış çözümler	- Yaratıcı çözümler
- Katı davranışlar	- Esnek davranışlar
- Durum ve ihtiyaçlara alışılmış tepkiler	- Gerçek durum ve ihtiyaçlara yönelik tepkiler
- İşlerin nasıl yapıldığına önem verme	- Nelerin yapıldığına önem verme

Stresli Kişilik Özellikleri şu şekildedir [37]:

- Yeme, içme, konuşma, yürüme ve bunun gibi eylemlerde öteki insanlara göre oldukça hızlıdır.
- Genel olarak sabırsız ve acelecidirler.
- Aynı anda iki veya daha çok işi düşünme ya da yapmak da bu kişilerin özellikleri arasındadır.

- Birkaç saatlik bir dinlenme anı veya bir tatil bu kişilerde suçluluk duygusu oluşturur.
- Bu kişiler rekabetten korkmaz ve inatçıdırlar.
- Çevresindeki güzellikler ve ilginç şeyler bu tür davranış biçiminin ağır bastığı bireyler için çok anlam taşımazlar ve hatırlanmazlar.
- Bu tip insanlar iş yaşamını, başarılarını ve olayları sürekli olarak rakamlarla anlatmaya çalışır.
- Bu davranış biçimini sürekli titrek ve sinirli hareketlerle çevreye de yansıtırlar.

#### **3.2.1.14 Acelecilik**

Bazı bireyler zaman baskısından hoşlanırlar. Bunlar aceleci bir tavır takınarak kendilerini sürekli olarak bir şeyler yapmak zorunda hissederek. Bu kişiler A tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireylerdir. A tipi kişiler en iyi kriz atmosferinde yaşayabilirler ve bu atmosferi sürekli kılmak için ellerinden geleni yaparlar. Önlerine işi yetiştirmeleri gereken bir tarih olmadan hiçbir işi tamamlayamazlar. Böyle bireyler işi yaparken öğrenirler. Öğrenme ya da gelişim için asla zaman ve enerjiye sahip değillerdir [22].

Aceleci tavır zaman yönetimine ters düşmektedir. Zamanlarını iyi yöneten ya da kullanan bireyler, işlerini belirli bir plan ve programa göre gerçekleştirdikleri için aceleci ve telaşlı olmazlar. Acelecilik zamanı iyi yönetememenin hem nedeni hem sonucudur. Aceleci bir yaklaşımla işler yürütüldüğünde, yapılan işlerin hedeflerle uyumlu olup olmadığının, doğruluğunun, öncelik sırasının üzerinde düşünmeye vakit kalmaz. Hızlı bir biçimde işler yapılmaya başlanır ancak işin belirli bir aşamasında veya iş bitiminde istenilen sonuçlara ulaşılamamışsa yanlış iş yapmanın bedeli harcadığımız zaman ve buna bağlı maliyet olacaktır. O halde acelecilik zaman kaybettiren ve bizi risk almaya zorlayan bir yaklaşımdır.

### **3.2.2 İşten ve Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

#### **3.2.2.1 Telefon Görüşmeleri**

Telefon etkili bir iletişim aracıdır ve modern dünyanın vazgeçilmezidir. Taraflar arasındaki arayı kapatarak ve karşılıklı iletişim süresini kısaltarak bireylere çok büyük zaman tasarrufu sağlar. Ancak, zaman kazandıran telefonun gereksiz kullanımı, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir.

Zaman kaybına neden olabilecek telefon alışkanlıklarından önemli olan bazıları şunlardır [24]:

- fazla gevezelik,
- mesajları yazmak için kalem ve kağıt bulundurmamak,
- söyleyeceklerinizi önceden hazırlamamak,
- kesin ve açık cevap vermemek,
- gelen bütün telefonlara cevap vermek zorunda olmak,
- zor insanlarla meşgul olmak zorunda kalmak,
- acil bir projenin ortasında gelen telefona cevap vermek zorunda kalmak,
- iyi dinlememek,
- telesekreterin nasıl kullanılacağını bilmemek.

#### **3.2.2.2 Beklenmeyen Ziyaretçiler**

Yöneticiler örgütlerde zamanlarının önemli bir bölümünü, yüz yüze görüşme isteği ile kuruluş içinden ya da kuruluş dışından gelen ziyaretçilere ayırır. Kuruluş içinden ve kuruluş dışından gelen ziyaretçilerle yüz yüze iletişimle doğrudan bilgi alışverişinde bulunulduğunda, zaman kazanılabilir. Ancak, iletişim tarzı, ziyaretçi kabul etme biçimi, ziyaret sırasındaki tutum ve davranışlar ya da ziyaretçilerin görüşmeyi uzatma çabaları, zamanın boşa harcanmasına neden olur [23].

Beklenmeyen bir ziyaretçi zaman programının akışını bozar. Çünkü o ziyaretçiye ayrılan zaman, zaten başka bir iş için ayrılmıştır ve beklenmeyen bir ziyaretçi tüm çalışma planını kesintiye uğratacak ve ziyaret süresi kadar bir zamanı çalacaktır. Bu nedenle önceden planlanmamış bu ziyaretçi akınının mümkün olduğunca önüne geçilmelidir.

### 3.2.2.3 Yetki Devrinden Kaçınma

“Yetki devri organizasyonda yetkilerin aşağı kademelere kaydırılmasıyla sağlanan bir organizasyon faaliyetidir. Yetki devri ile astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanabilir. Yetki devri sadece bazı görevlerin yapılması için karar verme yetkisinin alt kademelere bırakılması değil aynı zamanda astların yetiştirilmesidir” [38, s. 278].

Çoğu kez bir çok yöneticinin yetki ve görev devretmemesinin nedeni, işi kendisinin yapmasının, bir elemanın bunu hazırlamasından daha kolay olduğunu düşünmesidir. Kısa vadede bakıldığında, bir elemanın bir işi yapmayı öğrenmesi ve bunu etkili bir biçimde yürütecek yeterliliğe erişmesi uzun bir zaman alacaktır. Eğitim ve eğitimin sonraki denetleme süresi de oldukça uzundur. Eğer kritik ve çok acil bir iş o an için sadece yönetici tarafından yapılabilecek durumdaysa o işi yönetici yapıp bitirmelidir fakat sonrasında aşağıdaki şu soruları yönetici kendisine sormalıdır:

- Bu iş başkasına devredilebilir mi? Devredilirse kime devredilebilir?
- Bugün işe gelmeseydim bu iş yapılır mıydı? Yapılmazsa ne olurdu?
- Bu işi benim yapabileceğimden daha az sürede yapabilen birisi var mı?
- Bu işi benim yapabileceğimden daha ekonomik yapabilen birisi var mı?
- Bu iş, işi yapacak olan bireyin gelişmesine katkıda bulunabilir mi?

Eğer bu sorulara verilen yanıtlar “evet” ise, o iş bir başka çalışana bırakılmalıdır. Bu sorulara verilen yanıtların “hayır” olması durumunda ise yetki devri gereksizdir.

Yöneticinin kendi yetkisi dahilinde olan ve yalnızca kendisinin nasıl yapılacağını bildiği işleri yine kendisinin yapması kısa vadede yöneticinin zamanının daha verimli kullanılması gibi görünebilir, ancak uzun vadede verimsizlik ve etkin olamama söz konusudur. Etkinliği arttırmak için, bir yönetici astlarına devredilecek sorumlulukları ve yetkileri devretmelidir. Bu işi yapabilecek uygun personel bulunup yetki devri gerçekleştirilmelidir. Belli bir sürenin sonunda toplam zaman kazancına bakıldığında bunun daha etkili bir yöntem olduğu görülecektir. Ayrıca örgütteki iş dağılım dengesi de bu sayede daha da olgunlaşacaktır. Çünkü yönetici tüm işleri kendi yaparak, onları mükemmelleştiremez. Bu çok değerli bir kıt kaynak olan zamanın verimsiz kullanılması olur. Bu işi yapabilecek uygun bir personelin bulunması veya yetiştirilebilecek durumda olması seçeneği varken tüm iş yükünü üzerine almak ve verimliliğini düşürmek, bir yönetici için yersiz bir yaklaşım olacaktır.

Yetki devrinin en önemli yararlarından biri, kuşkusuz yöneticiyi rutin aktivitelerden kurtararak daha önemli işler için ona zaman kazandırmasıdır. Planlama, koordine etme, başkalarının ilerlemesini gözden geçirme, ortaya çıkan problemleri çözme, astlarını geliştirme gibi aktiviteler önemli yönetsel aktivitelerdir. Böylesi aktiviteler, her zaman emek yoğun olmasalar bile, büyük miktarda düşünme, beceri ve zaman gerektirir [24].

Yetki devrinin ilkeleri şöyle sıralanabilir [38]:

- Yetki ve sorumluluğun denk olması: Yetki devrinin başarılı olabilmesi için asta verilen yetki ve sorumluluk denk olmalıdır. Asta görev verildiği zaman görevin gerektirdiği kadar yetkinin organizasyon faaliyetinin yürütülmesi için asta verilmesi gerekir.
- Komuta birliği sağlanmalıdır: Organizasyondaki sorunların başında komuta birliğinin bozulması gelir. Her astın bir üste bağlanması ve ondan emir alması sağlanırsa yetki kargaşası önlenmiş olur ve herkes sorumluluğunun gerektirdiği çalışma düzenine girer.

- Sorumluluk devredilmez: Yetki devri ile astlara görevler verilir ve bunun sonucu bazı sorumluluklar yüklenir. Ancak sorumluluk yüklenirken yetki esas nerede ise sorumluluk orada kalmaya devam eder. Yetki devreden bir üst bu işlemle ilgili olarak daha üst makama karşı sorumluluğundan kurtulamaz. Bazı yöneticiler yetki devrinden sonra işin yapılmasıyla ilgili sorumluluktan kendisini kurtaramayacaklarını düşünmek yerine sorumlu başkalarını tayin ettikleri düşüncesiyle sorumluluktan kurtulduklarını düşünürler. Diğer taraftan astlar kendilerine yetki devredildiğinden kendilerini tek sorumlu olarak görürler ve üstlerine danışma ihtiyacı duymazlar. Organizasyonda bölümlere ayırmaya gitme bir bakıma yetkilerin ve sorumlulukların dağıtılması demektir. Finansman bölümü kurmak, finansal görevlerin yürütülmesinin bu bölüme verilmesi ve gerektiği kadar yetki ve sorumluluğun devredilmesi demektir. Bu durum diğer bölümler içinde geçerlidir. Bu bölümler ikincil bölümlere bazı yetki ve sorumlulukları devredebilir. Bu sistem yönetimin daha aşağı kademelerine doğru inebilir. Genel müdür yetkilerinin bir kısmını yardımcılara ve yardımcılarını yetkilerini bölüm müdürüne devretmişse bu genel müdür yardımcılarının genel müdüre karşı olan sorumluluğunu kaldırmaz. Genel müdür yardımcılarını bir sorun çıktığında aradan çekilmek suretiyle genel müdür ile bölüm müdürünü karşı karşıya getiremez.

#### **3.2.2.4 Gereksiz Toplantılar**

Yetki ve sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma, yaratıcılığı ortaya çıkarma gibi bir çok fonksiyonu yerine getirmek amacıyla yöneticilerin çalışanlarıyla bir araya gelerek yaptıkları karşılıklı fikir alış veriş toplantıları olarak adlandırılmaktadır.

Toplantılar, her düzey yöneticinin sık sık yerine getirmek zorunda olduğu en önemli görevlerden birisidir. Örgütsel kademelerde yukarı doğru gidildikçe toplantıların sayısı artar. Genel müdür zamanının önemli bir kısmını toplantılarda geçirir.

Yapılan toplantıların çoğu aslında hiç yapılmaması gereken ve aşırı iletişim ihtiyacından doğan zorlama toplantılardır. Bunlar arasında, yöneticinin karar veremediği ya da vermek istemediği durumlarda yaptıkları toplantılar ilk sırada sayılabilir. Toplantılar doğru organize edilip yönetilmezse büyük bir zaman tuzağına dönüşür. Konu ile ilgisi olmayan şeyler söyleyenler, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü elinden kaçıran toplantı başkanı, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, yöneticinin değerli zamanına el koyan olgulardır.

Toplantı türleri şu şekilde sınıflandırılabilir [33, s. 113]:

- Brifing: Brifing, bir yönetici tarafından astlarını belirli bir işi üstlenmeleri konusunda yöneltmek için ya da ilerdeki davranışlarını belirleyecek stratejileri tanıtmak amacıyla düzenlenen toplantıdır.
- Danışma Toplantısı: Bu tip toplantılarda bilgi alışverişi yapılır. Sonunda bir karara varılması gerekmez.
- Kurul Toplantısı: Kurul toplantısı, eşit konumda ve profesyonel bilgi ya da becerileri olan kişiler arasında düzenlenir. Özellikleri: oy birliği ile verilen kararlar, görüş farklılıklarını konuşarak çözümlenmek şeklindedir.
- Komite Toplantısı: Çeşitli çalışma gruplarının temsilcilerinin az çok aynı konumda, bir araya gelip ortak ilgi odakları üzerinde konuşup bazı kararlar vermeleri için düzenlenir.
- Görüşme Uzlaşma toplantısı: Bu toplantı da farklı görüşlere sahip farklı ilgi grupları bir araya gelir, fakat verilen kararlar oylamadan çok pazarlık usulüyle elde edilirler.



Toplantıların temel fonksiyonları aşağıdaki gibidir [22]:

- Toplantılar, bir ekibin, grubun veya birimin tanımlanmasını sağlar. İşletmeciliğin temeli ekip çalışması olduğuna göre bu bağlamda toplantılar ekibin tanımlanması için bir aşama olarak görülebilir.
- Toplantılar, grup üyelerinin bilgilerini, deneyimlerini, yargılarını ve farklı kültürlerini paylaştıkları bir havuzdur ve bu havuz grup üyelerinin kendilerini geliştirmelerine yardım eder.
- Toplantılar, grup üyelerinin grubun amacına ve başarısına katkıda bulunacağını anlamasını sağlar.
- Toplantılar, aslında ayrı ekip içinde çalışan insanların kendilerini gerçek bir grup üyesi olarak hissettikleri bir mekan olmakla birlikte aynı zamanda yöneticilerinde kendilerini lider olarak hissettikleri bir yerdir.
- Toplantılar bir başka anlamda grup üyelerinin işletmedeki statülerini sergilediği bir arenadır. Yeni bir ekibin toplantılarında statüler çok önemliken, uzun süreli bir ekipte statüler çok fazla hissedilmez.

Toplantıların yönetiminde başarısız olmanın pek çok nedeni vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [22]:

- çatışma ya da amaçlarda belirsizlik,
- hem katılımcıların hem de liderin hazırlıklı olmamaları ve plansızlık,
- uygun olmayan zamanlama,
- toplantıya gerçekte ihtiyaç olmaması,
- toplantıda problem çözmeden ziyade şikayetler üzerinde durularak çok fazla zaman ve enerji harcanması,
- katılımcıların isteksizliği,
- katılımcıların söz konusu toplantı için doğru bireyler olmamaları,
- etkili bir katılım için üyelerin yeterli zamana sahip olmamaları.

Toplantılarda kaybedilen zaman katılımcıların ücretlerinin boşuna ödenmesi demektir. Kırtasiye, elektrik vb. masraflar eklendiğinde maliyet açığa çıkar. Oysa toplantıların gerçek maliyeti, görünen maliyetinden çok daha yüksektir. Bir yandan yöneticilerin mesai saatinde toplantıda olmalarından kaynaklanan aksaklıklar, öte yandan toplantıdan yorgun, sinirli, çoğu zaman da belli bir noktaya ulaşamamanın verdiği doyumsuzlukla çıkan yöneticiyi bekleyen birikmiş telefonlar ve ziyaretçiler görünmeyen maliyetleri de beraberinde getirir [22].

Her ne kadar çalışanların bilgilendirilmesi ve işlerin yürütülmesi açısından faydalı olsa da dikkat edilmediği zaman toplantıların akışı kontrolden çıkmakta, uzadıkça uzamakta, ana konudan uzaklaştıkça bireylerin ilgisi azalmakta ve en önemlisi de zaman israf edilmektedir. Gerekli bir nedene dayanmayan toplantılar, kuruluşlar açısından gereksiz bir maliyet unsuru olmaktan öteye gidemeyeceklerdir. Toplantıları, işletmeler açısından zaman kaybettirici, gereksiz bir maliyet unsuru olmaktan çıkarmak için, ilk yol olarak toplantılara başvurmak yerine, başka yollardan sonuç elde etmeye çalışmak gerekir.

### **3.2.2.5 Krizler**

Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varlığını tehdit eden gerilim durumudur [22].

Kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, acil müdahale gerektirmesi ve alınan kararların alıcılarda gerilim yaratması krizin temel özellikleridir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz hale getirir ve rekabeti sarsar.

Krizin nedenleri dış faktörler ve iç faktörler olarak ikiye ayrılabilir [32]:

Dış Faktörler:

- doğal afetler,
- ülke ekonomisindeki belirsizlik ve ani değişim,
- bilimsel ve teknolojik yenilikler,
- yeni yasal düzenlemeler,
- toplumsal faktörler,
- güçlü rakipler.

İç Faktörler:

- yönetimin yetersizleşmesi,
- yeterli enformasyon sisteminin olmayışı,
- alışkanlıklar ve deneyimler.

Krizin oluşum süreci ise aşağıdaki gibidir [32]:

- 1- Körlük: Yetersizleşmiş yönetici ve çalışanların sayısındaki artış amaçların belirsizleşmesi, araçların ön plana çıkması, iletişim ve bilgi akışında bozukluk, örgüt yapısının geçersizleşmesi, biçimin içeriğin önüne geçmesi körlüğe neden olur.
- 2- Atalet: İşletmede başarısızlık kendini belli etmesine karşın yöneticilerde genellikle eylemsizlik kendini gösterir. Yöneticilerin tehlike durumunun kendi kendine geçeceğine olan inançları, müdahalenin maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi ve işletmenin şimdiye kadarki başarısının yönetim anlayışının da başarısı olduğuna inanç, ataleti oluşturur.
- 3- Yanlış karar ve eylemler: İşletmelerde gerilimin artması, kararların merkezileşmesi ve eksik bilgi akışı kararların niteliğini bozacaktır. Yanlış kararlar ve uygulamalar krizi doğuracaktır.
- 4- Kriz dönemi: gerginliğin ve telaşın arttığı dönemdir. Kriz döneminde planlamadan vazgeçilir, gündelik faaliyetler önem kazanır. Gerilim alt

kademelere doğru yayılır, örgüt iklimi bozulur. Herkes çok çalışır, tüm çabalar boşadır.

Krizler esnasında eğer tepe yöneticileri krizi göremezlerse etkin önlemler alamazlar. Kriz esnasında en önemli ve vazgeçilmez kaynak zamandır. Çünkü kriz esnasında acil kararlar alınmak zorundadır. Yöneticilerin sezgi ve tahmin güçlerini en iyi şekilde kullanarak krizden en kısa zamanda çıkabilmenin yollarını bulmaları gerekir. Zaman hızla akıp geçmekte ve işletme rekabet gücünü yitirmektedir. Örgütün amaç ve varlığını tehdit eden krizin üstesinden gelebilmek ve izlenmesi gereken yolları kararlaştırmak için gereken bilgi ve zaman mevcut değildir. Bu durumda acil müdahale yapabilmek için karar mekanizmalarının en kısa sürede gerekli koşulları yerine getirmeleri gerekmektedir. Yani işletmeyi krizden çıkarabilecek kararlar çok kısa bir süre içerisinde oluşturulmalıdır [24].

### **3.2.2.6 Yetersiz İletişim**

İletişim, basitçe bir düşünce veya fikrin iki birey arasında transferidir [22].

Zayıf bir iletişimin kaybettiği zaman, etkin olmayan bir planlamanın kaybettiğinden daha fazladır. İletişim eksikliği ve yanlış anlamalar nedeniyle yarım kalan veya yanlış yapılan işler büyük zaman kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle iletişimde etkinliğin sağlanması gerekmektedir.

İletişim kötü olduğu zaman anlatılamayacak kadar çok saatler, günler, haftalar, hatta yıllar kaybedilebilir. Bu durum genellikle bireylerin kafalarındaki resmin berraklığına bağlıdır. Bireylerin zihninde, beklentilerin berrak bir resmi varsa ve işbirliği yaptıkları kişilere o işi yaparken ne beklediklerini anlatabiliyorlarsa, büyük zaman kazanırlar. Bireyler beklentilerin berrak bir resmini iletmezlerse, çok zaman kaybedilecek demektir [39].

Etkili bir yönetim anlayışının vazgeçilmez parçasını oluşturan bir iletişim düzeni bir işletmede açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallar biçiminde devreye sokulmamışsa, bu durumda giderek genişleyen iş gören kesimi ile onlardan uzaklaşan yönetici kesimini bir araya getirmek, anlaşma sağlamak ve sürekli işleyen bir ilişkiler sistemi kurmak pek kolay iş değildir. Böylece bir işletmede yönetim işlevlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi olanaksızlaşır. En azından kişiler ve bölümler arası ilişkilerin işletme amacına dönük biçimde ve koordinasyon içinde düzenlenmesi oldukça zordur. İletişim engellerinin yaşandığı bir işletmede, yetersiz iletişimden kaynaklanan zaman kayıpları çok fazladır. Çünkü mesajı gönderen ile mesajı alan arasındaki süreç etkin bir şekilde işlememiştir [24].

Bir örgütte iletişim sistemi yaşamsal önem taşır ve iyi işlemediği zaman çok önemli zaman kayıplarına neden olur. Örneğin biçimsel iletişim kanalları iyi işlemiyor, sık sık tıkanıyorsa, üstlerle astlar arasında çok sayıda hiyerarşik kademe varsa, yatay kanallar gerektiğinde kullanılmıyorsa, tersine çapraz ve informal kanallara sık sık yer veriliyorsa, o örgütte iletişim sorunları mutlaka yaşanacak ve buna bağlı olarak da yanlış anlamaları ve uygulamaları düzeltmek için zaman kayıpları kaçınılmaz olacaktır [24].

### **3.2.2.7 Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği ve Merkeziyetçi Yönetim Anlayışı**

Çalışanların ulaşacakları hedefleri saptayabilmeleri ve belirleyebilmeleri için işletme tarafından yönetimsel hedeflerin açık ve basit bir biçimde ortaya konulması gerekir. Ama uygulamada yönetimlerin en çok rastlanan zayıf yönü hedefleri belirlemeye yeterli zaman ve dikkati vermemeleridir.

Yöneticilerin belirlemiş olduğu yönetimsel hedefler, bir hiyerarşi içinde yapılandırılır. İşletmede her düzeydeki hedefin, bir üst düzey tarafından belirlenen hedefe katkıda bulunacak şekilde yapılandırılması gerekir. Yönetimsel hedefler bireysel hedefleri güçlendirir. Aynı zamanda bireysel hedefler de örgütsel hedefleri güçlendirir.

Hedefler ile zaman arasında bir ilişki vardır ve belirlenen zaman aralıklarında belirlenen hedeflere ulaşılması beklenir.

Bir örgütün merkezci nitelik taşıması, yetki ve kararların en üst kademede toplanmasına yol açar. Merkezci yapıda karar alma yetkisi, sınırlı bir alanı kapsar. Merkezci örgüt yapısında yetki devrine gidilemez. Bu durum, astların yetişmesini engeller, bireysel yetenekleri kısıtlar ve köreltir. Yetkisi olmayan astlar, karşılaştıkları her tür problemi üst yöneticilere aktaracaklarından, kararlar çok uzun sürede alınacak ve etkinliği azalacaktır. Merkezci yönetim, bireylerin sorumluluk anlayışını ve inisiyatifini yok eder. Ayrıca üst kademe yöneticiler gereksiz işlerle uğraştıklarından dolayı işletmenin ana hedefleriyle uğraşacak zamanları kalmaz. Merkezci yapıda alınan kararlar, astların görüşü alınmadan sadece üst yönetim tarafından alındığı için herkesin hoşnut olmayacağı kararlar olacaktır. Tek elden yönetim olarak da adlandırılan merkezci yapıların bulunduğu işletmeler çok sınırlı bir şekilde büyüyebilir. Bunun dışında bu tür işletmelerde yetkileri tek elde toparlayan kişilerin işletmeden ayrılması sonucu yerlerini alabilecek başka birileri bulunmayacağından, işletme büyük zorluklar yaşayabilir [24].

### **3.2.2.8 Koordinasyon Eksikliği**

Koordinasyon, bir işin etkin bir şekilde yapılabilmesi için insan çabalarını bir araya getiren; bu işbirliğini en uygun olan ortam, zaman, eleman ve malzemeyle gerçekleştirilmesini sağlayan bir fonksiyondur. Diğer bir ifadeyle koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için örgütteki tüm faaliyetlerin uyumlaştırılması veya düzenlenmesi anlamına gelir [22].

Çeşitli örgüt faaliyetlerinin ve bu faaliyetleri üstlenen kademedeki bireylerin birbirleriyle uyumlu hale getirilmesi ve grup çabalarının ortak amaç doğrultusunda tutulması koordinasyon işlevi ile sağlanır. Koordinasyon işlevi sonucu, örgütlerde

işlerin, en uygun ortamda, en uygun bireyler ve malzeme ile en uygun zamanda optimum bir şekilde yapılması sağlanmış olur [22].

Koordinasyon, departmanlar arasında işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi ve koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır.

Kişiler ve birimler arasında koordinasyon ve iletişim eksikliği, işlerin zamanında ve doğru biçimde yapılmasını engeller. Çoğu kez aynı konuda farklı birimler, birbiri ile çelişen kararlar alabilirler ve bu tür uyumsuzluklar çatışmalara da neden olabilir. Birimler arasındaki yatay görüşmeler ve yapılan gerekli toplantılar doğru ve hızlı kararların alınmasını kolaylaştırır [24].

Koordinasyon işlevine ilişkin zaman kayıplarının belli başlı nedenleri şunlardır [22]:

- çalışanlar arasındaki işbirliği zayıflığı,
- örgütsel yapıyı olumsuz kılacak bir informel gruplaşma ve dayanışma,
- işlevsel olarak yönetilmeyen çatışmaların varlığı,
- etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmaması ve iyi haberleşme yöntemlerinin uygulanmaması.

### **3.3 Zamanın Etkin Kullanılmasını Sağlayan Zaman Planlama Teknikleri**

Yönetimde başarı, yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinliği ölçüsünde gerçekleşmektedir. Bu bölümde yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanabilmelerini sağlayabilecek, diğer bir ifadeyle zaman yönetimindeki etkinliklerini yükseltebilecekleri davranış ve yöntemlere yer verilmektedir.

### 3.3.1 Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi

Zaman tutanağı, belirli dilimlere ayrılmış zamanın nereye harcandığını gösteren bir listedir [22].

Bu listenin hazırlanmasında temel amaç, bireyin zamanını etkin kullanmak ve daha iyi yönetmek için, onu nasıl harcadığını görmesi ve bir sonraki gününü geçmişteki zaman tuzaklarını dikkate alarak planlamasını sağlamaktır. Zaman tutanağı, akşam analizi ile birlikte kullanılır.

Akşam analizi, gün içerisinde yapılan ve kaydedilen tüm faaliyetlerin olması gereken ile karşılaştırılması ve olumsuz sapmalara neden olan eylemlerin belirlenerek denetim altına alınması sürecidir [22].

Zaman tutanağı hazırlamak, “yapacaklarınız konusunda temel bir takım verilere ulaşmanızı sağlayacak, ne zaman nerede gibi soruların yanıtını bulmanıza yardımcı olacaktır. Kesintilerin ve kayıpların nerelerde olduğunu bulacak ve ne kadar zamanınıza mal olduğunu göreceksiniz” [35, s. 39].

Zaman tutanağı hazırlamak için zaman izleme tablosundan yararlanılabilir. Bu tablonun bir örneği aşağıda Tablo 3.7 'de verilmiştir. Bu tabloya göre sabah mesaiye başladığında A grubu acil işlerin öncelikli olarak yapılması, öğlene doğru ve sonrası B grubu diye sınıflandırabileceğimiz önemli işlerin, akşama doğru ise C grubu şeklinde sınıflandırabileceğimiz diğer iki gruba göre daha az öneme sahip işlerin yapılmış olması gerekir. Eğer gün sonunda zaman envanteri çıkarıldıktan sonra tabloda gruplanmış işlerin bu formattan farklı olduğu görülürse işlerin yeniden planlanması gerekliliği ortaya çıkar.



Tablo 3.7 Zaman izleme Tablosu

Saat	Yapılan İşler	İş Grubu		
		A	B	C
9.00-10.00				
10.00-11.00				
11.00-12.00				
12.00-13.00				
13.00-14.00				
14.00-15.00				
15.00-16.00				
16.00-17.00				
17.00-18.00				

Yapılacak işlerin önceliğe göre sıralanması için en uygun yöntem, basit bir kart kullanmaktır. Bu karta o gün yapılacak işler önem derecelerine göre gruplandırılarak işlenir. O gün kalan iş varsa, ertesi günün kartına geçirilir. Kartın arka tarafına ise randevu ve telefonlar yazılır. Bu kart, yapılacak işler kartı olarak adlandırılabilir. Kart örneği aşağıda Tablo 3.8 'de ve Tablo 3.9 'da verilmiştir.

Tablo 3.8 Zaman Kartı Ön Yüzü

Yapılacak işler:		
Tarih:		
A Grubu	B Grubu	C Grubu
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Tablo 3.9 Zaman Kartı Arka Yüzü

Randevular		
Saat	Kişi	Yer
Yapılması Gereken Telefon Görüşmeleri		
Saat	Kişi	Konu

Zaman tutanağı değişik şekillerde olabilir. Günlük, haftalık ya da daha uzun süreli hazırlanabilir. Zaman tutanağı hazırlanırken ilk aşamada ertesi gün yapılacak işlerin listesi oluşturulmalı, işler öncelik ve aciliyet sırasına göre zaman tutanağına kaydedilmelidir. Örneğin günlük hazırlanan bir zaman tutanağında yapılacak işler yöneticinin kendi mesleğine veya işine göre belirli başlıklar altında toplanarak sıralanabilir. Ayrıca bu aşamada, listedeki her bir iş için zaman tahsisi yapılmalıdır. Diğer bir ifade ile işlerin tamamlanması için gerekebilecek ortalama tahmini süre belirlenmelidir. İkinci aşamada, iş günü başladıktan sonra listedeki ilk işten başlayarak sırasıyla her yapılan iş, başlangıç ve bitiş saatleri ile birlikte tutanağa kaydedilmelidir. Üçüncü aşamada, listede olmayan ancak gün içinde yapılan işler de tutanağa harcanan zamanla birlikte kaydedilmelidir [22].

Zamanın nasıl kullanıldığına ilişkin kayıt tutulurken, gün içinde yapılan işler gerçekleştirildikleri anda kaydedilmelidir. Her aktivite rapor edilirse, önem sırasına göre halka içine alınır, önem kavramı zamanı kullanma konusunda, etkili bir görüntü sağlayacaktır. Aynı şekilde olayın ne kadar acil olduğu, neden belli bir zaman dilimi içinde yapılması gerektiği de not edilmelidir. Ayrıca kayıtlara kesintilerde eklenmelidir. Böylece zaman tutanağındaki günlük verimliliği hesaplamak mümkün olacak ve akşam analizi için gerekli olan veri bankası oluşturulacaktır.

Zaman tutanağı hazırlamada dördüncü aşama, günlük verimliliğin hesaplanması ve akşam analizinin yapılmasıdır. Bu aşamada, günün sonunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve tahsis edilen zamanın nasıl kullanıldığına bakılmalıdır. Daha sonra söz konusu gün içinde ne kadar verimli olunduğu hesaplanmalıdır [22].

Günlük verimlilik (GV); her bir işin tamamlanması için gerekebilecek toplam gerekli zamanın (TGZ), her bir işin gerçekleştirilmesi sırasında toplam harcanan zamana (THZ) oranıdır. Zaman yönetimi bakış açısıyla;  $GV > 1$  ise başarılı,  $GV = 1$  ise normal ve  $GV < 1$  ise kötü bir gün geçirilmiş demektir. Günlük verimliliğin hesaplanmasından sonraki aşama ise akşam analizidir [22].

Zaman tutanağı, yöneticinin gerçekleştirdiği işlere ayırdığı zamanı kullanım biçimine göre günlük verimliliğini hesaplamak, ertesi gün yapılması gereken işlerin günlük bir listesini yapmak ve bu sayede yöneticinin zamanını planlı olarak düzenlemek için kullanılır.

Akşam analizi bir denetleme işlemi olup, her bir faaliyetin yapılış biçimi, harcanan süre, yapılış zamanı, yapan birey ve yapılış yeri ile ilgili derinlemesine bir analiz yapılmasına imkan verir.

Zaman kartı ve zaman izleme tablosu ile elde edilen zaman verilerine dayalı zaman tutanağı oluşturulduktan sonra tutanak, aşağıdaki sorulara göre değerlendirilir ve akşam analizi yapılır.

Akşam analizi için cevapları aranacak sorular şu şekildedir [40, 24]:

- Günlük hedefleri belirlemek ve zaman sınırlamaları koymak verimliliği arttırdı mı?
- Herhangi bir engellemeye uğramadan en fazla çalışılan saatler hangileriydi?
- Önem sırasına göre, bu engellemeler ne kadar zaman kaybettirdi?

- Bu engellemeleri ortadan kaldırmak ya da kontrol altına alabilmek için neler yapılabilir?
  - Hangi telefon konuşmaları gereksizdi?
  - Hangi telefon konuşmaları daha kısa ve daha yararlı olabilirdi?
  - Hangi ziyaretçiler ve ziyaretler gereksizdi?
  - Hangi ziyaretler daha kısa ve daha yararlı olabilirdi?
- Toplantılara ne kadar zaman harcandı?
  - Aslında ne kadar süre yeterli olabilirdi?
  - Daha kısa zamanda başarılabilir miydi?
- Faaliyetleri mi, yoksa sonuçları mı kaydetme eğilimi gösterildi?
- Günlük hedeflerin kaç, gelecekteki amaçlara yararlı oldu?
- Faaliyetleri kaydederken kendini düzeltme eğilimi gösterildi mi?
- Verimliliği artırmak için başka nelerin yapılması gerek?
- Benim veya herhangi başka biri için gerçekten gerekli olmayan hangi faaliyetleri yapıyorum?
- Zaman tutanağındaki hangi faaliyetler başka biri tarafından yapılabilir?
- Diğerlerinin zamanını boşa harcayacak neler yapıyorum?
- Gün içerisinde karşılaştığım engellerin hangileri bana pahalıya mal oldu?
- Bunları ortadan kaldırmak ya da kontrol altına almak için ne yapılabilir?
- En önemli konulara yeterli ilgiyi gösterebiliyor muyum?
- Astlarımla çok mu vakit geçiriyorum?
- Patronumla çok mu zaman geçiriyorum?

Analiz tamamlandıktan sonra yönetici, süresinde indirim yapılması gereken, başkalarına devredilmesi ya da iptal edilmesi gereken ve aynen sürdürülmesi gereken çalışmalarını belirlemeli ve bu konuda yapılması gereken faaliyetleri gerçekleştirmelidir.

### **3.3.2 Planlamaya Önem Verme, Zamanı Programlama, Aşırı Çalışma ile Başa Çıkmak**

Planlama, en basit bir şekilde, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir. Diğer bir ifadeyle planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir [22].

“İnsanların planlama konusundaki en büyük yanılması bu planlamanın projeye getirdiği ek zamanın fazla olduğuna inanmasıdır. Ama bir de bunu tersinden alalım, gerçekte planlama toplam süreyi kısaltır. Çünkü her şey koordine edilmiş ve hiçbir şey unutulmamıştır. “Bu işi tamamen bitirecek zamanınız hiç olmaz, ama tekrar tekrar yapacak zamanınız daima olacak” yorumunu aklınızdan hiç çıkarmayın. Bir şeyi hatalarınızdan dolayı tekrar ettiğiniz son olayı hatırlayınız. Şunlardan hangisi en az zamana mal olur bir düşünün: planlamak, yapmak ve düzgün gitmesini sağlamak mı yoksa bir an önce başlayıp yaparken yanlışlara düşüp başa dönmek mi? Hangisi sizi tatmin eder?” [35, s. 82-83]

Meşgul olmaktan daha kolay hiç bir şey yoktur, ama hiç bir şey verimli olmaktan daha güç değildir. Yöneticinin en zor görevi düşünmektir ve onlar bu görevi genellikle ihmal ederler. Bilinen bütün yenilgiler, özel hayatta ve iş hayatında yapılan bütün hatalar, düşünmeden yapılan işler sonucudur [41].

Planlama bireyin yaşamını düzene koymasında iki önemli katkı sağlamaktadır. Birincisi, bireye bulunduğu noktadan olmak istediği noktaya nasıl varılacağını gösterir. İkincisi, hedeflediği noktaya varabilmek için ihtiyaç duyacağı kaynakları tanımlar. Planlama bireyin programa bağlı bir proje üzerinde çalışmasına ve tamamlamasına imkan sağlar [22].

Planlamada iş yükü, önceliklerine göre tamamlanma zamanlarını da içerecek şekilde sıralanmalıdır. Bunu yapmanın en iyi yolu günlük ve haftalık planlar

oluşturmaktır. Hedefteki aktivitelerin doğası gereği aylık ve yıllık planlarda yapmak kullanışlı olabilir [42].

Her yönetici, planlama için ayrılan her bir dakikanın uygulamada üç ya da dört dakika kazandırdığının bilincinde olmalıdır. Yöneticilerin planlama konusunda unutmamaları gereken slogan şu olmalıdır: “bir işi doğru yapmak için zamanınız yoksa, düzeltmek için nasıl zaman bulacaksınız? Bir işi doğru yapmakla doğru işi yapmak arasındaki seçim etkili ve verimli bir yönetici için güç değildir”. Başarılı planlama etkin yönetimin temeli olmaktadır [22].

Planlamada yöneticilerin gerçekçi olmayan zaman tahminlerinden kaçınmaları gerekir. Yöneticilerin zamanlarını etkin bir biçimde kullanamamalarının en önemli nedenlerinin başında, bir iş ya da görevin ne kadar süreceğini tahmin edememeleri, işlerin sürekli tekrarlanması ve bu işleri yerine getirmek için gerekli olan zamanı analiz etmek için hiç zaman harcamamaları gelmektedir. Planlamanın başarısı, planların gerçeğe ne kadar uygun olduğuna bağlıdır. Planlama da görevlendirmeler açıkça belirtilmeli, yapılacak işler net bir biçimde başlangıç ve bitiş tarihleriyle birlikte tanımlanmalıdır.

Yöneticilere zaman kaybettiren bir diğer önemli etken ise aşırı çalışmaları olmaktadır. Yöneticiler örgütsel hiyerarşide yükseldikçe saat ve gün olarak daha çok çalışmaktadır. Yöneticilerin kaldırabileceğinden fazla iş ve sorumluluk alması onları başarısızlığa götürmektedir. Aşırı iş yapma, yorgunluğa; yorgunluk ise, daha yavaş çalışılmasına, işlerin daha uzun sürmesine, daha çok hata yapılmasına, bireylerin yaratıcı çözümlerden uzaklaşıp basmakalıp çözümlere başvurma eğilimi göstermelerine, daha az dinlenmesine ve strese neden olmaktadır.

Belirli konularda ilginin yoğunlaştırılarak aşırı iş yapılmasının önüne geçilmesi, zamanın etkin kullanımı açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticiler işi yapanlara daha fazla sorumluluk vermeli, yüklendiği işlerle ilgili iyi zamanlama ile

gerçekçi tamamlama tarihi saptamalıdır. Bunun yanı sıra yöneticiler mümkün olduğunca çok yetki devretmeye özen göstermelidir [22].

“Eğer uzun saatler boyu çalışmak zorunda kalıyorsanız, bu sizin yetersiz olduğunuzu değil, sadece çalışma saatlerinize kıyasla yapılacak çok iş olduğunu gösterir. Bir takım zaman yönetimi tekniklerini kullanmanıza rağmen, halen çok çalışmak zorunda kalıyorsanız, gerçekten yapacak çok işiniz var demektir” [29, s. 69].

Aşırı işe karşı bir önlem, hayır diyebilmektir. Bunu yaparken saldırgan ya da kışkırtıcı olmanıza gerek yok. Karşınızdaki insanın kalbini kırmadan ve onu da anladığınızı göz önüne alarak hayır diyebilirsiniz [29].

Aşırı çalışma, diğer elemanların yetersizliğinden ya da iş yerinin yetersiz kaynak kullanımından kaynaklanabilir.

Bir gün boyunca yapılan tüm işlemleri her sabah planlayan, kendisini yoğun bir iş gününde yönlendirecek bir zaman programı oluşturan ve kaldırabileceği kadar iş ve sorumluluk yüklenip yeteneklerini asli görevi üzerinde yoğunlaştıran yönetici, zaman yönetiminde zorluk çekmez. Yöneticinin zamanını düzene koyması ona fark kazandırır ve başarıya götürür. Çünkü yönetici kademesine gelen bir insanın potansiyeli ve yeteneklerinin diğer çalışanlardan daha fazla olduğu açıktır. Fark yaratan ve başarıyı sağlayan ise, bu yetenekleri etkili kullanabilmesidir. Zaman baskısı altındaki bir yöneticinin etkili ve verimli olması beklenemez.

### **3.3.3 Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması ve Tersine Yetki Devrinden Kaçınmak**

#### **3.3.3.1 Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması**

Yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanabilmelerini sağlayacak yöntemlerden birisi de yetki devridir. Sorumlulukların ilgili yetkiyle birlikte alt kademelere dağıtılma süreci yetki devri olarak adlandırılır. Yetki devri yöneticiye daha fazla işi başarırken, aynı zamanda yönetsel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilme imkanı tanır [22].

“Yetki devri sadece işlerin bir kısmından kurtulmak değil, çok yönlü bir faaliyettir. Yetki devri sorumluluk ve yetkinin çeşitli yönetim basamaklarında çeşitli seviyelerde toplanmasını sağlar. Yönetim pramidinde en üstten başlayarak yetkiler aşağıya doğru düzenli bir şekilde azalarak iner. Yetki devri olmasa bu sistem bozulur ve yetki en üst düzeyde kalır” [38, s. 278].

İşletmelerdeki deneyimli yöneticilerin tüm işleri kendilerinin yapmasına imkan yoktur. Eğer tüm işleri kendileri yapmaya kalkarlarsa, işletme yönetiminde etkin birer kişi olmak için gerekli zamanları kalmayacaktır. Başkalarına görev vermek, yöneticinin hem zaman kazanmasını hem de yardımcıları edinmesini sağlar. Şirketin zamanını bu etkilemez; çünkü iş, sizin ya da başkasının da olsa her durumda yürümektedir. Fakat işi yapabilecek en uygun durumdaki çalışanın işi üstlenmesi iş gücü kaynağının daha verimli kullanılması anlamına gelir.

Başarılı bir yetki devri için, yöneticiye aşağıdaki türden birtakım görevler düşmektedir [22]:

- Yetki devri iyi planlanmalıdır. İşin amacı, performans standartları ve zamanı gerekli bilgi, beceri ve kaynakları belirlenmelidir. Devredilecek iş iyi tanımlanmalı ve amaç ast tarafından net bir biçimde anlaşılmalıdır.



- Devredilecek yetkinin sınırları tam olarak belirlenmelidir. Yetkinin sınırlarının belirlenmiş olması yetkiyi devralan bireyin yetki kullanımını kolaylaştıracaktır.
- Bir işin parçası değil, bütünü devredilmelidir. Bir işin küçük bir bölümü ya da parçasının devredilmesi, motivasyonu düşüreceği gibi, başarı ya da başarısızlığın ölçülmesini de güçleştirecektir. Ayrıca yetki devreden birey, işin diğer parçalarından uzak olacağı için belirsizlikten rahatsız olacaktır.
- İşin bitiminde ast taktir edilmelidir.
- Astlara güvenilmelidir.

Etkili bir yetki devri dört kısımdan oluşur [29, s. 89]:

- Yetki devredilen kişiye nereye ulaşılacak istendiğini söylemek,
- görevi sahiplenmek için onu teşvik etmek,
- ihtiyaç duyulabilecek bilgi ve yardım konusunda mutabakata varmak,
- işin yapılmasını nasıl gözlemleyeceğiniz konusunda bir karar vermek.

Yöneticilerin her işi kendisinin daha iyi yapabileceğine olan inancı ve belirli konularda sahip oldukları karar verme alışkanlıklarını sürdürme istekleri, yetki devrine soğuk bakmalarının nedenlerinden biridir [22].

Bazen gerçekten yönetici daha iyi yapabilecek durumda olabilir. Ancak burada yöneticinin karşı karşıya olduğu seçim; bu işi kendisinin mi yoksa astının mı yapabileceği değil, yöneticinin bu işi kendisi yapmakla başka yöneticilik işlevlerinin hangilerinden vazgeçeceği hususudur. Dolayısıyla seçim, bir astın bir işi mükemmel değil fakat iyi yapması ile yöneticinin diğer yöneticilik işlevleri için zaman ve enerji bulması arasındadır. Bu konuda tercih yöneticiye ait olmakla birlikte her işi mükemmel bir şekilde yapan yöneticinin, yapması gerekenlerden pek azını gerçekleştireceği de unutulmaması gereken bir durumdur.

Bazı yöneticiler çeşitli nedenlerden dolayı yetki devrine isteksiz davranmakta ve yetki devrine gitmemektedirler. Bunun nedenleri aşağıda özetlenmiştir.

Yetersiz yetki devrinin üstle ilgili nedenleri [38, s. 290-291]:

- Üstlerin işleri kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünmeleri ve astlara güvenmemeleri yöneticilerin işlerinin bir kısmını astına devretmesini zorlaştırır.
- Denetimi kaybetme korkusu ve astlarının yaptığı hatalardan ötürü üstüne karşı sorumlu olma durumu yetki devrini engeller.
- Önemsiz duruma düşme korkusu yetki devrini engeller.
- Astlarının kendilerini göstermelerini istemeyebilirler.
- Bazı riskleri üstlenmek istemezler. Astlara yetki devretmekle bazı riskleri yöneticiler üstlenmektedir.
- Otoriter olma isteği yetki devrini engeller.

Yetersiz yetki devrinin astlarla ilgili nedenleri [38]:

- Astların kendi yeteneklerine güvenmemeleri yetki devrini engeller.
- Yetki devri yeterli ve açık bir şekilde yapılamazsa astlar belirsizlik içine düşer. Karar verirken ne kadar yetkileri vardır, yetkilerini kullanırken üstüyle ters düşme durumu doğacak mıdır? Sorusu astı rahatsız eder.
- Üst pozisyonundaki yönetici, yeni görevde astına gerekli bilgileri vermezse ve yeterince destek olmazsa, diğer bir ifadeyle astını güdülemezse yetki devrine karşı astta isteksizlik görecektir.
- Bazı astlar yetkilerin kullanılması sırasında hata yapmaktan veya üstlerin düşünce yargısına ters düşmekten dolayı hatalı bir iş yapma korkusuna kapılırlar.

Yetkinin devredilebilir olmasına karşın sorumluluk devredilemez. Ancak yetki devredilen kişi sorumluluktan kurtulamaz. Yetki devralan kişi kendisine yetki devredene karşı sorumludur. Yetki devreden kişinin devrettiği yetkilerden üst yönetime karşı sorumluluğu devam eder. Bu durum yetki devrini olumsuz yönde etkilemektedir. Bir çok yönetici sorumluluğun devredilememesi nedeniyle yetki devrinden kaçınmaktadır [32].

Yetki devrinin getirdiği kazanç iki yönlüdür. Birinci yönü, yöneticilerin yapmak zorunda oldukları görevlerinin bir kısmını astlarına devrederek, kendilerine daha önemli konularla ilgilenebilmeleri için zaman ayırmalarıdır. İkinci yönü ise astların yetki devri yoluyla kendilerini geliştirme, sorumluluk sahibi olmayı öğrenme, inisiyatif kullanabilme ve kendi başına karar verebilme yeteneklerini geliştirmesine imkan sağlamasıdır. Yetki devriyle, zaman içinde deneyimsiz astlar yeteneklerini geliştirecek ve daha zor görevleri talep eder duruma geleceklerdir [24].

Yetki devrinin zaman yönetimi açısından getirdiği yararlar beklenenden fazladır. Bu yararların en önemlileri aşağıda belirtilmiştir [24]:

- Yetki devrini gerçekleştiren yöneticiler, önemsiz konularla ilgilenmeyi bırakıp işin onlar için daha önemli olan kısımlarıyla ilgilenebilirler.
- Astlar tarafından alınan kararlar, sadece akılcı olmakla kalmaz, aynı zamanda daha hızlı ve zamanlaması daha iyi yapılmış olurlar. Çünkü işle direkt olarak ilgilendikleri için, işletme gereklerini ve müşteri isteklerini daha iyi bir şekilde eşleştirebilirler.
- Astlar, yetki devri sayesinde, gelişimlerini daha kısa sürede gerçekleştirebilir ve işletmeye hem zaman, hem de para kazandırır.
- Eğer yönetici işleri hep kendi yaparsa, takip edeceği yollar ve alacağı sonuçlar daha önce yaptıklarından hiç de farklı olmayacaktır. Çünkü yönetici sadece o yolu bilmektedir.
- Yetki devrinin yaygınlaştırılması, yönetici üzerindeki stres miktarını azaltacak ve yönetici kendini daha mutlu hissedeceğinden işletme gereklerini daha hızlı ve etkin bir şekilde yerine getirecektir.
- Yönetici yetki devri sayesinde astlarıyla olan ilişkilerini daha üst düzeye çıkaracak ve işletmede takım ruhu oluşmasına katkıda bulunacaktır.

### **3.3.3.2 Tersine Yetki Devrinden Kaçınmak**

Yönetimde yetki devri, üstten asta yapılmaktadır. Ancak uygulamada, astların da kendi yetkilerini üstlerine devrettikleri görülmektedir.

Astların kendi yetkilerini üstlerine devretmeleri ya da yetki devredilen astın yerine getirmesi gereken işin yükünü, üste aktarması tersine yetki devri olarak tanımlanmaktadır [22].

Yönetimde tersine yetki devri (asttan üste) yapılmasının başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir [22]:

- Ast, riskten ve sorumluluk üstlenmekten kaçır. Kararı üste sorarak ve üstün bu konudaki talimatını sorarak sorumluluğu üste atar.
- Ast, eleştiriden korkar ve özellikle başkaları yanında üstlerine danışmayı ve işi üstlerine bırakmayı tercih eder.
- Astın deneyimi veya cesareti olamayabilir. Deneyimsiz ast, yetkisini cesaretle kullanamaz ve üstüne götürür.
- Ast gerekli bilgiye, yeterli kaynağa ve imkana sahip değildir. Bu nedenle yetkisini kullanamaz ve üstüne götürür.
- Üst kendisine ihtiyaç duyulmasını ister, otoritesiyle astın yetkisine müdahale eder ve böylece ast yetkisini üste bırakır.

### **3.3.3.3 Yetki Devrinin Gerçekleştirilmesi**

Yöneticiler yetki devrini gerçekleştirmek ve aşırı iş yükünden kurtulmak ihtiyacı içindedir. Yetki devrini engelleyen faktörler göz önünde tutularak, sağlıklı yetki devri için yöneticilere bir takım görevler düşmektedir [32].

Sağlıklı yetki devri için:

- Yönetici kendine, “bu işi başkası da yapabilir miydi? Ben bu zaman dilimi içinde daha önemli ne yapabilirim?” sorularını sormalı ve verdiği yanıtı göre davranmalıdır. Birinci soruya verilen yanıt “hayır” ise yetki devri gereksizdir. Ancak, o işi yöneticiden başkasının yapabilmesi mümkün olduğu halde, devredilecek kişinin bulunmaması, gerekli niteliklere sahip personelin istihdam edilmediğini de gösterir. Bu durumda kısa vadede o işle ilgili yetki devri yapılamayacaktır. Yönetici, o işi devredebileceği en yakın astı seçip eğitmelidir. İkinci soruya verdiği yanıt “hiçbir şey” ise, yani bu işe ayırdığı zaman dilimi içinde yapabileceği daha önemli bir iş yok ise yetki devri gereksizdir. Ayrıntılara boğulmuş yöneticilerin genellikle bu soruya birden çok yanıtları olabilir. Böyle bir durumda yetki devri kaçınılmazdır. O iş mutlaka devredilmeli ve yönetici daha önemli gördüğü işlere yönelmelidir.
- Yetki devri iyi planlanmalıdır. İşin amacı, performans standartları, zamanı, gereken bilgi, beceri ve kaynakları belirlemelidir. Devredilecek iş iyi tanımlanmalı ve amaç ast tarafından tamamen anlaşılmalıdır. Yönetici yetki devretmeden önce işle ilgili performans standardının ast tarafından anlaşılması ve kabulünü sağlamalıdır. Ast bir görev için yetki almadan önce görevin başlangıç ve bitiş tarihlerini bilmelidir. Yetkiyi devrederken astın ihtiyacı olacak tüm bilgilerin ve kaynakların asta verilmesi gerekir.
- Yetki devredilecek en uygun ast seçilmelidir. Bir örgütte 5 yıllık bir deneyim ile 15 yıllık bir deneyim arasında niteliksel anlamda fazla fark yoktur. Genellikle 5. yıldan sonra benzer sorunların tekrarı yaşanır. Önemli olan yetkinin devredileceği astın bilgisi, becerisi ve istekliliğidir. En uygun ast seçildikten sonra yönetici bu astı belli bir süre eğitmeli ve göreve hazırlamalıdır.
- Devredilecek yetkinin sınırları tam olarak çizilmelidir. Yetkinin sınırlarının belirlenmiş olması yetkiyi devralan kişinin yetki kullanımını kolaylaştıracaktır. Özellikle sürekli olan yetki devrinde sınırların çizilmesi yetki aşımını önleyeceği gibi yetkinin sınırları içinde hareket serbestliği sağlayacaktır.

- Bir işin parçası değil, bütünü devredilmelidir. Bir işin küçük bir bölümü ya da parçasının devredilmesi motivasyonu düşürecektir.
- Yetki devri sırasında asta o iş ile ilgili tüm bilgiler eksiksiz verilmelidir. Asta yetki devrederken bilgi saklamak astın başarısız olmasını kesinleştirir. Ast işle ilgili bilgilerin yanı sıra denetleneceği zaman aralıklarını da bilmelidir.
- Yönetici yetkinin geri dönüşünü engellemelidir. Yönetici yetki devrettiği asta dikkat etmelidir. Yetkinin geri dönüşü artıyorsa gerekli önlemleri almalıdır. Yönetici devrettiği işi kendi yapmamalıdır. Yetkinin geri dönüşü yoğunlaşıyorsa astı motive etmek yerinde olacaktır. Ancak ast yetkiyi kullanmaktan sürekli kaçırıyorsa, astı değiştirmekten başka çözüm kalmayabilir.
- İşin bitiminde ast takdir edilmelidir. Yönetici devrettiği yetkiyi başarı ile kullanan ve sonuca ulaşan astı başkalarının bulunduğu ortamlarda takdir etmelidir. Ancak astın hatalarını ve başarısızlıklarını yalnızken konuşmalıdır.
- Astlara güvenilmelidir. Yönetici yetki devrettiği astlarına güvenmeli ve bu güveni belli etmelidir. Yetki devredilenle diğer çalışanların bu güven ve desteğin farkında olmaları sağlanmalıdır. Duyulan güven denetime engel değildir. Güvenin yanı sıra denetim de tam olmalıdır.

### **3.3.4 Kesintilerin Ortadan Kaldırılması ve Ziyaretçi Trafiğini Planlama**

Ziyaretçilerin işgal ettikleri zamanı kontrol etmek hem incelik, hem de kararlılık gerektirir. Ziyaretçiyi içeri sokmadan önce alınması gereken önlemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir [24]:

- Sekreterinize randevularınızı düzenleme sorumluluğu verin. Böylece ona, ziyaretçileri seçme yetkisi de vermiş olacaksınız.
- Belirli kabul saatleri koyun.
- Ziyaretçilerle önce sekreteriniz konuşsun. Sekreterin masası, hiçbir ziyaretçinin kendiliğinden içeri giremeyeceği şekilde konulmalıdır. Sekreter, kibarca araya girebileceği bir şekilde eğitilmelidir.

- Astınızın odasına siz gidin. Bu hareket tarzı rahatsız edilmeyi önlediği gibi, astı görmeden önce önünüzdeki işi bitirmenizi sağlar, onun gelip karşınızda oturmasını önleyerek odanızın işgalini önlemiş olursunuz ve onun odasına giderek denetimi elinize geçirirsiniz. Böylece istediğiniz zaman kalkıp gidebilirsiniz. Sorunla ilgili dosyalar ve belgeler astın odasında bulunduğu için konuya daha çok yaklaşırsınız.
- Ziyaretçilerle görüşme odasında görüşün. Ziyaretçi, ziyaret amacını belirtmezse, zaman kontrolünü kaybedeceğiniz için onu odanıza davet etmeyin. Ayrıca bu görüşme odasında duvara karşılıklı asılı iki adet saat bulundurun.
- Ziyaretçi, sekreterinizin uyarılarını dinlemeden içeri girmişse, ayağa kalkın. Ayağa kalkarak ziyaretçinin oturmasına engel olduğunuz gibi, psikolojik bir kontrol de kazanırsınız.
- Sekreterinizin ziyaretleri denetlemesini sağlayın. Sekreteriniz, bütün ziyaretlerin amacını bilmelidir. Sizinle daha önce yaptığı konuşmalara ve yetkisine dayanarak, bir süre geçtikten sonra ya size telefon ederek ya da kapıyı açarak bir başka sorumluluğunuzu hatırlatacaktır. Bu da size ziyareti zamanında kesebilmeniz için bir fırsat verir.
- Ziyareti zamanla sınırlayın. Ziyaretin başında, kendisine ne kadar zaman ayırabileceğinizi konuğunuza açıkça belirtin.
- Randevu defterinizi kapamak, kağıtları düzeltmek ya da sandalyenizin ucunda oturmak gibi davranışlarla vücut dilinizi kullanın.
- Her gelene ikramda bulunmayın.
- Başka bir zamana randevu verin. Beklenmedik bir misafirinize merhaba dedikten sonra, çok meşgul olduğunuzu söyleyip bir başka güne randevulaşın.

### 3.3.5 Etkili İletişim ve İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması

#### 3.3.5.1 Etkili İletişim

Geniş anlamıyla tanımlamak gerekirse iletişim, istenilen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla ortak bir anlayış sağlamadır [24].

İletişim, öncelikli olarak anlaşılmaya, düşünce ve duygularını başkalarına etkili bir şekilde iletmeye çalışmaktır. İnsanlar karşısındakileri dinlese bile, bunu genelde karşılık verme niyetiyle yapar ve haklı olduğundan eminse, başkalarının fikirlerini öğrenmeyi istemez, karşısındakilerin boyun eğmesini ister. İnsanlar, başka insanları kendilerinin kopyası haline getirmek ister. İletişimde mesajı veren kişi gönderici, mesajı alan kişi ise alıcı olarak tanımlanmaktadır.

Etkili iletişim için, kimin haklı olduğundan çok, neyin doğru olduğuyla ilgilenmek gerekir. Başka insanlara değer vererek, onların kendi öz bilinçleri ve öz iradeleri ile bizim sahip olmadığımız sezgi ve deneyimleri edinmiş olabileceklerini kabullenmek gerekir. Dolayısıyla da, farklı görüşleri önce anlamaya çalışmak gerekmektedir. Konuşmadan önce dinlemek ve karşı tarafı anlamak gerekir. Farklılıklara, sanki aynı dev merceğin karşıt yanlarından bakar gibi bakmak gerekir. Bir yandan iç bükey olan mercek öbür yandan bakıldığında dış bükeydir.

Belli başlı etkin dinleyici olma ilkeleri şunlardır [22]:

- Aynı anda hem düşünmek hem de dinlemek mümkün değildir. Düşünceler konuşmadan çok daha hızlıdır. Konuşmaya başlamadan önce sorulmak istenenler bir yere not edilmeli ve konuşma planlanmalıdır. Böylece birey konuşurken düşünmek zorunda kalmayacaktır.
- Yöneticilerin çoğu önyargı hatasına düşerler. Duyduklarını çok erken değerlendirmeye ve yargılamaya başlarlar. Bunu yüksek sesle söylemeseler de,



zihinlerinde buna karşı tepki vermeye başlarlar. Birey yargılamaya başlamadan önce bütün enerjisini karşıdaki bireyi anlamak için kullanmalıdır.

- Birey iş toplantılarında aklından geçirdiği düşüncelerini yanında getirdiği bir kağıda yazmalıdır. Böylece bireyin zihni dinlemek için temizlenmiş olur.
- Söylenilenlerin gerçekten anlaşılıp anlaşılmadığının kontrol edilebilmesi için anlatılanların bir özeti yapılmalıdır.

Etkin bir iletişim sağlayabilmek için aşağıda belirtilen hususları göz önünde bulundurmak gerekir [24]:

- İletişim sadece kişiler arasında ifade edilen kelimelerden ibaret değildir. Bunun yanında tüm davranışlar, duygular, jestler, yüz ifadeleri, mimikler, işaretler ve grafikler mesaj iletirken kullanılan iletişim araçlarıdır. Alıcı, gönderici tarafından kullanılan tüm iletişim çevresini dikkate alacağından, yanlış bir anlamaya ve iletişim sürecinde aksaklığa meydan vermemeye azami dikkat göstermeli, mesaj tüm iletişim unsurları ile desteklenmelidir
- Mesajı veren kişi daha net olarak konuşmaya çalışmalı, kelimeleri dikkatli bir şekilde telaffuz etmeli, yanlış anlaşılmaların önüne geçmek için gereken yerde, bir kavramı ya da kelimeyi tanımlamak, ne söylemek istendiğini düşünerek konuşmak, herkes tarafından bilinmeyen, hele dinleyicinin aşına olmadığı kelimeleri ve teknik terimleri kullanmaktan kaçınmak gerekir. Bu hususlar göndericinin iletişim yeteneğini geliştirir, iletiyi alacak kişi de güven duygusu yaratır.
- Göndericinin dikkat etmesi gereken hususlardan biride, olaylara alıcı yönünden bakma ya da kendini alıcı yerine koyabilme yeteneğidir, buna bilimsel dilde empati adı verilir. Empatiyle dinlemek, anlama niyetiyle dinlemektir. Empatiyle dinlemek, başkasının değer yargılarını kavramaktır. Etrafa bu mercekle bakar, dünyayı onların gördüğü gibi görür ve neler hissettiklerini de anlarsınız. Empatiyle dinlemenin özü, karşınızdakiyle aynı fikirde olmanız değildir. Onu tam anlamıyla, derinlemesine, hem duygusal, hem de zihinsel açıdan anlamanızdır.

- Yazışmalarda yazının amacı belli olmalıdır. Yazı tam, kısa ve anlaşılabilir olmalı, çeşitli yorumlara izin vermemeli, herkes için aynı anlama gelmelidir. Yazılan yazının anlaşılabilmesi için yazı açık olmalıdır [22].

Alıcıdan, mesajın ilgili olduğu işle ilgili bir geri besleme istemek iletişimin etkinliğini arttıracaktır. Bir alıcı olarak, geri beslemede bulunurken dikkat edilecek hususlar şunlardır:

- alınan mesajı değerlendirmekten çok onu tanımlamaya çalışmak,
- gereksiz ifadeler kullanmak yerine mesajın ilgili olduğu konuya ilişkin özel tasvir yapmak,
- geri beslemeyi alanın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak, geri beslemede bulunduğunuz kişinin düzeltebileceği ya da kontrol edebileceği davranışları hedef almak,
- geri beslemeyi, göndericinin ona en çok ihtiyaç duyduğu zamanda yapmak.

Örgütte iletişim kanallarını arttırmak gerekir. Ast üst arasındaki yazılı ve sözlü iletişime ek olarak; ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, öneri kutuları kullanmak, informal iletişim olarak adlandırılan mesaj gönderme kanallarını kullanmak, iletişim sürecinin etkinliğini arttırmada rol oynayacaktır [24].

Günümüzde iletişimi daha etkin hale getirmek amacıyla bürokratik yapılardan her geçen gün biraz daha uzaklaşıldığı da belirtilmelidir. İletişimden kaynaklanan dezavantajların yaşanmaması için örgütlerde hiyerarşik kademeler azaltılmakta, örgüte yalın ve esnek bir görünüm kazandırılmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede, az sayıda çalışanın yer aldığı örgütlerde bireyler arası iletişim kolaylaşmaktadır. Mesajların alt kademelere gerektiği gibi ulaştırılabilmesi için önlemlere başvurulmaktadır. Canlı video bağlantıları veya video kasetleri aracılığıyla mesajın farklı hiyerarşik kademelerde çalışan kişilere aynı anda ulaştırılmasına çalışılmaktadır. Bu şekilde, iletinin kapsam ve nitelik açısından bozulması engellenmekte ve aynı zamanda görsel ve işitsel olarak ileti, daha etkin bir biçimde aktarılmaktadır.

### 3.3.5.2 İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması

#### Telefon

Telefonlar en sık kullanılan iletişim araçlarının başında gelmektedir. Yönetici ve çalışanların örgüt içi ve dışı iletişimini sağlayan en hızlı ve önemli araçlardan biri olan telefonun, zaman tasarrufuna önemli katkıları olmaktadır. Taraflar arasındaki mesafeyi kapatarak, bir görüşme için harcanacak, gidiş geliş için gereken zamandan tasarruf edilmesini sağlaması, yazışmaların önemli bir kısmını ortadan kaldırması ve böylece yazıların yazılması, hazırlanması, iletilmesi ve cevabın gelmesi için gereken zamanlardan tasarrufu mümkün kılması, telefonun belli başlı katkılarından [22].

Telefon, yöneticilerin en büyük yardımcılarından biri olabileceği gibi iyi kullanılmadığında beklide en çok zaman kaybettiren araçlardan biridir. Ahizeyi kaldırıp telefon ettiğinizde diğer şahsın ne yapmakta olduğunu bilemeyeceğiniz için bu telefon o şahıs için hep bir engel olacaktır. Telefonun etkili kullanılmasının amacı, telefonla aranmaları süzgeçten geçirerek yöneticinin ilgisinin dağılmamasını sağlamaktır. Bu da, becerikli bir sekreterin sizin adınıza hareket etmesini gerektirir. Telefonla arandığınızda sekreterinizin ilk yapacağı şey, konunun ne kadar acil olduğuna ve kim tarafından halledilmesi gerektiğine karar vermektir. Zamana hükmetmekte kararlı yöneticiler, bir çok telefonun gereksiz yere kendilerine iletilmesini keşfedeceklerdir. Zira, işletme bünyesinde çalışanlar arasında, istenilen bilgiyi daha hızlı ve daha iyi cevaplayabilecek olanlar vardır. Bunlar cevaplanması kolay telefon görüşmeleridir. Daha zor olanlar, yöneticinin sorumluluk alanı içinde olan bir konu ile ilgili olan görüşmelerdir [24].

Yöneticinin yaptığı bir çok telefon konuşması, aslında başka bir görevlinin, ya da müdürün sorumluluğu altında olan konularla ilgilidir. Bu durumda sorumlu personeli çağırıp, arayan kişi hakkında bilgi edinilmesi de gerekir. Telefon açanın gerçek muhatabına bağlanması bunları engelleyecektir.

Yöneticinin telefon etmeden önce dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır [22, 24]:

- Önce kiminle konuşulacağı sekretere söylenmeli, bu kişinin olmadığı durumlarda aynı bilgiyi verebilecek kişinin olup olmadığı saptanmalıdır.
- Sorulacak yada söylenmek istenen şey kısaca not edilmelidir.
- Konuyla ilgili dosya varsa, el altında bulundurulmalıdır.
- İstenilen kişiye ulaşıldığında kimlik ve konu belirtilmelidir.
- İstenilen yanıt anında alınamıyorsa, beklemek yerine bir süre sonra tekrar aranacağı söylenerek telefon kapatılmalıdır.
- Telefon sisteminin modası geçmişse, telefon sistemi tamamen değiştirilmelidir. Günümüzde modern ve zaman kazandıran cihazlar kullanılmaktadır. Zamanın para olduğu ve yeni bir sistemin yetersiz bağlantılardan, bağlantısızlıklardan ve meşgul hatlardan kurtaracağı unutulmamalıdır [22].
- Dışarıyla yapılan konuşmalar guruplara ayrılıp, her gün üç veya beş telefon görüşmesi yapmak için belirli bir zaman ayrılmalıdır. Aynı fonksiyonu gören faaliyetleri gruplara ayırmak her zaman en büyük zaman kazandırıcı unsurdur [24].

Telefon görüşmelerinde size zaman kazandıracak ilk adım, telefonu çevirmeden önce gerekliliğini tartmaktır. Arama amacınız net olmalıdır. Birden fazla konuyu görüşmek istiyorsanız, başlıkları not alın. Sonra hemen konuya girin. Telefon konuşmalarınızı çabuk bitirebilmek için zaman tutarsanız, bu size kendi aradığınız telefon görüşmelerini daha verimli kılmayı öğretecektir. Düzenli olarak aradığınız kişilerin uygun ve en az meşgul oldukları saatlerin bir listesini tutun. Böylece “meşgul” yada “dışarıda” cevabından kurtulmuş olursunuz.

Deneyimli birçok yönetici bir telefon görüşmesindeki açılış sözlerinden, konuşmanın içeriğini saptayabilir. Karşıdakinin, selamlarını ileterek konuşmaya başlaması, hal hatır sorması; aile olaylarını, tatil, maç, vb. konuları içerecek uzun bir sohbete girileceğinin bir işaretidir. Oysa karşıdakinin uygun olup olmadığını sorması, konuşmanın kısa tutulacağına bir göstergesidir. Bu durum, her iki tarafı da rahatlatır.

Konuşmaya başlamak kadar bitirmek de 6nemlidir. Bunu nasıl yapacağını bilmeyen insanlar y6z6nden, telefon konuşmaları uzayıp gidebilir [24].

Telefonu, bir mesaj alıp verme aracı olarak değerlendirmek gerekir ve hat m6mk6n olduğu kadar 7abuk terk edilmelidir. Y6netici telefon etmeden 6nce, konuşmak i7in zamanın uygun olup olmadığını değerlendirmelidir. Gerek astlara gerekse 6stlere sık sık, yerli yersiz telefon edilmemelidir [24].

Telefon konuşmalarında zaman kaybetmemek i7in uygulayabileceğiniz bazı kurallar aşağıdaki gibidir:

- Nezaket s6zlerini ve gereksiz konuşmaları 7ok kısa tutmaya 7alışın.
- Cevaplarınızın kısa ve kesin olmasına 6zen g6sterin.
- Sizi arayan kişinin ne s6ylediğini dikkatle dinleyin; telefon 7aldığı sırada yaptığınız ya da d6ř6nd6đ6n6z Şeyi tamamen unutmaya 7alışın ve konuştuğunuz kişiye odaklanın.
- Eğer m6mk6nse, telefonlara cevap verme g6revini başkasına devredin. Acil g6revlerle uğraşırken gelen telefonlar sizin i7in bir sorun oluşturuyorsa, telesekreter ya da sesli posta kullanmayı ciddiyletyle d6ř6n6n.
- Telefonun yanında mutlaka kalem ve kağıt bulundurun.
- Kelimeleri olduğu kadar, ses tonunu da dinleyin. Ses tonu size karşınızdakinin duyguları hakkında ipu7ları verecektir.
- Karşınızdakinin s6ylediği her Şeyi duyduğunuzdan emin olmak i7in telefonu en son siz kapatın.

### **Ses Kayıt Cihazı**

Y6neticilerin b6y6k bir b6l6m6n6n mektup ve raporları el yazılarıyla yazıp daktiloya 7ekmek ya da bilgisayar ortamına aktarmak i7in sekreterlerine verdiklerini g6zlemlemek m6mk6nd6r. Halbuki el yazısıyla dakikada 20 - 30 s6zc6k yazılabilirken,

dakikada konuşulan sözcük sayısı 150 'dir. Sekreterler kayıt aracından dinledikleri sözleri yazıya daha hızlı geçirmektedir.

### **Cep Telefonları ve çağrı cihazları**

Cep telefonu sayesinde dünyanın neresinde olursa olsun tüm yöneticilere en kısa zamanda ulaşılabilme ve kendilerini ilgilendiren konular hızlı bir şekilde aktarılabilme ve zamandan azami tasarruf edilerek yönetim sorunları en kısa sürede çözümlenebilmektedir. WAP teknolojisi sayesinde internet aracılığıyla cep telefonlarıyla irtibat kurulabilme ve yöneticinin bilgisayarın bulunmadığı ortamlarda bile e-mail ile kendi görüş ve düşüncelerini iletme imkanı sağlanmaktadır. Böylece yöneticiler, dünyanın neresinde olursa olsun işletme içi faaliyetleri en hızlı bir şekilde ve en kısa zamanda öğrenebilmekte ve işletmenin sahip olduğu sorunlara çözüm getirmede etkin olabilmektedirler.

Çağrı cihazları da, yöneticilerin en kısa zamanda işletme içinde gelişen olaylardan haberdar olmalarını sağlar.

### **Fax Cihazları**

Fax cihazları sayesinde yazılı ve grafiksel metinler telefon sistemleri üzerinden gönderilebilir. Sonuçta yazılı materyalin anında teslimi sağlanır. Kullanım kolaylığı ve fiyatların fazla olmayışı nedeniyle hemen hemen her firmada ve bir çok evde kullanılmaktadır.

### 3.3.6 Ertelemekten Kaçınmak

Erteleme, tipik olarak sonuçta tamamlanması gereken can sıkıcı, zor, hoş olmayan veya külfetli işleri içermektedir. Zaman planlaması yapılırken bazı işlerin ertelenmek zorunda kalınması normaldir. Önemli olan, neyin erteleneceği konusunda doğru karar verebilmektir. Sadece üstün körü bir takım şeylerin sonraya bırakılması doğru bir yaklaşım olmaz. Erteleme insanı güçsüz düşüren bulaşıcı bir hastalıktır. Ertelemek zamanı çalar, hedeflere ulaşmaktan alıkoyar, yarını baskı altına alır ve strese, bozulan ilişkilere ve sonuçta prestij kaybına yol açar. En kötüsü ise, erteleme zamanla bir alışkanlık ve yaşam biçimine dönüşür.

Ertelemecilikten ve baskı altında çalışmaktan kurtulmak için alınması gereken önlemler şunlardır [24]:

- Hoşlanmadığınız işi önce yapın. En sevmediğiniz, en çok erteleme eğilimi gösterdiğiniz işi, günün başlangıcında yapmaya çalışın. Bu, işin sürekli korku saçıp ertelenmesi yerine, bir an evvel olup bitmesini sağlar.
- Ertelenmesi muhtemel işi parçalara ayırın. Sorunun üstesinden gelebileceğiniz bölümleriyle her gün 10-30 dakika uğraşın. Zaman dolunca bırakın.
- Kendinize bir bitirme tarihi hesaplayın.
- İş bitirdiğinizde kendinizi ödüllendirin.
- İşleri parçalara ayırmak için geriye doğru çalışın. İşin istenilen sonucuyla başlayın ve bundan önce ne gelmesi gerektiğini sorarak devam edin. Böylelikle en karmaşık iş bile bir projenin ezici yükünü hafifletecek kadar küçük parçalara ayrılmış olur.
- Büyük işleri küçük parçalara ayırdıktan sonra, bunlara dönüm noktaları ekleyerek ilerlemenizin farkına varın. Araştırmalar, zaman yönetiminde başarılı olanların kendi aciliyet duyularını kendilerinin geliştirdiği ve hedef zamanı planlayarak ertelemenin üstesinden geldiklerini göstermektedir.

- Elinizde ne varsa onunla yola çıkın. Eğer işin içine hemen girer ve şu anda mümkün olan en iyi biçimde yaparsanız, ertelemekten kaynaklanacak ayak bağlarından kurtulmuş olursunuz.
- Sıkıcı ve sevimsiz bir işi birine görev olarak vermeyi deneyin.
- Eğer işlerinizi öncelik sırasına koymaya ve her zaman bir diğerine geçmeden önce elinizdeki işi bitirmeye karar verdiyseniz ısrarla bunu uygulayın.
- İşe hemen başlayın ve dikkatinizi dağıtacak şeylerden uzak durun.
- Sıkıcı bir işe başlamadan bir gece önce, işle ilgili planlarınızı yapın ve bu planı durmaksızın eyleme dönüştürün.
- Her çeşit kaçış yolunu kapayın. Sıkıcı bir işten kaçmanın en kolay yollarından biri de, derhal yapılması gereken acil başka bir işin göze çarpmasıdır. Dağınık masalar, işte bu yüzden yetersizliğe yol açar. Masanızı temizleyin, kapınızı kapatın ve camdan dışarıyı ya da insanları görebileceğiniz bir yere oturmamaya özen gösterin.
- Kendinizi bir erteleme krizinin eşiğinde hissederseniz, kendinize acilen ulaşılmaması gereken hedefler belirleyin ve bunu bir oyun haline getirin.
- Bir işi bitirdiğiniz zaman kendinizi ödüllendirmenin bir yolunu bulun (bir fincan kahve içmek, beş dakika gazete okumak, müzik dinlemek veya sohbet etmek gibi).

### **3.3.7 Çalışma Ortamı, Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi**

#### **3.3.7.1 Çalışma Ortamı**

“Çalışma alanınız iyi düzenlenmemişse, fark etmeden zaman ziyanına neden olabilir. Büronuz, yaptığınız işe uygun olarak düzenlenmelidir. En sık kullandığınız büro araç ve gereçleri elinizin altında olmalıdır” [33, s. 96].



İyi bir çalışma ortamı düzenlemesi için dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir [24, 22]:

- çalışılan yerin ışığının tek yönden, yapılabilirse tek kaynaktan gelmesi, ışık kaynağının sabit olması ve renk değişimlerinden kaçınılması,
- aydınlatma gücünün yapılan işin niteliğine uygun olması,
- uzun süre aynı yerde kapalı kalmak hava bileşimini bozacağından, odanın havalandırma koşullarının iyi olması,
- ısı, basınç, hava değişimi ve nem oranlarının çalışmayı engellemeyecek tarzda olması,
- gürültü kaynaklarını önleyecek önlemler alınması,
- oturlan koltukların rahat seçilmesi,
- çalışma alanının çevresinde gereksiz ve dikkat dağıtıcı şeyler bulundurulmaması,
- gidiş gelişlerin, çalışılan bölümler ve dosya dolaplarıyla masaların uygun bir biçimde düzenlenmesi,
- her düzeyde personelin işini iyi yapabilmesi için en iyi araç ve gereçlerin bulundurulması,
- sık sık kullanılan araç ve gereçlerin kolay ulaşılabilir bir yerde olması,
- yönetici kadar sekreteri için de uygun bir çalışma ortamının planlanması.

### **3.3.7.2 Masa Düzeni**

Yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümü masa başında geçirmektedir. İyi dizayn edilmemiş gereksiz doküman ve büro malzemeleriyle dolu bir masa; yöneticinin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, dikkatinin dağılmasına, yorgunluk ve gerginlik hissetmesine, üretkenliğinin yok olmasına ve önemli ölçüde zaman kaybetmesine neden olmaktadır.

Mackenzie, dağınık masa sendromundan kurtulmak için aşağıdaki üç kuralı önermiştir [22]:

- şu anda çalıştđınız iş ile ilgili olmayan her şeyi masadan kaldırın. Onlarla ilgilenmeye hazır olana kadar, diğer malzemelerin masanızın üzerinde birikmesine izin vermeyin.
- Kağıtları günlük işlem programınıza göre derece derece koyun.
- Yapmanız gereken işe özel önem verin ve mümkün olduğunca görev dağılımı yapın. Yayınları, okunması zorunlu olanlar ve okunabilecekler olmak üzere ikiye ayırın, kalanları mümkün olduğunca saklamamaya çalışın.

En çok önerilen ilke, her evrakı yalnız bir kere elden geçirmektir. Elinize almış olduğunuz bir mektup ya da notu, cevabını hazırlamadan bırakmayın. Zaten bu gibi yazıları okur okumaz yanıtlamak çok daha kolaydır [33].

Bütün evraklar hemen ve nihai olarak halledilemezler. Bazı evraklar haftalarca hatta aylarca sürünür ve onlarla işinizin bitebilmesi için geniş bir zamana yayılmış bir çok iş gerektirir. Bazı projelerde yazılı her kelime önemlidir ve iyice gözden geçirilmesi gerekir. Bazen bunları erteler ve bir süre üzerinde düşünürseniz daha iyi kararlar alabilirsiniz [34].

Bu yüzden daha kapsamlı kural şudur: her kağıt parçası sadece bir kere ele alınmalıdır. Eğer bu yapılamıyorsa, bir kağıt parçası her ele alındığında temsil ettiği projeyi ilerletmek için üzerinde gereği kadar çalışılmalıdır. Büyük bir adım atılamıyorsa, en küçük adımın bile bir önemi olacaktır.

### **3.3.7.3 Dosyalama Sistemi**

Çalışma alanını ya da masasını gereksiz dokümanlardan arındırmanın bir yolu da iyi bir dosyalama sistemidir.

Dağınık ve depo olarak kullanılan masa yerine düzenli ve temiz bir masa düzeni ve dosyalama sistemi kurulmalıdır ve masa üzerinde sadece şu malzemeler bulunmalıdır:

- kurşun, tükenmez ve renkli kalemler,
- kırmızı dosya: acil işler dosyası,
- sarı dosya: önemli işler dosyası,
- mavi dosya: ayrıntılı işler dosyası.

Bu renkli dosyaların her birinde ilgili yazı ve belgeler bulunur. Dosyalarda işlemi biten yazılar ise sayısal veya alfabetik olarak daha önce hazırlanan klasörlere aktarılır. Böylelikle masa üzerinde günü geçmiş yazı kalmaz, sade ve düzenli bir masa düzenine geçilmiş olur [24].

Zamanlarını etkili bir biçimde kullanan yöneticiler, aşırı ve dağınık belgeler, dokümanlar veya evraklar ile karşı karşıya kalmazlar. Onlar, yetki aktarımında başarısızlığı yansıtan böyle bir durumun; kararsızlığa, işlerin sürüncemede bırakılmasına ve önceliklerin şaşırılmasına yol açacağını bilirler. Zamanlarını etkili bir biçimde kullanan yöneticiler, etkili bir dosyalama sisteminin yazışmalar ile mektupların düzenli bir şekilde korunmasının önemini kavramışlardır [22].

Yazışmaların korunması ve örgütlenmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır [22]:

- Kağıtlar (telefon mesajları, talimatlar, notlar, öneriler, mektuplar), masanın üzerinde dağınık şekilde bırakılmamalı, etkili bir dosyalama sistemi ile kullanılabilir duruma getirilmelidir.
- Her kağıt sadece bir kez ele alınarak incelenmeli, gerekiyorsa iş hemen yapılmalı, dosyalanmalı veya imha edilmelidir.

- Düzenli olmayan yazışmalarda kısa yanıtlar verilmeli, düzenli yazışmalarda ise belirli kalıplarla düzenlenmiş kağıtlar veya standart talimat verme şekilleri kullanılmalıdır.
- Telefonla veya kısa görüşmelerde kolayca ilgilenilecek konular yazılı hale getirilmekten kaçınılmalıdır. Talimatların bilgi kanallarını tıkayabileceği göz önünde tutularak; sadece yeniden hatırlatmak, açıklık kazandırmak, desteklemek veya bilgilendirmek amacıyla kullanılmalıdır.
- Yazışmalar ve iletişim sistemi, ilgilenilmesi gereken çok önemli konuların ilk önce ele alınmasını sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Yazışmalarda “imzalanacak, hemen eyleme geçilecek, başkasına devredilecek, okunacak veya yalnızca bilgilenecek” nitelikteki evraklar özel işaretlerle işaretlenmelidir.
- Yazışmaları periyodik olarak gözden geçirmek önemli değildir. Dosyalarda tarih dışı kalmış veya zamanla önemini kaybetmiş ve kullanılmayan bilgiler imha edilmelidir.
- Zamanın etkili bir şekilde kullanılmasında; herkes tarafından anlaşılabilir, ihtiyaç duyulan bilginin anında bulunduğu, karışıklığa yol açmayan iyi bir dosyalama sistemi önemli bir etkidir.

Etkili bir dosyalama sistemi oluşturmak için dikkat edilecek hususlar şu şekilde sıralanabilir [22]:

- Kağıtlar daha sonra dosyalanmak üzere bekletilmemeli ve hemen dosyalanmalıdır.
- En yeni, güncel belgeler dosyanın ön kısmına konulmalıdır.
- Yazışmalarda verilen yanıtların kopyaları, gelen yazıların ön yüzüne yerleştirilmelidir.
- Dosya çekicileri aşırı şekilde yüklenmemeli, çekicilerde dosyalar arasındaki aralıklar geniş tutulmalıdır. Böylece onları kolayca inceleme ortamı oluşturulmalıdır.

- Dosyalama, evrakların geliş ve gönderiliş tarihleri ile değil, ilgili konuları temelinde yapılmalı, kullanılan dosyalarda ilişki kurulan bireylerin soyadları öne yazılmalıdır.
- Çok büyük boyutlu dosya oluşturmaktan kaçınılmalıdır. Dosyada fazla evrak bulunması ilgilenilen konuyu karmaşıklaştıracağından, bu gibi durumlarda, bilgi için başka bir sınıflama oluşturulmalıdır.
- Bütün dosyalanmış belgelerdeki tarihler, izlemeyi kolaylaştıracak şekilde işaretlenmeli, parlak kalemlerle üzerlerinden geçilmelidir.
- Herhangi bir nedenle dosyadan bir kağıt alınması durumunda, dosyadan hangi belgenin hangi tarihte alındığını gösteren bir kart dosyaya yerleştirilmelidir.
- Dosyalar düzenli aralıklarla gözden geçirilerek güncelleştirilmelidir.
- Evraklar sorununu çözme çabaları, neyin nasıl dosyalanacağını bilmesi durumunda çok kısa sürmektedir. Bu nedenle dosyalama sistemi, bu işi yapabilecek şekilde eğitilmiş nitelikli bir elemana verilmelidir. Doğal olarak büyük örgütlerde bu genellikle yönetici sekreterinin ya da özel dosya memurlarının görevi olmaktadır.

### **3.3.8 Hayır Demeyi Öğrenmek**

Pek çoğumuz “evet” demeyi “hayır” demeye tercih ederiz. Bu “olumlu düşünce” kitaplarının veya motive edici konuşmacıların seminerlerinin bir sonucu olabilir. Doğanızda kalıtımsal olarak varolan mutlu olma istediğinizden de kaynaklanıyor olabilir. Eğer organize olmak ve zaman kazanmak istiyorsanız evet demeyi daha az sıklıkta ve hayır demeyi daha çok sıklıkta kullanmayı öğrenmelisiniz [43].

Bazen en iyi çözüm daha başında “hayır” demektir. Bu tek sözcük başkalarının çalışma zamanınızı bölmesine engel olur. Bir yöneticinin “hayır” demeyi öğrenmesi zaman kazandırıcı yöntemlerden birisidir. “Evet” demek hemen yapılması gereken bir girişimi, geleceğe ait bir üstlenmeyi ya da izlenilmesi gereken bir zorunluluğu kabul

etmek anlamına gelir. “Hayır” diyemedikleri için kendileri ile ilgili olmayan çok sayıda projede yer alan yöneticiler, aynı zamanda düşük öncelikli işlerde çalışmaktadır.

Yöneticiler hayır demek istiyorlarsa, asla “belki” dememelidirler. Doğrudan hayır demek en kolay olanıdır. Özür beyan etmektense, hayır demekteki gerçek itiraz sebebi belirtilmelidir. Örnek olarak; “yapamam, çünkü...”, ”yapmak istemiyorum”, “veya basitçe “bu benim tercihim” gibi cevaplar; “beceremem...” şeklindeki özür beyan eden cevaplardan daha geçerlidir. Yöneticilerin “hayır” derken dikkat etmesi gereken hususlardan birisi, sözcüklerle hayır derken, aynı zamanda vücut diliyle de hayır diyebilmelidir. Hayır derken sesin vurgusu mutlaka “hayır” kelimesi üzerine düşmeli ve mutlaka baş hayır anlamında sallanmalıdır. Yönetici kendi sınırlarını oluşturmalı ve yardım istenilen konuda ne yapabileceğini açıkça belirtmelidir.

Bir işin nasıl yapılacağı sorusuyla gelen birisine, en iyi yaklaşım o bireye “bu işin nasıl halledileceğini düşünüyorsunuz?” diye sormaktır. Ondan problemleri yazması ve her birisinin çözümü için üç fikir önermesi istenilmelidir. Üç öneri istenilmesinin sebebi bu önerilerden birisinin doğru ya da uygulanabilir olma ihtimalinin güçlü olmasıdır [22].

Birey üç öneri ile geri geldiğinde ondan en iyi görüneni seçmesi istenilmelidir. Bu biraz zaman almakta ancak görevin yöneticinin üzerine yıkılmamasını ve o görevi halletme konusunda güvensizliği olan bireyin de onu en iyi nasıl halledebileceğini öğrenmesi sağlanmaktadır [22].

Yöneticiler, kendilerini olumsuz yönde etkileyecek ve çalışma zamanlarını alacak şekilde etkinlik alanlarını dağıtmamalıdır. Eğer proje kendilerine uygun ve öncelikli değilse, bir başkası tarafından daha iyi yapılabilecekse bu durumda “hayır” diyebilmelidirler. “Hayır” demeyi beceremeyen yöneticiler, ilgilendikleri projelerin dışında projelerde yer alırlarsa ve onlarla ilgilenmekte başarısız olurlarsa; üstlerinin, astlarının ve meslektaşlarının gözlerinde olumsuz bir izlenim uyandıracaklardır. Yönetici “hayır” demeyi öğrenirse, gerçekten “evet” dediğinde yardımına ihtiyaç duyan

insanlara daha çok yardımcı olacaktır. “Hayır” demeyi öğrenemeyen yönetici üzerine gereğinden fazla iş yükü aldığından dolayı hiçbir işi tam anlamıyla tamamlayamayacak, bunun sonucu olarak saygınlığını yitirecek ama görev listesinin de sonu olmayacaktır.

### 3.3.9 Önceliklerin Belirlenmesi

Zamanı etkin kullanma konusunda ilk olarak dikkate alınması gereken husus her şeyi yapmak için yeterli zamana asla sahip olunamayacağı gerçeğinin kabul edilmesidir. Etkin bir yöneticinin ilk yapacağı iş öncelikleri saptamaktır. Öncelikleri belirleyen bir yönetici, gereksiz işlere zaman harcamayacaktır. Öncelikleri belirleme yoluyla, örgütün amaçlarına katkısı olmayan faaliyetler ortadan kaldırılacak, işletme için anlam taşıyan faaliyetlere yoğunlaşılacaktır.

“Her hangi bir konuda öncelik değerlendirmesi yapabilmeniz için iki basit soruyu kendinize sorun” [33, s. 33]:

- Bu ne kadar önemli?
- Bu ne kadar acil?

Etkili yönetim, önemli işlere öncelik vermektir. Herhangi bir işin önceliği, örgütteki göreceli öneme ve yerine getirilmediğinde doğacak sonuçlara bağlıdır.

Bir etkinliği tanımlayan iki etken, aciliyet ve önemdir. Aciliyet, bir şeyle hemen ilgilenilmesi gerektiğini açıklar. Acil işler bizi etki altına alır. Çalan bir telefon “acil” grubuna girer. Çoğu kimse, telefonu çalar durumda bırakmayı düşünemez bile. Saatlerce çalışarak gerekli malzemeyi hazırlayabilir, giyinip kuşandıktan sonra belirli bir konuyu konuşmak için birinin bürosuna gidebilirsiniz. Ama siz orada iken telefon çaldığı takdirde bu, sizin ziyaretinizden daha öncelikli sayılır. Birine telefon ettiğinizde, size “seninle on beş dakika sonra konuşacağım, bekler misin?” diyebilecek kişilerin

sayısı çok fazla değildir. Ama aynı insanlar, telefon görüşmelerini tamamlamak için sizi büroda en aşağı bu kadar bekletebilir [24].

Asıl sorunun, aciliyetin kendisi olmadığını kavramak önemlidir. Sorun şudur: yaşamımızda baskın etken aciliyet ise, önemli iş baskın değildir. Öncelikli saydığımız şey, acil olandır. Acil görev, anında eylem ister. Bu görevlerin anlık çağrısı karşı durulmaz ve önemli gibi gözükür ve tüm enerjimizi yutar. Günlük planlama ve yapılacak işler listeleri, bizi aslında acil işleri önceliklerine göre sıralamaya ve yapmaya odaklandırır. Yaşamımızda ne kadar çok acil durum varsa, önemli olanlara o kadar az yer kalır [24].

Yöneticilerin öncelikleri belirlemede kullanabilecekleri bir takım teknikler bulunmaktadır. Lakein 'in ABC sistemi, Pareto Analizi ve Zaman Kullanım Matrisi önceliklerini belirlenmesinde kullanılacak belli başlı teknikler olmaktadır [22].

### **3.3.9.1 ABC Sistemi**

Lakein 'in ABC sistemine göre, ilk aşamada hedefleri başarmaya yönelik bütün işler listelenir. İkinci aşamada, gün boyunca yapılması gereken beş ya da on kalem belirlenerek günlük bir liste hazırlanır. Üçüncü aşamada ise, listedeki işler önceliklerine göre A, B, C olmak üzere üç guruba ayrılır [22].

A kalem işler beklemeyen, hemen yerine getirilmesi gereken işlerdir. Bu tür işler çok önemli olmaları nedeniyle ilk önce yapılmalıdır. B kalem işler önemlidir ancak A kalem işler kadar önemli değildir. Bu işler A kalem işlerden zaman kaldıkça yapılmalıdır. C kalem işler ise, önemsiz ve yapılması zorunlu olmayan işlerdir [22].

Önce A kalem işleri yaparak B ve C kalem işleri sonraya bırakarak zamanı en iyi biçimde değerlendirmek mümkündür. Günün saatleri ve işlerin aciliyeti de göz önünde bulundurularak bu kategoriler de, örneğin A kalem işler A-1, A-2, A-3, A-4 haline



gelecek şekilde bölünebilir. ABC kalem işler bireyin bakış açısına, listede nelerin olduğuna bağlı olarak değişebilmektedir [22].

ABC 'ler, zamanla da değişebilir. Bugün A olan bir şey, yarın C haline gelebilir, bugünkü C 'de yarın A olur. Bireyler zamanlarını en iyi nasıl değerlendirebileceklerine bakıp önceliklerini sürekli yenilemelidir [34].

### 3.3.9.2 Pareto Analizi

Önceliklerin belirlenmesi konusunda yararlanılacak tekniklerden bir diğeri de pareto analizi olarak tanımlanan tekniktir. Pareto analizi On dokuzuncu yüzyıl İtalyan iktisatçısı Vilfredo Pareto tarafından bulunmuştur, 80 / 20 kuralı olarak da bilinir ve yapılan faaliyetlerin % 20 'siyle amaçların % 80 'ine ulaşılması gerektiğini savunur. Bu kural zamana uygulandığında; sahip olunan zamanın % 20 'sinde, tamamlanması gereken önemli işlerin % 80 'inin tamamlanması gereklidir sonucu çıkmaktadır.

Üretilen işlerin değerlerinden yola çıkarak çalışma sürelerini belirlemek mümkündür. Bir örnek verecek olursak, A öncelikli işler % 65 değer taşıyor ve çalışma süresinin % 15 'ini alıyor, B öncelikli işler % 20 değer taşıyor ve çalışma süresinin % 20 'sini alıyor, C ise % 15 'lik değere sahip ve günlük zamanın % 65 'ini kapsıyor ise bu durum C türü işlerin astlara devredilmesi gerektiğini gösterir [22].

Zamanın etkin kullanılmasında, öncelikli işleri ya da görevleri belirlemek kadar acil ve önemli görevler arasındaki ayırımı iyi yapabilmek de önemlidir. İnsanların düşünmek için zaman bulamamalarının temel nedeni, acil ve önemli olanları birbirine karıştırmalarıdır [22].

Bir iş ya da faaliyetin önemi, ortaya çıkardığı sonuçlar ile doğru orantılıdır. Eğer bir iş ya da faaliyet yönetici ve örgütün temel ilkelerine, bu ilkeler üzerinde kurulu

örgütsel değerlere ve örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edici nitelikte ise, bu işler önemli işler olarak görülmelidir [22].

### 3.3.9.3 Zaman Kullanım Matrisi

İş dünyasındaki çoğu insan, daha az önemli ama acil işlerden dolayı, kendisini asli hedeflerine ulaştıracak işlerle uğraşmaya yeterince vakit bulamaz [29].

Zaman kullanım matrisi hangi işe ne kadar zaman ayrılması gerektiğinin bilinmesinde, zaman üzerindeki taleplerin belirlenmesinde, faaliyetlerin analiz edilmesi ve hassas konuların saptanmasında önemli bir araç olmaktadır [22].

Aşağıda verilen Tablo 3.10 zaman kullanım matrisine ilişkindir.

Tablo 3.10 Zaman Kullanım Matrisi

Ö N E M L İ		ACİL	
		Yüksek	Düşük
	Yüksek	Tipik olarak Harcanan Süre: % 25 - 30 <b>(1. Kare)</b> Etkinlik İçin Harcanması Gereken Süre: % 15	Tipik Olarak Harcanan Süre: % 15 <b>(2. Kare)</b> Etkinlik İçin Harcanması gereken süre: %50 - 80
Düşük	Tipik Olarak Harcanan Süre: % 40 - 60 <b>(3. Kare)</b> Etkinlik İçin Harcanması Gereken Süre: % 15	Tipik Olarak Harcanan Süre: % 10 <b>(4. Kare)</b> Etkinlik İçin Harcanması gereken Süre: % 1	

Tablo 3.10 'dan da görülebileceği gibi, matris dört ayrı kareden oluşmuştur. Yönetici analize başlarken her bir kareyi ayrı ayrı dikkate almalı ve işin hangi bölümünün bu kareye ait olduğunu belirlemelidir. Gün boyunca yaptığı faaliyetlerin bir kaydını tutmalı, daha sonra her bir faaliyeti inceleyip hangi kareye ait olduğu belirlenmelidir ve söz konusu kareler içindeki zaman tuzaklarına düşmemek için, bu faaliyetleri gerçekleştirmek için öngörülen ideal sürelerle göre işin yapılmasına yönelik planlar yapılmalıdır.

Birinci kare, beklenmedik acil olayları, hemen çözülmesi gereken sorunları, krizleri, kritik önemi olan işleri göstermektedir. Diğer bir ifadeyle acilen, hemen tepkide bulunulması ve çözümlenmesi gereken sorunları göstermektedir. Acil ve önemli işleri içeren birinci karedeki tehlike, bu tür işlere gerektiği kadar dikkat ve önem verilmediği için son dakikaya bırakılmalarıdır. Zaman, hem önemli hem de acil yapılması gereken öncelikli işler için harcanmalıdır. Bu ise sıradan işlerin başkalarına devredilmesiyle mümkün olabilir [22].

İkinci kare, üretim kapasitesine dönük faaliyetler, ilişkiler geliştirme, yeni fırsatlar yaratma ve geliştirme gibi acil olmayan fakat önemli konulardaki faaliyetlerle ilgili olup verimliliği ve etkinliği sağlayıcı planlamaları içermektedir. Yöneticiler, zamanlarının çoğunu geleceğe yönelik planlama yapma ve politika oluşturmaya harcamalıdır. Acil olmayan bu tür faaliyetlere önem verme; krizi azalttığı gibi, amaçlara ulaşma sürecinde faaliyetlerin aşama aşama bir bütünlük ve anlam kazanmasını sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar; politika oluşturma, çevreyle etkileşimi sağlama, yeni planlar yapma, denetleme, araştırma, eğitim ve yönlendirme gibi faaliyetlerin önemli olmasına karşın, bunları gerçekleştirmek için ayrılan zamanın yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Önemli fakat acil olmayan işleri içeren bu karedeki tehlike, acil olmadıkları için sık sık ertelenmeleri ya da yapılmamalarıdır [22].

Üçüncü kare, Göreceli olarak daha az önemli fakat acil yapılması gereken, zamansız ziyaretçiler ve telefonlar, mektuplar, raporlar, bazı toplantılar gibi daha fazla ihmal edilemeyecek konuları içermektedir. Özellikle başkalarının beklenti ve değerleri,

bireyin kendi değerlerinden daha önemli olarak algılanıyorsa, bu karede zaman kaybının fazla olması kaçınılmazdır. Bu tür bireyler “hayır” diyememe, amaçsızlık ve karar verememe nedeniyle zamanın kontrolünü başkalarına devretmişlerdir. Göreceli olarak daha az önemli fakat acil yapılması gereken bu işler bireyi sıkıştırdığı için çabuk bitirilmesi yönünde bir eğilim vardır. Ancak esas sorun onlar üzerinde çok vakit harcanmasıdır. Sadece acil görünmelerinden dolayı gerçekte önemsiz işler için zaman israf edilmemelidir [22].

Dördüncü kare, önemsiz ayrıntılar, mektuplar ve telefonlar, zaman israf eden faaliyetler, hoş fakat önemsiz uğraşlar ve toplantıları içermektedir. Diğer bir ifadeyle dördüncü kare, ne önemli ne de acil işleri içermektedir. Bu karedeki tehlike, burada yer alan işlerin kolay olmasından ya da uğraşmaktan zevk alınmasından dolayı onlara gereğinden fazla vakit harcanmasıdır. Acil ve önemli olmayan bu işler için mümkün olduğunca az zaman ayrılmalıdır.

Zaman kullanım matrisinin ikinci ve üçüncü kareleri arasında bir gerilim vardır. Bir taraftan acil olarak yapılması gereken işler dikkat çekerken diğer taraftan acil olmasalar da önemli işlerin yapılması gerekmektedir. Matrisin ikinci ve üçüncü karelerinde yer alan konular için tipik olarak harcanan süreler, işlerin acil olarak nitelendirilmesi ile ilgili olmaktadır [22].

Yöneticiler sözde acil konuların baskısına karşı tedbirli olmalıdırlar. Ne kadar gereksiz olursa olsun acil olarak isimlendirilen bir konunun dikkat çekmesi kaçınılmazdır. Bu, yöneticilerin zamanlarını kontrol edebilmeleri için tek yolun faaliyetlerini isimlendirirken dikkatli olmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Yöneticiler bir çalışmanın acil etiketi taşıyıp taşıyamaması gerektiğini ve hangi işlerin kendileri için önemli olduğunu düşünmelidirler [22].

### 3.3.10 İyi Bir Sekreterle Çalışmak

Sekreter, etkin iletişim sistemini yerine getiren, yöneticilerin diğer birim yetkilileri ile ilişkilerini organize ve kontrol eden, yönetime ait bilgi ve becerilerle donatılmış kişi olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle sekreter, büro işlerinin düzgün bir biçimde yapılmasını sağlayan, yöneticinin zamanını verimli kılan en yakın yardımcısıdır [22].

Düzeyley yükseldikçe, sekreterin niteliği de farklılaşmaktadır. Üst düzeylere çıkıldıkça sekreterler bilgi toplamak, verileri yorumlamak ve analiz etmek gibi işlerle uğraşmaktadırlar. Ayrıca dosyalama sistemini tasarlamak ve yürütmek, bütün telefonlara önce kendisi bakarak, arayan bireyin nasıl bir iş için aradığını anlamak, randevuları düzenlemek, bütün mektuplara yöneticiden önce bakmak, bazı yazışmalara yanıt yazmak, randevuları ayarlamak, araştırmak sekreterlerin sorumlu oldukları konular olmaktadır [22].

Sekretere verilebilecek işler, büyük ölçüde onun özel sekreteriniz ya da birden çok kişiye hizmet eden bir sekreter olup olmasına bağlıdır. Diğer kişilerin de hizmetinde olan bir sekreter, hiçbir zaman özel bir sekreter kadar etkili olamayacaktır. Özel bir sekreter yöneticinin işini her yönüyle öğrenebilir ve başarıya ulaşması için ona yardımcı olabilir. Yöneticinin ziyaretçilerini kısa sürede tanıyıp, yöneticinin bu kişilerle olan ilişkilerini yönetici lehine nasıl çevirebileceğini öğrenir. Bir sekreter aynı zamanda iyi bir muhasebeci, iyi bir kasiyer, iyi bir maliyeci, iyi bir ast ve iyi bir yönetici olmalıdır [24].

İdeal bir sekreterde zaman yönetimi açısından bulunması gereken özellikler şunlardır [24]:

- Yalnızca yönetici için değil, genel anlamda işletmenin bütünü içinde gerekli bilgi akışı sağlayacak kadar, iletişim araçlarından yararlanmayı bilmelidir. Örneğin, bürodaki araç gerecin kullanımı konusunda etkili ve bilgili olmalıdır.

- Sekreter, yöneticinin çalışma prensiplerine uygun olarak zamanını düzenleyebilmeli ve program yapabilmelidir.
- Sekreter, yöneticisinin hatırlatmasına gerek kalmadan, projeleri başlatabilmeli, yürütüp, kontrol edebilmelidir.
- Sekreter, bazı sorunları yöneticiye getirmeden çözebilecek inisiyatif ve yeteneğe sahip olmalıdır.
- Sekreter, yöneticinin masasının üzerinde uzun süre duran evrakları, diğer yöneticilerin beklentilerine uygun olarak düzenleyebilmeli ve diğer yöneticilerin elindeki bilgileri gerektiğinde toparlayabilmelidir.
- Sekreter, çalışma saatine aldırımsızın, işini bitirene kadar her gün çalışabilmelidir. Zorunlu olduğu zamanlarda, hafta sonları ve akşamları isteyerek iş yerinde kalabilmelidir.
- Sekreter, gerektiğinde başkalarına yetki vererek, çeşitli işleri yaptırabilecek kadar yönetim yeteneğine sahip olmalıdır. Başka bir deyişle, yöneticisi tarafından çeşitli nedenlerle tamamlanmayan bir işin sorumluluğunu üstlenip, denetleyebilmelidir.
- Sekreter, yöneticiye ihtiyaç duymadan günlük işleri ve uygulamaları sürdürebilmelidir.
- Sekreter, yöneticisi adına araştırma yapabilmelidir. Örneğin bir rapor için bilgi toplayabilmeli ve ilk taslağı hazırlayabilmelidir.
- Sekreterle yönetici arasında anlayışa, sadakate ve iyi bir iletişime bağlı olarak kurulan bir ilişki, yöneticinin etkili çalışmasını kolaylaştıracaktır.

Sekreteri ile etkin bir işbirliği içinde olmak isteyen yöneticiler, mutlaka aşağıda belirtilen maddeleri uygulamalıdır [24]:

- Sabahları kısa bir günlük toplantı yapın.
- Sekreterinizi, işleri üzerine alması için teşvik edin.
- Sorumluluk almayı özendirin.
- Sekreterinizin güçlü yönlerini kullanın.
- Sekreterinizi destekleyin.

- Sekreterinizin düzen duyusuna güvenin.
- Sekreterinizi sık sık yanınıza çağırmayın.
- Sabah ve öğleden sonra görüşmelerinizi sabit bir saate alın.
- Günlük dosyalar çekmecenizde bulunsun.

Bir yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların hiçbiri sekreterden daha önemli değildir. Bazı yöneticiler, sekreterinin sadece söyleneni yapmasını ister. Aslında, yönetici gereği kadar verimli olacaksa, en yakın yardımcısı sekreteri olmalıdır. Bir yöneticiye hiç kimse iyi bir sekreter kadar zaman kazandıramaz.

### **3.3.11 Açık Ofis Politikasının Gözden Geçirilmesi**

Açık ofis politikası, bazı yöneticiler için övünç kaynağıdır. Ancak yoğun bir iş programı ile çalışan yöneticiler için zaman kaybettirici bir faktördür. Bu nedenle bu politika değiştirilmelidir.

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

### 3.3.12 Astların Zamanını Etkin Kullanma

Astların zamanını etkili kullanmak iki yönlüdür. Bunlardan birincisi yöneticinin astlarının zamanına saygı duymaması ve onların zamanını çalması; ikincisi ise, zaman yönetimi konusunda etkin olmayan astların bu konuda yetiştirilmemesidir.

Çoğu yönetici kendi problemleriyle o kadar fazla çevrelenmiştir ki başkaları için yarattıkları sorunların farkında bile değildir. Yöneticiler astları aracılığıyla hedefe ulaşan bireyler oldukları için astlarının zamana ilişkin sorunlarını görmemek, onların zamanını toplam faydaya katkısı az olan işlerle çalmak, yöneticinin bizzat kendisini yenilgiye uğratması anlamına gelmektedir.

Astlardan etkili bir biçimde yararlanmak için, onların da zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek gerekir. Astlar, zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek için yöneticilerinin yol göstermesine ihtiyaç duyarlar. Astların zaman sorunları görmezlikten gelinirse, yöneticinin verimliliği de sınırlanmış olur. Astlarına yol gösteren yöneticiler, onları, çevrelerindeki faaliyetleri ve bunların olası etkilerini anlayacak şekilde yetiştirmeye gayret ederler.

Astların zamanını yönetme konusunda yöneticilerin düştüğü temel yanlışlar vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir [24]:

- Astlara verilen görevlerin açık olmaması: anlaşılır emirler vermek için yeterli zaman ayırmak, daha etkili bir iletişim ve daha yüksek bir verim sağlar.
- Astları bekletmek: başkalarına değer vermeyen yöneticilerin sıkça gösterdiği bir davranış şeklidir. Bu durum, verimli astları çok rahatsız edicidir.
- Astları işlerinden alıkoymak: astın çalışmalarını sık sık keserek “yalnızca bir dakikamı alacağım” diyen yönetici, astın tekrar işi üzerinde yoğunlaşmasının ne kadar zaman alacağından haberdar değildir.



Astlarının zamanını etkin kullanmak isteyen bir yönetici, yukarıda sıralanan bu yanlışlara düşmemeli ve kendi başarısının astlarının başarısından geçtiğini unutmamalıdır.

### **3.3.13 Enerji Periyotlarını Tanımak**

Pek çoğumuzun gün boyunca dikkatli ve daha iyi performans gösterdiği saatler vardır. Öncelikle fiziksel ve zihinsel enerji düzeylerinizin modelini oluşturmalısınız. Enerjinizin en yüksek olduğu zamanlarda zihinsel çaba gerektiren işleri yaparak, az zamanda çok iş yapabilirsiniz. Zaman çizelgenizi ruh ve enerji düzeylerinize göre düzenleyin [43].

İnsanların en iyi performans gösterdikleri zamanlarında konsantrasyon ve düşünce gerektiren çalışmaları yapmaları en uygun olanıdır. Özellikle kompleks görevler üzerinde çalışırken, beyinsel fonksiyonların iyi çalıştığı zamanın seçilmesine, düşünce ağırlıklı olmayan görevlerin mümkünse en düşük performans gösterilen saatlere kaydırılmasına önem verilmelidir.

### **3.3.14 Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirmek**

Yoğunlaşma etkili çalışmanın koşuludur. Etkin yöneticiler, bir çok iş ya da faaliyetin iyi bir şekilde yapılması gerektiğini bilirler. Bu nedenle kuruluşlarını olduğu kadar, kendi zaman ve enerjilerini de bir işi belli bir zamanda yapmak ve öncelik gerektirenleri önce yapmak için konsantre olmaya yönlendirirler [22].

Çoğu yönetici günün belirli bir kısmını bazı belge ve dokümanları okumak için ayırmaktadır. Okumaya ayrılan zaman içinde bazı dokümanların okunması, normal süresinden daha çok zaman almaktadır. Bunda okuyucunun dikkatini tam verememesi, tekrar okuma, önemsiz bilgileri okuyup okumamadaki kararsızlığın rolü vardır.

Hızlı okuma yeteneği geliştirmek, özellikle her gün ofislerdeki belge dağları ile boğuşmak zorunda olan yöneticilerin kazanması gereken bir özelliktir. Araştırmalara göre insanların çoğu dakikada 240 kelime okuma ortalamasına sahiptir ve yine çoğu kişi bir gün içinde okuduklarının çok az bir kısmını daha sonra hatırlamaktadır. Eğer bir metne, dikkatli bir şekilde tüm hatları ile okumadan önce kısa bir göz atarsanız, daha hızlı ve etkili okumanız mümkündür. Metin üstündeki başlıklara, özetlere ve resimlere göz atmak, içerik konusunda ön bir bilgi sahibi olmayı sağlar. Bu da anlamınızı kolaylaştırır ve hızınızı arttırır [24].

Hızlı okumaktan çok, akıllıca okumak önemlidir. Yani doyurucu, yararlı, bilgilendirici ya da ilginç olmayan C 'lik okumaları kesip o fazladan zamanı A 'lık okumalar için (büyük olasılıkla eski okuma hızınızla) kullanın. O kadar çok şey okuyamayacağınız için, okuduklarınız hakkında seçici olmanız önemlidir. C 'lik okumalara daha az zaman ayırırsanız A 'lıklar için daha fazla zamanınız olur [34].

Planlamak, bir çok kez zamanı kullanmanın etkili bir yöntemi olarak belirtilir. Okumadan önce plan yapmak da başka bir örnektir. Herhangi bir materyali okumadan önce kendinize şunu sorun:

- Amacım ne?
- Şu anda neler biliyorum?
- Ne arıyorum?

“Bu yöntem elinizdeki materyali nasıl ele alacağınızı ve bunu hangi hızla okuyacağınıza karar vermenizi sağlayacaktır” [44, s. 57].

Yöneticilerin okuma hızlarını ve hafızalarını geliştirmek için aşağıdaki stratejileri uygulamaları gerekir:

- Bir amaca yönelik okuyun. Alanınız neyse, onunla ilgili her konuda okuyun. Bu, konuyu özümsemeye ve fikirleri hafızanıza yerleştirmeye yarar.

- Dikkatinizin dağılmasına izin vermeyin. Zihniniz karınca yuvası gibi çalışmalı; elemeli, ayırmalı, özetlemeli ve basılı kelimelerin altında yatan fikirleri algılayabilmelidir.
- İlk cümlelere yoğunlaşın. Okunacak pek çok materyalde, temel düşünceler ilk cümlelerde ifade edilir.
- Okurken dudaklarınızı oynatmayın. Sesli okumak yada dudakları kıpırdatmak okuma, hızınızı düşürür.
- Kelime kelime okumaktan kaçının. Fikirleri, nadiren tek tek kelimeler, ama esas olarak kelime grupları taşır. Hızlı okumanın özü, gözlerinizi bu grupların üzerine yoğunlaşmaktır. İyi ve hızlı bir okurun gözleri, sadece fikirlerin vücut bulduğu kelime gruplarını kapmak için duraklar.
- Kendinizi sürekli normalden daha hızlı okumaya zorlayın. Örneğin, gözleriniz Kelimelerin üzerinden geçtikçe kelimeler yok oluyormuş gibi düşünün [34].
- Bir bölümü en yüksek hızda okuduktan sonra durun ve ana noktaları aklınızda özetleyin.
- Okuduğunuz makaleleri ve kitapları işaretlemekten sakınmayın. En iyi yöntem, önemli bulduğunuz yerleri dikkat çekecek şekilde işaretlemektir.
- Önemsizleri bir kenara atmakta kararlı olun. Önemsiz kelimeleri ya da fikirleri ve basmakalıp bölümleri atlayın.
- Elinizi veya boş bir kartonu kullanarak okuduğunuz yeri izleyin. Yoğunlaşmanızı oturtabilmek için dikkatinizi okuduğunuz noktada toplayın.
- Tarama yapın. Tarama yapmak, metnin bütünü okumadan, anlamaya yönelik bir bakışla yazılı bir materyalin yapısını veya ana hatlarını dikkatlice incelemektir. Konunun ne olduğuna karar verebilmek için, içindekilere, resimlere, tablolara, grafiklere, indekse ve eklere bakın.
- Geri dönüşleri azaltın. İlk okuduğunuzda en az metnin % 90 'ını anlayabilmelisiniz. İkinci bir kez okuma, geri kalan % 10 'luk kısmını anlamınıza yardımcı olacaktır
- Kelime gruplarına odaklanın. Normal bir okuma sürecinde farkında olmayız ama tek tek kelimelere odaklanmayız, kelime gruplarını dikkate alırız.

Böylelikle okuma esnasında üzerinde odaklandığınız kelime sayısını arttırırsanız, okuma veriminiz ve hızınız da artacaktır

- Gözlerinizi sayfadan ayırmayın [29, s. 100].
- Önemli bir şey okumanız gerekiyorsa, buna önceden bir göz atın. Başlıklara ve çizimlere şöyle bir bakın, bir özet var mı diye bakın, böylece bütün hakkında fikriniz olur [44].

Bir çok insan hızlı okurlarsa daha az anlayacaklarından korkar. Araştırmalara göre tam tersi geçerlidir. Zihin, yazılı metinleri algılamaktan çok daha hızlı çalışmaktadır. Yavaş okuduğunuzda, zihniniz sıkılır ve başka bir şeylerle meşgul olmaya başlar.

### **3.3.15 Bellek Geliştirme ve Belleğin Etkinliğini Arttırma**

Bir çok yöneticinin kendileri için yararlı olabilecek bir çok ipucu ve bilgi parçacıklarını unutmaları söz konusudur. Unutmak daha doğrusu “öğrenme ve hatırlama eksikliği” de zamanın israf edilmesine neden olan konulardan birisidir. Bellek kas gibidir, çalıştırılmazsa zayıflar, sürekli kullanılması durumunda ise güçlenir. Birey belleğini eğitip geliştirdiğinde isimleri, yerleri, tarihleri vb. hatırlamaya çalışarak geçirdiği dakikaları azaltabilir [22].

Belleğini geliştirip, etkinliğini arttırmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir [22]:

- Hatırlamak istediği şeye çok dikkat etmelidir.
- Okuduğu, duyduğu veya gördüğü şeyleri kendi kendisine düşünmeli ve konuşmalıdır.
- Her yeni şeyi, belleğinde zaten varolanlarla benzeştirmelidir. Yeni bir kelime öğrendiğinde, ona benzeyen başka kelimeleri düşünmeli, diğer bir ifadeyle hatırlamak için benzetme yapmalıdır.

- Hatırlamak istediği şeyi zihninde görüntülemelidir. Örneğin bir kişinin ismi ya da mesleği hakkında zihninde görüntü yaratırsa hatırlama kolaylaşacaktır.
- Hatırlatıcı ifadeler yaratmalıdır. Örneğin, sözcüklerin baş harflerinden oluşan kelimeler ve diğer hatırlatıcılar karmaşık ve uzun maddeleri hatırlamayı kolaylaştırır.
- Merkezi sinir sistemini etkileyen alkol, sigara, uyku hapları, ağrı kesici gibi hafızayı etkileyen faktörlerin bilincinde olmalıdır.
- İlgili konuda kitaplar okumalı veya kurslara gitmelidir.
- Kendisine bir öğrenme sistemi geliştirmeli, anahtar sözcükler kullanarak özel notlar almalı, şekiller çizmeli ve notları gözden geçirmelidir. Anahtar sözcükler veya şekiller birer anahtar görevi görerek konuyla ilgili bir çok ayrıntıyı hatırlatmakta veya açmaktadır. Anahtar sözcüklere iki üç gün bakılması ile bilgi uzun vadeli olarak belleğe kaydedilebilmektedir.

### **3.3.16 Üst Yöneticiyi Yönetmek**

Patronunuzu yönetmek zaman yönetimiyle ilgisiz gibi görünse de, zamanınızı patronunuzdan daha çok hiç kimse etkileyemez. Eğer bir taslak veya raporunuz (bu bir sayfalık bir özet veya 10 sayfalık bir rapor olabilir) kötü olarak tanımlandıysa ve rasgele düzeltmeler isteniyorsa, nedenlerini sorun ve gelecek sefere daha başlangıçta bu noktaları açık hale getirin ve düzeltin. Eğer zor bir yöneticiyle karşı karşıya iseniz, öncelikle özellikleri gösteren bir özet yazıp hem fikir olun. Bir türlü yöneticinizle hem fikir olamyorken, sürekli fikir değiştiren yöneticinizin bu konu hakkında çalışmaya başlamadan düşünmesini sağlamış olursunuz. Böylelikle hatalardan ve düzeltmelerden kaynaklanan zaman kayıplarınızın da önüne geçmiş olursunuz [45].

Bir yöneticinin defalarca fikrini değiştiren bir üst yöneticiyle çalışmak zorunda olması kadar zor bir durum düşünülemez.

Ast konumundaki yönetici amirinin kendisinden ne istediğini bilmezse, önemli bir eksiği var demektir. Amirin kendisinden ne istediğini bilmemesi, yöneticiye hem zaman hem de prestij kaybettirmektedir. Ast konumundaki yönetici, amirinin istediklerini elde etmesine yardımcı olmalı, ona ne verdiğini ve ne ürettiğini bilmelidir. İsteğine ulaşan amir bunu sağlayan astına iyi niyet besleyecektir [22].

Amirlerin astlarının çalışmalarını kesintiye uğratan, engelleyici davranışlarından bazıları şunlardır [46]:

- Bazı amirler çalışanlarına belirsiz hedefler gösterirler ve hedef tahtalarını önceden haber vermeden başka yöne kaydırmakta ustadırlar.
- Bazıları astlarına işlerinde nasıl olmaları gerektiğini söylememektedirler.
- Bazıları astlarına yeterince yetki vermemektedirler. Sürekli astlarının işlerine karışırlar.
- Bazıları ise tam tersi bir tutum sergileyip, astlarına çok fazla yetki verip ortadan kaybolur ve her şeyi asta bırakırlar.
- Bazıları astlarını dinlemez, onların fikirlerini almaz.
- Neredeyse hiç biri astlarını taktir etmez.

Bu ve benzeri durumlarla karşılaşmak istemeyen kişilerin problemi çözmek için atabilecekleri beş adım vardır [46]:

Birinci adım, tatmin olmayan isteklerin keşfedilmesidir. Pek çok kimse anne-babalarından istedikleri, fakat yeterince elde edemedikleri “kıymet bilmek v.b.” şeyleri amirlerinden beklemektedirler. Oysa böyle bir davranış amirlerinde nadiren görülür. Ailelerinin ve kuruluşlarının rollerini karıştıran insanlar, işlerinde zaman kaybederler. Bu yüzden ast konumunda bulunan yöneticiler, tarafsız olarak amirlerinin ne istediğini değerlendirmeli yani bu istediğin gerçekçi olup olmadığını öğrenmelidirler.

İkinci adım, astın amirinin en çok istediği şeyi bilmesidir. Her yöneticinin amirinden pek çok beklentisi ve isteği vardır. En etkili zaman değerlendirme taktiği bunları öncelik sırasına koymak ve en fazla istenen şeyin üzerinde durmaktır.

Üçüncü adım, amirin kendisinden ne istediğini öğrenmektir. Ast konumundaki yönetici amirinin kendisinden ne istediğini bilmezse, ciddi eksikliği var demektir. Amirinin kendisinden ne istediğini bilmemesi yöneticiye hem zaman hem de prestij kaybettirir.

Dördüncü adım, ast konumundaki yöneticinin amirinin isteklerini öğrenmesidir. Astlar kendilerinin motivasyonunun da amirlerinden gelmesini bekler. Oysa bir ast motivasyonunu amirinden beklememelidir. Bunun yerine, amirlerinin astlarını yükseltmek yerine bekli de kendi işini kaybetme, kişisel endişeler gibi astın hatırına bile getiremeyeceği bambaşka şeylerin endişesi içinde bulunabileceği düşünülmelidir.

Beşinci adım, amire bir müşteri gibi davranmaktır. Ast konumundaki yönetici, amirinin isteklerini yerine getirmesine yardım etmeli, ne verdiğini ve ne ürettiğini bilmelidir. İsteğine ulaşan amir bunu sağlayan astına iyi niyet besleyecektir.

### **3.3.17 Kriz Yönetimi**

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci olarak ifade edilebilir [22].

Zamanın etkin kullanılması açısından önemli olan, krizi ortaya çıkmadan önleyebilmektir. Bu ise, krizin ortaya çıkabileceğini önceden sezme ve planlama yapmakla mümkün olabilmektedir. Krizin ne zaman ortaya çıkacağı tahmin edilememektedir. Kriz ortaya çıktığında, önlemek pek mümkün olamamaktadır. Ancak

dikkatli bir planlama ile, krizin etkisini azaltmak ya da engellemek mümkün olabilmektedir [22].

Kriz dönemlerinde, sorunlar ortaya çıktıkça bastırmak yerine, sorunların çıkış noktasına eğilmek ve diğer çalışanları bunlara uzun vadeli çözümler bulmaya yönelik araştırma yapmaya teşvik etmek gerekmektedir. Ayrıca bu dönemlerde yöneticiler görevlerinden değil, zamanlarından yola çıkmalı ve zamanını nereye harcadığını düşünerek hareket etmelidirler [22].

Yapılan araştırmalar, bireylerin gerilim altında iken, ortaya çıkan problemlerin çözümü için normal dönemlerde gerekli olandan beş kat daha fazla zamana ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Yöneticilerin zamanlarını etkin biçimde kullanabilmelerinin veya yönetebilmelerinin bir yolu da kriz dönemlerinde ilk iş olarak krize neden olan sorunların çözümüne uğraşmak, ikinci olarak da bu durumların tekrar yaşanmaması ya da minimum zararı verebilmesi için gereken önlemleri almaktır [22].

Bu konuda erken uyarı sistemi, sürekli iç ve dış çevre faktörlerinin analizi, beklenmeyen gelişmeler için dinamik ve esnek planlama, esnek ve organik bir örgüt yapısı, etkin bir karar destek sisteminin kurulması yararlı olacaktır [22].

### **3.3.18 Stres Yönetimi**

Daha az stresle çalışmak ve zamanları üzerinde etkin denetim sağlayabilmek için yöneticilerin uygulayabilecekleri stres yönetim teknikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir [22]:

- kendi kendine pozitif konuşmayı geliştirmek,
- değerlerini yeniden gözden geçirmek,



- yaşam tarzını ayarlamak, arkadaşların ve ailenin desteğini almak,
- “hayır” demeyi öğrenmek,
- çalışma gününün başlangıcında rahatsız edici ya da zor olan işleri yapmak,
- gün içerisinde küçük molalar vermek
- sorumluluk ve iş yükünü yeterli astlarla paylaşmak,
- iş ve sosyal yaşantısını birbirinden ayırabilmek,
- yeterli dinlenme zamanı ayırmak,
- hobi grupları ile ilgilenmek,
- herhangi bir reaksiyon, beceri ve heves varsa (tenis, bilardo, satranç, yüzme gibi) bunları aşırı hırsla kapılmadan ve sadece yenilenmek amacıyla yapmak,

### **3.3.19 Toplantı Yönetimi**

Birden çok bireyin, bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmelerine toplantı denir. Başka bir ifadeyle toplantı, önceden planlanarak bireylerin belirlenen bir zaman ve yerde bilgi alışverişinde bulunmak veya bir karara varabilmek için bir araya gelmesidir [22].

Toplantılar, her düzey yöneticinin sık sık yerine getirmek zorunda oldukları en önemli görevlerinden birisidir. Çünkü toplantılar sayesinde görev dağılımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma, yaratıcılığı ortaya çıkarma gibi bir çok fonksiyon yerine getirilebilir [24].

Örgütsel kademelerde yukarı gidildikçe toplantıların sayısı artar. Genel müdür, zamanının önemli bir kısmını toplantılarda geçirir. Hatta kimi zaman alt kadro, genel müdürün görevinin, toplantı yapmaktan başka bir şey olmadığını düşünebilir. Yöneticiler de zaman zaman toplantıların yoğunluğundan bunalarak toplantı yaparken, iş yapamaz hale geldiklerinden yakınır. Oysa toplantılar, yöneticinin işini bölmez, tam aksine işlerin ayrılmaz bir parçasıdır. Şu halde sorun toplantı yapmak değil, toplantıların etkinliğini arttırmaktır [24].

Her ne kadar çalışanların bilgilendirilmesi ve işlerin yürümesi açısından faydalı olsa da, toplantılar, zaman kavramının iş dünyasındaki bir numaralı düşmanıdır. Dikkat edilmediği zaman, toplantıların akışı kontrolden çıkar, uzadıkça uzar, ana konudan uzaklaşılır, kişilerin ilgisi azalır ve en önemlisi zaman boşa harcanmış olur [24].

Toplantılarda kaybedilen zaman iki kaynaktan beslenir [39]:

- 1- Düzenlediğiniz toplantılar: Bir toplantı düzenlediğinizde ne elde etmek istediğinizi iyi planlayın. Toplantıya çağırdıklarınız o iş için en uygun kişiler olsun ve sayıca olabildiğince az olsun. Kısaca gündeminizi açıklayıp doğrudan toplantı konusuna geçin, bir zaman sınırı koyun, ara ara nerede olduğunuzu özetleyerek görüşmeyi konunun üzerinde tutun, iş tamamlanınca sorumlulukları verin, kararları eyleme geçirmek için izleme tarihleri saptayın sonra da toplantıya son verin.
- 2- Katıldığınız toplantılar: Başkasının düzenlediği bir toplantıya katılmadan önce sizin gerçekten de orada olmanız gerekiyor mu diye düşünün. Eğer öyleyse zamanında gidin, görüşmeye katılmaya hazırlanın. Görüşmeyi konudan uzaklaştırmaktan ya da uzatmaktan kaçının. Toplantıyı üretken yapmaya çalışın. Yapılması gereken şeyler listesine uygun, öncelik sırasına göre izlenecek maddeler ekleyin.

Toplantıda zaman kaybetmenin önüne geçmek için uzmanlarca önerilen aşağıdaki altın kurallara uymak, toplantının etkinliğine olumlu katkılar yapabilir:

Toplantı yapılmasının uygun olmadığı durumlar [22]:

- konu önemli değilse,
- telefonla daha rahat iletişim kurma imkanınız varsa,
- işe alma, işten çıkarma ve maaşların tartışılması gibi personelle ilgili konular üzerinde çalışırken,
- konu bazı ekip üyeleriyle paylaşamayacak kadar gizliyse,

- yeterli veri ve hazırlık yoksa,
- toplantının konusuyla ilgili kararları zaten vermişseniz.

Toplantılara karşı alternatifler kapsamında aşağıdaki şıklar sayılabilir [22]:

- Yönetici kararı: Bazen bir yönetici başkalarına danışma gereği duymadan karar alabilecek bilgiye sahiptir. Bu durumda toplantı yapmak gereksiz zaman kaybıdır.
- Memo, mektup, faks ya da elektronik posta mesajı: Eğer amaç sorun yaratmayacak bilgilerin dağıtımını ise bazen yazılı iletişim kurmak daha ucuz ve etkili olabilir.
- Video telekonferans: Video bağlantılı olarak özellikle uzak mesafelerde kurulacak telefon iletişimi yabancı ülkelerle yapılacak pahalı yolculukları engelleyebilir.
- Telefon: Anahtar kişilerle birkaç önemli noktayı karşılıklı olarak telefonda görüşmek, bazen bir toplantının düzenlenmesini gereksiz hale getirebilir.

Toplantı yapılmasının uygun olduğu durumlar şunlardır [22, 24]:

- toplantı amaçları çok açık biçimde belirlendikten sonra bu amaçlar doğrultusunda toplantı yapmanın uygun olduğu durumlarda,
- ekibinizin tamamıyla paylaşmak istediğiniz endişeleriniz varsa,
- belli bir konunun aydınlatılması istendiğinde,
- grubunuzdan bilgi almak istediğinizde,
- bir soruna çözüm yolu arama veya bir konuda karar verme çabanıza ekibinizi ortak etmek istediğinizde,
- ekibinizden toplantı yapılması yönünde istek geldiğinde.

İyi bir toplantıda şu koşullar aranır [22]:

- Ortak bir içerik üzerinde anlaşılmalıdır.

- Ortak bir yöntem izlenmelidir.
- Konuşma akımının içten ve dengeli bir şekilde devamından sorumlu bir kişi bulunmalıdır.
- Katılanları, haksız kişisel hücumlardan korumaktan sorumlu biri bulunmalıdır.
- Toplantının sonuna kadar, katılanların rol ve sorumlulukları ayrı ayrı açıkça belirlenmiş olmalıdır.

Toplantı öncesinde yapılacaklar [24]:

- Katılanların sayısını sınırlandırın. Siz de sadece katkıda bulunacağınız süre kadar toplantıda kalmaya çalışın.
- Sadece gerekli kişileri toplantıya çağırın.
- Toplantı için uygun zamanı seçin. Toplantıya gelecek kişiler rahatça ve hazır bilgilerle katılabilir.
- Uygun bir yer seçin. Yerin kolayca bulunabilmesinin yanında, ihtiyaç duyulan gereçlerin sağlanması, salonun büyüklüğü ve toplantıya uygun fiziksel koşullara sahip olması önemlidir.
- Toplantı yapmadan önce amacınızı iyi saptayın.
- Katılanların maaşlarını göz önüne alarak toplantının saatinin kaç mal olduğunu hesaplayınız. Geç başlamanın, geç bitirmenin maliyetini ve gündemdeki konulara ayrılan zamanı ölçün.
- Gündemi hazırlayın ve toplantıyı zamanla sınırlayın. Her toplantıya önemine göre süre ayırın.

Toplantı sırasında yapılacaklar [22, 24]:

- Zaman tutma sorumluluğunu birine verin. Artan zamandan ve program dışına taşılmışsa bu durumdan haberdar olun.
- Ortam uygunsa, toplantıyı ayakta yapın. Bu yöntem işleri hızlandıracaktır.
- Toplantıya gündemle başlayın.
- Toplantının amacına ulaşmasını sağlayın.

- Toplantıyı aksatacak kesintileri önleyin. Ama gereklikçe kesintilere ve dinlenmelere izin verin.
- Hatırlatma yapın, fikir birliği sağlamak için dağıtılan görevleri tekrar belirtin.
- Toplantıyı zamanında bitirin.
- Toplantıyı kapatmadan önce kararları ve sonuçları özetleyin.

Toplantı sonrasında yapılacaklar:

- Toplantı tutanağını en geç 48 saatte hazırlatıp dağıtın. Tutanak yazarken toplantının saati, tarihi ve yeri, toplantıya katılanların ve gelemeliklerinden ötürü mazeret gönderenlerin isimleri, tartışılan maddeler, varılan sonuçlar, verilen kararlar, onaylanan davranışlar, yapılacak işleri üstlenenlerin isimleri, bazı durumlarda karar verilmeden önceki önemli tartışmalar ve bu yolda atılan adımlar, toplantının sona erme zamanı ve son olarak bir sonraki toplantının tarihi, süresi ve yeri belirtilmelidir [33].
- Kararların uygulanmasını ve gelişme raporlarının hazırlanmasını sağlayın. Gerektiği zaman, kararların sonuçlarını takip edin [24].

Toplantı kararlarının uygulanması [22]:

- Uygulamaya geçmeden önce belirli bir görev aldığınızdan emin olun.
- Bir dirençle karşılaştığınızda, kişiyle değil, dirençle uğraşın.
- Takım çalışması yapın.
- Rıcanızı yazıya dökün.
- Emir komuta zincirini kullanın.
- Diğer insanların zaman ve kaynak sınırlılıklarının farkında olun.
- İsteddiğiniz onaylandıktan sonra, açıklayıcı bir notla takip edin.
- Teslim tarihini geçirmeyin.
- İnsanlara yardımları için teşekkür edin.
- Eğer görevinizi erken tamamlarsanız, teslim tarihine kadar doğruluğunu kontrol ederek bekleyin.

## **4 UYGULAMA**

### **4.1 Araştırmanın Amacı, Modeli ve Yöntemi**

#### **4.1.1 Araştırmanın Amacı**

İş dünyasında zaman açısından karşı karşıya kalınan yoğun baskılar yöneticilerin; verimliliklerini, potansiyellerini ve sınırlarını zorlamaktadır. Yöneticilerin çalışma yaşamında başarılı olabilmeleri büyük ölçüde yönetim zamanlarını, belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda bilinçli olarak planlayabilmelerine, etkin ve verimli bir biçimde kullanabilmelerine bağlıdır. Zaman sürekli olarak dünden bugüne gelen ve bugünden yarına giden tek yönlü bir akış olduğuna göre, onu israf etmeden etkin ve verimli bir şekilde kullanmak gerekir. İş gücü, makine, malzeme ve enerji gibi üretim girdilerinin yanında zamanı da bir üretim girdisi olarak saymak gerekir.

Bu araştırma, ülkemizin önde gelen başarılı şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin kişisel ve yönetsel zamanlarını nasıl kullandıkları ve bunun şirket başarısı üzerindeki etkilerini irdelemek, bu yolla ülkedeki diğer şirketlerin üst düzey yöneticilerine bir model oluşturabilmek amacını taşımaktadır.

Araştırmanın uygulama alanı olarak Türkiye 'nin üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketi seçilmiştir.

## **4.1.2 İlk 300 Şirketin Tanımı, Yapısı ve Özellikleri**

### **4.1.2.1 İlk 300 Şirketin Tanımı**

Ülkemizin önde gelen şirketlerinin üst düzey yöneticileri, araştırmanın kaynağını oluşturacağına göre öncelikle bu hedef şirketlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada hedef kitleyi oluşturan şirketler İstanbul Sanayi Odasının her yıl geleneksel olarak yayınlamış olduğu “Türkiye ’nin 500 büyük sanayi kuruluşu” raporunun 2003 verileri dikkate alınarak belirlenmiştir. 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında büyüklük kriteri şirketlerin üretimden satışlarıdır.

500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında üretimden satışlar büyüklük kriteri olarak ele alınırken, kuruluşların beyanları esas alınmakta ve bu bilgiler Maliye Bakanlığı Vergi Dairelerine verilen bilanço ve gelir tabloları ile kontrol edilmektedir. Böylece verilen bilgilerin sağlıklı ve doğru olması sağlanmaktadır [47].

Araştırmanın hedef kitlesi olan ilk 300 büyük sanayi kuruluşu ise üretimden satışlarına göre ilk 500 sanayi kuruluşu sıralamasında en tepede yer alan ilk 300 şirkettir.

### **4.1.2.2 İlk 300 Şirketin Yapısı [47]**

#### **4.1.2.2.1 300 Büyük Sanayi Kuruluşu ’nun Ekonomik Büyüklükleri [47]**

Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin 2003 yılında toplam üretimden satış tutarı, satış hasılatı tutarı, brüt katma değer tutarı, öz sermaye tutarı, net aktif tutarı, dönem karı tutarı, ihracat tutarı ve ücretle çalışan sayısı Tablo 4.1 ’de özetlenmiştir

Tablo 4.1 İlk 300 Şirketin Ekonomik Büyüklükleri

	İlk 300	Kamu	Kamu Sektörünün Toplamdaki Payı (%)	Özel	Özel Sektörünün Toplamdaki Payı (%)
<b>Üretimden Satışlar(Net) (1,000,000 TL)</b>	89.176.486.043	17.322.306.294	19.40	71.854.179.749	80.6
<b>Satış Hasılatı (Net) (1,000,000 TL)</b>	113.729.938.980	19.554.640.410	17.20	94.175.298.570	82.8
<b>Brüt Katma Değer (1,000,000 TL)</b>	42.739.478.261	20.142.585.099	47.10	22.596.893.162	52.9
<b>Öz Sermaye (1,000,000 TL)</b>	42.510.297.629	13.078.586.900	30.77	29.431.710.729	69.23
<b>Net Aktif Tutarı (1,000,000 TL)</b>	92.473.884.844	25.292.619.441	27.35	67.181.265.403	72.65
<b>Dönem Karı (V.Ö) (1,000,000 TL)</b>	7.541.453.451	1.646.699.682	21.84	5.894.753.769	78.16
<b>İhracat Tutarı (1,000 \$)</b>	20.274.063	1.211.689	5,97	19.062.374	94.03
<b>Ücretle Çalışanlar Ortalaması (Adet)</b>	400.657	108.518	27,09	292.139	72.91

#### 4.1.2.2.2 2003 Yılında 300 Büyük Sanayi Kuruluşu 'nun Mali Yapısı [47]

1990 'lı yılların ikinci yarısından sonra kuruluşların mali yapılarında önemli bir performans düşüklüğü görülmüştür. Finansal göstergelerde olumsuz gelişmeler yaşanırken, kredi faizlerinde görülen artışlar sonucunda karlılık büyük oranda azalmıştır. Finansman verimliliği azalırken, finans yapısı bozulmaya devam etmiş, likiditesizlik riski artış göstermiştir. Bunun sonucunda ekonomide büyük bir çöküş yaşanmış, 2001 yılında kuruluşlar ağır finansman yükleri altında kalmışlardır. 2002 yılına gelindiğinde ise hayatta kalma başarısını gösteren kuruluşlar özellikle kısa vadeli borçlarını azaltma yolunu tercih etmişlerdir. 2003 yılında ise 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 'nun ve dolayısıyla 500 Büyük sanayi kuruluşunda üretimden satışlarına göre ilk 300 sanayi kuruluşunun mali yapısı sağlıklı hale gelmiştir. Tüm göstergeler mali yapıdaki



iyileşmeyi ortaya koymaktadır. 2002 yılında azalmaya başlayan dış kaynakların payı, 2003 yılında da bu eğilimini devam ettirmiştir.

2003 yılında Türkiye 'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu kapsamında yer alan üretimden satışlarına göre ilk 300 kuruluştan 270 'i kar ettiklerini bildirmiştir. Bunun yanında 30 kuruluş ise 2003 yılını zararla kapatmıştır. Zarar eden kuruluşlardan 6 tanesi kamu kuruluşu, 24 tanesi ise özel sektör kuruluşudur. Vergiden önce kar ve zarar toplamı 7.541.453.451.000.000 TL'dir.

Satış karlılığı, Kar / Satışlar oranından elde edilmektedir. 2003 yılında 300 Büyük Sanayi Kuruluşu 'nda satış karlılığı % 6.63 olmuştur. Satış karlılığı özel büyük kuruluşlarda % 6.26, kamu kuruluşlarında ise % 8.42 olmuştur.

Net aktif karlılığı, Kar / Aktif Toplamı oranından elde edilmektedir. 2003 yılında 300 Büyük Sanayi Kuruluşu 'nda aktif karlılığı % 8.16 olmuştur. Aktif karlılığı özel büyük kuruluşlarda % 8.77, kamu büyük kuruluşlarında ise % 6.51 olarak gerçekleşmiştir.

Öz sermaye karlılığı, Kar / Öz sermaye oranından bulunmaktadır. 2003 yılında 300 Büyük Sanayi Kuruluşu 'nda öz sermaye karlılığı % 17.74 olmuştur. Öz sermaye karlılığı özel büyük kuruluşlarda % 20.03, kamu büyük kuruluşlarında ise % 12.59 olarak gerçekleşmiştir.

### **4.1.3 Araştırmanın Modeli**

#### **4.1.3.1 Kullanılan Yöntemler**

##### **4.1.3.1.1 Verilerin Elde Edilmesinde Kullanılan Yöntem**

Araştırmada ülkemizin önde gelen işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin kişisel ve yönetsel zamanlarını nasıl kullandıklarını belirlemek amacıyla, İstanbul Sanayi Odasının yayınlamış olduğu Sanayi Dergisi 'nin "Türkiye 'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2003" adlı özel sayısından üretimden satışlarına göre ilk 300 şirket belirlenmiş ve bu şirketlerin genel müdürlerine zaman yönetimi konulu bir anket uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı ankettir. Anketlerin uygulanması sırasında posta yöntemi kullanılmıştır. Uygulama çalışmaları Ağustos – Eylül 2004 döneminde yoğun olarak Türk uyruklu üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Kasım 2004 döneminde ise çalışmanın kapsamı hedef kitlede yer alan yabancı uyruklu genel müdürler üzerinde yoğunlaştırılmıştır.

Hazırlanan anketler hedef kitle üzerinde uygulanmadan önce Balıkesir Üniversitesinde görevli akademik personel üzerinde test edilmiş, anketi dolduran kişilerin görüşlerine yer verilerek, anketteki ifadelerde ve kapsamda bazı değişiklikler yapılmıştır. Böylece uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmalara ve eksikliklerin ortadan kaldırılmasına çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket, hedef kitledeki her bir üst düzey yöneticinin ismine özel düzenlenmiş ve çalışmanın amacını açıklayan bir sayfalık bir kapak yazısı ve kendi içinde dört bölümden oluşan ve toplam 32 soru içeren, kapak dahil 6 sayfadan oluşan bir çalışmadır. Geri dönüş oranının yüksek olması ve hedef kitledeki üst düzey yöneticilerin anket çalışmasına olan katılımını arttırmak amacıyla, kapak yazıları her bir üst düzey yöneticinin ismine özel düzenlenmiştir. Bu yolla ankete katılan her bir yöneticinin çalışmaya yapacakları katkının önemli olduğu vurgulanmak istenmiştir. Böylece anketlerin postalandıktan sonra geri dönüşlerinin izlenmesi de daha kolay olmuştur.

Kapak yazısında, zamanın ve zaman yönetiminin önemi, yapılan araştırmanın amacı, kişi ismine düzenlenmiş olması nedeniyle cevaplayıcının isminin hangi kaynaktan ve hangi kriterlere göre tespit edildiği kısaca anlatılmıştır. Kapak yazısının sonunda çalışmanın kapsamı ile ilgili ayrıntılı bilgi almak isteyen katılımcılar için irtibat telefonu ve e-mail adresi verilmiştir. Kapak yazısı ve anket örneği Ek 1 'de verilmiştir.

Anketin birinci bölümde kişiden kaynaklanan zaman tuzaklarından hedef kitledeki üst düzey yöneticilerin ne ölçüde etkilendiği tespit edilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise, yine hedef kitledeki üst düzey yöneticilerin yönetsel zamanlarını nasıl kullandıklarına ilişkin verilerin elde edilmesini sağlayacak sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümdeki sorularla, zamanın etkin kullanılmasını sağlayan zaman planlama tekniklerinin hedef kitledeki üst düzey yöneticilerce ne ölçüde etkin kullanıldığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Dördüncü bölümde ise kontrol soruları mevcuttur. Kontrol sorularıyla, ilk üç bölümde yer alan ve yanlış veya farkında olmadan yanıltıcı cevap verilebileceği düşünülen soruların güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla, aynı soru farklı bir yolla sorulmuş ve güvenilirliği kontrol edilen sorunun cevabı ile kontrol sorusuna verilen cevabın karşılaştırılması yoluyla arada önemli bir fark olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Anket 4 bölümden oluşmaktadır, ancak bölümlere ait sorular karışık sırada yer almaktadır. Bundaki temel amaç anketlerin posta yoluyla hedef kitlenin eline ulaştırılarak cevaplanmalarının talep edilecek olması nedeniyle, kısa soruların anketin ilk sayfalarında, daha uzun soruların ise anketin sonlarına doğru yer almasının cevaplayıcıda cevaplama isteği uyandırıp geri dönüş miktarını arttıracığının düşünülmüştür.

Her bir soru 5 şıktan oluşmaktadır ve 5 'li likert ölçeğine uygundur. Şıklar ağırlıklı olarak "1 = Her Zaman, 2 = Genellikle, 3 = Bazen, 4 = Nadiren, 5 = Hiçbir Zaman" veya "1 = Kesinlikle Katılıyorum, 2 = Katılıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde ifade edilerek 5 'li likert ölçeğine göre ölçeklendirilmiştir. Ancak bazı soruların şıkları, bu genel yapının dışında, sorunun

gelişine uygun olacak biçimde farklı ifade edilmiştir. Bu tür sorularda da yine 5 'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ek 1 'de verilen anket çalışmasının 21 nolu sorusu bu soru tipine örnek gösterilebilir. Bazı soruların şıkları ise ters uçludur.

Ankette yer alan sorulara ilişkin özet bilgi bölümler bazında aşağıdaki gibidir:

1. bölüme ait sorular:

8. soru: Öz disiplin yokluğu konu başlığı altında değinilen ve yöneticinin kendisini ve kendi faaliyetlerini ne ölçüde organize ettiğinin araştırılması bu soru yoluyla yapılmıştır.

9. soru: Bireysel hedeflerin belirsizliği konu başlığı altında değinilen ve kişinin bireysel hedefleri ile bu hedeflere ulaşmak için ön gördüğü zamanı nasıl belirlediğinin araştırılması bu soru yoluyla yapılmıştır.

10. soru: Erteleme konu başlığı altında değinilen ve yöneticinin asli görevi gereği öncelikle yapması gereken işlerin zamanında tamamlanmasına gösterdiği özenin araştırılması bu soru yoluyla yapılmıştır ve ters uçlu bir sorudur.

11. soru: Sağlıksız çalışma ortamı konu başlığı altında değinilen ve kişinin çalışma ortamının, çalışmalarını rahatlıkla sürdürebileceği bir biçimde dizayn edilip edilmediğinin araştırılması bu soru yoluyla yapılmıştır.

12. soru: Dağınık masa konu başlığı altında değinilen ve kişiye zaman kaybettiren etkenlerden biri olan dağınık bir masayla çalışma konusunda yöneticilerin aldığı önlemler ve bu konuda ne kadar başarılı olduklarının araştırılması bu soru yoluyla yapılmıştır ve ters uçlu bir sorudur.

13. soru: Kırtasiyecilik konu başlığı altında değinilen ve işletmelerin kırtasiye yükünü hafifletmeye yönelik olarak yaptıkları çalışmalarda ne ölçüde başarılı olduklarının araştırılması bu soru yoluyla yapılmaktadır.

14. soru: “Hayır” diyememek konu başlığı altında değinilen ve zaman tuzaklarından biri olan “hayır” diyememek konusunda hedef kitledeki üst düzey yöneticilerin ne ölçüde başarılı olduklarının araştırılması bu soru yoluyla yapılmaktadır ve ters uçlu bir sorudur.

15. soru: Aşırı sosyal ilişkiler konu başlığı altında değinilen ve yöneticilerin zaman tuzağına düşmeden sosyal ilişkilerini ne ölçüde başarıyla yönettiklerinin araştırılması bu soru yoluyla yapılmıştır ve ters uçlu bir sorudur.

16. soru: Karasızlık konu başlığı altında değinilen ve yöneticilerin karar verme sürecinde zamanlarını ne ölçüde etkili kullandıklarının değerlendirilmesi bu soru yoluyla yapılmıştır ve ters uçlu bir sorudur.

17. soru: Mükemmeliyetçilik konu başlığı altında değinilen ve yöneticilerin detaylı çalışma ile işin doğru ve bir seferde yapılması arasındaki dengeyi korumakta ne ölçüde başarılı olduklarının araştırılması bu soru yoluyla yapılmaktadır.

2. soru: Açık ofis politikası konu başlığı altında değinilen ve yöneticilerin ziyaretçi ve astlarıyla olan görüşme saatlerini düzenleme konusunda nasıl bir tutum izlediklerinin değerlendirilmesi bu soru yoluyla yapılmaktadır ve ters uçlu bir sorudur.

18. soru: Önceliklerin belirsizliği konu başlığı altında değinilen ve yöneticilerin yapmaları gereken öncelikli işleri organize etmekteki başarılarının ölçümü bu soru yoluyla yapılmaktadır.

1. soru: Stres ve zaman baskısı konu başlığı altında anlatılan ve yöneticinin zaman baskıları sonucu stres yaşayıp yaşamadığının araştırıldığı sorudur ve ters uçlu bir sorudur.

2. bölüme ait sorular:

19. soru: Telefon görüşmeleri konu başlığı altında değinilen ve en büyük zaman kazandıran araçlardan biri olmasının yanında etkili ve verimli kullanılmadığında en büyük zaman tuzaklarından birine dönüşen telefon görüşmelerini düzenlemekte, yöneticilerin ne ölçüde başarılı olduklarının ölçülmesi bu soru yoluyla yapılmaktadır.

20. soru: Beklenmeyen ziyaretçiler konu başlığı altında değinilen ve yöneticilerin ziyaretçi trafiklerini düzenleme konusunda ne ölçüde başarılı olduklarının ölçülmesi bu soru yoluyla yapılmaktadır.

21. soru: Yetki devrinden kaçınma konu başlığı altında değinilen ve hedef kitledeki yöneticilerin yetki devri konusunda ne ölçüde başarılı olduklarının ölçümü bu soru yoluyla yapılmaktadır.

22. soru: Gereksiz toplantılar konu başlığı altında değinilen ve toplantı organizasyonu ve yönetimi konusunda hedef kitledeki yöneticilerin ne ölçüde başarılı olduklarının değerlendirilmesi bu soru yoluyla yapılmaktadır.

23. soru: Krizler konu başlığı altında değinilen ve kriz dönemlerinde kriz yönetimi konusunda yöneticilerin ne ölçüde başarılı olduklarının ölçümü bu soru yoluyla yapılmaktadır.

24. soru: Yetersiz iletişim konu başlığı altında değinilen ve yetersiz iletişimin şirkete ve kişilere kaybettiği zamanın önüne geçme konusunda yöneticilerin ne ölçüde başarılı olduklarının ölçümü bu soru yoluyla yapılmaktadır ve ters uçlu bir sorudur.

25. soru: Merkeziyetçi yönetim anlayışı konu başlığı altında değinilen ve tek bir merkezden yönetim veya yetkilendirme arasındaki dengeyi sağlama konusunda yöneticilerin ne ölçüde başarılı olduklarının ölçülmesi bu soru yoluyla yapılmaktadır.

26. soru: Koordinasyon eksikliği konu başlığı altında değinilen ve birimler arası koordinasyon eksikliğini giderme konusunda yöneticilerin ne ölçüde başarılı olduğunun ölçülmesi bu soru yoluyla yapılmaktadır ve ters uçlu bir sorudur.

3. bölüme ait sorular:

4.soru: Zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi konu başlığı altında değinilen ve yöneticinin ertesi gün yapması gereken işleri etkin bir biçimde planlayıp planlamadığının ölçümü bu soru yoluyla yapılmaktadır.

5. ve 6.sorular: Planlamaya önem verme ve zamanı programlama konu başlığı altında değinilen ve yöneticinin hangi işi hangi sırada, ne zaman ve ne kadar sürede yapacağını planlama yeteneğinin ölçümü bu soru yoluyla yapılmaktadır.

3. soru: Aşırı çalışma ile başa çıkma konu başlığı altında değinilen ve kişinin çalışma temposunu nasıl planladığının ölçümü bu soru yoluyla yapılmaktadır ve ters uçlu bir sorudur.

27. soru: İyi bir sekreterle çalışma konu başlığı altında değinilen ve yöneticinin sekreterini ne ölçüde etkili kullandığının ölçümü bu soru yoluyla yapılmaktadır.

28. soru: Astların zamanını etkin kullanma konu başlığı altında değinilen ve üst düzey yöneticinin astlarının zamanına karşı gösterdiği hassasiyetin ölçümü bu soru yoluyla yapılmaktadır ve ters uçlu bir sorudur.

7. soru: Enerji periyotlarını tanıma konu başlığı altında değinilen ve kişinin enerjisinin en yüksek olduğu saatleri ne ölçüde etkili kullandığının araştırıldığı sorudur.

29. soru: Etkin ve hızlı okuma tekniklerini geliştirmek konu başlığı altında değinilen ve kişinin ne ölçüde etkili bir okuma tekniğine sahip olduğunun araştırıldığı sorudur ve ters uçlu bir sorudur.

4. bölüme ait sorular:

30. soru: 2. ve 25. soruların kontrol sorusudur, 2. soruda 4. veya 5. şıkkı, 25. soruda ise 1. veya 2. şıkkı işaretleyen cevaplayıcının bu soruda 4. veya 5. şıkkı işaretlemesi beklenir. Aynı şekilde 2. soruda 1. veya 2. şıkkı, 25. soruda ise 4. veya 5. şıkkı işaretleyen bir cevaplayıcının benzer şekilde bu soruda 1. veya 2. şıkkı işaretlemesi beklenir. Eğer cevaplayıcı 2. ve 25. sorularda 3. şıkkı işaretlemişse bu soruda işaretlemesi beklenen şıklar, 2., 3. ve 4. şıklardır. Bu durumların dışında bir işaretleme söz konusu ise kontrol sorusu ile kontrolü yapılan sorulardan 2. ve 25. sorulara tekrar bakılır. Bu iki soruya verilen cevaplar birbirine benzer ise verilen cevap kabul edilir yoksa bu sorular değerlendirmeye alınmaz.

31. soru: 17. sorunun kontrol sorusudur. 17. soruda işaretlenen şıkkın aynısının veya bir alt veya bir üsteki şıkkının 30. soruda da işaretlenmesi beklenir. Aksi halde bu soruya verilen cevaplar değerlendirmeye alınmaz.

32. soru: 9. sorunun kontrol sorusudur, 9. soruda 1., 2. veya 3. şıklardan birini işaretleyen cevaplayıcının, 32. soruda da 1., 2. veya 3. şıklardan birini işaretlemesi beklenir.

#### 4.1.3.1.2 Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem [48]

Verilerin değerlendirilmesi, hazır istatistik yazılım kullanılarak yapılacaktır. Hazır yazılımları değerlendirirken:

- içerdiği temel ve ileri istatistiksel tekniklerin çeşitliliği, grafik desteği sunması,
- programın sürekli geliştirilme, yeni versiyonlarının piyasaya sunulması garantisini,
- kullanım klavuzunun bulunması,
- içerdiği on-line yardım seçenekleri, yardımın açıklığı ve örneklerin çeşitliliği,
- veri girişi için çalışma sayfası (Worksheet) içermesi ve matris formundaki veri girişlerinin desteklenmesi,
- Excel gibi yaygın kullanımı olan paket programlar ile veri alışverişinde bulunması,
- ekran dizaynı, menü yerleşimleri, mouse desteği, menüler arasında geçişlerde kullanımda kolaylık sağlaması,
- yaygın kullanımı olan yazıcı desteği sağlaması

gibi kriterleri göz önüne almak gerekir.

Hazır yazılım değerlendirme kriterleri göz önüne alınarak piyasada bulunan ve yaygın olarak kullanılan hazır yazılımları, kullanım kolaylığına, temel ve ileri istatistiksel test yöntemlerini ve grafiksel teknikleri içermeye özelliklerine göre aşağıdaki gibi seçmek ve sıralamak mümkündür. Aşağıda en yaygın kullanımı olan istatistiksel hazır yazılımlarla ilgili özet bilgi verilmiştir:

- 1) INSTAT ve MYSTAT: Profesyonel olmayan araştırmacılar ve istatistik eğitimi alan öğrenciler için hazırlanmış, temel istatistiksel veri analizi yöntemlerini içeren programlardır.
- 2) MINITAB ve SYSTAT: Araştırmacılar, profesyonel istatistikçiler, istatistik eğitimi alan öğrenciler için hazırlanmış; temel ve ileri istatistiksel veri analiz



yöntemlerini içeren kullanımı kolay bir paket programdır. DOS ve WINDOWS altında çalışan bir çok sürümü vardır.

- 3) GENSTAT: Tarımsal, biyolojik ve tıbbi denemelerin bulgularını değerlendirmeye yönelik, kapsamlı temel ve ileri istatistiksel veri analizi tekniklerini içeren bir veri analizi programıdır.
- 4) SPSS: Uzman istatistikçiler, profesyonel araştırmacılar, sosyal ve uygulamalı bilim araştırmacıları, istatistik eğitimi gören öğrenciler için kapsamlı olarak hazırlanmış; temel, ileri ve çok değişkenli istatistik veri analizi tekniklerini içeren ve Windows altında çalışan bir programdır.
- 5) OSIRIS: Sosyal bilimler alanında yapılan araştırma sonuçlarını değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir paket programdır. Tek değişkenli ve çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemlerini içermektedir.
- 6) STATISTICA: Uzman istatistikçiler, profesyonel araştırmacılar ve istatistik öğrenimi gören öğrenciler için hazırlanmış; temel, ileri ve çok değişkenli istatistiksel veri analizi tekniklerini içeren bir paket programdır.
- 7) BMDP ve SAS: Uzman istatistikçiler, profesyonel araştırmacılar, istatistik öğrencileri için hazırlanmış; tüm temel, ileri ve çok değişkenli istatistiksel veri analizi tekniklerini içeren, program yaparak paylaşımlı modda ve etkileşimli modda veri analizine olanak sağlayan ileri düzeyde gelişmiş bir programdır.

Yukarıda sözü edilen programlardan INSTAT ve MYSTAT kullanımı kolay olan, temel istatistiksel teknikleri içeren basit programlardır.

MINITAB, SPSS, STATISTICA ve SYSTAT paketleri; temel, ileri ve çok değişkenli yöntemleri sunması nedeniyle profesyonel hazır yazılımlardır. Kümeleme Analizi, Ayırma Analizi, Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi, Seriler Arası Korelasyon Analizi, Zaman Serileri Analizi, Güvenilirlik ve Soru Analizi, Yaşam Analizi gibi günümüzde ileri analitik araştırmaların değerlendirilmesinde yararlanılan istatistiksel teknikleri araştırmacılara sunmaktadır.

BMDP ve SAS paketleri ise günümüz istatistik biliminin sunduğu en son temel, ileri, parametrik ve nonparametrik teknikler ile çok değişkenli analiz yöntemlerini ayrıntılı çıktılarla sunan paket programlardır. MINITAB, SPSS, SYSTAT VE STATISTICA programlarına göre kullanımı biraz zor olan ve ileri düzeyde istatistik bilgisi gerektirmesinden dolayı profesyonel istatistikçi ve uzman araştırmacılara yönelik programlardır.

Yukarıda sayılan tüm paketler ve bu paketler ile benzer özellikleri taşıyan fakat burada adı geçmeyen programlar birbirleri ile karşılaştırıldıklarında kullanıcıların ihtiyaçlarını giderecek, kullanımı kolay, çalışma sayfası içeren ve her an ulaşılabilir olan MINITAB, SPSS, STATISTICA, SYSTAT, BMDP ve SAS hazır yazılımları veri analizlerinde diğerlerine göre tercih edilmektedir.

BMDP ve SAS paketlerinin dos versiyonları, MINITAB, SPSS, SYSTAT ve STATISTICA'nın Windows versiyonlarını aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:

1. Çalışma sayfası aracılığı ile veri girişi
2. Başka paket programlardan veri aktarılması
3. Veri analizi modülleri aracılığı ile veri işleme
  - 3.1. Frekans ve çapraz tabloların hazırlanması
  - 3.2. Grafiklerin çizilmesi
  - 3.3. Belirtici istatistiklerin hesaplanması
  - 3.4. Parametrik ve parametrik olmayan testler
  - 3.5. Regresyon ve korelasyon analizi (basit, doğrusal, çoklu)
  - 3.6. Çok değişkenli analiz
  - 3.7. Zaman serileri analizi
  - 3.8. Uyum analizi

Veri toplama aracı olarak kullandığımız anketle hedef kitledeki üst düzey yöneticilere sorular yöneltmiş ve bu sorulara verdikleri cevaplar likert ölçeğine göre puanlandırılarak değerlendirilmeleri sağlanmıştır. SPSS (Statistical Package For The

Social Sciences - Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) sosyal bilimler için kullanılan bir istatistiksel paket programdır. SPSS 'de yapılan bir çok analizi diğer programlarda da yapmak mümkündür ancak sözel sorulara verilen cevapların güvenilirliğinin araştırılması gibi belli konularda SPSS haricindeki programlar yetersiz kalmaktadır. Bu durumda anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS paket programının kullanılması daha uygun olacaktır. Çünkü diğer hazır yazılımların özelliklerine sahip olmasının yanında anket değerlendirmelerinde yararlanılacak olan güvenilirlik analizlerini de SPSS ile kolayca yapmak mümkündür.

SPSS paket programıyla elde edilen analiz sonuçlarının sağlaması MINITAB paket programında yapılmış ve bu analiz sonuçları Ek 50 'de verilmiştir. Ancak Ek 50 'de verilen MINITAB analizleri güvenilirlik analizi sağlamalarını içermemektedir. Çünkü MINITAB mühendislik alanında istatistiksel değerlendirmeler yapmak için hazırlanmış bir pakettir ve anket sorularıyla elde edilen sayısal verilerin istatistiksel analizleri, dağılımları ve güvenilirliği test edilirken, SPSS 'de sorulara verilen puanlara göre değerlendirmeler ve soruların kendisinin güvenilirliği araştırılmaktadır. MINITAB 'da "Croanbach Alpha" hesabı ve "Parça Testi (Item Test)" yapılamamaktadır.

#### **4.1.3.2 Araştırmanın Kısıtları**

#### **4.1.3.2 Seçilen Araştırma Yönteminden Kaynaklanan Kısıtlar**

Anket çalışmalarının kısıtlamalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür [49]:

- Ankette isim, adres gibi anket formunun kimin tarafından cevaplandığını belirtecek bilgilerin yer alması doğru bilgilerin elde edilmesini güçleştirebilir
- Posta ve telefon gibi araçlarla yapılan çalışmalarda cevaplama oranı genellikle daha düşüktür ve anketörün kişiyi ikna ederek cevap alabilmesi imkanı posta yoluyla yapılan ankette söz konusu değildir.

- Posta ile cevap istendiğinde ise; unutma, zaman ayıramama gibi nedenlerle cevap verme oranı düşebilmektedir.
- Posta ile yapılan anketlerde anlaşılmayan sorular ile ilgili açıklamalar yapılabilmesi imkanı olmadığından hatalı sonuçlar alınması riski fazladır.

Çalışma esnasında, sayılan kısıtların pek çoğuyla karşılaşıldı. Nadiren de olsa ankete cevap veren üst düzey yöneticiler arasında anket formunun sonunda yer alan imza bölümünün imzalanmadığı görülmüştür. Bu sayı 5 'i geçmemekle birlikte, bu konuda tereddütlerin olduğunun ve adreslerine postalanan anketlere cevap vermeyen üst düzey yöneticilerden, tamamının olmasa bile bir kısmının da aynı endişeyi taşıyarak anketleri cevaplamamış olma olasılıklarının var olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

Ayrıca hedef kitledeki üst düzey yöneticilere tek tek ulaşarak, onlardan anket çalışmasına katılmalarını istemek çok maliyetli ve uygulamada zor bir iştir. Bunun yanında, üst düzey yöneticilerle anketi doldurmaları için görüşüp ikna etmek için yapılabilecek fazla bir şey yoktur.

Son olarak, posta yöntemiyle anket uygulaması maliyetli bir yöntemdir. Bu nedenle cevap alınamayan üst düzey yöneticilere yüksek maliyeti nedeniyle ikinci bir defa anket postalanmamıştır. Cevaplama oranı % 35 seviyesinde kalmıştır.

#### **4.1.3.2 Seçilen Araştırma Alanından Kaynaklanan Kısıtlar**

İstanbul Sanayi Odasının yayınlamış olduğu 500 Büyük Sanayi Kuruluşu raporu hedef kitlenin belirlenmesinde yön gösterici olmuştur. Bu raporda büyüklük kriteri üretimden satışlardır. Diğer bir ifadeyle büyüklük kriteri sınai faaliyettir. 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında üretimden satışlar büyüklük kriteri olarak ele alınırken, kuruluşların beyanları esas alınmakta ve bu bilgiler İSO tarafından, maliye bakanlığı vergi dairelerine verilen bilanço ve gelir tabloları ile kontrol edilmektedir. Böylece

verilen bilgilerin sağlıklı ve doğru olması sağlanmaktadır. Kuruluşlar üretimden satışlarına göre sıralanırken, bir önceki yıla ait 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasındaki yerleri de verilmektedir. Bir önceki yıl sıraları boş olan kuruluşlar, ya bir önceki yılda 500 Büyük Sanayi Kuruluşu kapsamı dışında kalmışlar ya da geçmiş yılda isimlerinin açıklanmasını istememişlerdir. Eğer kuruluşlar bilgilerinin tümünün açıklanmasını istememişlerse, bulunduğu sırada kuruluşa ait isim ve bilgilere yer verilmemiştir. Ayrıca kuruluşlar bazı bilgilerinin açıklanmasını istememişlerse bu bilgiler de boş bırakılmaktadır [47].

Hedef kitle olarak belirlenen ilk 300 şirketten “500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2003” raporunda bilgilerinin yayınlanmasını istemeyen şirketler çalışma kapsamının dışında tutulmak zorunda kalmıştır. Bunun nedenlerinin başında bu kuruluşlara ait verilerin bulunmaması nedeniyle, üretimden satışlarına göre sıralamadaki yerini tespit etmek ve internet veya telefon aracılığıyla adres ve kişi bilgilerine ulaşmak mümkün olsa ve anketler gönderilse bile, gelen cevapların değerlendirilmesi aşamasında kuruluşun sektördeki ve hedef kitle içindeki yerinin tespitinde kullanılacak olan satış hasılatı, brüt katma değer, öz sermaye, net aktif tutarı, dönem karı, ihracat tutarı, ücretle çalışanlar ortalaması, hisselerinin dağılımı gibi kritik bilgilere ulaşamayacak olmasıdır.

Yukarıda sayılan nedenlerle çalışma kapsamı dışında tutulan şirketler üretimden satışlarına göre 68, 124, 151, 154, 205, 216 no ’lu sıralarda yer alan şirketlerdir.

## **4.2 Örneklem**

### **4.2.1 Ana Kütlenin Belirlenmesi**

Araştırmada kullanılacak veriler, üretimden satışlarına göre Türkiye ’nin ilk 300 şirketinin genel müdür ve üstü seviyesindeki üst düzey yöneticileriyle posta yöntemiyle yapılan anket çalışmasından elde edilmektedir.

İstanbul Sanayi Odasının yayınlamış olduğu “Türkiye ’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2003” raporundan ilk 300 şirket hedef kitle olarak belirlenmiştir. Hedef kitledeki şirketlerden 6 tanesinin şirket bilgilerini raporda yayınlamaması ve çalışmanın ilerleyen aşamalarında bu bilgilere ihtiyaç duyulacağı, ancak bu verilere ulaşma imkanı bulunmaması nedeniyle bu 6 şirket çalışmanın kapsamı dışında tutulmuş ve böylelikle ana kütle 294 işletme ile sınırlandırılmıştır.

Ana kütle olarak ulaşılması hedeflenen 294 işletme ile posta yöntemi ile anket yapılmaya çalışılmıştır. Posta ile gönderilen anketlerden 1 tanesi adres değişikliği yüzünden geri gelmiş (üretimden satışlara göre 269. sırada yer alan Gemlik Gübre Sanayi) ve böylelikle ana kütledeki işletme sayısı 293 ’e düşmüştür.

Postalanan 293 anketten 106 ’sı geri dönmüştür. Bu oranın ana kütleyi temsil edip etmediğinin araştırılması bir sonraki bölüm olan 4.2.2 ’de yapılacaktır.

## **4.2.2 Eldeki Verilerin Ana Kütleyi Temsil Edip Etmediğinin Araştırılması**

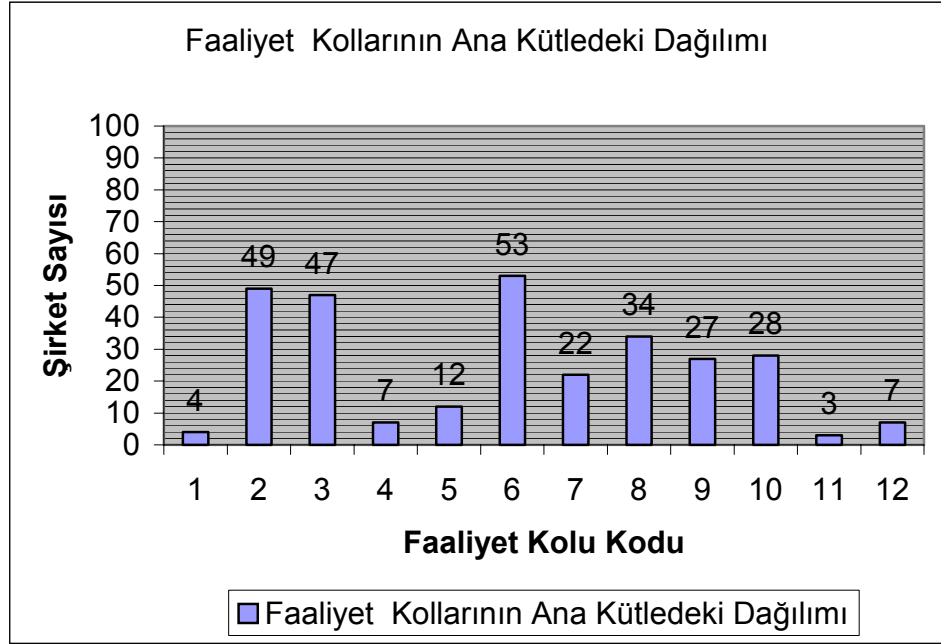
### **4.2.2.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili**

#### **4.2.2.1.1 Faaliyet Kollarına Göre Genel Profil**

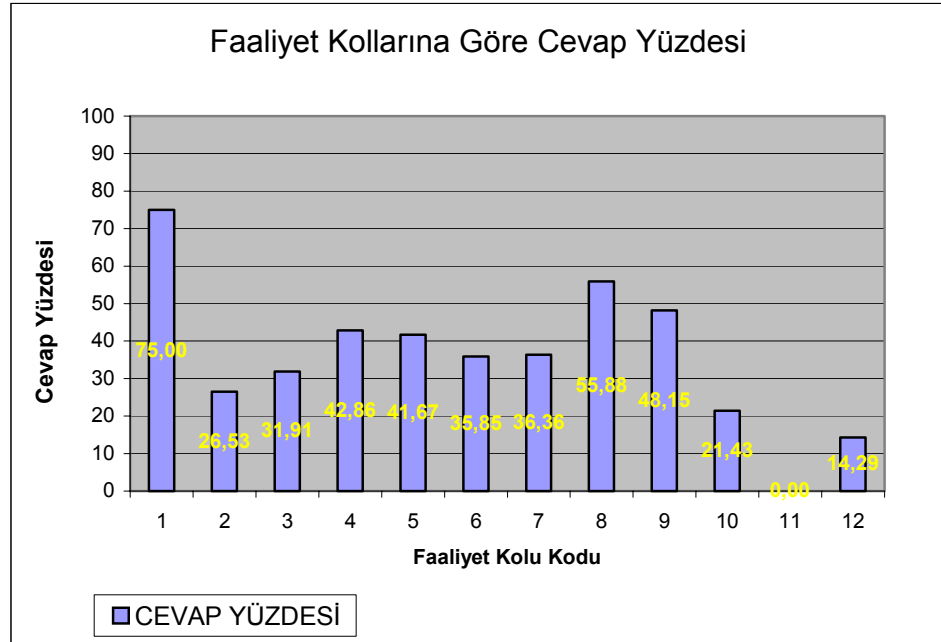
Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin faaliyet kolları Tablo 4.2 ’de verilmiştir.

Tablo 4.2 İlk 300 şirketin Faaliyet Kollarına Göre Genel Profili

<b>Faaliyet Kolu</b>	<b>Ana Kütle</b>	<b>Cevap Veren</b>	<b>Cevap Vermeyen</b>	<b>İlgili Faaliyet Kolunda Cevap yüzdesi (%)</b>
1- Madencilik ve Taş Ocakçılığı	4	3	1	75
2- Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	49	13	36	27
3- Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi	47	15	32	32
4- Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	7	3	4	43
5- Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	12	5	7	42
6- Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	53	19	34	36
7- Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	22	8	14	36
8- Metal Ana Sanayi	34	19	15	56
9- Metal Eşya, Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi	27	13	14	48
10- Otomotiv Endüstrisi	28	6	22	21
11- Diğer İmalat Sanayi	3	0	3	0
12- Elektrik Sektörü	7	1	6	14



Şekil 4.1 Faaliyet Kollarına Göre Şirketlerin Ana Kütledeki dağılımı



Şekil 4.2 Faaliyet Kollarına Göre Cevap Yüzdeleri



Şekil 4.2 'den görüldüğü gibi faaliyet kodu 11 ile ifade edilen diğer imalat sanayiindeki işletmelerden cevap alınamamıştır. 293 Şirketten oluşan ana kütle incelendiğinde faaliyet kodu 11 olan işletmelerin toplam sayısının 3 olduğu görülmektedir (Gülaylar Uluslararası Kuyumculuk Mücevherat San. ve Tic. A.Ş., Goldaş Kuyumculuk Sanayi İthalat İhracat A.Ş., Atasay Kuyumculuk San. ve Tic. A.Ş.). Dolayısıyla çalışma diğer imalat sanayiini temsil etmemektedir. Ancak bu faaliyet kolunun ana kütledeki oranı % 1 seviyesinde olduğu için bu sonuç araştırmanın genelini etkilememekle birlikte, araştırmanın zayıf yönünü ortaya oymaktadır.

Faaliyet kodu 12 olan elektrik sektörünün de temsil oranı diğer sektörlere oranla nispeten daha düşüktür ve % 14 seviyesindedir. Ancak bu sektörün de ana kütle içindeki payı % 2 seviyesindedir. Payının küçük olması ve % 14 seviyesinde temsil ediliyor olması nedeniyle araştırmanın sonuçlarını olumsuz yönde etkilemeyecektir.

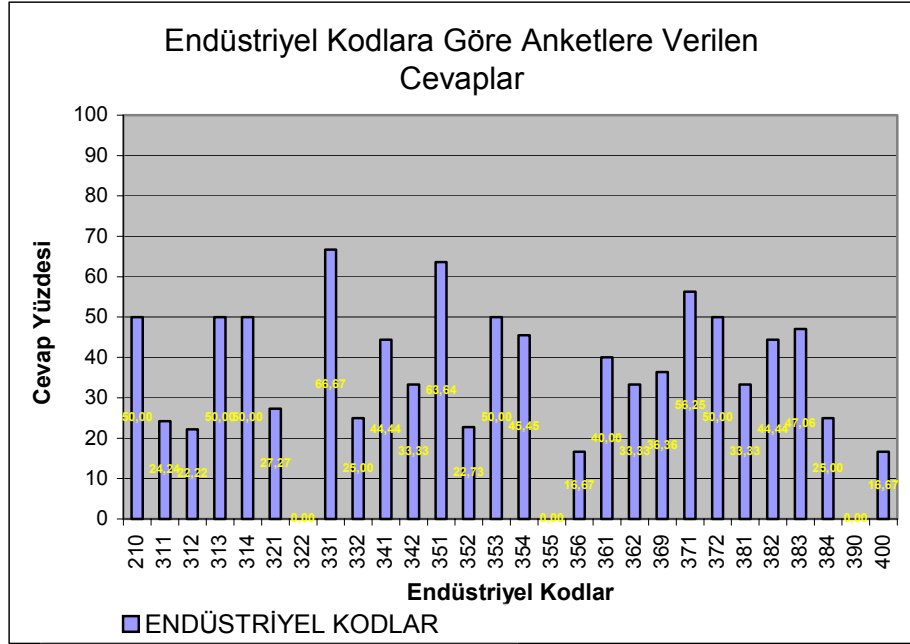
Diğer faaliyet kollarında ise % 21 ile % 75 arasında temsil oranı vardır ve bu her faaliyet kolunun yapılan araştırmada temsil edildiği ve bir homojenliğin söz konusu olduğunu göstermektedir.

#### **4.2.2.1.2 Endüstriyel Kodlara Göre Genel Profil**

Endüstriyel kodlara göre şirketlerden alınan cevapların genel profili aşağıda Tablo 4.3 'deki gibidir. Endüstriyel kodların açılımı Ek 2 'de verilmiştir.

Tablo 4.3 Endüstriyel kodlara göre şirketlerden alınan cevapların genel profili

Endüstriyel Kod	Ana Kütle	Cevap Veren	Cevap Vermeyen	Cevap Yüzdesi (%)
210	4	2	2	50
311	33	8	25	40
312	9	2	7	22
313	4	2	2	50
314	2	1	1	50
321	55	15	40	27
322	2	0	2	0
331	3	2	1	67
332	4	1	3	25
341	9	4	5	44
342	3	1	2	33
351	11	7	4	64
352	22	5	17	23
353	2	1	1	50
354	11	5	6	45
355	2	0	2	0
356	6	1	5	17
361	5	2	3	40
362	6	2	4	33
369	11	4	7	36
371	32	18	14	56
372	2	1	1	50
381	3	1	2	33
382	9	4	5	44
383	17	8	9	47
384	28	7	21	25
390	3	0	3	0
400	6	1	0	17



Şekil 4.3- Endüstriyel Kodlara Göre Anketlere Verilen Cevaplar

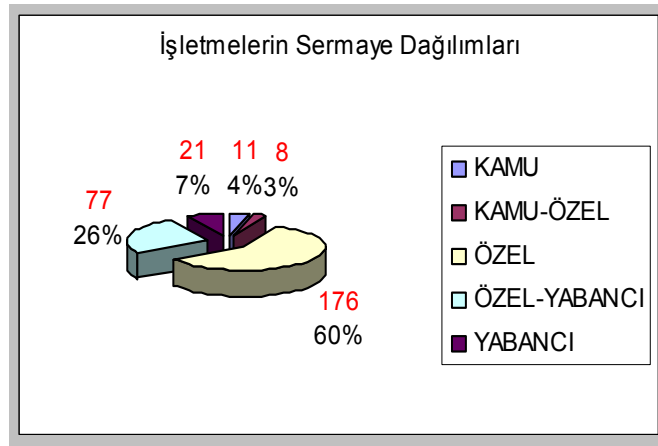
Şekil 4.3 'den de görüldüğü üzere 322 (Erak Giyim San. ve Tic. Ltd. Şti., Sarar Giyim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.) ile kodlanan giyim eşya sanayi, 355 (Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş., Goodyear Lastikleri T.A.Ş.) ile kodlanan lastik ürünleri sanayi ve 390 (Gülaylar Uluslararası Kuyumculuk Mücevherat San. ve Tic. A.Ş., Goldaş Kuyumculuk Sanayi İthalat İhracat A.Ş., Atasay Kuyumculuk Sanayi ve Ticaret A.Ş.) ile kodlanan diğer imalat sanayi çalışmada temsil edilememektedir. Ancak bu faaliyet kodlarında yer alan şirketlerden 322 kodunun altında bulunanlar ana kütleinin % 0.6 'sını, 355 kodunun altında bulunanlar ana kütleinin % 0.6 'sını ve 390 kodunun altında bulunanlar ana kütleinin % 1 'ini temsil etmeleri bakımından çalışmanın geneline bakıldığında güvenilirliği tehdit etmemektedir. Ancak anket çalışmasının verileri bu faaliyet kodlarını temsil etmemektedir.

Diğer faaliyet kodlarında ise % 17 ile % 67 oranında değişen bir temsil düzeyi vardır. Bunun ayrıntısı yukarıdaki grafikte görülmektedir. Buna göre anket çalışması farklı endüstriyel kodlara göre sınıflandırılmış işletmeleri 322, 355 ve 390 kodları

haricinde temsil edebilme yeteneğine sahiptir ve bir homojenlik söz konusudur. Belli başlı sektörlerde yığılma yoktur.

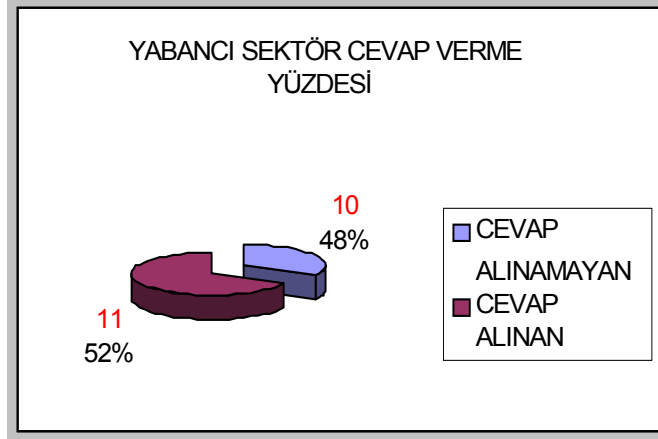
#### 4.2.2.1.3 Şirket Hisselerinin Kamu, Özel veya Karma Olması Durumlarına Göre Genel Profil

Hedef kitledeki 293 şirketin sermayelerinin kamu, özel, yabancı veya bunların karması şeklinde olması nedeniyle, araştırmanın bu farklı sermaye gruplarını ne ölçüde temsil yeteneğinin olduğunun araştırılması bu bölümde yapılmıştır.



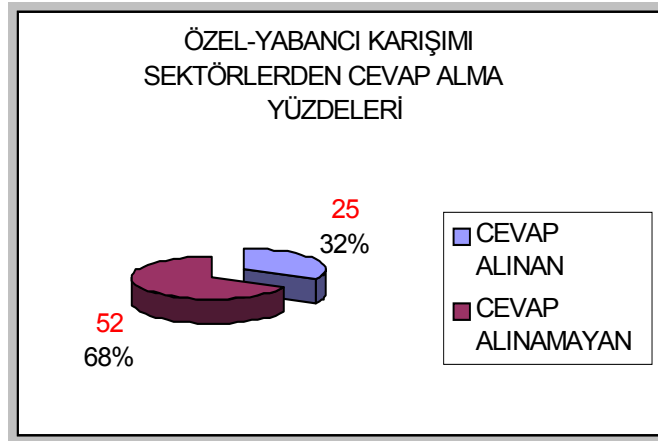
Şekil 4.4 Ana Kütlerdeki İşletmelerin Sermaye Dağılımları

Şekil 4.4 'de görüldüğü gibi 293 şirketin 11 'i (% 4) kamu, 8 'i (% 3) kamu-özel, 176 'sı (% 60) özel, 77 'si (% 26) özel yabancı ve 21 'i (% 7) yabancı sermayelidir.



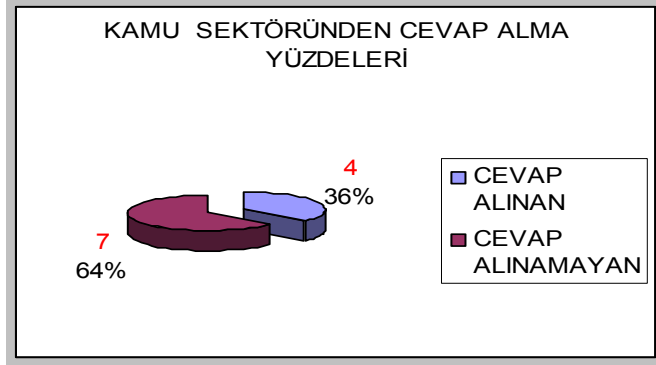
Şekil 4.5 Yabancı Sektör İşletmelerinden Cevap Alma Yüzdesi

Yabancı sermayeli 21 işletmeden 11 tanesinden cevap alınmıştır. Bu sayı grafikten görüldüğü gibi yabancı sermayeli şirketlerin % 52 'lik bölümünü temsil etmektedir.



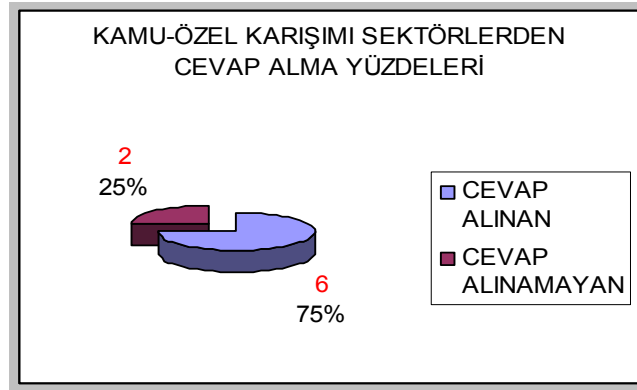
Şekil 4.6 Özel - Yabancı Sermaye Karışımı Sektörlerden Cevap Alma Yüzdesi

Özel - yabancı karma sermayeli 77 işletmeden 25 tanesinden cevap alınmıştır. Bu sayı grafikten görüldüğü gibi özel - yabancı karma sermayeli şirketlerin % 32 'lik bölümünü temsil etmektedir.



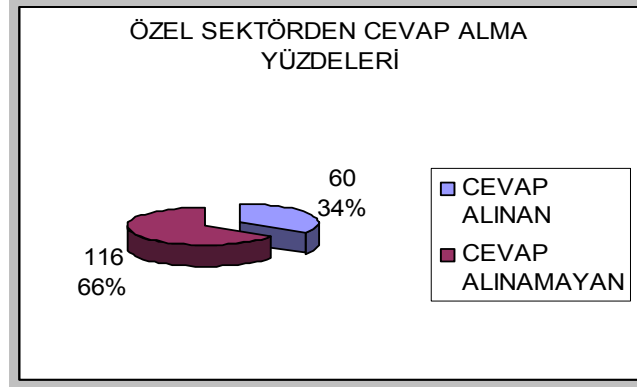
Şekil 4.7 Kamu Sektöründen Cevap Alma Yüzdesi

Sermayesi kamuya ait olan 11 işletmeden 4 tanesinden cevap alınmıştır. Bu sayı grafikten görüldüğü gibi kamu sermayeli şirketlerin % 36 'lık bölümünü temsil etmektedir.



Şekil 4.8 Kamu - Özel Sermaye Karışımı Sektörlerden Cevap Alma Yüzdesi

Kamu - özel karma sermayeli 8 işletmeden 6 tanesinden cevap alınmıştır. Bu sayı grafikten görüldüğü gibi kamu - özel karma sermayeli şirketlerin % 75 'lik bölümünü temsil etmektedir.



Şekil 4.9 Özel Sektörden Cevap Alma Yüzdesi

Özel sermayeli 176 işletmeden 60 tanesinden cevap alınmıştır. Bu sayı grafikten görüldüğü gibi özel sermayeli şirketlerin % 34 'lük bölümünü temsil etmektedir.

#### 4.2.2.2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kümelenmesi ve Ana Kütleli Temsilinin Araştırılması

##### 4.2.2.2.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Bundan sonraki bölümlerde sıkça kullanılacak bazı tanımlayıcı istatistiksel kavramların anlamı bu bölümde verilmiştir.

Aritmetik ortalama: Serinin toplam değerinin seri birim sayısına bölümüne aritmetik ortalama denir [49].

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (\text{Basit seriler için}) \quad (4.1-a)$$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n f_i X_i}{\sum_{i=1}^k f_i} \quad (\text{frekans serileri için}) \quad (4.1-b)$$

Mod: Serinin en çok tekrarlanan değerine mod denir. Serinin modlu bir seri olabilmesi için, tekrar sayılarının (frekanslarının) maksimum değerinin veya değerlerinin olması gerekir [49].

Medyan: Seriyi iki eşit parçaya bölen değere medyan denmektedir. Medyan seriyi iki eşit parçaya böldüğünde birimlerin % 50 'sinin değeri medyandan küçük, % 50 'sinin değeri medyandan büyük olacaktır. Serideki birimlerin sayısı tek sayı ise  $[(n+1)/2]$  'inci terimin değeri medyan olacaktır. Serideki birimlerin sayısı çift sayı ise serinin  $n / 2$  'inci ve  $[(n / 2) + 1]$  'inci birimlerinin değerlerinin ortalaması olan terimin değeri medyan değerini verecektir [49].

Standart Sapma: Seri değerlerinin aritmetik ortalamadan farklarının ortalamasına standart sapma denilir. Standart sapma  $\sigma$  ile gösterilir [49].

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}} \quad (4.2)$$

Varyans: Standart sapmanın karesine varyans denir [49].

#### 4.2.2.2.2 Araştırmada Kümeleme Analizinin Kullanılmasının Nedeni

Veri toplama yöntemleri çeşitli şekillerde sınıflandırmaya tabi tutulabilir. Tam sayım ve örnekleme bunlardan en çok kullanılanıdır.



Tamsayım, hakkında bilgi edinilmek istenen topluluğu (ana kütleyi) oluşturan bütün birimlerin gözlenmesine denilir. Örneğin, ülkemizde beş yılda bir yapılan genel nüfus sayımları tam sayım niteliğindedir. Çünkü, ana kütle olarak kabul edilen Türk vatandaşları hakkında bilgi toplanmaktadır [50].

Örnekleme, bir ana kütleden rassal olarak seçilmiş ve daha az sayıda birimden oluşan bir örnekleme incelemek suretiyle, ana kütle hakkında genel yargılara varma işlemidir [50].

Anket çalışmasında hedef kütle olarak üretimden satışlarına göre ilk 300 şirket belirlendi, bunlara anketler yollandı ve 106 'sından cevap alındı. Bu sayının 300 şirketi temsil edip etmediği araştırıldı. Üretimden satışlar dikkate alındığında eldeki veri üretimden satış tutarlarıdır. Bu veriden elde edilebilecek tanımlayıcı istatistiklerin başında üretimden satış ortalamaları gelmektedir.

Ortalamalarla ilgili bir araştırmada örneklem hacmi aşağıdaki üç yaklaşımla belirlenebilir [50]:

- ana kütle ortalaması tahmininin varyansından gidilerek,
- örneklem ortalaması ile ana kütle ortalaması arasındaki tarafımızdan belirlenen farka dayanarak,
- maliyetler göz önüne alınarak.

1. Ana kütle ortalaması tahmininin varyansından gidilerek örneklem hacmini bulmak için  $V(\bar{x})$  'nın belli bir değerden büyük olmaması için örneklem hacmi en az ne olmalıdır sorusuna yanıt aranır ve

( $\bar{x}$  : Örneklemin ortalaması)

( $V(\bar{x})$  : Örneklemin varyansı)

Olmak üzere

$$V(\bar{x}) = \sigma^2 / n \quad (4.3-a)$$

$$n = \sigma^2 / V(\bar{x}) \quad (4.3-b)$$

formülü kullanılır ve bu formülün geçerli olabilmesi için  $n / N < 0.05$  koşulunun varlığını gerektirir. Bulunan  $n$  'den hareketle hesaplanacak örnekleme oranı  $n / N \geq 0.05$  durumunda ise  $n = n_0$  kabul edilir ve

$$n = n_0 / ( 1 + (n_0 / N) ) \quad (4.4)$$

düzeltilme işlemi yapılır. Eğer ana kütle hacmi bilinmiyorsa düzeltilme işlemine başvurulmaz [50].

2. Örneklem ortalaması ile anakütle ortalaması arasındaki tarafımızdan belirlenen farka dayanarak örneklem hacmi şöyle bulunur:

( $\bar{X}$  : ana kütle ortalaması)

( $\bar{x}$  : örneklem ortalaması)

( $d$  : ana kütle ortalaması ile örneklem ortalaması arasındaki farkın mutlak değeri)

( $\alpha$  : hata payı)

( $n$  : Örneklem hacmi)

( $N$ : Ana Kütle Hacmi

olmak üzere

$\bar{x} - \bar{X}$  farkının tarafımızdan belirlenmiş bir değeri, bilinen bir olasılıkla aşmaması için örneklem hacmi en az ne olmalıdır dendiğinde,

$$P [ |\bar{x} - \bar{X}| \leq d ] = 1 - \alpha \quad (4.5)$$

olmak ve  $\bar{x}$  'lerin bölünmesi normal kabul etmek koşuluyla

$$z = (\bar{x} - \bar{X}) / \sigma(\bar{x}) = (\bar{x} - \bar{X}) / (\sigma / \sqrt{n}) \quad (4.6-a)$$

formülünden örneklem hacminin ayrılması yeterli olacaktır.

Yukarıdaki eşitliğin her iki tarafının karesini alır ve

$$d = \bar{x} - \bar{X} \quad (4.7)$$

dönüşümünü yapılırsa

$$z^2 = d^2 / (\sigma^2 / n) = (d^2 / \sigma^2) \cdot n \quad (4.6-b)$$

$$n = (z^2 / d^2) \cdot \sigma^2 \quad (4.6-c)$$

olur. Bu formülün geçerli olabilmesi de yine  $n / N < 0.05$  koşulunun varlığını gerektirir. Bulunan  $n$  'den hareketle hesaplanacak örnekleme oranı  $n / N \geq 0.05$  durumunda ise  $n = n_0$  kabul edilir ve

$$n = n_0 / (1 + (n_0 / N)) \quad (4.8)$$

düzeltilme işlemi yapılır [50].

3. Örneklem hacminin belirlenmesinde maliyet faktörünün rolü ise şu şekildedir:

Örnekleme yalnız maliyetler açısından da ele alınabilir. Buna bağlı olarak, hata payı ve güven düzeyi veri kabul edilmek suretiyle, bu koşulları sağlayan örneklem

hacmine en yakın birim sayısını hesaplanabilir. Araştırma masrafları, sabit ve değişken maliyetler olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Genel ifadesi:

$$C = c_0 + n \cdot c_f \quad (4.9)$$

Şeklinde bulunan maliyet fonksiyonunda  $c_0$  sabit maliyetleri simgeler. Bunlar, büro ve yönetim masrafları olup, belli sınırlar arasında örneklem hacmi değişmelerinden etkilenmez. Sözelimi örneklem hacminin 1000 'den 1050 'ye yükselmesi halinde yeni bir büroya veya yeni bir personele gerek duyulmayabilir. Buna karşılık, örneklem hacminin 1000 'den 5000 'e çıktığında sabit maliyetlerin yükseleceği açıktır. Maliyet fonksiyonunda  $(n \cdot c_f)$  değişken maliyetleri,  $c_f$  ise birim başına örnekleme maliyetlerini simgelemektedir. Görüldüğü gibi, örneklem hacmi ile değişken maliyetler doğru orantılıdır. Diğer bir deyişle, örnekleme dahil edilen her yeni birim, değişken maliyetlerin  $c_f$  kadar artmasına neden olmaktadır. Maliyet fonksiyonundan örneklem hacmi şu şekilde ayrılabilir [50]:

$$n = (C - c_0) / c_f \quad (4.10)$$

Araştırmada, örneklem hacmini belirlemek amacıyla 2. sırada anlatılan ana kütle ortalaması tahmininin varyansından gidilerek örneklem hacmi bulunmuştur. Bunun için SPSS 10.0 paket programında 293 şirketin üretimden satış değerlerine göre üretimden satış ortalaması ve varyansı, sonrada cevap alınan 106 şirket için üretimden satış değerlerine göre üretimden satış ortalaması ve varyans değerleri hesaplatılır (değerlerden altı sıfır atılmıştır). SPSS çıktı raporu Ek 3 'te verilmiştir.

Rapora göre:

$$\bar{X} = 304.029.799$$

$$\sigma = 581.701.987$$

$$\bar{x} = 281.263.722$$

$$s = 349.558.520$$

Formül 3.6-a 'da yerine koyarsak:

$$Z_{\text{hesap}} = (\bar{x} - \bar{X}) / (\sigma / \sqrt{n}) = (- 22766077) / (581701987) / 10.2956 = 0.4029$$

$$Z_{\text{hesap}} = - 0.2458 \text{ (Z tablosunda \% 40.29 değerine karşılık gelen z değeri)}$$

$$Z_{0.975} = 1.96 \text{ (\% 95 güven aralığında normal dağılım için)}$$

$-Z_{0.975} < Z_{\text{hesap}} < +Z_{0.975}$  ise n yeterlidir.

Buna göre

- 1.96 < - 0.2458 < 1.96 olduğundan n =106 yeterli bir örnek sayısıdır.

sonuçlarına ulaşılmıştır. Formül 4.6-a 'da yerine koyarsak

$$n / N = 106 / 293 = 0.3617 > 0.05 \text{ olduğundan}$$

$$n_0 = 106 \text{ olur ve } n = n_0 / (1 + (n_0 / N)) \text{ düzeltme işlemi yapılır}$$

$$n = 106 / (1 + (106 / 293)) = 77.83 = 78 \text{ örnek yeterli olacaktır sonucuna ulaşılır.}$$

Ayrıca örneğin ortalama değerinden yola çıkarak ana kütleinin ortalamasının hangi aralıkta olması gerektiğini bulmak istersek:

$$\bar{x} - Z_{1-(\alpha/2)} (s / \sqrt{n}) < \bar{X} < \bar{x} + Z_{1-(\alpha/2)} (s / \sqrt{n}) \quad (4.6-b)$$

$\alpha = 0.05$  için (% 95 güven aralığında)

$$281.263.722 - 1.96(349.558.520 / \sqrt{106}) < \bar{X} < 281263722 + 1.96(349.558.520 / \sqrt{106})$$

$$214.717.558 < 304.029.799 < 347.809.887$$

olduğundan n yeterlidir.

106 anket üretimden satışlarına göre sayıca, aritmetik ortalama ve varyans değerlerine göre ana kütle olan 300 şirketi temsil etmektedir. Ancak bazı teknik sorunlar vardır. Veri toplamada 2 yöntem kullanılabilir. Bunlar tamsayım ve örneklemedir.

Anket çalışmasıyla veri toplamada tam sayım yönteminden yola çıkılmıştır. Üretimden satışlarına göre Türkiye 'nin ilk 300 şirketinin (İstanbul Sanayi Odasının yayınlamış olduğu “500 Büyük Sanayi Kuruluşu Raporu” na göre) üst düzey yöneticileriyle “ülkemizin önde gelen şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin zaman yönetimi” konulu anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması çerçevesinde hedef kitledeki 300 şirketin genel müdürlerine anket formları postalanmıştır. Ancak 300 anketten 106 'sı geri dönmüştür. Bu da tam sayım yönteminin uygulanmasını imkansız hale getirmektedir. Çünkü anket formlarının tamamı geri dönmemiştir.

Buna karşın postalanan anketlerin hedefindeki üst düzey yöneticilerin seçiminde rassallık yoktur. Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin genel müdürlerinin tamamına anket formu gönderilmiştir. Bu da rassallık yönteminin kullanılmasını imkansız hale getirmektedir.

Bu durum itibarıyla eldeki 106 anketin ilk 300 şirketi temsil edip etmediğinin araştırılması için anket formlarına cevap veren şirketlerin dağılımı incelenmeli ve hedef kitleyi ne ölçüde temsil ettiği belirlenmelidir. Bunun için de, şirketler farklı kriterlere göre puanlandırılarak gruplara ayrılmalı ve her bir grubun araştırmada ne ölçüde temsil edildiği açığa çıkarılmalıdır. Bunun yapılabilmesi için de Kümeleme Analizinden (Cluster Analysis) yararlanılmıştır.

#### **4.2.2.2.3 Kümeleme Analizi (Cluster Analizi) Nedir?**

Kümeleme analizi, bir gruptaki elemanlarla benzer (ya da ilişkili), diğer gruplardaki elemanlarla benzemeyen (ya da ilişkisiz) elemanların tespit edilmesidir [51].

Amaç veri setindeki elemanları, kümelerdeki elemanlarla mümkün olduğunca benzer ve farklı kümelerdeki elemanlarla ise mümkün olduğunca birbirine benzemez şekilde iki yolla bölmektir [52].

Kümeleme analizinde dikkatler, ele alınan elemanların araştırmada ölçülen tüm değişkenler üzerindeki değerlerini hesaba katarak ortaya çıkacak kümeler veya gruplar üzerinde toplanmıştır. Elemanlar arasındaki benzerlikleri saptamak amacıyla uzaklık ölçüleri, korelasyon ölçüleri veya nitelik verilerinin benzerlik ölçüleri kullanılabilir.

#### **4.2.2.2.3.1 Kümeleme Analizinde Temel Metod**

Kümeleme analizi, küme adı verilen nispeten homojen grupların iç içe durumların yada objelerin sınıflandırılması için kullanılan teknikler sınıfıdır ve objeler birbirine benzer yada diğer kümelerden ayrı olmaya mehillidir. Kümeleme analizi ayrıca sınıflandırma analizi ya da sayısal taksonomi diye de adlandırılır. Bu araştırmada, her bir objeyi sadece bir kümeye atayan kümeleme prosedürü ile ilgilenilmektedir [53].

#### **4.2.2.2.3.2 Kümeleme Analizi ile İlişki Kuran İstatistikler**

Aşağıdaki istatistiksel kavramlar ve yöntemler kümeleme analizleri ile ilgilidir:

Yığılma çizelgesi (agglomeration schedule): Bir yığılma çizelgesi hiyerarşik bir kümeleme yöntemindeki her aşamada birbirine bağlanmış objeler veya durumlar üzerine bilgi verir.

Küme merkezleri: Hiyerarşik olmayan kümelerde ilk başlangıç noktalarıdır. Kümeler bu merkezlerin ya da çekirdeklerin etrafında oluşurlar

Ağaç grafiği (dendogram): Bir dendogram ya da ağaç grafiği, kümeleme sonuçlarını gösteren grafiksel bir yapıdır. Dikey çizgiler bir araya gelmiş kümeleri temsil ederler.

Küme elemanının üzerindeki çizginin boyu kümeler bir araya geldiğinde uzaklıkları gösterir. Yatay bir ağaç grafiği (yatay dendogram) soldan sağa, dikey bir ağaç grafiği (dikey dendogram) ise aşağıdan yukarıya doğru okunur. Dikey ağaç grafikleri buz saçağına benzemeleri nedeniyle buz saçağı diyagramı olarak da adlandırılır.

Küme üyeliği: Kümelerin hangi obje ya da durumlara sahip olduğunu gösterir.

Küme merkezleri arasındaki uzaklık: Bu uzaklıklar kümelerin bireysel çiftlerinin nasıl ayrıldığını gösterir.

#### **4.2.2.2.3.3 Kümeleme Analizinde Yürütme**

İlk basamak kümelemenin temel alacağı değişkenlerin tanımlanarak kümeleme problemlerinin formüle edilmesidir. Sonra, uygun bir mesafe ölçüsü seçilmelidir. Mesafe ölçüsü kümelenen objelerin ne kadar benzer ya da benzer olmadıklarına karar verir. Birçok kümeleme prosedürü geliştirilmiştir ve araştırmacı elindeki problem için uygun olan birini seçmelidir. Kümelerin sayısına araştırmacının karar vermesi gerekir.

#### **Problemi Formüle Etmek**

Kümeleme problemini formüle etmenin en önemli tarafı kümelemenin temel alındığı değişkenleri seçmektir. Bir ya da iki konu dışı değişkenin kapsanması bile başka türlü kullanışlı kümeleme çözümünü değiştirir. Temel olarak, kümelenecek objeler arasındaki benzerlik tarif edilmelidir. Araştırmada, araştırmacı yargılamaya ve tahminde bulunmaya çalışmalıdır.

Bu çalışmada değişkenler:

Değişken 1: Üretimden Satışlar



Değişken 2: Satış Hasılatı

Değişken 3: Brüt Katma Değer

Değişken 4: Öz sermaye

Değişken 5: Net Aktif Tutarı

Değişken 6: Dönem Kar

Değişken 7: İhracat Tutarı

Değişken 8: Ücretle Çalışan Sayısı

olmak üzere 8 tanedir. İşletmeler her bir değişken için ayrı ayrı puanlanmış ve bu puanlamaya göre, cevap veren işletmelerin bu 8 kriter için ilk 293 şirket içinde homojen bir biçimde dağılıp dağılmadığı araştırılmıştır.

### **Mesafe ya da Benzerlik Ölçüsü Seçimi**

Kümelemenin amacı benzer objeleri bir araya getirip gruplamak olduğundan objelerin ne kadar benzer ya da farklı olduğunu tayin edebilmek için bazı ölçülere ihtiyaç vardır. En sık kullanılan yöntem obje çiftleri arasında ki mesafe bakımından benzerliğin ölçülmesidir. Birbirleriyle arasındaki mesafe az olan objeler birbirlerine daha benzerken, birbirinden uzak olanlar daha ayrıdır. İki obje arasındaki mesafeyi hesaplamanın bir çok yolu vardır. En fazla kullanılan yakınlık ölçüsü “öklid mesafesi” ya da onun karesidir. Öklid mesafesi her değişken için kare faklarının toplamının kare köküdür. Diğer yakınlık ölçüleri de mevcuttur. “şehir bloğu” (city-block) ya da “manhattan mesafesi” (manhattan distance) iki obje arasındaki her bir değişken için olan mutlak farkın toplamıdır. İki obje arasındaki “chebychev mesafesi” de herhangi bir değişken için olan maksimum mutlak farktır [53].

Bu çalışmada “karelenmiş öklid” mesafesini kullanılmıştır. Mesafe ya da yakınlık ölçümünü seçtikten sonra kümeleme prosedürünü seçilebilir.

### **Bir kümeleme prosedürü seçimi**

Kümeleme algoritmaları 3 tanedir [51]:

#### 1- K-ortalamlar ve varyanslar algoritması

- Parçacıklı kümeleme yaklaşımıdır.
- Her küme bir merkez noktasıyla birleşmiştir.
- Her eleman merkezine en yakın olduğu kümeye atanmıştır.
- Küme sayısı (K) tanımlanmış olmalıdır.
- Merkez noktanın tespitinde ilk olarak seçilen başlangıç noktaları rastgele seçilir.
- Merkez nokta (genellikle) küme elemanlarının ortalamasıdır.
- Yakınlık öklid uzaklığı, korelasyon v.b. ölçülerle belirlenir.
- Yakınlaşma ilk birkaç itarasyonda büyük ölçüde tamamlanır.

#### 2- Hiyerarşik kümeleme algoritması

- Hiyerarşik bir ağaç şeklinde organize edilmiş kümelerden oluşur.
- Ağaç grafiği (dendogram) ile gösterilebilir.
- Herhangi bir küme sayı belirlemeye gerek yoktur.
- Anlamli bölümlenmelerden oluşur.
- Geleneksel hiyerarşik algoritma uzaklık matrisinden yararlanılarak oluşturulur.
- Yığılma ve bölümlenme şeklinde iki ana çeşidi vardır.
- Bir yakınlık matrisi noktası ile en yakın mesafeyi göz önüne alarak başlar.

### **Kümelerin sayısına karar verme**

Kümeleme analizindeki ana konu kümelerin sayısına karar vermedir. Kesin olmamasına karşın bazı rehberlik eden bilgiler mevcuttur.

1. Kuramsal ve pratik düşünceler belirli bir küme sayısını önerebilir. Örnek olarak, kümelemenin amacı pazar bölümlerini tanıtmaksa, yönetim bölümü belirli bir küme sayısı isteyebilir.
2. Hiyerarşik kümelemede kümelerin birleştiği mesafeler kriter olarak kullanılabilir. Bu bilgi yakınlık matrisinden ya da ağaç grafiğinden (dendogram) temin edilir.
3. Hiyerarşik olmayan kümelemede toplam grup içi varyansın gruplar arası varyansa oranı kümelerin sayısını belirlemede kullanılabilir. Bir dirseğin ya da keskin bir virajın meydana geldiği nokta uygun bir küme sayısı gösterir. Bu noktanın ardından kümelerin sayısının artırılması faydalı değildir.
4. Kümelerin nispi sayısı anlamlı olmalıdır. 8 kriterin var olduğu göz önüne alındığında 8 ve daha fazla sayıda bir kümelemeye gitmenin bir anlamı yoktur.

### **Geçerliliği ve Güvenirliği Tayin Etmek**

Aşağıdaki prosedürler kümeleme çözümlerindeki kalite için yeterli kontrolü sağlar [53]:

- Farklı mesafe ölçüleri kullanılarak aynı veri üzerinde kümeleme analizi uygulanır.
- Değişik kümeleme sonuçları karşılaştırılır.
- Veri rasgele yarıya bölünür. Her iki yarıyı da ayrı ayrı kümeleme yapılır. İki alt model karşısında küme merkezleştirmeleri karşılaştırılır.

- Değişkenler rasgele iptal edilir. Azaltılmış değişken grubu temelinde kümeleme yapıp sonuçları tüm değişken grubu temelinde yapılan kümeleme ile karşılaştırılır [53].

#### **4.2.2.2.4 Kümeleme Analizi (Cluster Analizi) Metoduyla Ana Kütlenin Kümelenmesi**

Öncelikle ana kütemiz olan şirketler 8 kriter açısından puanlandırıldı. Bu kriterler üretimden satışlar, satış hasılatı, brüt katma değer, öz sermaye, net aktif tutarı, dönem karı, ihracat tutarı ve ücretle çalışanlar ortalamasıdır. Ana kütleli oluşturan üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketten eksik bilgileri nedeniyle elimine edilen 7 şirketten sonra geriye kalan 293 şirket tüm bu kriterler için ayrı ayrı puanlandırıldı. Sıralamada sırasıyla ilk 9 şirkete 1 puan, 10. sıradan 20. sıraya kadar olan şirketlere 10 puan, 20. sıradan 30. sıraya kadar olan şirketlere 20 puan ve aynı şekilde sıralamadaki diğer şirketlere puanlar verildi.

Ancak puanlama yapılırken 293 şirketten 258 'inin 8 kriter için bilgilerinin tam olmasına karşın 35 tanesinin belirlenen bir veya birkaç kriter için eldeki verilerinin tam olmadığı görüldü. Bu nedenle ilk aşamada verileri tam olan 258 şirket için kümelemeye gidildi. Daha sonra ise kalan 35 şirket belirlenen kümelerle yakınlıklarına göre kümelere yerleştirildi.

Bütün kriterler için verileri tam olan 258 şirket için kümeleme şu şekilde yapıldı:

Belirlenen 8 kriterin her biri için 258 şirket yukarıda belirtildiği şekilde puanlandırılmaya tabi tutuldu ve bu veriler SPSS 10.0 programının “Veri Sayfası (Data View)” sayfasına; satırlar şirketleri, sütunlar ise kriterleri temsil edecek şekilde girildi. İlk analizde hiyerarşik kümeleme analizi yapıldı.

Kümeleme analizlerinde küme sayısına araştırmacı karar verir. Karar verirken de yığılma çizelgeleri (agglomeration schedule) ve yakınlık matrislerinden (proximity matrix) faydalanılır. Bu nedenle “yığılma çizelgesi” ve “yakınlık matrisi” analizde hesaplatıldı.

Analizde kullanılacak metodun belirlenmesi ise “metod (method)” segmesinin tıklanmasıyla ekrana gelen menüden yapılır. Bu araştırmada kullanılan kümeleme analizi gruplar arası bağlantıya dayalıdır. Elemanlar arası uzaklık hesabında ise kareli öklit uzaklığı kullanılmaktadır. Ölçek ki kare ölçeğidir.

Analiz tamamlanıp SPSS ’den elde edilen rapor incelendiğinde 258 değişkenin de analizde yer aldığını, verilerinin tam olduğunu ve kayıp değişken bulunmadığı görülür. Eğer eksik bilgilerine rağmen 293 şirketin tamamı analiz edilseydi “değerlendirilen (valid)” sütununda N değeri 258 olurken “kayıp (missing)” sütununda N değeri 35 ve “toplam (total)” sütununda N değeri ise 300 olacaktı.

**Satır İşlem Özeti (Case Processing Summary)<sup>a</sup>**

Değerlendirilen (Valid)		Satır lar (Cases) Kayıp (Missing)		Toplam (Total)	
N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
258	100,0	0	,0	258	100,0

a.Ortalama Bağlantı (Average Linkage) Gruplar arası (Between Groups)

**şekil 4.10 258 şirket Analiz Özeti**

EK 4 ’deki yığılma çizelgesi (agglomeration schedule) incelendiğinde ise kümelerin ilk 4 aşamada yakın mesafelerde birleştiği görülmektedir. Aşama Sayısı “stage” sütunundan, birleşme mesafeleri ise “coefficients” sütunundan takip edilebilir. Tabi aşama sayısı ilerledikçe birleşme mesafeleri de artmaktadır. Toplanma cetveli Ek 4 ’te verilmiştir.

Yığılma çizelgesinde 1. aşamada (aşama (stage) = 1) 1. kümenin elemanı 1, 2. kümenin elemanı ise 4 ’dür ve bunların birleşme mesafesi 81 dir. Bu iki eleman daha

önceden herhangi bir aşamada başka elemanlarla bağlanmamış ve ilk defa bağlanacaktır. Bu nedenle “kümenin ilk defa belirmesi (cluster first appears)” sütununda “küme 1 (cluster 1)” (“küme birleşimi (cluster combined)” sütunundaki “küme 1 (cluster 1)” ’e ait değer) ve “küme 2 (cluster 2)” (“küme birleşimi (cluster combined)” sütunundaki “küme 2 (cluster 2)” ’ye ait değer) sütunlarındaki değerleri sıfırdır. Çünkü bu iki elemanın bu aşamaya kadar her hangi bir küme üyeliği yoktur. 1 ile 4 ’ün birleşmesiyle oluşan 1. kümeye 2. bağlantı 3. aşamada yapılacaktır. Bunu “sonraki aşama (next stage)” sütunundan okumak mümkündür. 3. aşamaya ilerlediğimizde ise 5. elemanın 1 ile yakınlığından ötürü 202.5 mesafesinde 1. kümeye bağlamakta ve bu bağlantıdan önce 1. eleman “1. aşama (1. stage)” ’de bir bağlantı yapmakta, 5. eleman ise ilk defa bir bağlantı yapmaktadır (“aşama kümesinin ilk defa belirmesi (stage cluster first appears)” sütununda “küme 1 (cluster 1)” = 1, “küme 2 (cluster 2)” = 0 dır). 1. elemana bağımsız bir eleman bağlanmakta olduğundan “küme 2 (cluster 2)” ’nin numarası sıfırdır yani 5. elemanın daha önce bir küme üyeliği veya başka bir deyişle bir bağlantısı yoktur. Kümelerin birleşmesi değil bir kümeye eleman katılması söz konusudur. Oluşan bu yeni bağlantıya bir diğer katılım 4. aşamada olacaktır. Bu aynı şekilde “sonraki aşama (next stage)” sütunundan bulunur. Bu işlemler aynı şekilde tekrarlanarak elemanların birleşmeleri ve birleştikleri mesafeler tespit edilerek ağaç grafiği (dendogram) oluşturulur. Ağaç grafiğini SPSS ’de oluşturmak mümkündür ancak veri sayısı arttıkça SPSS çıktı raporunda ağacın anlaşılabilirliği azalmaktadır.

Şimdi yapılması gereken küme sayısını tespit etmektir. Küme sayısının tespit edilmesi analizci tarafından yapılır. Araştırmanın amacına uygun olarak küme sayısı belirlenir. Bu çalışmada kümeleme analizinin kullanılmasının nedeni ana kütle olan 293 şirketi 8 farklı kritere göre puanlayıp bu kriterler açısından birbirine yakın olan şirketleri kümeleyerek elde edilen kümelerdeki şirketlerin anket çalışmasına katılımını incelemek ve her kümedeki katılım oranının birbirine yakın olup olmadığının, yani farklı grupların çalışmada temsil edilip edilmediğinin araştırılmasıdır. Eğer her bir kümedeki katılım oranı diğer kümelerdekine yakınsa bir homojenlik vardır demektir ve anket çalışması belli bir grup şirketi değil çalışma kapsamındaki tüm şirketleri temsil etmektedir denebilir.

Öncelikle 258 şirket, eleman sayıları birbirine yakın alt kümelere bölünmelidir. Ancak hangi elemanın hangi kümede yer aldığını tespit edebilmek için SPSS 'de “K- ortalamalar kümesi” analizi yapılmalıdır.

Analiz sonucunda elde edilen raporda “number of cases in each cluster” başlığı altında yer alan ve kümelerin eleman sayılarını gösteren bölüm incelenir. Buna göre analiz sonuçları Tablo 4.4 'de ve EK 5 'de verilmiştir.

Tablo 4.4 258 Şirketin 6 Farklı Küme İçin Eleman Sayılarının Dağılımı

<b>Küme Sayısı</b>	<b>3 Kümeli Ayırmada Eleman Sayısı</b>	<b>4 Kümeli Ayırmada Eleman Sayısı</b>	<b>5 Kümeli Ayırmada Eleman Sayısı</b>	<b>6 Kümeli Ayırmada Eleman Sayısı</b>	<b>7 Kümeli Ayırmada Eleman Sayısı</b>	<b>8 Kümeli Ayırmada Eleman Sayısı</b>
1	99	80	46	29	26	33
2	68	51	53	53	47	14
3	91	49	74	60	39	21
4		78	50	47	47	48
5			35	27	19	38
6				42	37	42
7					43	21
8						41
<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>258</b>	<b>258</b>	<b>258</b>	<b>258</b>	<b>258</b>

Kümelerin eleman sayılarının dengeli olup olmadığının başka bir deyişle kümelerin eleman sayılarının ortalama eleman sayısından ne kadar farklı olduğunun tespiti için SPSS 10.0 'a sırayla eleman sayıları girilir ve analiz sonunda karar verme amacıyla kullanılması gereken ortalama ve standart sapma değerleri hesaplatılır.

Elde edilen raporda 3 kümeli bir sınıflandırmada her bir küme için öngörülen ortalama eleman sayısı 86 ve kümeleme analizi sonucu elde edilen kümelerin eleman sayılarının bu ortalamadan standart sapması 16.0935, 4 kümeli bir sınıflandırmada her

bir küme için öngörülen ortalama eleman sayısı 64.5 ve kümeleme analizi sonucu elde edilen kümelerin eleman sayılarının bu ortalamadan standart sapması 16.78, 5 kümeli bir sınıflandırmada her bir küme için öngörülen ortalama eleman sayısı 51.6 ve kümeleme analizi sonucu elde edilen kümelerin eleman sayılarının bu ortalamadan standart sapması 14.25 şeklindedir. 6 kümeli bir sınıflandırmada her bir küme için öngörülen ortalama eleman sayısı 43.0 ve kümeleme analizi sonucu elde edilen kümelerin eleman sayılarının bu ortalamadan standart sapması 13.10 şeklindedir. 7 kümeli bir sınıflandırmada her bir küme için öngörülen ortalama eleman sayısı 36.85 ve kümeleme analizi sonucu elde edilen kümelerin eleman sayılarının bu ortalamadan standart sapması 10.68 şeklindedir. 8 kümeli bir sınıflandırmada her bir küme için öngörülen ortalama eleman sayısı 32.25 ve kümeleme analizi sonucu elde edilen kümelerin eleman sayılarının bu ortalamadan standart sapması 12.19 şeklindedir. Analiz Sonuçları Ek 6 'da verilmiştir.

Bu sonuçlardan eleman sayılarına göre standart sapması daha düşük olan 7 kümeli bölümlendirme daha uygun görülmektedir. 7 kümenin altında veya üstündeki bölümlendirmede standart sapma değeri artmaktadır. Eleman sayısının daha dengeli olması nedeniyle 7 kümeli sınıflandırmaya gidilmiştir.

Kümelemeden sonra yapılacak işlem her bir kümeyi oluşturan elemanlardan hangilerinin anket çalışmasına katıldığını ve buna bağlı olarak katılım oranını tespit etmektir. Sonuçlar Tablo 4.5 'de özetlenmektedir. Kümeyi oluşturan elemanlardan hangilerinin anket çalışmasına katıldığını ve katılım oranının ne olduğunda tabloda sunulmuştur.



Tablo 4.5 Verileri Tam Olan Ana Kütledeki 258 Şirketin 7 Kümeli Bölümlendirmeye Uygun Olarak Kümelere Yerleştirilmesi

1. Kümeden Cevap Alınan Elemanlar		2. Kümeden Cevap Alınan Elemanlar		3. Kümeden Cevap Alınan Elemanlar		4. Kümeden Cevap Alınan Elemanlar		5. Kümeden Cevap Alınan Elemanlar		6. Kümeden Cevap Alınan Elemanlar		7. Kümeden Cevap Alınan Elemanlar	
SPSS Rapor Sura No	Üretimden Satış Sırası	SPSS Rapor Sura No	Üretimden Satış Sırası	SPSS Rapor Sura No	Üretimden Satış Sırası	SPSS Rapor Sura No	Üretimden Satış Sırası	SPSS Rapor Sura No	Üretimden Satış Sırası	SPSS Rapor Sura No	Üretimden Satış Sırası	SPSS Rapor Sura No	Üretimden Satış Sırası
62	75	58	70	96	109	4	5	12	13	136	156	184	211
71	84	64	77	105	119	5	6	19	21	146	168	196	225
79	92	70	83	116	133	7	8	32	37	170	196	206	237
84	97	88	101	123	140	11	12	36	41	173	199	208	239
87	100	99	112	138	158	15	17	61	74	174	200	210	242
132	149	102	115	142	162	16	18			176	202	215	250
		104	118	152	176	18	20			178	204	217	252
		112	127	166	192	22	26			186	213	226	262
		135	155	171	197	23	27			187	214	228	264
		150	174	177	203	24	28			188	215	235	273
		153	177	189	217	25	30			192	220	245	285
		154	178	198	228	35	40			229	264	249	289
		160	186	200	230	40	46			230	267	253	295
		161	187	202	232	43	49			234	272		
		162	188	203	233	56	67			239	278		
				216	251	65	78						
						68	81						
						74	87						
						93	106						
						125	142						
						147	169						
Toplam Eleman	26		47		39		47		19		37		43
Cevap Veren Eleman	6		15		16		21		5		15		13
Cevap Yüzdesi (%)	23		32		41		45		26		41		30

Görüldüğü gibi 7 kümede de ankete katılan işletmelerin oranı birbirine yakındır ve 7 kümede de anket temsil yeteneğine sahiptir. Ancak kümeleme işlemi henüz bitmemiştir. Sırada eksik verileri olduğu gerekçesiyle kümeleme analizi haricinde tutulan şirketlerin kümelere yerleştirilmesi işlemi vardır. Bu işlemden sonra kümeleme analizi sona erecektir.

Kriterleri eksik olan elemanları kümelere yerleştirebilmek için öncelikle bunları daha önceden kümelere yerleştirilmiş ve verileri tam olan elemanlarla karşılaştırmak gerekir. Bunun için 2 yöntem izlenebilir:

Birinci yöntem, oluşturulan 7 kümeye yerleştirilecek olan 35 eleman, tam olan verileri dikkate alınarak daha önceden kümelere yerleştirilen 258 elemanın aynı verileri ile karşılaştırılarak en yakın oldukları kümeye yerleştirilebilir. Örneğin, bir elemanın üretimden satış, satış hasılatı, ücretle çalışan gibi 3 kriteri tam ise verileri tam olan 258 şirketinde sadece bu verileri göz önüne alınarak bu eleman en yakın olduğu kümeye yerleştirilebilir.

İkinci metod ise, daha önceden kümelere yerleştirilen elemanlardan eşit sayıda ve birbirine en yakın olan (başka bir deyişle ağaç grafiğinde (dendogram) daha kısa mesafede birleşen) elemanlarla yeni küçük alt kümeler oluşturularak, eksik verileri olan elemanları bu alt kümelerin elemanlarına olan yakınlıklarına göre kümelere yerleştirmek ve daha sonra bu alt kümeleri ana kümeye dahil etmek şeklinde olabilir. Bunun uygulanabilmesi için 7 küme halinde gruplanmış olan 258 şirketten anket çalışmasına katılan işletmeler seçilerek bunlara ait ağaç grafiği (dendogram), yığılma çizelgesinden faydalanılarak çizilir. Ancak verileri eksik olduğu için yerleştirme işlemi ancak eldeki verilerin müsaade ettiği ölçüde sağlıklı olacaktır. Eğer verileri tam olsaydı, kümelere yerleştirilen bu yeni elemanların, yerleştirme sonrasında yerleşeceği kümeden daha farklı bir kümeye de yerleşmesi mümkündür. Ağaç grafiğini (dendogramı) SPSS paket programıyla da çizmek mümkündür ancak veri sayısı arttıkça elde edilen rapordaki ağaç grafiğinin (dendogramın) ayrıntıları kaybolmaktadır. Bu nedenle ağaç grafikleri (dendogram) yığılma çizelgesinden faydalanılarak el yordamıyla çizilmiştir. Yukarıda

Tablo 4.5 'de görüldüğü gibi 5. kümede cevap veren 5 eleman vardır dolayısıyla diğer kümelerden de 5 'er eleman seçerek eleman sayıları birbirine denk 7 küme oluşturulabilir. 7 küme için ayrı ayrı hazırlanan ağaç grafiklerinde (dendogramda) birbiri ile en kısa mesafede birleşen 5 'er eleman seçilir. Eksik kriteri olan ve henüz herhangi bir kümeye ait olmayan elemanlar, sırayla bu elemanlarla karşılaştırılarak en yakın ilişki içinde olduğu elemanların bulunduğu alt kümeye ve tüm işlemlerin sonunda oluşturulan bu alt kümelerin bağlı olduğu üst kümeye bağlanır.

Ağaç grafikleri (dendogramlar) şu şekilde oluşturulur:

1. kümedeki elemanları ele alalım. 1. kümede bulunan elemanların SPSS 10.0 veri giriş sayfasındaki satır numaraları (case no) 62, 71, 79, 84, 87 ve 132 'dir. Satır numaraları (case no), üretimden satışlarına göre sıra numaralarına dönüştürüldüğünde karşılık gelen sıra numaraları 75, 84, 92, 97, 100 ve 149 şeklindedir. Ağaç grafikleri Ek 7 'de verilmiştir.

Ek 4 'teki yığılma çizelgesinde aşama (stage) numarası en düşük olan satır numaralarından (case no) başlanarak bu elemanın önceden hangi elemanlarla hangi aşamada (stage) birleştiği, bir sonraki birleşmenin hangi aşamada (stage) olacağı takip edilerek aşama aşama ağaç grafiği (dendogram) çizilir. Ağaç grafiği (dendogram) eğer dikey çizilecekse, sütun birleşme mesafesini, satır ise elemanları göstermekte ve aşama aşama elemanlar birbirlerine olan yakınlık derecelerine göre birleşmektedir. Yakınlıkları yığılma çizelgesinde "katsayılar (coefficients)" sütunundan, birleşen elemanları "küme birleşimi (cluster combined)" sütunundan, birleşen elemanların bir önceki birleşmelerini hangi aşamada (stage) yaptıklarını "aşama kümesinin ilk defa belirmesi (stage cluster first appears)" sütunundan, elemanların bir sonraki birleşmeyi hangi aşamada (stage) yapacaklarını ise "sonraki aşama (next stage)" sütunundan takip ederek ağaç grafiği (dendogram) çizilir. Ağaç grafiği (dendogram) çizildikten sonra birbiriyle en kısa mesafede birleşen 62, 71, 84, 79 ve 132 satır numaralı (case no) elemanlar karşılaştırmada kullanılacak 1. küme elemanları olarak seçilir. Aynı işlemler 7 küme içinde ayrı ayrı tekrarlanır. Ağaç grafikleri (dendogramlar) Ek 7 'de verilmiştir.

Ağaç grafikleri (dendogramlar) çizildikten sonra yapılacak olan ise eksik kriterleri olan elemanları gruplamaktır. Eksik kriteri olan toplam 35 eleman vardır. Bunlardan 8 kriterden 6 kriteri eksik olan 2 eleman (üretimden satış sıra no: 128 ve 241) vardır ve bunların eksik olan verileri brüt katma değer, öz sermaye, net aktif tutarı, dönem karı, ihracat tutarı ve ücretle çalışan sayısıdır. 8 kriterden 5 kriteri eksik olan 1 tane (üretimden satış sıra no: 179) eleman vardır ve eksik olan verisi brüt katma değer, öz sermaye, net aktif tutarı, dönem karı ve ücretle çalışan sayısıdır. 8 kriterden 4 kriteri eksik olan 2 tane (üretimden satış sıra no: 184 ve 260) eleman vardır ve eksik olan verileri brüt katma değer, öz sermaye, net aktif tutarı, dönem karıdır. 8 kriterden 3 kriteri eksik olan 1 tane (üretimden satış sıra no:25) eleman vardır ve eksik olan verisi brüt katma değer, öz sermaye ve dönem karıdır. 8 kriterden 2 kriteri eksik olan 4 tane (üretimden satış sıra no: 29, 226, 172, 235) eleman vardır ve eksik olan verileri brüt katma değer ve dönem kar tutarlarıdır. Son olarak 8 kriterden 1 kriteri eksik olan 25 tane (üretimden satış sıra no: 3, 15, 24, 43, 56, 58, 59, 60, 66, 71, 117, 129, 152, 166, 167, 173, 222, 244, 245, 246, 265, 274, 280, 292, 293 ) eleman bulunmaktadır. Bunlardan üretimden satış sırası 59 ve 166 olan şirketlerin ücretle çalışan sayısı, diğerlerinin ise ihracat tutarı belli değildir.

8 kriterden 6 kriteri eksik olan elemanlar; üretimden satış ve satış hasılatı tutarları kriterlerine göre 258 şirketten anket çalışmasına katılanlar arasından seçilmiş birbirine benzer elemanlardan oluşan 35 elemanlı 7 kümeye bölünmüş karşılaştırma kümesi elemanlarıyla SPSS 10.0 programında eşleştirilerek kümelendir. Yeni oluşan alt kümelerde, verileri eksik olan ve ana kütledeki 7 kümeye yerleşmeyi bekleyen elemanlar, yerleştikleri bu alt kümelerde hangi ana kümeye ait eleman fazla ise o kümeye yerleştirilir. Örneğin Ek 8 'deki tablo incelenirse, 35 karşılaştırma kümesi elemanı ve 2 tane yerleştirilmeyi bekleyen eleman olmak üzere toplam 37 eleman kümeleme analizine tabi tutulmuş ve 7 kümeye bölünmüştür. Yeniden oluşturulan kümelerde kontrol elemanlarının 8 kritere göre gruplandırıldıklarında yerleştikleri kümelerden, daha farklı kümelerde toplandığı görülür. Çünkü yeni kümeleme 2 kritere göre yapılmaktadır. 2 kritere göre birbirleriyle olan benzerlikleri daha farklıdır.

Yeni oluşturulan bu alt kümelerdeki elemanların, ana kütlede hangi kümede yer aldığına bakılır. Her bir alt kümede yoğunluk, ana kütledeki hangi kümeye ait elemandan oluşuyorsa, verileri eksik olan ve bir kümeye yerleşmeyi bekleyen elemanlar da ana kümede ilgili kümelerin altına yerleştirilir. Yerleştirmeleri gösteren tablolar Ek 8 'de verilmiştir.

1 kriteri eksik olan elemanlardan ücretle çalışan ortalaması verisi eksik olan elemanların kümelere yerleştirilmesinde sorunla karşılaşmıştır. Üretimden satış sırası 166 olan eleman 7. kümede tek başına yer almıştır. Bu kümelemeye ait yığılma cetveli incelendiğinde 32. aşamada “satır numarası (case no)” 11 olan elemanla birleştiği görülmektedir. 11. elemanın ana kütlede ait olduğu küme 1. küme olduğundan dolayı üretimden satış sırası 166 olan bu elemanda ana kütlede 1. kümeye yerleştirilir.

4 kriteri eksik olan elemanların kümelere yerleştirilmesinde de sorunla karşılaşmış. Üretimden satış sırası 184 ve 260 olan elemanlardan 184 numaralı eleman yeni oluşturulan kümelere 3 nolu kümede, 260 numaralı eleman ise 7. kümede tek başına yer almıştır. Bu alt kümelerde başka eleman olmaması nedeniyle bir karşılaştırma yapılamamış ve bu 37 eleman bu sefer 7 küme yerine 4 kümeye bölünerek daha genel bir gruplandırmaya tabi tutulmuştur. Yeni grupta üretimden satış sırası 184 olan eleman (satır no (case no): 37) 4. kümede ve üretimden satış sırası 260 olan eleman (satır no (case no): 36) 3. kümede yer almıştır. 3. kümedeki elemanların büyük bölümü ana kütlede 7. kümesinden kontrol amaçlı seçilmiş olan elemanlardan oluştuğu için 260 nolu (satır no (case no): 36) bu eleman ana kütlede 7. kümeye yerleştirilmiştir. Aynı şekilde yeni grupta 184 nolu eleman (satır no (case no): 37) 4. kümede yer almıştır. Bu kümenin elemanlarının büyük bölümü ana kütlede 1. kümesine ait olan elemanlardan oluştuğundan bu elemanda ana kütlede 1. kümeye yerleştirilir. Yerleştirmeleri gösteren tablo Ek 8 'de verilmiştir.

4 kriteri eksik olan elemanların kümelere yerleştirilmesinde karşılaşılan soruna benzer bir sorun 1 kriteri eksik olanlardan ihracat tutarı verisi eksik olan elemanların kümelenebilmesi ve yerleştirilmesinde de yaşanmış ve benzer şekilde 4 kümelere daha genel bir kümelemeyle gruplandırılmış ve grubun yoğunluğuna göre ana kütlede ilgili

kümelere elemanlar yerleştirilmiştir. Yerleştirmeleri gösteren Tablo Ek 8 'de verilmiştir. Sonuç tablosu eksik verileri olan elemanlarında yerleştirilmesiyle Tablo 4.6 'daki şekli almıştır.

Tablo 4.6 Hedef Kitleyi Oluşturan 293 Şirketin 7 kümeye yerleştirilmesi

Kümelere	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
	Kümeden Cevap Alınan Elemanlar	Kümeden Cevap Alınan Elemanlar	Kümeden Cevap Alınan Elemanlar	Kümeden Cevap Alınan Elemanlar	Kümeden Cevap Alınan Elemanlar	Kümeden Cevap Alınan Elemanlar	Kümeden Cevap Alınan Elemanlar
Üretimden Satış Sırası	Üretimden Satış Sırası	Üretimden Satış Sırası	Üretimden Satış Sırası	Üretimden Satış Sırası	Üretimden Satış Sırası	Üretimden Satış Sırası	Üretimden Satış Sırası
	75	70	109	5	13	156	211
	84	77	119	6	21	168	225
	92	83	133	8	37	196	237
	97	101	140	12	41	199	239
	100	112	158	17	74	200	242
	149	115	162	18		202	250
	184	118	176	20		204	252
		127	192	26		213	262
		155	197	27		214	264
		174	203	28		215	273
		177	217	30		220	285
		178	228	40		264	289
		186	230	46		267	295
		187	232	49		272	128
		188	233	67		278	241
			251	78		172	244
				81		173	222
				87		274	246
				106			280
			142			265	
			169			172	
			25				
			15				
			43				
Toplam Eleman Sayısı	29	47	43	54	19	47	54
Cevap Veren Eleman Sayısı	7	15	16	24	5	18	21
Cevap Yüzdesi (%)	24	32	37	44	26	38	39

Görüldüğü gibi 1. kümenin elemanı olan 29 şirketten 7 'si anket çalışmasına katılmıştır ve 1. kümenin cevap yüzdesi % 24 'dür. Aynı şekilde 2. kümenin elemanı olan 47 şirketten 15 'i anket çalışmasına katılmış ve cevap yüzdesi % 32 'dir. 3. kümenin elemanı olan 43 şirketten 16 'sı anket çalışmasına katılmış ve cevap yüzdesi % 37 'dir. 4. kümenin elemanı olan 55 şirketten 24 'ü anket çalışmasına katılmış ve cevap yüzdesi % 44 'dür. 5. kümenin elemanı olan 19 şirketten 5 'i anket çalışmasına katılmış ve cevap yüzdesi % 26 'dır. 6. kümenin elemanı olan 47 şirketten 18 'i anket çalışmasına katılmış ve cevap yüzdesi % 38 'dir. 7. kümenin elemanı olan 54 şirketten 20 'si anket çalışmasına katılmış ve cevap yüzdesi % 39 'dur. Görüldüğü gibi 7 kümeye bölünen ana kütlelerin her bir kümesindeki temsil oranı birbirine yakındır. Bu da göstermektedir ki yapılan anket çalışması belli bir grubu değil ana kütledeki farklı grupları temsil yeteneğine sahiptir.

### **4.3 Verilerin Analizi**

#### **4.3.1 Veri Analiz Teknikleri**

##### **4.3.1.1 Faktör Analizi**

Faktör analizi; birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde, değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerden biridir. Faktör analizi ile çok sayıda ilişkili değişkenle az sayıda bağımsız faktör elde edilebilir. Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırmaktır. Faktör ağırlıkları ise, faktörün değişkeni ölçmedeki önemini gösteren ölçüdür [54].

Anketin 1. bölümünde yer alan ve kişisel zaman yönetimine ilişkin 13, 2. bölümünde yer alan ve yönetsel zaman yönetimine ilişkin 8 ve 3. bölümde yer alan ve zaman planlama tekniklerine ilişkin 8 değişkene ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizinin gerçekleştirildiği tüm değişkenler 5 'li likert ölçeği ile ölçülmüştür. Her faktör değişkeni için ortalama, standart sapma ve faktör ağırlıkları hesaplanmıştır.

#### **4.3.1.2. Güvenilirlik Analizleri**

Güvenilirlik deyimi toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan (veya örnekleme hatasından) arındığını belirtir. Bunun da ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda veya farklı gruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiğiidir. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması yapılır ve sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu saptanır [54].

İç tutarlılığın güvenilirliği, birden çok ifadenin toplam değeri oluşturacak biçimde toplandığı ölçeklerin güvenilirliğinde kullanılır. Bu ölçek tipinde her ifade kavramın bir bölümünü ölçer. Alfa katsayısı (cronbach 's alfa) ölçek ifadelerinin farklı yollardan bölünmesi sonucu oluşur. Bu katsayı 0-1 arasında değişir ve 0.60 ve altındaki değerler tatmin edici olmayan iç tutarlılık güvenilirliğidir. Alfa katsayısının önemli bir özelliği, ifadelerin sayısı arttıkça katsayı değerinin de artmasıdır [54].

#### **4.3.1.3 Önemlilik Testi (T Testi) ve Varyans Analizi (Anova)**

Kişisel Zaman yönetimi, yönetsel zaman yönetimi ve zaman planlama tekniklerine ilişkin toplam 29 değişkene üst düzey yöneticilerin farklı yaklaşım yaklaşmadığı önemlilik testi ile incelenmeye çalışılmıştır.

Hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntem t testidir. İki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aralarındaki farkın rastlantısal olarak mı, yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olduğuna t testi ile karar verilir. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen t dağılımı, küçük örneklemlemlerle de çalışmaya imkan verdiğiinden, araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır [55].



$$t = \frac{|\overline{X}_1 - \overline{X}_2|}{s_{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}} \quad (4.10)$$

Eğer iki veya daha fazla grup karşılaştırılıyorsa ya da bir gruptaki zaman içerisindeki değişimler inceleniyorsa, varyans analizi dikkate alınması gereken bir yöntemdir. Özellikle t testinin ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında yetersiz kalması varyans analizinin önemini artırır [55].

Bununla birlikte varyans analizi t testinin yerini alabilecek daha üstün bir teknik olarak değerlendirilmemelidir. Varyans analizinde gruplar topluca ele alınarak, aralarında bir fark bulunup bulunmadığı konusunda genel bir sonuca varılır. Fakat varyans analizi farkın hangi gruplar arasında olduğu sorusuna cevap vermez. Bunun için yine t testine başvurmak gerekir [55].

#### 4.3.1.4 Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi

İki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen korelasyon analizi ile değişkenlerden birisi belirli bir birim değiştiğinde diğerinin nasıl bir değişim gösterdiğini inceleyen regresyon analizi, sosyal bilimlerde çok kullanılan istatistiksel yöntemlerdir [54].

Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılır. Bir değişken yüksek değerler alırken, diğer bir değişken de yüksek değerler alıyorsa, iki değişken arasında pozitif korelasyon olduğu söylenebilir. Aksine bir değişken yüksek değerler alırken, diğeri düşük değerler alıyorsa, iki değişken arasında negatif korelasyon söz konusudur. Korelasyon katsayısı r ile temsil edilir ve  $r = +1$  kusursuz pozitif korelasyon,  $r = -1$  kusursuz negatif korelasyon anlamındadır [55].

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (4.11)$$

Çoklu korelasyon analizi ise, iki veya daha fazla tahmin değişkeni ile bir değişken kriteri arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini saptamayı amaçlayan bir analiz türüdür. Çoklu korelasyon analizinde tahmin değişkenleri ile kriter değişkeni arasındaki ilişkinin derecesini ölçmede kısmi korelasyon katsayıları ve çoklu belirlilik katsayıları ölçü olarak kullanılır. Korelasyon -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alabilir [54].

$R^2$  belirlilik (tanımlayıcılık) katsayısı ise, bağımlı değişkende ki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür [54].

### 4.3.2 Güvenilirlik Analizi

#### 4.3.2.1 Kontrol Soruları Kullanılarak Anketin Güvenilirliğinin Test Edilmesi

2. soru ile üst düzey yöneticilerin açık ofis politikasına olan yaklaşımları, 25. soru ile üst düzey yöneticilerin merkeziyetçi yönetim anlayışına olan yaklaşımları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmış ve bu sorular yoluyla elde edilen verilerin tutarlılığı ise 30. soru ile kontrol edilmektedir. Bu üç grup soru arasında bir fark olup olmadığının araştırılması varyans analizi (Anova) ile yapılmıştır.

17. soru ile üst düzey yöneticilerin mükemmeliyetçilik anlayışına olan yaklaşımı hakkında bilgi edinilmeye çalışılmış ve bu soruya verilen cevapların tutarlılığı 31. soruda kontrol edilmektedir. Bu iki soruya verilen cevaplar arasında bir fark olup olmadığının araştırılması t testi ile yapılmıştır.

9. soru ile üst düzey yöneticilerin bireysel hedeflerinin belirli olup olmadığı ve bu konuya yaklaşımları tespit edilmeye çalışılmış ve verilen cevapların tutarlılığı ise 32. soru yoluyla kontrol edilmektedir. Bu iki soruya verilen cevaplar arasında bir fark olup olmadığının araştırılması t testi ile yapılmıştır.

Anketin güvenilirliğinin araştırılması için üretimden satışlarına göre ilk 25 şirketin üst düzey yöneticilerine anket formları gönderilmiş, ancak bunlardan 13 tanesi geri gelmiştir.

İlk olarak 30. soru ile kontrol edilen 2. ve 25. sorulara verilen cevapların güvenilirliği araştırılmıştır. 3 grup olduğu için varyans analizi yapmak daha uygundur.

Hipotezler şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: Üç grup soruya verilen cevaplar arasında fark yoktur (cevaplar tutarlıdır).

H<sub>1</sub>: Üç grup soruya verilen cevaplar arasında fark vardır (cevaplar tutarsızdır).

Bu hipotezlerin doğruluğunun araştırılması SPSS paket programında varyans analizi yapılarak gerçekleştirilecektir.

SPSS paket programı ile varyans analizi yaparken tüm bağımlı değişkenlere ait veriler bir değişken altına (2., 25., 30. sorulara ait veriler 1. sütuna), verinin hangi soruya ait olduğunu gösteren “soru” bağımsız değişkeni ise ayrı bir değişken altına girilmelidir (2. sütuna).

% 5 anlamlılık düzeyi için yapılan testin sonuç raporu Ek 9 'da verilmiştir.

Ek 9 'daki tablonun birinci sütununda değişkenlik kaynakları ifade edilmiştir. Bunlar sırasıyla “gruplar arası”, “grup içi” ve “toplam” değişkenlikleridir. İkinci sütunda ise her bir değişkenlik kaynağına ait sapmaların karelerinin toplamı verilmiştir. Üçüncü sütunda df serbestlik derecesi değeri, dördüncü sütunda ise varyans tahminleri

(sapmaların kareleri toplamı / serbestlik derecesi) yer almaktadır. Beşinci sütunda gruplar arası varyans tahmininin, grup içi varyans tahminine bölünmesi ile bulunan F istatistiği verilmiştir. Son sütunda verilen “sig.” değeri ise hipotezin red yada kabul edilmesi için kullanılır. Buradaki değer kabul edilen anlamlılık düzeyinden küçükse  $H_0$  hipotezi red edilir, bu değer anlamlılık düzeyinden büyükse  $H_0$  hipotezi korunur. “Sig.” değeri 0.001 ’dir.  $0.001 < 0.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi red edilir. Yani sorulara verilen cevaplar arasında fark vardır ancak farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı varyans analizi ile bulunamaz. Bu nedenle t testi kullanılacaktır.

Bunun için karşılaştırılacak değişkenlerin puanları SPSS paket programında, bir değişken altına (sütuna) “puan...” olarak, bu değişkenin ait olduğu soru numarası ise bir diğer değişken altına varyans analizi yapılırken olduğu gibi “soru...” olarak girilir.

Hipotezler şu şekildedir:

$H_0$ : 2. ve 30 sorulara verilen cevaplar arasında fark yoktur (cevaplar tutarlıdır)

$H_1$ : 2. ve 30 sorulara verilen cevaplar arasında fark vardır (cevaplar tutarsızdır)

İlk olarak 2. soru ile bu sorunun kontrol sorusu olan 30. soru karşılaştırılacak ve aralarında fark olup olmadığı % 5 anlamlılık düzeyinde araştırılacaktır. 2. soruya ait veriler 1. sütuna, 30. soruya ait veriler 1. sütunda 2. soruya ait verilerin altına; 2. sütunda 2. soruya ait verilerin karşısına soru numarası olan 2 ve 2. sütunda 30. soruya ait verilerin karşısına 30 sayısı yazılarak gruplar tanımlanır. Sonuç raporunda bunları görebilmek için “grupları tanımla (define groups)” düğmesi tıklanarak “grup 1 (group 1)”: 2 ve “grup 2 (group 2)”: 30 olarak tanımlanır.

Analiz sonucunda elde edilen rapor Şekil 4.12 ’deki gibidir. İlk tabloda her bir grup hakkında tanımlayıcı istatistikler, ikinci tabloda ise t testinin sonuçları bulunmaktadır. Tabloda “sig.” sütunu altındaki değer olan 0.058, araştırmanın başında belirlenen 0.05 alfa anlamlılık düzeyinden büyük ( $0.058 > 0.05$ ) olduğu için  $H_0$  hipotezi

kabul edilip,  $H_1$  hipotezi red edilir. Yani 2. soruya verilen cevaplar tutarlıdır ve bu sorudan elde edilecek veriler güvenilirdir.

$$df \text{ (degrees of freedom) serbestlik derecesi} = n_1 + n_2 - 2 \quad (4.12)$$

$$df = n_1 + n_2 - 2 = 13 + 13 - 2 = 24 \text{ 'dür.}$$

t testi sonuçlarından “varyanslar eşit kabul edilirse (equal variance assumed)” satırındaki t testi sonuçları kullanılır [48].

**Grup İstatistikleri (Group Statistics)**

	SORU2V30	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
PUAN2V30	2,00	13	2,8462	,8006	,2221
	30,00	13	3,4615	,7763	,2153

**Şekil 4.11 Kontrol Sorularına İlişkin T Testi Sonuçları (Tanımlayıcı İstatistikler)**

**Bağımsız Örnek Testi**

	Varyansların eşitliği için test		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-Taraf1ı)	Ortalama fark	Std. hata farkı	Farklılığın 95% güven Aralığı	
								Alt	üst
PUAN2V30 Varyanslar eşit Kabul edilirse	,318	,578	-1,990	24	,058	-,6154	,3093	-1,2537	2,3E-02
Varyanslar eşit değil Kabul edilirse			-1,990	23,977	,058	-,6154	,3093	-1,2538	2,3E-02

**Şekil 4.12 Kontrol Sorularına İlişkin T Testi Sonuçları (Anlamlılık Düzeyi)**

Benzer şekilde 9., 17. ve 25. sorular için yapılan güvenilirlik analizi sonucu 25. soruya verilen cevapların tutarlı, 9. ve 17. sorulara verilen cevapların tutarsız olduğu görülmüştür.

#### 4.3.2.2. Anketin Güvenilirliğinin Güvenilirlik Analizi Yoluyla Test Edilmesi

Güvenilirlik analiziyle, anket ile ölçülmek istenen ortak değeri, eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle kişisel zaman yönetimi, yönetsel zamanın yönetimi ve zaman planlama tekniklerinin kullanımı olmak üzere 3 ana bölümden oluşan anket bu üç faktör bazında güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Her bir faktörün kendi içinde güvenilirliği sağlandıktan sonra ölçek olarak kullandığımız anket formunun bütününe güvenilirliği araştırılmıştır.

Analiz aşamasında ölçülmek istenen ortak değeri temsil etmeyen değişkenlerin tespitinde alfa katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonunda her bir değişkenin alfa katsayısı, faktörün toplam alfa katsayısıyla karşılaştırılır ve faktör alfa değerinden büyük alfa değeri olan değişkenler (sorular) anketten çıkarılır. Bu işlem faktörün güvenilirliğini artırır. Ancak alfa katsayısı, faktörün alfa katsayısından küçük olan değişkenlerin (soruların) silinmesi (ölçek dışı bırakılması) faktörün güvenilirliğini azaltacaktır.

Ölçek olarak kullanılan anket, 3 ana faktörü ölçmeyi amaçlamaktadır. Üst düzey yöneticilerin kişisel zaman yönetimine olan yaklaşımları 1., 2., 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17. ve 18. sorularda ölçülmektedir. Bu sorular 1. faktörü oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticilerin yönetsel zamanlarını etkin kullanma konusundaki yaklaşımları 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25. ve 26. sorularla ölçülmektedir. Bu sorular 2. faktörü oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticilerin zamanı etkin kullanma tekniklerine olan yaklaşımları ise 3., 4., 5., 6., 7., 27., 28. ve 29. sorularla ölçülmektedir ve bu sorular da 3. faktörü oluşturmaktadır. Kontrol sorularıyla yapılan güvenilirlik analizinde 9. ve 17. soruların değerlendirme dışı bırakılmasına karar verilmişti. 30., 31. ve 32. sorular ise kontrol sorusu olduğundan değerlendirmelerde yer almayacaktır. Sonuç olarak 3 faktör altında 27 değişkeni temsil eden 27 soru için ölçeğimiz olan anketin güvenilirliği araştırılacaktır.

Öncelikle elde edilen veriler, SPSS veri giriş sayfasına, sütunlar her bir değişkeni (soruyu), satırlar ise her bir cevaplayıcıyı temsil edecek şekilde girildi. Çalışmanın güvenilirlik analizi 106 cevaplayıcıdan 27 değişkene ait veriler kullanılarak gerçekleştirildi.

Araştırmada ilk olarak 3 faktörden ilki olan 1. faktöre ait 11 değişken seçilmiş ve “alpha” ( $\alpha$ ) analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları EK 11 'de verilmiştir.

Rapor incelendiğinde görülmektedir ki faktörün alfa değeri 0.5340 iken Soru11 değişkeninin alfa değeri 0.5430 ve soru13 değişkeninin alfa değeri 0.6065 'dir. Buradan Soru11 ve Soru 13 değişkenlerinin faktör güvenilirliğini olumsuz etkiledikleri ve silinmeleri halinde faktör güvenilirliğinin artacağı anlaşılmaktadır. Bu değişkenler çıkarılıp yeniden analiz yapıldığında Ek 12 'deki sonuçlar elde edilir:

Bu sonuçlara göre faktör1 'in alfa değeri 0.6214 'dür ve bu faktörü oluşturan değişkenlerin alfa değerleri daha düşük olduğundan faktörün kendi içinde güvenilirliği sağlanmıştır.

Analiz benzer şekilde 2. ve 3. faktörler içinde yapılır. Ek 13- 17 'de analiz sonuçları verilmektedir. Bu analizlerin sonucunda faktör2 'nin alfa değeri 0.4467 olarak bulunmuştur ve bu değer faktör2 'yi oluşturan değişkenlerin alfa değerlerinden büyük olduğundan faktör2 kendi içinde güvenilirdir. Faktör3 için yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda ise faktör3 'ün alfa değeri 0.3871 olarak bulunurken soru3 ve soru27 değişkenlerinin alfa değerleri sırasıyla 0.4953 ve 0.4224 olarak bulunmuştur. Bu değişkenler faktör3 'ün güvenilirliğini azaltmaktadır ve ölçeğimiz olan ankette dikkate alınmaması gereken ve yanıltıcı bilgi sunan veri kaynaklarıdır. Bu iki değişken kaldırılarak yapılan 2. analiz sonucunda soru7 ve soru29 silinmiş, yapılan 3. analiz sonunda ise soru6 ve soru28 silinmiş ve faktörün kendi içinde güvenilirliği sağlanmıştır.

Sonuç olarak, kontrol sorularıyla yapılan güvenilirlik analizinde 9 ve 17 soruların değerlendirilmeye alınmaması sonucuna varılırken, toplam 29 ölçek soru ve 3 kontrol sorusundan oluşan anketteki ölçek sorularının sayısı 27 'ye düşmüştür. Ardından yapılan faktörler bazında güvenilirlik analiziyle ise 3., 6., 7.,11., 13., 27., 28., 29. sorulara verilen cevapların anketin güvenilirliğini düşürdüğü ve dikkate alınmaması gerektiği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak ankette değerlendirmeye alınacak sorular 1., 2., 4., 5., 8., 10., 12., 14., 15., 16., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26. sorulardır.

Değerlendirmeye alınacak bu 19 değişken de, bir bütün olarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuş. 1. analizin sonunda 23. ve 25. soruların değerlendirme dışı bırakılmasına, yenilenen analiz sonucunda 22. sorunun değerlendirme dışı bırakılmasına ve tekrarlanan son analizde ise 2. sorunun değerlendirme dışı bırakılmasına karar verilmiş ve anketin alfa katsayısı 0.7151 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçları Ek 18-20 'de verilmiştir.

Sonuç olarak geriye değerlendirmede kullanılacak sağlıklı verileri sağlayacak olan 1., 4., 5., 8., 10., 12., 14., 15., 16., 18., 19., 20., 21., 24., 26. sorular kalmıştır. Şimdi bir sonraki aşama olan faktör analizine geçilebilir.

### **4.3.3 Faktör Analizi**

#### **4.3.3.1 Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi Tekniklerine İlişkin Faktör Analizi**

Güvenilirlik analizinden sonra yapılması gereken iş, anketin şu ana kadar kullanılan faktör yapısının kantitatif olarak doğrulanmasıdır

Faktör analizi SPSS paket programında yapılacaktır. Bunun için güvenilirlik analizi sırasında değerlendirme dışı bırakılmasına karar verilen değişkenlere ait veriler SPSS veri editöründen silinir. 1., 8., 10., 12., 14., 15., 16., 18. değişkenler için faktör



analizi yapılır. Analiz sonucunda Tablo 4.7 'deki verilere ulaşılır. Çıktı raporunun tamamı Ek 21 'de verilmiştir.

Tablo 4.7 Faktör Analizi Sonucu Kişisel Zaman Yönetimi Tekniklerine İlişkin Eleman Matrisi

Değişkenler	Faktör Alfa değerleri		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Soru1	1.010E-02	0.139	<b>0.796</b>
Soru8	<b>0.393</b>	0.316	-2.431E-02
Soru10	<b>0.446</b>	0.306	7.110E-02
Soru12	5.019E-02	<b>0.764</b>	0.280
Soru14	0.207	4.418E-03	<b>0.728</b>
Soru15	<b>0.738</b>	-7.745E-02	0.280
Soru16	0.219	<b>0.806</b>	-9.020E-02
Soru18	<b>0.802</b>	6.194E-02	-4.145E-02

Tablo 4.7 değerlendirilirken her bir değişkenin karşısındaki en büyük rakam işaretlenir (tabloda koyu renkle işaretlendi). En yüksek rakamlar değişkenlerin ait olduğu faktörleri gösterirler. Tablo 4.7 incelendiğinde soru8, soru10, soru15, soru 18 değişkenlerinin faktör1 'in altında; soru12, soru16 değişkenlerinin faktör2 'nin altında; soru1 ve soru14 değişkenlerinin faktör 3 altında toplandığı görülmektedir.

Faktörler kendi içinde güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda faktörün alfa değeri 0.5150 bulunmuştur. Soru8 değişkeninin alfa değeri ise 0.5180 'dir. Çok küçük bir farkla da olsa faktörün güvenilirliğini düşürmektedir. Diğer değişkenlerin alfa değerleri ise faktör alfa değerinden küçük olduğundan faktörün güvenilirliğini etkilememektedir. 1. güvenilirlik analizi sonucu soru8 değişkeni ve ardından yapılan 2. güvenilirlik analizi sonucu soru10 değişkeni değerlendirme dışı bırakılmasına karar verilmiştir.

Faktör2 'nin alfa değeri 0.5617 ve faktör3 'ün alfa değeri 0.4250 olarak bulunmuş ve kendi içinde güvenilirdir. Analiz sonuçları Ek 22 - 24 'te verilmiştir.

Tablo 4.8 Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimine İlişkin Faktör Analizi Tablosu

	$\alpha$	Ortalama	Standart Sapma	Faktör1 Ağırlıkları	Faktör2 Ağırlıkları	Faktör3 Ağırlıkları
<b>Kişisel Zaman Yönetimi Teknikleri</b>	0.5728					
<b>Faktör1</b>	0.5413					
Soru15: Aşırı Sosyal İlişkiler		3.6321	0.9983	0.738		
Soru18: Önceliklerin Belirsizliği		4.0943	0.9414	0.802		
<b>Faktör2</b>	0.5617					
Soru12:Dağınık Masa		3.5849	0.7791		0.764	
Soru16: Kararsızlık		4.2358	0.7629		0.806	
<b>Faktör3</b>	0.4250					
Soru1:Stres ve Zaman Baskısı		2.4528	0.9772			0.796
Soru14: Hayır Diyememek		2,8585	0.9303			0.728
<b>Toplam Varyans</b>		<b>% 55.324</b>		<b>% 20.418</b>	<b>% 18.208</b>	<b>% 16.698</b>

Faktör1 aşırı sosyal ilişkiler ve önceliklerin belirsizliği değişkenlerini bir arada toplamıştır. Faktörün Cronbach  $\alpha$  değeri % 54.13 'dür. Değişkenler tek tek ele alındığında üst düzey yöneticilerin önceliklerini belirleme konusunda ve sosyal ilişkilerini düzenleme konusunda başarılı oldukları görülmektedir. Bu değişkenlerin ortalama puanları sırasıyla 3.6321 ve 4.0943 'dür ve değerler istenilene yakındır. Çünkü likert tipi puanlama tekniğinde 5 puan en iyiyi, 4 puan iyiyi, 3 puan ortayı, 2 puan

kötüyü ve 1 puan çok kötüyü temsil etmektedir. Ayrıca bu değişkenlerin faktör içindeki ağırlıkları sırasıyla 0.738 ve 0.802 'dir ve bu değerler Tablo 4.7 'de kalın işaretli olarak belirtilmiş, ağırlığı en fazla olan ve değişkenin hangi faktörde yer alacağını belirleyen ağırlık katsayılarıdır. Bu faktör toplam varyansın % 20.418 'ünü açıklamaktadır.

Faktör2 dağınık masa ve kararsızlık değişkenlerini bir arada toplamıştır. Faktörün Cronbach  $\alpha$  değeri % 56.17 'dir. Değişkenler tek tek ele alındığında üst düzey yöneticilerin dağınık masa ile baş etme ve kararsızlık konusunda başarılı oldukları görülmektedir. Çünkü bu değerlerin ortalama değerleri istenilen puandadır ve sırasıyla 3.5849 ve 4.2358 'dir ve faktör ağırlıkları da yüksek değerlerdir. Faktör ağırlıkları sırasıyla 0.764 ve 0.806 'dır. Bu faktör toplam varyansın % 18.208 'ini açıklamaktadır.

Faktör3, stres ve zaman baskısı ile hayır diyememek değişkenlerini bir arada toplamıştır. Faktörün Cronbach  $\alpha$  değeri % 42.50 'dir. Değişkenler tek tek ele alındığında üst düzey yöneticilerin stres ve zaman baskısı ile baş etme ve hayır diyebilme konularında başarılı olmadıkları görülmektedir. Çünkü bu değişkenlerin ortalama değerleri sırasıyla 2.4528 ve 2.8585 'dir ve üst düzey yöneticilerin genel eğilimi budur çünkü bu değişkenlerin faktör ağırlıkları yüksektir. Bu değişkenlerin faktör ağırlıkları sırasıyla 0.796 ve 0.728 'dir. Bu faktör toplam varyansın % 16.698 'ini açıklamaktadır.

#### **4.3.3.2 Üst Düzey Yöneticilerin Yönetsel Zamanlarını Yönetme Tekniklerine İlişkin Faktör Analizi**

Yönetsel zamanı yönetme tekniklerinin ölçüldüğü 19., 20., 21. 24., 26. sorulara faktör analizi uygulandığında Tablo 4.9 'daki sonuçlar elde edilir. Analiz sonuçlarının ayrıntıları Ek 25 'de verilmiştir.

Tablo 4.9 Faktör Analizi Sonucu Yönetmel Zaman Yönetimi tekniklerine İlişkin Eleman Matrisi

Değişkenler	Faktör Alfa değerleri	
	Faktör 1	Faktör 2
SORU19	-9.530E-02	<b>0.742</b>
SORU20	0.185	<b>0.783</b>
SORU21	0.349	<b>0.387</b>
SORU24	<b>0.898</b>	-1.297E-02
SORU26	<b>0.875</b>	0.134

Soru 24 ve soru26 faktör1 'in altında, soru19, soru20 ve soru 21 faktör2 'nin altında toplanmıştır. Faktörlere kendi içinde güvenilirlik analizi uygulanırsa faktör1 'in alfa katsayısı 0.7781 ve faktör2'nin alfa katsayısı 0.3962 bulunmuştur ve faktörler kendi içinde güvenilirlerdir. Analiz sonuçları Ek 26 - 27 'de verilmiştir.

Tablo 4.10 Yöneticilerin Yönetmel Zaman Yönetimine İlişkin Faktör Analizi Tablosu

	$\alpha$	Ortalama	Standart Sapma	Faktör1 Ağırlıkları	Faktör2 Ağırlıkları
<b>Yönetmel Zaman Yönetimi Teknikleri</b>	0.4998				
<b>Faktör1</b>	0.7781				
Soru24: Yetersiz İletişimle Başa Çıkma		3.7642	0.7503	0.798	
Soru26: Koordinasyon Eksikliğini Önleme		3.6226	0.5929	0.875	
<b>Faktör2</b>	0.3962				
Soru19:Telefon Görüşmelerini Düzenleme		3.9434	0.8710		0.742
Soru20: Beklenmeyen Ziyaretçiler		2.9340	1.6577		0.783
Soru21:Yetki Devri		3.8302	0.9307		0.387
<b>Toplam Varyans</b>		<b>% 61.344</b>		<b>% 34.714</b>	<b>% 26.630</b>

Faktör1 yetersiz iletişimle başa çıkma ve koordinasyon eksikliğinin önüne geçme değişkenlerini bir araya toplamıştır. Faktörün Cronbach  $\alpha$  değeri % 77.81 'dir. Değişkenler tek tek ele alındığında üst düzey yöneticilerin çok başarılı olmasalar da ortanın üzerinde oldukları söylenebilir. Bu değişkenlerin ortalama puanları sırasıyla 3.7642 ve 3.6226 'dır. Bu değişkenlerin faktör ağırlıkları sırasıyla 0.798 ve 0.875 'dir. Bu faktör toplam varyansın % 34.716 'sını açıklamaktadır.

Faktör2 telefon görüşmelerini düzenleme, beklenmeyen ziyaretçiler ve yetki devri değişkenlerini bir araya toplamaktadır. Faktörün Cronbach  $\alpha$  değeri % 39.62 'dir. değişkenler tek tek ele alındığında sırasıyla 3.9434, 2.9340 ve 3.8302 ortalama puanlarına sahip oldukları görülmektedir. Buna göre telefon görüşmelerini düzenleme ve yetki devri konusunda üst düzey yöneticiler başarılı olmalarına karşın beklenmeyen ziyaretçilere karşı zamanlarını koruyabilme konusunda ortanın altında oldukları ve bu konuda başarısız kabul edilebilecekleri söylenebilir. Değişkenlerin faktör ağırlıkları incelendiğinde telefon görüşmelerini düzenleme ve beklenmeyen ziyaretçiler faktör ağırlıklarının yüksek olması nedeniyle etkili değişkenlerdir.

#### 4.3.3.3 Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Faktör Analizi

Üst düzey yöneticilerin zaman planlama tekniklerini ne ölçüde kullandıklarının ölçüldüğü soru4 ve soru5 değişkenlerine faktör analizi uygulanmış ve Tablo 4.11 'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıntılı analiz sonuçları Ek 28 'de verilmiştir.

Tablo 4.11 Faktör Analizi Sonucu Zaman Planlama tekniklerine İlişkin Eleman Matrisi

	<b>Faktör Alfa değerleri</b>
<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör 1</b>
SORU4	0.905
SORU5	0.905

Buna göre tek faktör vardır. Zaten faktör analizinde amaç çok sayıdaki değişkenini değişkenliğini azaltmak ve gruplamak olduğundan sadece 2 değişkenin olduğu bu grupta tek bir faktörün bulunması doğal bir sonuçtur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda faktörün güvenilirliği 0.7798 olarak bulunmuş ve faktör kendi içinde güvenilirdir. Analiz sonuçları Ek 29 'da verilmiştir.

Tablo 4.12 Yöneticilerin Zaman Planlama Tekniklerini Kullanmalarına İlişkin Faktör Analizi Tablosu

	$\alpha$	Ortalama	Standart Sapma	Faktör1 Ağırlıkları
<b>Yönetimsel Zaman Yönetimi Teknikleri</b>	0.7798			
<b>Faktör1</b>	0.7798			
Soru4: Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi		4.0566	1.0675	0.905
Soru5: Planlamaya Önem Verme		3.9906	1.0188	0.905
<b>Toplam Varyans</b>				% 81.986

Zaman planlama teknikleri az sayıda değişken içerdiğinden sadece bir faktör altında toplanmıştır. Faktörün Cronbach  $\alpha$  değeri % 77.98 'dir. Değişkenler tek tek ele alındığında sırasıyla 4.0566 ve 3.9906 ortalama puanlarına sahip oldukları görülmektedir. Bu da üst düzey yöneticilerin zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi tekniği ile planlamaya önem verme konusunda başarılı olduklarını göstermektedir. Değişkenlerin faktör ağırlıkları oldukça yüksek ve ikisi de 0.905 'dir ve bu faktör toplam varyansın % 81.986 'sını açıklamaktadır.

#### 4.3.4 Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımları

##### 4.3.4.1 Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımları

Üst düzey yöneticilerin kişisel zaman yönetimi konusundaki yaklaşımlarını belirlemek amacıyla SPSS paket programında tanımlayıcı istatistikler hesaplatılmış ve aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur. Ayrıntılı analiz sonuçları ve grafikler Ek 30 'da verilmiştir.

Tablo 4.13 Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		SORU1	SORU12	SORU14	SORU15	SORU16	SORU18
Tanımlayıcı İstatistikler	Değerlendirilen Örnek Sayısı =	106	106	106	106	106	106
	Değerlendirme Dışı Tutulan Örnek Sayısı =	0	0	0	0	0	0
Ortalama		2.4528	3.5849	2.8585	3.6321	4.2358	4.0943
Medyan		2.5000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mod		3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00
Std. Sapma		0.9772	0.7791	0.9303	0.9983	0.7629	0.9414
Varyans		0.9549	0.6070	0.8655	0.9967	0.5819	0.8863
Aralık		4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Maksimum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Bu sonuçlara göre üst düzey yöneticiler yoğun şekilde stres ve zaman baskısı yaşamaktadırlar. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 1. soruya verilen cevapların ortalama puanı 2.4528 'dir ve standart sapma değeri 0.9772 'dir. Ortalama puan, stres ve zaman baskısıyla baş etme konusunda üst düzey yöneticilerin başarısız olduğu ve standart sapma değeri göz önüne alındığında stres ve zaman baskısı yaşamadığını

söyleyen üst düzey yöneticilerin sayısının yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. En çok tekrarlanan puan 3 'dür. Bu da yöneticilerin genelinin stres ve zaman baskısıyla başa çıkma konusunda orta seviyede başarılı olduklarını göstermektedir.

Dağınık masa ile baş etme konusunda yöneticilerin genelinin başarılı kabul edilebilecekleri görülmektedir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 12. soruya verilen cevapların ortalama puanı 3.5849 'dur ve 4 değerine yakındır. Mod değeri ise 4 puandır. Standart sapma değeri 0.7791 'dir ve buradan da anlaşılacağı üzere üst düzey yöneticiler dağınık masa ile baş etme konusunda başarılı sayılabilirler.

“Hayır” diyememek konusunda ise üst düzey yöneticilerin genelinin başarılı olmadıkları görülmektedir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 14. soruya verilen cevapların ortalama puanı 2.8585 ve standart sapma değeri 0.9303 'dür ve mod değeri 3 dür. Bu da “hayır” deme konusunda çok başarısız olmamakla birlikte başarılı da olmadıklarını göstermektedir.

Sosyal ilişkilerini düzenleme konusunda üst düzey yöneticilerin genelde başarılı oldukları görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin görevleri gereği yakın çevreleriyle ve iş çevreleriyle sıkı sosyal ilişkiler içinde bulunmaları gerektiği açıktır. Ancak bu ilişkileri mümkün olduğunca kendi lehlerine ve zaman kaybını en aza indirecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 15. soruya verilen cevapların ortalama puanı 3.6321 ve standart sapma değeri 0.9983 'dür. En çok tekrarlanan puanı gösteren mod değeri ise 4 'dür. Bu sonuçlara göre üst düzey yöneticilerin sosyal ilişkilerini düzenleme konusunda çok başarılı olmamakla birlikte genel olarak başarılı oldukları söylenebilir.

Kararsızlıkla baş etme konusunda üst düzey yöneticilerin oldukça başarılı oldukları görülmektedir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 16. soruya verilen cevapların ortalama puanı 4.2358 ve standart sapma değeri 0.7629 'dur. Mod değeri ise 5 'dir. Buradan da yöneticilerin çoğunun acil durumlarda karar verme konusunda oldukça başarılı oldukları görülmektedir.



Önceliklerini belirleme konusunda üst düzey yöneticilerin başarılı oldukları görülmektedir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 18. soruya verilen cevapların ortalama puanı 4.0943 ve standart sapma değeri 0.9414 'dür. Mod değeri ise 4 'dür. Bu sonuçlar, yöneticilerin genelinin bu konuda çok başarılı olmamakla birlikte başarılı olduğunu göstermektedir.

#### 4.3.4.2 Üst Düzey Yöneticilerin Yönetmel Zamanlarını Yönetme Konusundaki Yaklaşımları

Üst düzey yöneticilerin yönetmel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımlarını belirlemek amacıyla SPSS paket programında tanımlayıcı istatistikler hesaplatılmış ve aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur. Ayrıntılı analiz sonuçları ve grafikler Ek 31 'de verilmiştir.

Tablo 4.14 Üst Düzey Yöneticilerin Yönetmel Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		SORU19	SORU20	SORU21	SORU24	SORU26
Tanımlayıcı İstatistikler	Değerlendirilen Örnek Sayısı =	106	106	106	106	106
	Değerlendirme Dışı Tutulan Örnek Sayısı =	0	0	0	0	0
Ortalama		3.9434	2.9340	3.8302	3.7642	3.6226
Medyan		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mod		4.00	1.00	4.00	4.00	4.00
Std. Sapma		0.8710	1.6577	0.9307	0.7503	0.5929
Varyans		0.7587	2.7480	0.8661	0.5629	0.3515
Aralık		4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	2.00	2.00
Maksimum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Buna göre telefon görüşmelerini yönetme konusunda üst düzey yöneticilerin başarılı oldukları görülmektedir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 19. soruya verilen cevapların ortalama puanı 3.9434 ve standart sapma değeri 0.8710 'dur. Genel eğilimi gösteren mod değeri ise 4 'dür.

Beklenmeyen ziyaretçi trafiğini yönetme konusunda ise üst düzey yöneticilerin başarısız olduğu görülmektedir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 20. soruya verilen cevapların ortalama puanı 2.9340 ve standart sapma değeri 1.6577 'dir. Genel eğilimi gösteren mod değeri ise 1 'dir. Bu konuda başarılı olan üst düzey yöneticilerin bulunmasının ortalama değerini yükselmesine karşın, ortalama istenilenin çok altındadır. Genel eğilimin 1 puan seviyesinde olması ise üst düzey yöneticilerin çoğunluğunun bu konuda çok başarısız olduklarını göstermektedir.

Yetki devri konusunda üst düzey yöneticilerin başarılı oldukları görülmektedir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 21. soruya verilen cevapların ortalama puanı 3.8302, standart sapma değeri 0.9307 ve genel eğilim 4 puan seviyesindedir. Bu da üst düzey yöneticilerin yetki devri konusunda başarılı olduklarını göstermektedir.

Yetersiz iletişimi engelleme konusunda üst düzey yöneticilerin çok başarılı olmadıkları ancak bu konuda başarısız da olmadıkları görülmektedir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 24. soruya verilen cevapların ortalama değeri 3.7642 ve standart sapma değeri ise 0.7503 'dür. Genel eğilim puanı ise mod değeri satırından okuduğumuz 4 'dür. Üst düzey yöneticiler bu konuda başarılı kabul edilebilir.

Birimler arası koordinasyon eksikliğini giderme konusunda üst düzey yöneticilerin çok başarılı olmamakla birlikte genel olarak başarılı oldukları söylenebilir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 26. soruya verilen cevapların ortalama puanının 3.6226 ve standart sapma değerinin 0.5929 olduğu görülmektedir. Genel eğilimin ise 4 puan seviyesinde olduğu mod satırından okunabilir. Buna göre üst düzey yöneticiler birimler arası koordinasyonu sağlamada başarılı kabul edilebilir.

#### 4.3.4.3 Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Planlama Tekniklerini Kullanma Konusundaki Yaklaşımları

Üst düzey yöneticilerin zaman planlama tekniklerini kullanma konusundaki yaklaşımlarını belirlemek amacıyla SPSS paket programında tanımlayıcı istatistikler hesaplatılmış ve aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur. Ayrıntılı analiz sonuçları ve grafikler Ek 32 'de verilmiştir.

Tablo 4.15 Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi Tekniklerine Olan Yaklaşımlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		SORU4	SORU5
Tanımlayıcı İstatistikler	Değerlendirilen Örnek Sayısı=	106	106
	Değerlendirme Dışı Tutulan Örnek Sayısı=	0	0
Ortalama		4.0566	3.9906
Medyan		4.0000	4.0000
Mod		5.00	4.00
Std. Sapma		1.0675	1.0188
Varyans		1.1396	1.0380
Aralık		4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00
Maksimum		5.00	5.00

Buna göre üst düzey yöneticilerin zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi konusunda başarılı oldukları görülmektedir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 4. soruya verilen cevapların ortalama puanı 4.05666 standart sapma değerinin 1.0675 ve genel eğilim puanının ise 5 olduğu görülmektedir. Buna göre üst düzey yöneticilerin büyük bölümü yapılacak işlerini listelemekte ve planlı çalışmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin planlamaya önem verdikleri de görülmektedir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla sorulan 5. soruya verilen cevapların ortalama puanı 3.9906 ve standart sapma değeri ise 1.0188 'dir. Genel eğilim ise 4 dür ve başarılıdır.

#### **4.3.5 Önemlilik Testi (T Testi)**

##### **4.3.5.1 Türk Uyruklu Üst Düzey Yöneticilerle Yabancı Uyruklu Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

Ülkemizin önde gelen şirketlerinin üst düzey yöneticilerinden yabancı uyruklu üst düzey yöneticilerle Türk uyruklu üst düzey yöneticilerin zaman yönetimine olan yaklaşımlarında bir farklılık olup olmadığı önemlilik testleriyle araştırılmıştır.

##### **4.3.5.1.1 Kişisel Zaman Yönetimi Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri**

Ana hipotez şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden yabancı uyruklu yöneticilerle Türk uyruklu yöneticilerin kişisel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden yabancı uyruklu yöneticilerle Türk uyruklu yöneticilerin kişisel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark vardır.

H<sub>11</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *stres ve zaman baskısıyla baş etme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *masa düzeni ve dağınk masa ile baş etme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *“hayır” diyebilme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>14</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *aşırı sosyal ilişkilerini düzenleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>15</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *kararsızlığın önüne geçme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>16</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *önceliklerini belirleme* konusunda farklılık göstermektedir.

Analiz sonuçları Tablo 4.16 'da karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul veya reddine karar verilmiştir. Her bir değişkenin genel ortalaması, standart sapması, t değeri Tablo 4.16 'da verilmiştir. Anlamlılık düzeyi % 5 'dir ve H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edilmesi için “sig.” değerinin 0.05 'den büyük olması beklenir.

Tablo 4.16- Türk Uyruklu ve Yabancı Uyruklu Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimine Ait Hipotez Testi Sonuçları

Soru No	Kişisel Zaman Yönetimi Değişkenleri	Türk Uyruklu			Yabancı Uyruklu			Sig. Değeri	Kabul aralığı	t Değeri	Hip. No:	Kabul / Red
		Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma	Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma					
1	Stres ve Zaman Baskısı	101	2.4851	0.9758	5	1.800	0.8367	0.127	-1.5672 0.1969	-1.540	H <sub>11</sub>	Red
12	Dağınık Masa	101	3.6238	0.7328	5	2.800	1.3038	0.020	-1.5167 -0.1308	-2.357	H <sub>12</sub>	Kabul
14	Hayır Diyememek	101	2.8416	0.9459	5	3.200	0.4472	0.403	-0.4880 1.2048	0.840	H <sub>13</sub>	Red
15	Aşırı Sosyal İlişkiler	101	3.6832	0.9480	5	2.600	1.5166	0.017	-1.9699 -0.1965	-2.422	H <sub>14</sub>	Kabul
16	Kararsızlık	101	4.2574	0.7301	5	3.800	1.3038	0.192	-1.1481 0.2333	-1.313	H <sub>15</sub>	Red
18	Önceliklerin Belirsizliği	101	4.0891	0.9497	5	4.200	0.8367	0.798	-0.7482 0.9700	0.256	H <sub>16</sub>	Red

Bu sonuçlara göre Türk uyruklu üst düzey yöneticilerin stres ve zaman baskısı konusundaki düşünceleri ve bununla baş etme konusundaki çalışmalarını ile yabancı uyruklu üst düzey yöneticilerin bu konudaki düşünceleri ve bununla baş etme konusundaki çalışmalarını arasında fark yoktur ve iki grup da bu konuda başarısızdır.

Dağınık masayla çalışma konusunda ise iki yönetici grubu arasında fark mevcuttur. Ortalama puan değerine bakıldığında Türk uyruklu üst düzey yöneticilerin bu konuda daha başarılı oldukları görülmektedir.

“Hayır” diyememe konusunda iki yönetici grubu arasında fark yoktur ve ortalama puanlara bakıldığında bu konuda başarılı olmamakla birlikte çok başarısız da olmadıkları görülmektedir.

Aşırı sosyal ilişkileri düzenleme konusunda iki grup arasında fark vardır ve ortalama puanlar göz önüne alındığında Türk uyruklu üst düzey yöneticilerin bu konuda daha başarılı oldukları görülmektedir.

Kararsızlıkla baş etme konusunda iki grup arasında bir fark bulunmamaktadır. Ortalama Puanlar göz önüne alındığında iki gruba ait üst düzey yöneticilerin bu konuda oldukça başarılı oldukları görülmektedir.

Önceliklerini belirleme konusunda iki grup üst düzey yönetici arasında fark bulunmamaktadır ve ortalama puanlar dikkate alındığında iki grubun da oldukça başarılı olduğu ve kişisel zaman yönetimi teknikleri içinde en başarılı oldukları tekniğin öncelikleri belirlemek olduğu görülmektedir.

#### **4.3.5.1.2 Yönetmel Zamanı Yönetme Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri**

Ana hipotez şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden yabancı uyruklu yöneticilerle Türk uyruklu yöneticilerin yönetmel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden yabancı uyruklu yöneticilerle Türk uyruklu yöneticilerin yönetmel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark vardır.

% 5 anlamlılık düzeyinde yapılan Anova testi sonucu, yabancı uyruklu üst düzey yöneticilerin ve Türk uyruklu üst düzey yöneticilerin yönetmel zamanı yönetme tekniklerine olan yaklaşımları arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Daha özele inip yabancı uyruklu ve Türk uyruklu üst düzey yöneticiler için ayrı ayrı Anova testi yapıldığında ise yabancı uyruklu üst düzey yöneticilerin yönetmel zamanı yönetme tekniklerine olan yaklaşımının aynı olduğu ancak Türk uyruklu üst düzey yöneticilerin

bazı tekniklere olan yaklaşımlarında farklılıklar olduğu görülmüştür ve farklılıkların hangi değişkenlerden kaynaklandığını araştırmak amacıyla ana hipotez alt hipotezlere bölünmüş ve t testi uygulanmıştır. Anova testi Ek 35 'de ve t testlerinin ayrıntılı analiz sonuçları Ek 36 'da verilmiştir.

H<sub>11</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *telefon görüşmelerini düzenleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *yetki devrinden kaçınma* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>14</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *yetersiz iletişimi engelleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>15</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *koordinasyon eksikliğini giderme* konusunda farklılık göstermektedir.

Analiz sonuçları Tablo 4.17 'de karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul veya reddine karar verilmiştir. Her bir değişkenin genel ortalaması, standart sapması, t değeri tabloda verilmiştir. Anlamlılık düzeyi % 5 'dir ve H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edilmesi için "sig." değerinin 0.05 'den büyük olması beklenir.



Tablo 4.17 Türk Uyruklu ve Yabancı Uyruklu Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimine Ait Hipotez Testi Sonuçları

Soru No	Yönetimsel Zaman Yönetimi Değişkenleri	Türk Uyruklu			Yabancı Uyruklu			Sig. Değeri	Kabul aralığı	t Değeri	Hip No:	Kabul / Red
		Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma	Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma					
19	Telefon Görüşmeleri	101	3.9703	0.8655	5	3.4000	0.8944	0.154	-1.3577 0.2171	-1.436	H <sub>11</sub>	Red
20	Beklenmeyen Ziyaretçiler	101	2.9703	1.6580	5	2.200	1.6432	0.313	-2.2762 0.7356	-1.014	H <sub>12</sub>	Red
21	Yetki Devrinden Kaçınma	101	3.8416	0.9026	5	3.600	1.5166	0.573	-1.0899 0.6067	-0.565	H <sub>13</sub>	Red
24	Yetersiz İletişim	101	3.7624	0.7503	5	3.800	0.8367	0.913	-0.6472 0.7225	0.109	H <sub>14</sub>	Red
26	Koordinasyon Eksikliği	101	3.6337	0.5954	5	3.400	0.5477	0.392	-0.7730 0.3056	-0.859	H <sub>15</sub>	Red

Görüldüğü gibi yabancı ve Türk uyruklu üst düzey yöneticilerin yönetimsel zaman yönetimine olan yaklaşımları arasında fark yoktur. Beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme konusunda iki grupta başarısız olurken, diğer tekniklerde başarılı oldukları görülmektedir.

#### 4.3.5.1.3 Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri

Ana hipotez şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden yabancı uyruklu yöneticilerle Türk uyruklu yöneticilerin zaman planlama tekniklerini kullanma konusundaki yaklaşımları arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden yabancı uyruklu yöneticilerle Türk uyruklu yöneticilerin zaman planlama tekniklerini kullanma konusundaki yaklaşımları arasında fark vardır.

Ana hipotez alt hipotezlere bölünmüş ve t testi uygulanmıştır. t testinin ayrıntılı analiz sonuçları Ek 37 'de verilmiştir.

H<sub>11</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin yabancı uyruklu üst düzey yöneticileri ile Türk uyruklu üst düzey yöneticileri *planlamaya önem verme* konusunda farklılık göstermektedir.

Analiz sonuçları Tablo 4.18 'de karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul veya reddine karar verilmiştir. Her bir değişkenin genel ortalaması, standart sapması, t değeri Tablo 4.18 'de verilmiştir. Anlamlılık düzeyi % 5 'dir ve H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edilmesi için "sig." değerinin 0.05 'den büyük olması beklenir.

Tablo 4.18 Türk Uyruklu ve Yabancı Uyruklu Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Planlama Tekniklerini Kullanma Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları

Soru No	Zaman Planlama Teknikleri Değişkenleri	Türk Uyruklu			Yabancı Uyruklu			Sig. Değeri	Kabul aralığı	t Değeri	Hip. No:	Kabul / Red
		Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma	Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma					
4	Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi	101	4.0396	1.0576	5	4.400	1.3416	0.464	-0.6116 1.3324	0.735	H <sub>11</sub>	Red
5	Planlamaya Önem Verme	101	4.000	1.0296	5	3.800	0.8367	0.670	-1.1293 0.7293	-0.427	H <sub>12</sub>	Red

Tablodaki verilere göre H<sub>11</sub> ve H<sub>12</sub> hipotezleri red edilmiştir. Yabancı uyruklu üst düzey yöneticiler ile Türk uyruklu üst düzey yöneticilerin zaman planlama tekniklerini kullanma konusunda aralarında bir fark yoktur ve iki grup yöneticide bu konuda oldukça başarılıdır. Çünkü ortalama başarı puanları 4 'ün üzerindedir.

#### 4.3.5.2 Kamu Kuruluşlarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerle Özel Sektör Kuruluşlarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Şirket hisselerinin % 50 'si ve üstü kamuya ait olan ve % 50 'si ve üstü Türk sermayeli özel sektöre ait olan kuruluşların üst düzey yöneticilerinin, zaman yönetimine olan yaklaşımlarında bir farklılık olup olmadığı bu bölümde araştırılmıştır.

#### 4.3.5.2.1 Kişisel Zaman Yönetimi Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri

İlk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden şirket hisselerinin % 50 'si ve üstü kamuya ait olan ve % 50 'si ve üstü Türk sermayeli özel sektöre ait olan kuruluşların üst düzey yöneticilerinin kişisel zamanlarını yönetmede ne ölçüde başarılı olduklarının araştırılması bu bölümde yapılmaktadır.

Ana hipotez şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticilerinin kişisel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticilerinin kişisel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark vardır.

% 5 anlamlılık düzeyinde yapılan Anova testi sonucu, gruplar arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi değişkenlerden kaynaklandığını araştırmak amacıyla ana hipotez alt hipotezlere bölünmüş ve t testi uygulanmıştır. t testlerinin ayrıntılı analiz sonuçları Ek 38 'de verilmiştir.

H<sub>11</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *stres ve zaman baskısıyla baş etme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *masa düzeni ve dağınık masa ile baş etme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *hayır diyebilme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>14</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *aşırı sosyal ilişkilerini düzenleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>15</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *kararsızlığın önüne geçme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>16</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *önceliklerini belirleme* konusunda farklılık göstermektedir.

Analiz sonuçları Tablo 4.19 'da karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul veya reddine karar verilmiştir. Her bir değişkenin genel ortalaması, standart sapması, t değeri tablo 4.19 'da verilmiştir. Anlamlılık düzeyi % 5 'dir ve H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edilmesi için “sig.” değerinin 0.05 'den büyük olması beklenir.

Tablo 4.19 Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları

Soru No	Kişisel Zaman Yönetimi Değişkenleri	Özel Sektör			Kamu Sektör			Sig. Değeri	Kabul aralığı	t Değeri	Hip. No:	Kabul / Red
		Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma	Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma					
1	Stres ve Zaman Baskısı	78	2.3590	1.0061	7	2.8571	0.8997	0.210	-0.2857 1.2820	1.264	H <sub>11</sub>	Red
12	Dağınık Masa	78	3.4872	0.7686	7	3.8571	0.6901	0.223	-0.2290 0.9689	1.229	H <sub>12</sub>	Red
14	Hayır Diyememek	78	2.8846	0.8970	7	2.1429	1.0690	0.042	-1.4563 -0.0271	-2.065	H <sub>13</sub>	Kabul
15	Aşırı Sosyal İlişkiler	78	3.6795	0.9999	7	3.8571	0.6901	0.647	-0.5920 0.9474	0.459	H <sub>14</sub>	Red
16	Kararsızlık	78	4.1923	0.7905	7	4.4286	0.5345	0.442	-0.3718 0.8443	0.773	H <sub>15</sub>	Red
18	Önceliklerin Belirsizliği	78	4.0128	1.0128	7	4.4286	0.5345	0.288	-0.3581 1.1896	1.069	H <sub>16</sub>	Red

Bu sonuçlara göre kamu sermayeli şirketlerde görevli üst düzey yöneticilerin stres ve zaman baskısı konusundaki düşünceleri ve bununla baş etme konusundaki çalışmaları ile özel sektör sermayeli şirketlerde görevli üst düzey yöneticilerin bu konudaki düşünceleri ve bununla baş etme konusundaki çalışmaları arasında fark yoktur ve iki grup da bu konuda başarısızdır.

Dağınık masayla çalışma konusunda da iki yönetici grubu arasında fark yoktur. Ortalama puan değerine bakıldığında üst düzey yöneticilerin bu konuda başarılı oldukları görülmektedir.

“Hayır” diyememe konusunda iki yönetici grubu arasında fark vardır ve ortalama puanlara bakıldığında iki grup yöneticinin de bu konuda başarılı olmamakla birlikte, özel sektörde görevli üst düzey yöneticilerin daha başarılı oldukları görülmektedir.

Aşırı sosyal ilişkileri düzenleme konusunda iki grup arasında fark yoktur ve ortalama puanlar göz önüne alındığında üst düzey yöneticilerin bu konuda başarılı oldukları görülmektedir.

Kararsızlıkla baş etme konusunda iki grup arasında bir fark bulunmamaktadır. Ortalama Puanlar göz önüne alındığında iki gruptaki yöneticilerin de bu konuda oldukça başarılı oldukları görülmektedir.

Önceliklerini belirleme konusunda iki grup üst düzey yönetici arasında fark bulunmamaktadır ve ortalama puanlar dikkate alındığında iki grubunda oldukça başarılı olduğu görülmektedir.

#### **4.3.5.2.2 Yönetmel Zamanı Yönetme Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri**

İlk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden şirket hisselerinin % 50 'si ve üstü kamuya ait olan ve % 50 'si ve üstü Türk sermayeli özel sektöre ait olan kuruluşların üst düzey yöneticilerinin yönetmel zamanlarını yönetmede ne ölçüde başarılı olduklarının araştırılması bu bölümde yapılmaktadır.

Ana hipotez şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticilerinin yönetmel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticilerinin yönetmel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark vardır.

% 5 anlamlılık düzeyinde yapılan Anova testi sonucu, gruplar arasında farklılıklar olduğu ve verilen cevapların her bir soruda farklı olduğu görülmüştür. Ancak aynı soruda iki grup yönetici arasında mı farklılık var yoksa aynı yönetici grubunun farklı sorulara verdiği cevaplar mı birbirine benzemiyor net olarak anlaşılmadığı için farklılıkların hangi değişkenlerden kaynaklandığını araştırmak amacıyla ana hipotez alt hipotezlere bölünmüş ve t testi uygulanmıştır. t testlerinin ayrıntılı analiz sonuçları Ek 39 'da verilmiştir.

H<sub>11</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *telefon görüşmelerini düzenleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *yetki devrinden kaçınma* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>14</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *yetersiz iletişimi engelleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>15</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *koordinasyon eksikliğini giderme* konusunda farklılık göstermektedir.

Analiz Tablo 4.20 'de karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul veya reddine karar verilmiştir. Her bir değişkenin genel ortalaması, standart sapması, t değeri tabloda verilmiştir. Anlamlılık düzeyi % 5 'dir ve H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edilmesi için "sig." değerinin 0.05 'den büyük olması beklenir.



Tablo 4.20 Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları

Soru No	Yönetimsel Zaman Yönetimi Değişkenleri	Özel Sektör			Kamu Sektörü			Sig. Değeri	Kabul aralığı	t Değeri	Hip. No:	Kabul / Red
		Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma	Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma					
19	Telefon Görüşmeleri	78	3.8846	0.8970	7	4.2857	0.9512	0.262	-0.3060 1.1082	1.128	H <sub>11</sub>	Red
20	Beklenmeyen Ziyaretçiler	78	2.9231	1.6178	7	4.000	1.4142	0.093	-0.1818 2.3357	1.702	H <sub>12</sub>	Red
21	Yetki Devrinden Kaçınma	78	3.7051	0.9412	7	4.1429	0.6901	0.234	-0.2885 1.1639	1.199	H <sub>13</sub>	Red
24	Yetersiz İletişim	78	3.6923	0.7946	7	3.8571	0.3780	0.590	-0.4410 0.7707	0.541	H <sub>14</sub>	Red
26	Koordinasyon Eksikliği	78	3.6026	0.6103	7	3.8571	0.3780	0.283	-0.2136 0.7227	1.082	H <sub>15</sub>	Red

Görüldüğü gibi kamuda ve özel sektörde görevli üst düzey yöneticilerin yönetimsel zaman yönetimine olan yaklaşımları arasında fark yoktur. Beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme konusunda iki grupta başarısız olurken, diğer tekniklerde başarılı oldukları söylenebilir.

#### 4.3.5.2.3 Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri

İlk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden şirket hisselerinin % 50 'si ve üstü kamuya ait olan ve % 50 'si ve üstü Türk sermayeli özel sektöre ait olan kuruluşların üst düzey yöneticilerinin zaman planlama tekniklerini kullanmakta ne ölçüde başarılı olduklarının araştırılması bu bölümde yapılmaktadır.

Ana hipotez şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticilerinin zaman planlama tekniklerini kullanma konusundaki yaklaşımları arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticilerinin zaman planlama tekniklerini kullanma konusundaki yaklaşımları arasında fark vardır.

Farklılıkların hangi değişkenlerden kaynaklandığını araştırmak amacıyla ana hipotez alt hipotezlere bölünmüş ve t testi uygulanmıştır. t testinin ayrıntılı analiz sonuçları Ek 40 'da verilmiştir.

H<sub>11</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: Üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketin üst düzey yöneticilerinden kamu sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle özel sektör sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri *planlamaya önem verme* konusunda farklılık göstermektedir.

Analiz sonuçları Tablo 4.21 'de karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul veya reddine karar verilmiştir. Her bir değişkenin genel ortalaması, standart sapması, t değeri tabloda verilmiştir. Anlamlılık düzeyi % 5 'dir ve H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edilmesi için "sig." değerinin 0.05 'den büyük olması beklenir.

Tablo 4.21 Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Planlama Teknikleri Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları

Soru No	Zaman Planlama Teknikleri Değişkenleri	Özel Sektör			Kamu Sektörü			Sig. Değeri	Kabul aralığı	t Değeri	Hip No:	Kabul / Red
		Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma	Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma					
4	Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi	78	4.0641	1.0487	7	4.2857	1.1127	0.595	-0.6051 1.0483	0.533	H <sub>11</sub>	Red
5	Planlamaya Önem Verme	78	3.8718	1.0365	7	4.7143	0.4880	0.037	0.0523 1.6326	2.121	H <sub>12</sub>	Kabul

Tablodaki verilere göre H<sub>11</sub> hipotezi red edilmiştir. Kamu sermayeli şirketlerde görevli üst düzey yöneticilerle özel sektör sermayeli şirketlerde görevli üst düzey yöneticiler zaman tutanağı hazırlama ve akşam analiz yapma konusuna yaklaşımları açısından farklılık göstermemektedirler. İki grup yönetici de bu konuda oldukça başarılıdır.

H<sub>12</sub> hipotezi ise kabul edilmiştir. Buna göre Kamu sermayeli şirketlerde görevli üst düzey yöneticilerle özel sektör sermayeli şirketlerde görevli üst düzey yöneticiler planlamaya önem verme konusuna farklılık göstermektedirler. Buna göre özel sermayeli şirketlerin üst düzey yöneticileri başarılı kabul edilebilecek bir ortalama puana sahip iken kamu sermayeli şirketlerde görevli üst düzey yöneticiler bu konuda mükemmel yakın bir puan almışlardır ve özel sektörde görevli yöneticilere göre daha başarılıdır.

#### **4.3.5.3 KOBİ 'lerin Üst Düzey Yöneticileri ile Büyük Ölçekli Firmaların Üst Düzey Yöneticilerinin Zaman Yönetimine Olan Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

250 kişiden az işçi çalıştıran firmalara KOBİ denmektedir. Karşılaştırma ölçütü olarak çalışan sayılarını alıp bu firmaların üst düzey yöneticilerinin zaman yönetimine olan yaklaşımları arasında bir fark bulunup bulunmadığının araştırılması bu bölümde yapılmaktadır.

##### **4.3.5.3.1 Kişisel Zaman Yönetimi Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri**

KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin kişisel zamanlarını yönetmede ne ölçüde başarılı olduklarının araştırılması bu bölümde yapılmaktadır.

Ana hipotez şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin kişisel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin kişisel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark vardır.

% 5 anlamlılık düzeyinde yapılan Anova testi sonucu, gruplar arasında farklılıklar olduğu ve verilen cevapların her bir soruda farklı olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi değişkenlerden kaynaklandığını araştırmak amacıyla ana hipotez alt hipotezlere bölünmüş ve t testi uygulanmıştır. t testlerinin ayrıntılı analiz sonuçları Ek 41 'de verilmiştir.

H<sub>11</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *stres ve zaman baskısıyla baş etme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *masa düzeni ve dağınık masa ile baş etme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *"hayır" diyebilme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>14</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *aşırı sosyal ilişkilerini düzenleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>15</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *kararsızlığın önüne geçme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>16</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *önceliklerini belirleme* konusunda farklılık göstermektedir.

Analiz sonuçları Tablo 4.22 'de karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul veya reddine karar verilmiştir. Her bir değişkenin genel ortalaması, standart sapması, t değeri tabloda verilmiştir. Anlamlılık düzeyi % 5 'dir ve H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edilmesi için "sig." değerinin 0.05 'den büyük olması beklenir .

Tablo 4.22- KOBİ 'lerin ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları

Soru No	Kişisel Zaman Yönetimi Değişkenleri	KOBİ 'ler			Büyük Ölçekli İşletmeler			Sig. Değeri	Kabul aralığı	t Değeri	Hip. No:	Kabul / Red
		Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma	Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma					
1	Stres ve Zaman Baskısı	11	2.6364	0.8090	95	2.4316	0.9963	0.513	-0.4141 0.8236	0.656	H <sub>11</sub>	Red
12	Dağınık Masa	11	3.5455	0.6876	95	3.5895	0.7922	0.860	-0.5384 0.4503	-0.177	H <sub>12</sub>	Red
14	Hayır Diyememek	11	3.000	0.8944	95	2.8421	0.9376	0.597	-0.4317 0.7475	0.531	H <sub>13</sub>	Red
15	Aşırı Sosyal İlişkiler	11	3.6364	0.6742	95	3.6316	1.0320	0.988	-0.6288 0.6383	0.015	H <sub>14</sub>	Red
16	Kararsızlık	11	4.000	0.6325	95	4.2632	0.7747	0.281	-0.7446 0.2182	-1.084	H <sub>15</sub>	Red
18	Önceliklerin Belirsizliği	11	4.0909	0.7006	95	4.0947	0.9684	0.990	-0.6013 0.5936	-0.013	H <sub>16</sub>	Red

Bu sonuçlara göre KOBİ 'lerin üst düzey yöneticilerinin stres ve zaman baskısı baş etme konusundaki çalışmaları ile büyük ölçekli şirketlerin üst düzey yöneticilerin bu konudaki çalışmaları arasında fark yoktur. İki grup yönetici de bu konuda başarısızdır.

Dağınık masayla çalışma konusunda da iki yönetici grubu arasında fark yoktur. Ortalama puan değerine bakıldığında üst düzey yöneticilerin bu konuda başarılı sayılabilecekleri görülmektedir.

“Hayır” diyememe konusunda iki yönetici grubu arasında fark yoktur ve ortalama puanlara bakıldığında iki grup yöneticinin de bu konuda başarılı olmamakla birlikte başarısızda olmadıkları görülmektedir.

Aşırı sosyal ilişkileri düzenleme konusunda iki grup arasında fark yoktur ve ortalama puanlar göz önüne alındığında üst düzey yöneticilerin bu konuda başarılı oldukları görülmektedir.

Kararsızlıkla baş etme konusunda iki grup arasında bir fark bulunmamaktadır. Ortalama Puanlar göz önüne alındığında iki gruba ait üst düzey yöneticilerin de bu konuda oldukça başarılı oldukları görülmektedir.

Önceliklerini belirleme konusunda iki grup üst düzey yönetici arasında fark bulunmamaktadır ve ortalama puanlar dikkate alındığında iki grubun da oldukça başarılı olduğu görülmektedir.

#### **4.3.5.3.2 Yönetmel Zamanı Yönetme Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri**

KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile daha büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yönetmel zamanlarını yönetmede ne ölçüde başarılı olduklarının araştırılması bu bölümde yapılmaktadır.

Ana hipotez şu şekildedir:

$H_0$ : KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yönetmel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark yoktur.

$H_1$  KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yönetmel zamanlarını yönetme konusundaki yaklaşımları arasında fark vardır.

% 5 anlamlılık düzeyinde yapılan Anova testi sonucu, gruplar arasında farklılıklar olduğu görülmüştür ve farklılıkların hangi değişkenlerden kaynaklandığını

araştırmak amacıyla ana hipotez alt hipotezlere bölünmüş ve t testi uygulanmıştır. t testlerinin ayrıntılı analiz sonuçları Ek 42 'de verilmiştir.

H<sub>11</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *telefon görüşmelerini düzenleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *yetki devrinden kaçınma* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>14</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *yetersiz iletişimi engelleme* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>15</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *koordinasyon eksikliğini giderme* konusunda farklılık göstermektedir.

Analiz sonuçları Tablo 4.23 'de karşılaştırmalı olarak verilmiştir:

Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul veya reddine karar verilmiştir. Her bir değişkenin genel ortalaması, standart sapması, t değeri tabloda verilmiştir. Anlamlılık düzeyi % 5 'dir ve H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edilmesi için "sig." değerinin 0.05 'den büyük olması beklenir.



Tablo 4.23 KOBİ 'lerin ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Yönetimsel Zaman Yönetimi Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları

Soru No	Yönetimsel Zaman Yönetimi Değişkenleri	KOBİ 'ler			Büyük Ölçekli İşletmeler			Sig. Değeri	Kabul aralığı	t Değeri	Hip. No:	Kabul / Red
		Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma	Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma					
19	Telefon Görüşmeleri	11	3.9091	0.8312	95	3.9474	0.8797	0.891	-0.5910 0.5144	-0.137	H <sub>11</sub>	Red
20	Beklenmeyen Ziyaretçiler	11	2.4545	1.5076	95	2.9895	1.6727	0.313	-1.5818 0.5119	-1.013	H <sub>12</sub>	Red
21	Yetki Devrinden Kaçınma	11	3.3636	0.9244	95	3.8842	0.9210	0.079	-1.1024 0.0612	-1.774	H <sub>13</sub>	Red
24	Yetersiz İletişim	11	3.4545	0.8202	95	3.800	0.7380	0.149	-0.8168 0.1259	-1.453	H <sub>14</sub>	Red
26	Koordinasyon Eksikliği	11	3.3636	0.5045	95	3.6526	0.5973	0.126	-0.6610 0.0830	-1.541	H <sub>15</sub>	Red

Görüldüğü gibi KOBİ 'lerin ve büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yönetsel zaman yönetimine olan yaklaşımları arasında fark yoktur. Beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme konusunda iki grupta başarısız olurken, diğer tekniklerde başarılı oldukları söylenebilir.

#### 4.3.5.3.3 Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Önemlilik Testleri

KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin zaman planlama tekniklerini ne ölçüde başarılı olduklarının araştırılması bu bölümde yapılmaktadır.

Ana hipotez şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin zaman planlama tekniklerini kullanma konusundaki yaklaşımları arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin zaman planlama tekniklerini kullanma konusundaki yaklaşımları arasında fark vardır.

% 5 anlamlılık düzeyinde yapılan Anova testi sonucunda, gruplar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Farklılıklar, gruplar arasında olabileceği gibi grupların kendi içinde de olabilir. Farklılıkların hangi değişkenlerden kaynaklandığını araştırmak amacıyla ana hipotez alt hipotezlere bölünmüş ve t testi uygulanmıştır. t testinin ayrıntılı analiz sonuçları Ek 43 'te verilmiştir.

H<sub>11</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi* konusunda farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileri ile büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri *planlamaya önem verme* konusunda farklılık göstermektedir.

Analiz sonuçları Tablo 4.24 'de karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul veya reddine karar verilmiştir. Her bir değişkenin genel ortalaması, standart sapması, t değeri tabloda verilmiştir. Anlamlılık düzeyi % 5 'dir ve H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edilmesi için "sig." değerinin 0.05 'den büyük olması beklenir.

Tablo 4.24 KOBİ 'lerin ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Planlama Teknikleri Konusundaki Yaklaşımlarına Ait Hipotez Testi Sonuçları

Soru No	Zaman Planlama Teknikleri Değişkenleri	KOBİ 'ler			Büyük Ölçekli İşletmeler			Sig. Değeri	Kabul aralığı	t Değeri	Hip. No:	Kabul / Red
		Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma	Veri Adedi	Ort.	Std. Sapma					
4	Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi	11	4.3636	0.6742	95	4.0211	1.1011	0.316	-0.3316 1.0168	1.008	H <sub>11</sub>	Red
5	Planlamaya Önem Verme	11	4.2727	0.6467	95	3.9579	1.0510	0.334	-0.3288 0.9585	0.970	H <sub>12</sub>	Red

Tablodaki verilere göre H<sub>11</sub> hipotezi red edilmiştir. KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileriyle büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin zaman tutanağı hazırlama ve akşam analiz yapma konusuna yaklaşımları açısından farklılık göstermemektedirler. İki grup yönetici de bu konuda oldukça başarılıdır.

H<sub>12</sub> hipotezi de red edilmiştir. Buna göre KOBİ 'lerin üst düzey yöneticileriyle büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri planlamaya önem verme konusuna farklılık göstermemektedirler. İki grup yönetici de bu konuda oldukça başarılıdır.

#### 4.3.6 Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi

Bir çok mühendislik problemlerinde iki (ya da daha çok sayıda) rasgele değişkenin aynı gözlem sırasında aldıkları değerlerin birbirinden istatistik bakımdan bağımsız olmadığı, dolayısıyla bu değişkenler arasında bir ilişki bulunduğunu görülür. İki değişken arasında bir ilişki bulunması bunlardan birinin diğerinden etkilenmesi ya da her iki değişkenin başka değişkenlerden birlikte etkilenmelerinden kaynaklanır [56].

Ancak söz konusu ilişkiler deterministik değildir, yani değişkenlerden biri belli bir değer aldığı anda diğerinin her zaman aynı değeri alacağı söylenemez. Söz konusu ilişkiler göz önüne alındığında diğer değişkenlerin etkisiyle bu değer çeşitli gözlemlerde az çok farklı olabilir. Yine de değişkenler arasındaki fonksiyonel olmayan bağıntının ortaya çıkarılması ve biçiminin belirlenmesi pratikte büyük önem taşır. Zira bu bağlantıyı kullanarak bir değişkenin alacağı değeri diğer bir değişkenin bilinen değerine bağlı olarak tahmin etmek mümkün olur. Bu tahmin söz konusu değişkenin alacağı gerçek değeri kesin olarak vermemekle birlikte bu değere yakın en iyi tahmin olur. Tahmin edilen değer gerçeğe değere olan farkının (hata) da belli bir olasılıkla hangi sınırlar içinde kalacağı söylenebilir. Sözü edilen tipten bir bağıntıyı gösteren matematiksel ifadeye regresyon denklemi denir. Regresyon analizinin amacı göz önüne alınan değişkenler arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek, böyle bir ilişki varsa bu ilişkiyi ifade eden regresyon denklemini elde etmek ve bu denklemi kullanarak yapılacak tahminlerin güven aralıklarını hesaplamaktır [56].

#### **4.3.6.1 Kişisel Zaman Yönetimi ile Zaman Planlama Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi**

Faktör analizi ile elde edilen kişisel zaman yönetimine ilişkin 3 faktör ile zaman planlama teknikleri arasındaki ilişkinin gücünün değerlendirilmesi ve bağımsız değişken olan zaman planlama tekniklerindeki değişimin, bağımlı değişken olan kişisel zaman yönetimi teknikleri üzerindeki değişimini saptamak için çoklu regresyon ve korelasyon analizi uygulanmıştır.

Bağımsız değişkenler zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi ile planlamaya önem verme; bağımlı değişkenler ise, stres ve zaman baskısı, dağınık masa, “hayır” diyememe, aşırı sosyal ilişkiler, kararsızlık ve önceliklerin belirsizliğidir.

Bu analizin hipotezleri

H<sub>0</sub>: Kişisel zaman yönetimi teknikleri ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Kişisel zaman yönetimi teknikleri ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Alt hipotezler ise:

H<sub>11</sub>: Stres ve zaman baskısıyla baş etme ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Dağınık masa ile baş etme ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: “Hayır” diyebilme ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>14</sub>: Aşırı sosyal ilişkileri düzenleme ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>15</sub>: Kararsızlıkla baş etme ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>16</sub>: Öncelikleri belirleme ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

SPSS paket programında yapılan regresyon analizinin ayrıntılı raporu Ek 44 'te verilmiştir.

Analiz sonucunda sadece öncelikleri belirleme (soru18) ile zaman planlama tekniklerini kullanma (soru4: zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi, soru5: planlamaya önem verme) arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu ilişki aşağıdaki şekildedir:

$Y = aX_1 + bX_2 + c$  genel regresyon formülünden (Y: bağımlı değişken, X<sub>i</sub>: bağımsız değişken; a, b: bağımsız değişkendeki bir birim değişmeye karşın ilgili bağımlı

değişkendeki toplam değişme, c: bağımsız değişkenlerin sıfır olduğu durumda bağımlı değişkenin beklenen değeri)

olmak üzere regresyon denklemi

$$(\text{Öncelikleri Belirleme}) = 0.0166 (\text{Soru4:Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi}) + 0.485 (\text{Planlamaya Önem Verme}) + 2.091$$

şeklinde elde edilir ancak soru4 'ün "anlamlılık (significant)" değeri ( $0.862 > 0.05$ ) anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan bu değişken modelden çıkarılır ve model aşağıdaki hali alır:

$$(\text{Öncelikleri Belirleme}) = 0.485 (\text{Planlamaya Önem Verme}) + 2.091$$

ve  $R^2$  değeri 0.289 'dur. Bu ise doğrusal bir ilişki olduğunu ancak bu ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Bu değer 1 'e yakın olması beklenir.

Yapılan korelasyon analizinin sonucunda Tablo 4.25 'deki değerler elde edilmiştir. Analizde tek taraflı pearson korelasyonu kullanılmıştır. 106 veri için analiz yapılmıştır ve anlamlılık düzeyi 0.05 'den küçük olmalıdır. Ayrıntılı analiz sonuçları Ek 45 'te verilmiştir.

Tablo 4.25 Kişisel Zaman Yönetimi İle Zaman Planlama Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Yönetsel Zamanın Yönetimine İlişkin Değişkenler	Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Değişkenler	Korelasyon Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Öncelikleri Belirleme	Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi	0.355	0.00
Öncelikleri Belirleme	Planlamaya Önem Verme	0.537	0.00

Bu verilere göre, çizelgede görülen değişkenler arasında (+) pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### **4.3.6.2 Yönetmel Zamanı Yönetme ile Zaman Planlama Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi**

Faktör analizi ile elde edilen yönetmel zaman yönetimine ilişkin 2 faktör ile zaman planlama teknikleri arasındaki ilişkinin gücünün değerlendirilmesi ve bağımsız değişken olan zaman planlama tekniklerindeki değişimin, bağımlı değişken olan yönetmel zamanı yönetme teknikleri üzerindeki değişimini saptamak için çoklu regresyon ve korelasyon analizi uygulanmıştır.

Bağımsız değişkenler, zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi ile planlamaya önem verme; bağımlı değişkenler ise, telefon görüşmelerini düzenleme, beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme, yetki devri, yetersiz iletişim, koordinasyon eksikliğidir.

Bu analizin hipotezleri

H<sub>0</sub>: Yönetmel zamanı yönetme teknikleri ile zaman planlama yöntemlerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Yönetmel zamanı yönetme teknikleri ile zaman planlama yöntemlerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Alt hipotezler ise:

H<sub>11</sub>: Telefon görüşmelerini düzenleme ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Yetki devri ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>14</sub>: Yetersiz iletişimin önüne geçme ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>15</sub>: Koordinasyon eksikliğini giderme ile zaman planlama tekniklerini kullanma arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda sadece beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme (soru20), planlamaya önem verme (soru5) ve yetki devrini sağlama (soru21) ile planlamaya önem verme (soru5) arasında, doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıntılı analiz sonuçları Ek 46 'da verilmiştir. Modeller aşağıdaki gibidir:

$$\text{(Beklenmeyen Ziyaretçi Trafikini Düzenleme)} = 0.432 \text{ ( Planlamaya Önem Verme)} + 1.385$$

ve R<sup>2</sup> değeri 0.062 'dir. Bu ise doğrusal bir ilişki olduğunu ancak bu ilişkinin çok zayıf olduğunu göstermektedir. Bu değer 1 'e yakın olması beklenir.

$$\text{(Yetki Devrini Sağlama)} = 0.240 \text{ ( Planlamaya Önem Verme)} + 3.501$$

ve R<sup>2</sup> değeri 0.041 'dir. Bu ise doğrusal bir ilişki olduğunu ancak bu ilişkinin çok zayıf olduğunu göstermektedir. Bu değer 1 'e yakın olması beklenir.

Yapılan korelasyon analizinin sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir. Analizde tek taraflı pearson korelasyonu kullanılmıştır. 106 veri için analiz yapılmıştır ve anlamlılık düzeyi 0.05 'den küçük olmalıdır. Analiz sonuçları Ek 47 'de verilmiştir.



Tablo 4.26 Yönetmel Zaman Yönetimi İle Zaman Planlama Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Yönetmel Zamanın Yönetimine İlişkin Değişkenler	Zaman Planlama Tekniklerine İlişkin Değişkenler	Korelasyon Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Beklenmeyen Ziyaretçi Trafikini Düzenleme	Planlamaya Önem Verme	0.248	0.005
Yetki Devrini Sağlama	Planlamaya Önem Verme	0.149	0.064

Bu verilere göre çizelgede görülen değişkenlerden beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme ile planlamaya önem verme arasında (+) pozitif yönlü ancak çok zayıf bir ilişki vardır. Buna karşın yetki devrini sağlama ile planlamaya önem verme arasındaki ilişkinin yönü hakkında bir şey söylemek mümkün değildir. Çünkü  $0.064 > 0.05$  'dir.

#### 4.3.6.3 Yönetmel Zamanı Yönetme ile Kişisel Zaman Yönetimi Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi

Faktör analizi ile elde edilen yönetmel zaman yönetimine ilişkin 2 faktör ile kişisel zaman yönetimi teknikleri arasındaki ilişkinin gücünün değerlendirilmesi ve bağımsız değişken olan kişisel zaman yönetimi tekniklerindeki değişimin, bağımlı değişken olan yönetmel zamanı yönetme teknikleri üzerindeki değişimini saptamak için çoklu regresyon ve korelasyon analizi uygulanmıştır.

Bağımsız değişkenler stres ve zaman baskısı, dağınık masa, "hayır" diyememe, aşırı sosyal ilişkiler, kararsızlık ve önceliklerin belirsizliği; bağımlı değişkenler ise, telefon görüşmelerini düzenleme, beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme, yetki devri, yetersiz iletişim, koordinasyon eksikliğidir.

Bu analizin hipotezleri

H<sub>0</sub>: Yönetmel zamanı yönetme teknikleri ile kişisel zaman yönetimi teknikleri arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Yönetmel zamanı yönetme teknikleri ile kişisel zaman yönetimi teknikleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Alt hipotezler ise:

H<sub>11</sub>: Telefon görüşmelerini düzenleme ile kişisel zaman yönetimi teknikleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme ile kişisel zaman yönetimi teknikleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Yetki devri ile kişisel zaman yönetimi teknikleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>14</sub>: Yetersiz iletişimin önüne geçme ile kişisel zaman yönetimi teknikleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>15</sub>: Koordinasyon eksikliğini giderme ile kişisel zaman yönetimi teknikleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda telefon görüşmelerini düzenleme (soru19) ile öncelikleri belirleme(soru18) arasında, yetki devri (soru21) ile kararsızlık (soru16) arasında, yetersiz iletişimin önüne geçme (soru24) ile kararsızlık (soru16) ve önceliklerin belirsizliği (soru18) arasında ve son olarak koordinasyon eksikliği (soru26) ile kararsızlık (soru16) arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları Ek 48 'de verilmiştir. Modeller aşağıdaki gibidir:

$$(\text{Telefon Görüşmelerini Düzenleme}) = 0.219 (\text{Öncelikleri Belirleme}) + 2.318$$

ve R<sup>2</sup> değeri 0.086 'dır. Bu ise doğrusal bir ilişki olduğunu ancak bu ilişkinin çok zayıf olduğunu göstermektedir. Bu değerin 1 'e yakın olması beklenir.

$$(\text{Yetki Devri}) = 0.280 (\text{Kararsızlık}) + 1.977 \text{ ve } R^2 \text{ değeri } 0.082 \text{ 'dir.}$$

(Yetersiz İletişimin Önüne Geçme) = 0.251 (Kararsızlık) + 0.168 (Önceliklerin Belirsizliği) + 1.638

ve R<sup>2</sup> değeri 0.168 'dir.

(Koordinasyon Eksikliği) = 0.174 (Kararsızlık) + 2.372 ve R<sup>2</sup> değeri 0.098 'dir.

Yapılan korelasyon analizinin sonucunda Tablo 4.27 'deki değerler elde edilmiştir. Analizde tek taraflı pearson korelasyonu kullanılmıştır. 106 veri için analiz yapılmış ve anlamlılık düzeyi 0.05 'den küçük olmalıdır. Yapılan analiz sonuçları Ek 49 'da verilmiştir.

Tablo 4.27 Kişisel Zaman Yönetimi İle Yönetimsel Zaman Yönetimi Teknikleri Arasında Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Yönetimsel Zamanın Yönetimine İlişkin Değişkenler	Kişisel Zamanın Yönetimine İlişkin Değişkenler	Korelasyon Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Telefon Görüşmeleri	Önceliklerin Belirsizliği	0.309	0.01
Yetki Devri	Kararsızlık	0.258	0.04
Yetersiz İletişimin önüne Geçme	Kararsızlık	0.331	0.00
Yetersiz İletişimin önüne Geçme	Önceliklerin Belirsizliği	0.207	0.016
Koordinasyon Eksikliği	Kararsızlık	0.283	0.002

Bu verilere göre, çizelgede görülen değişkenler arasında (+) pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki vardır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletme yönetiminin temel amacı, müşteri ihtiyaçlarını karşılarken üretimini en az maliyetle gerçekleştirmektir. Bunun içinde üretimin girdilerini oluşturan kaynakların verimli kullanılması gerekir. Çünkü bu kaynaklar kıt kaynaklardır. Zaman da bir kıt kaynak olduğuna göre etkili bir biçimde yönetilmesi şarttır.

Zamanın akışını değiştirmek mümkün olmadığına göre zaman yönetimi aslında kişinin kendini akıp giden zaman içinde yönetmesi ve birim zaman içindeki verimliliğini arttırmasıdır. Bir örgüt yöneticisinin zaman yönetimi iki yönlü olarak incelenebilir. Birincisi yöneticinin kişisel zaman yönetimi, ikincisi ise yönetsel zaman yönetimidir.

Kişisel zaman yönetiminde başarılı olabilmek için yöneticinin, kendi kişilik yapısının ortaya çıkardığı zaman tuzaklarına yakalanmaması gerekir. Çalışmanın 2. bölümünde çok değişik yönetici ve lider tiplerine değinildi. Açıkça görülüyor ki görev tanımı aynı olmakla birlikte, bu görevi yerine getiren kişilerin karakter yapıları birbirinden çok farklıdır. Yöneticilerin de farklı karakter yapıları olduğu düşünülürse kişilik özelliklerinin kişisel zaman yönetimini etkileyeceği kesindir.

Yöneticilerin kişisel zaman tuzaklarına yakalanmamak için kendi öz disiplinlerini sağlamaları, bireysel hedeflerini belirlemeleri, işleri ertelemekten kaçınmaları, çalışma ortamlarını verimliliklerini arttıracak şekilde düzenlemeleri, dağınık masa ve kırtasiyecilikten kaçınmaları gerekmektedir. Bunun yanında sosyal ilişkilerde aşırıya kaçmamak, gerekli durumlarda “hayır” demeyi bilmek, kararlı davranabilmek, önceliklerini belirlemek, acelecilikten kaçınmak, işi mükemmel değil gerektiği kadar yapmayı alışkanlık edinmek kişisel zaman yönetiminin diğer gerekleridir.

Yöneticiler yönetimsel faaliyetleri için ayırdıkları zamanlarını kullanırken de; telefon görüşmeleri ve beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenlemek, yetki devrini yaygınlaştırmak, gereksiz toplantılardan kaçınmak, koordinasyonu sağlamak, etkili iletişimi örgütte geliştirmek, yönetsel hedefleri belirlemek ve krizlerde etkili kararlar alabilmek konularında gerekeni yapmalıdırlar.

Türkiye 'nin üretimden satışlarına göre ilk 300 şirketinin üst düzey yöneticilerinin zaman yönetimine olan yaklaşımları bu çalışmada incelenmiştir. Bunun için her bir şirketin en üst düzey yöneticisine anket formları postalanmış ve geri gelen anketlerin sayısı, istatistiksel değerlendirmelere ve sağlıklı sonuçlar elde etmeye yetecek sayıya ulaştığında değerlendirme aşamasına geçilmiştir. Diğer imalat sanayi adı altında geçen sanayi kolu dışında diğer tüm sanayi kollarından değişen oranlarda cevap alınmıştır ve tüm sanayi kolları çalışmada temsil edilmektedir.

Anketlere verilen cevaplara göre yapılan istatistiksel testlerde, üst düzey yöneticilerin zaman yönetimine ilişkin pek çok veriye ulaşılmıştır.

Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde kişisel zaman yönetimine ilişkin olarak, üst düzey yöneticilerin yoğun şekilde stres ve zaman baskısı yaşadıkları, çok meşgulken bile ekstra işlere evet diyerek insanlara karşı hayır demekte başarısız oldukları görülmektedir. Dağınık masayla baş etme ve aşırı sosyal ilişkileri düzenleme konularında ortalamanın biraz üstünde olmakla birlikte çok da başarılı olmadıkları görülmektedir. Yöneticilerin görevleri gereği insanlarla yoğun ilişki içinde olmaları ve her gün yığılan okunacak mektup, rapor ve evrakların masada birikmesini engelleyememeleri bu sonuçları doğurmaktadır. Buna karşın kararsızlıkla baş etme ve öncelikleri belirleme konularında üst düzey yöneticilerin başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde yönetsel zaman yönetimine ilişkin olarak, üst düzey yöneticilerin beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme konusunda

başarısız olurken, telefon görüşmelerini düzenleme, yetki devri, etkili iletişim ve koordinasyonu sağlama konularında başarılı oldukları görülmektedir.

Buraya kadar elde edilen verilere göre yöneticilerin kendi kişisel gayretleriyle çözebilecekleri konularda başarılı olurken, beklenmeyen ziyaretçiler, sosyal ilişkiler, gelen mektup vb. evrak trafiğini düzenleme konularında başarısız oldukları görülmektedir.

Üst düzey yöneticilerin zaman planlama tekniklerini kullanma konusundaki yaklaşımları incelendiğinde ise, yapılacak işlerin listesini hazırlama, zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi ile planlamaya önem verme konularında başarılı oldukları görülmektedir.

Üst düzey yöneticiler; kişisel zaman yönetimi, yönetsel zaman yönetimi ve zaman planlama tekniklerini kullanma konularında kendi içlerinde gruplandırılarak incelendiğinde ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

İlk olarak Türk uyruklu üst düzey yöneticilerle yabancı uyruklu üst düzey yöneticiler karşılaştırılmıştır. Bu iki yönetici grubunun da kişisel zaman yönetimine ilişkin olarak stres ve zaman baskısı ile baş etme, “hayır” diyememek, kararsızlıkla baş etme ve önceliklerini belirleme konularında bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. İki grup da stres ve zaman baskısıyla baş etme ve “hayır” diyememek konularında başarısız olurken; kararsızlıkla baş etme ve öncelikleri belirleme konularında ise oldukça başarılı oldukları görülmektedir. Buna karşın dağınık masayla baş etme ve aşırı sosyal ilişkileri düzenleme konularında iki grup arasında fark vardır. Türk uyruklu üst düzey yöneticilerin yabancı uyruklu üst düzey yöneticilere göre bu konularda daha başarılı oldukları görülmüştür. Ancak yukarıda belirtildiği gibi iki yönetici grubunun da bu konuda başarısız oldukları unutulmamalıdır.

Türk uyruklu üst düzey yöneticilerle yabancı uyruklu üst düzey yöneticilerin yönetsel zaman yönetimine ilişkin yaklaşımları ile zaman planlama tekniklerine ilişkin

yaklaşımları incelendiğinde ise bu iki yönetici grubu arasında bir fark olmadığı görülmüştür. Beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme konusunda iki grupta başarısız olurken; telefon görüşmeleri düzenleme, yetki devri, etkili iletişimi ve koordinasyonu sağlama konularında başarılı oldukları görülmektedir. Zaman planlama tekniklerini kullanma konusunda ise iki yönetici grubunda başarılıdır.

Kamu kuruluşlarında görevli üst düzey yöneticilerin zaman yönetimine ilişkin yaklaşımları ile özel sektör kuruluşlarında görevli üst düzey yöneticilerin zaman yönetimine ilişkin yaklaşımları incelendiğinde ise benzer şekilde kişisel zaman yönetimine ilişkin olarak bu iki yönetici grubu, stres ve zaman baskısıyla baş etme, dağınık masayla çalışma, aşırı sosyal ilişkileri düzenleme, kararsızlıkla baş etme ve öncelikleri belirleme konularında farklılık göstermemektedir. Stres ve zaman baskısıyla baş etme konusunda iki grup yöneticide başarısız olurken; dağınık masayla baş etme, sosyal ilişkileri düzenleme, kararsızlıkla baş etme ve öncelikleri belirleme konularında başarılıdırlar. Buna karşın “hayır” deme konusunda iki yönetici grubunda başarısız sayılmakla birlikte, özel sektör kuruluşlarında görevli üst düzey yöneticiler bu konuda daha başarılıdır.

Kamuda ve Özel sektör kuruluşlarında görevli üst düzey yöneticilerin yönetsel zaman yönetimine ilişkin yaklaşımları incelendiğinde ise bu iki yönetici grubu arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme konusunda iki grup da başarısız olurken; telefon görüşmelerini düzenleme, yetki devri, etkili iletişim ve koordinasyonu sağlamada başarılı olmaktadır. Aynı şekilde zaman planlama tekniklerini kullanmaya ilişkin olarak iki yönetici grubunda başarılı olduğu görülmektedir. Zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi konusunda iki yönetici grubu farklılık göstermezken, planlamaya önem verme konusunda kamu sektöründe görevli üst düzey yöneticilerin daha başarılı oldukları görülmektedir.

Son olarak KOBİ 'ler de görevli üst düzey yöneticilerle büyük ölçekli işletmelerde görevli üst düzey yöneticilerin kişisel zaman yönetimine, yönetsel zaman

yönetimine ve zaman planlama tekniklerine ilişkin yaklaşımları incelendiğinde aralarında bir farklılık olmadığı görülmüştür. Stres ve zaman baskısıyla baş etme ve “hayır” diyebilme konularında iki grup da başarısız olurken; dağınık masayla baş etme, sosyal ilişkileri düzenleme, kararsızlıkla baş etme ve öncelikleri belirleme konularında başarılı oldukları görülmektedir. Yönetimsel zaman yönetimi tekniklerinden beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme konusunda iki grup da başarısız olurken; telefon görüşmelerini düzenleme, yetki devri, etkili iletişim ve koordinasyonu sağlama konularında başarılı olmaktadır. Zaman planlama tekniklerini kullanma konusunda iki grup yönetici de oldukça başarılıdır. Değerlendirmeler Tablo 5.1 ’de özet olarak verilmiştir.

Anket verileri incelendiğinde, sorulara verilen cevaplara göre öncelikleri belirleme, beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme ve yetki devri ile planlamaya önem verme arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde telefon görüşmelerini düzenleme ile önceliklerini belirleme arasında, yetki devri ile kararsızlıkla mücadele etme arasında, koordinasyon eksikliği ile kararsızlık arasında, yetersiz iletişimin önüne geçme ile kararsızlık ve önceliklerin belirsizliği arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür.



Tablo 5.1 Anket Değerlendirme Özeti

Veri Sayısı (Adet) =		106	1 - 5	101	5	7	78	11	95
Soru No	Yönetimsel Zaman Yönetimi Değişkenleri	Genel	Puan	Türk Uyruklu	Yabancı Uyruklu	Kamuda Görevli	Özel Sektörde Görevli	Kobi 'lerde Görevli	Büyük Ölçekli İşletmeler de Görevli
1	Stres ve Zaman Baskısının Önüne Geçme	Başarısız	2.4528	Başarısız		Başarısız		Başarısız	
12	Dağınık Masayla Mücadele	Başarılı	3.5849	Başarılı	Başarısız	Başarılı		Başarılı	
14	Hayır Diyebilmek	Başarısız	2.8585	Başarısız		Daha Başarısız	Başarısız	Başarısız	
15	Sosyal İlişkileri Düzenleme	Başarılı	3.6321	Başarılı	Başarısız	Başarılı		Başarılı	
16	Kararlı Davranabilme	Başarılı	4.2358	Başarılı		Başarılı		Başarılı	
18	Öncelikleri Belirleme	Başarılı	4.0943	Başarılı		Başarılı		Başarılı	
19	Telefon Görüşmelerini Düzenleme	Başarılı	3.9434	Başarılı		Başarılı		Başarılı	
20	Beklenmeyen Ziyaretçi Trafikini Düzenleme	Başarısız	2.9340	Başarısız		Başarısız		Başarısız	
21	Yetki Devri	Başarılı	3.8302	Başarılı		Başarılı		Başarılı	
24	Etkili İletişimi Sağlama	Başarılı	3.7642	Başarılı		Başarılı		Başarılı	
26	Koordinasyonu Sağlama	Başarılı	3.6226	Başarılı		Başarılı		Başarılı	
4	Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi	Başarılı	4.0566	Başarılı		Başarılı		Başarılı	
5	Planlamaya Önem Verme	Başarılı	3.9906	Başarılı		Daha Başarılı	Başarılı	Başarılı	

Yönetimin üst kademelerine çıkıldıkça en çok zamanın eksikliği duyulur. Her insanın kullanabileceği sınırlı bir zaman dilimi vardır. Bu azalamaz ve çoğalamaz, fakat yönetilebilir. Yönetimsel zamanın en değerli bölümü, yöneticinin yaratıcılık gerektiren çabalara ayırması gereken bölümüdür. Yöneticiler örgüt politikalarının geliştirilmesi, uzun vadeli planların yapılması gibi stratejik görevlerde yer almak zorundadırlar.

Zaman yönetimi, kít olan olan zamana olabildiğince fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Zaman yönetimi, belli bir zaman diliminde iş ve etkinliğin yönetimi olarak da tanımlanabilir. Zamanı yönetmek kişisel beceri ve kararlılık gerektirir. Zaman herkesin eşit şekilde sahip olduğu tek şeydir. Ancak çok az sayıda birey için yeterlidir. Verimlilik sağlamak için zamanı bir plan dahilinde, ekonomik olarak kullanmak gerekir. Zamanını iyi kullanamayan yöneticiler, belirtilen sürelerde işlerini tamamlayamamaları, acil işlerin üst üste çakışması gibi nedenlerden dolayı bunalır; yeteneklerini geliştirememeye ve bunun bir sonucu olarak da daha iyi işler ortaya koyamama gibi endişelerden dolayı baskı altına girerler. Bir yöneticinin başarılı bir yönetim sergileyebilmesinin yolu etkili bir zaman yönetiminden geçmektedir. Bu nedenle yöneticiler zaman tuzaklarını iyi bilmeli ve zaman planlama tekniklerini etkili bir biçimde kullanmalıdır.

## EK 1 “ZAMAN YÖNETİMİ ANKETİ”



Balıkesir Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri  
Mühendisliği Bölümü

Balıkesir Üniversitesi Kampüsü  
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi  
10145 BALIKESİR

E-mail: [deniz@balikesir.edu.tr](mailto:deniz@balikesir.edu.tr)

İhsan YAĞIZ  
ERGAZ Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
Organize Sanayi Bölgesi  
ERZURUM

19.08.2004

Sayın YAĞIZ,

Bildiğiniz gibi iş dünyasında zaman açısından karşı karşıya kaldığımız yoğun baskılar verimliliğimizi, potansiyelimizi ve sınırlarımızı zorlamaktadır. Yöneticilerin çalışma yaşamında başarılı olabilmeleri büyük ölçüde yönetim zamanlarını, belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda bilinçli olarak planlayabilmelerine, etkin ve verimli bir biçimde kullanmalarına bağlıdır. Zamanı durdurmak mümkün değildir. Zaman, sürekli olarak dünden bugüne gelen ve yarına giden, geri dönmeyen tek yönlü akıştır. O halde, işgücü, malzeme, makine ve enerji gibi üretim girdilerinin yanında zamanı da saymak, onu israf etmeden etkin ve verimli bir şekilde kullanmak gerekmektedir.

Bu anket ülkemizin önde gelen başarılı şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin yönetsel zamanlarını nasıl kullandıkları ve bunun şirket başarısı üzerindeki etkilerini irdelemek, bu yolla ülkedeki diğer şirketlerin üst düzey yöneticilerine bir model oluşturabilmek amacını taşımaktadır ve “Zaman Yönetimi” konulu yüksek lisans tez çalışmamın da uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Siz bu konuda görüşüne baş vurduğumuz çok az sayıda üst düzey yöneticiden birisiniz. İsminiz İstanbul Sanayi Odasının yayınlamış olduğu “500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2003” adlı yayınından alınmıştır. Araştırma sonuçlarının ülkemizin önde gelen başarılı yöneticilerini temsil edebilmesi için her bir anket formunun doldurularak bize ulaştırılması son derece önemlidir.

Vereceğiniz cevapların gizliliğinden kesinlikle emin olabilirsiniz. Çalışma ile ilgili aklınıza gelebilecek tüm soruları cevaplamaktan büyük mutluluk duyacağız. Bize **(0266) 612 1194 / 235 (Dahili)** nolu telefondan ya da [deniz@balikesir.edu.tr](mailto:deniz@balikesir.edu.tr) mail adresinden ulaşabilirsiniz.

Anket formunu doldurmak için birkaç dakikanızı ayırmanız araştırmamıza büyük katkı sağlayacak ve bizleri minnettar bırakacaktır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla

A. Deniz KARAOĞLAN  
Araştırma Görevlisi

Lütfen aşağıdaki sorularda size en uygun gelen seçeneğin önündeki yuvarlağı işaretleyiniz

**S1.** İşin zamanında yapılmasına yönelik stres ve endişe yaşıyor musunuz?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S2.** İş konusunda ya da akıl almak için,emrinizde çalışanlar sizi sık sık yanınıza gelip çalışmalarınızı kesintiye uğrıyorlar mı?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S3.** Eve iş götürüyor musunuz ya da işi bitirmek için geç saatlere kadar işte kalıyor musunuz?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S4.** Ertesi gün yapılması gereken önemli işlerin listesini yapar mısınız?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S5.** Haftalık planlama yapıp, neyi, hangi sıraya göre yapmanız gerektiğini planlıyor musunuz?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S6.** Bir işe başlamadan önce onu ne kadar sürede bitirebileceğinizi planlıyor musunuz?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S7.** Enerjimin en yoğun olduğu zamanı, karmaşık işleri çözmeye ayırıyorum.

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S8.** Yapmak zorunda olduğum bir iş olduğunda...

- 1. TÜM VAKTİMİ O İŞE AYIRIR VE BİR SEFERDE BİTİRİRİM
- 2. VAKTİMİN BÜYÜK BİR BÖLÜMÜNÜ KESİNTİSİZ OLARAK O İŞE AYIRIR VE İŞİ BİR KAÇ SEFERDE TAMAMLARIM
- 3. ÜZERİNDE HER SEFERİNDE BİRAZ ÇALIŞIRIM
- 4. ARADA BİR O İŞE BAKAR EĞER İSTİYORSAM ÜZERİNDE BİRAZ ÇALIŞIRIM
- 5. İŞİ YAPMAM VE BAŞKASINA HAVALE EDERİM

**S9.** Bireysel hedeflerinizi ve bu hedeflere ulaşmak için öngördüğünüz zamanı gösteren yazılı bir listeniz var mı?

- 1. EVET
- 2. BİREYSEL HEDEFLERİM YAZILI OLARAK BELİRLİ ANCAK BUNLARA ULAŞMAK İÇİN ÖNGÖRDÜĞÜM ZAMAN ARALIĞI YAZILI OLARAK LİSTEMDE YOK
- 3. BÖYLE BİR LİSTE YAZILI OLARAK YOK,ANCAK KAFAMDA BUNLARI OLUŞTURDUM
- 4. ŞU AN BUNA İHTİYACIM YOK, İHTİYAÇ DUYDUKÇA BUNLARI AKLIMDA PLANLARIM
- 5. BUNLARI BELİRLEMEYE GEREK OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYÜRÜM

**S10.** Asli Göreviniz gereği öncelikli olarak yapmanız gereken ancak size sıkıcı gelen işleri sona bırakıp size daha zevkli gelen işlere yönelir misiniz?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S11.** Çalışma masam ve odam çalışmalarımı rahatlıkla sürdürebileceğim şekilde dizayn edilmiştir.

- 1. KESİNLİKLE KATILYORUM
- 2. KATILYORUM
- 3. KARARSIZIM
- 4. KATILMIYORUM
- 5. KESİNLİKLE KATILMIYORUM

**S12.** İhtiyacınız olan bir belgeyi veya raporu masanızda aramak zorunda kaldığınız oluyor mu?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S13.** Firmamızda iş yükünü fazlaştıran çok sayıda basılı form var.

- 1. KESİNLİKLE KATILYORUM
- 2. KATILYORUM
- 3. KARARSIZIM
- 4. KATILMIYORUM
- 5. KESİNLİKLE KATILMIYORUM

**S14.** Çok meşgulken bile ekstra işlere “hayır” diyemediğiniz oluyor mu?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S15.** Mesai saatleri içerisinde, işlerinize engel olduğunuzu düşündüğünüz halde, çevrenizde kendinize yakın gördüğünüz insanlarla sohbet etme alışkanlığınız var mı?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S16.** Elinizde gerekli tüm veriler olsa bile karar verme süreciniz uzayıp gidiyor mu?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S17.** Sizin için bir işi ilk defada ve hızlı bir biçimde yapmak mı önemlidir, yoksa detayları titizlikle inceleyerek ayrıntılı bir çalışmayla işi yapmak mı?

- 1. BENİM İÇİN İŞİ İLK DEFADA, HIZLI VE DOĞRU BİR BİÇİMDE YAPMAK ÖNEMLİDİR
- 2. BENİM İÇİN İŞİ İLK DEFADA VE HIZLI BİR BİÇİMDE YAPMAK ÖNEMLİDİR
- 3. BENİM İÇİN İŞİN İLK DEFADA YAPILMASI ÖNEMLİDİR
- 4. BENİM İÇİN İŞİ, DETAYLARI TITİZLİKLE İNCELEYEREK AYRINTILI BİR ÇALIŞMAYLA YAPMAK ÖNEMLİDİR
- 5. BENİM İÇİN İŞİN BELİRLENEN ZAMANDA YAPILMASINDAN ÇOK, TÜM DETAYLARININ TITİZLİKLE İNCELEYEREK AYRINTILI BİR ÇALIŞMAYLA TAMAMLANMASI ÖNEMLİDİR

**S18.** Asli görevim gereği yapmam gereken öncelikli işlerin bir listesini...

- 1. HER ZAMAN HAZIRLAR VE ONA UYARIM
- 2. İHTİYAÇ DUYDUKÇA HAZIRLARIM VE HAZIRLADIĞIM LİSTEYE MUTLAKA UYARIM
- 3. LİSTEYİ HAZIRLARIM, ANCAK LİSTE KESİNTİLERE UĞRAR İŞLERİN BAZILARINI TAMAMLAYAMAM.
- 4. LİSTEYİ HAZIRLARIM,ANCAK İŞLERİN BÜYÜK BİR BÖLÜMÜNÜ TAMAMLAYAMAM.
- 5. BÖYLE BİR LİSTE HAZIRLAMAM

**S19.** Telefon etmeden önce söyleyeceklerinizi not edip, size lazım olabilecek dokümanları yanınıza alıyor musunuz?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S20.** Ziyaretçiler için belirli kabul saatleriniz var mı?

- 1. EVET VAR VE BU SAATLERE KESİNLİKLE UYARIM
- 2. EVET VAR VE BU SAATLERE SIKLIKLA UYARIM
- 3. EVET VAR, ANCAK BU SAATLERE BAZEN UYARIM
- 4. EVET VAR, ANCAK BU SAATLERE NADİREN UYARIM
- 5. HAYIR YOK

**S21.** Yapılması gereken ancak acil olmayan ve en iyi sizin bildiğiniz bir iş ortaya çıkarsa bu işi yapabilecek uygun kişiyi bulup onu yetiştirme yoluna mı gidersiniz yoksa işi kendiniz yapıp bir an önce bitirmeyi mi tercih edersiniz?

- 1. HERZAMAN UYGUN KİŞİYİ BULUP ONU YETİŞTİRME YOLUNA GİDERİM
- 2. GENELLİKLE UYGUN KİŞİYİ BULUP ONU YETİŞTİRME YOLUNA GİDERİM
- 3. BU İKİ SEÇENEĞİDE SIKLIKLA KULLANIRIM
- 4. İŞİ GENELLİKLE KENDİM YAPAR BİR AN ÖNCE BİTİRİRİM
- 5. İŞİ HEP KENDİM YAPAR BİR AN ÖNCE BİTİRİRİM

**S22.** Bir toplantı yapma kararı almadan önce, bu toplantının yapılmaması durumunda kayıpların neler olacağı veya bu toplantının bir sonraki toplantının gündemiyle birleştirilebilip birleştirilmeyeceğini sorgular mısınız?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S23.** Kriz zamanlarında karar almak için tüm verilerin tam olması gerekliliği aranmadan, eldeki mevcut verilerle en doğru kararı vermeye çalışmak gerekir.

- 1. KESİNLİKLE KATILYORUM
- 2. KATILYORUM
- 3. KARARSIZIM
- 4. KATILMIYORUM
- 5. KESİNLİKLE KATILMIYORUM

**S24.** Verdiğiniz talimatların yanlış anlaşıldığı ve işlerin yanlış yapıldığı oluyor mu?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S25.** Astlarınız sorumlu oldukları işlerde aynı zamanda gerekli tüm yetkiye de sahip midir?

- 1. EVET TÜM YETKİYE SAHİPTİRLER, ONAYIMA İHTİYAÇ DUYMAZLAR
- 2. YETKİLERİN ÇOĞUNA SAHİPTİRLER ANCAK ONAYIMIN GEREKLİ OLDUĞU NADİR DURUMLARDA VARDIR
- 3. ONAYIMIN GEREKLİ OLDUĞU İŞLERLE, GEREK OLMAYAN İŞLERİN SAYISI BİRBİRİNE YAKINDIR
- 4. İŞLERİN BÜYÜK BÖLÜMÜNDE ONAYIMI ALMALARI GEREKİR
- 5. YAPILACAK HER İŞTEN ÖNCE ONAYIMIN ALINMASI GEREKİR

**S26.** Birimler arasında koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan, aynı konuya yönelik farklı uygulamalar oluyor mu?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S27.** Sekreteriniz, gerektiğinde başkalarına yetki vererek, çeşitli işleri yaptırabilecek kadar yönetim yeteneğine sahip olmalı ve sizin yarım kalan işlerini takip edip sonuçlandırabilmelidir.

- 1. KESİNLİKLE KATILYORUM
- 2. KATILYORUM
- 3. KARARSIZIM
- 4. KATILMIYORUM
- 5. KESİNLİKLE KATILMIYORUM

**S28.** Astlarınızı çeşitli nedenlerle bekletir misiniz?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S29.** Okuduğunuz bir metni yeterince konsantre olmadığınız için tekrar tekrar okumak zorunda kaldığınız oluyor mu?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S30.** Çalışanlarınız imza için sık sık yanınıza gelir mi?

- 1. HER ZAMAN
- 2. GENELLİKLE
- 3. BAZEN
- 4. NADİREN
- 5. HİÇBİR ZAMAN

**S31.** İş yaparken detaylara büyük önem vermek gerekir. Çünkü başarı detaylarda gizlidir.

- 1. KESİNLİKLE KATILYORUM
- 2. KATILYORUM
- 3. KARARSIZIM
- 4. KATILMIYORUM
- 5. KESİNLİKLE KATILMIYORUM

**S32.** Şu an için öncelikli hedefinizi düşünün. Bu hedefinizi ne kadar sürede gerçekleştirmeyi planlıyorsunuz?

- 1. 1 yıl içerisinde
- 2. 1 yıl ile 5 yıl arasında
- 3. 5 yıldan çok
- 4. Hedefim için bir zaman aralığı belirlemedim
- 5. Öncelikli hedefimi belirlemedim

AD / SOYAD  
İMZA

ANKETİMİZİ DOLDURDUĞUNUZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ. ANKET FORMUNU SİZE GÖNDERMİŞ OLDUĞUMUZ **GERİ DÖNÜŞ ZARFININ** İÇİNE KOYUP TARAFİMIZA GERİ GÖNDERİRSENİZ MİNNETTAR KALIRIZ. VERMİŞ OLDUĞUNUZ CEVAPLARIN GİZLİLİĞİNDEN VE ARAŞTIRMALARIMIZA BÜYÜK KATKI SAĞLAYACAĞINDAN KESİNLİKLE EMİN OLABİLİRSİNİZ.



## EK 2 “ENDÜSTRİYEL KODLAR VE AÇILIMLARI”

### Endüstriyel Kodlar

- 210 Madencilik
- 311 Gıda Maddeleri Sanayi
- 312 Başka Yerde Sınıflandırılmamış Gıda Maddeleri Sanayi
- 313 İçki Sanayi(Alkollü Ve Alkolsüz)
- 314 Tütün İşleme Sanayi
- 321 Dokuma Sanayi
- 322 Giyim Eşya Sanayi (Ayakkabı Hariç)
- 323 Deri İşleme Sanayi, Kürk ve Deri Yerine Kullanılan Eşya İmalı
- 324 Ayakkabı Sanayi
- 331 Ağaç ve Mantar Ürünleri Sanayi
- 332 Ağaç Mobilya İmalatı
- 341 Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi
- 342 Basım Sanayi
- 351 Ana Kimya Sanayi
- 352 Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi (Boya,İlaç,Sabun,Deterjan,Diğer Kim. Mad.)
- 353 Petrol Ürünleri İmalı
- 354 Çeşitli Petrol ve Kömür Türevleri Sanayi
- 355 Lastik Ürünleri Sanayi
- 356 Başka Yerde Sınıflandırılmamış Plastik Ürünler Sanayi
- 361 Çanak, Çömlek, Çini, Porselen vb.. Sanayi
- 362 Cam ve Camdan Mamul Eşya Sanayi
- 369 Taş ve Toprağa Dayalı Diğer Sanayi
- 371 Demir-Çelik Metal Ana Sanayi
- 372 Demir-Çelik Dışında Metal Ana Sanayi
- 381 Metal Eşya Sanayi
- 383 Elektrik Makinaları, Aletleri ve Cihazları Sanayi
- 384 Taşıt Araçları Sanayi
- 385 Mesleki, Bilimsel, Sağlık Amaçlı Aletler ve Malzemeler Sanayi
- 390 Diğer İmalat Sanayi
- 400 Elektrik Üretim ve Dağıtım

**EK 3 "ANA KÜTLEYİ OLUŞTURAN ŞİRKETLERLE CEVAP VEREN  
ŞİRKETLERİN ÜRETİMDEN SATIŞ DEĞERLERİ İÇİN  
İSTATİSTİKSEL VERİLER"**

Ana Kütle Olan 293 Şirketin Üretimden Satış Değerleri İçin İstatistiksel Veriler:

Case Processing Summary

	Cases		Excluded		Total	
	Included					
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VAR00001	293	100,0%	0	0%	293	100,0%

a Limited to first 293 cases.

Total	N	293
	Mean	304029799.5870
	Standart Deviation	581701987.4370

Cevap Alınan 106 Şirketin Üretimden Satış Değerleri İçin İstatistiksel Veriler:

Case Processing Summary

	Cases		Excluded		Total	
	Included					
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VAR00001	106	100,0%	0	0%	106	100,0%

a Limited to first 106 cases.

Total	N	106
	Mean	281263722.7170
	Standart deviation	349558520.0621

## EK 4 “YİĞİLMA CETVELİ”

### Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	1	4	81.000	0	0	3
2	2	3	81.000	0	0	4
3	1	5	202.500	1	0	4
4	1	2	310.500	3	2	5
5	1	8	687.800	4	0	14
6	11	21	861.000	0	0	7
7	11	15	940.500	6	0	34
8	7	13	1062.000	0	0	87
9	204	208	1200.000	0	0	63
10	50	55	1236.000	0	0	24
11	219	245	1300.000	0	0	30
12	251	254	1400.000	0	0	144
13	18	23	1581.000	0	0	43
14	1	6	1666.833	5	0	34
15	10	12	2282.000	0	0	125
16	126	132	2400.000	0	0	82
17	39	67	2400.000	0	0	106
18	16	31	2400.000	0	0	23
19	201	217	2800.000	0	0	56
20	121	128	3000.000	0	0	137
21	20	24	3061.000	0	0	121
22	112	130	3100.000	0	0	130
23	9	16	3100.000	0	18	101
24	34	50	3158.000	0	10	28
25	140	154	3200.000	0	0	154
26	118	127	3200.000	0	0	114
27	69	86	3200.000	0	0	92
28	34	43	3498.667	24	0	67

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
29	226	244	3500.000	0	0	95
30	219	249	3650.000	11	0	93
31	60	66	3700.000	0	0	86
32	57	62	3781.000	0	0	159
33	145	156	3800.000	0	0	105
34	1	11	3915.381	14	7	43
35	159	178	4200.000	0	0	103
36	141	160	4300.000	0	0	168
37	179	182	4400.000	0	0	186
38	76	90	4400.000	0	0	59
39	231	258	4500.000	0	0	142
40	191	200	4500.000	0	0	79
41	42	46	4500.000	0	0	48
42	32	36	4500.000	0	0	183
43	1	18	4548.000	34	13	87
44	99	122	4700.000	0	0	90
45	144	151	4800.000	0	0	155
46	19	47	4800.000	0	0	211
47	22	40	4800.000	0	0	100
48	37	42	5050.000	0	41	97
49	185	216	5100.000	0	0	167
50	196	212	5100.000	0	0	65
51	102	103	5100.000	0	0	80
52	81	83	5300.000	0	0	200
53	149	155	5400.000	0	0	96
54	72	84	5400.000	0	0	69
55	213	228	5800.000	0	0	93
56	201	205	5800.000	19	0	119
57	180	197	5800.000	0	0	176
58	109	129	5800.000	0	0	231
59	76	98	5800.000	38	0	84

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
60	17	25	5900.000	0	0	97
61	166	177	6100.000	0	0	103
62	119	146	6200.000	0	0	156
63	204	253	6400.000	9	0	107
64	64	85	6500.000	0	0	143
65	196	222	6650.000	50	0	120
66	97	123	6700.000	0	0	208
67	34	68	6854.000	28	0	101
68	188	239	6900.000	0	0	131
69	71	72	6900.000	0	54	209
70	207	247	7000.000	0	0	115
71	167	194	7000.000	0	0	151
72	54	80	7000.000	0	0	129
73	233	246	7100.000	0	0	89
74	170	187	7300.000	0	0	133
75	206	214	7400.000	0	0	138
76	38	63	7400.000	0	0	121
77	134	173	7600.000	0	0	105
78	133	138	7600.000	0	0	213
79	191	203	7650.000	40	0	150
80	102	117	7650.000	51	0	110
81	236	242	7700.000	0	0	182
82	108	126	7800.000	0	16	135
83	157	162	7900.000	0	0	161
84	76	87	7966.667	59	0	163
85	120	153	8000.000	0	0	169
86	30	60	8050.000	0	31	195
87	1	7	8076.500	43	8	116
88	73	93	8100.000	0	0	118
89	233	243	8150.000	73	0	160
90	78	99	8250.000	0	44	137

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
91	95	105	8300.000	0	0	134
92	69	74	8300.000	27	0	118
93	213	219	8400.000	55	30	111
94	29	41	8400.000	0	0	183
95	226	248	8550.000	29	0	144
96	149	174	8600.000	53	0	178
97	17	37	8650.000	60	48	123
98	172	199	8700.000	0	0	140
99	45	58	8700.000	0	0	193
100	22	35	8800.000	47	0	145
101	9	34	9044.533	23	67	116
102	171	198	9100.000	0	0	152
103	159	166	9100.000	35	61	117
104	158	186	9400.000	0	0	141
105	134	145	9450.000	77	33	141
106	28	39	9600.000	0	17	125
107	204	210	9666.667	63	0	171
108	164	229	9800.000	0	0	191
109	77	104	9900.000	0	0	212
110	102	135	10033.333	80	0	122
111	213	218	10120.000	93	0	171
112	70	143	10200.000	0	0	130
113	169	184	10400.000	0	0	164
114	110	118	10400.000	0	26	135
115	207	223	10500.000	70	0	160
116	1	9	10729.179	87	101	195
117	148	159	10875.000	0	103	150
118	69	73	10883.333	92	88	145
119	168	201	10933.333	0	56	146
120	196	215	11066.667	65	0	146
121	20	38	11160.500	21	76	153

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
122	89	102	11275.000	0	110	170
123	17	65	11300.000	97	0	139
124	152	202	11400.000	0	0	140
125	10	28	11497.667	15	106	223
126	139	142	11500.000	0	0	200
127	79	111	11600.000	0	0	212
128	51	75	11600.000	0	0	163
129	53	54	11600.000	0	72	149
130	70	112	11800.000	112	22	188
131	188	224	11850.000	68	0	206
132	147	161	12000.000	0	0	219
133	165	170	12150.000	0	74	172
134	95	96	12150.000	91	0	177
135	108	110	12244.444	82	114	156
136	88	114	12500.000	0	0	174
137	78	121	12733.333	90	20	189
138	206	250	12900.000	75	0	185
139	17	33	13216.667	123	0	192
140	152	172	13600.000	124	98	158
141	134	158	13675.000	105	104	165
142	231	255	13850.000	39	0	186
143	64	91	13950.000	64	0	218
144	226	251	13966.667	95	12	182
145	22	69	13980.000	100	118	207
146	168	196	14200.000	119	120	198
147	192	238	14400.000	0	0	172
148	82	100	14500.000	0	0	188
149	53	56	14533.333	129	0	207
150	148	191	14546.667	117	79	190
151	167	183	14600.000	71	0	181
152	171	240	14650.000	102	0	205

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
153	14	20	14720.250	0	121	219
154	140	230	14800.000	25	0	206
155	144	150	14800.000	45	0	178
156	108	119	14866.667	135	62	210
157	26	59	14900.000	0	0	216
158	152	195	15375.000	140	0	175
159	44	57	15520.500	0	32	209
160	207	233	15711.111	115	89	176
161	157	181	15750.000	83	0	184
162	116	136	16000.000	0	0	210
163	51	76	16075.000	128	84	192
164	169	220	16200.000	113	0	169
165	134	190	16366.667	141	0	194
166	163	221	16400.000	0	0	197
167	185	189	16750.000	49	0	214
168	106	141	16750.000	0	36	189
169	120	169	16933.334	85	164	199
170	89	131	17040.000	122	0	184
171	204	213	17108.334	107	111	198
172	165	192	17200.000	133	147	201
173	232	241	17700.000	0	0	191
174	88	115	18350.000	136	0	225
175	152	256	18380.000	158	0	213
176	180	207	18833.334	57	160	202
177	95	101	18900.000	134	0	244
178	144	149	19066.666	155	96	199
179	49	113	19100.000	0	0	233
180	94	107	19100.000	0	0	217
181	167	175	19266.666	151	0	202
182	226	236	19410.000	144	81	196
183	29	32	20000.000	94	42	193



Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
184	89	157	20233.334	170	161	203
185	193	206	20300.000	0	138	196
186	179	231	20533.334	37	142	214
187	235	237	20900.000	0	0	222
188	70	82	20975.000	130	148	225
189	78	106	21113.334	137	168	203
190	148	211	21200.000	150	0	205
191	164	232	21750.000	108	173	201
192	17	51	22169.047	139	163	227
193	29	45	22950.000	183	99	211
194	134	176	23755.285	165	0	208
195	1	30	23922.000	116	86	215
196	193	226	24553.572	185	182	228
197	163	252	24700.000	166	0	252
198	168	204	25005.000	146	171	228
199	120	144	25220.000	169	178	222
200	81	139	25350.000	52	126	233
201	164	165	25375.000	191	172	220
202	167	180	25818.750	181	176	230
203	78	89	26190.277	189	184	224
204	124	137	26500.000	0	0	218
205	148	171	26522.223	190	152	220
206	140	188	26622.223	154	131	238
207	22	53	27043.750	145	149	229
208	97	134	27385.125	66	194	224
209	44	71	28704.777	159	69	248
210	108	116	29462.500	156	162	221
211	19	29	29550.000	46	193	236
212	77	79	29650.000	109	127	221
213	133	152	29866.666	78	175	230
214	179	185	30186.666	186	167	234

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
215	1	125	30281.801	195	0	227
216	26	52	31150.000	157	0	236
217	61	94	32221.000	0	180	237
218	64	124	32950.000	143	204	235
219	14	147	33531.199	153	132	229
220	148	164	33930.555	205	201	239
221	77	108	34895.000	212	210	231
222	120	235	35731.816	199	187	232
223	10	27	36013.398	125	0	237
224	78	97	36094.922	203	208	232
225	70	88	36533.332	188	174	240
226	225	227	36600.000	0	0	252
227	1	17	37993.719	215	192	242
228	168	193	38560.605	198	196	245
229	14	22	39999.000	219	207	242
230	133	167	40170.832	213	202	234
231	77	109	41107.145	221	58	240
232	78	120	41476.848	224	222	238
233	49	81	42050.000	179	200	244
234	133	179	44070.000	230	214	239
235	64	92	44260.000	218	0	241
236	19	26	44883.332	211	216	247
237	10	61	49715.277	223	217	247
238	78	140	50065.273	232	206	243
239	133	148	50509.012	234	220	245
240	70	77	50772.918	225	231	243
241	64	209	53850.000	235	0	246
242	1	14	55710.883	227	229	248
243	70	78	57030.941	240	238	246
244	49	95	57425.000	233	177	250
245	133	168	63069.457	239	228	249

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
246	64	70	65651.164	241	243	249
247	10	19	74324.078	237	236	254
248	1	44	75743.906	242	209	251
249	64	133	76859.039	246	245	250
250	49	64	80417.906	244	249	253
251	1	48	86474.578	248	0	254
252	163	225	88833.336	197	226	255
253	49	234	89436.875	250	0	255
254	1	10	91115.172	251	247	257
255	49	163	101762.406	253	252	256
256	49	257	143665.578	255	0	257
257	1	49	168583.047	254	256	0

**EK 5 ”FARKLI KÜME SAYILARI İÇİN HER BİR KÜMENİN ELEMAN SAYISI  
DAĞILIMI”**

3 kümeli ayırmada kümelerin eleman sayısı

**Number of Cases in each Cluster**

Cluster	1	99,000
	2	68,000
	3	91,000
Valid		258,000
Missing		,000

4 kümeli ayırmada kümelerin eleman sayısı

**Number of Cases in each Cluster**

Cluster	1	80,000
	2	51,000
	3	49,000
	4	78,000
Valid		258,000
Missing		,000

5 kümeli ayırmada kümelerin eleman sayısı

**Number of Cases in each Cluster**

Cluster	1	46,000
	2	53,000
	3	74,000
	4	50,000
	5	35,000
Valid		258,000
Missing		,000

6 kümeli ayırmada kümelerin eleman sayısı

**Number of Cases in each Cluster**

Cluster	1	29,000
	2	53,000
	3	60,000
	4	47,000
	5	27,000
	6	42,000
valid		258,000
Missing		,000

7 kümeli ayırmada kümelerin eleman sayısı

**Number of Cases in each Cluster**

Cluster	1	26,000
	2	47,000
	3	39,000
	4	47,000
	5	19,000
	6	37,000
	7	43,000
valid		258,000
Missing		,000

8 kümeli ayırmada kümelerin eleman sayısı

**Number of Cases in each Cluster**

Cluster	1	33,000
	2	14,000
	3	21,000
	4	48,000
	5	38,000
	6	42,000
	7	21,000
	8	41,000
valid		258,000
Missing		,000

**EK 6 “KÜMELERİN ELEMAN SAYILARINA GÖRE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ”**

3 Kümeli Ayırmada Kümelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

**Case Summaries <sup>a</sup>**

		VAR00001
1		99,00
2		68,00
3		91,00
Total	N	3
	Mean	86,0000
	Std. Deviation	16,0935

a. Limited to first 100 cases.

4 Kümeli Ayırmada Kümelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

**Case Summaries <sup>a</sup>**

		VAR00001
1		80,00
2		51,00
3		49,00
4		78,00
Total	N	4
	Mean	64,5000
	Std. Deviation	16,7829

a. Limited to first 100 cases.

5 Kümeli Ayırmada Kümelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

**Case Summaries <sup>a</sup>**

		VAR00001
1		46,00
2		53,00
3		74,00
4		50,00
5		35,00
Total	N	5
	Mean	51,6000
	Std. Deviation	14,2583

a. Limited to first 100 cases.

## 6 Kümeli Ayırmada Kümelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Case Summaries <sup>a</sup>

		VAR00001
1		29,00
2		53,00
3		60,00
4		47,00
5		27,00
6		42,00
Total	N	6
	Mean	43,0000
	Std. Deviation	13,0996

a. Limited to first 100 cases.

## 7 Kümeli Ayırmada Kümelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Case Summaries <sup>a</sup>

		VAR00001
1		26,00
2		47,00
3		39,00
4		47,00
5		19,00
6		37,00
7		43,00
Total	N	7
	Mean	36,8571
	Std. Deviation	10,6838

a. Limited to first 100 cases.

## 8 Kümeli Ayırmada Kümelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Case Summaries <sup>a</sup>

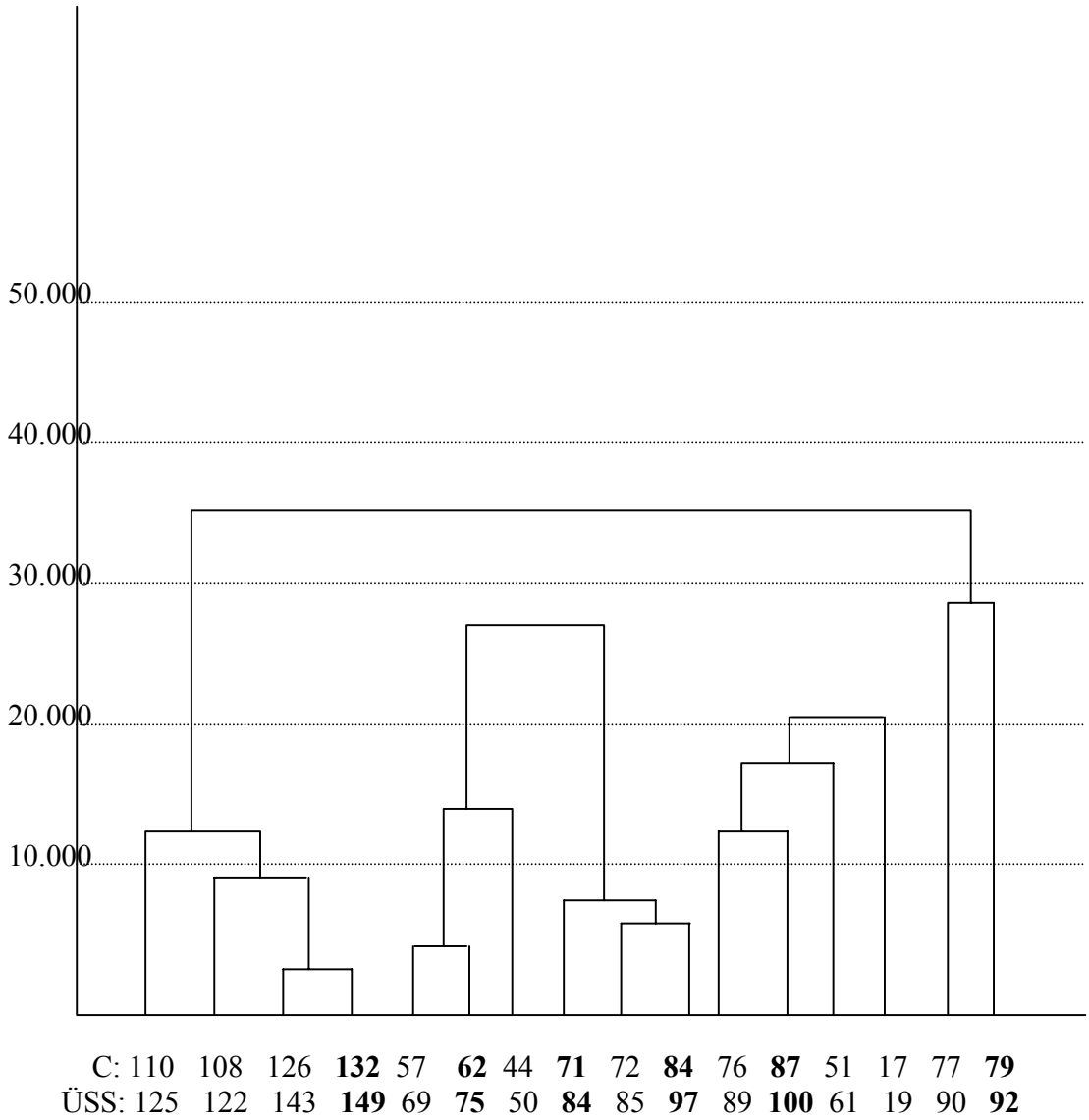
		VAR00002
1		33,00
2		14,00
3		21,00
4		48,00
5		38,00
6		42,00
7		21,00
8		41,00
Total	N	8
	Mean	32,2500
	Std. Deviation	12,1861

a. Limited to first 100 cases.

**EK 7 “KONTROL KÜMESİ ELEMANLARININ AĞAÇ GRAFİKLERİNDEN (DENDOGRAMLARDAN) YARARLANILARAK BELİRLENMESİ”**

**C** : Rapor Sıra No (Case No)  
**ÜSS** : Üretimden Satış Sırası

**1. Küme Elemanları**



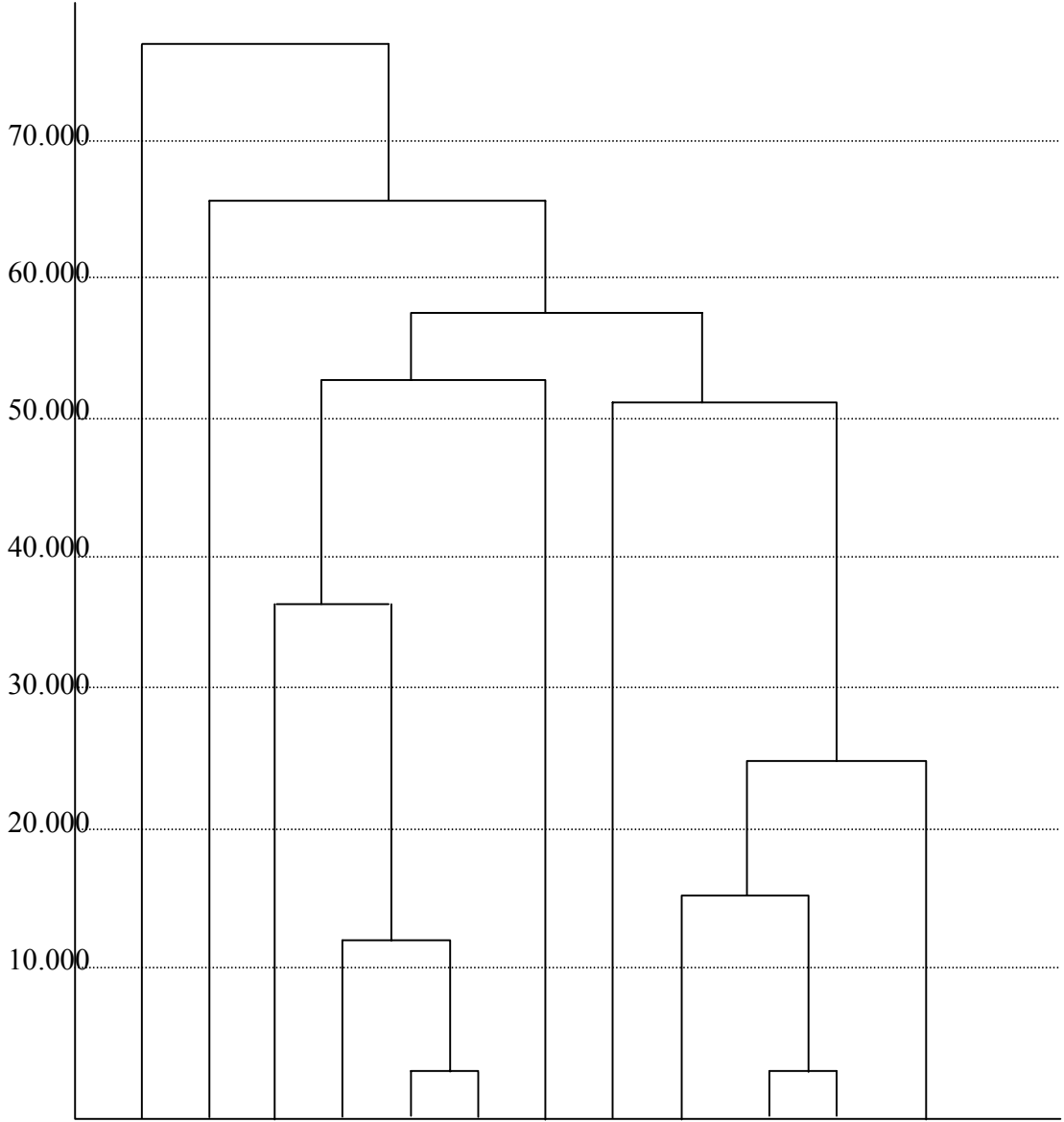
**1.kümenin elemanları:**

Rapor Sıra No (Case No) : 62, 71, 79, 84, 132  
Üretimden Satış Sırası : 75, 84, 92, 97, 149



## EK 7 'NİN DEVAMI

### 2. Küme Elemanları



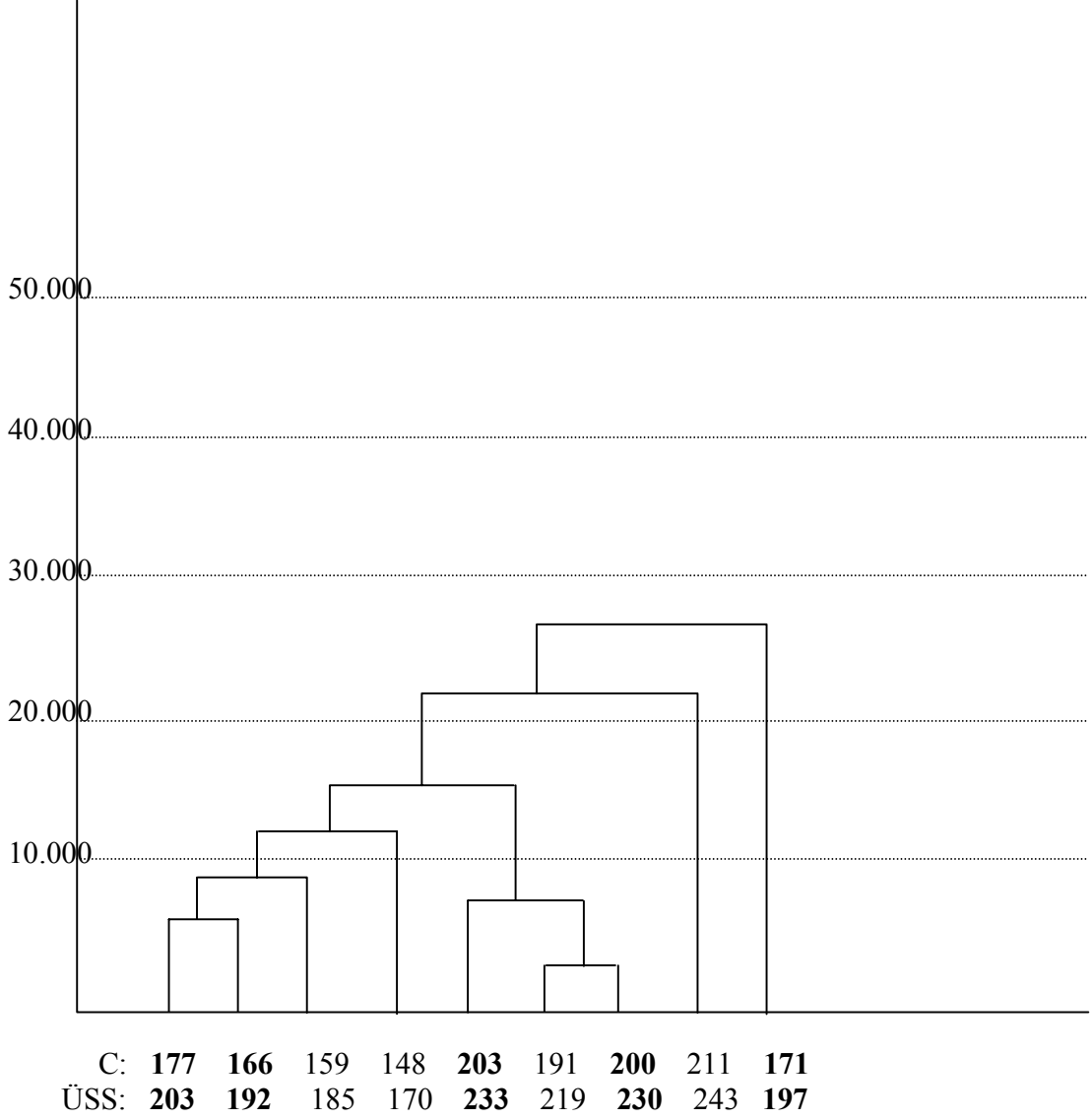
C: **64** 133 **88** **70** **112** 130 77 78 230 140 **154** 188  
ÜSS: 77 150 **101** **83** **127** 147 90 91 267 160 **178** 215

2.kümenin elemanları:

Rapor Sıra No (Case No) : 64, 70, 88, 112, 154  
Üretimden Satış Sırası : 77, 83, 101, 127, 17

## EK 7 'NİN DEVAMI

### 3. Küme Elemanları



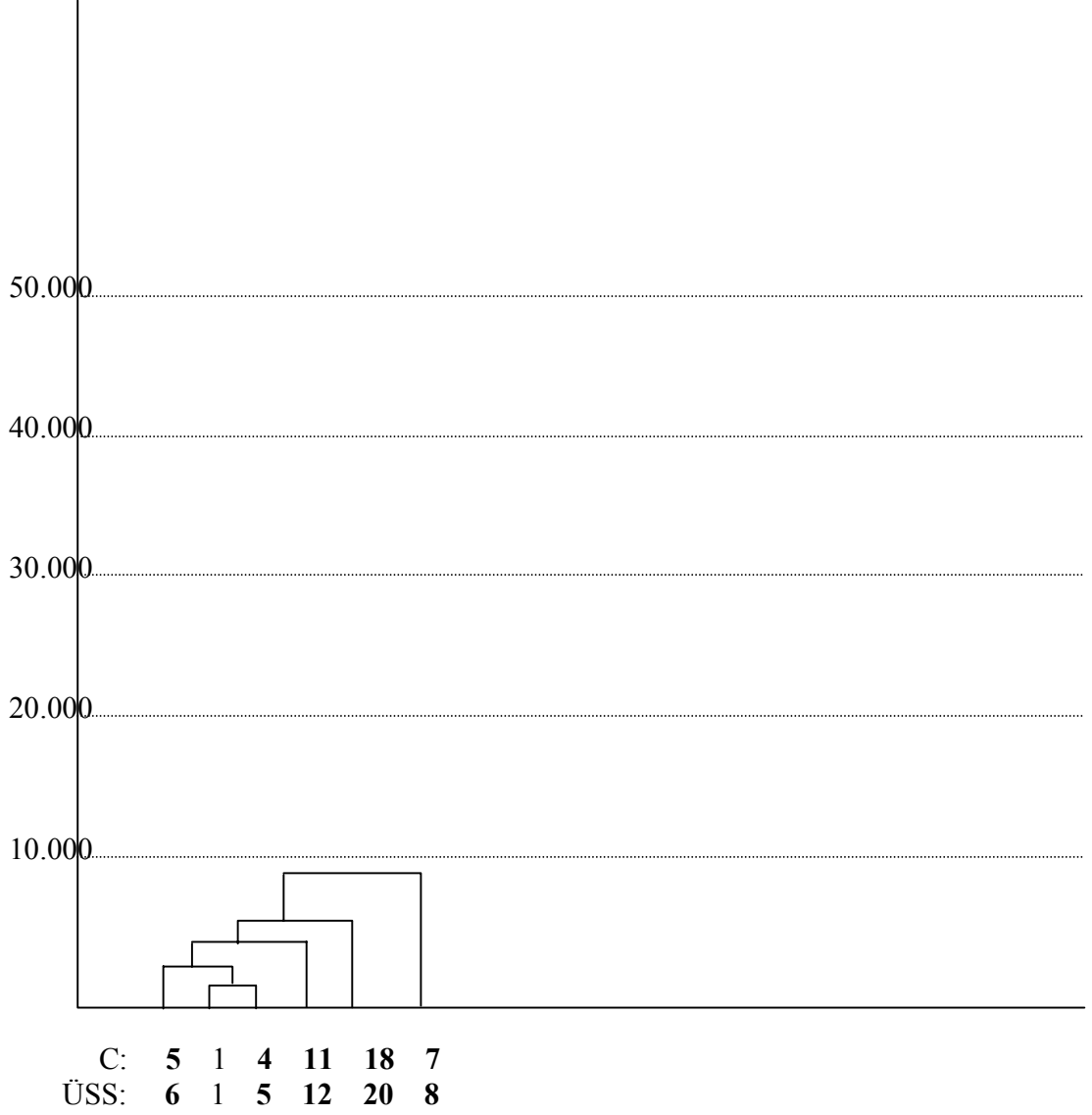
### 3.kümenin elemanları:

Rapor Sıra No (Case No) : 166, 171, 177, 200, 203

Üretimden Satış Sırası : 192, 197, 203, 230, 233

## EK 7 'NİN DEVAMI

### 4. Küme Elemanları

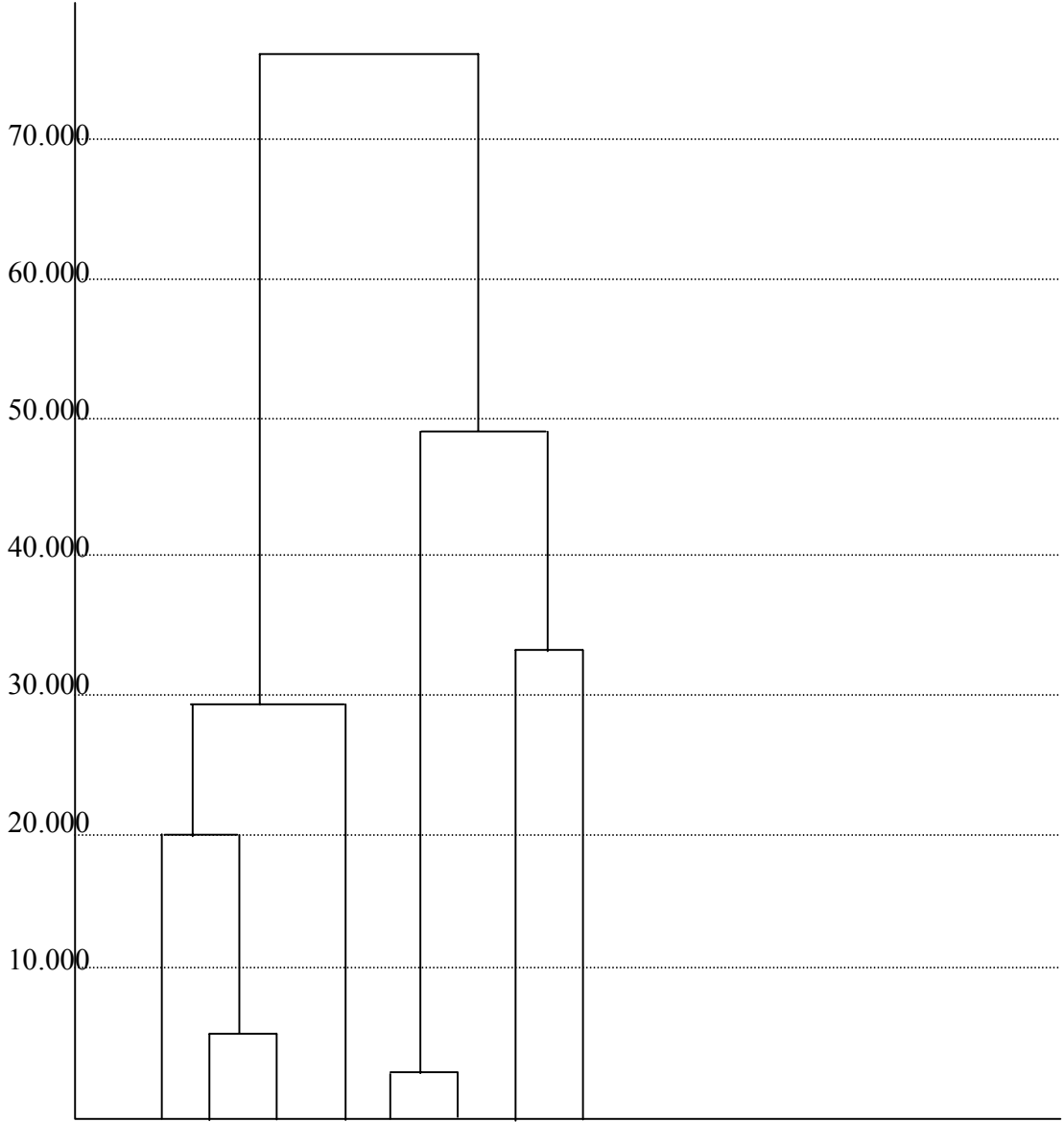


4.kümenin elemanları:

Rapor Sıra No (Case No) : 4, 5, 7, 11, 18  
Üretimden Satış Sırası : 5, 6, 8, 12, 20

## EK 7 'NİN DEVAMI

### 5. Küme Elemanları



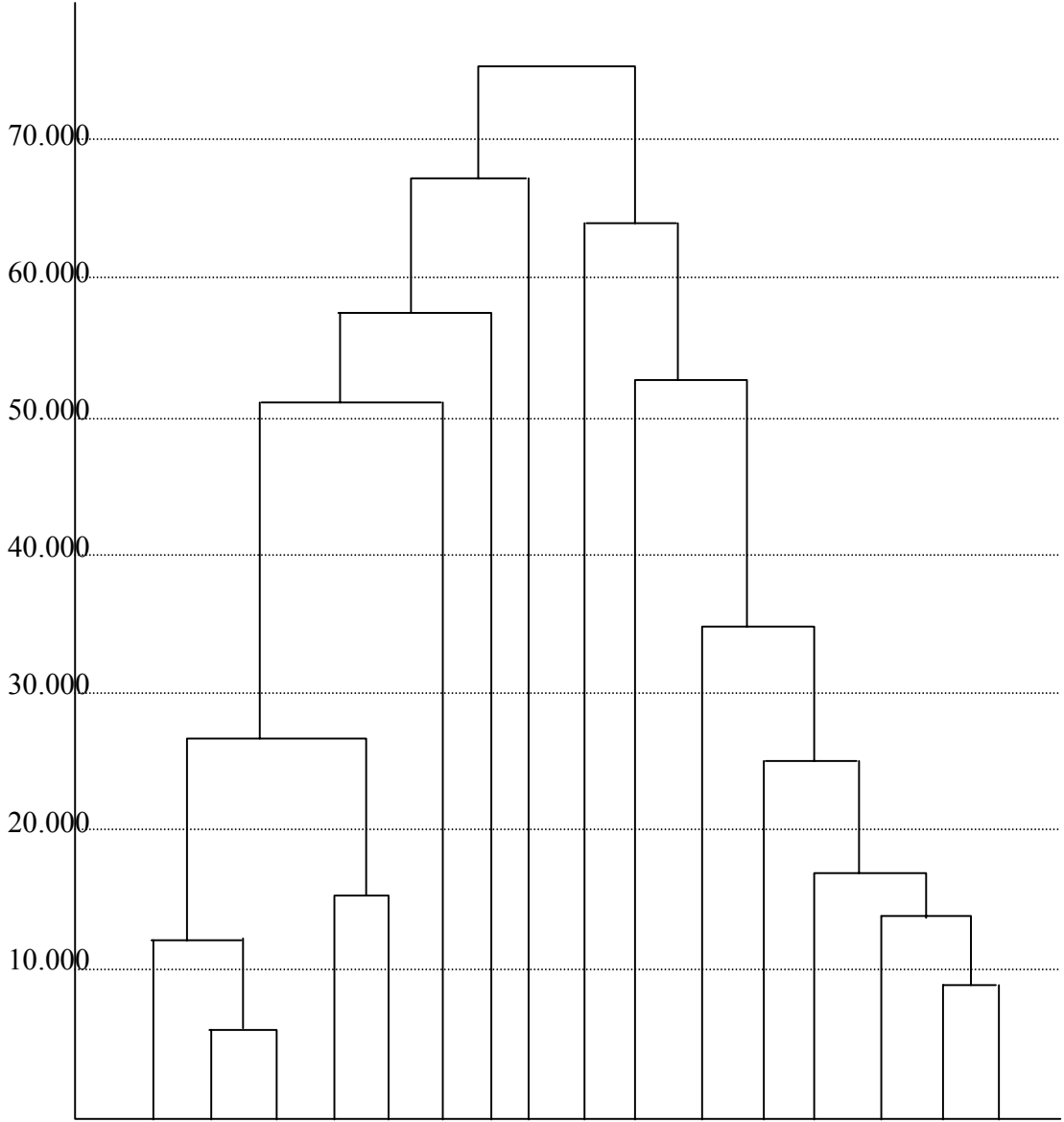
C: 29 32 36 19 12 10 61 94  
ÜSS: 34 37 41 21 13 11 74 107

5.kümenin elemanları:

Rapor Sıra No (Case No) : 12, 19, 32, 36, 61  
Üretimden Satış Sırası : 13, 21, 37, 41, 74

## EK 7 'NİN DEVAMI

### 6. Küme Elemanları



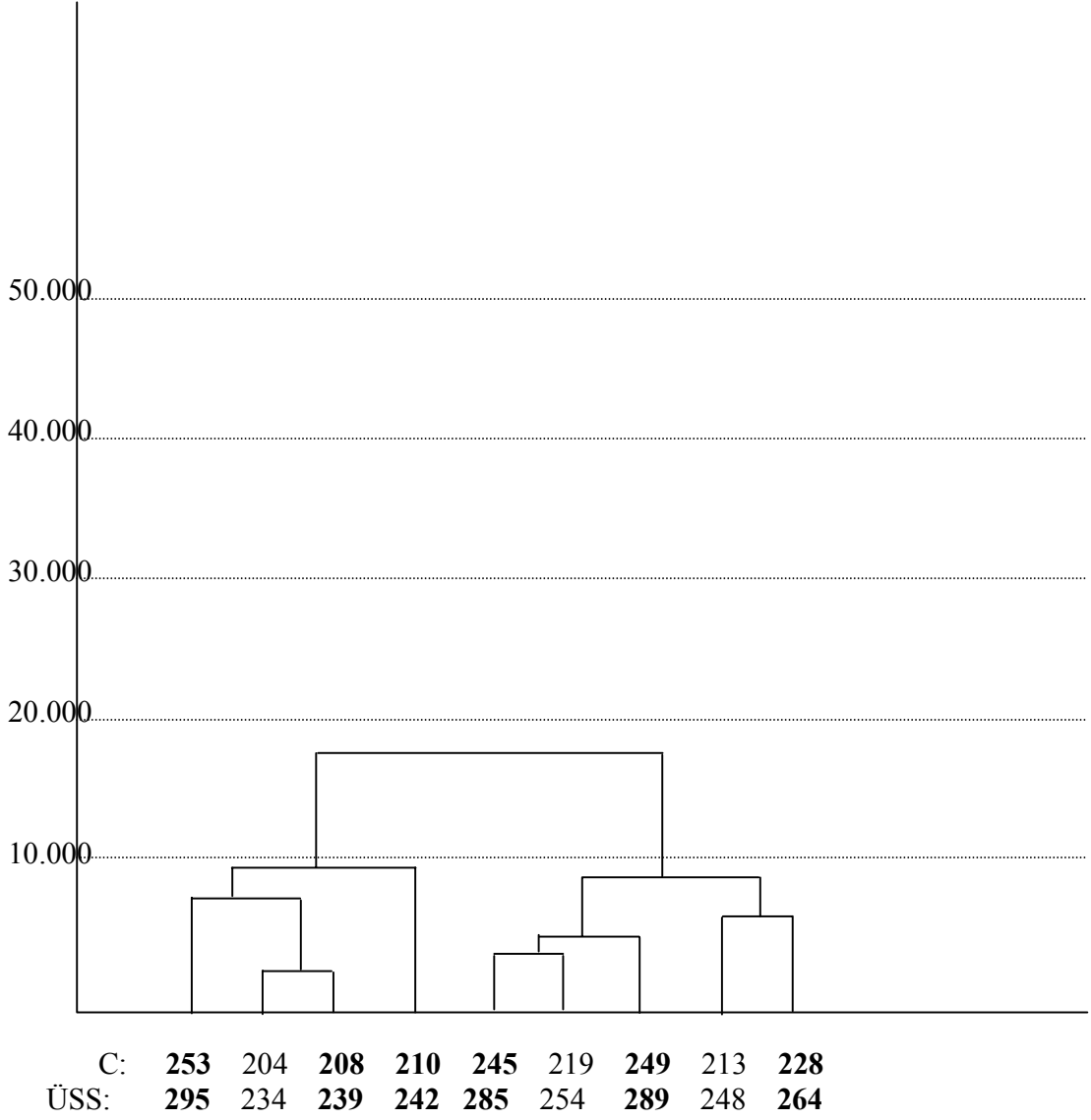
C: 224 188 **239** 140 **230** 78 70 64 168 133 148 164 **192** 165 **170** **187**  
ÜSS: 259 215 **278** 160 **267** 91 83 77 194 150 170 190 **220** 191 **196** **214**

6.kümenin elemanları:

Rapor Sıra No (Case No) : 239, 170, 187, 230, 192  
Üretimden Satış Sırası : 278, 196, 214, 267, 220

## EK 7 'NİN DEVAMI

### 7. Küme Elemanları



7.kümenin elemanları:

Rapor Sıra No (Case No) : 208, 210, 228, 245, 249, 253  
Üretimden Satış Sırası : 239, 242, 264, 285, 289, 295

**EK 8 “VERİLERİ EKSİK OLAN ELEMANLARIN KÜMELERE YERLEŞTİRİLMESİ”**

1 Kriteri Eksik Olanlar İçin 1. kümeleme (Ücretle Çalışan Ortalaması Verisi Eksik Olan Şirketlerin Kümelere Yerleştirilmesi)

**C** : Rapor Sıra No (Case No)

**EKN** : Eski Küme No

**ÜSS** : Üretimden Satış Sırası

1. Küme			2. Küme			3. Küme			4. Küme			5. Küme			6. Küme			7. Küme					
C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN
1	5	4	13	83	2	29	239	7	11	75	1	5	13	5	17	101	2	<b>37</b>	<b>166</b>	<b>X</b>			
2	6	4	18	127	2	30	264	7	12	77	2	7	21	5	19	149	1						
3	8	4	21	192	3	33	285	7	14	84	1	8	37	5	20	178	2						
4	12	4	23	197	3	34	289	7	15	92	1	9	41	5	22	196	6						
6	20	4	24	203	3	35	295	7	16	97	1	10	74	5	25	214	6						
			26	220	6				<b>36</b>	<b>59</b>	<b>X</b>				31	267	6						
			27	230	3										32	278	7						
			28	233	3																		

EK 8 'İN DEVAMI

1 Kriteri Eksik Olanlar İçin 1. kümeleme (İhracat Tutarı Verisi Eksik Olan Şirketlerin Kümelere Yerleştirilmesi)

1. Küme			2. Küme			3. Küme			4. Küme			5. Küme			6. Küme			7. Küme		
C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN
1	5	4	<b>50</b>	<b>129</b>	<b>X</b>	8	37	5	18	127	2	<b>45</b>	<b>117</b>	<b>X</b>	29	239	7	10	74	5
2	6	4	<b>53</b>	<b>222</b>	<b>X</b>	9	41	5	15	92	1	<b>49</b>	<b>292</b>	<b>X</b>	30	264	7	12	77	2
3	8	4	<b>58</b>	<b>167</b>	<b>X</b>	13	83	2	<b>40</b>	<b>71</b>	<b>X</b>	<b>51</b>	<b>152</b>	<b>X</b>	33	285	7	17	101	2
4	12	4				19	149	1	<b>47</b>	<b>60</b>	<b>X</b>				34	289	7	20	178	2
6	20	4				21	192	3	<b>48</b>	<b>244</b>	<b>X</b>				35	295	7	25	214	6
7	21	5				22	196	6							<b>54</b>	<b>246</b>	<b>X</b>	31	267	6
11	75	1				23	197	3							<b>55</b>	<b>280</b>	<b>X</b>	32	278	7
14	84	1				24	203	3							<b>56</b>	<b>293</b>	<b>X</b>	<b>41</b>	<b>66</b>	<b>X</b>
16	97	1				26	220	6							<b>57</b>	<b>265</b>	<b>X</b>	<b>43</b>	<b>56</b>	<b>X</b>
<b>36</b>	<b>3</b>	<b>X</b>				27	230	3										<b>44</b>	<b>173</b>	<b>X</b>
<b>37</b>	<b>15</b>	<b>X</b>				28	233	3										<b>46</b>	<b>274</b>	<b>X</b>
<b>38</b>	<b>43</b>	<b>X</b>				<b>42</b>	<b>24</b>	<b>X</b>										<b>52</b>	<b>245</b>	<b>X</b>
<b>39</b>	<b>58</b>	<b>X</b>																		



EK 8 'İN DEVAMI

1 Kriteri Eksik Olanlar için 2. Kümeleme (4 Kümeli)

1. Küme			2. Küme			3. Küme			4. Küme		
C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN
1	5	4	10	74	5	29	239	7	8	37	5
2	6	4	20	178	2	30	264	7	9	41	5
3	8	4	25	214	6	33	285	7	12	77	2
4	12	4	31	267	6	34	289	7	13	83	2
6	20	4	32	278	7	35	295	7	15	92	1
7	21	5	<b>41</b>	<b>66</b>	<b>X</b>	<b>48</b>	<b>244</b>	<b>X</b>	17	101	2
11	75	1	<b>43</b>	<b>56</b>	<b>X</b>	<b>50</b>	<b>129</b>	<b>X</b>	18	127	2
14	84	1	<b>44</b>	<b>173</b>	<b>X</b>	<b>53</b>	<b>222</b>	<b>X</b>	19	149	1
16	97	1	<b>45</b>	<b>117</b>	<b>X</b>	<b>54</b>	<b>246</b>	<b>X</b>	21	192	3
<b>36</b>	<b>3</b>	<b>X</b>	<b>46</b>	<b>274</b>	<b>X</b>	<b>55</b>	<b>280</b>	<b>X</b>	22	196	6
<b>37</b>	<b>15</b>	<b>X</b>	<b>49</b>	<b>292</b>	<b>X</b>	<b>56</b>	<b>293</b>	<b>X</b>	23	197	3
<b>38</b>	<b>43</b>	<b>X</b>	<b>52</b>	<b>245</b>	<b>X</b>	<b>57</b>	<b>265</b>	<b>X</b>	24	203	3
<b>39</b>	<b>58</b>	<b>X</b>				<b>58</b>	<b>167</b>	<b>X</b>	26	220	6
<b>40</b>	<b>71</b>	<b>X</b>							27	230	3
									28	233	3
									<b>42</b>	<b>24</b>	<b>X</b>
									<b>47</b>	<b>60</b>	<b>X</b>
									<b>51</b>	<b>152</b>	<b>X</b>

EK 8 'İN DEVAMI

2 Kriteri Eksik Olanlar İçin Kümeleme

1. Küme			2. Küme			3. Küme			4. Küme			5. Küme			6. Küme			7. Küme		
C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN
1	5	4	8	37	5	13	83	2	29	239	7	11	75	1	19	149	1	32	278	7
2	6	4	9	41	5	15	92	1	30	264	7	14	84	1	20	178	2	<b>37</b>	<b>226</b>	<b>X</b>
3	8	4	10	74	5	17	101	2	33	285	7	16	97	1	21	192	3	<b>38</b>	<b>172</b>	<b>X</b>
4	12	4	12	77	2	18	127	2	34	289	7				22	196	6	<b>39</b>	<b>235</b>	<b>X</b>
6	20	4							35	295	7				23	197	3			
7	21	5													24	203	3			
<b>36</b>	<b>29</b>	<b>X</b>													25	214	6			
															26	220	6			
															27	230	3			
															28	233	3			
															31	267	6			

EK 8 'İN DEVAMI

3 Kriteri Eksik Olanlar İçin Kümeleme

1. Küme			2. Küme			3. Küme			4. Küme			5. Küme			6. Küme			7. Küme		
C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN
1	5	4	8	37	5	18	127	2	11	75	1	20	178	2	12	77	2	29	239	7
2	6	4	9	41	5	19	149	1	14	84	1	23	197	3	15	92	1	30	264	7
3	8	4	10	74	5	21	192	3	16	97	1	25	214	6				32	278	7
4	12	4	13	83	2	22	196	6				26	220	6				33	285	7
6	20	4	17	101	2	24	203	3				28	233	3				34	289	7
7	21	5				27	230	3				31	267	6				35	295	7
<b>36</b>	<b>25</b>	<b>X</b>																		

EK 8 'İN DEVAMI

4 Kriteri Eksik Olanlar İçin Kümeleme

1. Küme			2. Küme			3. Küme			4. Küme			5. Küme			6. Küme			7. Küme		
C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN
1	5	4	8	37	5	<b>36</b>	<b>260</b>	<b>X</b>	19	149	1	11	75	1	29	239	7	<b>37</b>	<b>184</b>	<b>X</b>
2	6	4	9	41	5				20	178	2	12	77	2	30	264	7			
3	8	4	10	74	5				21	192	3	14	84	1	31	267	6			
4	12	4	13	83	2				22	196	6	15	92	1	32	278	7			
6	20	4	17	101	2				23	197	3	16	97	1	33	285	7			
7	21	5	18	127	2				24	203	3				34	289	7			
									25	214	6				35	295	7			
									26	220	6									
									27	230	3									
									28	233	3									

EK 8 'İN DEVAMI

4 Kriteri Eksik Olanlar için 2. Kümeleme(4 Kümeli)

1. Küme			2. Küme			3. Küme			4. Küme		
C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN
1	5	4	13	83	2	29	239	7	11	75	1
2	6	4	17	101	2	30	264	7	12	77	2
3	8	4	18	127	2	31	267	6	14	84	1
4	12	4	19	149	1	32	278	7	15	92	1
6	20	4	20	178	2	33	285	7	16	97	1
7	21	5	21	192	3	34	289	7	<b>37</b>	<b>184</b>	<b>X</b>
8	37	5	22	196	6	35	295	7			
9	41	5	23	197	3	<b>36</b>	<b>260</b>	<b>X</b>			
10	74	5	24	203	3						
			25	214	6						
			26	220	6						
			27	230	3						
			28	233	3						

EK 8 'İN DEVAMI

5 Kriteri Eksik Olanlar İçin Kümeleme

1. Küme			2. Küme			3. Küme			4. Küme			5. Küme			6. Küme			7. Küme		
C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN
1	5	4	25	214	6	20	178	2	11	75	1	18	127	2	10	74	5	29	239	7
2	6	4	26	220	6	21	192	3	12	77	2	19	149	1	13	83	2	32	278	7
3	8	4	27	230	3	23	197	3	14	84	1	22	196	6	15	92	1	35	295	7
4	12	4	28	233	3	24	203	3	16	97	1				17	101	2			
6	20	4	30	264	7	<b>36</b>	<b>179</b>	<b>X</b>												
7	21	5	31	267	6															
8	37	5	33	285	7															
9	41	5	34	289	7															

EK 8 'İN DEVAMI

6 Kriteri Eksik Olanlar İçin Kümeleme

1. Küme			2. Küme			3. Küme			4. Küme			5. Küme			6. Küme			7. Küme		
C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN	C	ÜSS	EKN
1	5	4	10	74	5	20	178	2	8	37	5	18	127	2	31	267	6	26	220	6
2	6	4	13	83	2	21	192	3	9	41	5	19	149	1	33	285	7	27	230	3
3	8	4	14	84	1	22	196	6	11	75	1				34	289	7	28	233	3
4	12	4	15	92	1	23	197	3	12	77	2				<b>36</b>	<b>128</b>	<b>X</b>	29	239	7
6	20	4	16	97	1	24	203	3										30	264	7
7	21	5	17	101	2	25	214	6										32	278	7
																		35	295	7
																		<b>37</b>	<b>241</b>	<b>X</b>







**EK 9 “2., 25. VE 30. SORULAR İÇİN ANOVA TESTİ”**

**Oneway**

**ANOVA**

PUAN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,846	2	4,923	8,113	,001
Within Groups	21,846	36	,607		
Total	31,692	38			

**EK 10 "KONTROL SORULARI VE KONTROL EDİLEN SORULAR İÇİN T - TESTİ"**

**T-Test**

**Group Statistics**

SORU2V30		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PUAN2V30	2,00	13	2,8462	,8006	,2221
	30,00	13	3,4615	,7763	,2153

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means							95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PUAN2V30	Equal variance assumed	,318	,578	-1,990	24	,058	-,6154	,3093	-1,2537	2,3E-02
	Equal variance not assumed			-1,990	23,977	,058	-,6154	,3093	-1,2538	2,3E-02

**T-Test**

**Group Statistics**

SORU2530		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PUAN2530	25,00	13	4,0769	,7596	,2107
	30,00	13	3,4615	,7763	,2153

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means							95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PUAN2530	Equal variance assumed	1,255	,274	2,043	24	,052	,6154	,3012	-6,E-03	1,2371
	Equal variance not assumed			2,043	23,989	,052	,6154	,3012	-6,E-03	1,2371

**T-Test**

**Group Statistics**

SORU1731		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PUAN1731	17,00	13	3,8462	1,5730	,4363
	31,00	13	2,3077	1,2506	,3469

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
	PUAN1731 Equal variance assumed	3,375	,079	2,760	24	,011	1,5385	,5574	,3881
Equal variance not assumed			2,760	22,840	,011	1,5385	,5574	,3850	2,6919

**T-Test**

**Group Statistics**

	SORU9V32	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PUAN9V32	9,00	13	4,3077	,9473	,2627
	32,00	13	5,0000	,0000	,0000

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
	PUAN9V32 Equal variance assumed	85,100	,000	-2,635	24	,015	-,6923	,2627	-1,2346
Equal variance not assumed			-2,635	12,000	,022	-,6923	,2627	-1,2648	-,1198

## EK 11 “FAKTÖR 1 İÇİN 1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ”

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU1	2,4528	,9772	106,0
2.	SORU2	2,8113	,7447	106,0
3.	SORU8	4,1604	,6493	106,0
4.	SORU10	3,6887	,9598	106,0
5.	SORU11	4,4245	,6893	106,0
6.	SORU12	3,5849	,7791	106,0
7.	SORU13	2,4245	,9851	106,0
8.	SORU14	2,8585	,9303	106,0
9.	SORU15	3,6321	,9983	106,0
10.	SORU16	4,2358	,7629	106,0
11.	SORU18	4,0943	,9414	106,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	38,3679	16,0062	4,0008	11

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU1	35,9151	12,9927	,2922	,4885
SORU2	35,5566	14,4206	,1823	,5193
SORU8	34,2075	14,2422	,2739	,5015
SORU10	34,6792	13,5914	,2111	,5132
SORU11	33,9434	15,1777	,0658	,5430
SORU12	34,7830	13,6382	,3060	,4896
SORU13	35,9434	15,9968	-,1220	,6065
SORU14	35,5094	13,3380	,2653	,4972
SORU15	34,7358	12,3105	,3853	,4578
SORU16	34,1321	13,7919	,2881	,4945
SORU18	34,2736	12,7911	,3458	,4727

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0

N of Items = 11

Alpha = ,5340

## EK 12 “FAKTÖR 1 İÇİN 2. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ”

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU1	2,4528	,9772	106,0
2.	SORU2	2,8113	,7447	106,0
3.	SORU8	4,1604	,6493	106,0
4.	SORU10	3,6887	,9598	106,0
5.	SORU12	3,5849	,7791	106,0
6.	SORU14	2,8585	,9303	106,0
7.	SORU15	3,6321	,9983	106,0
8.	SORU16	4,2358	,7629	106,0
9.	SORU18	4,0943	,9414	106,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	31,5189	15,1663	3,8944	9

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU1	29,0660	12,1575	,3014	,5944
SORU2	28,7075	13,6565	,1736	,6211
SORU8	27,3585	13,4322	,2757	,6010
SORU10	27,8302	12,1614	,3113	,5914
SORU12	27,9340	12,6337	,3477	,5836
SORU14	28,6604	12,4359	,2842	,5984
SORU15	27,8868	11,4537	,4019	,5648
SORU16	27,2830	12,9287	,3018	,5941
SORU18	27,4245	12,0942	,3338	,5850

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0

N of Items = 9

Alpha = ,6214

EK 13 “FAKTÖR 2 İÇİN 1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ”

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases	
1.	SORU19	3,9434	,8710	106,0	
2.	SORU20	2,9340	1,6577	106,0	
3.	SORU21	3,8302	,9307	106,0	
4.	SORU22	3,7075	,9458	106,0	
5.	SORU23	3,8019	1,2144	106,0	
6.	SORU24	3,7642	,7503	106,0	
7.	SORU25	3,9057	,7871	106,0	
8.	SORU26	3,6226	,5929	106,0	
Statistics for SCALE		Mean 29,5094	Variance 13,5856	Std Dev 3,6859	N of Variables 8

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU19	25,5660	11,6765	,1933	,4156
SORU20	26,5755	8,3419	,2606	,3935
SORU21	25,6792	10,4676	,3739	,3408
SORU22	25,8019	11,5509	,1773	,4211
SORU23	25,7075	12,1137	-,0003	,5116
SORU24	25,7453	11,7916	,2389	,4035
SORU25	25,6038	12,0320	,1710	,4243
SORU26	25,8868	11,8156	,3480	,3842

Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0

N of Items = 8

Alpha = ,4467

## EK 14 “FAKTÖR 3 İÇİN 1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ”

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU3	3,1038	,9849	106,0
2.	SORU4	4,0566	1,0675	106,0
3.	SORU5	3,9906	1,0188	106,0
4.	SORU6	4,1226	,8586	106,0
5.	SORU7	3,7830	,8945	106,0
6.	SORU27	3,3585	1,2125	106,0
7.	SORU28	3,9434	,6146	106,0
8.	SORU29	3,4528	,6493	106,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N. of Variables
SCALE	29,8113	10,5164	3,2429	8

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU3	26,7075	10,3994	-,1343	,4953
SORU4	25,7547	7,2916	,3617	,2363
SORU5	25,8208	7,4057	,3738	,2346
SORU6	25,6887	8,5783	,2388	,3211
SORU7	26,0283	9,6468	,0125	,4224
SORU27	26,4528	7,6216	,2128	,3272
SORU28	25,8679	9,3919	,1983	,3497
SORU29	26,3585	9,7179	,0931	,3824

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0

N of Items = 8

Alpha = ,3871



## EK 15 “FAKTÖR 3 İÇİN 2. GÜVENİLİRLİK TESTİ”

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU4	4,0566	1,0675	106,0
2.	SORU5	3,9906	1,0188	106,0
3.	SORU6	4,1226	,8586	106,0
4.	SORU7	3,7830	,8945	106,0
5.	SORU28	3,9434	,6146	106,0
6.	SORU29	3,4528	,6493	106,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	23,3491	7,6199	2,7604	6

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU4	19,2925	4,2660	,5021	,2612
SORU5	19,3585	4,4988	,4820	,2841
SORU6	19,2264	5,9482	,2231	,4563
SORU7	19,5660	6,6670	,0331	,5536
SORU28	19,4057	6,6053	,2016	,4672
SORU29	19,8962	7,0082	,0553	,5200

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0

N of Items = 6

Alpha = ,4891

**EK 16 “FAKTÖR 3 İÇİN 3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ”**

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

**R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )**

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU4	4,0566	1,0675	106,0
2.	SORU5	3,9906	1,0188	106,0
3.	SORU6	4,1226	,8586	106,0
4.	SORU28	3,9434	,6146	106,0
Statistics for SCALE		Mean 16,1132	Variance 5,9490	Std Dev 2,4391
				N of Variables 4

**Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU4	12,0566	2,8158	,5564	,3531
SORU5	12,1226	2,8896	,5836	,3297
SORU6	11,9906	4,3713	,2341	,6231
SORU28	12,1698	5,1137	,1646	,6450

**Reliability Coefficients**

N of Cases = 106,0                      N of Items = 4  
Alpha = ,5954



EK 18 “3 FAKTÖR 1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ”

Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU8	4,1604	,6493	106,0
2.	SORU10	3,6887	,9598	106,0
3.	SORU12	3,5849	,7791	106,0
4.	SORU14	2,8585	,9303	106,0
5.	SORU15	3,6321	,9983	106,0
6.	SORU16	4,2358	,7629	106,0
7.	SORU18	4,0943	,9414	106,0
8.	SORU1	2,4528	,9772	106,0
9.	SORU2	2,8113	,7447	106,0
10.	SORU19	3,9434	,8710	106,0
11.	SORU20	2,9340	1,6577	106,0
12.	SORU21	3,8302	,9307	106,0
13.	SORU22	3,7075	,9458	106,0
14.	SORU23	3,8019	1,2144	106,0
15.	SORU24	3,7642	,7503	106,0
16.	SORU25	3,9057	,7871	106,0
17.	SORU26	3,6226	,5929	106,0
18.	SORU4	4,0566	1,0675	106,0
19.	SORU5	3,9906	1,0188	106,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	69,0755	46,9847	6,8545	19

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU8	64,9151	44,5546	,2317	,6591
SORU10	65,3868	42,9442	,2480	,6564
SORU12	65,4906	43,3380	,2963	,6524
SORU14	66,2170	44,1906	,1559	,6664
SORU15	65,4434	41,5444	,3453	,6448
SORU16	64,8396	42,6502	,3766	,6452
SORU18	64,9811	40,0949	,5036	,6269
SORU1	66,6226	43,4753	,1982	,6621
SORU2	66,2642	45,0724	,1358	,6668
SORU19	65,1321	42,2872	,3477	,6461
SORU20	66,1415	38,1226	,2987	,6562
SORU21	65,2453	42,1869	,3252	,6478
SORU22	65,3679	44,1395	,1552	,6666
SORU23	65,2736	47,0768	-,0940	,7042
SORU24	65,3113	42,9593	,3521	,6477

SORU25	65,1698	45,3423	,0965	,6706
SORU26	65,4528	43,6978	,3745	,6495
SORU4	65,0189	41,8473	,2895	,6514
SORU5	65,0849	40,4594	,4234	,6347

Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0

N of Items = 19

Alpha = ,6682

EK 19 “3 FAKTÖR 2. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ”

Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU8	4,1604	,6493	106,0
2.	SORU10	3,6887	,9598	106,0
3.	SORU12	3,5849	,7791	106,0
4.	SORU14	2,8585	,9303	106,0
5.	SORU15	3,6321	,9983	106,0
6.	SORU16	4,2358	,7629	106,0
7.	SORU18	4,0943	,9414	106,0
8.	SORU1	2,4528	,9772	106,0
9.	SORU2	2,8113	,7447	106,0
10.	SORU19	3,9434	,8710	106,0
11.	SORU20	2,9340	1,6577	106,0
12.	SORU21	3,8302	,9307	106,0
13.	SORU22	3,7075	,9458	106,0
14.	SORU24	3,7642	,7503	106,0
15.	SORU26	3,6226	,5929	106,0
16.	SORU4	4,0566	1,0675	106,0
17.	SORU5	3,9906	1,0188	106,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	61,3679	45,6252	6,7546	17

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU8	57,2075	43,1184	,2445	,7023
SORU10	57,6792	41,3819	,2690	,6999
SORU12	57,7830	41,6763	,3322	,6945
SORU14	58,5094	42,3475	,1992	,7069
SORU15	57,7358	39,6438	,3965	,6859
SORU16	57,1321	41,7348	,3357	,6944
SORU18	57,2736	38,8292	,5037	,6749
SORU1	58,9151	41,8118	,2262	,7046
SORU2	58,5566	43,8682	,1219	,7118
SORU19	57,4245	40,9704	,3494	,6920
SORU20	58,4340	36,3242	,3280	,7025
SORU21	57,5377	41,3938	,2810	,6986
SORU22	57,6604	42,8740	,1499	,7120
SORU24	57,6038	41,7463	,3420	,6940
SORU26	57,7453	42,4774	,3619	,6951
SORU4	57,3113	40,3498	,3050	,6963
SORU5	57,3774	38,9801	,4408	,6805

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0

N of Items = 17

Alpha = ,7097

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU8	4,1604	,6493	106,0
2.	SORU10	3,6887	,9598	106,0
3.	SORU12	3,5849	,7791	106,0
4.	SORU14	2,8585	,9303	106,0
5.	SORU15	3,6321	,9983	106,0
6.	SORU16	4,2358	,7629	106,0
7.	SORU18	4,0943	,9414	106,0
8.	SORU1	2,4528	,9772	106,0
9.	SORU2	2,8113	,7447	106,0
10.	SORU19	3,9434	,8710	106,0
11.	SORU20	2,9340	1,6577	106,0
12.	SORU21	3,8302	,9307	106,0
13.	SORU24	3,7642	,7503	106,0
14.	SORU26	3,6226	,5929	106,0
15.	SORU4	4,0566	1,0675	106,0
16.	SORU5	3,9906	1,0188	106,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	57,6604	42,8740	6,5478	16

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU8	53,5000	40,3286	,2575	,7039
SORU10	53,9717	38,5992	,2812	,7013
SORU12	54,0755	38,9466	,3415	,6960
SORU14	54,8019	39,3223	,2302	,7066
SORU15	54,0283	37,0182	,4000	,6877
SORU16	53,4245	39,0466	,3404	,6963
SORU18	53,5660	36,4194	,4901	,6781
SORU1	55,2075	39,2518	,2178	,7084
SORU2	54,8491	41,1960	,1175	,7151
SORU19	53,7170	38,4525	,3391	,6954
SORU20	54,7264	34,1625	,3077	,7106
SORU21	53,8302	39,0376	,2554	,7040
SORU24	53,8962	38,8748	,3673	,6941
SORU26	54,0377	39,6748	,3813	,6960
SORU4	53,6038	37,7082	,3071	,6988
SORU5	53,6698	36,4518	,4377	,6830

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0

N of Items = 16

Alpha = ,7120



## EK 20 “3 FAKTÖR 3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ”

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU8	4,1604	,6493	106,0
2.	SORU10	3,6887	,9598	106,0
3.	SORU12	3,5849	,7791	106,0
4.	SORU14	2,8585	,9303	106,0
5.	SORU15	3,6321	,9983	106,0
6.	SORU16	4,2358	,7629	106,0
7.	SORU18	4,0943	,9414	106,0
8.	SORU1	2,4528	,9772	106,0
9.	SORU19	3,9434	,8710	106,0
10.	SORU20	2,9340	1,6577	106,0
11.	SORU21	3,8302	,9307	106,0
12.	SORU24	3,7642	,7503	106,0
13.	SORU26	3,6226	,5929	106,0
14.	SORU4	4,0566	1,0675	106,0
15.	SORU5	3,9906	1,0188	106,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	54,8491	41,1960	6,4184	15

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU8	50,6887	38,8069	,2432	,7084
SORU10	51,1604	37,0693	,2743	,7057
SORU12	51,2642	37,3010	,3455	,6989
SORU14	51,9906	37,7047	,2298	,7103
SORU15	51,2170	35,5620	,3895	,6922
SORU16	50,6132	37,3252	,3528	,6984
SORU18	50,7547	34,7583	,5001	,6799
SORU1	52,3962	37,9367	,1914	,7151
SORU19	50,9057	36,8863	,3356	,6991
SORU20	51,9151	32,1927	,3325	,7106
SORU21	51,0189	37,3520	,2618	,7069
SORU24	51,0849	37,2213	,3727	,6968
SORU26	51,2264	38,1197	,3722	,6998
SORU4	50,7925	36,1470	,3046	,7027
SORU5	50,8585	34,8655	,4399	,6858

#### R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0  
Alpha = ,7151

N of Items = 15

**EK 21 "KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR İÇİN FAKTÖR ANALİZİ"**

**Factor Analysis**

**Communalities**

	Initial	Extraction
SORU1	1,000	,653
SORU8	1,000	,255
SORU10	1,000	,298
SORU12	1,000	,665
SORU14	1,000	,573
SORU15	1,000	,629
SORU16	1,000	,705
SORU18	1,000	,648

Extraction Method: Principal Component Analysis:

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,227	27,831	27,831	2,227	27,831	27,831	1,633	20,418	20,418
2	1,145	14,310	42,141	1,145	14,310	42,141	1,457	18,208	38,626
3	1,055	13,183	55,324	1,055	13,183	55,324	1,336	16,698	55,324
4	,922	11,520	66,844						
5	,808	10,099	76,942						
6	,709	8,858	85,800						
7	,578	7,219	93,019						
8	,558	6,981	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
SORU1	,429	,592	,344
SORU8	,445	-,223	-9,E-02
SORU10	,517	-,141	-,100
SORU12	,589	-,180	,535
SORU14	,461	,592	9,8E-02
SORU15	,595	,217	-,477
SORU16	,571	-,527	,319
SORU18	,580	-,134	-,542

Extraction Method: Principal Component Analysis:

a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix <sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
SORU1	1,010E-02	,139	,796
SORU8	,393	,316	-2,E-02
SORU10	,446	,306	7,1E-02
SORU12	5,019E-02	,764	,280
SORU14	,207	4,4E-03	,728
SORU15	,738	-8,E-02	,280
SORU16	,219	,806	-9,E-02
SORU18	,802	6,2E-02	-4,E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	,702	,566	,431
2	-,082	-,537	,839
3	-,707	,625	,331

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.



Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	11,4151	4,2832	2,0696	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU10	7,7264	2,5816	,2530	,5413
SORU15	7,7830	2,1334	,3954	,3056
SORU18	7,3208	2,3723	,3533	,3831

Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0                      N of Items = 3  
Alpha = ,5180

KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULARIN FAKTÖR 1 İÇİN 3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

	Mean	Std Dev	Cases
1. SORU15	3,6321	,9983	106,0
2. SORU18	4,0943	,9414	106,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7,7264	2,5816	1,6067	2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU15	4,0943	,8863	,3717	.
SORU18	3,6321	,9967	,3717	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0                      N of Items = 2  
Alpha = ,5413

**EK 23 "KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULARIN FAKTÖR 2 İÇİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ"**

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU12	3,5849	,7791	106,0
2.	SORU16	4,2358	,7629	106,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7,8208	1,6533	1,2858	2

**Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU12	4,2358	,5819	,3906	.
SORU16	3,5849	,6070	,3906	.

**Reliability Coefficients**

N of Cases = 106,0                      N of Items = 2  
 Alpha = ,5617



**EK 25 "YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR İÇİN FAKTÖR ANALİZİ"**

**Factor Analysis**

**Communalities**

	Initial	Extraction
SORU19	1,000	,559
SORU20	1,000	,648
SORU21	1,000	,271
SORU24	1,000	,806
SORU26	1,000	,783

Extraction Method: Principal Component Analysis

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,908	38,151	38,151	1,908	38,151	38,151	1,736	34,714	34,714
2	1,160	23,193	61,344	1,160	23,193	61,344	1,332	26,630	61,344
3	,967	19,342	80,686						
4	,633	12,661	93,348						
5	,333	6,652	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix <sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
SORU19	,272	,697
SORU20	,538	,599
SORU21	,491	,172
SORU24	,782	-,442
SORU26	,832	-,302

Extraction Method: Principal Component Analysis:

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix <sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
SORU19	-1,E-01	,742
SORU20	,185	,783
SORU21	,349	,387
SORU24	,898	-1,E-02
SORU26	,875	,134

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.



**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	,878	,479
2	-,479	,878

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.  
Rotation Method: Quartimax  
with Kaiser Normalization.

**EK 26 "YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULARDA FAKTÖR 1 İÇİN 1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ"**

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

**R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )**

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU24	3,7642	,7503	106,0
2.	SORU26	3,6226	,5929	106,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7,3868	1,4966	1,2234	2

**Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU24	3,6226	,3515	,6545	.
SORU26	3,7642	,5629	,6545	.

**Reliability Coefficients**

N of Cases = 106,0

N of Items = 2

Alpha = ,7781



**EK 28 "ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE İLİŞKİN SORULAR İÇİN  
FAKTÖR ANALİZİ"**

**Factor Analysis**

**Communalities**

	Initial	Extraction
SORU4	1,000	,820
SORU5	1,000	,820

Extraction Method: Principal Component Analysis

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,640	81,986	81,986	1,640	81,986	81,986
2	,360	18,014	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix** <sup>a</sup>

	Component
	1
SORU4	,905
SORU5	,905

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix** <sup>a</sup>

a. Only one component was extracted.  
The solution cannot be rotated.







SCALE	8,0472	3,5692	1,8892	2
-------	--------	--------	--------	---

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU4	3,9906	1,0380	,6397	.
SORU5	4,0566	1,1396	,6397	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0

N of Items = 2

Alpha = ,7798



**EK 30 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLARI"**

**Frequencies**

**Statistics**

		SORU1	SORU12	SORU14	SORU15	SORU16	SORU18
N	Valid	106	106	106	106	106	106
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,4528	3,5849	2,8585	3,6321	4,2358	4,0943
Median		2,5000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00
Std. Deviation		,9772	,7791	,9303	,9983	,7629	,9414
Variance		,9549	,6070	,8655	,9967	,5819	,8863
Range		4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

**Frequency Table**

**SORU1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	20	18,9	18,9	18,9
	2,00	33	31,1	31,1	50,0
	3,00	40	37,7	37,7	87,7
	4,00	11	10,4	10,4	98,1
	5,00	2	1,9	1,9	100,0
Total		106	100,0	100,0	

**SORU12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,9	,9	,9
	2,00	6	5,7	5,7	6,6
	3,00	39	36,8	36,8	43,4
	4,00	50	47,2	47,2	90,6
	5,00	10	9,4	9,4	100,0
Total		106	100,0	100,0	

**SORU14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	4,7	4,7	4,7
	2,00	34	32,1	32,1	36,8
	3,00	43	40,6	40,6	77,4
	4,00	19	17,9	17,9	95,3
	5,00	5	4,7	4,7	100,0
Total		106	100,0	100,0	

**SORU15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	2,8	2,8	2,8
2,00	11	10,4	10,4	13,2
3,00	28	26,4	26,4	39,6
4,00	44	41,5	41,5	81,1
5,00	20	18,9	18,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

**SORU16**

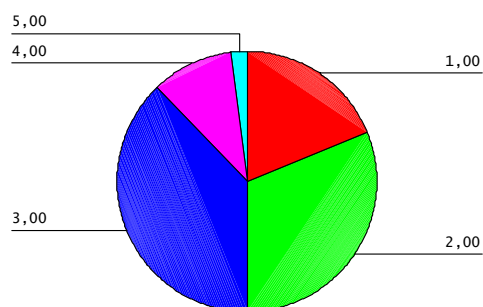
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	,9	,9	,9
3,00	18	17,0	17,0	17,9
4,00	42	39,6	39,6	57,5
5,00	45	42,5	42,5	100,0
Total	106	100,0	100,0	

**SORU18**

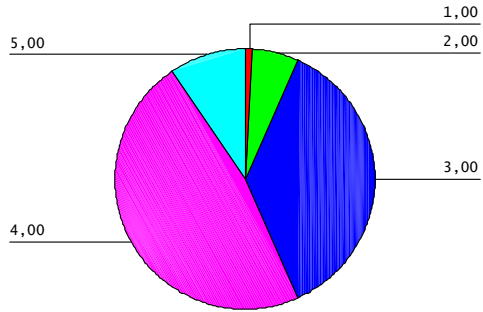
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	4,7	4,7	4,7
3,00	12	11,3	11,3	16,0
4,00	52	49,1	49,1	65,1
5,00	37	34,9	34,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

**Pie Chart**

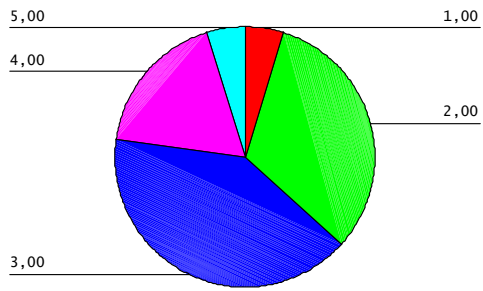
**SORU1**



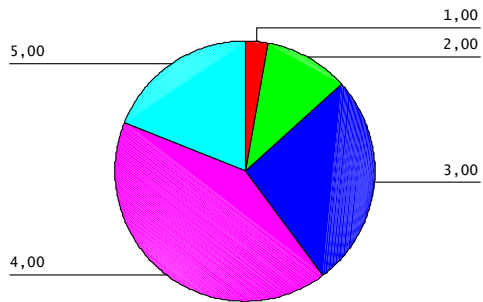
SORU12



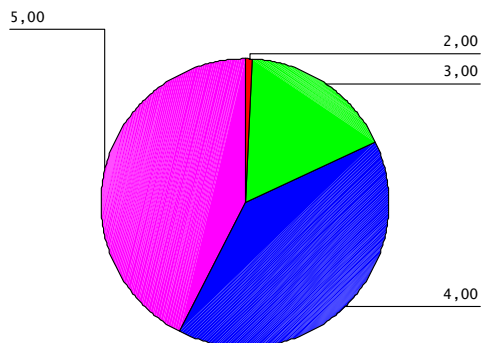
SORU14



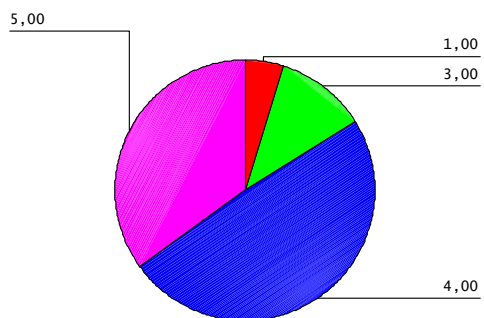
SORU15



SORU16



SORU18



**EK 31 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLARI"**

**Frequency Table**

**Statistics**

		SORU19	SORU20	SORU21	SORU24	SORU26
N	Valid	106	106	106	106	106
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,9434	2,9340	3,8302	3,7642	3,6226
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	1,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,8710	1,6577	,9307	,7503	,5929
Variance		,7587	2,7480	,8661	,5629	,3515
Range		4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

**Frequencies**

**SORU19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,9	1,9	1,9
2,00	4	3,8	3,8	5,7
3,00	19	17,9	17,9	23,6
4,00	54	50,9	50,9	74,5
5,00	27	25,5	25,5	100,0
Total	106	100,0	100,0	

**SORU20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	42	39,6	39,6	39,6
2,00	1	,9	,9	40,6
3,00	6	5,7	5,7	46,2
4,00	36	34,0	34,0	80,2
5,00	21	19,8	19,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

**SORU21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,9	,9	,9
2,00	6	5,7	5,7	6,6
3,00	32	30,2	30,2	36,8
4,00	38	35,8	35,8	72,6
5,00	29	27,4	27,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

**SORU24**

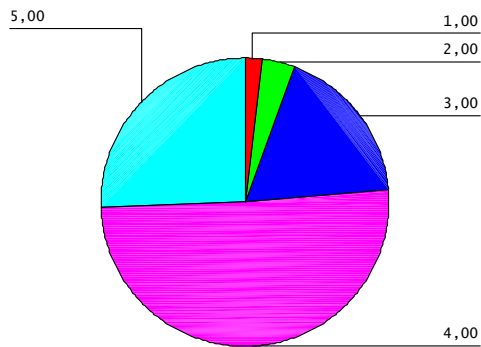
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	4	3,8	3,8	3,8
3,00	33	31,1	31,1	34,9
4,00	53	50,0	50,0	84,9
5,00	16	15,1	15,1	100,0
Total	106	100,0	100,0	

**SORU26**

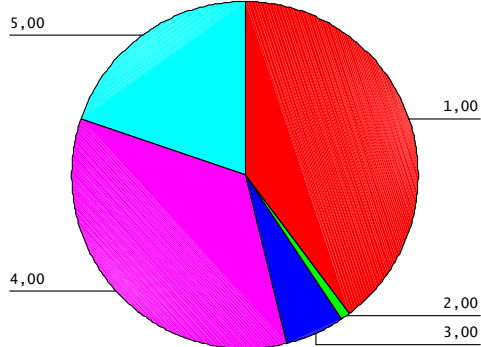
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	,9	,9	,9
3,00	43	40,6	40,6	41,5
4,00	57	53,8	53,8	95,3
5,00	5	4,7	4,7	100,0
Total	106	100,0	100,0	

**Pie Chart**

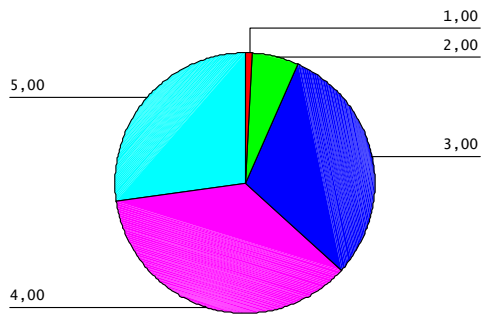
**SORU19**



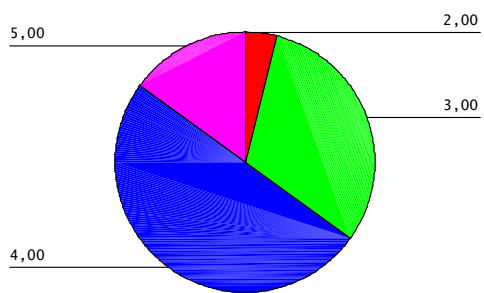
**SORU20**



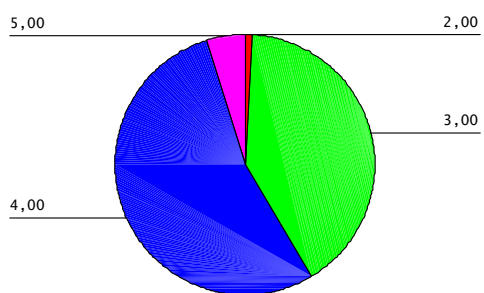
SORU21



SORU24



SORU26



**EK 32 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLARI"**

**Frequencies**

**Statistics**

		SORU4	SORU5
N	Valid	106	106
	Missing	0	0
Mean		4,0566	3,9906
Median		4,0000	4,0000
Mode		5,00	4,00
Std. Deviation		1,0675	1,0188
Variance		1,1396	1,0380
Range		4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00

**Frequency Table**

**SORU4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	3,8	3,8	3,8
2,00	7	6,6	6,6	10,4
3,00	12	11,3	11,3	21,7
4,00	39	36,8	36,8	58,5
5,00	44	41,5	41,5	100,0
Total	106	100,0	100,0	

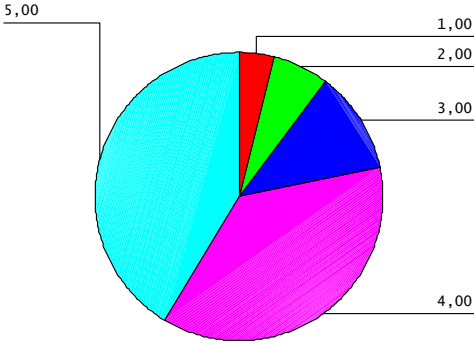
**SORU5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	3,8	3,8	3,8
2,00	6	5,7	5,7	9,4
3,00	13	12,3	12,3	21,7
4,00	47	44,3	44,3	66,0
5,00	36	34,0	34,0	100,0
Total	106	100,0	100,0	

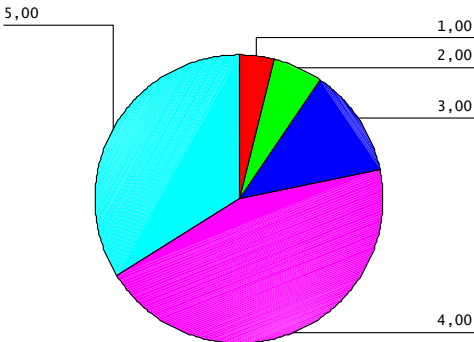


**Pie Chart**

SORU4



SORU5



**EK 33 "TÜRK UYRUKLU ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE YABANCI UYRUKLU ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN ANOVA TESTİ"**

**Oneway**

**ANOVA**

SORU19

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	61,929	4	15,482	14,800	,000
Within Groups	523,030	500	1,046		
Total	584,958	504			

**EK 34 "TÜRK UYRUKLU ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE YABANCI UYRUKLU ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN T - TESTİ"**

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU1	1,00	5	1,8000	,8367	,3742
	2,00	101	2,4851	,9758	9,710E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU1	Equal variance assumed	,646	,423	-1,540	104	,127	-,6851	,4448	-1,5672	,1969
	Equal variance not assumed			-1,772	4,556	,142	-,6851	,3866	-1,7087	,3384

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU12	1,00	5	2,8000	1,3038	,5831
	2,00	101	3,6238	,7328	7,292E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU12	Equal variance assumed	5,552	,020	-2,357	104	,020	-,8238	,3494	-1,5167	-,1308
	Equal variance not assumed			-1,402	4,126	,232	-,8238	,5876	-2,4358	,7883

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00003	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU14	1,00	5	3,2000	,4472	,2000
	2,00	101	2,8416	,9459	9,412E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU14	Equal variance assumed	2,754	,100	,840	104	,403	,3584	,4268	-,4880	1,2048
	Equal variance not assumed			1,622	5,956	,156	,3584	,2210	-,1834	,9002

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00004	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU15	1,00	5	2,6000	1,5166	,6782
	2,00	101	3,6832	,9480	9,432E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU15	Equal variance assumed	1,842	,178	-2,422	104	,017	-1,0832	,4471	-1,9699	-,1965
	Equal variance not assumed			-1,582	4,156	,186	-1,0832	,6848	-2,9565	,7902

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00005	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU16	1,00	5	3,8000	1,3038	,5831
	2,00	101	4,2574	,7301	7,265E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU16	Equal variance assumed	5,751	,018	-1,313	104	,192	-,4574	,3483	-1,1481	,2333
	Equal variance not assumed			-,778	4,125	,479	-,4574	,5876	-2,0695	1,1547

## T-Test

### Group Statistics

	VAR00006	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU18	1,00	5	4,2000	,8367	,3742
	2,00	101	4,0891	,9497	9,450E-02

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU18	Equal variance assumed	,001	,978	,256	104	,798	,1109	,4332	-,7482	,9700
	Equal variance not assumed			,287	4,526	,787	,1109	,3859	-,9132	1,1350

**EK 35 "TÜRK UYRUKLU ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE YABANCI UYRUKLU ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN ANOVA TESTİ"**

**Oneway**

**ANOVA**

SORU19

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,840	4	1,960	1,441	,257
within Groups	27,200	20	1,360		
Total	35,040	24			

**EK 36 "TÜRK UYRUKLU ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE YABANCI UYRUKLU ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN T - TESTİ"**

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU19	1,00	5	3,4000	,8944	,4000
	2,00	101	3,9703	,8655	8,612E-02

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU19	Equal variance assumed	,232	,631	-1,436	104	,154	-,5703	,3971	-1,3577	,2171
	Equal variance not assumed			-1,394	4,379	,230	-,5703	,4092	-1,6686	,5280

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU20	1,00	5	2,2000	1,6432	,7348
	2,00	101	2,9703	1,6580	,1650

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU20	Equal variance assumed	,142	,707	-1,014	104	,313	-,7703	,7594	-2,2762	,7356
	Equal variance not assumed			-1,023	4,413	,359	-,7703	,7531	-2,7864	1,2458

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00003	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU21	1,00	5	3,6000	1,5166	,6782
	2,00	101	3,8416	,9026	8,981E-02

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU21	Equal variance assumed	5,276	,024	-,565	104	,573	-,2416	,4278	-1,0899	,6067
	Equal variance not assumed			-,353	4,141	,741	-,2416	,6842	-2,1158	1,6326

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00004	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU24	1,00	5	3,8000	,8367	,3742
	2,00	101	3,7624	,7503	7,466E-02

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU24	Equal variance assumed	,026	,871	,109	104	,913	3,762E-02	,3454	-,6472	,7225
	Equal variance not assumed			,099	4,325	,926	3,762E-02	,3815	-,9911	1,0663

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00005	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU26	1,00	5	3,4000	,5477	,2449
	2,00	101	3,6337	,5954	5,924E-02

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU26	Equal variance assumed	,219	,641	-,859	104	,392	-,2337	,2720	-,7730	,3056
	Equal variance not assumed			-,927	4,481	,401	-,2337	,2520	-,9047	,4374



**EK 37 "TÜRK UYRUKLU ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE YABANCI UYRUKLU ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN T - TESTİ"**

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU4	1,00	5	4,4000	1,3416	,6000
	2,00	101	4,0396	1,0576	,1052

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU4	Equal variance assumed	,351	,555	,735	104	,464	,3604	,4902	-,6116	1,3324
	Equal variance not assumed			,592	4,250	,584	,3604	,6092	-1,2924	2,0132

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU5	1,00	5	3,8000	,8367	,3742
	2,00	101	4,0000	1,0296	,1024

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU5	Equal variance assumed	,024	,877	-,427	104	,670	-,2000	,4686	-1,1293	,7293
	Equal variance not assumed			-,516	4,621	,630	-,2000	,3879	-1,2223	,8223

**EK 38 "KAMU SEKTÖRÜNDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE ÖZEL SEKTÖRDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN T - TESTİ"**

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00014	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU1	1,00	7	2,8571	,8997	,3401
	2,00	78	2,3590	1,0061	,1139

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU1	Equal variances assumed	1,999	,161	1,264	83	,210	,4982	,3941	-,2857	1,2820
	Equal variances not assumed			1,389	7,415	,205	,4982	,3586	-,3404	1,3367

**T-Test**

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU12	Equal variances assumed	1,070	,304	1,229	83	,223	,3700	,3011	-,2290	,9689
	Equal variances not assumed			1,346	7,403	,218	,3700	,2750	-,2731	1,0130

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00025	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU14	1,00	7	2,1429	1,0690	,4041
	2,00	78	2,8846	,8970	,1016

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU14	Equal variances assumed	,160	,690	-2,065	83	,042	-,7418	,3593	-1,4563	-3,E-02
	Equal variances not assumed			-1,780	6,780	,120	-,7418	,4166	-1,7334	,2499

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00018	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU15	1,00	7	3,8571	,6901	,2608
	2,00	78	3,6795	,9999	,1132

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU15	Equal variance assumed	2,092	,152	,459	83	,647	,1777	,3870	-,5920	,9474
	Equal variance not assumed			,625	8,451	,549	,1777	,2843	-,4720	,8273

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00020	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU16	1,00	7	4,4286	,5345	,2020
	2,00	78	4,1923	,7905	8,951E-02

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU16	Equal variance assumed	1,148	,287	,773	83	,442	,2363	,3057	-,3718	,8443
	Equal variance not assumed			1,069	8,561	,314	,2363	,2210	-,2675	,7401

## T-Test

### Group Statistics

	VAR00019	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU18	1,00	7	4,4286	,5345	,2020
	2,00	78	4,0128	1,0128	,1147

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU18	Equal variance assumed	,228	,634	1,069	83	,288	,4158	,3891	-,3581	1,1896
	Equal variance not assumed			1,790	10,405	,103	,4158	,2323	-1,E-01	,9306

**EK 39 "KAMU SEKTÖRÜNDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE ÖZEL SEKTÖRDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN T - TESTİ"**

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00021	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU19	1,00	7	4,2857	,9512	,3595
	2,00	78	3,8846	,8970	,1016

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU19	Equal variance assumed	,569	,453	1,128	83	,262	,4011	,3555	-,3060	1,1082
	Equal variance not assumed			1,074	6,993	,319	,4011	,3736	-,4825	1,2847

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00022	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU20	1,00	7	4,0000	1,4142	,5345
	2,00	78	2,9231	1,6178	,1832

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU20	Equal variance assumed	6,905	,010	1,702	83	,093	1,0769	,6329	-,1818	2,3357
	Equal variance not assumed			1,906	7,484	,096	1,0769	,5650	-,2419	2,3957

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00023	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU21	1,00	7	4,1429	,6901	,2608
	2,00	78	3,7051	,9412	,1066

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
SORU21 Equal variance assumed	2,446	,122	1,199	83	,234	,4377	,3651	-,2885	1,1639
Equal variance not assumed			1,554	8,153	,158	,4377	,2818	-,2099	1,0853

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00024	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU24	1,00	7	3,8571	,3780	,1429
	2,00	78	3,6923	,7946	8,997E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
SORU24 Equal variance assumed	6,914	,010	,541	83	,590	,1648	,3046	-,4410	,7707
Equal variance not assumed			,976	11,562	,349	,1648	,1688	-,2046	,5342

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00026	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU26	1,00	7	3,8571	,3780	,1429
	2,00	78	3,6026	,6103	6,910E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
SORU26 Equal variance assumed	9,180	,003	1,082	83	,283	,2546	,2354	-,2136	,7227
Equal variance not assumed			1,604	9,097	,143	,2546	,1587	-,1038	,6130

**EK 40 "KAMU SEKTÖRÜNDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE ÖZEL SEKTÖRDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN T - TESTİ"**

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00015	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU4	1,00	7	4,2857	1,1127	,4206
	2,00	78	4,0641	1,0487	,1187

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
SORU4	Equal variance assumed	,030	,863	,533	83	,595	,2216	,4156	-,6051	1,0483
	Equal variance not assumed			,507	6,991	,628	,2216	,4370	-,8120	1,2552

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00016	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU5	1,00	7	4,7143	,4880	,1844
	2,00	78	3,8718	1,0365	,1174

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
SORU5	Equal variance assumed	1,662	,201	2,121	83	,037	,8425	,3973	5,2E-02	1,6327
	Equal variance not assumed			3,854	11,693	,002	,8425	,2186	,3648	1,3202

**EK 41 "KOBİ 'LERDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE DAHA BÜYÜK  
ÖLÇEKLİ FİRMALARDA GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL  
ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN T - TESTİ"**

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU1	1,00	11	2,6364	,8090	,2439
	2,00	95	2,4316	,9963	,1022

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU1	Equal variance assumed	,926	,338	,656	104	,513	,2048	,3121	-,4141	,8236
	Equal variance not assumed			,774	13,775	,452	,2048	,2645	-,3634	,7729

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00008	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU12	1,00	11	3,5455	,6876	,2073
	2,00	95	3,5895	,7922	8,128E-02

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU12	Equal variance assumed	,473	,493	-,177	104	,860	4,4019E-02	,2493	-,5384	,4503
	Equal variance not assumed			-,198	13,277	,846	4,4019E-02	,2227	-,5240	,4360

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00010	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU14	1,00	11	3,0000	,8944	,2697
	2,00	95	2,8421	,9376	9,619E-02



**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU14	Equal variance assumed	1,154	,285	,531	104	,597	,1579	,2973	-,4317	,7475
	Equal variance not assumed			,551	12,685	,591	,1579	,2863	-,4622	,7780

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00012	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU15	1,00	11	3,6364	,6742	,2033
	2,00	95	3,6316	1,0320	,1059

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU15	Equal variance assumed	2,333	,130	,015	104	,988	4,785E-03	,3195	-,6288	,6383
	Equal variance not assumed			,021	16,036	,984	4,785E-03	,2292	-,4810	,4906

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00014	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU16	1,00	11	4,0000	,6325	,1907
	2,00	95	4,2632	,7747	7,949E-02

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU16	Equal variance assumed	5,652	,019	-1,084	104	,281	-,2632	,2428	-,7446	,2182
	Equal variance not assumed			-1,274	13,733	,224	-,2632	,2066	-,7071	,1808

## T-Test

### Group Statistics

	VAR00016	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU18	1,00	11	4,0909	,7006	,2113
	2,00	95	4,0947	,9684	9,935E-02

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU18	Equal variance assumed	,470	,494	-,013	104	,990	3,8278E-03	,3013	-,6013	,5936
	Equal variance not assumed			-,016	14,836	,987	3,8278E-03	,2335	-,5019	,4942

**EK 42 "KOBİ 'LERDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN T - TESTİ"**

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00018	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU19	1,00	11	3,9091	,8312	,2506
	2,00	95	3,9474	,8797	9,025E-02

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU19	Equal variance assumed	,133	,716	-,137	104	,891	3,8278E-02	,2787	-,5910	,5144
	Equal variance not assumed			-,144	12,739	,888	3,8278E-02	,2664	-,6149	,5384

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00020	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU20	1,00	11	2,4545	1,5076	,4545
	2,00	95	2,9895	1,6727	,1716

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU20	Equal variance assumed	1,964	,164	-1,013	104	,313	-,5349	,5279	-1,5818	,5119
	Equal variance not assumed			-1,101	13,026	,291	-,5349	,4859	-1,5844	,5145

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00022	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU21	1,00	11	3,3636	,9244	,2787
	2,00	95	3,8842	,9210	9,449E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
SORU21 Equal variance assumed	,013	,908	-1,774	104	,079	-,5206	,2934	-1,1024	6,1E-02
Equal variance not assumed			-1,769	12,413	,101	-,5206	,2943	-1,1594	,1183

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00024	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU24	1,00	11	3,4545	,8202	,2473
	2,00	95	3,8000	,7380	7,572E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
SORU24 Equal variance assumed	,431	,513	-1,453	104	,149	-,3455	,2377	-,8168	,1259
Equal variance not assumed			-1,336	11,952	,207	-,3455	,2586	-,9092	,2183

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00026	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU26	1,00	11	3,3636	,5045	,1521
	2,00	95	3,6526	,5973	6,128E-02

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
SORU26 Equal variance assumed	,641	,425	-1,541	104	,126	-,2890	,1876	-,6610	8,3E-02
Equal variance not assumed			-1,762	13,471	,101	-,2890	,1640	-,6420	6,4E-02

**EK 43 "KOBİ 'LERDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN T - TESTİ"**

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00004	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU4	1,00	11	4,3636	,6742	,2033
	2,00	95	4,0211	1,1011	,1130

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU4	Equal variance assumed	,973	,326	1,008	104	,316	,3426	,3400	-,3316	1,0168
	Equal variance not assumed			1,473	16,958	,159	,3426	,2326	-,1482	,8333

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00006	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU5	1,00	11	4,2727	,6467	,1950
	2,00	95	3,9579	1,0510	,1078

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU5	Equal variance assumed	,847	,360	,970	104	,334	,3148	,3246	-,3288	,9585
	Equal variance not assumed			1,413	16,884	,176	,3148	,2228	-,1555	,7852

**EK 44 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİ İLE ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ"**

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU5 <sup>a</sup> , SORU4 <sup>a</sup>	,	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent variable: SORU1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,046 <sup>a</sup>	,002	-,017	,9856	,002	,110	2	103	,896

- a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4  
b. Dependent Variable: SORU1

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,214	2	,107	,110	,896 <sup>a</sup>
	Residual	100,051	103	,971		
	Total	100,264	105			

- a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4  
b. Dependent Variable: SORU1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial
		1	(Constant)	2,581			,421		6,130	,000	1,746
	SORU4	-5,E-02	,117	-,057	-,444	,658	-,285	,180	-,043	-,044	-,044
	SORU5	2,1E-02	,123	,022	,169	,867	-,223	,264	-,015	,017	,017

- a. Dependent Variable: SORU1

**Residuals Statistics <sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,3832	2,6328	2,4528	4,510E-02	106
Std. Predicted Value	-1,544	3,992	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	9,6E-02	,4580	,1541	6,150E-02	106
Adjusted Predicted Value	2,2560	2,6161	2,4492	5,116E-02	106
Residual	-1,5080	2,5961	-5,E-17	,9761	106
Std. Residual	-1,530	2,634	,000	,990	106
Stud. Residual	-1,550	2,663	,002	1,005	106
Deleted Residual	-1,5474	2,7440	3,6E-03	1,0045	106
Stud. Deleted Residual	-1,561	2,747	,003	1,013	106
Mahal. Distance	,006	21,683	1,981	2,980	106
Cook's Distance	,001	,277	,010	,028	106
Centered Leverage Value	,000	,207	,019	,028	106

a. Dependent Variable: SORU1

**Regression**

**Variables Entered/Removed <sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU5 <sup>a</sup> , SORU4	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: SORU12

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,098 <sup>a</sup>	,010	-,010	,7828	,010	,500	2	103	,608

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU12

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,612	2	,306	,500	,608 <sup>a</sup>
	Residual	63,123	103	,613		
	Total	63,736	105			

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU12

**Coefficients <sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,569	,334		10,671	,000	2,906	4,233			
	SORU4	-8,E-02	,093	-,115	-,898	,371	-,268	,101	-,040	-,088	-,088
	SORU5	8,9E-02	,098	,116	,912	,364	-,105	,282	,043	,089	,089

a. Dependent Variable: SORU12

**Casewise Diagnostics <sup>a</sup>**

Case Number	Std. Residual	SORU12
54	-3,409	1,00

a. Dependent Variable: SORU12

**Residuals Statistics <sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,4073	3,9303	3,5849	7,637E-02	106
Std. Predicted Value	-2,326	4,523	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	7,6E-02	,3638	,1224	4,885E-02	106
Adjusted Predicted Value	3,3383	3,7971	3,5795	8,008E-02	106
Residual	-2,6688	1,5091	-2,E-16	,7754	106
Std. Residual	-3,409	1,928	,000	,990	106
Stud. Residual	-3,490	2,022	,003	1,009	106
Deleted Residual	-2,7971	1,6612	5,4E-03	,8049	106
Stud. Deleted Residual	-3,699	2,054	,001	1,022	106
Mahal. Distance	,006	21,683	1,981	2,980	106
Cook's Distance	,001	,219	,013	,035	106
Centered Leverage Value	,000	,207	,019	,028	106

a. Dependent variable: SORU12

## Regression

**Variables Entered/Removed <sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU5, SORU4	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent variable: SORU14

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,072 <sup>a</sup>	,005	-,014	,9369	,005	,268	2	103	,765

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU14



**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,471	2	,235	,268	,765 <sup>a</sup>
	Residual	90,407	103	,878		
	Total	90,877	105			

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU14

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial
1	(Constant)	2,939	,400		7,342	,000	2,145	3,733			
	SORU4	-8,E-02	,111	-,093	-,727	,469	-,302	,140	-,049	-,071	-,071
	SORU5	6,2E-02	,117	,068	,533	,596	-,169	,294	,009	,052	,052

a. Dependent Variable: SORU14

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7205	3,1689	2,8585	6,695E-02	106
Std. Predicted Value	-2,061	4,636	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	9,1E-02	,4354	,1465	5,846E-02	106
Adjusted Predicted Value	2,6706	3,1506	2,8569	7,550E-02	106
Residual	-1,9447	2,1985	-5,E-16	,9279	106
Std. Residual	-2,076	2,347	,000	,990	106
Stud. Residual	-2,169	2,375	,001	1,008	106
Deleted Residual	-2,1506	2,3294	1,6E-03	,9616	106
Stud. Deleted Residual	-2,210	2,431	,002	1,018	106
Mahal. Distance	,006	21,683	1,981	2,980	106
Cook's Distance	,000	,221	,012	,030	106
Centered Leverage Value	,000	,207	,019	,028	106

a. Dependent Variable: SORU14

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU5, SORU4	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent variable: SORU15

**Model Summary <sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,263 <sup>a</sup>	,069	,051	,9724	,069	3,834	2	103	,025

- a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4  
 b. Dependent Variable: SORU15

**ANOVA <sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,251	2	3,625	3,834	,025 <sup>a</sup>
	Residual	97,400	103	,946		
	Total	104,651	105			

- a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4  
 b. Dependent Variable: SORU15

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
		1	(Constant)	2,576	,415		6,200	,000	1,752	3,400	
	SORU4	,218	,116	,233	1,881	,063	-,012	,447	,261	,182	,179
	SORU5	,3E-02	,121	,044	,359	,720	-,197	,284	,193	,035	,034

- a. Dependent Variable: SORU15

**Residuals Statistics <sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,8371	3,8812	3,6321	,2628	106
Std. Predicted Value	-3,025	,948	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	9,5E-02	,4519	,1520	6,068E-02	106
Adjusted Predicted Value	2,6975	3,9394	3,6355	,2633	106
Residual	-2,8812	1,8584	-5,E-16	,9631	106
Std. Residual	-2,963	1,911	,000	,990	106
Stud. Residual	-2,993	1,956	-,002	1,008	106
Deleted Residual	-2,9394	1,9477	-3,E-03	,9981	106
Stud. Deleted Residual	-3,117	1,984	-,005	1,019	106
Mahal. Distance	,006	21,683	1,981	2,980	106
Cook's Distance	,000	,131	,012	,024	106
Centered Leverage Value	,000	,207	,019	,028	106

- a. Dependent Variable: SORU15

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU5, SORU4		Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent variable: SORU16

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,141 <sup>a</sup>	,020	,001	,7625	,020	1,049	2	103	,354

- a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4  
b. Dependent Variable: SORU16

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,220	2	,610	1,049	,354 <sup>a</sup>
	Residual	59,884	103	,581		
	Total	61,104	105			

- a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4  
b. Dependent Variable: SORU16

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial
1	(Constant)	3,945	,326		12,108	,000	3,299	4,591			
	SORU4	-6,E-02	,091	-,085	-,667	,506	-,240	,119	,030	-,066	-,065
	SORU5	,134	,095	,180	1,415	,160	-,054	,323	,125	,138	,138

- a. Dependent Variable: SORU16

**Residuals Statistics <sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,8976	4,5565	4,2358	,1078	106
Std. Predicted Value	-3,138	2,975	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	7,4E-02	,3543	,1192	4,758E-02	106
Adjusted Predicted Value	3,8532	4,4343	4,2331	,1123	106
Residual	-2,2271	1,0419	8,3E-16	,7552	106
Std. Residual	-2,921	1,366	,000	,990	106
Stud. Residual	-2,990	1,434	,002	1,005	106
Deleted Residual	-2,3341	1,1468	2,8E-03	,7785	106
Stud. Deleted Residual	-3,114	1,441	-,001	1,013	106
Mahal. Distance	,006	21,683	1,981	2,980	106
Cook's Distance	,000	,143	,010	,019	106
Centered Leverage Value	,000	,207	,019	,028	106

a. Dependent Variable: SORU16

**Regression**

**Variables Entered/Removed <sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU5 <sup>a</sup> , SORU4	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: SORU18

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,537 <sup>a</sup>	,289	,275	,8016	,289	20,905	2	103	,000

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU18

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,868	2	13,434	20,905	,000 <sup>a</sup>
	Residual	66,189	103	,643		
	Total	93,057	105			

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU18

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1											
	(Constant)	2,091	,343	6,104	,000	1,412	2,770				
	SORU4	1,7E-02	,095	,174	,862	-,172	,206	,355	,017	,014	
	SORU5	,485	,100	4,857	,000	,287	,683	,537	,432	,404	

a. Dependent Variable: SORU18

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

Case Number	Std. Residual	SORU18
65	-3,865	1,00

a. Dependent Variable: SORU18

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,5926	4,5998	4,0943	,5058	106
Std. Predicted Value	-2,969	,999	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	7,8E-02	,3725	,1253	5,002E-02	106
Adjusted Predicted Value	2,4237	4,6321	4,0943	,5040	106
Residual	-3,0980	1,4074	2,1E-17	,7940	106
Std. Residual	-3,865	1,756	,000	,990	106
Stud. Residual	-3,883	1,858	,000	1,010	106
Deleted Residual	-3,1277	1,5763	1,7E-05	,8267	106
Stud. Deleted Residual	-4,182	1,881	-,006	1,032	106
Mahal. Distance	,006	21,683	1,981	2,980	106
Cook's Distance	,000	,236	,014	,038	106
Centered Leverage Value	,000	,207	,019	,028	106

a. Dependent Variable: SORU18

**EK 45 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİ İLE ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ"**

**Correlations**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
SORU18	4,0943	,9414	106
SORU4	4,0566	1,0675	106
SORU5	3,9906	1,0188	106

**Correlations**

		SORU18	SORU4	SORU5
SORU18	Pearson Correlation	1,000	,355*	,537*
	Sig. (1-tailed)	,	,000	,000
	N	106	106	106
SORU4	Pearson Correlation	,355*	1,000	,640*
	Sig. (1-tailed)	,000	,	,000
	N	106	106	106
SORU5	Pearson Correlation	,537*	,640*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,
	N	106	106	106

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**EK 46 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİ İLE ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ"**

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU5, SORU4	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent variable: SORU19

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,228 <sup>a</sup>	,052	,034	,8562	,052	2,833	2	103	,063

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU19

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,154	2	2,077	2,833	,063 <sup>a</sup>
	Residual	75,507	103	,733		
	Total	79,660	105			

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU19

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,096	,366		8,464	,000	2,371	3,822			
	SORU4	8,4E-02	,102	,104	,830	,409	-,117	,286	,198	,081	,080
	SORU5	,126	,107	,148	1,184	,239	-,085	,338	,214	,116	,114

a. Dependent Variable: SORU19

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

Case Number	Std. Residual	SORU19
73	-3,187	1,00
100	-3,532	1,00

a. Dependent Variable: SORU19

**Residuals Statistics <sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,3073	4,1506	3,9434	,1989	106
Std. Predicted Value	-3,198	1,042	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	8,3E-02	,3979	,1339	5,343E-02	106
Adjusted Predicted Value	3,2830	4,1739	3,9409	,2038	106
Residual	-3,0243	1,5663	4,2E-16	,8480	106
Std. Residual	-3,532	1,829	,000	,990	106
Stud. Residual	-3,571	1,915	,001	1,004	106
Deleted Residual	-3,0919	1,7170	2,5E-03	,8720	106
Stud. Deleted Residual	-3,797	1,941	-,003	1,022	106
Mahal. Distance	,006	21,683	1,981	2,980	106
Cook's Distance	,000	,118	,009	,019	106
Centered Leverage Value	,000	,207	,019	,028	106

a. Dependent Variable: SORU19

**Regression**

**Variables Entered/Removed <sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU5, SORU4 <sup>a</sup>	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent variable: SORU20

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,249 <sup>a</sup>	,062	,044	1,6211	,062	3,394	2	103	,037

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU20

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,842	2	8,921	3,394	,037 <sup>a</sup>
	Residual	270,696	103	2,628		
	Total	288,538	105			

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU20



Coefficients <sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,385	,693		2,000	,048	,011	2,759				
	SORU4	-4,E-02	,193	-,028	-,224	,823	-,426	,339		,142	-,022	-,021
	SORU5	,432	,202	,266	2,138	,035	,031	,833		,248	,206	,204

a. Dependent Variable: SORU20

Residuals Statistics <sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6875	3,5021	2,9340	,4122	106
Std. Predicted Value	-3,024	1,378	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	,1579	,7533	,2535	,1012	106
Adjusted Predicted Value	1,5068	3,4368	2,9256	,4184	106
Residual	-2,3725	2,4916	1,3E-16	1,6056	106
Std. Residual	-1,463	1,537	,000	,990	106
Stud. Residual	-1,483	1,555	,002	1,005	106
Deleted Residual	-2,4368	2,5519	8,4E-03	1,6527	106
Stud. Deleted Residual	-1,492	1,566	,002	1,007	106
Mahal. Distance	,006	21,683	1,981	2,980	106
Cook's Distance	,000	,100	,010	,014	106
Centered Leverage Value	,000	,207	,019	,028	106

a. Dependent Variable: SORU20

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU5 <sup>a</sup> , SORU4	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent variable: SORU21

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,202 <sup>a</sup>	,041	,022	,9203	,041	2,187	2	103	,117

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent variable: SORU21

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,705	2	1,853	2,187	,117 <sup>a</sup>
	Residual	87,238	103	,847		
	Total	90,943	105			

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU21

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,501	,393		8,903	,000	2,721	4,281			
	SORU4	-,155	,109	-,177	-1,412	,161	-,372	,063	-,009	-,138	-,136
	SORU5	,240	,115	,262	2,089	,039	,012	,467	,149	,202	,202

a. Dependent Variable: SORU21

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,2768	4,5443	3,8302	,1879	106
Std. Predicted Value	-2,946	3,802	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	9,0E-02	,4277	,1439	5,743E-02	106
Adjusted Predicted Value	3,2408	4,4188	3,8272	,1882	106
Residual	-2,6867	1,6381	9,2E-17	,9115	106
Std. Residual	-2,919	1,780	,000	,990	106
Stud. Residual	-2,952	1,845	,002	1,004	106
Deleted Residual	-2,7467	1,7592	3,0E-03	,9374	106
Stud. Deleted Residual	-3,070	1,867	,000	1,012	106
Mahal. Distance	,006	21,683	1,981	2,980	106
Cook's Distance	,000	,106	,010	,017	106
Centered Leverage Value	,000	,207	,019	,028	106

a. Dependent Variable: SORU21

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU5, SORU4		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: SORU24

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,202 <sup>a</sup>	,041	,022	,7418	,041	2,199	2	103	,116

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU24

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,421	2	1,210	2,199	,116 <sup>a</sup>
	Residual	56,683	103	,550		
	Total	59,104	105			

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU24

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,249	,317		10,249	,000	2,620	3,877			
	SORU4	-4,E-02	,088	-,063	-,505	,614	-,220	,130	,088	-,050	-,049
	SORU5	,175	,092	,237	1,888	,062	-,009	,358	,196	,183	,182

a. Dependent Variable: SORU24

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,2893	4,0766	3,7642	,1518	106
Std. Predicted Value	-3,127	2,058	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	7,2E-02	,3447	,1160	4,629E-02	106
Adjusted Predicted Value	3,2067	4,0977	3,7634	,1592	106
Residual	-1,7237	1,5361	-2,E-16	,7347	106
Std. Residual	-2,324	2,071	,000	,990	106
Stud. Residual	-2,349	2,121	,000	1,005	106
Deleted Residual	-1,7623	1,6117	7,4E-04	,7572	106
Stud. Deleted Residual	-2,403	2,158	,000	1,013	106
Mahal. Distance	,006	21,683	1,981	2,980	106
Cook's Distance	,000	,154	,010	,019	106
Centered Leverage Value	,000	,207	,019	,028	106

a. Dependent Variable: SORU24

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU5, SORU4	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent variable: SORU26

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,168 <sup>a</sup>	,028	,009	,5901	,028	1,487	2	103	,231

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU26

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,036	2	,518	1,487	,231 <sup>a</sup>
	Residual	35,870	103	,348		
	Total	36,906	105			

a. Predictors: (Constant), SORU5, SORU4

b. Dependent Variable: SORU26

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial
1	(Constant)	3,231	,252		12,814	,000	2,731	3,731			
	SORU4	2,0E-03	,070	,004	,029	,977	-,137	,141	,109	,003	,003
	SORU5	9,6E-02	,074	,165	1,307	,194	-,050	,242	,167	,128	,127

a. Dependent Variable: SORU26

**Residuals Statistics <sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,3290	3,7216	3,6226	9,931E-02	106
Std. Predicted Value	-2,956	,996	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	5,7E-02	,2742	9,2E-02	3,682E-02	106
Adjusted Predicted Value	3,2485	3,7643	3,6222	,1043	106
Residual	-1,4251	1,3766	-1,E-16	,5845	106
Std. Residual	-2,415	2,333	,000	,990	106
Stud. Residual	-2,528	2,355	,000	1,005	106
Deleted Residual	-1,5622	1,4052	4,1E-04	,6024	106
Stud. Deleted Residual	-2,598	2,409	,001	1,013	106
Mahal. Distance	,006	21,683	1,981	2,980	106
Cook's Distance	,001	,205	,010	,022	106
Centered Leverage Value	,000	,207	,019	,028	106

a. Dependent Variable: SORU26

**EK 47 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİ İLE ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ"**

**Correlations**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
SORU5	3,9906	1,0188	106
SORU20	2,9340	1,6577	106
SORU21	3,8302	,9307	106

**Correlations**

		SORU5	SORU20	SORU21
SORU5	Pearson Correlation	1,000	,248*	,149
	Sig. (1-tailed)		,005	,064
	N	106	106	106
SORU20	Pearson Correlation	,248*	1,000	,270*
	Sig. (1-tailed)	,005		,003
	N	106	106	106
SORU21	Pearson Correlation	,149	,270*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,064	,003	
	N	106	106	106

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**EK 48 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİ İLE YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ"**

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12 <sup>a</sup>	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent variable: SORU19

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,372 <sup>a</sup>	,138	,086	,8327	,138	2,649	6	99	,020

a. Predictors: (Constant), SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12

b. Dependent variable: SORU19

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,021	6	1,837	2,649	,020 <sup>a</sup>
	Residual	68,640	99	,693		
	Total	79,660	105			

a. Predictors: (Constant), SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12

b. Dependent variable: SORU19

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,318	,603		3,841	,000	1,120	3,515			
	SORU1	-6,E-02	,089	-,063	-,636	,526	-,232	,119	-,014	-,064	-,059
	SORU12	,113	,117	,101	,971	,334	-,118	,345	,147	,097	,091
	SORU14	-8,E-02	,093	-,089	-,899	,371	-,267	,101	-,022	-,090	-,084
	SORU15	,151	,090	,173	1,677	,097	-,028	,330	,250	,166	,156
	SORU16	3,5E-02	,117	,031	-,299	,766	-,198	,268	,135	,030	,028
	SORU18	,219	,095	,237	2,318	,023	,032	,407	,309	,227	,216

a. Dependent Variable: SORU19

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

Case Number	Std. Residual	SORU19
73	-3,280	1,00

a. Dependent Variable: SORU19

**Residuals Statistics <sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7977	4,4905	3,9434	,3240	106
Std. Predicted Value	-3,536	1,689	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	,1257	,3633	,2078	5,110E-02	106
Adjusted Predicted Value	2,3907	4,5134	3,9409	,3333	106
Residual	-2,7312	2,2023	-3,E-16	,8085	106
Std. Residual	-3,280	2,645	,000	,971	106
Stud. Residual	-3,347	2,879	,001	1,012	106
Deleted Residual	-2,8444	2,6093	2,5E-03	,8786	106
Stud. Deleted Residual	-3,537	2,992	-,001	1,028	106
Mahal. Distance	1,402	18,999	5,943	3,506	106
Cook's Distance	,000	,219	,013	,030	106
Centered Leverage Value	,013	,181	,057	,033	106

a. Dependent variable: SORU19

**Regression**

**Variables Entered/Removed <sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12 <sup>a</sup>	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent variable: SORU20

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,273 <sup>a</sup>	,075	,019	1,6421	,075	1,334	6	99	,249

a. Predictors: (Constant), SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12

b. Dependent variable: SORU20



**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,583	6	3,597	1,334	,249 <sup>a</sup>
	Residual	266,955	99	2,697		
	Total	288,538	105			

a. Predictors: (Constant), SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12

b. Dependent variable: SORU20

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,424	1,190		,356	,722	-1,937	2,785			
	SORU1	6,6E-02	,175	,039	,376	,707	-,281	,412	,119	,038	,036
	SORU12	,369	,230	,174	1,606	,112	-,087	,826	,207	,159	,155
	SORU14	,254	,183	,143	1,390	,168	-,109	,617	,191	,138	,134
	SORU15	1,8E-02	,178	,011	,100	,921	-,335	,371	,095	,010	,010
	SORU16	-6,E-02	,232	-,028	-,261	,794	-,520	,399	,065	-,026	-,025
	SORU18	,120	,187	,068	,642	,522	-,250	,490	,114	,064	,062

a. Dependent Variable: SORU20

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,0243	4,1170	2,9340	,4534	106
Std. Predicted Value	-2,006	2,609	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	,2479	,7165	,4099	,1008	106
Adjusted Predicted Value	1,6691	4,5379	2,9333	,4783	106
Residual	-3,1170	2,5577	1,8E-16	1,5945	106
Std. Residual	-1,898	1,558	,000	,971	106
Stud. Residual	-2,022	1,632	,000	1,008	106
Deleted Residual	-3,5379	2,8069	6,6E-04	1,7185	106
Stud. Deleted Residual	-2,055	1,646	-,001	1,011	106
Mahal. Distance	1,402	18,999	5,943	3,506	106
Cook's Distance	,000	,079	,011	,012	106
Centered Leverage Value	,013	,181	,057	,033	106

a. Dependent variable: SORU20

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12 <sup>a</sup>	,	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent variable: SORU21

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,287 <sup>a</sup>	,082	,026	,9183	,082	1,476	6	99	,194

- a. Predictors: (Constant), SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12  
b. Dependent Variable: SORU21

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,468	6	1,245	1,476	,194 <sup>a</sup>
	Residual	83,475	99	,843		
	Total	90,943	105			

- a. Predictors: (Constant), SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12  
b. Dependent variable: SORU21

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,977	,665		2,972	,004	,657	3,298			
	SORU1	2,8E-02	,098	,029	,287	,775	-,166	,222	,075	,029	,028
	SORU12	2,1E-02	,129	,018	,167	,868	-,234	,277	,138	,017	,016
	SORU14	7,2E-02	,102	,072	,707	,481	-,130	,275	,104	,071	,068
	SORU15	2,0E-03	,099	,002	,020	,984	-,195	,199	,086	,002	,002
	SORU16	,280	,130	,230	2,162	,033	,023	,537	,258	,212	,208
	SORU18	7,5E-02	,104	,076	,719	,474	-,132	,282	,138	,072	,069

- a. Dependent Variable: SORU21

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

Case Number	Std. Residual	SORU21
47	-3,206	1,00

- a. Dependent Variable: SORU21

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1638	4,2944	3,8302	,2667	106
Std. Predicted Value	-2,499	1,741	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	,1386	,4007	,2292	5,635E-02	106
Adjusted Predicted Value	3,0374	4,3573	3,8319	,2686	106
Residual	-2,9440	1,6565	1,5E-16	,8916	106
Std. Residual	-3,206	1,804	,000	,971	106
Stud. Residual	-3,296	1,866	-,001	1,004	106
Deleted Residual	-3,1106	1,7714	-2,E-03	,9542	106
Stud. Deleted Residual	-3,475	1,890	-,003	1,014	106
Mahal. Distance	1,402	18,999	5,943	3,506	106
Cook's Distance	,000	,088	,010	,014	106
Centered Leverage Value	,013	,181	,057	,033	106

a. Dependent variable: SORU21

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12 <sup>a</sup>	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent variable: SORU24

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,410 <sup>a</sup>	,168	,118	,7047	,168	3,336	6	99	,005

a. Predictors: (Constant), SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12

b. Dependent variable: SORU24

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,941	6	1,657	3,336	,005 <sup>a</sup>
	Residual	49,163	99	,497		
	Total	59,104	105			

a. Predictors: (Constant), SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12

b. Dependent variable: SORU24

Coefficients <sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	1,638	,511		3,208	,002	,625	2,651				
	SORU1	6,8E-02	,075	,088	,907	,367	-,081	,217	,134	,091	,083	
	SORU12	7,0E-02	,099	,072	,705	,483	-,126	,266	,222	,071	,065	
	SORU14	3,2E-03	,078	-,004	,041	,968	-,152	,159	,075	,004	,004	
	SORU15	-1,E-02	,076	-,018	-,172	,863	-,165	,138	,125	-,017	-,016	
	SORU16	,251	,099	,255	2,524	,013	,054	,448	,331	,246	,231	
	SORU18	,168	,080	,210	2,093	,039	,009	,326	,275	,206	,192	

a. Dependent Variable: SORU24

Residuals Statistics <sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,9639	4,3100	3,7642	,3077	106
Std. Predicted Value	-2,601	1,774	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	,1064	,3075	,1759	4,325E-02	106
Adjusted Predicted Value	2,8472	4,3316	3,7652	,3202	106
Residual	-1,9700	1,4869	2,8E-16	,6843	106
Std. Residual	-2,796	2,110	,000	,971	106
Stud. Residual	-2,912	2,172	-,001	1,010	106
Deleted Residual	-2,1381	1,5757	-1,E-03	,7403	106
Stud. Deleted Residual	-3,030	2,214	-,002	1,020	106
Mahal. Distance	1,402	18,999	5,943	3,506	106
Cook's Distance	,000	,151	,012	,021	106
Centered Leverage Value	,013	,181	,057	,033	106

a. Dependent Variable: SORU24

## Regression

Variables Entered/Removed <sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent variable: SORU26

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,313 <sup>a</sup>	,098	,043	,5799	,098	1,791	6	99	,109

a. Predictors: (Constant), SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12

b. Dependent Variable: SORU26

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,614	6	,602	1,791	,109 <sup>a</sup>
	Residual	33,292	99	,336		
	Total	36,906	105			

a. Predictors: (Constant), SORU18, SORU1, SORU16, SORU14, SORU15, SORU12

b. Dependent variable: SORU26

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial
1	(Constant)	2,372	,420		5,645	,000	1,538	3,205			
	SORU1	-1,E-02	,062	-,019	-,183	,855	-,134	,111	,035	-,018	-,017
	SORU12	8,8E-02	,081	,116	1,083	,281	-,073	,249	,214	,108	,103
	SORU14	1,4E-02	,065	,022	,220	,826	-,114	,142	,058	,022	,021
	SORU15	7,7E-03	,063	,013	,122	,903	-,117	,132	,085	,012	,012
	SORU16	,174	,082	,223	2,123	,036	,011	,336	,283	,209	,203
	SORU18	3,9E-02	,066	,062	,590	,557	-,092	,170	,133	,059	,056

a. Dependent Variable: SORU26

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,9866	3,9167	3,6226	,1855	106
Std. Predicted Value	-3,429	1,585	,000	1,000	106
Standard Error of Predicted Value	8,8E-02	,2530	,1448	3,559E-02	106
Adjusted Predicted Value	2,9834	3,9572	3,6241	,1886	106
Residual	-1,1977	1,5681	2,9E-16	,5631	106
Std. Residual	-2,065	2,704	,000	,971	106
Stud. Residual	-2,248	2,784	-,001	1,007	106
Deleted Residual	-1,4191	1,6617	-1,E-03	,6062	106
Stud. Deleted Residual	-2,296	2,885	,000	1,017	106
Mahal. Distance	1,402	18,999	5,943	3,506	106
Cook's Distance	,000	,133	,011	,019	106
Centered Leverage Value	,013	,181	,057	,033	106

a. Dependent variable: SORU26

**EK 49 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİ İLE YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ"**

**Correlations**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
SORU19	3,9434	,8710	106
SORU18	4,0943	,9414	106

**Correlations**

		SORU19	SORU18
SORU19	Pearson Correlation	1,000	,309*
	Sig. (1-tailed)	,	,001
	N	106	106
SORU18	Pearson Correlation	,309*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,001	,
	N	106	106

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**Correlations**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
SORU16	4,2358	,7629	106
SORU21	3,8302	,9307	106

**Correlations**

		SORU16	SORU21
SORU16	Pearson Correlation	1,000	,258*
	Sig. (1-tailed)	,	,004
	N	106	106
SORU21	Pearson Correlation	,258*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,004	,
	N	106	106

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Correlations

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SORU16	4,2358	,7629	106
SORU24	3,7642	,7503	106
SORU18	4,0943	,9414	106

### Correlations

		SORU16	SORU24	SORU18
SORU16	Pearson Correlation	1,000	,331*	,207*
	Sig. (1-tailed)	,	,000	,016
	N	106	106	106
SORU24	Pearson Correlation	,331*	1,000	,275*
	Sig. (1-tailed)	,000	,	,002
	N	106	106	106
SORU18	Pearson Correlation	,207*	,275*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,016	,002	,
	N	106	106	106

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

## Correlations

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SORU16	4,2358	,7629	106
SORU26	3,6226	,5929	106

### Correlations

		SORU16	SORU26
SORU16	Pearson Correlation	1,000	,283*
	Sig. (1-tailed)	,	,002
	N	106	106
SORU26	Pearson Correlation	,283*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,002	,
	N	106	106

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**EK 50 “MİNİTAB PROGRAMIYLA SPSS ÇIKTI SONUÇLARININ DOĞRULANMASI”**

**EK 3 “ANA KÜTLEYİ OLUŞTURAN ŞİRKETLERLE CEVAP VEREN ŞİRKETLERİN ÜRETİMDEN SATIŞ DEĞERLERİ İÇİN İSTATİSTİKSEL VERİLER”**

Mean1	StDev1	N1	NMissing1	Count1	Percent1
30402979958,703072	58170198743,08313	293	0	293	100

Mean1	StDev1	N1	NMissing1	Count1	Percent1
281263723	349558520	106	0	106	100

**EK 4 “YIĞILMA CETVELİ”**

Cluster Analysis of Observations: UR. SAT.; SAT. HAS.; BRT. KD; OZSERMAYE; NETAK

Squared Euclidean Distance, Average Linkage

Amalgamation Steps

Step	Number of clusters	Similarity level	Distance level	Clusters joined	New cluster	Number of obs. in new cluster
1	257	99,99	81,000	1 4	1	2
2	256	99,99	81,000	2 3	2	2
3	255	99,96	202,500	1 5	1	3
4	254	99,95	310,500	1 2	1	5
5	253	99,88	687,800	1 8	1	6
6	252	99,85	861,000	11 21	11	2
7	251	99,84	940,500	11 15	11	3
8	250	99,82	1062,000	7 13	7	2
9	249	99,79	1200,000	204 208	204	2
10	248	99,79	1236,000	50 55	50	2
11	247	99,77	1300,000	219 245	219	2
12	246	99,76	1400,000	251 254	251	2
13	245	99,73	1581,000	18 23	18	2
14	244	99,71	1666,833	1 6	1	7
15	243	99,60	2282,000	10 12	10	2
16	242	99,58	2400,000	126 132	126	2
17	241	99,58	2400,000	39 67	39	2
18	240	99,58	2400,000	16 31	16	2
19	239	99,51	2800,000	201 217	201	2
20	238	99,48	3000,000	121 128	121	2
21	237	99,47	3061,000	20 24	20	2
22	236	99,46	3100,000	112 130	112	2
23	235	99,46	3100,000	9 16	9	3
24	234	99,45	3158,000	34 50	34	3
25	233	99,44	3200,000	140 154	140	2
26	232	99,44	3200,000	118 127	118	2
27	231	99,44	3200,000	69 86	69	2
28	230	99,39	3498,667	34 43	34	4
29	229	99,39	3500,000	226 244	226	2
30	228	99,37	3650,000	219 249	219	3
31	227	99,36	3700,000	60 66	60	2
32	226	99,34	3781,000	57 62	57	2
33	225	99,34	3800,000	145 156	145	2



34	224	99,32	3915,381	1	11	1	10
35	223	99,27	4200,000	159	178	159	2
36	222	99,25	4300,000	141	160	141	2
37	221	99,24	4400,000	179	182	179	2
38	220	99,24	4400,000	76	90	76	2
39	219	99,22	4500,000	231	258	231	2
40	218	99,22	4500,000	191	200	191	2
41	217	99,22	4500,000	42	46	42	2
42	216	99,22	4500,000	32	36	32	2
43	215	99,21	4548,000	1	18	1	12
44	214	99,18	4700,000	99	122	99	2
45	213	99,17	4800,000	144	151	144	2
46	212	99,17	4800,000	19	47	19	2
47	211	99,17	4800,000	22	40	22	2
48	210	99,12	5050,000	37	42	37	3
49	209	99,11	5100,000	185	216	185	2
50	208	99,11	5100,000	196	212	196	2
51	207	99,11	5100,000	102	103	102	2
52	206	99,08	5300,000	81	83	81	2
53	205	99,06	5400,000	149	155	149	2
54	204	99,06	5400,000	72	84	72	2
55	203	98,99	5800,000	213	228	213	2
56	202	98,99	5800,000	201	205	201	3
57	201	98,99	5800,000	180	197	180	2
58	200	98,99	5800,000	109	129	109	2
59	199	98,99	5800,000	76	98	76	3
60	198	98,98	5900,000	17	25	17	2
61	197	98,94	6100,000	166	177	166	2
62	196	98,92	6200,000	119	146	119	2
63	195	98,89	6400,000	204	253	204	3
64	194	98,87	6500,000	64	85	64	2
65	193	98,85	6650,000	196	222	196	3
66	192	98,84	6700,000	97	123	97	2
67	191	98,81	6854,000	34	68	34	5
68	190	98,80	6900,000	188	239	188	2
69	189	98,80	6900,000	71	72	71	3
70	188	98,78	7000,000	207	247	207	2
71	187	98,78	7000,000	167	194	167	2
72	186	98,78	7000,000	54	80	54	2
73	185	98,77	7100,000	233	246	233	2
74	184	98,73	7300,000	170	187	170	2
75	183	98,72	7400,000	206	214	206	2
76	182	98,72	7400,000	38	63	38	2
77	181	98,68	7600,000	134	173	134	2
78	180	98,68	7600,000	133	138	133	2
79	179	98,67	7650,000	191	203	191	3
80	178	98,67	7650,000	102	117	102	3
81	177	98,66	7700,000	236	242	236	2
82	176	98,65	7800,000	108	126	108	3
83	175	98,63	7900,000	157	162	157	2
84	174	98,62	7966,667	76	87	76	4
85	173	98,61	8000,000	120	153	120	2
86	172	98,60	8050,000	30	60	30	3
87	171	98,60	8076,500	1	7	1	14
88	170	98,59	8100,000	73	93	73	2
89	169	98,59	8150,000	233	243	233	3
90	168	98,57	8250,000	78	99	78	3
91	167	98,56	8300,000	95	105	95	2
92	166	98,56	8300,000	69	74	69	3
93	165	98,54	8400,000	213	219	213	5
94	164	98,54	8400,000	29	41	29	2
95	163	98,52	8550,000	226	248	226	3

96	162	98,51	8600,000	149	174	149	3
97	161	98,50	8650,000	17	37	17	5
98	160	98,49	8700,000	172	199	172	2
99	159	98,49	8700,000	45	58	45	2
100	158	98,47	8800,000	22	35	22	3
101	157	98,43	9044,533	9	34	9	8
102	156	98,42	9100,000	171	198	171	2
103	155	98,42	9100,000	159	166	159	4
104	154	98,37	9400,000	158	186	158	2
105	153	98,36	9450,000	134	145	134	4
106	152	98,33	9600,000	28	39	28	3
107	151	98,32	9666,667	204	210	204	4
108	150	98,30	9800,000	164	229	164	2
109	149	98,28	9900,000	77	104	77	2
110	148	98,26	10033,333	102	135	102	4
111	147	98,24	10120,000	213	218	213	6
112	146	98,23	10200,000	70	143	70	2
113	145	98,19	10400,000	169	184	169	2
114	144	98,19	10400,000	110	118	110	3
115	143	98,18	10500,000	207	223	207	3
116	142	98,14	10729,179	1	9	1	22
117	141	98,11	10875,000	148	159	148	5
118	140	98,11	10883,333	69	73	69	5
119	139	98,10	10933,333	168	201	168	4
120	138	98,08	11066,667	196	215	196	4
121	137	98,06	11160,500	20	38	20	4
122	136	98,04	11275,000	89	102	89	5
123	135	98,04	11300,000	17	65	17	6
124	134	98,02	11400,000	152	202	152	2
125	133	98,00	11497,667	10	28	10	5
126	132	98,00	11500,000	139	142	139	2
127	131	97,99	11600,000	79	111	79	2
128	130	97,99	11600,000	51	75	51	2
129	129	97,99	11600,000	53	54	53	3
130	128	97,95	11800,000	70	112	70	4
131	127	97,94	11850,000	188	224	188	3
132	126	97,92	12000,000	147	161	147	2
133	125	97,89	12150,000	165	170	165	3
134	124	97,89	12150,000	95	96	95	3
135	123	97,87	12244,444	108	110	108	6
136	122	97,83	12500,000	88	114	88	2
137	121	97,79	12733,333	78	121	78	5
138	120	97,76	12900,000	206	250	206	3
139	119	97,71	13216,667	17	33	17	7
140	118	97,64	13600,000	152	172	152	4
141	117	97,63	13675,000	134	158	134	6
142	116	97,60	13850,000	231	255	231	3
143	115	97,58	13950,000	64	91	64	3
144	114	97,58	13966,667	226	251	226	5
145	113	97,57	13980,000	22	69	22	8
146	112	97,54	14200,000	168	196	168	8
147	111	97,50	14400,000	192	238	192	2
148	110	97,48	14500,000	82	100	82	2
149	109	97,48	14533,333	53	56	53	4
150	108	97,48	14546,667	148	191	148	8
151	107	97,47	14600,000	167	183	167	3
152	106	97,46	14650,000	171	240	171	3
153	105	97,44	14720,250	14	20	14	5
154	104	97,43	14800,000	140	230	140	3
155	103	97,43	14800,000	144	150	144	3
156	102	97,42	14866,667	108	119	108	8
157	101	97,41	14900,000	26	59	26	2

158	100	97,33	15375,000	152	195	152	5
159	99	97,31	15520,500	44	57	44	3
160	98	97,27	15711,111	207	233	207	6
161	97	97,27	15750,000	157	181	157	3
162	96	97,22	16000,000	116	136	116	2
163	95	97,21	16075,000	51	76	51	6
164	94	97,19	16200,000	169	220	169	3
165	93	97,16	16366,667	134	190	134	7
166	92	97,15	16400,000	163	221	163	2
167	91	97,09	16750,000	185	189	185	3
168	90	97,09	16750,000	106	141	106	3
169	89	97,06	16933,333	120	169	120	5
170	88	97,04	17040,000	89	131	89	6
171	87	97,03	17108,333	204	213	204	10
172	86	97,01	17200,000	165	192	165	5
173	85	96,93	17700,000	232	241	232	2
174	84	96,81	18350,000	88	115	88	3
175	83	96,81	18380,000	152	256	152	6
176	82	96,73	18833,333	180	207	180	8
177	81	96,72	18900,000	95	101	95	4
178	80	96,69	19066,667	144	149	144	6
179	79	96,68	19100,000	49	113	49	2
180	78	96,68	19100,000	94	107	94	2
181	77	96,66	19266,667	167	175	167	4
182	76	96,63	19410,000	226	236	226	7
183	75	96,53	20000,000	29	32	29	4
184	74	96,49	20233,333	89	157	89	9
185	73	96,48	20300,000	204	206	204	13
186	72	96,44	20533,333	179	231	179	5
187	71	96,37	20900,000	235	237	235	2
188	70	96,36	20975,000	70	82	70	6
189	69	96,34	21113,333	78	106	78	8
190	68	96,32	21200,000	148	211	148	9
191	67	96,22	21750,000	164	232	164	4
192	66	96,20	21900,000	193	226	193	8
193	65	96,15	22169,048	17	51	17	13
194	64	96,02	22950,000	29	45	29	6
195	63	95,88	23755,286	134	176	134	8
196	62	95,85	23922,000	1	30	1	25
197	61	95,76	24421,154	168	204	168	21
198	60	95,71	24700,000	163	252	163	3
199	59	95,62	25220,000	120	144	120	11
200	58	95,60	25350,000	81	139	81	4
201	57	95,60	25375,000	164	165	164	9
202	56	95,52	25818,750	167	180	167	12
203	55	95,45	26190,278	78	89	78	17
204	54	95,40	26500,000	124	137	124	2
205	53	95,40	26522,222	148	171	148	12
206	52	95,38	26622,222	140	188	140	6
207	51	95,31	27043,750	22	53	22	12
208	50	95,25	27385,125	97	134	97	10
209	49	95,02	28704,778	44	71	44	6
210	48	94,89	29462,500	108	116	108	10
211	47	94,87	29550,000	19	29	19	8
212	46	94,85	29650,000	77	79	77	4
213	45	94,82	29866,667	133	152	133	8
214	44	94,76	30186,667	179	185	179	8
215	43	94,74	30281,800	1	125	1	26
216	42	94,59	31150,000	26	52	26	3
217	41	94,41	32221,000	61	94	61	3
218	40	94,28	32950,000	64	124	64	5
219	39	94,18	33531,200	14	147	14	7

220	38	94,11	33930,556	148	164	148	21
221	37	93,94	34895,000	77	108	77	14
222	36	93,80	35731,818	120	235	120	13
223	35	93,75	36013,400	10	27	10	6
224	34	93,73	36094,924	78	97	78	27
225	33	93,66	36533,333	70	88	70	9
226	32	93,65	36600,000	225	227	225	2
227	31	93,41	37993,719	1	17	1	39
228	30	93,15	39473,214	133	168	133	29
229	29	93,06	39999,000	14	22	14	19
230	28	92,86	41107,143	77	109	77	16
231	27	92,84	41243,750	167	179	167	20
232	26	92,80	41476,846	78	120	78	40
233	25	92,70	42050,000	49	81	49	6
234	24	92,32	44260,000	64	92	64	6
235	23	92,21	44883,333	19	26	19	11
236	22	92,08	45637,500	193	234	193	9
237	21	91,46	49224,483	133	167	133	49
238	20	91,37	49715,278	10	61	10	9
239	19	91,31	50065,275	78	140	78	46
240	18	91,19	50772,917	70	77	70	25
241	17	90,65	53850,000	64	209	64	7
242	16	90,40	55321,374	78	193	78	55
243	15	90,33	55710,883	1	14	1	58
244	14	90,03	57425,000	49	95	49	10
245	13	89,26	61885,714	148	225	148	23
246	12	88,98	63507,262	70	78	70	80
247	11	88,51	66198,784	70	148	70	103
248	10	87,12	74192,409	64	70	64	110
249	9	87,10	74324,081	10	19	10	20
250	8	87,05	74626,531	49	133	49	59
251	7	86,85	75743,908	1	44	1	64
252	6	86,16	79709,830	49	64	49	169
253	5	84,99	86474,578	1	48	1	65
254	4	84,18	91115,169	1	10	1	85
255	3	83,76	93539,888	49	163	49	172
256	2	75,06	143665,587	49	257	49	173
257	1	70,74	168583,045	1	49	1	258

## EK 9 "2., 25. VE 30. SORULAR İÇİN ANOVA TESTİ"

### One-way ANOVA: PUAN versus SORU

Analysis of Variance for PUAN

Source	DF	SS	MS	F	P
SORU	2	9,846	4,923	8,11	0,001
Error	36	21,846	0,607		
Total	38	31,692			

Individual 95% CIs For Mean  
Based on Pooled StDev

Level	N	Mean	StDev	CI Lower	CI Upper
2	13	2,8462	0,8006	(-----*-----)	
25	13	4,0769	0,7596		(-----*-----)
30	13	3,4615	0,7763	(-----*-----)	
Pooled StDev =		0,7790		3,00	3,60 4,20

## EK 10 "KONTROL SORULARI VE KONTROL EDİLEN SORULAR İÇİN T-TESTİ"

### Two-Sample T-Test and CI: PUAN2V30; SORU2V30

Two-sample T for PUAN2V30

SORU2V30	N	Mean	StDev	SE Mean
2	13	2,846	0,801	0,22
30	13	3,462	0,776	0,22

Difference = mu ( 2) - mu (30)

Estimate for difference: -0,615

95% CI for difference: (-1,255; 0,024)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,99 P-Value = 0,059 DF = 23

### Two-Sample T-Test and CI: PUAN2530; SORU2530

Two-sample T for PUAN2530

SORU2530	N	Mean	StDev	SE Mean
25	13	4,077	0,760	0,21
30	13	3,462	0,776	0,22

Difference = mu (25) - mu (30)

Estimate for difference: 0,615

95% CI for difference: (-0,008; 1,238)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 2,04 P-Value = 0,053 DF = 23

### Two-Sample T-Test and CI: PUAN1731; SORU1731

Two-sample T for PUAN1731

SORU1731	N	Mean	StDev	SE Mean
17	13	3,85	1,57	0,44
31	13	2,31	1,25	0,35

Difference = mu (17) - mu (31)

Estimate for difference: 1,538

95% CI for difference: (0,383; 2,694)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 2,76 P-Value = 0,011 DF = 22

## EK 21 KİŞİSEL ZAMAN YONETİMİNE İLİŞKİN SORULAR İÇİN FAKTOR ANALİZİ"

### Factor Analysis: SORU1; SORU8; SORU10; SORU12; SORU14; SORU15; SORU16; SORU18

Principal Component Factor Analysis of the Correlation Matrix

Unrotated Factor Loadings and Communalities

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Communality
SORU1	-0,429	0,592	-0,344	0,653
SORU8	-0,445	-0,223	0,088	0,255
SORU10	-0,517	-0,141	0,100	0,298
SORU12	-0,589	-0,180	-0,535	0,665
SORU14	-0,461	0,592	-0,098	0,573
SORU15	-0,595	0,217	0,477	0,629
SORU16	-0,571	-0,527	-0,319	0,705
SORU18	-0,580	-0,134	0,542	0,648
Variance	2,2265	1,1448	1,0546	4,4259
% Var	0,278	0,143	0,132	0,553

Rotated Factor Loadings and Communalities

Quartimax Rotation

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Communality
SORU1	0,010	0,140	-0,796	0,653
SORU8	0,393	0,316	0,024	0,255
SORU10	0,446	0,306	-0,071	0,298
SORU12	0,050	0,764	-0,280	0,665
SORU14	0,206	0,004	-0,728	0,573
SORU15	0,738	-0,078	-0,280	0,629
SORU16	0,219	0,806	0,090	0,705
SORU18	0,802	0,062	0,041	0,648
Variance	1,6335	1,4565	1,3360	4,4259
% Var	0,204	0,182	0,167	0,553

Factor Score Coefficients

Variable	Factor1	Factor2	Factor3
SORU1	-0,137	0,035	-0,625
SORU8	0,215	0,165	0,105
SORU10	0,241	0,138	0,035
SORU12	-0,160	0,551	-0,150
SORU14	0,038	-0,102	-0,554
SORU15	0,492	-0,233	-0,124
SORU16	0,004	0,581	0,175
SORU18	0,556	-0,111	0,156

Saving file as: D:\BİTİRM~1\TEZÇAL~1\ANKETD~1\MİNİTA~1\5-FAKT~1\FAKTÖR ANALİZİ VERİ TABLOSUI.MPJ

\* NOTE \* Existing file replaced.

## EK 25 " YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR İÇİN FAKTOR ANALİZİ"

### Factor Analysis: SORU19; SORU20; SORU21; SORU24; SORU26

Principal Component Factor Analysis of the Correlation Matrix

Unrotated Factor Loadings and Communalities

Variable	Factor1	Factor2	Communality
SORU19	-0,272	-0,697	0,559
SORU20	-0,538	-0,599	0,648
SORU21	-0,491	-0,172	0,271
SORU24	-0,782	0,442	0,806
SORU26	-0,832	0,302	0,783
Variance	1,9075	1,1596	3,0672
% Var	0,382	0,232	0,613

Rotated Factor Loadings and Communalities

Quartimax Rotation

Variable	Factor1	Factor2	Communality
SORU19	-0,095	0,742	0,559
SORU20	0,185	0,783	0,648
SORU21	0,349	0,387	0,271
SORU24	0,898	-0,013	0,806
SORU26	0,875	0,134	0,783
Variance	1,7357	1,3315	3,0672
% Var	0,347	0,266	0,613

Factor Score Coefficients

Variable	Factor1	Factor2
SORU19	-0,163	0,596
SORU20	-0,000	0,588
SORU21	0,155	0,254
SORU24	0,542	-0,138
SORU26	0,507	-0,019

## EK 28 "ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE İLİŞKİN SORULAR İÇİN FAKTOR ANALİZİ"

### Factor Analysis: SORU4; SORU5

Principal Component Factor Analysis of the Correlation Matrix

Unrotated Factor Loadings and Communalities

Variable	Factor1	Communality
SORU4	0,905	0,820
SORU5	0,905	0,820
Variance	1,6397	1,6397
% Var	0,820	0,820

Factor Score Coefficients

Variable	Factor1
SORU4	0,552
SORU5	0,552

### EK 30 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLARI

#### Descriptive Statistics: SORU1; SORU12; SORU14; SORU15; SORU16; SORU18

Variable	N	Mean	Median	TrMean	StDev	SE Mean
SORU1	106	2,4528	2,5000	2,4271	0,9772	0,0949
SORU12	106	3,5849	4,0000	3,6042	0,7791	0,0757
SORU14	106	2,8585	3,0000	2,8438	0,9303	0,0904
SORU15	106	3,6321	4,0000	3,6771	0,9983	0,0970
SORU16	106	4,2358	4,0000	4,2708	0,7629	0,0741
SORU18	106	4,0943	4,0000	4,2083	0,9414	0,0914

Variable	Minimum	Maximum	Q1	Q3
SORU1	1,0000	5,0000	2,0000	3,0000
SORU12	1,0000	5,0000	3,0000	4,0000
SORU14	1,0000	5,0000	2,0000	3,0000
SORU15	1,0000	5,0000	3,0000	4,0000
SORU16	2,0000	5,0000	4,0000	5,0000
SORU18	1,0000	5,0000	4,0000	5,0000

### EK 31 " ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLARI"

#### Descriptive Statistics: SORU19; SORU20; SORU21; SORU24; SORU26

Variable	N	Mean	Median	TrMean	StDev	SE Mean
SORU19	106	3,9434	4,0000	4,0104	0,8710	0,0846
SORU20	106	2,934	4,000	2,927	1,658	0,161
SORU21	106	3,8302	4,0000	3,8750	0,9307	0,0904
SORU24	106	3,7642	4,0000	3,7813	0,7503	0,0729
SORU26	106	3,6226	4,0000	3,5938	0,5929	0,0576

Variable	Minimum	Maximum	Q1	Q3
SORU19	1,0000	5,0000	4,0000	5,0000
SORU20	1,000	5,000	1,000	4,000
SORU21	1,0000	5,0000	3,0000	5,0000
SORU24	2,0000	5,0000	3,0000	4,0000
SORU26	2,0000	5,0000	3,0000	4,0000

### EK 32 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLARI"

#### Descriptive Statistics: SORU4; SORU5

Variable	N	Mean	Median	TrMean	StDev	SE Mean
SORU4	106	4,057	4,000	4,156	1,068	0,104
SORU5	106	3,9906	4,0000	4,0833	1,0188	0,0990

Variable	Minimum	Maximum	Q1	Q3
SORU4	1,000	5,000	4,000	5,000
SORU5	1,0000	5,0000	4,0000	5,0000

### EK 33 "TURK UYRUKLU UST DUZEY YONETICILERLE YABANCI UYRUKLU UST DUZEY YONETICILERIN KISISEL ZAMAN YONETIMINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN ANOVA TESTI"



## One-way ANOVA: SORU versus PUAN

Analysis of Variance for SORU

Source	DF	SS	MS	F	P
PUAN	4	61,93	15,48	14,80	0,000
Error	500	523,03	1,05		
Total	504	584,96			

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev			
2	101	3,970	0,866	-----+-----+-----+-----+-----			
22	101	2,970	1,658	(-----*-----)	(-----*-----)		
23	101	3,842	0,903		(-----*-----)		
24	101	3,762	0,750		(-----*-----)		
25	101	3,634	0,595		(-----*-----)		
Pooled StDev = 1,023				-----+-----+-----+-----+-----			
				2,80	3,20	3,60	4,00

## EK 34 "TURK UYRUKLU UST DUZEY YONETICILERLE YABANCI UYRUKLU UST DUZEY YONETICILERIN KISISEL ZAMAN YONETIMINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN T-TESTI"

### Two-Sample T-Test and CI: SORU1; 1

Two-sample T for SORU1

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	1,800	0,837	0,37
2	101	2,485	0,976	0,097

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,685

95% CI for difference: (-1,567; 0,197)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,54 P-Value = 0,127 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,971

### Two-Sample T-Test and CI: SORU12; 2

Two-sample T for SORU12

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	2,80	1,30	0,58
2	101	3,624	0,733	0,073

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,824

95% CI for difference: (-1,517; -0,131)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -2,36 P-Value = 0,020 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,763

### Two-Sample T-Test and CI: SORU14; 3

Two-sample T for SORU14

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	3,200	0,447	0,20
2	101	2,842	0,946	0,094

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,358

95% CI for difference: (-0,488; 1,205)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,84 P-Value = 0,403 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,932

### Two-Sample T-Test and CI: SORU15; 4

Two-sample T for SORU15

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	2,60	1,52	0,68
2	101	3,683	0,948	0,094

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -1,083

95% CI for difference: (-1,970; -0,196)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -2,42 P-Value = 0,017 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,976

### Two-Sample T-Test and CI: SORU16; 5

Two-sample T for SORU16

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	3,80	1,30	0,58
2	101	4,257	0,730	0,073

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,457

95% CI for difference: (-1,148; 0,233)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,31 P-Value = 0,192 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,760

### Two-Sample T-Test and CI: SORU18; 6

Two-sample T for SORU18

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	4,200	0,837	0,37
2	101	4,089	0,950	0,095

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,111

95% CI for difference: (-0,748; 0,970)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,26 P-Value = 0,798 DF = 104

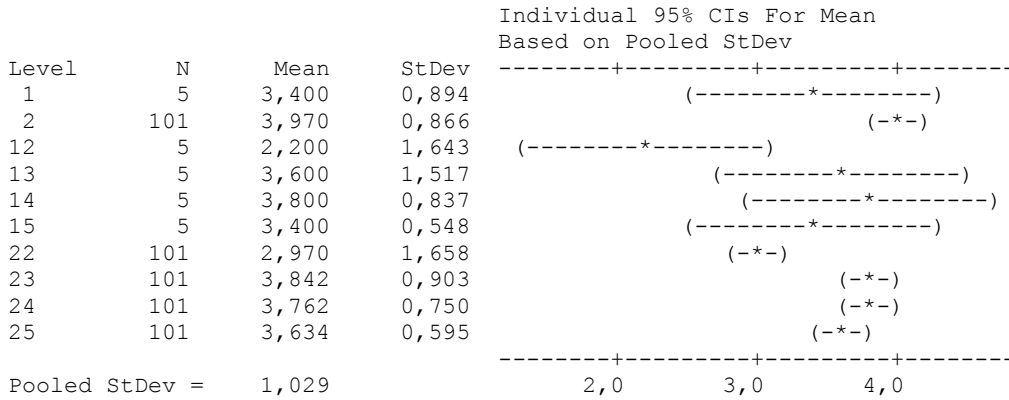
Both use Pooled StDev = 0,946

**EK 35 "TURK UYRUKLU UST DUZEY YONETICILERLE YABANCI UYRUKLU UST DUZEY YONETICILERIN YONETSEL ZAMAN YONETIMINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN ANOVA TESTI"**

**One-way ANOVA: PUAN versus SORU**

Analysis of Variance for PUAN

Source	DF	SS	MS	F	P
SORU	9	72,78	8,09	7,64	0,000
Error	520	550,23	1,06		
Total	529	623,01			



**EK 36 "TURK UYRUKLU UST DUZEY YONETICILERLE YABANCI UYRUKLU UST DUZEY YONETICILERIN YONETSEL ZAMAN YONETIMINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN TT-TESTI"**

**Two-Sample T-Test and CI: SORU19; 1**

Two-sample T for SORU19

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	3,400	0,894	0,40
2	101	3,970	0,866	0,086

Difference = mu (1) - mu (2)  
 Estimate for difference: -0,570  
 95% CI for difference: (-1,358; 0,217)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,44 P-Value = 0,154 DF = 104  
 Both use Pooled StDev = 0,867

**Two-Sample T-Test and CI: SORU20; 2**

Two-sample T for SORU20

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	2,20	1,64	0,73
2	101	2,97	1,66	0,16

Difference = mu (1) - mu (2)  
 Estimate for difference: -0,770

95% CI for difference: (-2,276; 0,736)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,01 P-Value = 0,313 DF = 104  
 Both use Pooled StDev = 1,66

### Two-Sample T-Test and CI: SORU21; 3

Two-sample T for SORU21

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	3,60	1,52	0,68
2	101	3,842	0,903	0,090

Difference = mu (1) - mu (2)  
 Estimate for difference: -0,242  
 95% CI for difference: (-1,090; 0,607)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -0,56 P-Value = 0,573 DF = 104  
 Both use Pooled StDev = 0,934

### Two-Sample T-Test and CI: SORU24; 4

Two-sample T for SORU24

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	3,800	0,837	0,37
2	101	3,762	0,750	0,075

Difference = mu (1) - mu (2)  
 Estimate for difference: 0,038  
 95% CI for difference: (-0,647; 0,722)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,11 P-Value = 0,913 DF = 104  
 Both use Pooled StDev = 0,754

### Two-Sample T-Test and CI: SORU26; 5

Two-sample T for SORU26

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	3,400	0,548	0,24
2	101	3,634	0,595	0,059

Difference = mu (1) - mu (2)  
 Estimate for difference: -0,234  
 95% CI for difference: (-0,773; 0,306)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -0,86 P-Value = 0,392 DF = 104  
 Both use Pooled StDev = 0,594

**EK 37 "TURK UYRUKLU UST DUZEY YONETICILERLE YABANCI UYRUKLU UST DUZEY YONETICILERIN ZAMAN PLANLAMA TEKNIKLERINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN T-TESTI"**

**Two-Sample T-Test and CI: SORU4; 1**

Two-sample T for SORU4

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	4,40	1,34	0,60
2	101	4,04	1,06	0,11

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,360

95% CI for difference: (-0,612; 1,332)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,74 P-Value = 0,464 DF = 104

Both use Pooled StDev = 1,07

**Two-Sample T-Test and CI: SORU5; 2**

Two-sample T for SORU5

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	5	3,800	0,837	0,37
2	101	4,00	1,03	0,10

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,200

95% CI for difference: (-1,129; 0,729)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -0,43 P-Value = 0,670 DF = 104

Both use Pooled StDev = 1,02

**EK 38 "KAMU SEKTORUNDE GOREVLI UST DUZEY YONETICILERLE OZEL SEKTORDE GOREVLI UST DUZEY YONETICILERIN KISISEL ZAMAN YONETIMINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN T-TESTI"**

**Two-Sample T-Test and CI: SORU1; 1**

Two-sample T for SORU1

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	2,857	0,900	0,34
2	78	2,36	1,01	0,11

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,498

95% CI for difference: (-0,286; 1,282)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,26 P-Value = 0,210 DF = 83

Both use Pooled StDev = 0,999

### Two-Sample T-Test and CI: SORU12; 4

Two-sample T for SORU12

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	3,857	0,690	0,26
2	78	3,487	0,769	0,087

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,370

95% CI for difference: (-0,229; 0,969)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,23 P-Value = 0,223 DF = 83

Both use Pooled StDev = 0,763

### Two-Sample T-Test and CI: SORU14; 5

Two-sample T for SORU14

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	2,14	1,07	0,40
2	78	2,885	0,897	0,10

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,742

95% CI for difference: (-1,456; -0,027)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -2,06 P-Value = 0,042 DF = 83

Both use Pooled StDev = 0,911

### Two-Sample T-Test and CI: SORU15; 6

Two-sample T for SORU15

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	3,857	0,690	0,26
2	78	3,68	1,00	0,11

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,178

95% CI for difference: (-0,592; 0,947)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,46 P-Value = 0,647 DF = 83

Both use Pooled StDev = 0,981

### Two-Sample T-Test and CI: SORU16; 7

Two-sample T for SORU16

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	4,429	0,535	0,20
2	78	4,192	0,790	0,090

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,236

95% CI for difference: (-0,372; 0,844)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,77 P-Value = 0,442 DF = 83

Both use Pooled StDev = 0,775

## Two-Sample T-Test and CI: SORU18; 8

Two-sample T for SORU18

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	4,429	0,535	0,20
2	78	4,01	1,01	0,11

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,416

95% CI for difference: (-0,358; 1,190)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,07 P-Value = 0,288 DF = 83

Both use Pooled StDev = 0,986

Saving file as: D:\BİTİRM~1\TEZÇAL~1\ANKETD~1\MİNİTA~1\7-ÖNEM~1\2-HİPO~1\T  
TESTİ KAMU ÖZEL VERİ TABLOSU.MPJ

\* NOTE \* Existing file replaced.

## EK 39 "KAMU SEKTÖRÜNDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE ÖZEL SEKTÖRDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİSKİN T-TESTİ"

## Two-Sample T-Test and CI: SORU19; 9

Two-sample T for SORU19

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	4,286	0,951	0,36
2	78	3,885	0,897	0,10

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,401

95% CI for difference: (-0,306; 1,108)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,13 P-Value = 0,262 DF = 83

Both use Pooled StDev = 0,901

## Two-Sample T-Test and CI: SORU20; 10

Two-sample T for SORU20

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	4,00	1,41	0,53
2	78	2,92	1,62	0,18

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 1,077

95% CI for difference: (-0,182; 2,336)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,70 P-Value = 0,093 DF = 83

Both use Pooled StDev = 1,60

## Two-Sample T-Test and CI: SORU21; 11

Two-sample T for SORU21

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	4,143	0,690	0,26
2	78	3,705	0,941	0,11

Difference = mu (1) - mu (2)  
Estimate for difference: 0,438  
95% CI for difference: (-0,288; 1,164)  
T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,20 P-Value = 0,234 DF = 83  
Both use Pooled StDev = 0,925

## Two-Sample T-Test and CI: SORU24; 12

Two-sample T for SORU24

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	3,857	0,378	0,14
2	78	3,692	0,795	0,090

Difference = mu (1) - mu (2)  
Estimate for difference: 0,165  
95% CI for difference: (-0,441; 0,771)  
T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,54 P-Value = 0,590 DF = 83  
Both use Pooled StDev = 0,772

## Two-Sample T-Test and CI: SORU26; 13

Two-sample T for SORU26

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	3,857	0,378	0,14
2	78	3,603	0,610	0,069

Difference = mu (1) - mu (2)  
Estimate for difference: 0,255  
95% CI for difference: (-0,214; 0,723)  
T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,08 P-Value = 0,283 DF = 83  
Both use Pooled StDev = 0,597

Saving file as: D:\BİTİRİM~1\TEZÇAL~1\ANKETD~1\MİNİTA~1\7-ÖNEM~1\2-HİPO~1\T  
TESTİ KAMU ÖZEL VERİ TABLOSU.MPJ  
\* NOTE \* Existing file replaced.

## EK 40 "KAMU SEKTÖRÜNDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE ÖZEL SEKTÖRDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN T-TESTİ"

### Two-Sample T-Test and CI: SORU4; 2

Two-sample T for SORU4

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	4,29	1,11	0,42
2	78	4,06	1,05	0,12

Difference = mu (1) - mu (2)  
Estimate for difference: 0,222  
95% CI for difference: (-0,605; 1,048)  
T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,53 P-Value = 0,595 DF = 83  
Both use Pooled StDev = 1,05



### Two-Sample T-Test and CI: SORU5; 3

Two-sample T for SORU5

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	7	4,714	0,488	0,18
2	78	3,87	1,04	0,12

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,842

95% CI for difference: (0,052; 1,633)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 2,12 P-Value = 0,037 DF = 83

Both use Pooled StDev = 1,01

Saving file as: D:\BİTİRİM~1\TEZÇAL~1\ANKETD~1\MİNİTA~1\7-ÖNEM~1\2-HİPO~1\T  
TESTİ KAMU ÖZEL VERİ TABLOSU.MPJ

\* NOTE \* Existing file replaced.

### EK 41 "KOBİLERDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE DAHA BÜYÜK OLCEKLI FİRMALARDA GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİSİSEL ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN YAKLASIMLARINA İLİSKİN T-TESTİ"

### Two-Sample T-Test and CI: SORU1; 1

Two-sample T for SORU1

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	2,636	0,809	0,24
2	95	2,432	0,996	0,10

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,205

95% CI for difference: (-0,414; 0,824)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,66 P-Value = 0,513 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,980

### Two-Sample T-Test and CI: SORU12; 4

Two-sample T for SORU12

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	3,545	0,688	0,21
2	95	3,589	0,792	0,081

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,044

95% CI for difference: (-0,538; 0,450)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -0,18 P-Value = 0,860 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,783

### Two-Sample T-Test and CI: SORU14; 5

Two-sample T for SORU14

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	3,000	0,894	0,27
2	95	2,842	0,938	0,096

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,158

95% CI for difference: (-0,432; 0,747)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,53 P-Value = 0,597 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,934

### Two-Sample T-Test and CI: SORU15; 6

Two-sample T for SORU15

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	3,636	0,674	0,20
2	95	3,63	1,03	0,11

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: 0,005

95% CI for difference: (-0,629; 0,638)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,01 P-Value = 0,988 DF = 104

Both use Pooled StDev = 1,00

### Two-Sample T-Test and CI: SORU16; 7

Two-sample T for SORU16

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	4,000	0,632	0,19
2	95	4,263	0,775	0,079

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,263

95% CI for difference: (-0,745; 0,218)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,08 P-Value = 0,281 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,762

### Two-Sample T-Test and CI: SORU18; 8

Two-sample T for SORU18

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	4,091	0,701	0,21
2	95	4,095	0,968	0,099

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,004

95% CI for difference: (-0,601; 0,594)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -0,01 P-Value = 0,990 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,946

**EK 42 "KOBILERDE GOREVLI UST DUZEY YONETICILERLE DAHA BUYUK OLCEKLI FIRMALARDA GOREVLI UST DUZEY YONETICILERIN YONETSEL ZAMAN YONETIMINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN T-TESTI"**

**Two-Sample T-Test and CI: SORU19; 9**

Two-sample T for SORU19

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	3,909	0,831	0,25
2	95	3,947	0,880	0,090

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,038

95% CI for difference: (-0,591; 0,514)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -0,14 P-Value = 0,891 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,875

**Two-Sample T-Test and CI: SORU20; 10**

Two-sample T for SORU20

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	2,45	1,51	0,45
2	95	2,99	1,67	0,17

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,535

95% CI for difference: (-1,582; 0,512)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,01 P-Value = 0,313 DF = 104

Both use Pooled StDev = 1,66

**Two-Sample T-Test and CI: SORU21; 11**

Two-sample T for SORU21

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	3,364	0,924	0,28
2	95	3,884	0,921	0,094

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,521

95% CI for difference: (-1,102; 0,061)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,77 P-Value = 0,079 DF = 104

Both use Pooled StDev = 0,921

**Two-Sample T-Test and CI: SORU24; 12**

Two-sample T for SORU24

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	3,455	0,820	0,25
2	95	3,800	0,738	0,076

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,345

95% CI for difference: (-0,817; 0,126)  
T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,45 P-Value = 0,149 DF = 104  
Both use Pooled StDev = 0,746

### Two-Sample T-Test and CI: SORU26; 13

Two-sample T for SORU26

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	3,364	0,505	0,15
2	95	3,653	0,597	0,061

Difference = mu (1) - mu (2)  
Estimate for difference: -0,289  
95% CI for difference: (-0,661; 0,083)  
T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1,54 P-Value = 0,126 DF = 104  
Both use Pooled StDev = 0,589

### EK 43 "KOBİLERDE GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE DAHA BÜYÜK ÖLÇEKLİ FİRMALARDA GÖREVLİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE OLAN YAKLAŞIMLARINA İLİSKİN T-TESTİ"

### Two-Sample T-Test and CI: SORU4; 2

Two-sample T for SORU4

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	4,364	0,674	0,20
2	95	4,02	1,10	0,11

Difference = mu (1) - mu (2)  
Estimate for difference: 0,343  
95% CI for difference: (-0,332; 1,017)  
T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,01 P-Value = 0,316 DF = 104  
Both use Pooled StDev = 1,07

### Two-Sample T-Test and CI: SORU5; 3

Two-sample T for SORU5

	N	Mean	StDev	SE Mean
1	11	4,273	0,647	0,19
2	95	3,96	1,05	0,11

Difference = mu (1) - mu (2)  
Estimate for difference: 0,315  
95% CI for difference: (-0,329; 0,958)  
T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,97 P-Value = 0,334 DF = 104  
Both use Pooled StDev = 1,02

Saving file as: D:\BİTİRİM~1\TEZÇAL~1\ANKETD~1\MİNİTA~1\7-ÖNEM~1\3-HİPO~1\ÖNEMLİLİK TESTLERİ TT TESTİ KOBİLER İÇİN VERİ TABLOSU.MPJ  
\* NOTE \* Existing file replaced.

**EK 44 "ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİSSEL ZAMAN YÖNETİMİ İLE ZAMAN PLANLAMA TEKNİKLERİNE OLAN YAKLASIMLARINA İLİSKİN REGRESYON ANALIZI"**

**Regression Analysis: SORU1 versus SORU4; SORU5**

The regression equation is  
 $SORU1 = 2,58 - 0,052 SORU4 + 0,021 SORU5$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	2,5814	0,4211	6,13	0,000
SORU4	-0,0521	0,1172	-0,44	0,658
SORU5	0,0207	0,1228	0,17	0,867

S = 0,9856      R-Sq = 0,2%      R-Sq(adj) = 0,0%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	0,2135	0,1068	0,11	0,896
Residual Error	103	100,0506	0,9714		
Total	105	100,2642			

Source	DF	Seq SS
SORU4	1	0,1859
SORU5	1	0,0276

Unusual Observations

Obs	SORU4	SORU1	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
16	1,00	2,0000	2,5500	0,3226	-0,5500	-0,59 X
18	5,00	5,0000	2,4039	0,1457	2,5961	2,66R
24	1,00	3,0000	2,6328	0,4580	0,3672	0,42 X
30	2,00	3,0000	2,4980	0,2982	0,5020	0,53 X
35	1,00	3,0000	2,5707	0,2920	0,4293	0,46 X
42	3,00	3,0000	2,4459	0,3182	0,5541	0,59 X
70	1,00	5,0000	2,5500	0,3226	2,4500	2,63RX

R denotes an observation with a large standardized residual  
 X denotes an observation whose X value gives it large influence.

**Regression Analysis: SORU12 versus SORU4; SORU5**

The regression equation is  
 $SORU12 = 3,57 - 0,0836 SORU4 + 0,0890 SORU5$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	3,5692	0,3345	10,67	0,000
SORU4	-0,08364	0,09311	-0,90	0,371
SORU5	0,08895	0,09756	0,91	0,364

S = 0,7828      R-Sq = 1,0%      R-Sq(adj) = 0,0%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	0,6124	0,3062	0,50	0,608
Residual Error	103	63,1234	0,6128		
Total	105	63,7358			

Source	DF	Seq SS
SORU4	1	0,5988
SORU5	1	0,0136

SORU4           1       0,1029  
 SORU5           1       0,5095

Unusual Observations

Obs	SORU4	SORU12	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
16	1,00	4,0000	3,5745	0,2563	0,4255	0,58 X
24	1,00	5,0000	3,9303	0,3638	1,0697	1,54 X
30	2,00	5,0000	3,4909	0,2368	1,5091	2,02RX
34	3,00	2,0000	3,5852	0,1124	-1,5852	-2,05R
35	1,00	3,0000	3,6635	0,2319	-0,6635	-0,89 X
42	3,00	4,0000	3,4073	0,2527	0,5927	0,80 X
54	2,00	1,0000	3,6688	0,1677	-2,6688	-3,49R
62	4,00	2,0000	3,5905	0,0763	-1,5905	-2,04R
67	3,00	2,0000	3,5852	0,1124	-1,5852	-2,05R
70	1,00	5,0000	3,5745	0,2563	1,4255	1,93 X
93	5,00	2,0000	3,5958	0,1101	-1,5958	-2,06R
102	4,00	2,0000	3,5905	0,0763	-1,5905	-2,04R

R denotes an observation with a large standardized residual  
 X denotes an observation whose X value gives it large influence.

**Regression Analysis: SORU14 versus SORU4; SORU5**

The regression equation is  
 SORU14 = 2,94 - 0,081 SORU4 + 0,062 SORU5

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	2,9390	0,4003	7,34	0,000
SORU4	-0,0810	0,1114	-0,73	0,469
SORU5	0,0622	0,1168	0,53	0,596

S = 0,9369        R-Sq = 0,5%        R-Sq(adj) = 0,0%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	0,4706	0,2353	0,27	0,765
Residual Error	103	90,4067	0,8777		
Total	105	90,8774			

Source	DF	Seq SS
SORU4	1	0,2217
SORU5	1	0,2489

Unusual Observations

Obs	SORU4	SORU14	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
10	5,00	5,0000	2,8448	0,1318	2,1552	2,32R
11	4,00	1,0000	2,9258	0,1522	-1,9258	-2,08R
16	1,00	1,0000	2,9202	0,3067	-1,9202	-2,17RX
22	3,00	1,0000	2,9447	0,1494	-1,9447	-2,10R
24	1,00	4,0000	3,1689	0,4354	0,8311	1,00 X
26	4,00	5,0000	2,8015	0,1441	2,1985	2,37R
30	2,00	4,0000	2,8391	0,2834	1,1609	1,30 X
35	1,00	2,0000	2,9823	0,2775	-0,9823	-1,10 X
42	3,00	3,0000	2,7581	0,3024	0,2419	0,27 X
70	1,00	5,0000	2,9202	0,3067	2,0798	2,35RX
92	5,00	5,0000	2,8448	0,1318	2,1552	2,32R
103	4,00	5,0000	2,8015	0,1441	2,1985	2,37R

R denotes an observation with a large standardized residual  
 X denotes an observation whose X value gives it large influence.

### Regression Analysis: SORU15 versus SORU4; SORU5

The regression equation is

$$\text{SORU15} = 2,58 + 0,218 \text{ SORU4} + 0,043 \text{ SORU5}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	2,5761	0,4155	6,20	0,000
SORU4	0,2175	0,1157	1,88	0,063
SORU5	0,0435	0,1212	0,36	0,720

S = 0,9724      R-Sq = 6,9%      R-Sq(adj) = 5,1%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	7,2509	3,6255	3,83	0,025
Residual Error	103	97,4000	0,9456		
Total	105	104,6509			

Source	DF	Seq SS
SORU4	1	7,1292
SORU5	1	0,1218

Unusual Observations

Obs	SORU4	SORU15	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
16	1,00	3,0000	2,8371	0,3183	0,1629	0,18 X
24	1,00	2,0000	3,0110	0,4519	-1,0110	-1,17 X
30	2,00	4,0000	3,0546	0,2942	0,9454	1,02 X
35	1,00	1,0000	2,8806	0,2881	-1,8806	-2,02RX
39	5,00	1,0000	3,8812	0,1368	-2,8812	-2,99R
42	3,00	3,0000	3,2722	0,3139	-0,2722	-0,30 X
70	1,00	4,0000	2,8371	0,3183	1,1629	1,27 X
100	5,00	1,0000	3,8377	0,1438	-2,8377	-2,95R

R denotes an observation with a large standardized residual

X denotes an observation whose X value gives it large influence.

### Regression Analysis: SORU16 versus SORU4; SORU5

The regression equation is

$$\text{SORU16} = 3,94 - 0,0605 \text{ SORU4} + 0,134 \text{ SORU5}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	3,9447	0,3258	12,11	0,000
SORU4	-0,06049	0,09069	-0,67	0,506
SORU5	0,13446	0,09502	1,42	0,160

S = 0,7625      R-Sq = 2,0%      R-Sq(adj) = 0,1%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	1,2200	0,6100	1,05	0,354
Residual Error	103	59,8838	0,5814		
Total	105	61,1038			

Source	DF	Seq SS
SORU4	1	0,0558
SORU5	1	1,1641

Unusual Observations

Obs	SORU4	SORU16	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
16	1,00	4,0000	4,0186	0,2496	-0,0186	-0,03 X
24	1,00	5,0000	4,5565	0,3543	0,4435	0,66 X
30	2,00	5,0000	3,9581	0,2307	1,0419	1,43 X
35	1,00	3,0000	4,1531	0,2259	-1,1531	-1,58 X
42	3,00	4,0000	3,8976	0,2461	0,1024	0,14 X
54	2,00	2,0000	4,2271	0,1633	-2,2271	-2,99R
70	1,00	5,0000	4,0186	0,2496	0,9814	1,36 X

R denotes an observation with a large standardized residual  
X denotes an observation whose X value gives it large influence.

**Regression Analysis: SORU18 versus SORU4; SORU5**

The regression equation is  
 $SORU18 = 2,09 + 0,0166 SORU4 + 0,485 SORU5$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	2,0908	0,3425	6,10	0,000
SORU4	0,01661	0,09534	0,17	0,862
SORU5	0,48519	0,09990	4,86	0,000

S = 0,8016      R-Sq = 28,9%      R-Sq(adj) = 27,5%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	26,868	13,434	20,91	0,000
Residual Error	103	66,189	0,643		
Total	105	93,057			

Source	DF	Seq SS
SORU4	1	11,711
SORU5	1	15,157

Unusual Observations

Obs	SORU4	SORU18	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
16	1,00	3,0000	2,5926	0,2624	0,4074	0,54 X
23	5,00	3,0000	4,5998	0,1128	-1,5998	-2,02R
24	1,00	5,0000	4,5333	0,3725	0,4667	0,66 X
30	2,00	3,0000	2,6092	0,2425	0,3908	0,51 X
35	1,00	1,0000	3,0778	0,2375	-2,0778	-2,71RX
40	5,00	3,0000	4,5998	0,1128	-1,5998	-2,02R
42	3,00	1,0000	2,6258	0,2588	-1,6258	-2,14RX
65	4,00	1,0000	4,0980	0,0781	-3,0980	-3,88R
66	4,00	1,0000	3,1276	0,2104	-2,1276	-2,75R
70	1,00	4,0000	2,5926	0,2624	1,4074	1,86 X
81	2,00	1,0000	3,0944	0,1848	-2,0944	-2,69R
83	5,00	3,0000	4,5998	0,1128	-1,5998	-2,02R

R denotes an observation with a large standardized residual  
X denotes an observation whose X value gives it large influence.

Saving file as: D:\BİTİRİM~1\TEZÇAL~1\ANKETD~1\MİNİTA~1\8-REGR~1\ÇOKLU  
KORELASYON VE REGRESYON ANALİZLERİ İÇİN VERİ TABLOSU.MPJ  
\* NOTE \* Existing file replaced.



**EK 45 "UST DUZEY YONETICILERIN KISISEL ZAMAN YONETIMI ILE ZAMAN PLANLAMA TEJNIKLERINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN KORELASYON ANALIZI"**

**Correlations: SORU18; SORU4; SORU5**

	SORU18	SORU4
SORU4	0,355 0,000	
SORU5	0,537 0,000	0,640 0,000

Cell Contents: Pearson correlation  
P-Value

**EK 46 "UST DUZEY YONETICILERIN YONETSEL ZAMAN YONETIMI ILE ZAMAN PLANLAMA TEJNIKLERINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN REGRESYON ANALIZI"**

**Regression Analysis: SORU19 versus SORU4; SORU5**

The regression equation is  
 $SORU19 = 3,10 + 0,084 SORU4 + 0,126 SORU5$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	3,0965	0,3658	8,46	0,000
SORU4	0,0845	0,1018	0,83	0,409
SORU5	0,1264	0,1067	1,18	0,239

S = 0,8562      R-Sq = 5,2%      R-Sq(adj) = 3,4%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	4,1537	2,0769	2,83	0,063
Residual Error	103	75,5066	0,7331		
Total	105	79,6604			

Source	DF	Seq SS
SORU4	1	3,1257
SORU5	1	1,0281

Unusual Observations

Obs	SORU4	SORU19	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
16	1,00	3,0000	3,3073	0,2803	-0,3073	-0,38 X
24	1,00	4,0000	3,8127	0,3979	0,1873	0,25 X
30	2,00	4,0000	3,3918	0,2590	0,6082	0,75 X
35	1,00	5,0000	3,4337	0,2536	1,5663	1,92 X
37	3,00	2,0000	3,8553	0,1365	-1,8553	-2,20R
42	3,00	4,0000	3,4763	0,2764	0,5237	0,65 X
62	4,00	2,0000	3,9398	0,0834	-1,9398	-2,28R
70	1,00	3,0000	3,3073	0,2803	-0,3073	-0,38 X
73	3,00	1,0000	3,7290	0,1229	-2,7290	-3,22R
100	5,00	1,0000	4,0243	0,1266	-3,0243	-3,57R

R denotes an observation with a large standardized residual  
X denotes an observation whose X value gives it large influence.

## Regression Analysis: SORU20 versus SORU4; SORU5

The regression equation is

$$\text{SORU20} = 1,39 - 0,043 \text{ SORU4} + 0,432 \text{ SORU5}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	1,3850	0,6927	2,00	0,048
SORU4	-0,0432	0,1928	-0,22	0,823
SORU5	0,4320	0,2020	2,14	0,035

S = 1,621      R-Sq = 6,2%      R-Sq(adj) = 4,4%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	17,842	8,921	3,39	0,037
Residual Error	103	270,696	2,628		
Total	105	288,538			

Source	DF	Seq SS
SORU4	1	5,823
SORU5	1	12,019

Unusual Observations

Obs	SORU4	SORU20	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
16	1,00	4,000	1,774	0,531	2,226	1,45 X
24	1,00	5,000	3,502	0,753	1,498	1,04 X
30	2,00	1,000	1,731	0,490	-0,731	-0,47 X
35	1,00	4,000	2,206	0,480	1,794	1,16 X
42	3,00	1,000	1,688	0,523	-0,688	-0,45 X
70	1,00	1,000	1,774	0,531	-0,774	-0,51 X

X denotes an observation whose X value gives it large influence.

## Regression Analysis: SORU21 versus SORU4; SORU5

The regression equation is

$$\text{SORU21} = 3,50 - 0,155 \text{ SORU4} + 0,240 \text{ SORU5}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	3,5007	0,3932	8,90	0,000
SORU4	-0,1545	0,1095	-1,41	0,161
SORU5	0,2396	0,1147	2,09	0,039

S = 0,9203      R-Sq = 4,1%      R-Sq(adj) = 2,2%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	3,7054	1,8527	2,19	0,117
Residual Error	103	87,2380	0,8470		
Total	105	90,9434			

Source	DF	Seq SS
SORU4	1	0,0080
SORU5	1	3,6973

Unusual Observations

Obs	SORU4	SORU21	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
16	1,00	3,0000	3,5858	0,3012	-0,5858	-0,67 X

24	1,00	5,0000	4,5443	0,4277	0,4557	0,56 X
30	2,00	4,0000	3,4313	0,2784	0,5687	0,65 X
35	1,00	4,0000	3,8254	0,2726	0,1746	0,20 X
42	3,00	3,0000	3,2768	0,2971	-0,2768	-0,32 X
47	5,00	1,0000	3,6867	0,1361	-2,6867	-2,95R
54	2,00	2,0000	3,9106	0,1971	-1,9106	-2,13R
70	1,00	5,0000	3,5858	0,3012	1,4142	1,63 X
78	5,00	2,0000	3,9263	0,1295	-1,9263	-2,11R
102	4,00	2,0000	3,8412	0,0897	-1,8412	-2,01R
106	4,00	2,0000	3,8412	0,0897	-1,8412	-2,01R

R denotes an observation with a large standardized residual  
X denotes an observation whose X value gives it large influence.

### Regression Analysis: SORU24 versus SORU4; SORU5

The regression equation is  
 $SORU24 = 3,25 - 0,0446 SORU4 + 0,175 SORU5$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	3,2486	0,3170	10,25	0,000
SORU4	-0,04458	0,08823	-0,51	0,614
SORU5	0,17452	0,09245	1,89	0,062

S = 0,7418      R-Sq = 4,1%      R-Sq(adj) = 2,2%

#### Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	2,4206	1,2103	2,20	0,116
Residual Error	103	56,6832	0,5503		
Total	105	59,1038			

Source	DF	Seq SS
SORU4	1	0,4595
SORU5	1	1,9611

#### Unusual Observations

Obs	SORU4	SORU24	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
16	1,00	4,0000	3,3785	0,2428	0,6215	0,89 X
24	1,00	4,0000	4,0766	0,3447	-0,0766	-0,12 X
26	4,00	2,0000	3,5938	0,1141	-1,5938	-2,17R
30	2,00	4,0000	3,3339	0,2244	0,6661	0,94 X
31	4,00	2,0000	3,5938	0,1141	-1,5938	-2,17R
35	1,00	2,0000	3,5530	0,2198	-1,5530	-2,19RX
42	3,00	4,0000	3,2893	0,2395	0,7107	1,01 X
70	1,00	4,0000	3,3785	0,2428	0,6215	0,89 X
75	3,00	5,0000	3,4639	0,1606	1,5361	2,12R
85	5,00	2,0000	3,7237	0,1097	-1,7237	-2,35R

R denotes an observation with a large standardized residual  
X denotes an observation whose X value gives it large influence.

### Regression Analysis: SORU26 versus SORU4; SORU5

The regression equation is  
 $SORU26 = 3,23 + 0,0020 SORU4 + 0,0961 SORU5$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	3,2309	0,2521	12,81	0,000
SORU4	0,00203	0,07019	0,03	0,977
SORU5	0,09610	0,07354	1,31	0,194

S = 0,5901      R-Sq = 2,8%      R-Sq(adj) = 0,9%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	1,0356	0,5178	1,49	0,231
Residual Error	103	35,8700	0,3483		
Total	105	36,9057			

Source	DF	Seq SS
SORU4	1	0,4410
SORU5	1	0,5946

Unusual Observations

Obs	SORU4	SORU26	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
1	4,00	5,0000	3,6234	0,0575	1,3766	2,34R
10	5,00	5,0000	3,7216	0,0830	1,2784	2,19R
16	1,00	4,0000	3,3290	0,1932	0,6710	1,20 X
24	1,00	4,0000	3,7134	0,2742	0,2866	0,55 X
28	4,00	5,0000	3,6234	0,0575	1,3766	2,34R
30	2,00	3,0000	3,3311	0,1785	-0,3311	-0,59 X
35	1,00	2,0000	3,4251	0,1748	-1,4251	-2,53RX
42	3,00	4,0000	3,3331	0,1905	0,6669	1,19 X
58	5,00	5,0000	3,6255	0,0872	1,3745	2,36R
64	4,00	5,0000	3,6234	0,0575	1,3766	2,34R
70	1,00	4,0000	3,3290	0,1932	0,6710	1,20 X

R denotes an observation with a large standardized residual  
X denotes an observation whose X value gives it large influence.

**EK 47 "UST DUZEY YONETICILERIN YONETSEL ZAMAN YONETIMI ILE ZAMAN PLANLAMA TEKNIKLERINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN KORELASYON ANALIZI"**

**Correlations: SORU5; SORU20; SORU21**

	SORU5	SORU20
SORU20	0,248 0,010	
SORU21	0,149 0,128	0,270 0,005

Cell Contents: Pearson correlation  
P-Value

**EK 48 "UST DUZEY YONETICILERIN KISISEL ZAMAN YONETIMI ILE YONETSEL ZAMAN YONETIMINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN REGRESYON ANALIZI"**

**Regression Analysis: SORU19 versus SORU18; SORU1; ...**

The regression equation is

$$\text{SORU19} = 2,32 + 0,219 \text{ SORU18} - 0,0563 \text{ SORU1} + 0,035 \text{ SORU16} - 0,0833 \text{ SORU14} + 0,151 \text{ SORU15} + 0,113 \text{ SORU12}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	2,3176	0,6033	3,84	0,000
SORU18	0,21930	0,09460	2,32	0,023
SORU1	-0,05629	0,08850	-0,64	0,526
SORU16	0,0351	0,1174	0,30	0,766
SORU14	-0,08330	0,09265	-0,90	0,371
SORU15	0,15127	0,09018	1,68	0,097
SORU12	0,1133	0,1167	0,97	0,334

S = 0,8327      R-Sq = 13,8%      R-Sq(adj) = 8,6%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	6	11,0208	1,8368	2,65	0,020
Residual Error	99	68,6396	0,6933		
Total	105	79,6604			

Source	DF	Seq SS
SORU18	1	7,5841
SORU1	1	0,0982
SORU16	1	0,4453
SORU14	1	0,2290
SORU15	1	2,0109
SORU12	1	0,6533

Unusual Observations

Obs	SORU18	SORU19	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
35	1,00	5,0000	2,7977	0,3289	2,2023	2,88R
37	4,00	2,0000	3,9263	0,1552	-1,9263	-2,35R
73	4,00	1,0000	3,7312	0,1661	-2,7312	-3,35R
100	3,00	1,0000	3,3065	0,2896	-2,3065	-2,95R

R denotes an observation with a large standardized residual

**Regression Analysis: SORU20 versus SORU18; SORU1; ...**

The regression equation is

$$\text{SORU20} = 0,42 + 0,120 \text{ SORU18} + 0,066 \text{ SORU1} - 0,061 \text{ SORU16} + 0,254 \text{ SORU14} + 0,018 \text{ SORU15} + 0,369 \text{ SORU12}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	0,424	1,190	0,36	0,722
SORU18	0,1198	0,1866	0,64	0,522
SORU1	0,0657	0,1745	0,38	0,707
SORU16	-0,0605	0,2316	-0,26	0,794
SORU14	0,2540	0,1827	1,39	0,168
SORU15	0,0177	0,1778	0,10	0,921
SORU12	0,3695	0,2301	1,61	0,112

S = 1,642      R-Sq = 7,5%      R-Sq(adj) = 1,9%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	6	21,583	3,597	1,33	0,249
Residual Error	99	266,955	2,697		
Total	105	288,538			

Source	DF	Seq SS
SORU18	1	3,742
SORU1	1	3,568
SORU16	1	0,371
SORU14	1	6,897
SORU15	1	0,054
SORU12	1	6,952

Unusual Observations

Obs	SORU18	SORU20	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
70	4,00	1,000	4,117	0,566	-3,117	-2,02R

R denotes an observation with a large standardized residual

**Regression Analysis: SORU21 versus SORU18; SORU1; ...**

The regression equation is

$$\text{SORU21} = 1,98 + 0,075 \text{ SORU18} + 0,0280 \text{ SORU1} + 0,280 \text{ SORU16} + 0,072 \text{ SORU14} + 0,0020 \text{ SORU15} + 0,021 \text{ SORU12}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	1,9774	0,6653	2,97	0,004
SORU18	0,0750	0,1043	0,72	0,474
SORU1	0,02801	0,09760	0,29	0,775
SORU16	0,2800	0,1295	2,16	0,033
SORU14	0,0723	0,1022	0,71	0,481
SORU15	0,00197	0,09945	0,02	0,984
SORU12	0,0215	0,1287	0,17	0,868

S = 0,9183      R-Sq = 8,2%      R-Sq(adj) = 2,6%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	6	7,4680	1,2447	1,48	0,194
Residual Error	99	83,4754	0,8432		
Total	105	90,9434			

Source	DF	Seq SS
SORU18	1	1,7327
SORU1	1	0,3936
SORU16	1	4,8572
SORU14	1	0,4605
SORU15	1	0,0005
SORU12	1	0,0235

Unusual Observations

Obs	SORU18	SORU21	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
47	4,00	1,0000	3,9440	0,2125	-2,9440	-3,30R
85	5,00	2,0000	3,8250	0,2575	-1,8250	-2,07R

R denotes an observation with a large standardized residual

### Regression Analysis: SORU24 versus SORU18; SORU1; ...

The regression equation is

$$\text{SORU24} = 1,64 + 0,168 \text{ SORU18} + 0,0679 \text{ SORU1} + 0,251 \text{ SORU16} + 0,0032 \text{ SORU14} \\ - 0,0132 \text{ SORU15} + 0,0696 \text{ SORU12}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	1,6379	0,5106	3,21	0,002
SORU18	0,16759	0,08007	2,09	0,039
SORU1	0,06792	0,07490	0,91	0,367
SORU16	0,25086	0,09939	2,52	0,013
SORU14	0,00320	0,07841	0,04	0,968
SORU15	-0,01316	0,07632	-0,17	0,863
SORU12	0,06960	0,09876	0,70	0,483

S = 0,7047      R-Sq = 16,8%      R-Sq(adj) = 11,8%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	6	9,9407	1,6568	3,34	0,005
Residual Error	99	49,1631	0,4966		
Total	105	59,1038			

Source	DF	Seq SS
SORU18	1	4,4539
SORU1	1	0,7945
SORU16	1	4,4294
SORU14	1	0,0044
SORU15	1	0,0118
SORU12	1	0,2467

Unusual Observations

Obs	SORU18	SORU24	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
26	4,00	2,0000	3,8574	0,2424	-1,8574	-2,81R
28	4,00	5,0000	3,5131	0,1673	1,4869	2,17R
85	5,00	2,0000	3,9700	0,1976	-1,9700	-2,91R

R denotes an observation with a large standardized residual

### Regression Analysis: SORU26 versus SORU18; SORU1; ...

The regression equation is

$$\text{SORU26} = 2,37 + 0,0389 \text{ SORU18} - 0,0113 \text{ SORU1} + 0,174 \text{ SORU16} + 0,0142 \text{ SORU14} \\ + 0,0077 \text{ SORU15} + 0,0880 \text{ SORU12}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	2,3717	0,4202	5,64	0,000
SORU18	0,03887	0,06589	0,59	0,557
SORU1	-0,01129	0,06164	-0,18	0,855
SORU16	0,17360	0,08179	2,12	0,036
SORU14	0,01421	0,06452	0,22	0,826
SORU15	0,00769	0,06280	0,12	0,903
SORU12	0,08803	0,08127	1,08	0,281

S = 0,5799      R-Sq = 9,8%      R-Sq(adj) = 4,3%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	6	3,6137	0,6023	1,79	0,109
Residual Error	99	33,2919	0,3363		
Total	105	36,9057			

Source	DF	Seq SS
SORU18	1	0,6494
SORU1	1	0,0248
SORU16	1	2,4942
SORU14	1	0,0432
SORU15	1	0,0076
SORU12	1	0,3946

Unusual Observations

Obs	SORU18	SORU26	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
1	5,00	5,0000	3,5783	0,1210	1,4217	2,51R
10	5,00	5,0000	3,8844	0,2074	1,1156	2,06R
28	4,00	5,0000	3,4319	0,1377	1,5681	2,78R
35	1,00	2,0000	3,1977	0,2290	-1,1977	-2,25R
58	4,00	5,0000	3,7679	0,1324	1,2321	2,18R
64	4,00	5,0000	3,5353	0,1529	1,4647	2,62R

R denotes an observation with a large standardized residual

**EK 49 "UST DUZEY YONETICILERIN KISISEL ZAMAN YONETIMI ILE YONETSEL ZAMAN YONETIMINE OLAN YAKLASIMLARINA ILISKIN KORELAYON ANALIZI"**

**Correlations: SORU19; SORU18**

Pearson correlation of SORU19 and SORU18 = 0,309  
P-Value = 0,001

**Correlations: SORU16; SORU21**

Pearson correlation of SORU16 and SORU21 = 0,258  
P-Value = 0,008

**Correlations: SORU16; SORU24; SORU18**

	SORU16	SORU24
SORU24	0,331 0,001	
SORU18	0,207 0,033	0,275 0,004

Cell Contents: Pearson correlation  
P-Value

**Correlations: SORU16; SORU26**

Pearson correlation of SORU16 and SORU26 = 0,283  
P-Value = 0,003

Saving file as: D:\BİTİRİM~1\TEZÇAL~1\ANKETD~1\MİNİTA~1\8-REGR~1\ÇOKLU KORELASYON VE REGRESYON ANALİZLERİ İÇİN VERİ TABLOSU.MPJ  
\* NOTE \* Existing file replaced.



## **EK 51 “ANKET ÇALIŞMASINA KATILAN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE TEŞEKKÜR”**

Başta Ergaz Sanayi ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın İhsan YAĞIZ 'a, JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş. genel müdürü Sayın Bilgehan ANLAŞ 'a ve Rotopak Matbaacılık Ambalaj San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Yakup DİLMENER 'e, olmak üzere anket çalışmasına katılan Arçelik A.Ş. genel müdür yardımcısı Sayın Şirzai SUBAŞI 'na, Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş. genel müdürü Sayın A. Kerim DERVİŞOĞLU 'na, Türkiye Şeker Fabrikaları genel müdürü Sayın Mehmet Azmi AKSU 'ya, Beko Elektronik A.Ş. satış planlama yöneticiliği müdürü Sayın Cenan TORUNOĞLU 'na, Petkim Petrokimya Holding A.Ş. genel müdürü Sayın Mustafa Mutlu 'ya, Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu eğitim ve iş güvenliği daire başkanı Sayın Muammer PULUR 'a, Mercedes – Benz Türk A.Ş. genel müdürü Sayın Till BECKER 'a, Çolakoğlu Metalurji A.Ş. genel müdürü Sayın Ergil EREL 'e, İskenderun Demir ve Çelik A.Ş. enel müdürü Sayın Atamer GİYİCİ 'ye, İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım San. A.Ş. genel müdürü Sayın Bülend ENGİN 'e, Bosh Sanayi ve Ticaret A.Ş. MANV/CPO uzman müdürü Sayın Bülent URGAN 'a, Aksa Akirlik Kimya Sanayi A.Ş. genel müdürü Mustafa YILMAZ 'a, Korteks Mensucat Sanayi ve Ticaret A.Ş. genel müdürü Necat ALTIN 'a, Coca –Cola İçecek A.Ş. genel müdürü Sayın Ronald William JONES 'a, Profilo Telra elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. genel müdürü Sayın Göksen KÖREZLİOĞLU 'na, Ege Çelik Endüstrisi San. ve Tic A.Ş. genel müdürü Sayın Gün ÜNLÜER 'e, FNSS Savunma sistemleri A.Ş. genel müdürü Sayın Hüseyin ESENERGÜL 'e, Kaptan Demir Çelik End. Ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Şükrü KOZİK 'e, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı genel müdürü Sayın O. Saim DİNÇ 'e, Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş. genel müdürü İ. Hakkı AKKAN 'a, Ülker Gıda San. ve Tic. A.Ş. genel müdür asistanı Sayın Emir GENÇ 'e, Borçelik Çelik Sanayi Ticaret A.Ş. genel müdürü Sayın Mehmet Celal BETİL 'e, Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Hayrettin ÇAYCI 'ya, Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürü Mehmet BAŞPINAR 'a, Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş. genel müdürü sayın Esin METE 'ye, Zorlu Linen Dokuma Emprime Konfeksiyon Sanayi ve Ticaret A.Ş. genel müdürü Sayın Yılmaz TUNÇ 'a, SIEMENS Sanayi ve Ticaret A.Ş. genel müdürü Sayın Dr. Ali Zafer İNCECİK 'e, Marsa Kraft Foods Sabancı Gıda Sanayi ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Alp PIDİK 'e, C.P. Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. genel müdürü Sayın Hasan YENİCE 'ye, Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. genel müdürü Sayın Ali Özer ERMAN 'e, Uzel Makine Sanayi A.Ş. genel müdürü sayın İzzet KALAYCI 'ya, Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş. personel müdürü Sayın Mehmet FİDAN 'a, Döktaş Dökümcülük Tic. ve San. A.Ş. genel müdürü Sayın Yaylalı GÜNAY 'a, Yücel Boru ve Profil Endüstrisi genel müdürü Sayın Şaban Kemal SARAÇ 'a, Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. genel müdürü Sayın Yılmaz KÜLCÜ 'ye, Saymetal Demir Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş. genel müdürü Sayın Hakan KARAKURT 'a, Noksel Çelik Boru Sanayi A.Ş. genel müdürü Sayın Salim Erol AKKOYUNLU 'ya, Fruko Meşrubat Sanayi A.Ş. genel müdürü Sayın Jim Nafez JAZA 'ya, Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş. genel müdürü Sayın Kudret ÖNEN 'e, Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamülleri A.Ş. genel müdürü Sayın Müjdat KEÇECİ 'ye, Teknik Malzeme Tic. ve San. A.Ş. genel müdürü Sayın Ertuğrul ALKAN 'a, İpek Kağıt Sanayi ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın A. Baki GÖKÇÜMEN 'e, Altınyıldız Mensucat

ve Konfeksiyon Fabrikaları A.Ş. genel müdürü Sayın Mehmet HOTİÇ 'e, Beypi Beypazarı Tarımsal Üretim Pazarlama San. ve Tic. A.Ş. genel müdür yardımcısı Sayın Kadri GÜVENER 'e, Petrol Ofisi A.Ş. genel müdürü Sayın Ertuğrul TNCER 'e, Akın Tekstil A.Ş. genel müdürü Sayın Ramazan ÖZGÜR 'e, Olmuka International Paper-Sabancı Ambalaj San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Akın PAKSOY 'a, Boytaş Mobilya San ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Nazif TÜRKOĞLU 'na, Çebitaş Demir Çelik Endüstrisi A.Ş. genel müdürü Sayın Ömer Çebi 'ye, DYO Boya Fabrikaları Sanayi ve Tic. A.Ş. genel müdür yardımcısı Sayın M. Mutlu UYSAL 'a, Hema Endüstri A.Ş. genel müdürü Sayın Y. Şevket TÜKEN 'e, BP Petrolleri genel müdürü Sayın Tahir UYSAL 'a, Mustafa Nevzat İlaç Sanayi A.Ş. genel müdürü Sayın Kiril KİROF 'a, Park Teknik Elektrik Madencilik San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü sayın Yusuf AYDIN 'a, Nortel Networks Netaş Telekomünikasyon A.Ş. genel müdürü Sayın Cemil Müjdat ALTAY 'a, Hes Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Adem Özcan GÜNDOĞDU 'ya, Starwood Orman Ürünleri Sanayi A.Ş. genel müdürü Sayın Recep GÜNEŞ 'e, Nuh Çimento Sanayi A.Ş. genel müdürü Sayın Cengiz GÖÇER 'e, Fako İlaçları A.Ş. genel müdürü Sayın Michael Kevin SMITH 'e, Cognis Kimya Sanayi ve Tic. A.Ş. genel müdürü Ferit ERÖZLÜ 'ye, The Shell company of Turkey Ltd. genel müdürü Sayın Canan EDİBOĞLU 'na, Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Haluk YILDIZ 'a, Ak-Al Tekstik Sanayi A.Ş. genel müdürü Sayın Cengiz TAŞ 'a, EKS Eczacıbaşı Karo Seramik San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Ahmet T. YAMANER 'e, Asil Çelik San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Necdet UTKANLAR 'a, Şen Piliç Gıda Sanayi A.Ş. genel müdürü Sayın İpek ÜSTÜNDAĞ 'a, Deva Holding A.Ş. genel müdürü Sayın Ruhi MERT 'e, GAP Güneydoğu Tekstil San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Erdiç TAŞKOPARAN 'a, Akteks Akrilik iplik Sanayi ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Hasan Postacı 'ya, Bagfaş Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş. genel müdürü Sayın Y. Kemal GENCER 'e, Kütahya Porselen San A.Ş. insan kaynakları müdürü Sayın Aysun İSTANBULLUOĞLU 'na, Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Cavit USTAOĞLU 'na, Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Mehmet Talu URAY 'a, Türkiye selüloz ve Kağıt Fabrikaları A.Ş. (SEKA) APK müdürü Sayın Burhan TAMYÜKSEL 'e, Cam Elyaf Sanayi A.Ş. genel müdürü Sayın İsmail Hakkı HACIALİOĞLU 'na, Nergis Tekstil San. ve Tic. A.Ş. genel müdür yardımcısı Sayın Atilla BERK 'e, Mutlu Akü ve Malzemeleri San A.Ş. genel müdürü Sayın Atilla TÜRKER 'e, Naksan Plastik San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Cahit NAKİBOĞLU 'na, Ataç İnşaat ve Sanayi A.Ş. personel müdürü Sayın Deniz AK 'a, Denizli Basma ve Boya Sanayi A.Ş. genel müdürü Sayın M. Duru GÜNERİ 'ye, Mensa Mensucat San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Ahmet ERDEMCİ 'ye, Ak – Kim Kimya Sanayi ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Refik Sait ÖNÜR 'e, Baymak Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş. genel müdürü Sayın Mehmet Murat AKDOĞAN 'a, Güney polgat Tekstil San. ve Tic. A.Ş. genel müdür yardımcısı Sayın Cüneyt AKDENİZ 'e, Set Beton Madencilik San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Adnan Adil İĞNEBEKÇİLİ 'ye, Amasya Şeker Fabrikası A.Ş. genel müdürü Sayın Selahattin AKBEL 'e, Unikom Gıda Sanayi ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Ümir ERSOY 'a, Çelikord A.Ş. genel müdürü Sayın Ali Adil KARAHÖYÜKLÜ 'ye, Makro Tekstil San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Uğur EKSER 'e, Sifaş Sentetik İplik Fabrikaları A.Ş. genel müdürü Sayın Mustafa Çağlar 'a, Tosçelik Profil ve Saç Endüstrisi A.Ş. genel müdürü Sayın Turgay ÖZDAŞ 'a, Akzo Nobel Kemipol Kimya San. ve Tic. A.Ş. genel

müdürü Sayın Eyyüp ALTAN 'a, Özkan Demir Çelik San. A.Ş. genel müdürü Sayın Uğur ÖZKAN 'a, Lipet Petrol Gazı ve Yakıt Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Altan TÜMER 'e, Merinos Halı Sanayi ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Erdoğan ŞEKER 'e, Fiat –GM Powertrain Mekanik San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın İbrahim Çağlar ŞAHİN 'e, Normandy Madencilik A.Ş. genel müdürü Sayın İsmet SİVRİOĞLU 'na, Gübre Fabrikaları T.A.Ş. genel müdürü sayın Dr. Kemal GÜNDOĞDU 'na, Entek Elektrik Üretimi A.Ş. genel müdürü Sayın Behçet Deniz ÜNAL 'a, Beksa Çelik Kord. San. ve Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Turgut UZER 'e, Kürüm Demir Otomotiv Gıda Tekstil Elekt. Petrol ve Danışmanlık San. Dış Tic. A.Ş. genel müdürü Sayın Bülent SARIGÜL 'e, Koç Haddecilik Tekstil İnşaat Sanayi ve Tic. A.Ş. genel müdür yardımcısı Sayın Reis ÖZÇELİK 'e ve Özlem Tarım Ürünleri A.Ş. genel müdür yardımcısı Sayın Bircan UYAR 'a sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum.

## KAYNAKÇA

- [1] ATAMAN, G., İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, (2001)
- [2] KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, BETA Basım Yayım Dağ. A.Ş, İstanbul, (2003)
- [3] GOLEMAN, D.,BOYATZİS, R., MCKEE A.; Yeni Liderler, Varlık Yayınları,1. Basım, (2002)
- [4] EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağ.A.Ş, İstanbul, (1999)
- [5] ARAT, M., Değişimin Liderleri, Mavi Kitaplar, İstanbul, (2001)
- [6] YAMAK, O., Kalite Odaklı Yönetim, İstanbul, (1998)
- [7] OSMAY, N., İnsan Mühendisliği Hayat Karşısında İnsan Kendisi ve Çevresi, Fahrettin Telsemen Yayınları, (1968)
- [8] BALTAŞ, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, (2000)
- [9] ELMA, C., DEMİR, K., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara, (2003)
- [10] ÖZALP, İ., KOPARAL, C., BERBEROĞLU, G., Yönetim ve Organizasyon, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, (1999)
- [11] GERBER, E. M. , Girişimcilik Tutkusu, (1994)
- [12] HATİBOĞLU, Z., Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, (1993)
- [13] KARAKOÇ, N., Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, Balıkesir, (2003)
- [14] <http://www.rize.gov.tr/defterdarlik/Sayfalar/ky2.htm> Erişim Tarihi:10.05.2004
- [15] [www.yenibir.com](http://www.yenibir.com) Erişim Tarihi:10.05.2004
- [16] EYÜBOĞLU, D., Girişimciliğin Geliştirilmesi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:668, Ankara, (2003)
- [17] HESSELBEİN, F., GOLDSMİTH, M., BECKHARD, R, Geleceğin Lideri-Peter F. DRUCKER 'ın Önsözüyle, HESSELBEIN, F. , GOLDSMITH, M., BECKHARD, R., Form Yayınları, İstanbul, (2000)
- [18] DRUCKER, P. F., Geleceğin Toplumunda Yönetim, ZAMAN, M., Hayat Yayınları, İstanbul, (2003)
- [19] DOĞU, M., Yeni Liderlik Yaklaşımları, [www.spk.mpd.org/bulten5.htm](http://www.spk.mpd.org/bulten5.htm) - 25k- (Erişim Tarihi: 31.05.2004)

- [20] Liderlikte Yeni Bir Yaklaşım: Transformasyonel Liderlik,  
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=67-33k-> (Erişim Tarihi: 31.05.2004)
- [21] ZEL, U., Davranış Teorileri,  
[http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum3\\_davranis\\_teorileri.htm](http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum3_davranis_teorileri.htm)- Erişim Tarihi: 31.05.2004
- [22] AKGEMCİ, T., ÇELİK, A.; AYDOĞAN, E.; AKATAY, A., Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik, Gazi Kitabevi, Ankara, (2003)
- [23] TENGİLİMOĞLU, D., TUTAR, H., ALTINÖZ, M., BAŞPINAR, N. Ö., ERDÖNMEZ, C., Zaman Yönetimi, TUTAR, H., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, (2003)
- [24] SABUNCUOĞLU, Z., PAŞA, M., Zaman Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, (2002)
- [25] MACKENZIE, A., Başarı ve Zaman, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1995
- [26] DİNÇER, Ö.; FİDAN, Y., İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, (1996)
- [27] “Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi”, [www.bemol.net-insan.htm](http://www.bemol.net-insan.htm), Erişim Tarihi: 24.02.2004
- [28] “Zaman Yönetimi” Semineri ders notları, İkrâm TAŞDEMİR, Elginkan Vakfı, Manisa, (2004)
- [29] SMİTH, J., Zaman Yönetimi, Timaş Yayınları, İstanbul, (1998)
- [30] “Zaman Yönetimi”, [www.medrese.sitemynet.com](http://www.medrese.sitemynet.com), Erişim Tarihi: 24.02.2004
- [31] UÇAR, S., “Yönetimsel Zaman”, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/mayis/12.htm>. Erişim Tarihi: 24.02.2004
- [32] TÜRKMEN, İ., Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, MPM Yayınları No:519, Ankara, 1999
- [33] ADAİR, J., ADAİR, T., Zaman Yönetimi, Öteki Ajans, Ankara, (2000)
- [34] LAKEİN, A., Zaman Hayattır, Rota Yayınları, Ağustos, (1997)
- [35] ATKINSON, J., Zamanı Yönetme Sanatı, Nehir Yayınları, İstanbul, (1997)
- [36] “Etkili Zaman Yönetimi”,  
[http://www.bilkent.edu.tr/~dos/ogdm/b\\_zmnyonetimi.html](http://www.bilkent.edu.tr/~dos/ogdm/b_zmnyonetimi.html) Erişim Tarihi 23.02.2004

- [37] KARABULUT, S., Yönetimde Üç Boyut, (<http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Hangar/6403/kitap/013.html>), Erişim Tarihi: 23.03.2005
- [38] ÖZALP, İ., İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, Bayteş A.Ş. Yayınları, Ankara, (1997)
- [39] TAŞDEMİR, İ., “Zaman Yönetimi” Seminer Notları”, Elginkan vakfı, Ümmehan Elginkan mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi, Manisa, (2005)
- [40] “Zaman Yönetimi”, (<http://bilecik.meb.gov.tr/ky/zamanyonetimi/htm.>) Erişim Tarihi: 24.02.2004
- [41] JOSEPH, R., Zaman Yönetimi, Epsilon Yayınevi, İstanbul, (1994)
- [42] Vernon, W., “Basic management for engineers. I. Personal management”, Engineering Management Journal , Volume: 8 , Issue: 2 , (1998) , Pages:107 – 111
- [43] BLY, R. W., “101 Ways To Make Every Second Count”; Career Pres, NJ U.S.A, (1999)
- [44] SCOOT, M., Zaman Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul, (1995)
- [45] Blair, G. M., “Personal time management for busy managers”, Engineering Management Journal , Volume: 2 , Issue: 1 , (1992) ,P. 33 - 38
- [46] YILMAZ, A.; ASLAN, S., “Örgütsel Zaman Yönetimi”, C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, (2002)
- [47] “İstanbul Sanayi Odası Dergisi (Türkiye ’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2003” özel sayısı)”, Ağustos 2004, Sayı 461, ısn 1303-1333,
- [48] ÖZDAMAR, K., “Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1001, Eskişehir, (1997), s.1-10, 268
- [49] TURANLI, M., GÜRİŞ, S., AYAYDIN, A., İstatistik – Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Der yayınları, İstanbul (1995)
- [50] SERPER, Ö., AYTAÇ, M., Örnekleme, Ezgi Kitabevi, Ceren Bas. Yayın, Bursa, (2000), s: 1-38
- [51] KUMAR, T. S., Data Mining Cluster Analysis: Basic Concepts and Algorithms; [http://www.aw/bc.com/info/kumar/assets-downloads/ch8/lecture\\_notes.pdf](http://www.aw/bc.com/info/kumar/assets-downloads/ch8/lecture_notes.pdf) Erişim Tarihi: 27.12.2004

- [52] TIMM, H., BORGELT, C., DORING, C., KRUSE, R., “An extension to Possibilistic fuzzy Cluster analysis”, Department of Knowledge Processing and Language Engineering, Otto- Von-Guericke, University of Magdeburg, (science direct, Fuzzy sets and systems 147, (2004), s.3-16
- [53] <http://www.angelfire.com/ia/selcukkoc/ka.html> Erişim Tarihi: 21.12.2004
- [54] DOĞAN; Ö. İ., Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, Ocak-Şubat-Mart 2000, ISSN:1302-3284, s. 173-178
- [55] BAŞ,T., Anket, Seçkin Kitabevi, Ankara, (2003), s.137-138
- [56] BAYAZIT, M., OĞUZ, B., Mühendisler İçin İstatistik, Birsen Yayınevi, İstanbul, (1998)