

**MEVLANA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI**

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ HAKKINDAKİ  
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İsrafil ŞAHİN**

**KONYA  
Ağustos, 2014**

**MEVLANA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI**

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ HAKKINDAKİ  
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

**İsrafil ŞAHİN**

**Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen yüksek  
lisans tezidir.**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Emine GÜMÜŞ**

**KONYA  
Ağustos, 2014**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 03/09/2014

**Tez Danışmanı** : Yrd. Doç. Dr. Emine GÜMÜŞ

.....

**Üye** : Pof. Dr. Musa GÜRSEL

.....

**Üye** : Doç. Dr. Etem YEŞİLYURT

.....

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....

Doç. Dr. İsmail Özgür ZEMBAT

**Enstitü Müdürü**

## **BİLDİRİM**

Yapmış olduğum akademik çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ele alarak düzenlediğim yüksek lisans tezimin etik davranış ve akademik kurallara dikkat edilerek hazırlanıp sunulduğunu, tezimin tez yazım kurallarına uygunluğunu, tezimde kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, tezimi sadece Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne verdiğimi ve bu beyanımın aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

**İsrafil ŞAHİN**

**29 / 08 / 2014**

# İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	iv
Özet .....	v
Abstract.....	vi
Tablolar Listesi .....	vii
Şekiller Listesi .....	viii
Kısaltmalar Listesi.....	ix
<b>BÖLÜM I: Giriş.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Sayıtlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar .....	5
<b>BÖLÜM II: İlgili Literatür .....</b>	<b>6</b>
2.1. Zaman Kavramı ve Önemi .....	6
2.2. Zaman Çeşitleri .....	6
2.3. Zaman Yönetimi Kavramı ve Önemi .....	8
2.4. Zaman Yönetimi Çeşitleri .....	10
2.4.1. Kişisel Zamanın Yönetimi.....	10
2.4.2. Örgütsel Zaman Yönetimi .....	11
2.5. Zaman Yönetimi Süreci .....	11
2.6. Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar.....	13
2.6.1. Düzenli Yaşam (Kendini Toparla) Yaklaşımı.....	13
2.6.2. Savaşçı Yaklaşım (Hayatta Kalma ve Bağımsız Üretim) .....	14
2.6.3. Hedef Belirleme Yaklaşımı (Başarı) .....	15
2.6.4. ABC Yaklaşımı (Önceliklerin Sıralanması ve Değerlerin Belirlenmesi)...	15
2.6.5. Sihirli Araç Yaklaşımı (Teknoloji).....	16
2.6.6. Zaman Yönetimi 101 Yaklaşımı (Beceriler) .....	16
2.6.7. Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı (Uyum ve Doğal Ritimler) .....	17
2.6.8. İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı (Özbilinç) .....	17
2.7. Zaman Yönetimi Karşısındaki Engeller (Zaman Tuzakları).....	19
2.7.1. Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları .....	20
2.7.1.1. Öz Disiplin Eksikliği .....	20
2.7.1.2. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği .....	21
2.7.1.3. Yetersiz Planlama .....	21
2.7.1.4. Önceliklerin Belirsizliği .....	22
2.7.1.5. Erteleme ve Oyalanma.....	26
2.7.1.6. “Hayır” Diyememek .....	28
2.7.1.7. Mükemmeliyetçilik.....	28
2.7.1.8. Stres ve Zaman Baskısı.....	29
2.7.1.9. Olumsuz Kişisel Tutum .....	30
2.7.1.10. Acelecilik.....	30

2.7.1.11. Kararsızlık .....	31
2.7.1.12. Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak .....	31
2.7.1.13. Kendine Aşırı Güven ya da Güvensizlik .....	32
2.7.1.14. Gereğinden Fazla İşe Adamak.....	32
2.7.1.15. Hafife Alma ve Önyargılar .....	33
2.7.1.16. Güç (Zor) Olandan Kaçınmak .....	33
2.7.1.17. Yorgunluk.....	33
2.7.1.18. Okumamak.....	34
2.7.1.19. Dağınık Masa.....	34
2.7.1.20. Aşırı Sosyal İlişkiler .....	35
2.7.2. İşten veya Çevreden Kaynaklanan Zaman Tuzakları.....	35
2.7.2.1. Telefon Görüşmeleri.....	35
2.7.2.2. Beklenmeyen Ziyaretçiler.....	36
2.7.2.3. Örgütsel Belirsizlik ve Krizler.....	37
2.7.2.4. Rutin ve Gereksiz İşler .....	37
2.7.3. Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Zaman Tuzakları .....	37
2.7.3.1. Yetersiz İletişim.....	38
2.7.3.2. Yetki Devrinden Kaçınma .....	39
2.7.3.3. Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği .....	39
2.7.3.4. Koordinasyon Eksikliği .....	40
2.7.3.5. Açık Kapı Politikası.....	40
2.7.4. Örgütsel Yapı Ve Politikalardan Kaynaklanan Zaman Tuzakları.....	40
2.7.4.1. Sağlıksız Çalışma Ortamı .....	40
2.7.4.2. Bürokrasi ve Büro Patoloji .....	41
2.7.4.3. Merkezi Yönetim ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı .....	41
2.8. Yönetim Fonksiyonları Açısından Zaman Yönetimi .....	41
2.8.1. Zaman Yönetiminde Planlama .....	43
2.8.2. Zaman Yönetiminde Örgütlenme .....	43
2.8.3. Zaman Yönetiminde Yöneltilme (Yürütme, Emir-Komuta) .....	44
2.8.4. Zaman Yönetiminde Koordinasyon .....	45
2.8.5. Zaman Yönetiminde Kontrol (Denetim) .....	45
2.9. Eğitimde Zaman Yönetimi .....	46
2.9.1. Eğitimde Zaman Yönetiminin Önemi .....	46
2.10. İlgili Araştırmalar .....	48
2.10.1. Yurt içi araştırmalar.....	48
2.10.2. Yurt dışı çalışmalar .....	52
<b>BÖLÜM III: Yöntem.....</b>	<b>56</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	56
3.2. Evren ve Örneklem.....	56
3.3. Veri Toplama Aracı.....	58
3.3.1. Geçerlik ve güvenilirlik .....	58
3.3.2. Verilerin Toplanması.....	59
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	60

<b>BÖLÜM IV: Bulgular .....</b>	<b>62</b>
4.1. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik görüşleri ile ilgili bulgular .....	62
4.2. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarına yönelik görüşleri ile ilgili bulgular.....	63
4.3. İlkokul yöneticilerinin “eğitim durumu, görev türü, hizmet yılı (kıdem)” değişkenlerine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlara yönelik bulgular .....	64
4.3.1. İlkokul yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik bulgular .....	64
4.3.2. İlkokul yöneticilerinin “görev türü” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik bulgular .....	64
4.3.3. İlkokul yöneticilerinin “hizmet yılı (kıdem)” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik bulgular .....	65
4.4. İlkokul yöneticilerinin “eğitim durumu, görev türü, hizmet yılı (kıdem)” değişkenlerine göre zamanı etkin kullanmayı engelleyen davranışlara yönelik bulgular .....	65
4.4.1. İlkokul “eğitim durumu” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarına yönelik bulgular .....	65
4.4.2. İlkokul yöneticilerinin “görev türü” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarına yönelik bulgular .....	65
4.4.3. İlkokul yöneticilerinin “hizmet yılı (kıdem)” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarına yönelik bulgular .....	66
4.5. İlkokul yöneticilerinin “zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik bulgular .....	66
4.6. İlkokul yöneticilerinin “zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarına yönelik bulgular .....	67
4.7. İlkokul yöneticilerinin “eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olma” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik bulgular .....	67
4.8. İlkokul yöneticilerinin “eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olma” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarına yönelik bulgular .....	68
<b>BÖLÜM V: Sonuçlar ve Tartışma .....</b>	<b>69</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	69
5.2. Öneriler.....	77
5.2.1. Yönetici ve Politika Geliştiricilere Öneriler .....	77
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler .....	78
<b>Kaynaklar .....</b>	<b>79</b>
<b>Ekler .....</b>	<b>87</b>
<b>Özgeçmiş .....</b>	<b>95</b>

## Önsöz

Türk Eğitim Sistemi 2012-2013 Öğretim yılında köklü bir değişim geçirmiş, İlköğretim ve Ortaöğretimde 4+4+4 olarak ifade edilen 12 yıllık zorunlu eğitim sistemine geçilmiştir. Birinci ve ikinci 4 yıllık süreler İlköğretim dönemini kapsarken, sonuncu 4 yıllık süre Ortaöğretim dönemini kapsamaktadır. 1739 No' lu Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 25. Maddesinde "İlköğretim kurumları; dört yıl süreli ve zorunlu ilkokullar ile dört yıl süreli, zorunlu ve farklı programlar arasında tercihe imkân veren ortaokullar ile imam-hatip ortaokullarından oluşur." tanımı yapılmıştır. Aynı kanunun 23. maddesinde "Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek", "Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamak" olarak ifade edilen ilköğretimin amaç ve görevlerini gerçekleştirmenin ilk basamağı ilkokullardır. Bu bağlamda günümüzde paha biçilemez bir kaynak olarak görülen zaman ve onun verimli ve üretken kullanımını sağlamak amacıyla ortaya çıkan zaman yönetimi, her örgüt yöneticisi için olduğu gibi ilkokulları yöneten yöneticiler için de önem arz etmektedir.

Araştırmamın her aşamasında tüm yardım severliği, değerli görüş, öneri ve katkıları ile yanımda olan, çalışmalarımı titizlikle inceleyen saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Emine GÜMÜŞ' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca gerek ders aşamasında gerekse sonrasında akademik ve entellektüel birikimleri ile her zaman bizleri destekleyen bölüm hocalarımız Sayın Prof. Dr. Vehbi ÇELİK' e, Prof. Dr. Musa GÜRSEL' e, Doç. Dr. Hüseyin IZGAR' a ve Yrd. Doç. Dr. Ayşe Negiş IŞIK' a, hayata olan pozitif bakışları ile her derste bizlere farklı kazanımlar sağlayan sınıf arkadaşlarıma, gerekli izinleri vererek araştırmam için gerekli verilerin toplanmasını sağlayan Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü yetkililerine, anketleri doldurarak bilimsel bir araştırmaya katkı sağlayan saygı değer okul yöneticilerimize ve mesai arkadaşlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Yüksel Lisans eğitimimin başlangıcından itibaren tüm fedakârlığı ile yanımda olan değerli eşime ve çocuklarıma da gösterdikleri sabır, anlayış ve destekleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İsrafil ŞAHİN  
Konya, 2014



## Özet

Bu araştırma ilkököl yöneticilerinin, eğitim durumu, okul yöneticiliğindeki görevleri, kıdem, zamanı iyi değerlendirme ile ilgili yayın okuma düzeyi ve eğitim-öğretimle ilgili görevleri yerine getirmek için yeterli zamana sahip olup olmama değişkenlerine göre zaman yönetimi konusundaki görüşlerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla resmi ilkökullarda görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu Konya il merkezinde bulunan Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapan İlkokul yöneticileri (okul müdürleri, müdür yardımcıları ve müdür yardımcıkları) oluşturmaktadır.

Verileri toplamak için anket formu kullanılmıştır. Anketin ilk kısmı demografik bilgilerden oluşurken ikinci kısımda Demir (2003) tarafından geliştirilen ve kullanılan “Yöneticilerin Çalışma Zamanlarını Etkili Kullanmaya Yönelik Uygulamalara İlişkin Görüşleri” adlı ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 31 maddeden oluşmakta ve 2 boyut içermektedir. İlk boyut zamanı etkin kullanmaya yönelik 20 maddeden oluşurken, ikinci boyut zamanın etkin kullanmaya yönelik engelleyici ifadelerin yer aldığı 11 maddeden oluşmaktadır. Anket elden ve elektronik ortamda 377 okul yöneticisinin tamamına ulaştırılmış olup geri dönüşü olan 240 adet anket çalışmaya dâhil edilmiştir.

Uygulanan ölçme aracı sonucunda elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 15.0 yardımıyla değerlendirilmiştir. Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde; yöneticilerin zamanı etkin kullanmaya ilişkin görüşleri genel olarak “çok” düzeyinde olduğu ve zamanı etkin kullanmaya özen gösterdikleri; üstlerin, mevzuatın ve denetçilerin özellikle önem verdikleri dosyalama sistemi, yazışma ve toplantı/görüşme saatlerine daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Engelleyici davranışlarla nadiren karşılaştıkları; en fazla karşılaşılan engelleyici davranışların zaman yetersizliği algısı, özel ricaların çokluğu ve yapılacak işler arasında sürekli bir geçişkenliğin olduğu gözlemlenmiştir. Zamanı etkin kullanmaya engel durumların yöneticiler için çok fazla geçerliliği olmadığı söylenebilir. Müdür görevindeki yöneticilerin müdür yardımcılardan; zaman yönetimi yayınları okuyanların okumayanlardan daha iyi zaman yönetimi gösterdikleri bulgusu elde edilmiştir. Eğitim-öğretim görevlerini yerine getiremeyen yöneticiler zamanı etkin kullanma konusunda daha fazla engelleyici durumla karşılaştığı görüşünü belirtmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Zaman, Zaman Yönetimi, İlkokul Yöneticileri.

## **Abstract**

This study aims to investigate the views of Primary School Administrators about the time management considering the variabilities whether they have enough time or not to fulfill their duties on education, educational status, their school administration duties, seniority, their levels of reading journals related to using time well. For this purpose, the opinions of the administrators working in Public Primary Schools have been taken.

The working group constitutes of the Primary School Administrators (school principals, head vice principals and vice principals) who work in Selçuklu, Karatay and Meram which are the central municipalities of Konya.

The questionnaire has been used in order to collect the data. While the first part of the questionnaire includes demographic information, on the second part, the scale, called “Administrators’ opinions regarding the implementations about use of the working time efficiently” developed by Demir (2003) has been used. Scale includes 31 items and 2 formats. First format has 20 items in order to use the time effectively, and second format includes 11 items which include obstructive factors regarding managing time effectively. The questionnaire has been sent to 377 school administrators by hand and electronically and 240 of those scales was put into study.

The data obtained via the applied measurement tool has been evaluated through the instrument of “SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 15.0”. When analyzing the results of research, it can be said that the opinions of administrators related to using time effectively are generally “high” level; the administrators pay attention to manage time effectively; especially they pay much more attention to filing system, correspondence and meeting/interview hours which are crucial for top-level administrators, inspectors and legislation. It has been observed that they rarely face with obstructive behaviours; the most encountered obstructive behaviours are perception of lack of time, lots of personal requests and a constant pass-through among the works and duties to be done. It can be said that obstacles to the efficient use of time don’t have a lot of validity for the administrators. The findings of the study show that the administrators, who read the journals or publications related to time management, use time more effectively than those who graduated from bachelor’s degree, who are vice principals and don’t read the journals or publications related to time management. The administrators who can’t perform their educational duties have stated that they encounter too much obstructive factors about the efficient use of time.

**Key Words:** Time, Time Management, Primary School Administrators.

## Tablolar Listesi

No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1:	Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar .....	18
Tablo 2:	Zaman yönetimi matrisi .....	23
Tablo 3:	Gerilimli ve Huzurlu Zaman Kullanımı.....	30
Tablo 4:	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	56
Tablo 5:	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Görevine Göre Dağılımı....	57
Tablo 6:	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	57
Tablo 7:	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma Durumuna Göre Dağılımı .....	58
Tablo 8:	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim-Öğretim Görevini Yerine Getirmek İçin Yeterli Zamana Sahip Olma Durumuna Göre Dağılımı .....	58
Tablo 9:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlara Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları.....	62
Tablo 10:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlar İle İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları.....	63
Tablo 11:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	64
Tablo 12:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışların Okul Yöneticiliğindeki Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	64
Tablo 13:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışların Yöneticilikteki Hizmet Süresi (Kıdem) Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	65
Tablo 14:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	65
Tablo 15:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Okul Yöneticiliğindeki Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	66
Tablo 16:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Yöneticilikteki Hizmet Süresi (Kıdem) Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	66
Tablo 17:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışların Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	66
Tablo 18:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma Değişkenine Göre Karşılaştırılması..	67
Tablo 19:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışların Eğitim-Öğretim Görevleri için Yeterli Zamana Sahip Olma Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	67
Tablo 20:	Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Eğitim-Öğretim Görevleri için Yeterli Zamana Sahip Olma Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	68

## Şekiller Listesi

No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil.1:	Zaman Yönetimi süreci .....	13
Şekil 2:	Pareto Zaman İlkesi.....	25
Şekil 3:	Yönetim Fonksiyonları .....	43
Şekil 4:	Zaman Yönetimi Süreç Modeli .....	53

## Kısaltmalar Listesi

Kısaltma	Anlamı
n	Eleman sayısı
%	Yüzde
SS	Standart sapma
$\bar{X}$	Aritmetik ortalama
F	F değeri
f	Frekans (tekrar etme sayısı)
P	Anlamlılık değeri
sd	Serbestlik derecesi
U	Mann Whitney U testi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
WHO	Dünya Sağlık Örgütü

# İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

## BÖLÜM I

### Giriş

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalar yer almıştır.

#### 1.1. Problem Durumu

Eğitim yönetiminin “yönetici”, “öğretmen” ve “öğrenci” olmak üzere üç önemli insan gücü kaynağı vardır. Bu kaynaklar arasında ise belki de en önemlisi işleyen (öğretmen) ve işlenen (öğrenci) insan kaynaklarını yöneten okul yöneticileridir. Bir okulun kendine özgü kişiliğini yansıtan örgütsel iklimi hiç şüphesiz okul yöneticisinin yönetimine göre değişmekte, eğitim öğretim faaliyetlerinin başarılı ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde önemli pay okul yöneticilerine düşmektedir.

Gereksinim duyulan vasıf ve becerilere sahip insan yetiştiren etkin eğitim kurumları, toplumların değişerek gelişmesinde temel güç haline gelmiştir. Bu yüzden günümüz toplumları kendi ihtiyaçlarını karşılayacak okul sistemlerini kurma çabası içindedirler. Okulların ise kaliteli ve etkili bir eğitim vererek beklenen bu toplumsal ihtiyacı karşılayabilmesi büyük nispette okulun nasıl yönetildiğine bağlıdır (Koçak ve Eves, 2010: 195). Dolayısıyla günümüzün hızla küreselleşen dünyasında, gerek okul gerekse de okul müdürlerinin rolleri giderek değişmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar, okul müdürünün rollerinin önemli oranda değiştiğini, rol yelpazesinin çeşitlendiğini ve iş yükünün arttığını ortaya koymaktadır (Balyer, 2012: 75).

Okul yönetim faaliyetleri çok yönlü bir uğraştır. Eğitim-öğretim, finansman, donatım, ayniyat, personel, muhasebe, öğrenci işleri, idari yazışmalar, sosyal ve kültürel etkinlikler, veli-okul ilişkisi, çevre-okul ilişkisi vb. gibi. Şüphesiz bu işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, okul müdürlerinin bu işlere yeterince önem vermesi ve gerektiği kadar zaman ayırması ile mümkün olacaktır. Zamanın sınırlı bir kaynak olduğu, yapılan her işin belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştiği (Kaykanacı, 2003) düşünüldüğünde, yapılması gereken birçok eğitsel, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler göz önüne alındığında bir okul müdürünün boş vaktinin olmadığı görülecektir. Dolayısıyla günümüzde yasalardan aldığı güç ile yönetim faaliyetinde bulunan bir okul yöneticisinden beklenen roller de artık değişmiş, okul yöneticilerinin özellikle eğitime özgü bir liderlik türü olan öğretimsel bir lider olması gerektiği gerçeği günümüz dünyasında inkâr edilemez bir konuma gelmiştir (Yörük ve Akdağ, 2010: 67; Gümüşeli, 1996). Yapılan araştırmalar, güçlü öğretim liderliğinin etkili okullar üzerinde önemli bir faktör olduğunu da ortaya koymuştur (Çelik, 2012: 38). Etkili okulun yöneticisi, temel ilgi alanı öğretim sorunları olan ve zamanının çoğunu bu meselelerle ilgilenerken geçiren bir öğretim lideridir (Balcı, 2002: 29). Bu yöneticiler, öğretime çok önem veren, öğretimle ilgili amaç ve beklentileri net olarak tespit eden ve bunların öğretmen ve

yöneticilere ulaştırılmasını sağlayan, öğretime ilgi ve destek veren, personele dönük olan, zamanlarının çoğunu, öğretim sorunları ile ilgilenerak geçiren kişilerdir (Balcı, 2002; 127). Öğretim lideri olmayı başarabilen yöneticiler, sınırlı zamanı iyi yöneterek zaman yaratan ve bu zamanı öğretim işlerinde kullanabilen yöneticilerdir (Gümüşeli, 1996).

Okul yöneticilerinin öğretim lideri olarak görev yapmalarına ilişkin beklentilerin her geçen gün artmasına karşın sürekli büyüyen ve karmaşıklaşan bürokrasi, artan ve çeşitlenen okul ihtiyaçları ve zaman darlığı gibi etkenlerin, öğretim liderliğini giderek güçleştirdiği gözlenmektedir (Gümüşeli, 1996).

2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları” na göre de birincil görevi eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini yürütmek olan okul müdürlerinin eğitim-öğretimin kalitesinin artırılması ve çevredeki diğer okullar arasında örnek gösterilen bir okul olma çabaları onlara aynı zamanda “zaman yönetimi” konusunda da yetkin olmaları zorunluluğu getirmektedir. “Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplin oluşturma” davranışı okul yöneticisinin göstermesi gereken güçlü öğretimsel liderlik davranışları arasında sayılmaktadır (Smith ve Andrev, 1989’ dan akt. Çelik, 2012: 38). Bununla birlikte zamanlarının büyük bir kısmını eğitim faaliyetleri ile ilgilenerak geçirmesi beklenen okul yöneticilerinin, alan-yazında mevcut olan birçok çalışmada da görüldüğü üzere zaman yönetimi konusunda problemler yaşadıkları belirtilmektedir (Aksoy, 1993; Alkan, 1999; Akçay ve Başar, 2004; Altun, 2011). Örneğin Altun (2011)’ un yapmış olduğu başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejilerini belirlemeye yönelik araştırmaya göre de okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu zaman yönetimi hususunda sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Zaman, telafisi mümkün olmadığı için çok kıymetlidir. Etkili bir yönetici olmak için zamanı daha iyi kullanmanın yollarını bilmek gerekir (J. Smith, 1998: 11). Günümüzde başarılı yöneticilerin zamanlarını iyi kullanan yöneticiler olduğu kabul edilmektedir. Eğitim kurumlarını yöneten okul yöneticilerinin de kişisel ve örgütsel zamanlarını iyi yöneterek maksimum başarı için gayret göstermeleri gerekmektedir. Zaman en kıt kaynaktır; yönlendirilmediği takdirde hiçbir şeyde başarılı olunamaz (Drucker, 1994: 66-67). Bu doğrultuda İlkokul yöneticilerinin, eğitim durumu, okul yöneticiliğindeki görevleri, kıdem, zamanı iyi değerlendirme ile ilgili yayın okuma düzeyi ve eğitim-öğretimle ilgili görevleri yerine getirmek için yeterli zamana sahip olup olmama değişkenlerine göre zaman yönetimi konusundaki görüşlerinin incelenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, birer öğretim lideri olması beklenen Konya il merkezinde bulunan Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerindeki İlkokul yöneticilerinin (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) zaman yönetimi konusundaki görüşlerini

belirleyebilmektir. Bu amaç doğrultusunda, mevcut araştırma 2013-2014 öğretim yılında Konya il merkezinde bulunan Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapan İlkokul yöneticileri üzerinde yürütülmüştür. Yöneticilerin eğitim durumu, okul yöneticiliğindeki görevleri, kıdem, zamanı iyi değerlendirme ile ilgili yayın okuma düzeyi ve eğitim-öğretimle ilgili görevleri yerine getirmek için yeterli zamana sahip olup olmama değişkenleri dikkate alınarak incelenmiştir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlar cevaplanmaya çalışılmıştır.

1. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya yönelik davranışları ne düzeydedir?

2. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışları ne düzeydedir?

3. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya yönelik davranışları;

a. Eğitim durumu

b. Görev türü

c. Kıdem (Hizmet yılı) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışları;

a. Eğitim durumu

b. Görev türü

c. Kıdem (Hizmet yılı) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya yönelik davranışları “zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma” değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

6. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışları “zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma” değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

7. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya yönelik davranışları “eğitim-öğretimle ilgili görevleri yerine getirmek için yeterli zamana sahip olma” değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

8. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışları “eğitim-öğretimle ilgili görevleri yerine getirmek için yeterli zamana sahip olma” değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bilginin hızla üretildiği ve tüketildiği günümüzde en değerli kaynak olarak tabir edilen zamanının önemi daha fazla hissedilmektedir. Teknolojik gelişmeler, yeni bilgilerin elde edilmesini sağlamış, artan uzmanlık alanları, sınırlı zamanın daha etkin kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir (Türe, 2013).



Özellikle temel işlevi bilginin genç kuşaklara aktarılması olan okul örgütleri için de zamanın etkin kullanılması çok önemlidir. Kaliteli bir eğitim ile başarılı nesillerin yetiştirilmesinde çok önemli görev ve sorumlulukları olan okul yöneticilerinin zamanlarını en etkili şekilde, rasyonel olarak kullanabilmesi gerekmektedir. Gün içerisinde birden fazla rolü canlandırmak zorunda kalan yöneticilerin zamanlarını verimli bir şekilde değerlendirememeleri beklenmeyen sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Çünkü eğitimde tesadüflere ve özensizliğe yer yoktur. Zamanın değerinin farkında olan, zamanını iyi kullanan okul yöneticileri, birincil görevleri olan eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla vakit ayıracaklar böylece eğitsel hedefleri gerçekleştirme adına daha fazla gayret gösterebileceklerdir. Eğitim sistemimizin ilk, zorunlu ve belki de en önemli basamağını oluşturan ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerimizin gelecek nesilleri şekillendirme adına üzerlerine düşen sorumluluklar düşünüldüğünde zaman yönetiminin önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin, yönetim süreci basamaklarının gerektirdiği etkinlikleri, eksiksiz, kusursuz bir biçimde ele alarak ve daima zaman yönetimi bilinci ile hareket etmeleri gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki yönetsel başarı, önemli ölçüde yöneticilerin zamanı etkin ve verimli kullanmalarına bağlıdır (Aşık-Akşit, 2008).

Bu araştırma verilerinin, ilkokullarda görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin ortaya konulmasında ve bu konuda yapılacak başka çalışmalara örnek teşkil etmesi açısından önemlidir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı Konya ilindeki ilkokul yöneticilerinin zaman yönetimine yönelik tutum ve davranışlarının belirlenmesi ve zaman yönetimi becerilerinin geliştirilmesi açısından da önemlidir.

Araştırma sonuçlarının Milli Eğitim Bakanlığı, İl Milli Eğitim Müdürlükleri, Üniversitelerin Eğitim Fakülteleri ve Enstitüleri ile ilgili literatüre bilimsel olarak katkı sağlayacağı, ayrıca ortaokullar ile ortaöğretim düzeydeki okulların yöneticileri üzerinde yapılacak benzer bir çalışma için de kaynak olabileceği düşünülmektedir.

#### **1.4. Sayıtlar**

Araştırmaya katılan İlkokul yöneticileri, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarını içtenlikle yanıtlamışlardır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

1. Araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Konya il merkezi sınırları içerisinde bulunan Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde resmi ilkokullarda görev yapan ilkokul yöneticileri ile sınırlıdır.
3. Araştırmanın sonuçları araştırmaya katılan okul yöneticilerinin soruları içtenlikle cevaplamaları ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Zaman:** Arka arkaya dizilmiş olayların ve olguların algılanması olup aynı zamanda olayları da ölçebildiğimiz bir süreç (Açıkalın, 1998).

**Zaman yönetimi:** Kişilerin ve örgütlerin kaynaklarını daha etkili kullanılabilmesi ve verimli olabilmesi için kullanmak zorunda oldukları bir yönetim uygulaması (Çağlıyan ve Göral, 2009).

**Zaman harcattırıcılar (zaman tuzakları):** Sosyal ilişkiler, kişisel ve kültürel özelliklerden kaynaklanan ve zaman kayıplarına yol açan veya zamanı kötü kullanmamıza sebep olan faktörler (Tengilimlioğlu vd., 2011).

**Yönetici:** İlkokullarda görev yapan müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı görevlerini yürüten kişi.

## BÖLÜM II

### İlgili Literatür

#### 2.1. Zaman Kavramı ve Önemi

Zaman hepimizin hissettiği ama dokunamadığı, geri dönüşü olmayan, yaşantımızdaki en önemli, aynı zamanda tanımlanması zor ve soyut bir kavramdır. Bu nedenle zaman kavramıyla ilgili birbirinden farklı birçok tanım yapılmıştır (Çağlıyan ve Göral, 2009: 175). Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

W. Smith (2000: 24)' e göre kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne gelip geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreçtir. Açıkalın (1998) ise zamanı arka arkaya dizilmiş olayların ve olguların algılanması olup aynı zamanda olayları da ölçebildiğimiz bir süreç olarak tanımlamıştır. Öksüz (2009)' e göre de zaman, sürekli bir akışın bölümlenerek varoluşsal alanların sınırlandırılması sürecidir.

Drucker (1994: 37-38)' a göre ise zaman, eşsiz, son derece kıt, diğer kaynaklara benzemeyen, yeri doldurulamayan, kiralanamayan, depolanamayan, esneklikten tamamen uzak, gerçek manada tek ve evrensel bir kaynaktır. Nitekim belirli sınırlar içerisinde, bir kaynağın yerine bir başkası konulabilirken zamanı ikame edecek başka hiçbir kaynak yoktur. Lakein (1997: 11) ise zamanı hayat olarak ifade etmektedir. Zamanı harcamak demek hayatı harcamak demektir. Onu iyi kullanabilmek ise hayatı iyi kullanabilmek ve dolayısıyla hep en iyi sonuçları almak demektir.

Modern yönetim düşüncesinde zaman, önemli bir üretim faktörü ve bir kaynak olarak ele alınmakta ve bu kaynağın yatırımlar içinde temel bir paya sahip olduğu kabul edilmektedir (Akyar, 2011: 169). Dolayısıyla zaman kavramı, doğru ve akılcı kullanıldığı sürece etkili bir silah olmakta, performans ve kapasite kullanımı gibi pek çok alanda etkisini göstermekte, üretim planlarının gerçekleştirilme derecesinin tespit edilmesi ve taleplerin zamanında karşılanması gibi işlevlerde ön plana çıkmaktadır (Kıdak, 2011: 161).

Özetle zaman için, hayatımızda oldukça önem arz eden, yaptığımız işler ve çalışmalar üzerinde baskı kuran ve bizi hızla çalışmaya sevk eden bir kavramdır diyebiliriz (Gözel, 2009).

#### 2.2. Zaman Çeşitleri

Masamızın üzerinde duran bir saat bize herhangi bir dakikanın bir diğeri ile tıpa tıp aynı uzunlukta olduğunu gösterir ancak; zaman, bazen çabucak geçip giderken bazen de geçmek bilmemektedir (Atkinson, 1997: 20). Zaman, kültürel ve psikolojik boyutları olan bir kavramdır. Eğer kendinizi çalıştığınız bir konuya yoğunlaştırmış, huzurlu bir ortamda severek ve isteyerek çalışıyorsanız, zaman göreceli olarak çabuk geçerken, endişeli bir bekleyiş içinde olduğunuzda ise duygusal olarak uzamakta, bir türlü geçmek bilmemektedir (Açıkalın, 1998: 110).

Zaman algımız etrafımızdaki periyodik hareketlere bağlıdır. Buna göre iki tür zaman algısı vardır:

a. *Sübjektif zaman algısı*: Yaşadığımız zamanı hoş görüp görmememize bağlı olan algıdır. Zevkli geçen zamanlar kısa, sıkıcı zamanlar ise uzun olarak algılanmaktadır.

b. *Objektif zaman algısı*: Herkes tarafından aynı algılanan zaman algısıdır. Gece, gündüz, 90 dk. gibi (Tengilimoğlu, Tutar, Altınöz, Başpınar ve Erdönmez, 2011: 24).

Zaman; farklı ortam, kullanım ve varlıklara göre farklı isimlendirilip, farklı şekillerde sınıflandırılabilmeyle birlikte (Sökmen, 2012: 128) genel olarak zaman türlerini, gerçek (objektif) zaman ve sübjektif (psikolojik) zaman olmak üzere iki kategoride incelenebilir. Bu ayrımın yanı sıra, nicel olarak işleyen sübjektif zamanın bir türü olarak değerlendirilebilen biyolojik (içgüdüsel) zamanın varlığından da söz edilebilmektedir (Gürel, 2004).

Yönetim faaliyetleri ve örgüt dikkate alındığında ise birbirleriyle etkileşim içinde bulunan iki zaman olgusu ile daha karşılaşılmaktadır; bunlar örgütsel zaman ve yönetsel zamandır (Karakoç, 1990' dan akt. Yılmaz ve Aslan, 2002). Ayrıca literatür incelendiğinde çalışma zamanı olgusunun da tanımlandığı görülmektedir (Mulligan, 2002; Sökmen, 2012).

*Gerçek (Objektif) Zaman*: Dünya'nın Güneş etrafındaki hareketleri sonucunda ortaya çıkan, izlenebilen ve gerçek bir ölçüme yani saate bağlı olan, psikolojik zaman algısının dışında, herkese göre aynı olan zamandır. Zaman, fiziksel olaylardan hareketle kantitatif (niceliksel) duruma getirilmiştir. Bir saatlik süre kişilerin ilgilerine göre farklı algılansa da değişmemektedir. İşte bu zaman, gerçek diğer adıyla objektif zamandır. Zaman yönetimi açısından baktığımızda, yönetilmesi gereken zaman da gerçek zamandır (Tengilimoğlu vd., 2011: 28-30; Erdem ve Kaya, 100).

*Psikolojik (Sübjektif) Zaman*: Kişinin içinde bulunduğu psikolojik durum ve niteliğine bağlı olarak hissedilen ya da algılanan zamandır (Akatay, 2003). Psikolojik zaman, mutlak zaman fikrinin olmadığı kabul edilmesiyle söz konusu olmaktadır. Kişi eğer neşeli ve mutlu ise, psikolojik zaman algısı, gerçek zamandan daha kısa; üzüntülü, mutsuz bir psikolojik durumda olması halinde ise bu algı gerçek zamandan daha uzun olacaktır (Tengilimoğlu vd., 2011: 30-31).

Gerçek zaman çok kesin birimler aracılığıyla ölçülebilirken, sübjektif zamanın ölçülmesi ve değerlendirilmesi zordur. Örneğin, satranç oyunu sürecince zaman, oyuna ilgi duymayan bir izleyici için yavaş, oyuncu için ise hızla akıp gitmektedir (Erdem ve Kaya, 101; Gürel, 2004).

*Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman*: Zamanın canlılar üzerinde biyolojik etkileri vardır. Her canlının yaşamını düzenleyen, organlarının hayati fonksiyonlarını zamanında yerine getirmesini sağlayan biyolojik saat de diyebileceğimiz bir vücut saati vardır. Yaşayan tüm canlılar, kurulu bir biyolojik zamana sahiptir (Tengilimoğlu vd., 2011: 19; Gürel, 2004).

Biyolojik zaman, beden-çevre bütünlüğünün işleyişini de düzenlemektedir. Vücut saatinin alışkanlıklarla da bir ilgisi vardır. Alışkanlıklar, alışılana karşı vücut saatinin duyarlılık göstermesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2011: 32).

*Yönetmel Zaman:* Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek için ortaya koyduğu fonksiyonel çabalar için harcadığı süredir (Genç, 2012: 398). Diğer bir tanıma göre ise hangi düzeyde olursa olsun bir örgütteki tüm yöneticilerin -operasyonel işlemler haricinde- yönetim çalışmalarına ayırdıkları zamana “yönetmel zaman” denmektedir (Erdem ve Kaya, 1998: 101).

*Örgütsel Zaman:* Fidan (2011: 49), örgütsel zamanı, insanların öznel zamanları ile makinelerin nesnel zamanlarının belirli bir amaca ulaşmak için saptanmış bir yöntem temeline oturtularak bütünleştirilmesinin bir ürünü olarak tanımlamıştır. Akgemci (2009: 9)’ ye göre de örgütsel zaman, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi gereken eylemlere, iş görenler ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır.

Örgütlerin yabana atamayacakları kaynaklarından birisi de kuşkusuz örgütsel zamandır. Özellikle de yöneticilerin zamanları, örgütsel yaşamın stratejik değerlerinden birisidir. Örgütsel zamanın gereği gibi değerlendirildiği durumlarda, etkinlik ve verimliliğin tüm kademelere yayıldığı ve diğer örgütlere karşı rekabetçi bir duruma geçildiği görülmektedir (Fidan, 2011: 49).

*Çalışma Zamanı:* İnsan yaşamı için gerekli maddi imkânları kazanmak için fiilen yapılan çalışma, iş görme zamanıdır (Sökmen, 2012: 128). Her gün, işte ne kadar zaman geçirildiğini kapsamaktadır (Mulligan, 2002: 107).

### **2.3. Zaman Yönetimi Kavramı ve Önemi**

Günümüzde neredeyse tüm insanların ortak sorunu zaman yetersizliğidir. Bütün yöneticiler zamanlarının yetmediğinden, işleri bitiremediklerinden yakınmaktadırlar (Açıklan, 1998: 114).

Paha biçilemeyen bir kaynak olan zaman kaynağı bütün kaynaklar arasında belki de en az anlaşılan ve en kötü kullanılan olanıdır. Bu önemli değerın kullanımı şansa bırakılmakta, kontrol edilip planlanmamaktadır (Mackenzie, 1987: 15). Oysa her meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynak olan zaman, profesyonel çalışma yapan herkes tarafından akıllıca planlanmak ve kullanılmak zorundadır (Eren, 1993: 78). Örgütün sahip olduğu kaynakların en etkin ve verimli şekilde kullanılmasından sorumlu olan yöneticiler, bu amacı gerçekleştirmek ve çalışma hayatında başarılı olmak istiyorlarsa zamanlarını en etkin şekilde kullanmak zorundadırlar (Yılmaz ve Aslan, 2002: 25; Sökmen, 2012).

Böylesi değerli bir kaynağın etkili ve üretken kullanılması gereksinimi yönetim yazınında “zaman yönetimi” kavramını oluşturmuştur (Öktem, 1993: 220; Özçelik, 2006: 3). Zaman yönetimi temelde yöneticilerin zamanlarıyla alakalıdır. Çünkü yöneticilerin zaman konusundaki duyarlılıkları çalıştıkları örgütleri ve çalışanlarını etkilemektedir. Yöneticileri birbirinden ayıran en önemli faktör, zamana gösterdikleri özendir (Erdem ve Kaya, 1998: 101; Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 4).

Zaman yönetiminin, yoğun işgücüne sahip yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla Danimarka’da doğarak dünyaya yayıldığı

kabul edilmektedir. İnsan hayatının amacını ve kişiliğinin verimliliğini doğrudan etkilediği fark edilen zamanın, etkili ve üretken kullanılabilmesi için yönetimi gündeme gelmiştir (Çağlıyan ve Göral, 2009: 176).

Zaman yönetimi kavramı ile ilgili alan yazarları tarafından bazı tanımlar yapılmıştır. Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Zaman yönetimi, amaçlara ulaşmak, yapılan işleri denetlemek, kişinin kendi motivasyonunu geliştirmek açısından önemli görülen bir kişisel performans geliştirme tekniğidir (Özçelik, 2006: 3,4).
- Zaman yönetimi, kişilerin ve örgütlerin kaynaklarını daha etkili kullanılabilmesi ve verimli olabilmesi için kullanmak zorunda oldukları bir yönetim uygulamasıdır (Çağlıyan ve Göral, 2009: 177).
- Zaman yönetimi, yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetleme) kendi faaliyetlerine göre uygulamasıdır (Erdem ve Kaya, 1998).
- Zaman yönetimi, zaman faktörü göz önünde bulundurularak, kaynakların etkin kullanımı demektir. Bireyler bu sayede bireysel amaçlarını başarmada etkin olurlar (Yılmaz ve Aslan, 2002: 25).
- Zamanı yönetmek, olayları ve olguları önceliklerine göre sıraya koyabilmektir (Açıkalın, 1998, 115).

Drucker (2007), etkin bir kişi olabilmek için edinilmesi gereken beş beceri arasında zaman yönetimini ilk sırada saymaktadır. Zaman yönetimi; yanlış işleri hızlı yapmak değil, doğru işleri kısa zamanda yapmaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 8).

Zaman yönetimi, çalışma hayatının yanı sıra kişisel ve ailevi hayat için de uygulanabilir bir yöntemdir (Atkinson, 1997: 14). Dünyanın en yoğun insanlarından bazıları kariyerlerini geliştirmenin yanı sıra yapılması gereken iş dışı faaliyetlere de zaman ayırabilmektedirler. Bu, yapılması gereken işin en kısa zamanda en az çabayla nasıl yapılacağını öğrenmekle olmaktadır (Josephs, 1997: 8). Yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak veya aynı miktar işi daha az zamanda başarmak önemlidir. Böylece daha verimli olunabilir ve daha fazla planlamaya ve mutlu olmak için hobi ve ilgilere zaman ayrılabilir (Eren, 1993: 78). Yeşil (2009)' e göre ise zamanı etkin kullanmak, sürekli çalışmak demek değil, aynı zamanda çalışırken bir doyum elde etmektir.

Zamanı yönetmek demek onu durdurmak, yavaşlatmak, değiştirmek yani gerçek zamanın yönetilmesi demek değildir. Çünkü insan, zamanın akışına müdahale edememektedir. Zaman, stratejik değeri yüksek bir kaynak olarak düşünülmeli ve onun nasıl daha etkili tüketebileceği üzerinde durulmalıdır. Zaman yönetimi aslında bir öz yönetimdir, yaşadığımız olayların kontrolünü sağlamaktır. Biz sadece kendimizi ve kendi zamanımızı kullanmayı yönetebiliriz. İnsan, yaşamını ve yaşamındaki olayları kontrol altına alarak yani kendini yöneterek zaman kazanabilmektedir (Tengilimoğlu vd., 2011; Karşlı, 2008; Güçlü, 2001a; Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002; Çağlıyan ve Göral, 2009).

Günümüz örgütlerinde sadece sermaye ve insan desteği başarı için yeterli değildir. Yöneticilerin hammadde, makine, araç-gereç, sermaye gibi üretim faktörleri kadar önemli bir girdi olan zaman kaynağını da iyi kullanmaları gerekir. Her dakikanın hesabı yapılmalı, hiçbir şekilde zaman israf edilmemeli, boşa harcanmamalıdır (Akatay ve Yelkikalan, 2008: 23-24).

## **2.4. Zaman Yönetimi Çeşitleri**

Zaman yönetiminin kişisel zaman yönetimi ve örgütsel zaman yönetimi olmak üzere iki boyutu vardır (Yılmaz ve Aslan, 2002: 25).

### **2.4.1. Kişisel Zamanın Yönetimi**

Gerçek zaman yönetimi, insanın kendi kendini yönetmesidir. Çünkü zaman, kişinin denetimi dışında hızla akıp gitmektedir. Asıl konu zamanı yönetmek değil, kendimizi zaman içinde yönetmektir. Bunu da kendi yaşamımızı organize ederek, ilişkilerimiz doğrultusunda başkalarının yaşamını organize ederek başarabiliriz (Conlow, 1999: 97; Uluçınar, 1996: 266).

Zamanı etkili yönetebilmek için bu hususta istekli olunmalıdır. Zamanlarını iyi kullanabilen insanların uyguladıkları teknikler ve sistemler farklı da olsa hepsinin ortak özelliği, ne yapmak istediklerini bilmeleri ve zamanlarını nasıl harcamak istediklerine dair bir vizyona sahip olmalarıdır (Conlow, 1999: 96; Harvard Business School Publishing Corporation, 2006: 16).

Lakein (1997:12-13)' e göre zamanın yetmemesi diye bir şey söz konusu değildir. Herkesin yapmak istediklerini yapmak için oldukça fazla zamanı vardır. İşleri halletmek için "çok meşgul" olduğunuzu sandığınız anlarda sizden daha meşgul olup yine de sizden daha fazla iş halletmeyi başaran birçok insanın olduğu unutulmamalıdır. Sadece onlar zamanlarını sizden daha iyi değerlendirmektedirler.

Zaman yönetimi, sabit akış seyri olan gerçek zamanı yönetmek değil, kendimizi zaman içinde yönetmek, zamana olabildiğince fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Bu bakımdan zamanı yönetmek kişisel bir beceri ve kararlılık gerektirmektedir. Başkalarına hoş görünmek için zamanı boşa geçirememeli, yaşanan her dakikanın bir servet değerinde olduğu unutulmamalı, yaşamın her safhasını doya doya yaşamak amaçlanmalıdır (Tengilimlioğlu vd., 2011: 44; Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 7-8).

Can (1999), kişisel zaman yönetimi davranışlarını ise şu şekilde sıralamıştır:

1. Zamanı etkili yönetmek üzere yazılı hatırlatıcılar kullanılması,
2. Hazırlanan yazılı zaman planına uyma ve zamanı yönetme becerisi gösterme (zamanında başlama, zamanlı, saatli iş ve işlemleri bitirme, sonuçlandırarak ilerleme),
3. Etkili zaman yönetiminin yeni tekniklerinin uygulanması,
4. Çalışılan sorunla ilgili çabuk karar verebilme ve başka bir soruna yönelebilme,
5. En verimli saatlerin belirlenerek, önemli işlerin bu saatlerde yapılması,

6. Boş (serbest) zamanların kendini yetiştirmek ve geliştirmek üzere değerlendirilmesi,
7. Gerektiğinde öğretmenler arası işbirliğiyle işlerin yapılması.

Geçmişte başarının tek kaynağı olarak çok çalışmak gösterilirken günümüzde çağdaş başarıya giden yolun etkili çalışmaktan geçtiği kabul edilmektedir. Etkili çalışmak ise, zamanın belirlenmiş öncelikler doğrultusunda programlı olarak kullanması ile mümkün olmaktadır (Tengilimlioğlu vd., 2011: 46).

#### **2.4.2. Örgütsel Zaman Yönetimi**

Örgütsel zaman, bütün örgütsel süreçlerde yararlanılan, örgütteki her türlü çaba ile çıktının sınırlarını belirleyen en kıt kaynaktır (Akyar, 2011: 170). Zamanın yeterince ve etkili kullanılmaması; para, enerji ve verimlilik kaybına neden olmaktadır. Bu bakımdan zaman, başarılı bir yönetimin en önemli unsuru olmakta, yönetim sürecinin tüm aşamalarında ve tüm fonksiyonların akışında etkili bir rol oynamaktadır (Gürel, 2004).

Toplumun neredeyse her kesimi, zamanlarının yetmediğinden şikâyetçidir. Zaman, her meslekte bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Bu nedenle çalışma hayatında da her insan, zamanını akıllıca planlamak ve kullanmak zorundadır (Yavuz ve Sümbül, 2008: 2). İyi yetişmiş, yetkin, liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, zamana hükmetme konusunda üst düzeyde yeterlikleri olan kişilerdir. Zamana hükmetmek demek, zamanı kontrol altına almak demektir. Etkin yöneticiler, işe başlamadan önce plan ve program yaparak çalışmalarını bazı öncelikleri dikkate alarak düzenlerken, zamanı iyi kullanmayan yöneticiler ise işlerini belirtilen sürede bitirememekte, bu durum ise onlar üzerinde baskı yapmaktadır (Açıkalın, 1998: 115; Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 8-11).

Drucker (2007: 30), etkin yöneticilerin işe başlarken öncelikle görevlerini ve planlamayı değil, zamanlarını ele aldıklarını, zamanlarının gerçekte nereye gittiğini saptadıklarını, takiben zamanlarını yönetmeye ve zamanlarıyla ilgili üretken olamayan talepleri ortadan kaldırmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Yönetici etkinliğinin temelini de zamanı kaydetmek, zamanı yönetmek ve zamanı birleştirmek şeklinde üç adımlı süreç olarak ifade etmiştir.

Örgütsel verimliliğin vazgeçilmez şartlarından birisi zamanın etkin olarak yönetilmesidir. Yönetici, örgütsel kaynaklardan azami olarak faydalanmak istiyorsa kendisinin ve örgütsel kaynakların kullanımında zaman yönetimine özel bir önem vermelidir (Tengilimlioğlu vd., 2011: 223).

#### **2.5. Zaman Yönetimi Süreci**

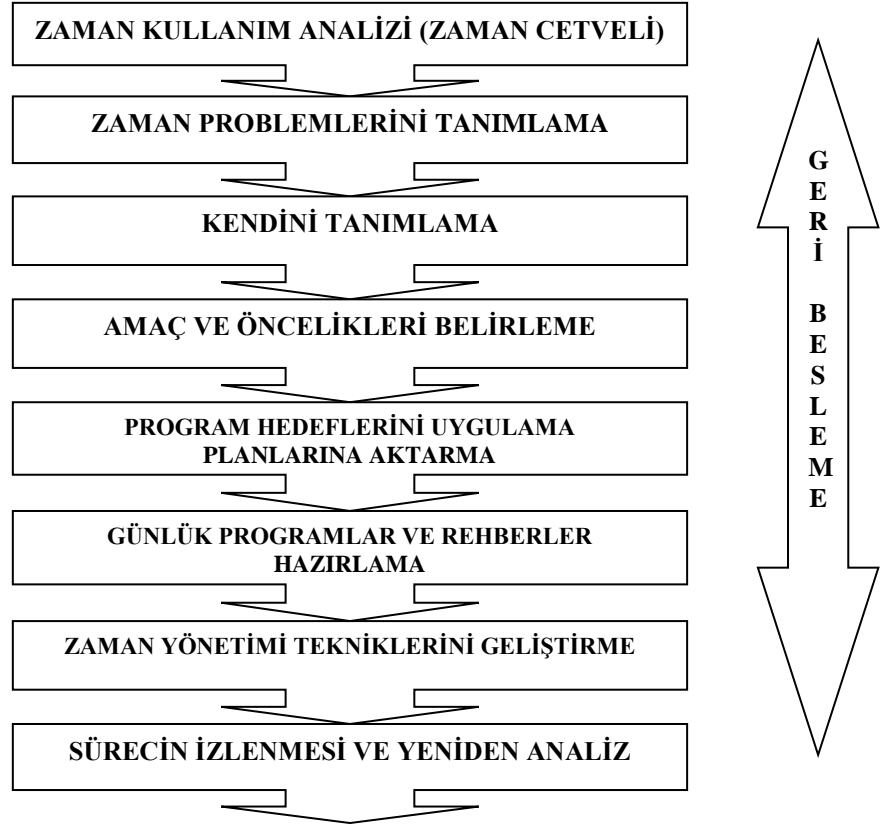
Yönetimin her türünde olduğu gibi, zaman yönetimi de sistemli bir yaklaşımı gerektirmektedir (Tengilimoğlu vd., 2011: 49). Süreç olarak incelendiğinde zaman yönetiminin başlıca sekiz aşamadan oluştuğu söylenebilir. Bu aşamalar Şekil.1 de gösterilmiştir.



1. *Zaman Kullanım Analizi (Zaman Cetveli)*: Zaman yönetimi sürecinin bu ilk adımı ile zaman cetvelleri kullanılarak zamanın nereye ve nasıl harcandığı belirlenmektedir. Zaman analizi ile gözden kaçan ve önemli zaman hırsızları olan birçok konu ortaya çıkarılmaktadır (Çelik ve Akatay, 2009: 37).
2. *Zaman Problemlerini Tanımlama*: Bu adımda, hiçbir sonuca varmadan yalnızca zaman kaybına yol açan faaliyetlerin tespit edilmesi ve mümkün olduğunca bu sorunların ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır (Çelik ve Akatay, 2009: 39). Bu amaçla ilk adımı oluşturan zaman çizelgesi kayıtları değerlendirilmeli, onu anlamlı kılacak bir çalışma yapılmalı, içerdiği bilgi işlenmeli ve yorumlanmalıdır (Dedik, 2008: 49).
3. *Kendini Tanımlama*: Kişinin kendini tanıması, öz değerlendirme yapmasıyla mümkündür. Zaman yönetiminden kasıt kişinin kendini yönetmesi ise bunun için kendini tanıması gereklidir. Öz değerlendirme ile kişi tutum, davranış, yetenek ve alışkanlıklarını gözden geçirerek zaman kaybına yol açan davranışlarından uzaklaşabilir (Eroğlu ve Bayrak, 1994: 260-261).
4. *Amaç ve Öncelikleri Belirleme*: Bu aşamada ise amaçlar ve amaçlara götürecek hedefler belirlenmekte, öncelikli hedefler ortaya konmakta, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyetler saptanarak (Çelik ve Akatay, 2009: 40), işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılıp yapılmadığının kontrolü için ölçülebilir sonuçlar belirlenmektedir (Özdemir, 2006: 58).
5. *Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma*: Faaliyetlere bir yön ve kesinlik kazandırması açısından çaba ve gayretlerin belirlenen hedeflere ulaşmak üzere planlanması gerekmektedir. İyi anlatılmış bir amaç ifadesiyle niçin yapılacağı belirlenen görevin; 5N1K felsefesiyle temel bir faaliyet planının hazırlanması bu aşamada belirlenmektedir. (Çelik ve Akatay, 2009: 41; Özdemir, 2006: 58).
6. *Günlük Programlar ve Rehberler Hazırlama*: Bu aşamada, temel faaliyet niteliğindeki planlar doğrultusunda kısa dönemli planlar ve programlar hazırlanmaktadır. Bunun iki önemli adımından birisi haftalık planlamanın yapılması ki bu her hafta yenilenmelidir, ikinci adımı ise haftalık planlama doğrultusunda günlük faaliyet planının yapılmasıdır (Çelik ve Akatay, 2009: 42).
7. *Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme*: Bu aşamayı ilerde daha ayrıntılı olarak ele alacağımız zamanın etkili kullanımını engelleyen zaman tuzaklarının üstesinden gelebilmek için geliştirilecek teknikler oluşturmaktadır (Ardıç, 2010: 61). Ertelemekten kaçınma, yetki devri, doğru iletişim, etkin toplantı yönetimi gibi yöntemler bu teknikler arasında sayılabilir.
8. *Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz*: Zaman yönetimi süreci döngüsünü tamamlayan bu sekizinci aşama, sürecin izlenmesi ve yeniden analizidir (Çelik ve Akatay, 2009: 42). Bu aşamada hem uygulama hem de uygulama sonrası zaman yönetimi süreci değerlendirilmektedir. Beklenen sonuçlar elde

edildiğinde süreci iyileştirme çabaları devam etmekte, beklenmeyen sonuçlar görüldüğünde ise sürecin hangi aşamasında aksama olduğu belirlenerek aşamaların tekrarı ile sürece yeniden işlerlik kazandırılmaktadır (Özdemir, 2006: 59).

**Şekil.1: Zaman Yönetimi süreci**



Kaynak: Andan Çelik ve Ayten Akatay. Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik, Üçüncü Basım, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009, s.36.

## 2.6. Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar

Kişisel zaman yönetimi ile ilgili geliştirilmiş farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar şunlardır (Covey, A. Merrill ve R. Merrill, 1998: 356-369):

### 2.6.1. Düzenli Yaşam (Kendini Toparla) Yaklaşımı

Zaman yönetimi yaklaşımlarından biri Düzenli Yaşam veya Kendini Toparla Yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir kısmının hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklandığını iddia etmektedir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 28).

Zamanı, etkili ve verimli kullanmanın yolu, düzenli çalışmaktır. Bu yaklaşıma göre birey, genellikle üç alandaki düzenleme üzerinde odaklanır. Bunlar, nesnelere düzenlemek, görevleri düzenlemek ve insanları yani iş görenleri düzenlemektir (Covey

vd., 1998: 356). Etkili bir sistem oluşturmak, nesnelere ve insanlar arasındaki ilişkileri düzenlemekle mümkün olur (Tengilimoğlu vd., 2011: 62).

Adını andığımız ve anacağımız bu yaklaşımların güçlü ve zayıf yanları bulunmaktadır. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları 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 (Covey vd., 1998: 357).

*Zayıf Yanları:* Düzenleme, daha büyük amaçlar için bir araç olmaktan çıkıp kendisi bir amaç haline gelebilir. Zamanın çok büyük bir bölümü üretim yerine planlamaya harcanır. Aşırıya gidildiğinde, planlama gücü bir zaafa dönüşür. Aşırı yapılanmış, kılı kırk yaran, esneklikten uzak ve mekanik hale gelinebilir. Bu durum, bireyler için olduğu kadar, kurumlar için de geçerlidir (Covey vd., 1998: 357).

### **2.6.2. Savaşçı Yaklaşım (Hayatta Kalma ve Bağımsız Üretim)**

Savaşçı yaklaşım, her türlü zaman tuzağına karşı kişinin kendine ayrılan zamanının korunması ve üretim üzerinde odaklanı. Yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını önemsiz işlere ve projelere ayırmaları, gerçekten yapmaları gereken, çok acil olan ve önceliğe sahip olan işleri yapmak için vakitlerinin kalmamasına neden olacaktır (Covey vd., 1998: 357; Tengilimoğlu vd., 2011: 63).

Savaşçı yaklaşım, zaman tuzaklarıyla baş etme yaklaşımıdır. Kendini korumak, yeterince verimli ve bağımsız çalışabilmek amacıyla zamanına sahip çıkmak üzerinde yoğunlaşmaktadır (Gözel, 2009; Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 32). Bu yaklaşım kendini yalıtma (kendini gereksiz iletişime kapatma), yalnız kalma (rahatsız edilmemek için yalnız bir ortamı tercih etme) ve yetki devretme gibi teknikleri içerir (Gürbüz ve Aydın, 2012).

*Güçlü Yanları:* Zamanımızın sorumluluğu, onu kişisel olarak üstlenmeye dayalıdır. Üretken, verimli ve bağımsız çalışabilmek için sakin, rahatsız edilmediğimiz bir zamanımız olmalıdır. Özellikle yaratıcı bir işe giriştiğimizde bu tür bir zamana ihtiyaç duyarız (Covey vd., 1998: 358).

*Zayıf Yanları:* Bu yaklaşım temelde, başkalarını düşman olarak görür. “Onlar senin için zaman tuzağı olmadan, sen onlar için tuzak ol” anlayışına dayalıdır. Hayatta kalma mücadelesi yaklaşımıdır (Tengilimoğlu vd., 2011: 64).

Bu yaklaşım, istediğimizi yapabilmemiz için insanların yolumuzdan çekilmesini sağlayabilir. Ancak yapmak istediğimiz şey onları da kapsadığında, genelde işbirliğine hiç de hevesli olmadıklarını fark ederiz (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 32). Başkalarıyla mücadele, etrafımızdaki dost insanların kalmamasına neden olabilir. Bu yüzden savaşçı yaklaşımının, insanlardan kaynaklanan zaman tuzaklarından ziyade, işlerden ve kendi alışkanlıklarından kaynaklanan zaman tuzaklarıyla mücadele şeklinde anlaşılması ve bu şekilde uygulanması daha doğru olacaktır (Tengilimoğlu vd., 2011: 64-65).

### 2.6.3. Hedef Belirleme Yaklaşımı (Başarı)

Bu yaklaşımda temelde ne istediğini bilmek ve başarmak için çaba harcamak esastır. Uzun, orta, kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, kendini motive etme ve olumlu bir düşünce tarzı yaratma gibi teknikleri içerir (Gürbüz ve Aydın, 2012).

*Güçlü Yanları:* Bu yaklaşım, dünya çapında performans gösterenlerin, olimpiik sporcuların yaklaşımıdır. Daha az yeteneğe sahip kişilerin, bedelini ödemeye razı olarak yani kuvvetleri örgütleyerek, enerjiyi yoğunlaştırarak, dikkatin dağılmasını reddederek, araya engel girmesine izin vermeyerek daha büyük yeteneklerin performansını aşma gücüdür (Covey vd., 1998: 359). Hedeflerini belirleyip bunlara ulaşabilen kişilerin, genelde istedikleri şeyi başardıkları bir gerçektir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 35).

*Zayıf Yanları:* Başarı merdivenini tırmanmak için bu yaklaşımı kullanan ve sonunda yanlış duvara dayalı olduğunu fark eden kişi sayısı oldukça fazladır. Hedefleri belirleyip, bunlara ulaşabilmek için olağanüstü çaba harcayan bu kişiler, istedikleri şeyi elde ettiklerinde, bunun bekledikleri sonucu getirmediğini görürler. Bu durumda hayat onlara boş, sönmüş bir balon gibi görünür (Covey vd., 1998: 359). Hayal kırıklığına uğramamak için doğru hedefin belirlenmesi gerekir. Hedefler ilkelere ve temel ihtiyaçlara dayalı değilse, ulaşmayı olanaklı kılan tek bir hedefe kilitlenme hali, insanları yaşamlarında dengesizliğe götürebilir. Bir çok hedef, bir çok değer harcanması adına kazanılmamalıdır (Tengilimoğlu vd., 2011: 68; Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 35).

### 2.6.4. ABC Yaklaşımı (Önceliklerin Sıralanması ve Değerlerin Belirlenmesi)

ABC yaklaşımı, önceliklerin sıralanması ve değerlerin belirlenmesi düşüncesine dayanır (Tengilimoğlu vd., 2011: 65). Bu yaklaşım, “İstediklerinizi yapabilirsiniz, ama her şeyi yapamazsınız” demekte, Hedef Yaklaşımı’ndan esinlenmekte ve buna önemli bir kavram olan ardışıklığı ekleyerek çabalarımızı öncelikle, en önemli işlerimiz üzerine yoğunlaştırmamız gerektiğini vurgulamaktadır. Değerlerin açıklığa kavuşturulması ve görev sıralaması gibi teknikler içeren (Covey vd., 1998: 360) bu yaklaşım, neye ulaşmak istediğinizi biliyorsanız ve çabalarınızı öncelikle o işlerin üzerinde yoğunlaştırırsanız, o işte başarılı ve mutlu olursunuz iddiasında bulunmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2011: 65).

*Güçlü Yanları:* Bu yaklaşım önemli işlere öncelik yaklaşımı olarak da adlandırılır. Bu yaklaşım ile düzen ve ardışıklık sağlanır. Yapılacak işler ile önceliği olan görevler arasındaki farkı anlamamızı ve ona göre davranmamızı sağlar (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 37).

*Zayıf Yanları:* Değerlerin netleştirilmesi, yaşam kalitesini ilkelerin ve doğal yasaların belirlediği gerçeğinin ihmal edilmesi insanların sıklıkla doğa yasalarıyla çelişkili değerleri benimseyip bunları izlemelerine yol açmaktadır. Bu değerler ise yalnızca engellenmişlik duygusuna ve başarısızlığa neden olmaktadır (Covey vd., 1998: 360).

Hayatın belli dönemlerinde bazı şeylere çok önem verilir ve buna ulaşmanın kalıcı mutluluk vereceği düşünülür. Oysa geçmişe bakıldığında değer verdiği şeyleri kazanan fakat mutluluğa ve başarıya ulaşamayan bir sürü insan ve toplumların olduğu görülür. Hatta bu durum bazı zamanlarda tamamen yıkılmalarına da sebep olmuştur (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 37,38). Temelde, değerlerimiz doğru ilkelerden kaynaklanmıyorsa, asla derin bir doyuma ve yaşam kalitesine kavuşamayız (Özçelik, 2006: 22).

### **2.6.5. Sihirli Araç Yaklaşımı (Teknoloji)**

Sihirli Araç Yaklaşımı, “iyi işler, iyi araçlarla olur” kuralından hareket eder. (Tengilimlioğlu vd., 2011: 66). Doğru aracın (doğru takvimin, doğru planlamanın, doğru bilgisayar programının, doğru bilgisayarın) bize yaşam kalitesini geliştirme gücünü vereceği varsayımına dayanır. Bu yaklaşım, sistem ve teknolojik araçların iyi kullanılmasının, zamandan tasarruf sağlayacağını vurgulamaktadır (Gürbüz ve Aydın, 2012).

*Güçlü Yanları:* Araçların etkili bir şekilde kullanılması kuşkusuz çok önemlidir. Doğru araçlar, ev kurmaktan yaşam kurmaya kadar, güçlü bir fark yaratabilir. (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 39). Sihirli araç yaklaşımı, kullanılan araçların aranılan özelliklere sahip olması durumunda, bunun zaman yönetimine ve etkinliğe bir katkısının olacağı varsayımı üzerinde durur (Tengilimlioğlu vd., 2011: 66).

*Zayıf Yanları:* Teknolojinin her şeyin cevabı olduğuna ilişkin temel varsayımı hatalıdır. En mükemmel araç bile vizyonun, ölçüp biçmenin, yaratıcılığın, karakter ya da yeterliliğin yerini tutamaz (Covey vd., 1998: 362). İyi bir araç, yaşam kalitesi yaratma yeteneğimizi geliştirebilir, ancak bunu asla bizim adımıza yaratamaz. Aslında mevcut araçların birçoğu “insan varlığı” ndan çok “insan eylemini” destekler (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 39). Bir çok kişi için araçlar yerine getirilmeyen vaatlerin simgesidir (Covey vd., 1998: 362).

### **2.6.6. Zaman Yönetimi 101 Yaklaşımı (Beceriler)**

Bu yaklaşım, zaman yönetiminin bir beceri olduğu paradigmasına dayalıdır. Zaman yönetiminde etkili olabilmek için, bireyin bir planlayıcı ya da randevu defteri kullanma, yapılacak işler listesi oluşturma, hedef belirleme, yetki devretme, planlama ve öncelikleri sıralama gibi işlerde uzmanlaşması gerekmektedir (Covey vd.,1998; Gürbüz ve Aydın, 2012: 14). Kurama göre bu temel beceriler, hayatı sürdürebilmek için gerekli olan bir tür sosyal okur-yazarlık yaratmaktadır. Bu, popüler bir kurumsal yaklaşımdır. İnsanların planlama, hedef belirleme ya da yetki devretme becerilerinden yoksun olması, kurumda ciddi bir etki yaratabilir (Covey vd., 1998: 363).

*Güçlü Yanları:* Özellikle kuruluşun değer verdiği mesleki beceriler açısından, bazı ilerlemeler kaydedilir (Covey vd., 1998: 363). Günümüzde başarılı olmak için sadece çok çalışmak yetersiz kalmaktadır. Çok çalışmanın yerini etkin çalışma almalıdır. Bu da bilgi birikimi ve beceri ile olmaktadır. Bilgi ve beceriye sahip insan az enerji ile çok

daha fazla iş görmektedir. İyi zaman yönetimi de zaten “zaman yönetimi becerisi” nden başka bir şey değildir (Tengilimoğlu vd., 2011: 67).

*Zayıf Yanları:* Kişisel ya da kurumsal kalite, beceri ve teknikten çok, kişilerin karakter ve davranışlarını ilkelerle uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır. Günümüzde zaman yönetimi eğitim programları genellikle çeşitli teknik ve zaman tasarrufu hileleriyle, planlama ve öncelikleri sıralama gibi bir iki ilkenin de serpiştirildiği karma bir paketten oluşmaktadır. Beceriler tek başına yanıt oluşturmaz (Covey vd., 1998: 363).

### **2.6.7. Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı (Uyum ve Doğal Ritimler)**

Bu yaklaşım geleneksel zaman yönetimine karşı çıkan bir hareketi temsil eder, asıl olanın kişinin zamanı yönetmesi değil, zaman içinde kendini doğal akışla bütünleştirmesidir (Covey vd., 1998: 364; Tengilimoğlu vd., 2003: 56). İç benliğin tutarlılığı ile doğanın akışına uyumun bir arada düşünülmesi gerektiği üzerinde durulur (Tengilimoğlu vd., 2011: 70). İnsan, akıntıya kapılmayı öğrenerek yaşamın doğal uyumuna dönebilir. Böylece bireyler yaşamın doğal ritmine dönerek, yaşantılarını doğalarında bulunan kendiliğindenliğe ve beklenmedik fırsatlara açabilirler (Gürbüz ve Aydın, 2012: 14).

*Güçlü Yanları:* Bazen, zaman içinde “zamandan bağımsız” bir an yaşarız. Böyle zamanlar sevdiğimiz işlerle uğraştığımız zamanlardır; müzik dinlediğimiz, resim yaptığımız, kitap okuduğumuz zamanlar buna örnek verilebilir. Bu yaklaşım böyle zamanların önemine vurgu yapar ve bu tür zamanları çoğaltmamız gerektiğini savunur. Acil işlerin üzerimizde oluşturduğu baskıyı azaltır ve böylece iç dış uyumunu oluşturur ve bunu destekler (Covey vd., 1998: 364).

*Zayıf Yanları:* Genelde bu yaklaşım, aciliyet bağımlılığına karşı bir tepkidir ve yaşam kalitesi yaratılmasına yardımcı olmak yerine, bir kaçışa neden olur. Vizyon, amaç ve denge gibi hayati unsurların kaybına yol açar. Ayrıca, çoğu önemli olanı başarmak, kendini akıntıya bırakmak yerine özgür iradeyi kullanarak akıntıya karşı yüzmek anlamına gelir (Covey vd., 1998: 365).

Tezkiyeci bir yaklaşım olması nedeniyle, çağdaş yönetim yaklaşımlarına dolayısıyla zaman yönetimi yaklaşımlarına uygun değildir. Kişinin bireysel sorumluluğu, kendini zamanın akışına bırakmayı değil, zamanını ve dolayısıyla yaşamı yönlendirmeyi gerektirir (Tengilimlioğlu vd., 2011: 70).

### **2.6.8. İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı (Özbilinç)**

İyileştirme yaklaşımı, zaman yönetimi konusundaki sorunların; çevresel, sosyal, kültürel veya psikolojik nedenlere dayalı olarak çıkabileceğini varsayar. Bu yaklaşımın önerdiği çözüm, zaman yönetimi sorunlarını yaratan psikolojik ve sosyolojik yetersizliği iyileştirmektir (Tengilimlioğlu vd., 2011: 69; Gürbüz ve Aydın, 2012: 14).

*Güçlü Yanları:* Bu yararlı bir yaklaşımdır; çünkü davranış tarzımızı yaratan bazı paradigmlar, yani sorunun kökleri üzerinde odaklanır. Öz bilincin gelişmesine yol açar ve insanları temel değişimlere ve ilerlemelere hazırlar (Covey vd., 1998: 365).

*Zayıf Yanları:* Bu yaklaşım, değerli iç görüler sağlayıp sorunun bir parçasını tanımlamaya yardımcı olsa da, reçeteden çok, teşhis değeri taşır. Çözümüne bütüncül bir yaklaşım getirme iddiası yoktur, dar bir alanı kapsar. Zaman yönetimiyle ilgili birçok değişik sorunla ilgilenmez (Covey, 1998: 365).

Tablo 1’de sekiz zaman yönetimi yaklaşımının başlıca katkıları, güçlü ve zayıf yanları özetlenmiştir.

**Tablo 1: Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar**

Yaklaşım	Katkısı	Güçlü Yanları	Zayıf Yanları
Kendini Toparla	düzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaman kazandırır</li> <li>• Savrukluğu azaltır ya da yok eder,</li> <li>• Yaratıcılığı artırır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha yüce amaçlar için araç olmak yerine kendi başına amaç olur,</li> <li>• Üretkenlik yanılması,</li> <li>• Önemli olana erişmeye yardımcı olmayabilir.</li> </ul>
Savaşçı	bağımsız üretim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zamanın ve sonuçların sorumluluğunu üstlenir</li> <li>• Yüksek etkili, kısa vadeli bağımsız çalışma için kesintisiz zaman yaratır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuvvetli hatta kibirli, bağımsızlığı destekler,</li> <li>• Sık sık başkalarını incitir,</li> <li>• Manipülasyona yol açar,</li> <li>• Başkalarının aynen karşılık verdiği danişıklı dövüşe yol açar,</li> <li>• Uzun vadede etkisizlik yaratır.</li> </ul>
ABC	öncelikleri sıralamak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapılanları bir sıraya ve düzene sokar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “öncelik” genelde aciliyet, çevre ya da başkaları tarafından belirlenir,</li> <li>• Geçekten daha büyük öncelikler aniden ortaya çıktığında, kendinden emin bir tepkiye olanak vermez,</li> <li>• Yaşam kalitesine hükmeden dış gerçeklikleri göz ardı eder.</li> </ul>
Sihirli Araç	kaldıraç gücü	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İletişim, gelişim ve sonuçları izlemek için güçlü araçlar sunar ve düzen sağlar</li> <li>• Üreticiliği artırır,</li> <li>• Bireysel yeteneği mükemmelleştirir</li> <li>• Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin yaratılmasına olanak tanır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “öncelik” genelde aciliyet, çevre ya da başkaları tarafından belirlenir,</li> <li>• Geçekten daha büyük öncelikler aniden ortaya çıktığında, kendinden emin bir tepkiye olanak vermez,</li> <li>• Yaşam kalitesine hükmeden dış gerçeklikleri göz ardı eder.</li> <li>• Gücün araçta olduğu yanılgısı,</li> <li>• Bazen kısıtlayıcı, doğallıktan uzak görünür</li> <li>• “İnsan varlığı”ndan çok, “insan eylemi”ni destekler,</li> <li>• Genelde araçları yardımcı hizmetkârlara değil de; buyurgan efendilere dönüştürür.</li> </ul>

**Tablo 1 (Devamı): Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar**

Zaman Yönetimi 101	beceriler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hedeflere ulaşmayı sağlayacak becerileri geliştirir,</li><li>• Performansı artırır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etkililiğin beceriden geldiği yanılgısı,</li><li>• Talimatların evrensel ilkelerle uyumluluğu ve kalitesi açısından çeşitlilik gösterir,</li><li>• Genelde kuruluşun değer verdiği beceriler üzerinden sınırlı bir odaklanma yaratır.</li></ul>
Hedef	taahhüt ve aşırı çaba	<ul style="list-style-type: none"><li>• Değerleri netleştirir,</li><li>• Hedeflere ulaşabilmek için önceliklerin sıralandığı bir plan yaratır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hedeflere ulaşmanın mutlaka yaşam kalitesi yaratacağına ilişkin yanlış beklentiler yaratır,</li><li>• Zaman ve enerjiye aşırı odaklanarak hayatta dengesizlik yaratır,</li><li>• Hayatın doyurucu anlarına kendiliğinden karşılık vermenin önüne “yap ya da öl” anlayışını geçirir.</li></ul>
İyileştirme	özbilinç	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşlevsiz zaman yönetimi alışkanlıklarının doğasını ve kaynaklarını belirlemeye yardımcı olur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bütüncül çözümler getirmez,</li><li>• Eksiktir; özbilinç tek başına yaşam kalitesi yaratmaz,</li><li>• İlgi alanı kısıtlıdır,</li><li>• Gelecekte çok, geçmiş üzerinde odaklanır.</li></ul>
Kendini Akıntıya Bırak	uyum	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aciliyet paradigmasından uzaklaşmaya başlar,</li><li>• Doğal ritimlerimizle daha uyumlu bir yaşam temposu yaratır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Daha amaçlı yaklaşımların kuvvetinden yoksundur,</li><li>• Daha bütüncül yaklaşımın dengesinden yoksundur,</li><li>• Randevulara ve verilen sürelerle uymak gibi, başkalarına karşı taahhütleri yerine getirmeyi temsil eden değerlerle ve işleri sıraya sokarak sağlanan üretkenlikle çelişkilidir.</li></ul>

Kaynak: Covey, R., Stephen, Merrill, A., Roger & Merrill, R., Rebecca, Önemli İşlere Öncelik, Çeviren: Deniztekin, Osman, Üçüncü Basım, Varlık Yayınları, İstanbul, 1998, s:366-368.

## 2.7. Zaman Yönetimi Karşısındaki Engeller (Zaman Tuzakları)

İnsan sınırlı bir yaşama sahip olması nedeniyle zamanını en etkin biçimde kullanmak zorundadır. Zamansızlıktan yakınanların birçoğu, zamanı iyi kullanmasını bilemeyenlerdir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 47).

Zaman tuzakları denince akla gelen, zamanı verimli kullanma açısından karşılaşılan engeller ya da kesintilerin varlığıdır (Efil, 2010: 128). W. Smith (2000) bunları “zaman hırsızları” olarak adlandırmaktadır. Mackenzie (1995)’ye göre ise bu engeller “zaman yutan canavarlar”dır. Bir başka tanıma göre ise zaman tuzakları; sosyal ilişkiler, kişisel ve kültürel özelliklerden kaynaklanan ve zaman kayıplarına yol açan veya zamanı kötü kullanmamıza sebep olan faktörlerdir (Tengilimlioğlu vd., 2011: 74).

Zamanı yönetme konusundaki çabaların ve organizasyonun en büyük düşmanı, bu zaman harcıyıcılarıdır (Olson, 1999: 68). Bu bakımdan yöneticilere zaman kaybettiren bu aktörlerin, başka bir deyişle zaman tuzaklarının veya zaman hırsızlarının belirlenmesi, zaman yönetimi açısından önemli bir başlangıçtır (Erdem ve Kaya, 1998: 102).



Zaman hırsızlarının hepsinden kaçınmak mümkün değildir. Toplantılar ve otorite eksikliği gibi bazı faktörler bizim kontrolümüz dışında olabilir. Ancak çoğu hırsız hayatımıza sinsice girip biz farkına bile varmadan işini görürken yol açtıkları fırsat maliyetleri, özellikle olay kontrolü, kişisel üretkenlik ve özsaygı bakımından çok yüksektir (W. Smith, 2000: 37).

Zaman yönetimi, yönetici, çalışanlar ve özellikle örgütsel verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Bir gün içerisinde birden fazla rol üstlenmek durumunda kalan yöneticiler, işyerinde geçirecekleri zamanı verimli bir şekilde değerlendirmedikleri takdirde beklenmeyen sorunlarla karşılaşmaktadır (Aşık-Akşit, 2008). Bununla birlikte zamanı etkin kullanmak demek, zaman tuzağına düşmemek, gece gündüz çalışmak, yaşamaya zaman ayırmamak demek değil, zamanı verimli ve etkin kullanarak, iş ve yaşam için gerekli zamanı ayırmak ve bunu yönetmek demektir (Tengilimlioğlu vd., 2011: 74-75).

Zaman kaybına neden olan etmenler örgütten örgüte değişebilir, sayısı azalıp çoğalabilir. Bireylerin zamanı kullanma biçimleri ve düzeyleri onların kişilik ve psikolojik özelliklerinden büyük ölçüde etkilenmektedir (Yavuz ve Sünbül, 2002).

Literatür incelendiğinde zaman tuzakları; kişiden, işten ve çevreden, yönetim anlayışından, örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan zaman tuzakları olmak üzere dört grupta incelenebilmektedir.

### **2.7.1. Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları, kişinin kendi inanç, tutum ve davranışlarının sonucunda ortaya çıkar (Tutar, 2012: 208). Bireylerin kişilik yapıları, alışkanlıkları, biyolojik ritimleri zaman yönetimine olan yaklaşımlarını değiştirebilir, bireyler bilinçli ya da bilinçsiz olarak zaman yönetimine engel olabilirler (Ardıç, 2010: 63). Mackenzie (1987)' ye göre pek çok zaman tuzağının kaynağı, içimizdeki düşman, yani kendimizdir. Aynı zamanda bu, çözümlerin de asıl kaynağıdır. Çünkü yönetimin temeli, insanın kendini yönetebilmesidir.

Kişinin kendi otokontrolünü geliştirmesi ve davranışlarını kabul sınırları içinde bulundurması, kişiden kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırır (Tengilimlioğlu vd., 2011: 79).

Kişiden kaynaklanan başlıca zaman tuzakları aşağıdaki gibidir.

#### **2.7.1.1. Öz Disiplin Eksikliği**

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 (Tengilimlioğlu vd., 2011: 80).

Öz disiplin eksikliği, insanların günlük işlerinde başarısızlıklara yol açar. İnsan kendinden istediği bir şeyi yapamayınca özsaygısı da dâhil bundan olumsuz etkilenir

(W. Smith, 2000: 52). Dolayısıyla öz disiplin eksikliği kişisel zamanımızı kullanmamızı da olumsuz yönde etkilemektedir (Gözel, 2009).

Öz disiplin eksikliği olan kişiler görevlerini yapmakta sorun yaşarlar. Öncelikli işlerin ayırımını yapamazlar ve zamanlarını verimli bir şekilde kullanamazlar. Zamanını iyi kullanmayan insanlar kendilerini yönetemezler ve bu da verimde düşüşe neden olur (Karaoğlan, 2006: 70-71). Bu durumdaki kişiler aynı zamanda diğer insanlara da yeterli zaman ayıramazlar, onlara sadece birkaç dakika ayırarak zamandan tasarruf ettiklerini zannederler. Oysa gerçekten bir fayda isteniyorsa işe ve sosyal etkinliklere asgari genişlikte bir zaman ayrılmalıdır (Tutar, 2012: 208). Öz disiplini gelişmiş olan insanlar ise daha başarılıdırlar; çünkü onlar dışarıdan kimsenin kontrolünde olmadıkları gibi, zamanın kontrolünde de değillerdir. Doğru zamanda doğru işleri yaparak, kendileri zamanı yönetirler. Bu kişiler kendi kendilerini yönlendirdiğinden, kendisinden neyin, niçin beklendiğini kavramakta zorluk çekmezler (Tengilimlioğlu vd., 2011: 81). Öz disiplin, sağlıklı yönetimin ve dolayısıyla zaman yönetiminin temel ilkesidir (Mazkenzie, 1995: 58).

### **2.7.1.2. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği**

Hedef belirleme, mevcut durumun karşısına çıkma arzusudur; dolayısıyla var olan durumla planlı bir çatışmayı gösterir (Tengilimlioğlu vd., 2011: 81). Bir hedefe ulaşmak, yeni bir şey yapmak, rahatlık bölgemizin bildik, rahat coğrafyasından çıkıp yeni ufuklarda dolaşmaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 47).

Zaman planlamasının önemli bir yolu hedefleri netleştirmektir. İnsan hedeflerini ciddiye alıp onun üzerinde odaklandığında zamanla bunların gerçekleştiğini görecektir (J. Smith, 1998: 33-34). Hedeflerin tespitinde onların belirgin, ölçülebilir, gerçekçi, eyleme dönük ve zamanında gerçekleşebilecek akıllı hedefler olduklarından da emin olunmalıdır (W. Smith, 2000: 106). Eğer hedefler ölçülebilir, anlaşılabilir ve gerçekleştirilebilir nitelikte değillerse bireyin hedeflerini oluşturmak için göstereceği çabaların bir anlamı olmayacaktır (Karaoğlan, 2006: 72). Hedeflerin doğru belirlenmesi çok önemlidir. Yanlış belirlenen bir hedef büyük bir zaman ve enerji kaybına neden olurken aynı zamanda kendi moralimizin bozulmasına da neden olacaktır (Tengilimlioğlu vd., 2011: 82; J. Smith, 1998: 33).

Uzun süreli hedefler, ne yapmak istediğinizi tanımlarken, ara hedefler ve günlük işler, bunların nasıl yapılacağını göstermektedir (W. Smith, 2000: 106). Hedefler belirleyip bunlar için çalışmak şansınızı deneyip biraz enerji harcamak anlamına gelir. Eğer bu hedefler işinizi ve yaşamınızı anlamlı kılarsa, sizi motive edip enerjinize enerji katacaktır. Bir işi başarmaya giden yolun ilk adımı hedef belirlemek olmalıdır (M. Scoot, 1997: 172).

### **2.7.1.3. Yetersiz Planlama**

Zamanınızı nerelerde harcadığınızı bilerseniz, gerçekten zamanınızı nerelerde kullanmak istediğinize de karar verebilirsiniz (Mulligan, 2002: 108). Bir atasözü “Plan yapmamak, başarısızlık planı yapmaktır” demektedir. Kötü planlama kendi yarattığımız

bir zaman hırsızdır ve aynı derecede çözümlü ise üstün bir planlama yapmaktır (W. Smith, 2000: 45). Her gün fazladan bir saat kazanmak, özel yaşamınızın, işinizin ve faaliyetlerinizin her safhası için kararlaştırdığınız amaçlara ulaşmak istiyorsanız, planlama şarttır (Joseph, 1997: 30). Lakein (1997: 27), planlamayı “bir konuda şimdiden bir şeyler yapabilmemiz için geleceği bu güne taşımaktır” şeklinde tanımlamaktadır.

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalar sonucunda yöneticilerin işlerini, özel bir hazırlanma yapmadan gerçekleştirdiklerini ve günlerinin büyük kısmını planlanmamış kısa konuşmalarla geçirdiklerini ortaya koymuşlardır (Akatay ve Yelkikalan, 2008: 21). Oysa yönetimde ilk adım planlamadır. Planlama nereye gitmek istendiğini ve oraya nasıl gidileceğini mantıklı şekilde önceden kararlaştırmaktır. Planlama olmadan harcanan çabaların sonucu hakkında yordama da yapılamaz (Mackenzie, 1987: 58).

Yaşadığımız çevrede birçok insanın planlamaya hiç vakit ayırmadıklarını görürüz. Bu konuda yaygın olan beş bahane vardır. Bunlar:

1. Plan yapmaya vaktim yok.
2. Neler yapmam gerektiğini zaten biliyorum, neden plan yapmaya zaman harcayayım?
3. Plan yapmak bana yarar getirmiyor. Günüm çok fazla bölünüyor.
4. Uzun bir iş listem olduğunda kendimi kısıtlanmış hissediyorum.
5. Doğru dürüst plan yapmayı bilmiyorum (W. Smith, 2000: 126-129).

Plansız hedef sadece bir düştür. Bir evi projesi olmadan yapmayı ya da oldukça uzak bir yola haritasız çıkmayı düşünemezsiniz. Eğer planlama yapılmadan bir başarı kazanılmışsa o şansın eseridir (M. Scoot, 1997: 6; Josephs, 1997: 31; Mackenzie, 1987: 58).

İşte geçen zamanın planlanmasında Parkinson Yasasından da faydalanılmaktadır. Bu yasaya göre “bir proje kendisi için ayrılan zamanı alma eğilimindedir”. Yani sadece bir işle meşgulseniz onun tamamlanması muhtemelen tüm günü alırken iki işle meşgulseniz her ikisinin de tamamlanması muhtemeldir. Çok işle uğraşmak kişi üzerinde sağlıklı bir baskı oluşturarak zamanın verimli kullanılmasına katkı sağlayacaktır (Taner, 2005: 70).

Planlamaya başlamanın yaşı ve zamanı yoktur. Zaman yönetimine adapte olmak için hiçbir zaman çok geç sayılmaz. “Harcayacak zamanınız olduğu sürece, bunu daha akılcı kullanmak için asla çok geç değildir” (Josephs, 1997: 248).

#### **2.7.1.4. Önceliklerin Belirsizliği**

Yarın için yerine getirilmesi gereken üretken görevler, onları yapabilmek için ayrılan zamandan, fırsatlar ise onları değerlendirebilecek yetenekli insanlardan her zaman fazladır (Drucker, 1994: 134).

İnsanların sahip olduğu zaman, kafalarındaki bütün işleri yapmak için yeterli değildir. Zaten herkes, sürekli zamanının olmadığından ve işlerini yetiştiremediğinden

yakınır. Bu nedenle yapılacak işlerin öncelik sırasına göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2006: 76). İşlerin yapılış sırasına karar vermek, “öncelikleri belirlemek” olarak tanımlanır. Öncelikleri belirlemede zaman/yarar oranı, bu konuda çalışanlara rehberdir. Bir işin yapılmasından elde edilecek yarar çok önemliyse ve az zaman gerektiriyorsa, o iş hemen yapılmalıdır (Tengilimlioğlu vd., 2011: 139). Etkin bir yöneticinin ilk yapacağı iş, bir plan dâhilinde öncelikleri saptamak olmalıdır. Böylece gereksiz işlerle zaman harcanmayacaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 76).

Etkili yönetim, önemli işlere öncelik vermektir (Covey, 2003: 153). İşleri yaparken öncelik ve önem sırasına dikkat etmemek, acil işlerle önemli işleri birbirine karıştırmak olasıdır. Bu ise plansızlığın bir sonucudur. Bir insanın edinebileceği en ciddi zaman yönetimi becerilerden biri, öncelikleri bilmek ve bunları sıraya koyabilmektir (Erdem ve Kaya, 1998: 103). Başarının anahtarı önce doğru olan şeyleri yapmaktır. Yanlış, düşük öncelikli veya gereksiz işler üzerinde çalışarak zamanı kullanmak genellikle zaman israfıdır (Özçelik, 2006: 9). Bireysel ve örgütsel zaman yönetiminde, zaman tuzaklarından en önemlisi, önceliklerin yer değiştirmesidir (Tengilimlioğlu vd., 2011: 88).

Covey vd. (1998; 39-40), tarafından aciliyet ve önem konuları ile ilgili olarak, aşağıdaki zaman yönetimi matrisi hazırlanmıştır. Zaman Yönetimi Matrisi’ nde etkinlikler dört karede sınıflandırılmaktadır.

**Tablo 2: Zaman yönetimi matrisi**

	Acil	Acil Değil
Önemli	<b>I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Krizler</li> <li>Çözüm bekleyen sorunlar</li> <li>Belli bir sürede tamamlanması gereken projeler, toplantı ve hazırlıklar</li> </ul>	<b>II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hazırlık yapma</li> <li>Önlem alma</li> <li>Değerlerin belirlenmesi</li> <li>Planlama</li> <li>İlişki kurma</li> <li>Kendini yenileme</li> <li>Güçlendirme</li> </ul>
	<b>III</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amaçsız telefon görüşmeleri, ziyaretler</li> <li>Bazı mektuplar, bazı raporlar</li> <li>Bazı toplantılar</li> <li>Hemen yapılması gereken bazı işler</li> <li>Popüler etkinlikler</li> </ul>	<b>IV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ivır zıvır işler</li> <li>Bazı telefonlar</li> <li>Zamanı boşa harcatan işler</li> <li>“Kaçış” etkinlikleri</li> <li>İlgisiz yazışmalar</li> <li>Aşırı tv izleme</li> </ul>

Kaynak: Covey, R., Stephen, Merrill, A., Roger & Merrill, R., Rebecca, Önemli İşlere Öncelik, Çeviren: Deniztekin, Osman, Dördüncü Basım, Varlık Yayınları, İstanbul, 1998, ss:38.

Tablo 2’de verilen Zaman Yönetimi Matrisi aktiviteleri önem ve aciliyetlerine göre sınıflandırarak, zamanın bu aktivitelerle nasıl harcandığını göstermektedir. Önemli aktiviteler, değerli bir çıktı üreten veya önemli bir amaç gerçekleştiren aktivitelerdir. Acil aktiviteler ise bir an önce ilgilenilmesi gereken aktivitelerdir (Taner, 2005: 68).

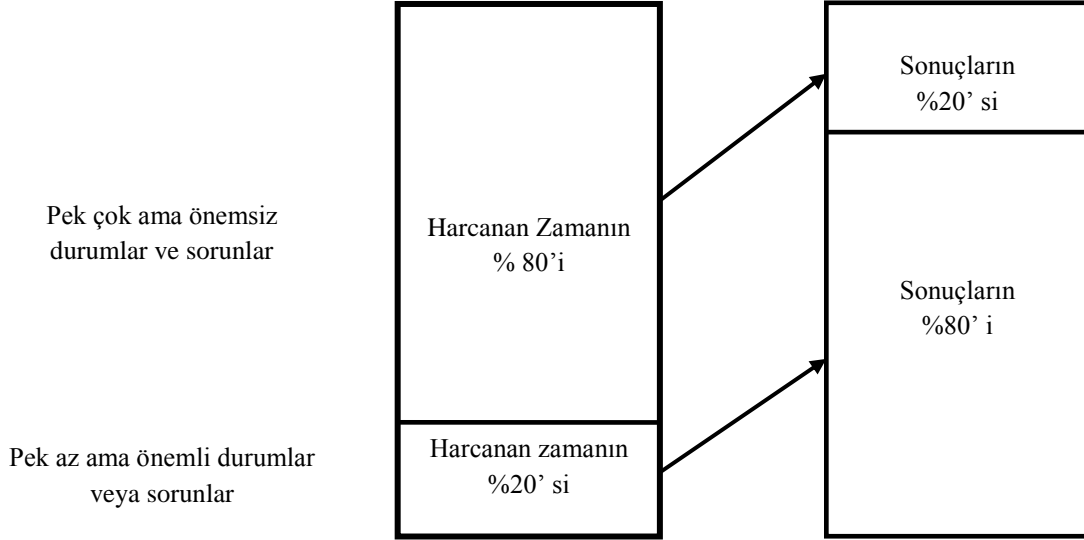
- Birinci karedeki “önemli-acil” aktiviteler: Hemen dikkat isteyen önemli sorunlarla ilgilidir (Covey, 2003: 157). Zaman yönetiminde etkinlik için ilk öncelik bu kareye verilmelidir. Burada birden çok iş varsa, aralarında sıralama yapılmalı ve kesinlikle aynı ayna birkaç iş yapılmamalı, ilgi ve dikkat dağıtılmamalıdır (Tengilimoğlu vd., 2011: 141).
- İkinci karedeki “önemli-acil olmayan” aktiviteler: Bu kare etkili kişisel yönetimin kalbidir (Covey, 2003: 159). “Kalite karesi” olarak adlandırabileceğimiz bu alan kişisel liderlik alanıdır ve bu alandaki faaliyetler sorunlarla başa çıkmak yerine sorunları ortadan kaldıran sistemleri oluştururlar (Covey, 1998: 39).
- Üçüncü karedeki “önemsiz-acil” aktiviteler: Başkalarının ihtiyaçlarına cevap verebilen ancak yöneticinin gündeminde sapmaya yol açan aktivitelerdir ve zaman kaynaklı stresi artırıcı etkide bulunurlar (Taner, 2005: 69).
- Dördüncü karedeki “önemsiz-acil olmayan” aktiviteler: “İsraf karesi” olarak da adlandırabileceğimiz bu alanda hiç zaman harcamamız gerekir. Bu kare, zaman tüketici etkinlikler kapsamına girer ve bu karede bulunmak yaşamımızı sürdürmek değil yozlaşmaktır (Covey, 1998: 40). Bu alandaki işler, diğer işleri engellemeyecek şekilde halledilmeye çalışılmalıdır (Tengilimoğlu vd., 2011: 141). Zaman kaynaklı stres durumları yaşandığında, genellikle bu karedeki aktivitelere sığınırız. Böylelikle stresi geçici olarak ortadan kaldırırsak da, daha da şiddetlenerek geri dönecektir (Taner, 2005: 69).

İster uzun vadeli, ister orta veya kısa vadeli olsunlar planlama yaparken bir liste yapılmalı ve öncelikler belirlenmelidir. Listelerde, her madde aynı önemde ve öncelikte olmayacaktır. Bu durumda birey için neyin önemli olduğuna dayanan öncelikler saptanmalıdır (Tengilimlioğlu vd., 2011: 138). Koyulan tüm öncelikler kendinizin olmalı, işin daha önceki sahibinin o göreve tahsis ettikleri ya da bağırıp çağıran kişilerin istekleri olmamalıdır. Liste belirlendikten sonra önceliklerinize sadık kalmalı, onları, ancak ilave bilgi sahibi olduğunuzda değiştirmelidir (Allan, 1999: 92,93). Yapılacak işlerin iyi planlanması ve önceliklerin iyi belirlenmesi zaman tuzaklarına yakalanma oranını düşürecektir.

Önceliklerin belirlenmesinde kullanılan bir diğer yöntem olan Pareto Yasası ya da 80/20 ilkesi olarak bilenen kuraldan da kısaca bahsetmek faydalı olacaktır. Yönetim literatüründe önceliklerin belirlenmesinde Pareto İlkesinden faydalanılmaktadır (Yılmaz ve Aslan, 2002: 28). 19’ uncu yüzyılda yaşamış İtalyan sosyolog ve ekonomist Vilfredo Pareto tarafından sunulan bu ilke, bir gruptaki önemli birimlerin, o gruptaki toplam birimlerin sadece küçük bir bölümünü içerdiğini belirtir (Mackenzie, 1985: 72). Bu kuralı zamana uyguladığımızda şu sonuç çıkmaktadır: “İşte harcadığımız zamanın %20’

si, sonuçların %80'ini oluşturur ve harcanan zamanın %80'i sonuçların %20'sini oluşturur.” (M. Scoot, 1997: 18).

### Şekil 2: Pareto Zaman İlkesi



Kaynak: R. Alec Makenzie, Zaman tuzağı, Çeviren: Yakut Güneri, İlk Basım, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1987, ss:73.

Başarılı bir zaman yönetiminin sırlarından birisi, meşgalelerimizin hangi yüzde yirmilik kısmının bu yüzde seksenlik verimi sağlayacağı noktasında yatar (Atkinson, 1997: 70)! Bu ilke zamana dost gibi yaklaşır, geçen zaman kaybedilen zaman değildir. Asıl düşmanımız olan zamanı nasıl kullandığımızdır. Zamanı boşa harcamamız çok fazlasına sahip olmamızdır. Bir projede en verimli olunan zaman proje bitiş süresinin son %20' lik kısmıdır (Güçlü, 2001: 94).

Önceliklerin belirlenmesinde kullanılan üçüncü bir yöntem de Lakein'in ABC Yöntemi' dir. Bu yöntemde planlamalar için yapılan listelerdeki maddelerin çok yüksek değerli olanların başına "A" harfi, orta değerde olanların "B", küçük değerde olanlara da "C" harfleri yazılır. Böylece A sınıfı öncelikler, B sınıfı öncelikler ve C sınıfı öncelikler tespit edilir.

A sınıfı öncelikler, sizin için en fazla değer taşıyan, hedeflere doğru ilerlemeyi ve zaman içinde size maksimum miktarda sonuç sağlayan önceliklerdir.

B sınıfı öncelikler, A sınıfındaki öncelikleri destekleyen ve devam eden bir işte istikrarı sağlamak için gerekli günlük veya haftalık olarak tekrarlanması gereken yan işlerdir. Sizi arayıp not bırakan kişilere geri dönmek ve kayıt tutmak gibi faaliyetler bu sınıftaki önceliklerdendir.

C sınıfı öncelikler ise, vaktiniz olursa yapabileceğiniz ve yapılması çok gerekli olmayan kısa vadeli işlerdir. Dosyaları düzenlemek, bir tanıdığınızla yemeğe çıkmak gibi. Önce A'lar, sonra B'ler ve sonra da C'ler yapılır. Günün saatleri ve maddelerin

aciliyetleri göz önüne alınarak bu kategoriler A-1, A-2, A-3, ... haline getirilebilir. Güne A-1 ile başlanır ve bu şekilde devam edilir (Lakein, 1997: 28; Jandt, 2002: 74-75).

### **2.7.1.5. Erteleme ve Oyalanma**

Erteleme ya da oyalanma, belli bir zaman diliminde yapılması gerekli olan etkinlikleri kendi zaman diliminde yapmamak veya öncelikli olan bir işi önceliği daha az olan bir diğeri ile değiştirmektir (Tengilimoğlu vd., 2011: 82; Erdem ve Kaya, 1998:104).

Ertelemek, sizi hedeflerinize ulaşmaktan alıkoyan, yarını baskı altına alan, strese, bozulan ilişkilere ve sonuç olarak saygınlığınızın düşmesine yol açan, kişinin kendisinin yarattığı, kendini aldatmanın bir sonucu olan bir zaman tuzağıdır (M.Scot, 1997: 28; Josephs, 1997: 55).

Zamanınızı planlarken, bazı şeyleri ertelemek zorunda kalmak tabiidir. Haklı sebeplere dayanabilir ve belki de yapılacak en akıllıca şeylerden biri olabilir. Ancak burada önemli olan şey, neyin ertelenmesi konusunda aktif bir karar verebilmektir. (Allan, 1999: 136; J. Smith, 1998: 101). Bir işi zamanında yapmak yerine uygun olup olmayacağı bilinmeyen başka bir zamana bırakmak için çeşitli gerekçeler olsa da iş başka zamanda daha çok zaman kaybına neden olabilir (Erdem ve Kaya, 1998: 104). Çünkü bu kez başka zamanlara ait olan işler de ertelenmek zorunda kalınacak, zincirleme olarak ertelenen her iş, bir diğeri için zaman tuzağına dönüşecektir (Tengilimoğlu vd., 2011: 82-83).

Eğer önceliklerimizi belirlememişsek, işi ağırdan alarak oyalanmak çok kolaydır (Mackenzie, 1985: 62). Öncelikleri belirlemeyen ve bunları sıralamayan yöneticiler, daha çok gündelik işlerle uğraştıklarından, önemli işleri yapmaya zaman ayıramayacaklardır (Erdem ve Kaya, 1998: 104).

İş ağırdan alma, kısa süreli de olsa, bizi karar alma zorluğundan kurtararak geçici bir rahatlama sağlasa da kararın alınması gerektiğinde iş ağırdan alma, karar almama konusunda bir karar olur (Mackenzie, 1985: 63). Ertelemenin belki de en kötü yanı, bir alışkanlığa ve yaşam biçimine dönüşmesidir (Scot, 1997: 28). Olson (1999: 78)' a göre ağırdan almak, genellikle işe başlamadaki yetersizliktir. İşe bir kez başladığında görev tamamlanıncaya kadar oldukça rahat edileceği görülecektir.

Ertelemenin altında yatan alt sebepler; tembellik, kayıtsızlık, unutkanlık, çok yoğun çalışma olarak özetlenebilir. Ama asıl sebep başarısızlığa uğrama ve etkinliği kaybetme korkusudur (Bliss, 1984' den akt. Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 59). Allan (1999: 107) da ertelemenin en yaygın sebebinin kötü bir şeyler olacağından ya da bir işle uğraşmaya başladığında onun başarılamayacak kadar zor olmasından korkmak olduğunu belirtmiştir.

Tengilimlioğlu vd., (2011: 148)' na göre ise ertelemenin birinci nedeni, bazı önemli şeylerin can sıkıcı olmasıdır. İkinci nedeni bazı işlerin büyüklükleri, uzunlukları ya da karmaşıklıkları yüzünden kişilerin gözünde büyümeleridir. Diğer nedenleri ise aşırı iş üstlenme, bilgi eksikliği, amaç belirsizliği, kötü zamanlama ve genel düzensizliktir.

Ertelemenin bir diğerk nedeni de alışkanlıklardır. Herkes değişimin zorluklarını kabullenmek yerine belli kalıplara bağlanma ve bunları devam ettirme eğilimindedir (Josephs: 1997: 56-57).

Aşağıda erteleme alışkanlığını azaltmak veya yenmek için bazı öneriler verilmiştir (J. Smith, 1998; Bayramlı, 2009; Josephs, 1997; Allan, 2004).

- Sevmediğiniz, en tatsız işi önce yapın.
- İşiy oyun haline getirin; can sıkıcı şeyleri eğlenceye dönüştürür.
- İşiy parçalara ayırın. Büyük işleri parçalara ayırdıktan sonra, bunlara dönüm noktaları ekleyerek ilerlemenizin farkına varın.
- Kendinize bir bitirme tarihi saptayın; bu ortada olmayan bir ivedilik durumu yaratır.
- Bir ödül saptayın; sizi, işiy çabuk bitirmeye teşvik eder.
- İşiy bitirdiğinizde kendinizi ödüllendirin.
- Elinizde ne varsa onunla yola çıkın.
- Hatırlatıcılar kullanın.
- İşiy aklınıza gelir gelmez yapın.
- Model alın.
- Bir an ertelemeciliğe boyun eğin.
- İş programınızda belirgin, hatta radikal bir dönüşüm yapın.
- İlk zamanlarda yeni alışkanlığınıza hiç istisna tanımayın.
- Ertelemeciliğe karşı engeller oluşturun.

Her ne nedenle olursa olsun, erteleme ölümcül bir zaman tuzağıdır. Bu sebeple yöneticilerin erteleme alışkanlığından vazgeçmeleri gerekir. Ertelemeyi büyük oranda azaltmak için en sevilmeyen ve en çok erteleme eğilimi gösterilen işler güne başlarken yapılmalı ve işin gerektirdiği zaman aralığı tam olarak belirlenmelidir (Aşık-Akşit, 2008).

M. Scoot (1997: 28)' a göre erteleme, işiy sonraya bırakmanın bir sanata dönüştürülmüş halidir. Ancak işleri çok sık ertelemek insanın kendisini suçlu, sıkıntılı ya da sıkılmış hissetmesine neden olurken bu arada kişisel ve mesleki gelişime de vuracağı darbeler, kaçırılacak iş fırsatları ve muhtemel başarısızlıklar da gözden kaçırılmamalıdır (J. Smith, 1998: 103). Bu nedenle en çok elde etmek istediğinizi yapmak için en iyi zamanın “şimdi” olduğu bir alışkanlık haline getirilmelidir. Bu teknik, sizi harekete geçirecek ve her anın bir kıymet olduğuna sizi inandıracaktır (D. Scoot, 1993: 154).



### 2.7.1.6. “Hayır” Diyememek

“Hayır” diyememek zaman yönetimi konusunda içinde kendimizin yarattığı en acımasız düşmanlardan biridir. Birçok insan “hayır” demek istediği halde diyemediği için strese girmekte, sıkıntılı anlar yaşamaktadır (Bayramlı, 2009: 54).

Zaman yönetimi bazen “hayır” dememizi gerektirecek bir aktivitedir. Eğer çevremizdeki insanlara “hayır” diyemiyorsanız birçok işiniz bu yüzden aksıyor demektir (Tengilimlioğlu vd., 2011: 85,86). Hayır diyememenin sebebi genellikle karşınızdakini reddettiğinizi düşünmenizdir. Bunun yanı sıra iş arkadaşlarınız kendilerine bir iyilik yapmanızı isteyerek iyi niyetinizi istismar da edebilirler. Ancak dostunuz için bir şey yapmaktan mutlu olurken görev listenizin zarar görmesine ya da adınızın kolay biri olarak çıkmasına da dikkat etmeniz gerekmektedir (Allan, 1999: 108, 131). Zamanı etkili kullanmak isteyen bir yönetici “hayır” demeyi bilmelidir. (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 67). Bazen en iyi çözüm işin başında “hayır” demektir (Lakein, 1997: 85). Çünkü “evet” demek, geleceğe dair bir üstlenmeyi ya da izlenilmesi gereken bir zorunluluğu kabul etmektir. Yöneticiler, uygun bir şekilde “hayır” diyebilmenin kendilerine zaman kazandıracığı bilinciyle hareket etmeli, böylece başkalarının zamanlarını harcamalarına imkân vermemelidirler (Karadağ, t.y.). “Hayır” diyemeyip “evet” diyerek söylediğini yapamamak, karşıdakiler için “hayır” demekten daha kötü anlamalara gelmektedir. Böyle yapmak, hem karşıdaki insanların hem de kişinin kendi zamanının boşa harcanmasıdır (Lakein, 1997: 87). Kişi, ne evet dediği ve hiç gereği olmadığı halde üzerine aldığı işleri, ne de asli görevi gereği yapması gereken işleri tam olarak yerine getiremeyecek, bu durumda diğer insanların gözünde hiçbir işi tam olarak beceremeyen bir insan konumuna düşecektir (Karaoğlu, 2006: 78).

“Hayır” diyemeyerek sahip olduğumuz zamanı, yapmamız gereken işler varken başka işlere ya da kişilere harcamak bizim için en önemli zaman tuzaklarından biridir (Özdemir, 2006: 77).

### 2.7.1.7. Mükemmeliyetçilik

Hepimiz yaptığımız iş ve planların iyi olmasını ister hatta bunun için bazen kendimizden insanüstü bir potansiyel bekleyebiliriz. Hedeflerimiz gerçekçi de olmayabilir. İşte hedeflerimizin ve beklentilerimizin gerçekçi olmaması ve yaşanan olayların bazen istediğimiz gibi gitmeyebileceğini hesaba katmama gibi durumlar bizim mükemmeliyetçi olduğumuzun en büyük göstergeleridir (Tengilimlioğlu vd., 2011: 161).

Pek çoğumuz her şeyi o kadar mükemmel yapmamız gerektiğine inanırız ki işe başlayamayız bile (W. Smith, 2000: 55). Mükemmelci rolü oynayan kimseler, her işi mükemmel yapmak isterler, bunun için gereğinden çok zaman harcarlar, önemsiz kenar konular üzerinde değerli vakitlerini öldürürler. Hatta bu bazen hastalık halini alır (D. Scoot, 1993: 83; Açıklın, 1998: 129). En iyi adına iyiden vazgeçmek, büyük bir hata ve önemli bir zaman kaybı nedenidir. En iyiye ulaşma çabası, bazen işlerin zamanında bitmemesi ile sonuçlanacak bir çabaya dönüşebilir. Oysa en iyi, o an için mümkün olandır. İyi yapılabilecek şeyler mükemmel başarmak adına feda edilmemelidir

(Tengilimlioğlu vd., 2011: 161). Bir işi yapmak gerekiyorsa yapmaya başlamalı ve elden geldiğince iyi yapılmalı, “Bu iş, yeteri kadar iyi” diyerek bir sonraki işe geçilmelidir (W. Smith, 2000: 55; Olson, 1999: 77).

#### **2.7.1.8. Stres ve Zaman Baskısı**

İnsanların 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 tepkiye stres denir (Akgemci, 2001: 302).

Modern toplumların hastalığı haline gelen stres, günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir. Günlük rutin yaşamımızda değişikliğe neden olan herhangi bir şey, stres vericidir (Güçlü, 2001: 92). Çağdaş toplumları en iyi karakterize eden üç kavram; hız, değişim ve geçiciliktir (Tengilimlioğlu vd., 2011: 90). Günümüz dünyası müthiş bir hızla ve her alanda büyük değişimler yaşamaktadır. Yaşanmakta olan bu hızlı değişim organizasyonları ve iş görenleri uyum sorunu ile karşı karşıya bırakmıştır. Yöneticiler üzerindeki baskı da gittikçe artmakta, organizasyonlar için stresle baş etme ve zaman yönetiminin önemi giderek daha çok anlaşılmaktadır (Özçelik, Gülsün, Özçelik, Öztosun, 2012). Özellikle kriz dönemlerinde, bir yandan işin acil oluşu ve sağlıklı bir kararın gerekliliği, diğer yandan zamanın daralmasıyla yaşanan panik hali ve dolayısıyla stres, zaman yönetiminin önemini ortaya koymaktadır (Tengilimlioğlu vd., 2011: 91). İçinde bulunulan koşullar nedeniyle yaşanan zaman baskısı yöneticilerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda yönetimde başarı; önemli ölçüde yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinlikleri ölçüsünde gerçekleşecektir (Akatay, 2003: 296).

Zaman ve stres, iki kişilik bisiklete binen bisikletçiler gibidir. Birinin kötü yönetimi, diğerinin kontrolü kaybedip yoldan çıkmasına sebebiyet verir (Adair, 2010: 24). Zaman yönetimi genellikle stresle başa çıkmak için önerilen bir yöntemdir. Eğer kişi işiyle ilgili zamanını iyi yönetirse, günlük baskılardan kendisini kurtarabilmektedir (Balaban, 2000). Zamanın iyi kullanılmaması ise diğer olumsuzluklarla birlikte strese de yol açmaktadır (Öktem, 1993: 220).

Zaman kullanımının etkinliği için, olabildiğince gerilimden uzak durmak gerekir. Enerjinizi huzurlu zamana aktarmayı öğrendiğiniz zaman, daha iyi sonuçlar elde edileceği görülecektir (Tengilimlioğlu vd., 2011: 90; D. Scoot, 1993: 76).

Gerilimli (Stresli) zaman kullanımı ve verimli (huzurlu) zaman kullanımı arasındaki fark Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3: Gerilimli ve Huzurlu Zaman Kullanımı**

Gerilimli zaman kullanımı	Huzurlu zaman kullanımı
<ul style="list-style-type: none"><li>• Düşük verimlilik ve tesirlilik</li><li>• Kalıplaşmış çözümler</li><li>• Katı davranışlar</li><li>• Durum ve ihtiyaçlara alışılmış tepkiler</li><li>• İşlerin nasıl yapıldığına önem verme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yüksek verimlilik ve tesirlilik</li><li>• Yaratıcı çözümler</li><li>• Esnek davranışlar</li><li>• Gerçek durum ve ihtiyaçlara yönelik tepkiler</li><li>• Nelerin yapıldığına önem verme</li></ul>

Kaynak: Scoot, Dru, Zamanı İyi Değerlendirmek, Çev. Necati Ağırlioğlu, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1993 ss:76,77.

Zaman yönetimi başarılarının önemli bir kısmında, stres yönetimi faydalı olmaktadır. Yöneticilerin uygulayabilecekleri başlıca stres yönetim teknikleri; kendi kendine pozitif konuşmayı geliştirmek, değerlerini yeniden gözden geçirmek, hayır demeyi öğrenmek, istenildiği zaman telefona cevap vermemek, çalışma gününün başlangıcında rahatsız edici ya da zor olan işleri yapmak, gün içinde kesinlikle 10 dakika hiçbir iş yapmamaktır (Albernathy,1999:5' den akt. Akatay, 2003: 295).

#### **2.7.1.9. Olumsuz Kişisel Tutum**

Olumsuz kişisel tutum, toplumsal yapının ortaya çıkardığı temel sorundur. Modernleşme süreciyle birlikte oluşan modern toplumun çoğulcu yapısı, bireyi her gün biraz daha göçmen, sürekli değişen, hareket eden varlık haline getirmiştir. (Tengilimlioğlu vd., 2011: 93).

Kişilerin düşünsel ve duygusal yeteneklerini oluşturan psikolojik sağlık durumları, onların etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar. Ancak içinde buldukları duygusal karmaşa onları, olumsuz bir kişisel tutum sergilemeye yönelterek verimli çalışmalarını engeller (Özdemir, 2006: 78).

#### **2.7.1.10. Acelecilik**

Acelecilik tavrı, zaman yönetimine ters düşmektedir. Zamanlarını iyi yöneten ya da kullanan bireyler, işlerini belirli bir plan ve programa göre gerçekleştirdikleri için acelecilik ve telaşlı olmazlar. Acelecilik zamanı iyi yönetememenin hem nedeni hem sonucudur (Karaoğlu, 2006: 86).

Aciliyet duygusunun yarattığı ortam bazı kişiler için enerji ve heyecan verici olabilirken bazıları içinse gerginlik, baskı, yorgunluk ve stres kaynağıdır. İnsanları cezbeden bir enerji kaynağı olarak görüldüğünde ise bir bağımlılık yaratmakta ve önemli olabilecek işlerin ayırt edilmesini engellemektedir (Covey vd., 1998: 36). Bu

durumda ise zaman, önemli işler yerine kişilerin acil gördüğü ama aslında gereksiz işlere harcanabilmekte, yapılan işlerin hedeflerle uyumlu olup olmadığı, doğruluğu, öncelik sırası da kontrol edilememektedir. Her ne şekilde görülürse görülsün aciliyet duygusu sonuçta insanların zamanlarını etkin şekilde kullanmalarını engellemektedir (Özdemir, 2006: 70; Karaoğlan, 2006: 86). Eğitim öğretim gibi ciddi bir işte, gereksiz acelecilik ve paniğin, kişisel başarıyı olumsuz etkileyeceği de muhakkaktır (Gözel, 2009: 36).

#### **2.7.1.11. 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 (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 70).

Kararsızlığın nedeni yapmakta olduğumuz iş veya çözmeye çalıştığımız sorun hakkında yeterli bilgi sahibi olmamız olduğu gibi bazen de karar vermenin riskli oluşu ve bizim de başarısız olmayı sevmememizdir. Kendimiz bir karar vermediğimiz zaman genellikle bizim adımıza başkaları veya koşullar karar verir (W. Smith, 2000: 52).

Kararsızlıkla, karar vermeyi erteleme karıştırılmamalıdır. Başarılı olmak ile başarısız olmayı birbirinden ayıran en önemli fark, “karar alma sürecinde gerekli olan bilgileri derleme ve kullanabilme yeteneğidir.” Etkili yani doğru karar alabilmek, doğru bilgilere, doğru biçimde ulaşmak ve bu bilgileri uygun şekilde değerlendirmek ile mümkündür (Tengilimlioğlu vd., 2011: 97). Kararsızlık, işi ağırdan almanın ikiz kardeşidir (Mackenzie, 1995: 63). Tüm kararsızlık süreci boyunca zaman maliyeti işlemekte, verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek için daha fazla kaynak ve ek zamana ihtiyaç duyulacaktır. Süreç boyunca sorunlar birikeceği için daha karmaşık hale gelecektir (Karaoğlan, 2006: 80). Bu bağlamda eğitimciler de gerektiği durumlarda en doğru ve isabetli kararı, eğitim öğretim adına vermekte cesur olmalıdırlar (Gözel, 2009). Eğer işinizde kendiniz için hedeflerinizi açık seçik belirlerseniz ve de sizden işinizde neler beklendiğini tam olarak bilerseniz, kararsızlığı önemli bir oranda yok etmiş olursunuz (Olson, 1999: 76).

Kararsızlık sadece zaman kaybına neden olmamakta, aynı zamanda endişeyi de beraberinde getirmektedir. Özellikle kamu örgütlerinde, yöneticilerin zamanlarının büyük kısmı, az planlanmış ve hızlı alınmış kararların uygulanmasından kaynaklanan yanlışları düzeltmekle geçmektedir (Akyar, 2011: 177).

#### **2.7.1.12. Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak**

Yaşamımızın büyük bir bölümünde alışkanlıklarımız yer alır. Düşünsel etkinliğimizi körelten, yaptığımız işin değerini düşüren ve tutsağı haline geldiğimiz zararlı alışkanlıklar zaman kaybına neden olmaktadır (Özdemir, 2006: 80). İnsanlar bazı alışkanlıklardan dolayı zamanı etkin kullanamazlar. Etkili zaman yönetimi bu alışkanlıklardan vazgeçmeyi ve yeni alışkanlıklar kazanılmasını gerektirir (Silahtaroglu,

2004). Bireyin, pek çok alanlarda edindiği becerileri pekiştirerek kendinde alışkanlık olarak yerleştirmesi gerekir (Başaran, 1978: 284' den akt. Gözel, 2009).

Hepimiz alışkanlıklarımızın esiriyizdir. Alışkanlıklar binlerce işi ve rutini beyinlerimizde aşırı bir yüklenme olmadan yerine getirmemizi sağlar. Zaman yönetiminde alışkanlıklar zorluk çıkarır: “Eski alışkanlıklar zor kaybolur” sözü bu gerçeği ifade eder (Tengilimlioğlu vd., 2011: 94-95).

### **2.7.1.13. Kendine Aşırı Güven ya da Güvensizlik**

Kendine güven, insanların kendileri ve hayatta karşılaştıkları olaylar hakkında olumlu ve bir o kadar da gerçekçi tutumlar takınmasıdır (Kendine Güven, t.y.). Kendine güvenmek iyi ve yararlı bir özellik olmakla birlikte fazla güven ise işlere ve insanlara karşı bir kayıtsız kalmaya ve boş vermişliğe neden olur. Kendine aşırı güven zihinsel, fiziksel ve hafıza gücüne güven şeklinde kendisini gösterebilir (Tengilimoğlu vd., 2011: 84).

Kendine aşırı güven gibi, güvensizlik de zaman kaybına neden olur. Bazen hepimiz performansımızdan şüphe edebilir, yaptığımız işlerin yeterliliğinden veya yeteneklerimizden emin olmayabiliriz. “Bu işi nasıl olsa başaramam, öyleyse hiç denememeliyim, bu benim başarabileceğim bir iş değil” tarzındaki düşünceler “kendine güvensizlik” belirtisi olup iş yapma yeteneğimizi önemli ölçüde azaltarak yapacağımız işlerin daha uzun süreye yayılmasına dolayısıyla zaman kayıplarına yol açar (Etkili Zaman Yönetimi, t.y. ; Tengilimoğlu vd., 2011: 85).

Kendine güveni olmayan insanlar, kendilerini başkalarından aşağı görürler ve sürekli diğer kişilerin onayına muhtaç hissederler. Başarılı olabileceklerine dair inançları zayıftır ve başarısızlık olasılığı yüzünden risk almak istemezler. Yapılan iltifatları ise ya görmezden gelirler ya da ciddiye almazlar. Geri bildirimlere ve eleştirilere dair aşırı hassasiyet ve kaygı hissederler. Kaygı ise başarı yolunda bir engel oluşturmaya başlar. “Bu işi yapacağım” demek başarmanın yarısıdır (Kendine Güven, t.y. ; İşcan, 2008).

### **2.7.1.14. Gereğinden Fazla İşe Adanmak**

Yöneticiler işlerini verimli bir şekilde yapabilmek için fiziksel ve zihinsel olarak zinde olmalıdır. Bu da ancak düzenli çalışma ile olur (Erdem ve Kaya, 1998: 104).

Zamanını iyi kullanamayan yöneticiler genellikle o kadar meşgullerdir ki, zamanlarını nereye harcadıklarını ya da yaptıkları işlerin onları nereye götürdüğünü düşünmeye bile fırsat bulamazlar (J. Smith, 1998: 13). Kendini gereğinden çok işe adayan, çoğu kısmen mükemmeliyetçi olan bu işkolik insanların, ailelerine ve diğer sosyal aktivitelere de ayıracak zamanları yoktur. Evlerine normal bir zamanda gitmeleri çok seyrektir. Yaptıkları işler belirli bir plan ve programdan yoksun olduğundan “işe yaramayan işler” bu insanların zamanında önemli yer tutar (Erdem ve Kaya, 1998: 104; Olson, 1999: 77).

Birçok insan ister istemez uzun çalışma saatlerine alışır. Parkinson kuralı, zamana uyarlandığında şu anlama gelir: “İş, önümüzdeki zamanı dolduracak biçimde genişleyebilir” ve çok da doğrudur. Eğer iş yerinizi saat 7' ye kadar terk etmemeye

kararlıysanız, sizi 7' ye kadar orada tutacak bir iş mutlaka çıkacaktır. Eğer işiniz zamanı dolduracak kadar uzayabilirse, o zaman tam tersi de geçerlidir. İşiniz size gereken zamanı işgal etmeyecek şekilde kısılabılır (M. Scoot, 1997: 68).

Mackenzie (1985: 23), aşırı çalışma alışkanlığını yönetici ve ait olduğu örgüt için gurur vesilesi değil, bir felaket olduğunu belirtmektedir. Önemli olan çok çalışmak değil sınırlı zamanı etkili kullanmaktır (Efil, 2010: 121). Dolayısıyla uzun süre çalışmak, zamanı iyi yönetmek değildir. Küçük başarılarından sonra kendinizi ödüllendirmeniz, az da olsa eğlenceye zaman ayırmanız, zamanınızı gelecekte daha verimli kullanmanıza yardım edecektir (Özbey, 2007: 45).

#### **2.7.1.15. Hafife Alma ve Önyargılar**

Kendilerine aşırı güven duyan insanlar bazen yapacakları işleri önemsemezler. Çünkü kendilerini harekete geçirecek neden bulamazlar ve yapacakları faaliyetleri ertelemeye başlarlar. Aynı şekilde işin kolay ya da zamanın önemsiz olduğu yönündeki bir önyargı da kişileri işin önemini anlamaktan uzaklaştırarak sonra yaparım düşüncesiyle hareket etmeye yöneltir. Oysa zaman hafife alınamayacak bir kavramdır. İşleri hafife alan ya da kolay olduğu önyargısıyla önemsemeyen kişiler, işi bitirmek için verilen sürenin sonu yaklaştıkça zamanın baskısını yaşamaya başlarlar. Geleceğin belirsizliğini düşünmeden işleri hafife almak ya da zamanın önemsiz olduğu şeklindeki bir önyargıyla uygun zaman varken işleri yapmamak, aslında kişileri yanılığa düşüren bir zaman tuzağıdır (Özdemir, 2006: 80).

#### **2.7.1.16. Güç (Zor) Olandan Kaçınmak**

Yapılması gereken büyük işler insana çok zor gelir, bitmez gibi görünür ve halâ yapılmaya başlanmamışsa erteleyip kaçmaya ve başlamamak için bahaneler uydurmaya neden olur. Oysa güç olan işi ileriye yani hep daha sonraya bırakarak işlerimizi zorlaştırmış oluruz. Sonunda da güç olan iş gözümüzde büyür ve ne yapacağımızı şaşırır kalırız. Bu durum verimimizi düşürdüğü gibi zamanımızın da boşa harcamasına neden olmaktadır (Gönen ve Özmete, 2004: 47' den akt. Daştan, 2012: 18).

Bir işi gözünüzde büyütme, sürekli onunla meşgul olmanız demek ve yapmanız gereken diğer işlerdeki veriminizin düşmesi demektir. En iyisi, gözünüzde büyüyen bu işi öne çekerek yapıp kurtulmaktır. “Korkunun ecele faydası yoktur” atasözüne uygun olarak, korkuyla yüzleşmekten kaçınmamak gerekir (Tengilimlioğlu, 2011: 98-99).

#### **2.7.1.17. Yorgunluk**

Zinde olma, yeterli uyku uyuma ve sağlıklı beslenme; kısacası sağlıklı olmanın kişinin performansının artmasında büyük etkisi vardır. Yorgunluk ise insanı güçten düşürmekte ve üretkenliği azaltmaktadır (W. Smith, 2000: 52). Yorgun olduğunda verimli çalışmamakta, verimsizlik ise daha uzun süre çalışmaya ve daha yorgun duruma düşmeye neden olmaktadır (Olson, 1999: 77).

İnsanların sınırlı miktarda enerjileri vardır ve insanlar bu enerjilerini gün içinde yapacakları işlere uygun olarak dağıtma çabasındadırlar (Camkurt, 2007). Bu çabalar

içinde zaman yönetiminin de önemli bir yeri vardır. Yorgunluk, hata yapma şansını artırdığı için zaman tuzaklarından biridir (Gözel, 2009: 40).

İş dünyasında, kendine hiç zaman ayırmadığı hatta öğle tatili yapmaya bile fırsat bulamadığı için övünen birçok insan vardır. Ancak bu tür kişiler dinlenmeden devamlı çalışmak suretiyle hem kendilerine hem de işyerlerine olumsuz etki yapmaktadır (J. Smith, 1998: 36). Aslında bu durum örgütsel açıdan güç yitimi olarak bildiğimiz entropiye de neden olmaktadır. Entropi, sistemin bozulması ve ölmesi demektir. (Gürsel, 2012b: 22). Negatif entropi sağlayacak yollardan biri de dinlenmektir. Dinlenmek zaman kaybı değil, yönetsel işlevlerin etkinlikle yerine getirilmesinde gerekli düşünce ve enerjiyi toplamak için ayrılmış özel zamandır (Öktem, 1993: 220, 221). Eğlence ve dinlenme vaktinden kısıtlama yaparak zaman kazanmak, kendini yorgun hissedene kadar mola vermeden çalışmak yanlış bir politikadır. Değişik işler yaparak ya da eğlenerek insanın kendine zaman ayırması, hedefe giden yolu kısaltacak ve verimi arttıracaktır (J. Smith, 1998: 36).

#### **2.7.1.18. Okumamak**

Her şeyin sanallaştığı günümüz toplumlarında okumama, temel bir toplumsal sorun haline gelmiştir. Bu durum, dünyada sözü geçen bir ülke olabilmenin temel metodu olan donanımlı bireylerin yetişmesine de engel olmaktadır (Akça, Molbay, Aksoy, 2010).

Edindiğimiz bilgilerin çoğunu okuyarak öğreniriz. Okuma, gelir, zevk ve genellikle iş başarımızı doğrudan etkileyen en önemli yeteneklerimizden biridir (Josephs, 1997: 163-164). Çok okumak ise bir erdemdir. Ancak zaman açısından düşündüğümüzde, bizim için gerekli olsun ya da olmasın her şeyi okumaya çalışmak, “sonuç alıcı olma” erdemini ortadan kaldıracaktır. Hızlı okuma tekniklerinden yararlanma, daha kısa zamanda daha fazla şeyi okumaya imkân sağlayacağından zaman kaybetmeyi önleyecektir (Türkel ve Leblebici, 2001: 43’den akt. Andıç, 2009).

Yöneticiler kariyerlerini geliştirmek için meslekleriyle ilgili yayınları okumak durumundadırlar. Bazen de ilgisiz bir takım dokümanları da okumak zorunda kalırlar. Zamanları zaten sınırlı olan yöneticilerin okumaya ayıracakları zaman da sınırlı olduğundan seçici davranmaları gerekmektedir (Erdem ve Kaya, 1998: 119).

Zaman yönetimiyle ilgili yayın okumamak, aslında bütün zaman tuzaklarından en önemlisidir. Çünkü zaman yönetimi ile ilgili yayınların okunması diğer zaman tuzaklarına yakalanma riskini de azalacaktır. Dolayısıyla zamanın değeri de daha iyi anlaşılacaktır (Gözel, 2009: 40).

#### **2.7.1.19. Dağınık Masa**

Dağınık bir masa, iyi bir dosyalama sisteminin olmayışı yöneticiye kurulan önemli zaman tuzaklarından biridir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 63). Yöneticilerin üçte biri düzensizlik sorunu yaşamaktadır; bunun bir belirtisi de dağınık bir masadır (M. Scoot, 1997: 34). Dağınık bir masa, dağınık bir kafanın göstergesidir (Atkinson, 1997: 119). Dağınık bir büro ve masa düzeni zamanın kötü yönetildiğinin bir belirtisidir. Bunun nedeni ise daha çok plansızlıktır. Karışıklıklar, düzensizlikler yöneticiye yeni bir takım

işler çıkararak zaman kaybına neden olmaktadır (Erdem ve Kaya, 1998: 108). Bu dağınıklık, işler için gerekli olan şeylerin aranmasına neden olacak ve dolayısıyla ertelemeler nedeniyle zaman israf edilmiş olacaktır (Tutar, 2012: 210). Kötü bir dosyalama sistemi, çalışanlar için sürekli sinir bozan bir etken olmasının yanı sıra aynı zamanda istenen önemli bilgi veya belgelerin çabuk bulunamaması nedeniyle de üretkenliğimizi de olumsuz yönde etkileyecektir (Mackenzie, 1987: 93; W. Smith, 2000: 54). Bunun yanı sıra masanızı, ihtiyaçlarınıza uyan, etkin bir kişisel çalışma alanı halinde düzenlemek önemli bir zaman kazandırıcı faktör olabilir (Josephs, 1997: 61).

Yapılan bir takım araştırmalara göre masa üzerindeki kâğıtlar arasında aranmak veya ıvır-zıvırlar arasından kendine yer açmak, kişinin günde ortalama otuz dakikasını almaktadır. Bu, yılda on dört iş günü etmektedir (Atkinson, 1997: 118). Pek çok yönetici önemli gördüğü evrakları unutmamak ve baktıklarında hatırlamak için masa üzerine koyar. Zamanla kâğıt yığınlarının oluşması, yığın büyüdükçe de en altta kalanın ne olduğunun unutulması, kaybolanlarının aranması ve unutulmaları yeniden hatırlamak için çaba sarf edilmesi de oldukça fazla zaman harcanmasına neden olmaktadır (Mackenzie, 1987: 90).

Masaların üzeri bir şeyleri saklamak için değil, çalışmak içindir. Masanız üzerinde denetim sağlamanın en etkili yolu iyi bir dosyalama sistemi oluşturmaktır. Böylece çoğu şey göz önünden uzaklaştırılarak temizlenmiş bir masanız ve gerekli işleri yapmak için yeterince yeriniz olacaktır (Atkinson: 1997: 120-121). Bu durumu korumak için Mackenzie (1987: 90)' nin bazı tavsiyeleri şunlardır; elinizdeki iş haricindeki işlerle ilgili her şeyi masadan kaldırın, siz hazır oluncaya kadar başka kâğıtların masanıza konmasına izin vermeyin, sıkıldığınız ya da daha ilginizi çeken iş ile karşılaştığınızda mevcut işi bir kenara bırakmayın, bitirdiğiniz işi gerekli yere teslim edin.

#### **2.7.1.20. Aşırı Sosyal İlişkiler**

Doğal olarak herhangi bir ortamda olduğu gibi iş ortamlarında da sınırlı ölçüde sosyalleşme olağan karşılanır. İyi ilişkilerin kurulmasını sağlar ve yaşama tat katar (Mackenzie, 1995: 68). Ancak informal ilişkilerin işleme aynı zamanda işle ilgili olmayan çeşitli konuşmaların yoğunlaşmasına neden olabilir. Günün en verimli çalışma saatlerini kapsayan sabahın ilk saatleri sohbet ve dedikodularla geçirilebilir. Bu durum hem yöneticinin hem de çevredeki başka insanların etkin çalışma zamanlarını olumsuz etkiler (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 70).

#### **2.7.2. İşten veya Çevreden Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

Kontrolümüz dışındaki olumsuz faktörlerden kaynaklanan zaman tuzaklarıdır (Efil, 2010: 131).

##### **2.7.2.1. Telefon Görüşmeleri**

Günümüzün çağdaş iletişim araçlarının başında gelen ve kişiler arası etkileşim süresini kısaltarak hız kazandıran telefonun gerektiği gibi kullanılmaması zaman kayıplarına neden olabilir (Tengilimlioğlu vd, 2011: 100). Bunun yanı sıra bazen de



istenmeyen veya zamanlaması uygun olmayan telefonlar, birçok insanın iş ve özel hayatında işkence halini alabilir (Josephs, 1997: 134).

Tecrübeli birçok yönetici, telefon görüşmesine hal hatır vs. sorularak başlanıyorsa konuşmanın uzun, uygun olup olunmadığı soruluyorsa kısa tutulacağını anlayabilir. Tabii ki konuşmaya başlamak kadar bitirmek de önemlidir. Bunu nasıl yapacağını bilmeyen insanlar yüzünden, telefon konuşmaları uzayıp giderek (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 105) zaman tüketicisi halini alır. Asıl marifet, telefona bize zaman kazandıracak biçimde hâkim olabilmektir (Josephs, 1997: 129,137). Telefon görüşmelerinde zaman kazandıracak ilk adım, telefonu çevirmeden önce bu görüşmenin gerekliliğini tartmaktır. Arama amacı net olmalı, birden fazla konu görüşülecekse başlıklar not edilmeli, sonra hemen konuya girilmeli (Josephs, 1997: 130), mesaj açık ve kesin olarak verilmeli ve iyi dinleyici olunmalıdır (Tengilimlioğlu vd., 2011: 101).

Zaman tüketici davranışların en kötülerinin biri de birlikte olduğunuz kişinin o sırada bir başkası ile telefon görüşmesi yapmasıdır. Konuşmanın uzatılması, sizin oturmak, kıvranmak ve dinlemiyormuş gibi yapmak zorunda kalmanız hem utanç verici hem de çok rahatsız edicidir. Odanızda bir ziyaretçiniz varken siz de telefonla görüşüyorsanız, aynı durumu onunda yaşayacağı unutulmamalıdır (Josephs, 1997: 136).

#### **2.7.2.2. Beklenmeyen Ziyaretçiler**

Yöneticiler için en önemli zaman tuzaklarından biri de beklenmeyen ziyaretçilerdir. Bu kişiler zaman yönetimi bakımından deprem etkisi yapar. Çünkü onlar için ayrılan zaman, zaten başka bir iş için ayrılmıştır. Yapılamayan her iş ertelemeye, erteleme ise bir başka işin ertelenmesine neden olur (Tengilimlioğlu vd., 2011: 102). Elbette nezaket ziyaretleri yapılmalıdır. Ancak bu ziyaretler, çalışmalarını engelleyecek, ortada kesecek kadar ileri gitmemelidir. Bu gibi engellemeler, kişiyi şaşırmasına neden olduğu gibi ortada bir sorun varmış gibi bir hava yaratır, moral bozar ve yapılması gereken işin gecikmesine neden olarak gerçekten sıkıntı yaratabilir (Mackenzie, 1987: 110).

Ziyaretçilerin, yöneticilere çıkardıkları sorunlardan biri de insanın daha önceden neyi bilmesi gerektiğini bilememesidir. Bir ziyaretçinin önemli bir iş için gelip gelmediğini bilememek, kapının pek çok kez açılıp kapanmasına yol açmaktadır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 139). Beklenmeyen bir ziyaretçi tüm çalışma planını kesintiye uğratacak ve ziyaret süresi kadar bir zamanı çalacaktır. Bu nedenle önceden planlanmamış böyle ziyaretçi akınının mümkün olduğunca önüne geçilmelidir (Karaoğlu, 2006: 88). Ziyaretçilerin zaman yönetimine olumsuz etkisini azaltmak için ilk akla gelen randevu sistemi ile çalışmaktır. Sekreteri olan yöneticiler bu konuda daha avantajlıdır. Ancak çıkabilecek acil ve önemli işler için ihtiyati zaman ayrılmalıdır (Erdem ve Kaya, 1998: 114).

Ziyaretçiler yüzünden karşılaşılan kesintilerin en önemli sebeplerin biri de, yöneticilerin “açık kapı politikası” gütmeleridir (Akyar, 2011: 192).

### 2.7.2.3. Örgütsel Belirsizlik ve Krizler

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, gerilim yaratan bir durumdur (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 90).

Tüm zaman engellerinden hiç birinin bir kuruluşun morali ve verimliliği konusunda kriz yönetiminden daha etkili olmaması şaşırtıcı değildir. Eğer ölçülebilirse krizin son maliyeti en yüksek tahminleri bile aşacaktır (Mackenzie, 1995: 72). Dolayısıyla krizle birlikte işletmelerde görülen kargaşa ortamı çalışanların zamanlarını etkin kullanmasını engellemektedir (Özdemir, 2006: 85).

Kriz esnasında en önemli ve vazgeçilmez kaynak yine zamandır. Çünkü kriz durumuna karşı acil kararlar alma ve müdahale yapma zorunluluğu vardır. Yöneticilerin sezgi ve tahmin güçlerini en iyi şekilde kullanarak krizden en kısa zamanda çıkabilmenin yollarını bulmaları, karar mekanizmalarını işleterek en kısa sürede gerekli koşulları yerine getirmeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 91).

### 2.7.2.4. Rutin ve Gereksiz İşler

Rutin işler, alışlagelen, sıradan, çeşitlilik göstermeyen, alışlagelmiş düzen içinde yapılan işlerdir (Özçelik, 2006: 5). Gereksiz işler ise yapılacak faaliyetlere herhangi bir olumlu katkısı olmayan işlerdir. Bu nedenle gereksiz işler yapıldığında ve üzerinde önemle durulduğunda zaman kaybına yol açar (Özdemir, 2006: 85).

Bir araştırma, orta düzey bir yöneticinin bir saatte en az on dakikasını gereksiz faaliyetlere sarf ve israf ettiğini göstermiştir. Bu aynı zamanda haftada 7,5 saat, ayda tam bir hafta ve yılda da 8 haftadan daha fazla bir zamanın israf edildiği anlamına gelmektedir (Özçelik, 2006: 8-9)! Zaman harcamacı bazı gereksiz ve rutin işler şunlardır:

- İşe gidiş gelişler,
- Okumak ya da yazmak zorunda olduğunuz gereksiz rapor ve bilgi notları,
- Gereğinden fazla iyi hazırlanmış raporlar ve sunuşlar,
- Gereksiz seyahatler, yemekler ve davetler (Olson, 1999: 70-72).

Bu listeye gereksiz toplantıları da ekleyebiliriz. Toplantılar klasik zaman katilleridir. Gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, yöneticinin değerli zamanına el koymakta, kuruluşlar açısından gereksiz maliyet unsuru olmaktan ileri gidememektedir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 88, 89).

### 2.7.3. Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Bu zaman tuzakları, bizzat yöneticinin kendini ve örgütünü yönetme anlayışından kaynaklanır (Tengilimoğlu vd., 2011: 109).

### 2.7.3.1. Yetersiz İletişim

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden bir tanesi iletişim sürecidir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Dünyanın en iyi planı yapılsa veya kararı verilse bile uygulamaya aktarılmadığı sürece bir anlamı yoktur. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 91-92).

Bireysel ve örgütsel yaşamda yetersiz iletişimden kaynaklanan zaman tuzakları vardır. Örgütlerde zamanın önemli bir kısmı diğer kişilerle yazılı ve sözlü iletişim için harcanır. Bu tüketilen süre içerisinde iletişimin eksik ya da sorunlu oluşu, başlı başına zaman kaybettirici bir unsurdur (Tengilimlioğlu vd., 2011: 112). İletişim, eğer kurallarına uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve mesajın ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise zaman kaybı, performans düşüklüğü, kayıp ve zarar şekillerinde kendini gösterir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 92). Zayıf bir iletişimin kaybettirdiği zaman, etkin olmayan bir planlamanın kaybettirdiğinden 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 (Karaoğlu, 2006: 95).

Yetersiz iletişimin neden olduğu zaman kayıplarını ortadan kaldırmak için yetersiz iletişime neden olan faktörlerin bilinmesi gerekir. Yetersiz iletişime neden olan bazı faktörler şunlardır (Tengilimlioğlu vd., 2011: 112-114; Allan, 1999: 176);

- Kesintiler: Kesintilerin tümü önemli zaman tuzaklarıdır.
- Dil ve anlatım güçlükleri: İletişimde basit, yalın ve açıklayıcı bir dil kullanılmalıdır.
- Dinleme ve algılama yetersizliği: İletişimin etkinliğini alıcının dinleme ve algılama yeteneği de belirler. Mesajın doğru anlaşılması aktif dinlemeye bağlıdır.
- Bilgi eksikliği: Bilginin yeterli olmadığı ortamlarda yanlış işlerin yapılması kaçınılmazdır. Yanlış iş ise en önemli zaman kaybı nedenidir.
- Statü farklılıkları: İnsanlar ya eşit statüde ya da daha üst statüde olanlarla iletişim kurmayı isterler. Bu istek iletişim engeline neden olur.
- Kanal engeli: İletişim kaynaklarından kaynaklanan fiziksel, teknolojik ya da sosyo-psikolojik engellerdir.
- Fiziksel uzaklık: Yüz yüze görüşmenin yapılamadığı farklı mekânlarda bulunma durumunda fiziksel uzaklık, iletişim engeli oluşturur.
- Zaman baskısı: Çoğu kez iletişim problemlerine neden olur.
- Kısıtlı zaman: Hem sizin hem de iletişimde bulunduğunuz kişinin zamanının kısıtlı olması da her zaman ortaya çıkan bir engeldir.

İletişimden kaynaklanan zaman kayıplarının nedeni genellikle kafanızdaki resmin berraklığına bağlıdır. Zihninizdeki beklentilerinizin berrak bir resmi varsa ve işbirliği yaptığınız kişilere o işten ne beklediğinizi anlatabilirsanız, muazzam zaman kazanırsınız. Eğer berrak bir resim iletmezseniz, çok zaman kaybedilecek demektir (W. Smith, 2000: 48).

Kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği eğitim örgütleri için daha çok önem taşır, çünkü bu örgütler diğerlerine göre daha informal bir yapı ve hava içinde çalışır. Eğitim yöneticisinin bu konuda dikkat etmesi gereken ilke, bu ilişkileri kullanmaktan çok anlamaya çalışmak olmalıdır (Gürsel, 2012b: 30).

### **2.7.3.2. Yetki Devrinden Kaçınma**

Yöneticinin zamanını yönetirken kullanması gereken araçlardan biri de yetki devridir (Mackenzie, 1987: 165). Yetki devri, belli işleri ve görevleri bir kişiden diğerine, genellikle de üstten asta devretmedir (Tengilimoğlu vd., 2011: 111).

Yönetimi kendi ellerinde tutarak mükemmelleştireceklerini düşünen yöneticiler büyük bir yanlıgı içindedirler. Oysa yetki devri yaparak yaşamdaki en kıt kaynak olan zamanın verimli kullanılmasını, işlerin en kısa sürede ve en etkin bir şekilde sonlandırılmasını sağlayabilirler (Sabuncuoğlu ve Paşa: 2002: 86-87). Yetki vermenin dolaylı ve dolaysız faydalarından en belirginleri şunlardır:

1. Bireyin verimini, yapabileceği şeylerin sınırlarından denetleyebileceği şeylerin sınırına genişletir.
1. Daha önemli işlerin yapılabilmesi için zaman kazandırır.
2. Astların inisiyatifini, bilgisini ve becerisini geliştirir.
3. Karar verme yetkisinin aynı düzeyde kalmasını sağlar (Mackenzie: 1987: 154).

Yetki devrinin yapılamamasının başlıca nedenleri olarak; kendim daha iyi yapabilirim anlayışı ve inancı, astlarına güven duymamak, sorumluluğun devredilemeyişi, riski göze almaktan çekinme, yeterli personel olmayışı, mevcut elemanların yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları, işlerin nasıl yapılacağını gösteren yönergelerin olmayışı, prosedür yetersizlikleri, örgüt içi iletişim eksiklikleri, çalışanlar ve ast konumundaki yöneticilerin görev tanımları ve iş tariflerinin gerçekçi yapılmayışi, sevilme duygusu, hatalara karşı hoşgörülü olmamak, aşırı mükemmeliyetçilik sayılabilir (Akatay, 2009: 125-127; Mackenzie, 1987: 165-166).

Yeterli yetki devri ile yönetici hem astlarından yararlanmış olacak hem de her işle ve onların ayrıntılarıyla uğraşmaktan kurtularak planlamaya daha fazla zaman ayırabilecektir (Can, 1999: 294). İyi bir yönetici, yetki devrine sıcak bakan ve bunu gerçekleştiren yöneticidir (Efil, 2010: 138).

### **2.7.3.3. Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği**

Çalışanların ulaşacakları hedefleri saptayabilmek ve belirleyebilmek için yönetimsel hedeflerin açık ve basit bir biçimde ortaya konulması gerekir. Bu aynı zamanda bireysel

hedefleri de güçlendirerek örgütsel hedeflerle uyum içinde insan kaynakları yönetiminin temel amacı olan “hedeflerin sinerjisini” oluşturacaktır (Tengilimoğlu vd., 2011: 116). Örgütlerin hedeflerini açık ve kesin olarak astlarını da işin içine katarak belirlemeleri, yenilikleri sürekli takip etmeleri, hedefleri arasında eşgüdümü sağlamaları ve esnek hedefler koymaları yönetsel hedeflerin gerçekleşmesi ve rekabet şanslarını yitirmemeleri için gereklidir (Sabuncuoğlu ve Paşa: 2002: 96).

#### **2.7.3.4. Koordinasyon Eksikliği**

Örgütsel kaynakların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi olan koordinasyon, önemli bir yönetim aracıdır. Örgütsel faaliyetlerin kısa sürede, düşük maliyetle ve az emekle gerçekleştirilmesinde bu fonksiyonun önemi büyüktür. Etkin bir koordinasyonun en önemli yararı örgütsel zamanın daha verimli kullanılmasını sağlamaktır (Tutar, 2012: 213).

#### **2.7.3.5. Açık Kapı Politikası**

Bu felsefenin asıl amacı kişiler arasında iletişimin geliştirilmesi ve katılım ortaklığının sağlanmasıdır (Akyar, 2011: 192). Astlarını tanıma, açık ve kesintisiz iletişim sağlama düşüncesiyle işletilen açık kapı politikası zamanla yozlaşarak her önüne gelenin rahatça içeriye girebildiği, yöneticilerin dikkatlerini dağıtarak onların rahat olmalarına yol açan bir olguya dönüşebilir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 73,74). Her zaman görüşebilir olmak, yöneticinin başarısını garantilemediği gibi tersine, randevusuz ziyaretçilere cesaret vererek, günlerinin bölünmesine, önemli işlerden zaman çalınmasına ve önemsiz ayrıntılarla uğraşılmasına neden olabilir (Mackenzie, 1987: 115). Anlaşılacağı üzere açık kapı politikası da aslında bir zaman tuzağıdır.

#### **2.7.4. Örgütsel Yapı Ve Politikalardan Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

Örgütsel yapı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaştırılmış şeklidir. Örgütsel yapıdan kaynaklanan zaman tuzaklarının birçok nedeni olabilir. Bunlar örgütsel yapıya ilişkin tuzaklar olabileceği gibi örgütsel politikalara ilişkin tuzaklar da olabilir (Tengilimoğlu vd., 2011: 122-123).

##### **2.7.4.1. Sağlıksız Çalışma Ortamı**

İçinde çalışılan bina, çalışanların sağlık durumunu olumsuz etkileyebilmekte, çeşitli rahatsızlıkların sebebi ta kendisi olabilmektedir. Bu sendrom, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından da onaylanmış ve mevcut binaların %30' unun buna neden olduğu belirtilmiştir (Atkinson, 1997: 263). Çalışma alanlarındaki kötü koşullar kişilerin sağlıklarını bozarak çeşitli olumsuzluklara neden olmakta ve sonuçta zaman kayıpları ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2006: 91).

Çalışma ortamlarının düzenli, sessiz, havadar, iyi ısıtılmış veya iyi soğutulmuş olması, aydınlatması, duvarların rengi, eşyalar ve odanın dizaynı, konumu gibi faktörlerin hemen hemen hepsinin insanın verimini etkilediği bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 62). Çalışma alanlarının, ergonomik koşullara uygun olarak dizayn edilmesi, örgütsel etkinlikte ve zaman yönetiminde önemli bir faktördür.

Bu alanların işgörenlerin psikolojik, zihinsel ve fiziksel sağlıklarına uygun olarak tasarlanması ve dizayn edilmesi oldukça önemlidir (Tengilimoğlu vd., 2011: 124).

#### **2.7.4.2. Bürokrasi ve Büro Patoloji**

Patolojinin tıp dilindeki anlamı, hastalıktır. Büro patoloji ise örgütün tüm seviye çalışanlarının zamanla kendilerini örgüt için vazgeçilmez varlıklar olarak görmeye başlamaları ve zamanla otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasıdır. İş görenlerin patolojik tutumları işlerini aksatarak bürokrasiye neden olmakta, her bürokratik tutum ve davranış ise önemli bir zaman tuzağına dönüşmektedir. Burada bahsettiğimiz bürokratik sorun, örgütsel ve yönetsel tüm etkinliklerde, formelleşme derecesini yükselten ve inisiyatif kullanımına izin vermeyen, işlerin karmaşıklaşmasına, zaman ve emek israfına dolayısıyla aciliyet arz eden işlerin sürekli ertelenmesine neden olan durumdur (Tengilimoğlu vd., 2011: 127-128).

#### **2.7.4.3. Merkezi Yönetim ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı**

Otoritenin ve yetkinin her zaman kendinde olmasını isteyen yöneticiler, örgütte patolojinin derinleşmesine neden olurlar (Tengilimoğlu vd., 2011: 128). Bir örgütün merkezci nitelik taşıması, yetki ve kararların en üst kademede toplanmasına yol açarken yetki devrine de engel olmakta, bireysel yetenekleri kısıtlarken astların yetişmesini de engellemekte, üst kademe yöneticiler gereksiz işlerle meşgul olacakları için asıl ilgilenmeleri gereken ana hedeflerle uğraşacak pek zaman bulamayacaklardır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 96-97).

Bir örgütteki hiyerarşik basamakların fazla olması, yazılı iletişim, biçimsel kuralların katılığı bürokrasiye neden olmaktadır. Bunu ortadan kaldıracak anlayış, adem-i merkezi ve yetki devrinin yaygınlaştırıldığı bir örgütsel yapı ve yönetimdir. Bu yaklaşım, zaman savurganlığını önemli derecede azaltacaktır. Merkezci örgüt yapısı, bir örgüt için yaşamsal öneme sahip iletişimin dolaylı ve formel bir şekilde yapılmasına dolayısıyla zaman kayıplarına neden olmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2011: 128-129).

### **2.8. Yönetim Fonksiyonları Açısından Zaman Yönetimi**

Yönetim Süreçleri Yaklaşımının kurucusu olan Henri Fayol, yönetim fonksiyonlarını sınıflandıran ilk düşünürdür. Fayol, yönetimi birbirlerini takip eden bir takım fonksiyonlar dizisi olarak kabul ederek bu fonksiyonları planlama, örgütlenme, emir komuta (yönelme, yürütme), koordinasyon (eşgüdüm) ve kontrol (denetim) olarak tanımlamıştır (Şimşek, 2007; Bursalıoğlu, 2012, Genç, 2012). Fayol' un yaptığı bu tanım yönetim bilimine önemli bir katkı getirmiş, günümüzdeki modern yönetim anlayışının ve yapılan tüm yönetim faaliyetlerin temelini oluşturmuştur (Memiş, 2006; Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007; Şimşek, 2007). Yönetim sürecini oluşturan bu fonksiyonlar, örgütün tüm basamaklardaki yönetim faaliyetlerinin özüdür (Efil, 2010: 140). Yönetim fonksiyonlarının her biri diğerini etkiler niteliktedir. Dolayısıyla bir örgütteki yönetimin başarı ya da başarısızlığı her şeyden önce bu fonksiyonların etkili ve verimli bir şekilde gereğince yönetilip yönetilmediğine bağlıdır (Dinçer ve Fidan, 2003).

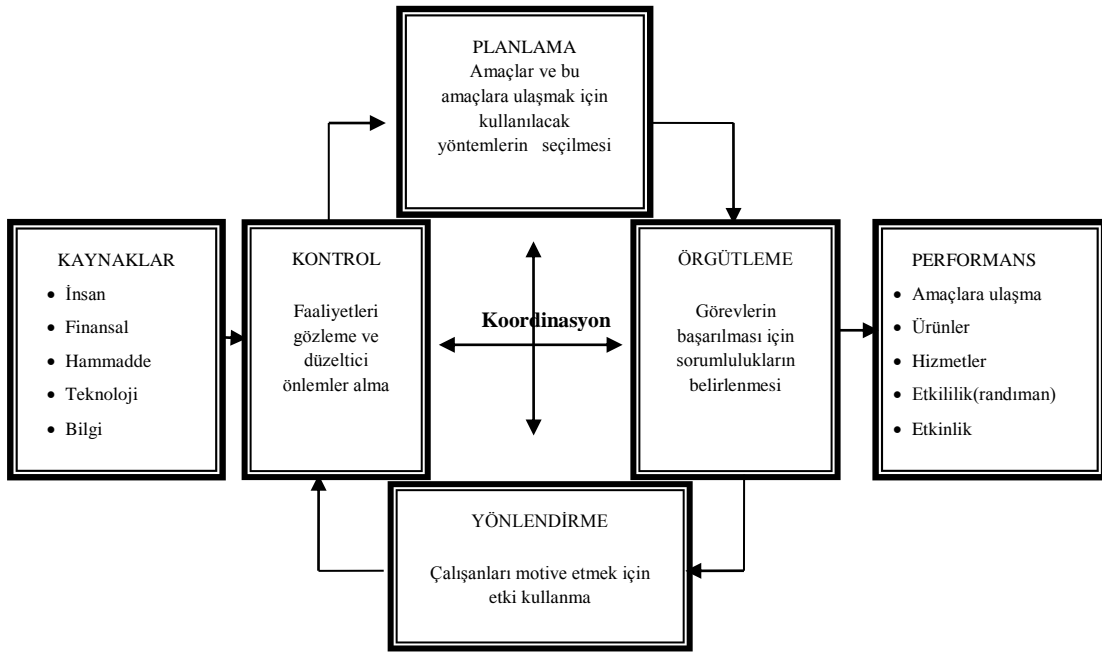
Yukarıda saydığımız temel işlevler açısından ele aldığımızda zamanın, her etkinliği etkileyen, dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşmasındaki etkililik derecesinde rol oynayan bir boyut ya da etken olduğu ortaya çıkmaktadır (Öktem, 1993: 220). Drucker (1994)' e göre zaman, en kıt kaynaktır ve doğru yönetilmediği takdirde hiçbir şeyde başarılı olunamaz. Yöneticinin zamanı ise daha da değerli bir kaynaktır (Mackenzie, 1987). Yönetim süreçlerini işleten yöneticiler, yönetimde en önemli kaynak olan zamanın verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasından da sorumludurlar. Çünkü yapılacak her iş, zaman içinde gerçekleşmekte ve zaman harcanarak yerine getirilmektedir. Örgütlerin etkililiği ve verimliliği, onları yöneten yöneticilerin zaman yönetimindeki başarısı ile doğrudan ilişkilidir (Tengilimoğlu vd., 2011: 181,223). Etkin yöneticiler zamanlarının nereye harcandığını ve zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunu bilen, zaman kullanımına ilişkin tutumlarını sürekli denetim altında tutan yöneticilerdir (Drucker, 1994: 37).

Zaman, işletme yönetimi için çok değerli bir kaynak olduğuna göre yönetim fonksiyonları da şüphesiz zaman kavramıyla önemli bir etkileşim içinde olacaktır (Özdemir, 2006: 53). Yönetimin çevresini çizen ve ona nasıl davranması gerektiğini dikte eden faktör, zamandır ([www.isletmeportali.com](http://www.isletmeportali.com)). Yönetim fonksiyonları açısından ele aldığımızda zaman yönetimini, “yönetim fonksiyonlarının yöneticiler tarafından kendi faaliyetlerine göre uygulanmasıdır” şeklinde de tanımlayabiliriz (Erdem ve Kaya, 1998). Yönetim fonksiyonlarına ilişkin faaliyetlerin başarılı bir biçimde yürütülmesi zamanın etkin bir biçimde yönetilmesiyle sağlanacaktır (Callaway, 1999'dan akt. Demir, 2003: 12). Eğer yönetim fonksiyonları zamandan bağımsız olarak ele alınırsa yönetimin iyi ya da kötülüğünden bahsetmemiz mümkün olmayacak, fonksiyonlar da soyut birer kavramdan öte bir anlam ifade etmeyecektir ([www.isletmeportali.com](http://www.isletmeportali.com)).

Yönetim süreçlerinin gruplandırılmasında alan yazarları arasında farklı görüşler olsa da hepsinin ortak düşüncesi belirli yönetim süreçlerinin var olduğudur (Bursalıoğlu, 2012). Çalışmamızın bu kısmında Fayol' dan günümüze kadar diğer yönetim bilimi düşünürlerinin de ele aldıkları temel fonksiyonlar olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme ile zaman ilişkisini ele almaya çalışacağız.

Yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiyi Şekil.3' deki gösterebiliriz.

### Şekil 3: Yönetim Fonksiyonları



Kaynak: İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, On Birinci Basım. Dora Yayınları, Bursa, 2010 s:141.

#### 2.8.1. Zaman Yönetiminde Planlama

Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır. İş dünyasında şöyle bir söz vardır; “Yönetim, geleceğe bakmaktır.” Bu söz planlamanın önemini ortaya koymaktadır (Şimşek, 2007: 129).

Yönetimin başlangıcında ve temelinde planlama bulunur. Yönetici, akılcı ve mantıklı bir planlama ile öncelikle amaçları saptayacak, doğru kararlar alabilmek için neler yapabileceğini düşünmek zorunda kalacak, çeşitli çözüm yollarını kritik etme imkânı yakalayacak, gereksiz işlerle zaman kaybetmeyecektir. Böylece yöneticinin yapacağı işler önemli ölçüde kolaylaşacak, yapılacak faaliyetlerde birlik sağlanacak, organizasyonun amaçladığı hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan yol, imkân ve araçlar belirlenmiş olacaktır. Planlanmamış bir hedefin ise yalnızca hayal olarak kalacağı aşikârdır (Can, 1999; Tortop vd., 2007; Mackenzie, 1987; Eren, 2007; M. Scoot, 1997).

Planlama, yöneticilerin dikkatlerini örgütün amaçlarına yöneltirken zaman ve emek kayıplarını azaltmakta, daha kısa bir zamanda daha çok iş yapılmasını sağlamaktadır (Şimşek, 2007; Mackenzie, 1987).

#### 2.8.2. Zaman Yönetiminde Örgütlenme

Örgütlenme, planların verimli ve ekonomik biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalardır (Gürsel, 2012b: 62). Başka



bir tanıma göre ise örgütlenme, planlamada belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gerçekleştirilen eleman ve kaynak atama sürecidir (Thompson, 2010: 107). Küçük (2011: 160) de benzer şekilde örgütlemeyi amaca ulaşmayı sağlayacak şekilde tüm kaynakların uygun yer ve pozisyonda değerlendirilmesi, sonuca ulaşmayı sağlayacak bir örgüt yapısının oluşturulması olarak tanımlarken Genç (2012: 143) ise fiziksel, mali ve beşeri kaynakların uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi ve değer yaratacak şekilde birleştirilmesi olarak tanımlamıştır.

Hedeflere ulaşma sürecinde yöneticinin ve astların yapacakları işlerde kimlerin kimlere karşı sorumlu olduklarını, kimin, neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını ve bunların gerçekleşmesi için kullanılacak araçlar ile uygun çalışma imkânı ve ortamı ile gerekli yetki ve sorumlulukların açıkça ifade edilmesi gerekir. Böylece eşgüdüm ile çalışılarak iş için gerekli olan zamandan azami tasarruf sağlanacaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002). Örgütsel unsurlar ne kadar iyi uyumlaşırsa, örgütsel verimlilik ve etkinlik düzeyi o düzeyde sağlanabilir (Genç, 2012: 143).

Drucker (1994: 57-59), zaman israfına yol açan etmenler arasında kadro şişkinliğini ve kötü örgütlemeyi de saymaktadır. “İhtiyaç duyulduğunda yanımızda bulunmalılar” gerekçesiyle oluşturulan, gereğinden büyük işgücü, iş yapılmasından çok çalışanlar arasındaki etkileşim için zaman harcanmasına neden olmaktadır. Kötü örgütlenmenin ise bir belirtisi aşırı toplantılardır. Eğer yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını toplantılarda geçiriyorsa bu durum iş yapısının zayıflığını ve yanlış örgütlenmeyi, sorumluluğun dağıldığını ve enformasyonun, ona ihtiyacı olanlara ulaşmadığını göstermektedir.

Örgüt yönetimin etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesi için yeterli düzeyde mali, fiziki ve beşeri kaynaklara ihtiyaç olduğu kadar örgütsel iklim, kültür ve sağlık şartlarının, çalışanların başarılarını ve motivasyonlarını arttırıcı nitelikte olması lazımdır. Bu faktörlerin sağlanması, zaman yönetiminin de etkinliğini arttıracaktır (Tengilimoğlu vd., 2011).

### **2.8.3. Zaman Yönetiminde Yönelme (Yürütme, Emir-Komuta)**

Yönelme, plana göre örgütü harekete geçiren yönetim fonksiyonu olup astlara yol gösterme ve yönetme faaliyetlerini kapsamaktadır (Küçük, 2011; Genç, 2012). Bir yönetici öncelikle örgütün neler yapacağını planlarken daha sonra buna yönelik yapılacak işler için gerekli olan kaynakları örgütleyecek, bundan sonra da sıra örgütü harekete geçirmeye gelecektir. Anlaşılacağı üzere, planlama ve örgütlenme, yönetim süreçlerinde statik bir özellik gösterirken, yönelme fonksiyonu sürekli ve dinamik bir süreci ifade etmektedir (Thomson, 2010; Efil, 2010; Şimşek, 2007).

Emir-komuta veya yürütme olarak da adlandırılan bu fonksiyonun temelinde, örgüt çalışanlarının kendilerine verilen görevleri etkili olarak yapmalarını sağlamak vardır (Küçük, 2011). Bunun gerçekleşmesi için yöneticinin iyi bir lider olması, örgüt ikliminin iyileştirilmesi, örgüt içi iletişimin etkin olarak sağlanması ve işgörenlerin motive edilmeleri gerekir. Buna karşın, karşılaşılan değişikliklere uyum sağlayamama, motivasyonsuzluk, etkisiz yetki devri, ayrıntılar içinde boğulma, her işi yapma hastalığı

ile işlevsiz enformasyon gibi durumlar zaman israfına yol açan yönetim hataları olarak karşımıza çıkacaktır (Efil, 2010; Drucker, 1994).

#### **2.8.4. Zaman Yönetiminde Koordinasyon**

Eş güdüleme adı da verilen koordinasyon, bir kuruluşun düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve iş birliğinin sağlanmasıdır (Efil, 2010: 129). Yönetimsel etkinliğin önkoşulu ve temeli, koordinasyondur (Genç, 2012).

Koordinasyon, diğer fonksiyonlar ile yakından ilgili olup örgütün etkililiği, koordinasyonun başarısı ölçüsünde kazanılır (Şimşek, 2007). Çünkü koordinasyon, örgütteki tüm birimler ve işgörenlerin uyum içinde hareket etmesini sağlar (Genç, 2012).

Koordinasyonun ahenkli birleştirme, işbirliği, teşvik (özendirme) olmak üzere üç temel unsuru vardır (Tortop vd., 2007). İşgörenlerin ile malzeme, iş yükü, örgüt politika ve ilkelerinin aralarında hiçbir boşluk bırakmayacak şekilde birleştirilmesi ahenkli birleştirmeyi, ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin takım ruhu ile çalışmaları işbirliğini, bu işgörenlerin başarıya ulaşmada isteklendirilmeleri ise özendirmeyi ifade etmektedir (Gürsel, 2012b: 69).

Efil, (2010) zaman açısından koordinasyonu sağlamak için dikkat edilmediğinde sorun oluşturabilecek hususları; yapılması gereken faaliyetler ve bunların yapım sırası, yapılacak işlerin sürelerinin ve gerektiğinde verilecek ek sürelerin tespiti ile başlama ve bitiş süreleri ve öngörülemeyen olaylar için alınacak tedbirler olarak sıralamıştır. Koordinasyonun sağlanamaması işgörenler arasında iletişimsizliğe ve çatışmalara neden olurken yapılması gerekli işler, uyum içinde zamanında ve doğru olarak yapılamayacaktır (Daştan, 2012).

#### **2.8.5. Zaman Yönetiminde Kontrol (Denetim)**

Kontrol, bir örgütte planlanan amaçlarla (planlama ve örgütlenme) gerçekleştirilen mevcut durumlar (yürütme) arasında karşılaştırma yapmak (Dinçer ve Fidan, 2003: 157), karşılaştırma sonucunda fark ya da sapmaların tespiti halinde bunun miktarı ve sebeplerini araştırarak bunları düzeltici tedbirlerin alınmasını sağlamak için faaliyette bulunmaktır (Şimşek, 2007). Fayol, 1916 yılında kontrolün tanımını, her şeyin yapılan plana, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak yürüyüp yürümediğini denetlemek olarak yapmıştır (Memiş, 2006). Özetle kontrol veya denetim de diyeceğimiz bu fonksiyon ile ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı ve nerede olduğumuzu belirleriz (Efil, 2010).

Kontrol fonksiyonununun eksikliğinde bir faaliyetin etkinliğini değerlendirmek mümkün olmamaktadır. Benzer şekilde eğer zamanımız üzerinde de bir kontrol kuramazsak, onu (etkin) yönettiğimizden söz edemeyiz. Yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanabilmeleri onu kontrol altına almaları ile sağlanabilir (Taner, 2005: 67-68).

Etkin denetim yollarından biri de örgüt faaliyetleri hakkında rapor tutmaktır. Yöneticilerin belli aralıklarla tutacakları raporlar ile karşılaşılan sorunlar ve çözüm

önerileri tespit edilecek ve bu öneriler doğrultusunda yönetim uyarılacaktır. İşletmenin de bu raporlar doğrultusunda çözüm önerilerini değerlendirilmesi hem hızlı bir denetim sağlayacak, hem de zamandan kazanılacaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002).

## **2.9. Eğitimde Zaman Yönetimi**

Zaman ve zaman yönetimi, bireysel açıdan olduğu kadar okullar ve yönetim açısından da üzerinde çok durulan konulardan biridir (Karşlı, 2008: 99). Sosyal bir sistem olarak okul, bireylere bir yandan yeni bilgi ve beceriler kazandırarak onları toplumdaki genel ve özel rolleri için hazırlamak, diğer yandan da bireyin, toplumun değişen şartlarına uymasını kolaylaştırmak amacını taşır (Gürsel, 2012a: 1). Günümüzde küreselleşme ve teknolojinin gelişerek yaygınlaşmasıyla bilgi toplumuna doğru bir yöneliş görülmektedir (Taş, 2012: 207).

Eğitim sisteminin bir parçası olan okulun, görevini tam yapmaması, toplumun başarısızlığı, aile, ülke, insan için bir takım kayıplara neden olmaktadır. Bu kayıpların önlenmesi için, okulun ve dolayısıyla yönetenlerin görevlerini en iyi şekilde yapmaları gerekir (Livatyalı, 2005: 257). Tüm örgütlerde olduğu gibi okulda da zaman yönetimi gereklidir çünkü okulun amaçlarına ulaşabilmesi yönünde gerçekleştirilmesi gereken zamanlı işler bulunmaktadır. Okulda zaman yönetiminde söz konusu olan, akademik etkinlikler ve onunla bağlantılı günlük işlerin okulun amaçlarına uygun bir şekilde tasarlanmasıdır (Balyer, 2012: 83).

### **2.9.1. Eğitimde Zaman Yönetiminin Önemi**

İnsan, ancak modern eğitim sistemlerinde yetiştirilebilen önemli bir kaynaktır. İnsanların yetiştirilmesi de belirli bir zaman içinde olmaktadır, bir üretimin gerçekleşmesi, bir üretimin sunumu zaman gerektirir (Livatyalı, 2005: 257). Eğitim-öğretimde kalite ve başarıya ulaşılabilmesi için de okul yöneticilerinin zamanlarını en etkili şekilde kullanabilmesi gerekmektedir (Şahin, 2007: 3). Bir yöneticinin başarısı ile başarısızlığı arasındaki ayırıcı çizgi, zamanını ne kadar iyi yönettiği konusunda ortaya çıkar (Livatyalı, 2005: 261).

Hayatın her aşamasında etkili olan zaman kavramı günümüzde eğitimi de derinden etkilemeye başlamıştır (Özçelik, 2006: 39). Okullar, gündelik faaliyetlerini belirli zaman dilimleri içinde gerçekleştirmek durumundadır. Hemen bütün kurumlar için söz konusu olan zamana bağlılık, okullar için yasal temellere dayandırılmıştır. Dolayısıyla, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, yoğun bir zaman baskısı altında koşturmaktadırlar (Karşlı, 2008: 105).

Nitelikli insan gücü yetiştirmek zorunda olan eğitim sistemimizin başarısı nitelikli öğretmenlere bağlıdır. Nitelikli insan gücünün yetiştirildiği yer, sistemin en işlevsel parçası olan okul ve sınıftır. Bu nedenle etkili bir okul ve sınıf yönetiminin var olması gerekliliği kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır (Terzi, 2002). Sınıfı etkili yönetmek için gerekli olan unsurlardan birisi de sahip olduğumuz öğretim süresini israf etmeden zamanı iyi yönetmektir (Köseoğlu, 2002: 1). Zamanın baskısını sürekli üzerinde hisseden bir öğretmenin işlenecek konuları seçerken, derste kullanılacak öğretim

yöntemini belirlerken, gereken ders materyallerini hazırlarken ya da sınav için ölçme aracı hazırlarken vereceği kararlar da doğal olarak bu durumdan etkilenecektir (Özkılıç ve Korkmaz, 2004: 283).

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin iyi planlanması etkili ve verimli bir eğitim ve öğretim faaliyeti için en başta gelen temel ilkelerdendir (Livatyalı, 2005: 266). Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanması çok önemlidir. Unutulmamalıdır ki, planlamaya harcanan zaman, bizi çok daha büyük zaman kayıplarından kurtaracak can simidimiz olacaktır (Özbey, 2007: 45). Etkili zaman yöntemi için kabul etmemiz gereken bazı gerçeklerden biri de zamanı etkili kullanmak için biraz zaman harcamamız ve elimizdeki zamanı planlamamız gerektiğidir (Köseoğlu, 2002: 1). Öğretmenler için bir akademik dönemde yapmak istedikleri önemlidir. Eğitimde, zaman yönetiminin önemi burada ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin zamanlarını verimli kullanmaları, başarılı planlar yapmaları kendi başarılarının yanında öğrencilerinin de başarılarını sağlayacaktır (Gözel, 2009: 45).

Şahin (2007: 3)' e göre okuldaki zaman yönetiminde amaç, öğrencilere ayrılan öğretim zamanını arttırmaktadır. Halis (2003: 164)' e göre de öğrencilerin ders etkinlikleri için aktif olarak harcadıkları zamanlarını arttırmaları, onların o kadar çok öğrenmelerini sağlamaktadır. Doğru zamanlama, kısa sürede öğrencinin ilgisini çekmenin, onların işlerini başlatmanın ve onları çalışmaya dâhil etmenin anahtarıdır (Finger ve Bamford, 2010: 22).

Okullardaki paydaşlardan biri de öğrencilerdir. Öğretmenlerin, öğrencilerine de zaman yönetimi konusunda örnek olmaları ve onlara yol gösterici olmaları gerekmektedir (Bayındır, 2012).

Gerek yönetsel, gerekse akademik işleyişin etkin bir şekilde yürütülmesi için okulda zamanın dikkatle planlanması gerekmektedir. Burada amaç belirlenen işlerin doğru zamanda yapılmasıdır. Her yönetici gibi bir okul müdürünün çalışma hayatında başarılı olabilmesi için zaman kaynağını etkili bir şekilde planlaması ve diğerlerini de bu konuda yönlendirmesi gerekmektedir (Balyer, 2012: 83).

Akbaba (2011) tarafından yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarısına yakınının zaman yönetimi konusunda sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Okul müdürleri ifadelerinde zamanlarını aslında eğitim-öğretim faaliyetlerine ayırmak istediklerini ancak zamanlarını daha çok fiziki olanakların iyileştirilmesi, bürokratik evraklar, yazışmalar ve teknik donanımı, tesisat, tamire ayırmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Günümüzde bazı okullarımızda zilsiz okul projesi uygulanmış/uygulanmaktadır. Yapılan bir araştırmada zilsiz eğitim uygulaması ile sorumluluk bilinci, zaman yönetimi, gürültü kirliliğinin önlenmesi, üniversite ortamına hazırlık, dikkatin dağılmaması, konsantrasyon, otokontrol, özdisiplin, özgüveni geliştirme, elektrik tasarrufu gibi katkıların olduğu tespit edilmiştir (Taş, 2010: 207).

## 2.10. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde zaman yönetimiyle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar ve çalışmalardan elde edilen bulgular hakkında bilgiler verilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde bankacılık, işletme, sağlık, hemşirelik, mimarlık, sosyoloji, spor, ormancılık, giyim endüstrisi, bilgisayar mühendisliği, kamu yönetimi, eğitim ve öğretim gibi konularında çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalar arasından kendi çalışma alanımız olan eğitim öğretim ile alakalı çalışmalar incelenmiş, diğer alanlarla ilgili çalışmalara değinilmemiştir.

### 2.10.1. Yurt içi araştırmalar

Aksoy (1993), “Ankara ili genel lise müdürlerinin çalışma zamanlarını kullanma biçimleri” adlı çalışmasında genel öğretim yapan özel ve devlet lisesi müdürlerinin yönetim işleri açısından zamanı nasıl kullandıkları ve zamanı etkili kullanmayı engelleyen etkenlerin neler olduğu araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara ili merkez ilçelerinde genel öğretim yapan özel ve devlet lisesi müdürleri oluşturmuş, örneklem alınmamış, tamsayım yapılmıştır. Araştırmada lise müdürlerinin en çok personelle ilgili işlere, en az da yazı işlerine zaman ayırdıkları, eğitim-öğretimle ilgili işlere personel işlerinden daha az zaman ayırdıkları görülmüştür. Müdürlerin çoğunluğu (%60.5) "yetenekli elemen yokluğu" %50 si "birden fazla iş yüklenme", %47.4' ü “toplantıların gereksiz uzaması”, %46.1 'i "fiziksel ya da zihinsel yorgunluğu" birinci derecede engel olarak görmüşlerdir. İkinci derecede zamanı etkili kullanmayı engelleyen etken olarak "okunacak belgelerin çokluğu" görülürken; "günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı", "gürültü", "sekreter olmayışı", "günlük plan yapmama etkenlerinin engelleyici olmadığı görülmüştür. Okul müdürlerinin görevlerini paylaşabilecek yeterli personel istihdamının gerçekleştirilmesi; müdürlerin eğitim öğretim işlerinde daha etkin kılınması; müdür yardımcılarının yöneticilik eğitimine katılmalarının sağlanması, okul müdürlerinin zaman yönetimi konusunda bilgilendirilmesi, zaman kullanımının değişik eğitim kurumlarında ve değişik kademeler için gözlem tekniği de kullanılarak araştırılması önerilerinde bulunulmuştur.

Altınok (1994), “Eğitim Kurumlarında Zaman Yönetiminin Verimlilik Üzerine Etkisi (Meslek Liseleri Üzerine Bir Deneme)” adlı çalışmasında, eğitim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken zamanı kullanım durumlarını değerlendirmek ve bu faktörün eğitime etkisini tespit etmek, böylece elde edilecek sonuçlar doğrultusunda yönetici ve öğretmenlerin verimliliklerini mümkün olduğunca yüksek düzeyde tutabilmek için zaman kaybını önleyici metotları ortaya koyabilmek amacıyla yaptığı çalışmada Konya ili meslek liselerindeki yönetici ve öğretmenler ile çalışmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin zaman kaybına neden olan olumsuz tutumlarının başında, her türlü çalışmalarında planlamaya çok az yer vermeleri gelmektedir. Bayan yöneticilerin erkek yöneticilere oranla en çok dikkat etmedikleri nokta ise yapılacak işleri belli bir zaman sınırı içerisinde bitirmemeleridir. Dolayısıyla erkek yöneticilerin bayanlardan daha etkili bir idare gücüne sahip oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin ise zaman kaybına yol açan davranışlarının başında aynı anda birden fazla iş yapmaya çalışmaları ve verilen işleri son dakikaya kadar ellerinde

tutup, çalışma saatlerine uyma konularında rahat olmaları gelmektedir. Bayan öğretmenlerin özellikle erkek öğretmenlerden farklı olarak, planlama yapmaya, işlerini kısa sürede bitirmeye, birden fazla iş yapmamaya dikkat etmedikleri anlaşılmıştır.

Alkan (1999), İlköğretim okulu müdürlerinin çalışma zamanlarını nasıl değerlendirdiklerine yönelik “İlköğretim Okul Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri” adlı araştırmasında Ankara ili Nallıhan ilçesi ilköğretim okulu müdürleri ile çalışmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında genel olarak ilköğretim okulu müdürlerinin mesai saatleri dışında da çalıştıkları, yönetsel etkinliklere ayrılan ortalama süreye göre; personel işleri, öğrenci işleri, eğitim-öğretim işleri, okul işletmeciliğinin ilk sıraları aldığı belirlenmiştir. Araştırmanın tüm kuramsal ve uygulama sonuçları değerlendirildiğinde; ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik eğitiminden geçmeleri, zamanı etkili ve verimli kullanabilme tekniklerini öğrenmeleri, eğitimde özel hedefler belirleyebilmeleri, milli eğitim hedef ve politikalarının daha modern ve geliştirici olması, okullara gerekli olanakların sağlanması gerektiği gibi genel yargılara ulaşılmıştır.

Alay (2000)’ in “Seçilmiş Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişki” adlı çalışması ODTÜ öğrencileri üzerinde yapılmış olup araştırmanın amacı, seçilmiş üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve zaman planlaması ve akademik başarıda cinsiyet farklılıklarının ortaya konmasıdır. Araştırmanın sonuçları akademik başarı ile zaman planlaması ve toplam zaman yönetimi arasında pozitif anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca sonuçlar zaman tutumları ile akademik başarı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ve zaman planlaması ve toplam zaman yönetiminde anlamlı cinsiyet farkı olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak zaman becerilerinin akademik başarıları ile ilintili olduğu ve kız öğrencilerin zaman planlaması ve toplam zaman yönetiminde erkek öğrencilerden daha başarılı oldukları görülmüştür.

Kaykanacı (2003) da “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman” adlı araştırmasında, Milli Eğitim Bakanlığı’ na bağlı ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zamanı çözümlenme amacı ile 1996-1997 öğretim yılında Ankara’nın sekiz merkez ilçesinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle) toplam 302 resmi ilköğretim okulunda araştırma yapmıştır. Çalışma sonunda “pek çok” derecede önemli ve çok zaman alan işler olarak tespit edilen işler şunlardır; binanın eğitime hazırlanması, yönetim işlerini planlama, derslerin amacına uygun olarak yürütülmesini sağlama, başarıyı değerlendirme, öğrenci kayıt kabul ve devam işleri, personele uygun çalışma ortamı hazırlama, iş bölümü yapma, büro işleri, okul-aile işbirliği, okulu çevreye tanıtmaya.

Akçay ve Başar (2004) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Görevlere Ayrıldıkları Zaman ve Bunları Önemli Görme Dereceleri” isimli çalışmada, okul yönetimi işlevlerine dayalı görevler genel olarak değerlendirildiğinde, en önemli görülen ve zaman ayrılan görevlerin, okul işletmesine dayalı görevler olduğu görülmektedir. Bunu zaman ayrılma derecesi bakımından işgören hizmetlerine yönelik

görevler izlemektedir. Eğitim programlarına yönelik görevler ikinci planda kalmakta ve bu görevler genellikle öğretmenlerin görev alanına giren işler olarak algılanmaktadır. Üretimin yönetimi niteliğindeki eğitim programları ve okulun işlenen girdisi olan öğrencilere yönelik hizmetlere ayrılan zaman ve önem; okul yöneticilerinin birincil yönetsel amaçlar konusundaki yeterlik ve duyarlılığının düşüklüğünü ortaya koymaktadır. Diğer yandan, göreve ayrılan zamana göre görevlerin önemli görülme derecesi: “okulun para kaynaklarını arttırmak amacıyla çevre ile ilişki kurma” görevi dışında, tüm görevlerde daha yüksek bir ortalamayla anlamlı fark oluşacak şekilde ortaya koyulmuştur.

Silahtaroglu (2004)’ nun, “Akademisyenlerde Zaman Yönetimi” adlı çalışmasında Gaziosmanpaşa Üniversitesi’ nde görev yapan akademik personelin zaman yönetimi ve uygulanması konusunda ne durumda oldukları araştırılmış, akademisyenlerin zamanı ne derece etkin kullandıkları ölçülmek istenmiştir. Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin zamanını engelleyen öğeler olarak telefon görüşmeleri, ziyaretçiler, disiplinsiz çalışma, hedeflerin ve amaçların belirsizliği, erteleme gibi faktörler incelenmiş ve akademisyenlerin zamanlarını etkin kullanabilmeleri için öneriler sunulmuştur. Araştırma sonuçları dikkate alındığında akademisyenlerin zamanı kullanmada çok etkili olmadıkları, bu nedenle işlerini yetiştiremedikleri dolayısıyla da mesai saatleri dışında da çalışmak zorunda kaldıkları anlaşılmıştır. Çoğu akademisyen işlerini bitirmek için okula, erken gelmek veya geç çıkmak durumundadır.

Erdul (2005) tarafından üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan “Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışma, 2003-2004 öğretim yılında Hacettepe Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencileri arasından random yolla seçilen 322 öğrenci üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kız öğrencilerin toplam zaman yönetiminde ve zaman planlamasında erkek öğrencilerden daha başarılı oldukları görülmüştür. Erkek öğrencilerin kaygı düzeyleri ise kız öğrencilere göre daha yüksek çıkmıştır.

Terzi (2007)’ nin yapmış olduğu, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Görevlerine Ayırdıkları Zaman ile Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Arasındaki İlişki” adlı çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zaman ve etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerinin yaş, cinsiyet, bitirdiği eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik ve zaman yönetimi eğitimi alıp almaması, yöneticilik eğitiminin kaynağı değişkenlerinin etki edip etmediği, ayrıca okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. 2006-2007 öğretim yılında İstanbul ili Gaziosmanpaşa, Fatih ve Şişli ilçelerinde 130 ilköğretim okulu müdürüne uygulanan anketle veriler elde edilmiş, araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman, alt

boyutlarının tümünde “çok”, zaman yönetim engellerinden etkilenme düzeyleri genel olarak “orta” düzeyde çıkmıştır. Yaş, cinsiyet, bitirdikleri eğitim düzeyi, toplam hizmet süreleri, yöneticilik kıdemleri, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik eğitimlerinin kaynağı ve zaman yönetimi eğitimi alıp almamaları değişkenlerine göre yönetici görevleri için ayırdıkları zaman arasında anlamlı fark bulunamamış, yöneticilik eğitimi alıp almamaları değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Yaş, cinsiyet, toplam hizmet süresi, yöneticilik kıdemleri, yöneticiliğe atanma şekilleri, zaman yönetimi eğitimi alıp almamaları değişkenlerine göre zaman yönetimi engellerinden şikâyet düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamış, bitirdikleri eğitim düzeyi, yöneticilik eğitimlerinin olup olmaması, yöneticilik eğitimlerinin kaynağı değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmada ayrıca “işgören hizmetleri” ile “toplantıların gereksiz yere uzaması” ve “okunacak belgelerin çokluğu” ile “öğrenci hizmetleri” arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Gözel (2009) tarafından yapılan ve amacı, ilköğretim okulu I. ve II. kademe öğretmenlerinin zaman yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek; cinsiyet, kıdem, branş, okul türü, medeni durum, eğitim durumu, kadro durumu ve zaman yönetimi ile ilgili yayın okuma düzeyi gibi değişkenlerin, öğretmenlerin zaman yönetimine ilişkin görüşlerine etkilerini incelemek olan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri” adlı çalışma, Denizli il örneğinde 468 ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirilmiş olup şu sonuçlara ulaşılmıştır: Çalışmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel zaman yönetimi (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşleri “yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin genel zaman yönetimi (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşlerinde “cinsiyete, okul türüne ve kadro durumuna” bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat öğretmenlerin genel zaman yönetimi (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşlerinde “medeni duruma, kıdeme (hizmet yılı), eğitim durumuna, ilgili yayın okuma düzeyine ve branşa” bağlı anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Altun (2011)’ nun, “Başarılı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zaman Yönetimi Stratejileri” adlı çalışmasının amacı, başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zamanlarını nasıl yönettiklerine yönelik görüşlerini belirlemektir. Araştırmaya ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilen 4 kadın 35 erkek olmak üzere toplam 39 okul müdürü katılmıştır. Araştırmanın sonunda okul müdürlerinin yarısından biraz fazlası zaman yönetimini başarılı olarak yaptıklarını belirtirken, araştırmaya katılan başarılı okul müdürlerinden yaklaşık sekizde biri zamanı yönetemediklerini, zamanını yönettiklerini düşünenlerin de aslında zaman yönetmede çok etkili olmadıkları, akşamları ve hafta sonlarını işi eve taşıdıkları görülmüştür. Başarılı okul müdürlerinin zaman yönetimi için doğrudan ve dolaylı stratejiler kullandığı görülmüştür. Başarılı okul yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin ilk beş stratejisinin planlama, iş bölümü, işleri zamanında yapmak, yetki devri ve öncelikleri belirlemek olduğu görülmektedir.

Süsin (2012)’ nin, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri” adlı çalışması, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branş, yöneticilikte hizmet yılı, okulun bulunduğu yer, okulda bulunan öğrenci sayısı ve zaman yönetimi ile



ilgili yayın okuma değişkenleri ile zaman yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olup, Çanakkale ili il merkezi, Gökçeada ve Bozcaada ilçeleri hariç olmak üzere (sadece 3 ilköğretim okulu bulunduğu ve ulaşım zorluğundan) ilçe merkezleri ile belde ve köylerindeki 126 resmi ilköğretim okulunda okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunan 200 ilköğretim okulu yöneticisini katılımı ile gerçekleştirilmiş, bu yöneticilerinin zaman yönetimi boyutlarına ilişkin görüşleri elde edilmiş ve bunlar tartışılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu yöneticileri arasında zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin “zaman planlaması” boyutunda “branş”, “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre; “zamanı etkin kullanma” boyutunda yöneticilikteki “hizmet yılı” ve “okulun bulunduğu yer” değişkenleri açısından anlamlı farklar bulunmuştur.

Türe (2013) tarafından yapılan “Hazırlık Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Stres Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması” adlı araştırmanın amacı, Hazırlık Okulu öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ve stres yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 2012 öğretim yılında Yeditepe Üniversitesi Hazırlık Okulunda öğrenim görmekte olan 325 öğrenci (191 kız ve 134 erkek) oluşturmuştur. Araştırmada “Zaman Yönetimi” ile “Psikolojik Faktörler” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, “Stres Değerleme” ile “Stresle Başa Çıkma”, “Psikolojik Faktörler” ve “Fizyolojik Faktörler” arasında anlamlı negatif bir ilişki, “Psikolojik Faktörler” ile “Fizyolojik Faktörler” ve “Stresle Başa Çıkma” arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Cinsiyetin “Stresle Başa Çıkma” ve “Psikolojik Faktörler” üzerinde, hazırlıktaki sürenin “Stres Değerlendirme”, “Psikolojik Faktörler” ve “Fizyolojik Faktörler” üzerinde, katılımcıların İngilizce Seviyesinin “Zaman Yönetimi” üzerinde, yaşın “Stres Değerlendirme”, “Stresle Başa Çıkma” ve “Fizyolojik Faktörler” üzerinde ve ikamet edilen yerin “Stresle Başa Çıkma” üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur.

### **2.10.2. Yurt dışı çalışmalar**

Hall ve Hursch (1982)’ un, “An evaluation of the effects of a time management training program on work efficiency / İş verimliliğinde zaman yönetimi eğitimi programının etkilerinin değerlendirilmesi” adlı çalışmalarının amacı öncelikli görevlere ayrılan zamanın, zaman yönetimi danışmanlarıyla yapılan haftalık toplantılarla ve eğitim kılavuzları arayıcılığıyla artırılabilirliğini göstermektir. Çalışmada, West Virginia Üniversitesi personel ve fakülte elemanları ile çalışılmıştır. Yetersiz planlama, geciktirme, ara verme gibi nedenlerden dolayı öncelikli görevlerini başarmada zorluk çeken kişiler katılımcı olarak seçilmişlerdir. Çalışma, zaman yönetimi eğitim programının, öncelikli görevlere harcanan zamanın artışında etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun, işteki verimlilik ve iş tatmininin artışı ile paralel olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

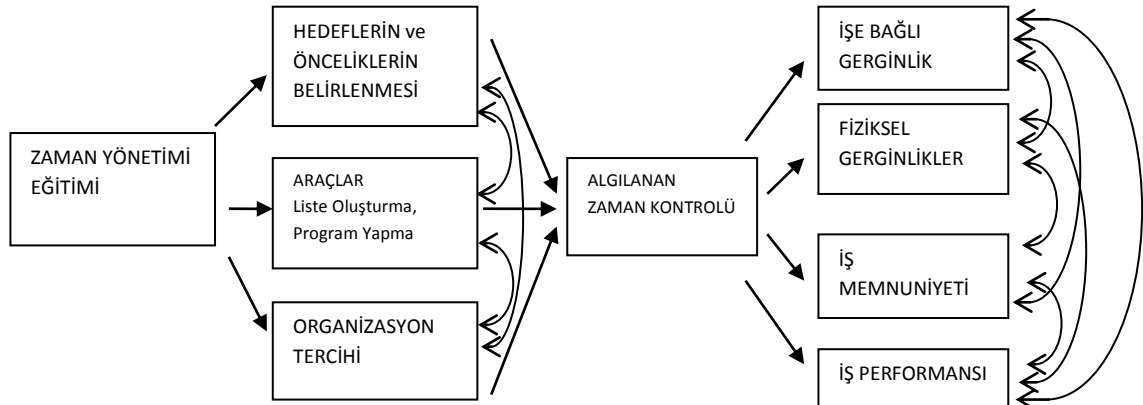
Macan, Shahani, Dipboye ve Phillips (1990) tarafından yapılan “Collage students’ time management: correlations with academic performance and stres / Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi: akademik performans ve stres ile korelasyonu” adlı araştırmada üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları

ve stres düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmış olup iki önemli bulgu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular kişisel zaman yönetimin çok boyutlu olduğu ve kişisel zaman yönetimi performansı ile stres arasında önemli ilişkinin olduğudur. Zamanın yönetilmesi ve kontrol edilmesi gerekliliğinin farkına varan öğrenciler daha iyi iş ve yaşam doyumuna sahip olduklarını, daha az rol belirsizliği, rol yüklemesi ve daha az iş kaynaklı ve fiziksel gerginlikler yaşadıklarını belirtmişlerdir. Stresin zaman yönetimi ile negatif ilişkisi olduğu ortaya çıkmış olup, düşük performans gösteren ve mevcut durumdan tatmin olmayan öğrencilerin zamanlarını kontrol edememelerine neden olduğu anlaşılmıştır.

Britton ve Tesser (1991)' in "Effects of time management practices on college grades / Zaman yönetimi uygulamalarının üniversite öğrencileri üzerindeki etkisi" adlı araştırma üniversite öğrencilerinin akademik başarıları ile zaman yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları bu çalışma, 1983 yılında 90 üniversite öğrencisi üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda zaman yönetimi tutum ve becerilerinin akademik başarıyı etkilediği ve zaman yönetiminin öğretilebilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Macan (1994), "Time management: Test of a process model / Zaman Yönetimi: Bir Süreç Modelinin Testi" adlı araştırmasında zaman yönetimi tutumlarının, artan iş performansı ve memnuniyeti ve daha az iş gerginliğine yol açtığı iddia edilse de bu konuda yapılan deneysel çalışmaların eksik kaldığını belirtmiş, bu eksikliği gidermek için araştırmacı bir zaman yönetimi süreç modeli önermiş ve test etmiştir. Çalışma, bazı zaman yönetimi davranışlarının iş tatmini üzerinde olumlu etkiler sağlayabileceğini ancak iş performansı üzerinde etkisi olmadığını düşündürmektedir. Popüler iddiaların aksine, zaman yönetimi eğitimi etkili bulunmamıştır. Ayrıca zaman yönetimi eğitiminin belirli zaman tutumlarının artmasında çok da etkili olmadığı bulunmasına rağmen amaçlarını, önceliklerini ve organizasyon tercihlerini belirleyen kişilerin, bunları belirlemeyen kişilere kıyasla daha fazla zaman kontrolüne sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Zaman kontrolü algısının, iş memnuniyeti ve daha az iş gerginliği ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Şekil 4'te Macan (1994)' in önerdiği model gösterilmiştir.

**Şekil 4: Zaman Yönetimi Süreç Modeli**



Kaynak: Therese Hoff Macan, Time management: Test of a process model. Journal of Applied Psychology, 1994, 79 (3), s.382.

Burt ve Forsyth (2001)' in yaptıkları, iş ve aile ortamının algılanan zaman yönetimi becerisindeki etkisinin araştırıldığı “Relationships between supervisor behavior, family support and perceived time management ability / Yönetim tutumu, aile desteği ve algılanan zaman yönetimi becerileri arasındaki ilişki” adlı çalışmaya 164 müdür ve idari personel katılmıştır. Çalışmada, yönetim tarzının algılanan zaman yönetimi becerileri ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuş, ayrıca duygusal anlamda aile desteğinin çalışanın iş performansındaki sürekliliği ile bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetim tarzının çalışanın adaptasyonuna ve zaman yönetimi tutumlarına olası etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Hornig, Klasik ve Loeb (2010)' in yaptıkları “Principal’s Time Use and School Effectiveness / Müdürlerin Zaman Kullanımı ve Okul Etkililiği” adlı çalışma, okul müdürlerinin çalışma hayatlarını daha iyi anlayabilmek için Miami - Dade eyaletindeki lise müdürleri üzerinde yapılmış, müdürlerin farklı etkinliklere harcadıkları zaman ile öğrenci başarısı, öğretmen-veli değerlendirmeleri, öğretmen memnuniyeti gibi unsurları içeren okul çıktıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmacılar, organizasyon yönetimi faaliyetlerine harcanan zamanın, okul çıktılarıyla olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Örneğin, öğrenci test puanlarında, öğretmenlerin pozitif davranışlarında ve velilerin öğretimi değerlendirmedeki performanslarında artış sağlanmıştır. Hâlbuki günlük standart öğretim faaliyetlerinin, öğrenci performansının gelişiminde çok az etkili olduğu hatta öğretmen ve veli değerlendirmelerinde olumsuz ilişkiler yarattığı ortaya çıkmıştır.

Kalu (2012), “Time Resource Management for Effective School Administration / Etkili Okul Yönetimi İçin Zaman Yönetimi” adlı çalışmasında okul yöneticileri tarafından zamanın etkin kullanılması için okul idaresinin belirli görevlerini ve bu görevlerin doğru programlamasına yardımcı olacak bilgiyi, önceliklerin sıralanması ve eğitimsel alanda verimliliğe ulaşmak için gerekli zamanın tahsis edilmesi amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmada zaman yönetiminin değeri incelenmiştir. Bunlar; verimliliğe ulaşma, stres ve gerilimden kaçınma, iş, yaşam, eğlence, dinlenme arasında dengenin sağlanması vb. Son olarak bu çalışmada, yöneticilerin zamanı etkili kullanmalarını etkileyen olaylar ve kesintiler, zaman yönetimi becerileri ve mesleki eğitim konusundaki eksiklikler, öğrenci ve personel sayısının fazlalığı, insanları incitme korkusu gibi faktörler üzerinde de durulmuştur.

Ekundayo ve Kolawole (2013) tarafından yapılan “Time Management Skills and Administrative Effectiveness of Principals in Nigerian Secondary Schools / Nijerya’ daki Ortaokullarda Görev Yapan Müdürlerin Zaman Yönetimi Becerileri Ve Yönetim Etkililiği” adlı çalışmada Nijerya’ daki ortaokullarda görev yapan müdürlerin zaman yönetimi becerileri ve yönetim etkililiği araştırılmıştır. Betimleyici (survey) yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Ondo, Ekiti, Osun eyaletlerindeki ortaokul müdürleri ve bu okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Bu 3 eyalette rastgele seçilmiş 200 müdür ve 600 öğretmen örneklem grubunu oluşturmuştur. Toplanan veriler, frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma, müdürlerin yönetim etkililiğinin ümit verici düzeyde olmasının yanı sıra, zaman yönetimi becerilerini de ortaya çıkarmıştır. Ayrıca çalışmada müdürlerin

zaman yönetim becerilerini engelleyen faktörler de ortaya çıkarılmıştır. Okullarda meydana gelen acil olaylara müdahale etme ihtiyacı ve eğitim bakanlığından gelen acil çağrılara cevap verme ihtiyacı bu engelleri oluşturmuştur. Bu çalışma müdürler arasında daha iyi bir zaman yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli stratejileri de ortaya çıkarmış olup müdürleri en çok yoran, tüketen görevleri ve onların en önemli etkinliklerine zaman ayırıp ayırmadıklarını belirlemeyi de içermektedir. Bulgulara göre müdürlerin; zaman yönetim becerilerini engelleyen faktörlerden kaçınarak idari etkinliklerinin yanı sıra zaman yönetimi becerilerini de devam ettirmeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Grissom, Loeb ve Mitani (2013)' nin yaptıkları “Principal Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals' Time Use and Effectiveness / Okul Müdürünün Zaman Yönetimi Becerileri: Müdürlerin Zamanı Etkili Kullanmalarının Örneklerle Açıklanması” adlı çalışmalarının amacı, müdürlerin zaman yönetimi becerilerinin iş görev alanları ve iş performansı ölçümleriyle ilişkili olup olmadığını araştırmaktır. Miami-Dade Eyaletindeki devlet okullarında görev yapan 287 müdürle çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre zaman yönetimi becerisi daha iyi olan müdürlerin, kendi okullarına eğitimi düzenlemek ve yönetmek için daha fazla zaman ayırdıkları bulunmuş olup onların zaman yönetimi kapasitelerinin yükselmesi, öğretim liderliklerinin ve okul gelişiminin artırılması için değerli bir strateji olabildiği çıkarımında bulunulmuştur.

## BÖLÜM III

### Yöntem

#### 3. 1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nicel bir araştırma yöntemi olan survey (tarama) yöntemi uygulanmıştır. Bu model, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2012: 77-79).

#### 3. 2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Konya il merkezinde bulunan Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapan İlkokul yöneticileri (okul müdürleri, müdür yardımcıları ve müdür yardımcıları) oluşturmaktadır. Yönetici sayılarının tespiti için Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden temin edilen 2013-2014 eğitim ve öğretim yılı verileri dikkate alınmış olup adı geçen merkez ilçelerde 377 adet resmi İlkokul yöneticisi bulunmaktadır. Bu araştırmanın örneklemine Konya ili merkez ilçelerdeki ilkokullardan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 240 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi (İslamoğlu, 2009) ile 377 kişilik evrenden ulaşılması gereken örneklem sayısı 190 olup yapılan çalışmada örneklemin yeterli olduğu görülmüştür.

$Z=(\text{Standart normal değişken}=\%95 \text{ güven düzeyinde}) 1,96,$

$N=\text{Evren büyüklüğü}=377,$

$P=\text{Anakütle oranı} = (\%50) 0,5 \text{ sapma payı (Maksimum hata olarak alındı),}$

$Q=1-P=0,5$

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2 + \frac{Z^2 PQ}{N}} = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 + \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{377}} = 190$$

**Tablo 4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	n	%
Ön Lisans	13	5,4
Lisans	178	74,2
Lisansüstü	49	20,4
<b>Toplam</b>	<b>240</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan Yöneticilerin 13'ü (%5,4) ön lisans, 178'i (%74,2) lisans, 49'u (%20,4) lisansüstü (yüksek lisans/doktora) düzeyinde eğitim görmüştür. İleriki karşılaştırma tablolarında ön lisans ve lisans kategorileri birleştirilerek analizler iki kategori üzerinden yapılmıştır.

**Tablo 5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Görevine Göre Dağılımı**

<b>Yöneticilik Görevi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Müdür	68	28,3
Müdür Başyardımcısı	10	4,2
Müdür Yardımcısı	162	67,5
<b>Toplam</b>	<b>240</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan Yöneticilerin 68'i (%28,3) müdür, 10'u (%4,2) müdür başyardımcısı, 162'si (%67,5) müdür yardımcısı görevini yürütmektedir. İleriki karşılaştırma tablolarında Müdür Baş Yardımcısı ve Müdür Yardımcısı kategorileri birleştirilerek analizler iki kategori üzerinden yapılmıştır.

**Tablo 6: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hizmet Yılına Göre Dağılımı**

<b>Hizmet Yılı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
0-10 Yıl	24	10,0
10-20 Yıl	108	45,0
20 Yıl ve daha fazla	108	45,0
<b>Toplam</b>	<b>240</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan Yöneticilerin 24'ü (%10,0) 10 yıl ve daha az, 108'i (%45,0) 10-20 yıl arası, 108'i (%45,0) 20 yıl ve daha fazla süredir yöneticilik yapmaktadır. İleriki karşılaştırma tablolarında 0-10 Yıl ve 10-20 Yıl kategorileri birleştirilerek analizler iki kategori üzerinden yapılmıştır.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma Durumuna Göre Dağılımı**

Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma	n	%
Okumuyor	39	16,3
Bazen Okuyor	146	60,8
Okuyor	55	22,9
<b>Toplam</b>	<b>240</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan Yöneticilerin 39'u (%16,3) zamanı iyi kullanma ile ilgili yayın okumamakta, 146'sı (%60,8) bazen okumakta, 55'i (%22,9) her zaman okumaktadır.

**Tablo 8: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim-Öğretim Görevini Yerine Getirmek İçin Yeterli Zamana Sahip Olma Durumuna Göre Dağılımı**

Görevini Yerine Getirmek İçin Yeterli Zamana Sahip Olma	n	%
Evet	197	82,1
Hayır	43	17,9
<b>Toplam</b>	<b>240</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan Yöneticilerin 197'si (%82,1) eğitim-öğretim görevini yerine getirmek için yeterli zamana sahiptir; 43'ü (%17,9) yeterli zamana sahip değildir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak, Demir (2003) tarafından geliştirilen ve kullanılan "Yöneticilerin Çalışma Zamanlarını Etkili Kullanmaya Yönelik Uygulamalara İlişkin Görüşleri" adlı ölçek kullanılmış olup ölçek için gerekli izin alınmıştır. Ölçeğin dağıtımını elden ve elektronik ortamda yapılmış ve toplanmıştır. Uygulama süresi 25-30 dakika olarak belirlenmiştir.

#### 3.3.1. Geçerlik ve güvenilirlik

Demir (2003) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda zaman yönetimine yönelik ölçeğin iki alt boyutu (faktörü) ölçtüğü tespit edilmiştir. Zamanı doğrudan etkili kullanmaya yönelik olumlu ifadeleri kapsayan 20 maddesi (1, 3, 4, 5, 7, 9, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30) birinci faktör olarak belirlenirken, geri kalan 11 maddesi (6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 21, 23, 24, 31) ise zamanı kullanmada plansızlık ve düzensizliği tanımlayan zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlara ilişkin

maddelerden oluşmaktadır. Birinci faktörde yer alan maddelerin yük değeri 0.35 ile 0.79; ikinci faktörde ise 0,42 ile 0,66 arasında olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada faktör yük değerleri birinci faktörde 0,31 ile 0,68 arasında, ikinci faktörde ise 0,37 ile 0,69 arasında bulunmuştur.

Belirlenen yük değerlerinin bir yapıyı ölçmede maddenin önemli katkısının olduğunu göstermektedir. Demir (2003) çalışmasında birinci faktör anketle ilgili varyansın % 30'unu, ikinci faktör % 10'unu açıkladığını ve açıklanan toplam varyans % 40.29 olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışmada birinci faktörün ilgili varyansın %19'unu; ikinci faktörün %14'ünü açıkladığı ve toplam varyansın %34 olduğu sonucu elde edilmiştir. Birinci faktörde elde edilecek puanının yüksek olması “zamanın etkin kullanıldığını” gösterirken, ikinci faktörde yüksek puan, “zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışların arttığını” göstermektedir. Başka bir ifade ile, ikinci faktörde elde edilen düşük puan zamanın etkin kullanıldığını göstermektedir.

Ankette yer alan maddelerin yöneticilerin zaman yönetimi davranışları bakımından ayırt etmedeki yeterliliği madde korelasyon toplamı ile incelenmiştir. Demir (2003) çalışmasında madde toplam korelasyonu sonucu birinci faktör için 0.32 - 0.73, ikinci faktör için 0.26 - 0.49 arasında değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada birinci faktör için madde toplam korelasyonu 0,27 - 0,59; ikinci faktör için 0,29 - 0,60 arasında değiştiği bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgulara göre maddelerin kişileri zaman yönetimi davranışlarına göre ayırt ettiği söylenebilir.

Anketin güvenilirliği için Demir (2003) tarafından Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış, Alpha değeri birinci faktör için 0.92, ikinci faktör için 0.71 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada birinci faktör için Cronbach Alpha değeri 0,82; ikinci faktör için 0,83 olarak bulunmuştur.

### **3.3.2. Verilerin Toplanması**

İlkokul yöneticilerinin zaman yönetimi hakkında görüşleri ile ilgili veriler anket aracıyla toplanmıştır. Anketin birinci bölümü “Kişisel Bilgi Formu” olarak adlandırılmış ve bu kısımda görüşülen kişilerin eğitim durumu, okul yöneticiliğindeki görev, hizmet yılı gibi demografik bilgilerin yanı sıra zamanı iyi değerlendirme ile ilgili yayın okuma ile eğitim öğretim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yönelik yeterli zamana sahip olup olmamaya ilişkin sorular da yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde ise ilkökul yöneticilerinin zaman yönetimi hakkında görüşlerinin incelenmesine yönelik 31 sorudan oluşan ölçek yer almıştır. Ölçekteki sorulara cevaplar 5'li Likert tipinde “hiç, az, orta, çok, pek çok” kategorileriyle alınmış ve bilgiler toplanmıştır.

Aracın dağıtımı ve toplanması, elden ve elektronik ortamda yapılmış olup dağıtım ve uygulama için Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. İzin formu Ek-1 de verilmiştir.



### 3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Zaman Yönetimi Ölçeği Demir (2003)' den alınmıştır. Ölçek, 31 maddeden oluşmakta ve 2 boyut içermektedir. İlk boyut zamanı etkin kullanmaya yönelik 20 maddeden oluşurken, ikinci boyut zamanın etkin kullanmaya yönelik engelleyici maddelerin yer aldığı 11 maddeden oluşmaktadır.

Uygulanan anket, bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package Program for Social Science) 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel özelliklerine göre dağılımları frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları şeklinde gösterilmiştir. Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlar ve Engelleyici Davranışlar alt boyutları ortalama ve standart sapma betimsel istatistikleri ile gösterilmiştir.

Alt boyutların demografik değişkenlere göre karşılaştırılması için parametrik veya non-parametrik analizlerden hangilerinin kullanılacağına karar vermek için Skewness katsayısından (çarpıklık) yararlanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliği için Skewness katsayısının 0 olması ortalamaya göre tam simetrik dağılımı (normal dağılım); 0'dan büyük çıkması pozitif (sağa) çarpıklığı, 0'dan küçük çıkması negatif (sola) çarpıklığı gösterir. Analizlerde temel olan, puanların normalden aşırı sapma göstermemesidir. Çarpıklık katsayısı  $\pm 1$  sınırları içinde kalıyorsa, puanların normal dağılımından önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Ölçek ve alt boyutları için yapılan çarpıklık analizinde katsayının  $\pm 0,08$  ile  $\pm 1,02$  aralığında olduğu; diğer bir ifadeyle alt boyut ve ölçek genel puanlarının normal dağılım gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Bu durum verilerin parametrik testlere uygun olduğunu gösterdiğinden Zamanı Etkin Kullanma ve Zamanı Etkin Kullanmaya Engel Davranışlar alt boyutlarının eğitim durumu, yöneticilikteki görev, yöneticilikteki hizmet süresi ve eğitim-öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olma değişkenine göre karşılaştırması Bağımsız İki Örneklem t Testi ile; zamanı iyi kullanma yayınlarını okuma değişkenlerine göre karşılaştırması Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile yapılmıştır. Varyans analizinde gruplar arası fark olduğu tespit edildiğinde farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla Scheffe (grup varyanslarının homojenliğinde) ve Dunnett C (grup varyansları homojen olmadığında) Post Hoc testleri kullanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ( $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

Zamanı Yönetimi ölçeğinde sorulan sorulara verilen yanıtların likert ölçeğinde en yüksek puanı 5, en düşük puanı 1 olduğu dikkate alınarak puan aralığının  $5-1=4$  olduğu hesaplanmış ve kategorize düzeyleri için sekme aralığı  $4/5=0,80$  olarak bulunmuştur. Bu durumda ortalama puanlara ait kategoriler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1,00-1,80 = "Hiç"

1,81-2,60 = "Az"

2,61-3,40 = "Orta"

3,41-4,20 = "Çok"

4,21-5,00 = “Pek çok”

## BÖLÜM IV

### Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama aracının uygulanmasıyla elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın amacı ve alt amaçlarına ait bulgular sırası ile tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Her iki boyut ayrı ayrı betimleyici istatistikleriyle değerlendirilmiş, sonrasında da bu ifadelerle verilen cevaplar toplanarak 2 boyut için ayrı ayrı puanları elde edilmiştir. Demografik değişkenler ve bu toplam puanlarla analizler yapılmış ve karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir.

#### 4.1. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik görüşleri ile ilgili bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan ilkökuller yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarının hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 9: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlara Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları**

	Soru	$\bar{X}$	SS	Düzyey	Önemi Sırası
25	Yazışmalarınızı bekletmeden zamanında yapar mısınız?	4,23	0,73	Pek çok	1
20	Randevu ve görüşme saatlerine uyuyor musunuz?	4,23	0,74	Pek çok	2
26	Her şeyin yerli yerinde olduğu ve kolayca bulunabileceği bir dosyalama sistemine önem verir misiniz?	4,21	0,75	Pek çok	3
18	Bir işe başladıktan sonra işi bitirinceye kadar ısrar eder misiniz?	4,03	0,72	Çok	4
5	Yapılacak işleri önem derecesine göre sıralar mısınız?	3,98	0,77	Çok	5
27	Toplantılara katılmadan önce hazırlık yapar mısınız?	3,95	0,81	Çok	6
17	Astlarınızın size sorunlarını anlatabilmeleri için zaman ayırıyor musunuz?	3,92	0,71	Çok	7
28	Yönettiğiniz toplantılarda başlama ve bitiş saatlerine uyuluyor mu?	3,9	0,73	Çok	8
16	Yapılan işlerde mükemmellik arar mısınız?	3,9	0,78	Çok	9
2	Günlük işlerinizi belirli bir programa göre yapar mısınız?	3,78	0,72	Çok	10
29	Toplantılarınız verimli geçiyor mu?	3,71	0,71	Çok	11
1	İşlerinizi planlamak için zaman ayırır mısınız?	3,69	0,76	Çok	12
30	İşinizin kesilmesini önlemek için önlemler alır mısınız?	3,57	0,73	Çok	13
3	Bir gün sonrası için “yapılacaklar listesi” hazırlar mısınız?	3,40	0,92	Orta	14
7	İşlerinizi tamamlamak için fazla mesai yapar mısınız?	3,38	1,02	Orta	15
4	İşlerinizle ilgili bir yıllık ya da daha uzun süreli amaçlar belirler misiniz?	3,35	0,90	Orta	16
19	İşlerinizin yararı olmayacak görüşmelere “hayır” diyebiliyor musunuz?	3,3	0,96	Orta	17
9	Beklenmedik ya da acil durumlar için ek zaman ayırır mısınız?	3,27	0,88	Orta	18
22	Mesleğinizle ilgili kitap veya makaleleri okumaya zaman ayırır mısınız?	3,18	0,87	Orta	19
15	Astlarınıza yetki devrinde bulunur musunuz?	3,12	1,10	Orta	20
	<b>Ortalama</b>	<b>3,70</b>	<b>0,42</b>	<b>Çok</b>	

“Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlar” a ilişkin sorulan 20 sorudan en yüksek ortalamaya sahip zamanı etkin kullanma davranışları sırasıyla “Yazışmalarınızı

bekletmeden zamanında yapar mısınız? ( $\bar{X} = 4,23$ ; Pek çok)”, “Randevu ve görüşme saatlerine uyuyor musunuz? ( $\bar{X} = 4,23$ ; Pek çok)”, “Her şeyin yerli yerinde olduğu ve kolayca bulunabileceği bir dosyalama sistemine önem verir misiniz? ( $\bar{X} = 4,21$ ; Pek çok)” olduğu görülmektedir. “Zamanı Etkin Kullanma” alt boyutuna ait ortalamanın  $3,70 \pm 0,42$  “Çok” düzeyinde olduğu söylenebilir.

#### 4.2. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlara yönelik görüşleri ile ilgili bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi olan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 10: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlar İle İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları**

	Soru	$\bar{X}$	SS	Düzyey	Öncelik
12	Zamanınızın çok hızlı bir biçimde geçtiği duygusuna kapılır mısınız?	3,80	0,93	Çok	1
14	Özel ricalarla veya kendi isteğinizle başkalarının işlerini yapar mısınız?	3,01	0,93	Orta	2
13	Bir işten diğerine geçtiğiniz oluyor mu?	2,87	0,98	Orta	3
23	Günlük işler içerisinde boğulur musunuz?	2,75	0,95	Orta	4
8	Eve iş götürdüğünüz oluyor mu?	2,69	1,13	Orta	5
11	İşlerinizi son anda yetiştirme durumunu yaşıyor musunuz?	2,55	0,93	Az	6
31	Yapmanız gereken çok fazla şey olduğunu düşünüp paniğe kapıldığınız oluyor mu?	2,55	0,98	Az	7
6	Yapmanız gereken işleri ertelediğiniz olur mu?	2,47	0,75	Az	8
24	Masanızın üzerinde halen çalıştığınız konuyla ilişkisi olmayan şeyler bulunur mu?	2,39	0,98	Az	9
21	Telefonla işinize yaramayacak görüşmeler yapar mısınız?	2,18	0,94	Az	10
10	Yapmanız gereken işleri önemli olmayan bir nedenle erteler misiniz?	2,01	0,83	Az	11
	<b>Ortalama</b>	<b>2,66</b>	<b>0,57</b>	<b>Az</b>	

“Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlar” a ilişkin sorulan 11 sorudan en yüksek ortalamaya sahip zamanı etkin kullanmaya engel davranışlar sırasıyla “Zamanınızın çok hızlı bir biçimde geçtiği duygusuna kapılır mısınız? ( $\bar{X} = 3,80$ ; Çok)”, “Özel ricalarla veya kendi isteğinizle başkalarının işlerini yapar mısınız? ( $\bar{X} = 3,01$ ; Orta)”, “Bir işten diğerine geçtiğiniz oluyor mu? ( $\bar{X} = 2,87$ ; Orta)” olduğu görülmektedir. “Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlar” alt boyutuna ait ortalamanın  $2,66 \pm 0,57$  “Az” düzeyinde olduğu söylenebilir.

### 4.3. İlkokul yöneticilerinin “eğitim durumu, görev türü, hizmet yılı (kıdem)” değişkenlerine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlara yönelik bulgular

Araştırmanın üçüncü problemine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

#### 4.3.1. İlkokul yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarının “eğitim durumu” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 11’ de verilmiştir.

**Tablo 11: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Ön Lisans/ Lisans	191	73,59	8,13	-1,695	0,091
Lisansüstü	49	75,88	9,56		

Tablo 11’ e göre yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalamaları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

#### 4.3.2. İlkokul yöneticilerinin “görev türü” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarının “görev türü” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 12’ de verilmiştir.

**Tablo 12: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışların Okul Yöneticiliğindeki Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Okul Yöneticiliğindeki Görev	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Müdür	68	76,07	7,78	2,343	<b>0,020*</b>
Müdür Yardımcısı	172	73,26	8,62		

\* $p<0,05$

Tablo 12’ ye göre yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalamaları okul yöneticiliğindeki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Müdür görevindeki yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalaması ( $76,07\pm 7,78$ ) Müdür Yardımcısı görevindeki yöneticilerin puan ortalamasından ( $73,26\pm 8,62$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

#### 4.3.3. İlkokul yöneticilerinin “hizmet yılı (kıdem)” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarının “hizmet yılı (kıdem)” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 13’ de verilmiştir.

**Tablo 13: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışların Yöneticilikteki Hizmet Süresi (Kıdem) Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Yöneticilikteki Hizmet Süresi (Kıdem)	n	$\bar{X}$	SS	t	p
20 yıldan az	132	73,22	9,14	-1,693	0,092
20 yıl ve üzeri	108	75,07	7,50		

Tablo 13’ e göre yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalamaları Yöneticilikteki Hizmet Süresi (kıdem) değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

#### 4.4. İlkokul yöneticilerinin “eğitim durumu, görev türü, hizmet yılı (kıdem)” değişkenlerine göre zamanı etkin kullanmayı engelleyen davranışlara yönelik bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

##### 4.4.1. İlkokul yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarına yönelik bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının “eğitim durumu” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 14’ de verilmiştir.

**Tablo 14: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Üniversite	191	29,10	5,95	-0,747	0,456
Lisansüstü	49	29,85	7,47		

Tablo 14’ e göre yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalamaları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

##### 4.4.2. İlkokul yöneticilerinin “görev türü” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarına yönelik bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının “görev türü” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 15’ de verilmiştir.

**Tablo 15: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Okul Yöneticiliğindeki Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Okul Yöneticiliğindeki Görev	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Müdür	68	28,00	5,32	-1,961	0,051
Müdür Yardımcısı	172	29,76	6,58		

Tablo 15' e göre yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalamaları okul yöneticiliğindeki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

#### 4.4.3. İlkokul yöneticilerinin “hizmet yılı (kıdem)” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarına yönelik bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ilkökul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının “hizmet yılı (kıdem)” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 16' da verilmiştir.

**Tablo 16: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Yöneticilikteki Hizmet Süresi (Kıdem) Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Yöneticilikteki Hizmet Süresi (kıdem)	n	$\bar{X}$	SS	t	p
20 yıldan az	132	30,05	6,43	2,182	<b>0,030*</b>
20 yıl ve üzeri	108	28,28	7,50		

\* $p<0,05$

Tablo 16 'ya göre yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalamaları Yöneticilikteki Hizmet Süresi (kıdem) değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $t=2,182$ ;  $p<0,05$ ). 20 yıldan az hizmet süresine sahip yöneticilerin zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranış algısı 20 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilerin algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

#### 4.5. İlkokul yöneticilerinin “zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi olan ilkökul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarının “zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 17' de verilmiştir.

**Tablo 17: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışların Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farkın Kaynağı
Okumuyor	39	70,90	8,69			C>A
Bazen Okuyor	146	74,04	8,23	4,802	<b>0,009*</b>	
Okuyor	55	76,31	8,38			

\* $p<0,05$

Tablo 17' ye göre yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalamaları zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Post Hoc testi sonuçlarına göre zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuyan yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalaması ( $76,31\pm74,04$ ) zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okumayan yöneticilerin puan ortalamasından ( $70,90\pm8,69$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

#### 4.6. İlkokul yöneticilerinin “zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarına yönelik bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi olan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının “zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 18' de verilmiştir.

**Tablo 18: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farkın Kaynağı
Okumuyor	39	29,87	5,27			
Bazen Okuyor	146	29,02	6,48	0,315	0,730	
Okuyor	55	29,46	6,49			

Tablo 18' e göre yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalamaları zamanı etkin kullanma ile ilgili yayınları okuma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

#### 4.7. İlkokul yöneticilerinin “eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olma” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarına yönelik bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi olan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarının “eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olma” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışların Eğitim-Öğretim Görevleri için Yeterli Zamana Sahip Olma Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Eğitim-Öğretim Görevleri için Yeterli Zamana Sahip Olma	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Evet	197	74,05	8,58		
Hayır	43	74,06	8,07	-0,013	0,989



Tablo 19' a göre eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olan yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalamasının  $74,05 \pm 8,58$ ; kadrolu yöneticilerin puan ortalamasının  $74,06 \pm 8,07$  olduğu ancak puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $p > 0,05$ ) bulgusu elde edilmiştir. Yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışları eğitim-öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

#### 4.8. İlkokul yöneticilerinin “eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olma” değişkenine göre zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarına yönelik bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemi olan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının “eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olma” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 20' de verilmiştir.

**Tablo 20: Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Eğitim-Öğretim Görevleri için Yeterli Zamana Sahip Olma Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Eğitim-Öğretim Görevleri için Yeterli Zamana Sahip Olma	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Evet	197	28,57	6,03	-3,736	<b>0,000*</b>
Hayır	43	32,42	6,52		

\* $p < 0,05$

Tablo 20' ye göre yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalamaları eğitim öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Eğitim-öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olmayan yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalaması ( $32,42 \pm 6,52$ ) eğitim-öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olan yöneticilerin puan ortalamasından ( $28,57 \pm 6,03$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $p < 0,05$ ).

## BÖLÜM V

### Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde, istatistiksel yöntemlerle elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar ile önceki benzer çalışma bulgularının tartışması yapılmış; elde edilen sonuçlar çerçevesinde sunulan önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

İlkokul yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerini araştıran bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1- Araştırmaya katılan yöneticilerin zamanı etkin kullanmaya ilişkin görüşleri genel olarak “çok” düzeyinde; yazışmaları bekletmeden zamanında yapma, randevu ve görüşme saatlerine uyma, dosyalama sistemine önem verme davranışları ise “pek çok” düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak yöneticilerin -güçlü öğretimsel liderlik davranışları arasında sayılan- zamanı etkin kullanmaya özen gösterdikleri; üstlerin, mevzuatın ve denetçilerin özellikle önem verdikleri dosyalama sistemi, yazışma ve toplantı/görüşme saatlerine daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Aksoy (1993)’ un, Ankara ilinde genel lise müdürleri ile yaptığı çalışmada lise müdürlerinin en çok personelle ilgili işlere, en az da yazı işlerine zaman ayırdıkları, eğitim-öğretimle ilgili işlere personel işlerinden daha az zaman ayırdıkları görülmüştür. Silahtaroğlu (2004)’ nun akademisyenlerle yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanma davranışları “çok” düzeyinde bulunmuştur. En fazla önem verilen davranış olarak ise işe ve toplantılara zamanında gelme davranışı olduğu bulgusu elde edilmiştir. Demir (2003)’ in Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanmaya yönelik davranışlar puan ortalaması 3,69 (Orta düzeyde), Erdul (2005)’ un üniversite öğrencileri ile yaptığı çalışmada zaman planlaması ve zaman tutumları alt boyutlarından oluşan zamanı etkin kullanma davranışlarının puan ortalaması 3,11 (orta düzeyde), Gözel (2009)’ in Denizli ilinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin zaman planlaması hakkındaki görüşleri 3,04 (orta düzeyde); zaman tutumları hakkındaki görüşleri 2,98 (orta düzeyde) olduğu bulguları elde edilmiştir. Özdemir (2006), yedi işletme ile yaptığı çalışmada işletmelerdeki yöneticilerin kişisel zaman yönetimi, iş zamanı yönetimi, yönetsel zaman yönetimi ve örgütsel zaman yönetimi puan ortalamalarını orta düzeyde bulmuştur. Rodoplu (2001), Kocaeli ilinde büyük ölçekli kamu ve özel işletme yöneticileri ile yaptığı çalışmada yöneticilerin zamanı planlama, yetki devretme, karar verme, zamanı kontrol etme davranışlarının kamu ve özel yöneticilerinde orta düzeyde etkinlikte kullanıldığı bulgularını elde etmiştir. Türe (2013)’ nin Yeditepe üniversitesi fen ve sosyal bilimler bölümleri hazırlık sınıflarında okuyan öğrenciler ile yaptığı çalışmada zaman yönetimi davranışına ilişkin puanları “orta” düzeyinde bulunmuştur. Yeşil (2009)’ in hastane yöneticileri ile yaptığı çalışmada randevu ve görüşme saatlerine uyma, görüşmeleri öncelik sırasına göre düzenleme davranışlarının yüksek puan aldığı ve görüşme ve sosyal faaliyetler, toplantı ve düzenli çalışma, güne başlama ve günlük işler, eğitim ve araştırma, acil olağanüstü

durumlar, masa ve dosya düzeni davranışlarının “orta” düzeyde olduğu bulguları elde edilmiştir.

Bu çalışmamızda elde edilen bulguların, Aksoy (1993), Demir (2003), Erdul (2005), Gözel (2009), Özdemir (2006), Rodoplu (2001), Silahtaroglu (2004), Türe (2013) ve Yeşil, (2009)’ in bulguları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Akçay ve Başar (2004) tarafından ilköğretim yöneticileriyle yapılan çalışmada, en önemli görülen ve zaman ayrılan görevlerin, okul işletmesine dayalı görevler olduğu; bunu zaman ayrılma derecesi bakımından iş gören hizmetlerine yönelik görevler izlediği ve eğitim programlarına yönelik görevlerin ikinci planda kaldığı; bu görevlerin genellikle öğretmenlerin görev alanına giren işler olarak algılandığı bulgularını elde etmişlerdir. Diğer yandan, göreve ayrılan zamana göre görevlerin önemli görülme derecesi: “okulun para kaynaklarını arttırmak amacıyla çevre ile ilişki kurma” olduğu sonucu elde edilmiştir. Terzi (2007)’ nin İstanbul ili Gaziosmanpaşa, Fatih ve Şişli ilçelerinde ilköğretim okulu müdürleri ile yaptığı çalışma sonucunda okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman, alt boyutlarının tümünde “çok”, zaman yönetim engellerinden etkilenme düzeyleri genel olarak “orta” düzeyde çıkmıştır. Altun (2011), ilköğretim okulu müdürleri ile yaptığı çalışmada yöneticilerin yarısından biraz fazlasının zaman yönetimini başarılı olarak yaptıkları; araştırmaya katılan başarılı okul müdürlerinden yaklaşık sekizde biri zamanı yönetemedikleri, zamanını yönettiklerini düşünenlerin de aslında zaman yönetmede çok etkili olmadıkları, akşamları ve hafta sonlarını işi eve taşıdıkları bulgularını elde etmiştir. Devamında başarılı okul müdürlerinin zaman yönetimi için doğrudan ve dolaylı stratejiler kullandığı, zaman yönetimine ilişkin ilk beş stratejisinin planlama, iş bölümü, işleri zamanında yapmak, yetki devri ve öncelikleri belirlemek olduğu bulguları elde edilmiştir. Süsin (2012), ilköğretim okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanma davranışına ilişkin puanları “katılıyorum (çok)” düzeyinde bulunmuştur. Zamanı etkin kullanma davranışlarında en yüksek puana sırasıyla güne zamanı planlayarak başlama, yapılacak etkinliklerin programını yapma ve planladıklarını zaman içinde başarabileceğini düşünme olduğu bulguları elde edilmiştir. Ardiç (2010), özel bir bankanın Ankara şubelerindeki yöneticileri ile yaptığı çalışmada yöneticilerin büyük çoğunluğunun zaman yönetimi hakkında bilgi sahibi olduğu, kendisini zaman yönetiminde başarılı bulduğu, zamanın etkin kullanımının verimliliği arttırdığı bulgularını elde etmiştir. Sayan (2005), yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada yönetici hemşirelerin yetki devri, zaman yönetim teknikleri, planlama ve öncelikleri belirleme gibi zamanı etkin kullanma davranışlarının yüksek düzeyde olduğu bulgularını elde etmiştir. Türkmen (2005)’ nin Gençlik ve Spor Müdürlüğü merkez örgütünde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada yöneticilerin zamanı planlı-programlı kullanma, zaman kullanma denetimleri, toplantılara hazırlıklı katılma ve toplantıları verimli geçirme, yetki kullanımı ve devri davranışları “pek çok” düzeyinde bulunmuştur.

Bizim çalışmamızda elde edilen bulguların, Akçay ve Başar (2004), Terzi (2007), Altun (2011), Ardiç (2010), Sayan (2005), Süsin (2012), Türkmen (2005)’ nin bulgularından farklı olduğu görülmüştür. Farklılık, örneklem gruplarının farklılığından;

benzer örneklem gruplarında ise çalışma ortamındaki farklılıklardan kaynaklanıyor olabilir.

2- “Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlar” bulgularına göre yöneticilerin engelleyici davranışlarla nadiren karşılaştıkları; en fazla karşılaşılan engelleyici davranışların zaman yetersizliği algısı, özel ricaların çokluğu ve yapılacak işler arasında sürekli bir geçişgenliğin olduğu gözlemlenmiştir. Zamanı etkin kullanmaya engel durumların yöneticiler için çok fazla geçerliliği olmadığı, “az” düzeyinde olduğu söylenebilir.

Altınok (1994), Konya ili meslek liselerindeki yönetici ve öğretmenler ile yaptığı çalışmada, yöneticilerin zaman kaybına neden olan olumsuz tutumlarının başında, her türlü çalışmalarında planlamaya çok az yer vermeleri gelmektedir. Alkan (1999), Ankara ili Nallıhan ilçesi ilköğretim okulu müdürleri ile yaptığı çalışmada genel olarak ilköğretim okulu müdürlerinin mesai saatleri dışında da çalıştıkları, yönetsel etkinliklere ayrılan ortalama süreye göre; personel işleri, öğrenci işleri, eğitim-öğretim işleri, okul işletmeciliğinin ilk sıraları aldığı bulgularını elde etmiştir. Silahtaroglu (2004), Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde görev yapan akademik personel ile yaptığı çalışmada zamanı kullanmada çok etkili olmadıkları, bu nedenle işlerini yetiştiremedikleri dolayısıyla da mesai saatleri dışında da çalışmak zorunda kaldıkları ve çoğu akademisyenin işlerini bitirmek için okula erken gelmek veya geç çıkmak durumunda kaldığı bulgularını elde etmiştir. Zamanı etkin kullanmaya engel davranışları ise düşük düzeyde bulunmuştur. En önemli engelleyiciler ziyaretçiler ve derse girmek olduğu bulguları elde edilmiştir. Ardiç (2010), özel bir bankanın Ankara şubelerindeki yöneticileri ile yaptığı çalışmada yöneticilerin zaman yönetimindeki engelleri sıralamada belirgin bir önem sırası vermedikleri; stres, toplantı, iletişim eksikliği, oyalama, yetki devrinden kaçınma öncelik belirleyememe, telefon görüşmeleri yapma, ziyaretçiler, çalışma ortamı, plansızlık gibi engelleri neredeyse eşit oranda zaman yönetimi engelleri olarak gördükleri bulgusunu elde etmiştir. Demir (2003), Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada zamanı engelleyici davranışlar puan ortalamasını 2,49 (Az düzeyde) olarak bulmuştur. Rodoplu (2001), Kocaeli ilinde büyük ölçekli özel işletme yöneticileri ile yaptığı çalışmada erteleme, kesintiler, toplantılar ve stresin zamanı etkin kullanmada başlıca engelleyiciler olduğu bulgularını elde etmiştir.

Bu çalışmamızda elde edilen bulguların, Altınok (1994), Alkan (1999), Silahtaroglu (2004), Ardiç (2010), Demir (2003) ve Rodoplu (2001)’ nun bulguları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Aksoy (1993), Ankara ilinde genel lise müdürleri ile yaptığı çalışmada müdürlerin çoğunluğu (%60.5) "yetenekli elemen yokluğu" %50 si "birden fazla iş yüklenme", %47.4 ü "toplantıların gereksiz uzaması", %46.1 i "fiziksel ya da zihinsel yorgunluğu" birinci derecede engel olarak görmüşlerdir. İkinci derecede zamanı etkili kullanmayı engelleyen etken olarak "okunacak belgelerin çokluğu" görülürken; "günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı", "gürültü", "sekreter olmayışı", "günlük plan yapmama etkenlerinin engelleyici olmadığı görülmüştür. Terzi (2007), İstanbul ili

Gaziosmanpaşa, Fatih ve Şişli ilçelerinde ilköğretim okulu müdürleri ile yaptığı çalışma sonucunda okul müdürlerinin zaman yönetim engellerinden etkilenme düzeyleri genel olarak “orta” düzeyde çıkmıştır. Daştan (2012), Ankara ilinde özel ve kamu kurumlarında çalışan işgörenlerle yaptığı çalışmada kendisini işe gereğinden fazla adadığı, stresli olduğunda zamanı etkin kullanamadığı, kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmanın yaygın olmadığı, koordinasyon ve iletişim eksikliği olduğu, işleri başkasına devretmek yerine kendi başına yapma çabasının zaman kaybettiği durumların orta düzeyde olduğu bulgusunu elde etmiştir. Ayrıca zaman yönetimi engelleri genel puan ortalamasının orta düzeyde olduğu bulgusunu elde etmiştir. Erdul (2005), üniversite öğrencileri ile yaptığı çalışmada zaman harcattırıcılar olarak tanımladığı zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının puan ortalamasını 3,25 (orta düzeyde) olarak bulmuştur. Gözel (2009), tarafından Denizli ilinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin zaman harcattırıcılar hakkındaki görüşleri 3,33 (orta düzeyde) olduğu bulgusu elde edilmiştir. Sayan (2005), yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada yönetici hemşirelerin zaman tuzakları olarak tanımlanan zamanı etkin kullanmaya engelleyici davranışlarının yüksek düzeyde olduğu bulgularını elde etmiştir. Süsin (2012), ilköğretim okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanmaya engel davranışlara ilişkin puanları “fikrim yok (orta)” düzeyinde bulunmuştur. Zamanı etkin kullanmaya engel davranışlarda en olumsuz puana sırasıyla okul çalışanları arasında iletişim eksikliği olduğu, mesai çalışma zamanının çoğu plan dışı işlere harcanıyor, ziyaretçiler sebebi ile günlük çalışmaların aksaması davranışları olduğu bulguları elde edilmiştir. Kaykanacı (2003) Ankara ilinde resmi ilköğretim okullarında yaptığı çalışma sonunda önemli ve çok zaman alan işler binanın eğitime hazırlanması, yönetim işlerini planlama, derslerin amacına uygun olarak yürütülmesini sağlama, başarıyı değerlendirme, öğrenci kayıt kabul ve devam işleri, personele uygun çalışma ortamı hazırlama, iş bölümü yapma, büro işleri, okul-aile işbirliği, okulu çevreye tanıtmaya olduğu bulgularını elde etmiştir.

Bu çalışma bulguları ile Aksoy (1993), Terzi (2007), Daştan (2012), Gözel (2009), Erdul (2005), Sayan (2005), Süsin (2012), Kaykanacı (2003)’ nın çalışma bulguları farklılık göstermektedir. Yöneticilerin kurumları ve kurumlarındaki çalışanlarla iletişimi farklılığın nedeni olabilir.

3- Araştırma bulgularına göre zamanı etkin kullanma davranışı eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Bu çalışma bulguları ile benzerlik gösteren diğer çalışmalar incelendiğinde Süsin (2012)’ in ilköğretim okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada, Ardıç (2010)’ in özel bir bankanın Ankara şubelerindeki yöneticileri ile yaptığı çalışmada, Demir (2003)’ in Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada, Sayan (2005)’ in yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanma davranışlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiş olup, Türkmen (2005)’ in Gençlik ve Spor Müdürlüğü merkez örgütünde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada da yöneticilerin zaman yönetimi puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir.

Gözel (2009) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin zaman tutumları alt boyutundan oluşan zamanı etkin kullanma davranışlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak zaman planlaması alt boyutundan oluşan zamanı etkin kullanma davranışının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği; *ön lisans* mezunu öğretmenlerin zaman planlamasını lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha iyi yaptığı bulgusu elde edilmiştir. Yeşil (2009)' in hastane yöneticileri ile yaptığı çalışmada da randevu ve görüşme saatlerine uyma, görüşmeleri öncelik sırasına göre düzenleme davranışlarının yüksek puan aldığı ve görüşme ve sosyal faaliyetler, toplantı ve düzenli çalışma, güne başlama ve günlük işler, eğitim ve araştırma davranışlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği; acil olağanüstü durumlar, masa ve dosya düzeni puanlarının *lise* mezunu yöneticilerde daha yüksek olduğu bulguları elde edilmiştir.

4- Araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanma davranışları yöneticilik görevine göre farklılık göstermektedir. Araştırma bulgularına göre müdür görevindeki yöneticilerin müdür yardımcılara göre zamanı daha etkin kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Müdürlerin karar merciinde olmaları, aslında çoğu görevleri müdür yardımcılarının yapıyor olması bu sonucun çıkmasına sebep olmuş olabilir.

Yeşil (2009) hastane yöneticileri ile yaptığı çalışmada randevu ve görüşme saatlerine uyma, görüşmeleri öncelik sırasına göre düzenleme davranışlarının yüksek puan aldığı ve görüşme ve sosyal faaliyetler, toplantı ve düzenli çalışma, acil olağanüstü durumlar, masa ve dosya düzeni davranışlarının yönetim görevi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Bu çalışma bulguları ile Yeşil (2009)' un çalışma bulgusu benzerlik göstermektedir.

Demir (2003) ise Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanmaya yönelik davranışların kurumdaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir. Türkmen (2005)' nin Gençlik ve Spor Müdürlüğü merkez örgütünde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada yöneticilerin zaman yönetimi puanlarının yöneticilik pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Bu çalışma bulguları ile Demir (2003) ve Türkmen (2005)' nin çalışma bulgularının farklılık gösterdiği görülmektedir. Yöneticilerin farklı kurumlarda görev yapıyor olması farklılığın nedeni olarak gösterilebilir.

5- Araştırma bulgularına göre ilkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanma davranışları yöneticilikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yöneticilikteki hizmet süresi az veya çok olan yöneticilerin zamanı etkin kullanma davranışlarının farklı olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Bulduğumuz bulguyla benzer bulgular elde edilen çalışmalara bakarsak; Ardıç (2010), özel bir bankanın Ankara şubelerindeki yöneticileri ile yaptığı çalışmada yöneticilerin zamanı etkin kullanma davranışlarının yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği, Sayan (2005), yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada yönetici hemşirelerin yetki devri, zaman yönetim teknikleri, planlama ve öncelikleri belirleme alt boyutundan oluşan zamanı etkin kullanma davranışlarının yönetici olarak çalışma

süresine göre anlamlı farklılık göstermediği, Türkmen (2005), Gençlik ve Spor Müdürlüğü merkez örgütünde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada yöneticilerin zaman yönetimi puanlarının yöneticilikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir.

Ancak, Demir (2003)' in Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanmaya yönelik davranışların yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği; yöneticilik kıdemleri fazla olan yöneticilerin zamanı daha etkin kullandığı bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca Gözel (2009) tarafından ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin zaman tutumları alt boyutundan oluşan zamanı etkin kullanma davranışlarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak zaman planlaması alt boyutundan oluşan zamanı etkin kullanma davranışının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği; hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin zaman planlamasını hizmet süresi az olan öğretmenlere göre daha iyi yaptığı bulgusu elde edilmiştir. Süsin (2012)' nin ilköğretim okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada da zamanı etkin kullanma davranışlarının yöneticilikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği; yöneticilikteki hizmet süresi 16-20 yıl olan yöneticilerin zamanı etkin kullanımının yöneticilikteki hizmet süresi 1-5 yıl olan yöneticilere göre daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Bizim çalışma bulgularımız ile Demir (2003), Gözel (2009) ve Süsin (2012)' nin çalışma bulguları farklılık göstermektedir. Bu bulgular bizim de beklediğimiz, çıkmasını düşündüğümüz bulgulardır. Çünkü meslekte kıdem arttıkça deneyim de artmaktadır. Bizim çalışmamızdaki farklı bulguya anketi dolduran yöneticilerin düşüncelerini tam olarak yansıtmadıklarının neden olduğu düşünülmektedir.

6- İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya engel davranışlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Farklı öğrenim durumlarındaki fakat benzer zorluklarla karşılaşan yöneticiler için zamanı etkin kullanmaya engel davranışlar farklılık göstermemektedir.

Gözel (2009) tarafından Denizli ilinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmasında öğretmenlerin zaman harcattırıcılar olarak tanımladığı zamanı etkin kullanmaya ilişkin engel davranışların öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Benzer şekilde Demir (2003) Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada, Sayan (2005) yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada, Süsin (2012) ilköğretim okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanmaya engel davranışlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Bu çalışma bulguları ile Gözel (2009), Demir (2003), Sayan (2005) ve Süsin (2012)' nin çalışma bulguları benzerlik göstermektedir.

Terzi (2007), İstanbul ili Gaziosmanpaşa, Fatih ve Şişli ilçelerinde ilköğretim okulu müdürleri ile yaptığı çalışma sonucunda eğitim değişkenine göre zaman yönetimi engellerinden şikâyet düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışma bulguları ile Terzi (2007) çalışma bulguları farklılık göstermektedir.

7- İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya engel davranışlar hakkındaki görüşlerinin yöneticilik görevlerine göre farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Benzer olarak Demir (2003) de zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışların kurumdaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir.

8- Araştırma bulgularına göre ilköğretim yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya engel davranışlar hakkındaki görüşleri yöneticilikteki hizmet süresi daha az olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yöneticilikteki hizmet süresi daha az olan yöneticilerin daha çok olan yöneticilere göre zamanı etkin kullanmaya engel davranışlara ilişkin görüşlerinin farklı olduğu bulgusu elde edilmiştir. Hizmet süresi daha çok olan yöneticilerin yaş ve mesleki kıdem olarak daha tecrübeli oldukları ve bu nedenle hizmet süreleri daha az olan yöneticilere nazaran zaman tuzaklarına daha az yakalandıkları söylenebilir. Nitekim Fidan (2011)' in yaptığı çalışmada yöneticilerin kıdem ve tecrübelerinin artmasıyla zaman yönetimi konusunda daha duyarlı davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sayan (2005)' in yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada her ne kadar zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışların yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiş olsa da 1-5 yıl çalışan yönetici hemşirelerin zaman tuzaklarına daha çok yakalandıkları bulgusu tespit edilmiştir.

Yukarıda bulduğumuz bulgudan farklı olarak Süsin (2012), ilköğretim okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanmaya engel davranışlarının yöneticilikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir. Aynı şekilde Terzi (2007)' nin yaptığı çalışmada okul müdürlerinin yöneticilik kıdemleri değişkenine göre zaman yönetimi engellerinden şikâyet düzeyleri arasında ve Gözel (2009) tarafından ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin zaman harcattırıcılar olarak tanımladığı zamanı etkin kullanmaya ilişkin engel davranışların yöneticilikteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Sayan (2005)' nin yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada ve Demir (2003)'in Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışların yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir.

9- Araştırma bulgularına göre zamanı etkin kullanma davranışının zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Zamanı etkin kullanma ile ilgili yayınları okuyan yöneticilerin yayınları okumayan yöneticilere göre zamanı daha etkin kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aslında bu beklenen bir sonuçtur ve bu husustaki kavramı da desteklemektedir.

Gözel (2009)' in Denizli ilinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmasında öğretmenlerin zaman tutumları ve zaman planlaması alt boyutlarından oluşan zamanı etkin kullanma davranışlarının zamanı yönetimi yayınlarını okuma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği, yayınları okuyan öğretmenlerin zamanı etkin kullanma davranışlarına ilişkin puanlarının zaman yönetimi yayınlarını okumayan öğretmenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu



bulgusu elde edilmiş olup Süsin (2012)' in ilköğretim okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada da zamanı etkin kullanma davranışlarının zaman yönetimiyle ilgili yayınları okuma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği; zaman yönetimiyle ilgili yayınları okuyan yöneticilerin zamanı etkin kullanma puanlarının okumayanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Türkmen (2005)'nin Gençlik ve Spor Müdürlüğü merkez örgütünde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada yöneticilerin zaman yönetimi puanlarının zaman yönetimi alma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği; zaman yönetimi eğitimi alanların zaman yönetimi puanlarının zaman yönetimi eğitimi almayanlara göre daha yüksek olduğu bulguları elde edilmiştir. Bu çalışma bulguları ile Gözel (2009), Süsin (2012) ve Türkmen (2005)' nin çalışma bulguları benzerlik göstermektedir.

Sayan (2005)'nin yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada ise zamanı etkin kullanma davranışlarının zaman yönetimi ile ilgili seminer ve kurslara katılma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Farklı kurumlarda, farklı örneklem grupları ile çalışma yapılmış olması sonuçların farklılık göstermesine neden olarak gösterilebilir.

10- Araştırma bulgularına göre zamanı etkin kullanmaya engel davranışlara ilişkin görüşlerin zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Zamanı etkin kullanma ile ilgili yayınları okuyan ve okumayan yöneticilerin zamanı etkin kullanmaya engel davranışlara ilişkin görüşleri farklılık göstermemektedir.

Süsin (2012)' in ilköğretim okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanmaya engel davranışlarının zaman yönetimiyle ilgili yayınları okuma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiş olup bizim çalışma bulgularımız ile Süsin (2012) çalışma bulguları benzerlik göstermektedir

Gözel (2009) tarafından ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada ise öğretmenlerin zaman harcattırıcılar olarak tanımladığı zamanı etkin kullanma davranışına engel davranışlar hakkındaki görüşlerine ait puanların zaman yönetimi yayınlarını okuma davranışına göre anlamlı farklılık gösterdiği; yayınları her zaman ve bazen okuyan öğretmenlerin zamanı etkin kullanmaya engel davranışlara ilişkin puanlarının yayınları okumayan öğretmenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu bulgusu elde edilmiştir. Görüldüğü üzere bu çalışmanın bulguları ile Gözel (2009)' in çalışma bulguları farklılık göstermektedir. Gözel (2009) çalışmasının öğretmenler ile yapılmış olması farklılığın nedeni olarak gösterilebilir.

11- İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarının eğitim-öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamanı olup olmaması zamanı etkin kullanma davranışını etkilememektedir.

Sayan (2005) yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada yönetici hemşirelerin yetki devri, zaman yönetim teknikleri, planlama ve öncelikleri belirleme alt boyutundan oluşan zamanı etkin kullanma davranışlarının zamanın yeterli olma durumuna göre

anlamli farklilik göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Bu alışma bulguları ile Sayan (2005) alışma bulguları benzerlik göstermektedir.

Demir (2003) ise Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanmaya yönelik davranışların yeterli zamana sahip olma durumuna göre anlamli farklilik gösterdiği; yeterli zamanı olduğunu düşünen yöneticilerin zamanı daha etkin kullandığı bulgusunu elde etmiştir. Bu alışma bulguları ile Demir (2003)' in çalışma bulguları farklilik göstermektedir. Araştırma yapılan kurumların farklı olması sonuçlarının farklılığının sebebi olarak gösterilebilir.

12- İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya engel davranışlara ilişkin görüşlerin eğitim-ğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olma durumuna göre anlamli farklilik gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Eğitim-ğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olmayan yöneticilerin zamanı etkin kullanmaya engel davranışlar hakkındaki görüşleri eğitim-ğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olan yöneticilerin görüşlerinden daha olumsuzdur. Eğitim-ğretim görevlerini yerine getiremeyen yöneticiler zamanı etkin kullanma konusunda daha fazla engelleyici durumla karşılaştığı görüşünü belirtmiştir.

Demir (2003), Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışların yeterli zamana sahip olma durumuna göre anlamli farklilik gösterdiği; yeterli zamanı olmadığını düşünen yöneticilerin zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışları daha fazla puanladığı bulgusunu elde etmiştir. Sayan (2005), yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada yönetici hemşirelerin zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının zamanın yeterli olma durumuna göre anlamli farklilik göstermediği bulgusunu elde etmiştir.

Bu çalışmanın bulguları, Demir (2003) ve Sayan (2005)' nin çalışma bulguları ile farklilik göstermektedir. Demir (2003) alışmasının farklı kurumda; Sayan (2005) alışmasının farklı kurum ve farklı örneklem ile yapılmış olması nedeniyle bu çalışma bulguları ile farklilik gösterdiği söylenebilir.

## **5.2. neriler**

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

### **5.2.1. Yönetici ve Politika Geliştiricilere neriler**

- Okul mdrlrinin zamanı etkin kullandıkları sonucu dikkate alındığında zaman yönetimi konusundaki bu becerilerin diğer yöneticilerle (müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) paylaşılması okullarda yöneticilerin daha verimli olmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

- Zamanı etkin kullanmaya ilişkin yayınları okumanın zamanı etkin kullanma davranışını olumlu yönde geliştirdiği ortaya konmuştur. Eğitim-ğretim kurumlarındaki yöneticilerin ve potansiyel yönetici konumundaki öğretmenlerin zaman yönetimi

konusunda hizmet içi eğitimlere tabi tutulması ve zamanı etkin kullanma davranışını geliştirme amacıyla, ilgili süreli yayınlar oluşturulması önerilebilir.

- Yöneticilerin zamanı etkin kullanma sürecinde eğitim- öğretim faaliyetlerine zaman ayıramadıkları görülmüştür. Günümüzde birer öğretim lideri olması beklenen okul müdürlerinin diğer faaliyetlere yönelik iş yüklerinin azaltılması yönünde çalışmalar yapılması önerilebilir.

### **5.2.2. Araştırmacılara Öneriler**

- Müdür görevindeki yöneticilerin müdür yardımcılarına göre zamanı daha etkin kullandıkları bulgusunun nedenleri nitel çalışmalarla da desteklenerek daha ayrıntılı incelenebilir.

- Zamanı etkin kullanma davranışının zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma değişkenine göre farklılık göstermesi beklenen bir sonuç olmakla birlikte bu durumun tekrarlanan araştırmalar ile teyit edilebilir.

- İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya engel davranışlardan çok az etkilendikleri bulgusuna karşılık diğer eğitim kurumlarında da benzer durumun söz konusu olup olmadığının incelenmesinde yarar olduğu düşünülmektedir. Sadece eğitim- öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olunmadığı düşünüldüğünde eğitim-öğretim görevlerinin hangileri olduğunun da detaylandırılması uygun olabilir.

## Kaynaklar

- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Adair, J. (2010). *Etkili liderlik ve yönetim için 100 harika fikir*. (Çev. Serdar Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akatay, A. (2003). Örgütlerde zaman yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 282-300.
- Akatay, A. ve Yelkikalan, N. (2008). Zaman yönetimi ve yönetsel zamanın etkin kullanılması. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 15-24.
- Akatay, A. (2009). Zamanın etkin kullanılmasını sağlayan davranışlar ve yöntemler. M. Ş. Şimşek, A. Çelik, A. Soysal (Edit.), *Zaman yönetimi ve yönetsel zamanda etkinlik* (s. 107-180). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akbaba, S. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 491-507.
- Akça, O., Molbay, R., Aksoy, M., (2010). *Okumamanın sosyolojisi*. TÜBİTAK Sosyoloji Alanı Orta Öğretim Öğrencileri Arası Araştırma Projeleri Yarışması. [http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/26/14/967997/dosyalar/2012\\_12/10034347\\_14.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/26/14/967997/dosyalar/2012_12/10034347_14.pdf) adresinden 14.05.2013 tarihinde edinilmiştir.
- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10 (2), 170-197.
- Akgemci, T. (2001). Örgütlerde stres ve yönetimi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 301-309.
- Akgemci, T. (2009). Zaman kavramı ve kapsamı. M. Ş. Şimşek, A. Çelik, A. Soysal (Edit.), *Zaman yönetimi ve yönetsel zamanda etkinlik* (s. 2-23). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksoy, N. (1993). *Ankara ili genel lise müdürlerinin çalışma zamanlarını kullanma biçimleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aşık-Akşit, N. (2008). Yönetsel bir beceri olarak zaman yönetimi. *Anahtar Dergisi*, 18-20.
- Akyar, A. (2011). *Etkili yönetim ve yöneticilik-2*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Alay, S. (2000). *Relationship between time management and academic achievement of selected university students / Seçilmiş üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi ve akademik başarıları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Alay, S. ve Koçak, S. (2003). Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimleri ile akademik başarıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(3), 326-335.
- Alkan, A. (1999). *İlköğretim okul müdürlerinin çalışma zamanlarını değerlendirme biçimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allan, J. (1999). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede zaman yönetimi*. (Çev. Mehmet Zaman). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Altınok, V. (1994). *Eğitim kurumlarında zaman yönetiminin verimlilik üzerine etkisi (meslek liseleri üzerine bir deneme)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Altun, S. A. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 491-507.
- Ardıç, C. (2010). *Zaman yönetimi ve zaman yönetiminde dönüştürücü liderlerin davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atkinson, J. (1997). *Zamanı yönetme sanatı*. (Çev. Cem S. İslam). İstanbul: Nehir Yayınları.
- Balaban, J. (2000). Temel eğitimde öğretmenlerin stres kaynakları ve başa çıkma teknikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 1-8.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme: kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Bayındır, N. (2012). Dumlupınar üniversitesi sınıf öğretmeni adaylarının serbest zamanlarını değerlendirme biçimleri. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(32), 233-240.
- Bayramlı, Ü. Ü. (2009). *Zaman yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Britton, B. K. & Tesser A. (1991). Effects of time management practices on college grades. *Journal Of Educational Psychology*, 83(3), 405-410.
- Burt, C. D. B. & Forsyth, D. K. (2001). Relationships between supervisor behavior, family support and perceived time management ability. *New Zealand Journal of Psychology*, 30(1).
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Camkurt, M. Z. (2007). İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi* 20(6); 21(1), 80-106.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Conlow, R. (1999). *Yönetimde mükemmellik*. (Çev. Can İkizler). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Covey, R. S., Merrill, A. R., Merrill, R. R. (1998). *Önemli işlere öncelik* (Çev. O. Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Covey, R. S. (2003). *Etkili insanların 7 alışkanlığı* (Çev. Gönül Suveren, Osman Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çağlıyan, V. ve Göral, R. (2009). Zaman yönetimi becerileri: meslek yüksek okulu öğrencileri üzerine bir değerlendirme. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 11(17), 174-188.
- Çelik, A., Akatay A. (2009). Örgütlerde zaman yönetimi. M. Ş. Şimşek, A. Çelik, A. Soysal (Edit.), *Zaman yönetimi ve yönetsel zamanda etkinlik* (s. 27-104). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Daştan, S. (2012). *Organizasyonlarda zaman yönetiminin iş görenlerin performansına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dedik, T. (2008). *Tip 1 diyabetli adolesanların zaman yönetimi becerileri ve metabolik kontrol üzerine etkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, H. (2003). *Zaman yönetimi ve gençlik ve spor il müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (2003). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Drucker, P. F. (1994). *Etkin yöneticilik*. (Çev. Ahmet Özden, Nuray Tunalı). İstanbul: Eti Kitapları Yön Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2007). *Etkin yöneticinin seyir defteri*. (Çev. Zülfü Dicleli). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları.
- Ekundayo, H. T., & Kolawole, O. A. (2013). Time Management Skills and Administrative Effectiveness of Principals in Nigerian Secondary Schools. *Journal of Educational & Developmental Psychology*, 3(1), 133-139.
- Eldeklioğlu, J. (2008). Ergenlerin zaman yönetimi becerilerinin kaygı, yaş ve cinsiyet değişkenleri açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 7(3), 656-668.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erdem, R. ve Kaya, S. (1998). Zaman yönetimi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 7(2), 98-120.

- Eroğlu, F. ve Bayrak S. (1994). Örgüt faaliyetleri açısından zaman yönetimi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3-4), 255-270.
- Etkili Zaman Yönetimi. (t.y.). [http://www.pdgm.bilkent.edu.tr/etkili\\_zaman.html](http://www.pdgm.bilkent.edu.tr/etkili_zaman.html) adresinden 11.05.2013 tarihinde edinilmiştir.
- Fidan, Y. (2011). Özel sektör ve kamu yöneticilerinin zaman yönetimi davranışlarının karşılaştırılması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 47-74.
- Finger, J., Bamford, B. (2010). *Sınıf yönetimi stratejileri öğretmen kılavuzu*. (Çev. Edt. Turgut Karaköse). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gözel, E. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Grissom, J. A., Loeb, S., & Mitani, H. (2013). Principal time management skills: Explaining patterns in principals' time use and effectiveness. <http://cepa.stanford.edu/sites/default/files/time%20management.pdf> adresinden 12.05.2014 tarihinde edinilmiştir.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 202-211.
- Güçlü, N. (2001a). Zaman Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(1), 87-106.
- Güçlü, N. (2001b). Stres yönetimi. *GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Gürbüz, M. ve Aydın A. H. (2012). Zaman kavramı ve yönetimi. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 1-20.
- Gürel, E (2004). *Zaman Yönetimi*. <http://d.yimg.com/kq/groups/13615701/749244750/name/Zaman+Yonetimi.doc> adresinden 02.05.2013 tarihinde edinilmiştir.
- Gürsel, M. (2012a). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Konya: Fakülte Akademi Yayınları.
- Gürsel, M. (2012b). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hall, B. L., & Hursch, D. E. (1982). An evaluation of the effects of a time management training program on work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4), 73-96.
- Harvard Business Review dergisinden seçmeler. (2000). *Kriz yönetimi/Harvard Business Review*. (Çev. Salim Atay). İstanbul: MESS Yayınları.
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2006). *Zaman yönetimi*. (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: Optimist Yayınları.

- Halis, İ. (2003). Sınıf içi davranışlar. Ö. Üre (Edit.), *Sınıf Yönetimi* (s.155-182). Ankara: Mikro Yayıncılık.
- Hornig, E. L., Klasik, D. & Loeb, S. (2010). Principal's time use and school effectiveness. *American Journal of Education*, 116(4), 491-523.
- İslamoğlu, H. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İzmit: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İşcan, S. (2008). *Pamukkale üniversitesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin akademik başarıları üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Jandt, F. E. (2002). *Yönetim sorunlarına etkili çözümler*. (Çev. Levent Akın, Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Josephs, R. (1997). *Zaman yönetimi*. (Çev. Özlem Koşar). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Kalu, J. N. (2012). Time Resource Management for Effective School Administration. *Journal of Educational and Social Research*, 2(10).
- Karadağ, M. (t.y.). *İşletmelerde zaman ve toplantı yönetimi*. <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%C4%B1/%C4%B0%C5%9ELETMELERDE%20ZAMAN%20VE%20TOPLANTI%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf> adresinden 10.05.2013 tarihinde edinilmiştir.
- Karaoğlu, A. D. (2006). *Üst düzey yöneticilerin zaman yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karslı, M. D. (2008). Sınıfta öğrenme zamanının yönetimi. M. Şişman, S. Turan (Edit.), *Sınıf yönetimi* (s. 97-111). Ankara: Pegem Akademi.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 137-158.
- Kendine Güven. (t.y.). [http://www.bilgi.edu.tr/site\\_media/uploads/files/2011/05/16/brosur-kendine-guven.pdf](http://www.bilgi.edu.tr/site_media/uploads/files/2011/05/16/brosur-kendine-guven.pdf) adresinden 13.05.2013 tarihinde edinilmiştir.
- Kıdak, L. B. (2011). Hastane yöneticilerinin zaman yönetimi tutumlarının belirlenmesi: İzmir ili eğitim ve araştırma hastaneleri uygulaması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 159-172.
- Koçak, R., ve Eves, S. (2010). Okul yöneticilerinin iş doyumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 193-212.
- Köseoğlu, K. (2002). *Sınıfta zaman yönetimi*. Okul Deneyimi Projesi, Kıbrıs Doğu Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi. <http://www.odevsel.com/egitim/3017/dogu-akdeniz-universitesi.html> adresinden 22.05.2013 tarihinde edinilmiştir.
- Küçük, O. (2011). *Stratejik işletme bilgisi ve yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Lakein, A. (1997). *Zaman hayattır zamanı ve hayatınızı nasıl kontrol edersiniz?* (Çev.



- Selda Tezcan). İstanbul: Rota Yayınları.
- Livatyalı, H. Y. (2003). Türk Milli Eğitim Sisteminde Okul Müdürlerinin Seçilmesi ve Atanması. A. M. Sünbül (Edit.), *Eğitime Yeni Bakışlar-2* (s. 397-408). Ankara: Mikro Yayınları.
- Livatyalı, H. Y. (2005). Zaman Yönetimi ve Okul. M. Gürsel, H. Sarı, B. Dilmaç (Edit.), *Sınıf Yönetimi* (s. 255-273). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391.
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). College students' time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760-768.
- Mackenzie, A. (1995). *Başarı ve zaman:hedef avcısının stratejisi*. (Çev. Gürcan Banger) İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Mackenzie, R., A. (1987). *Zaman tuzağı*. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2000). Milli eğitim bakanlığı ilköğretim okulları müdürlüğü görev tanımı. *Tebliğler Dergisi*, (2508).
- Memiş, M. Ü. (2006). *İç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolü: Türkiye'deki büyük işletmeler üzerinde bir saha araştırması*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Milli Eğitim Temel Kanunu (1973). T.C. Resmi Gazete, 14574, 24 Haziran 1973.
- Mulligan, E. (2002). *Yaşam yönetimi/hayatınızı 7 günde değiştirin*. Çev. Fatma Can Akbaş). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Olson, J. (1999). *Atak yöneticinin organize olma rehberi*. (Çev. E. Sabri Yarmalı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Öksüz, E. (2009). Türk şiirinde zaman algısına dönük bir okuma denemesi. *Turkish Studies*, 4(8), 1913-1926.
- Öktem, M. K. (1993). Zaman yönetimi: örgütsel etkililiği artırmada zaman faktöründen yararlanılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1), 217-238.
- Özbey, N. (2007). *İlköğretim öğrencilerinin ders çalışma alışkanlıklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Özçelik, G. (2006). *Moda eğitimi veren kurumlarda etkili zaman yönetimini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özçelik, N., Gülsün, M., Özçelik, F. & Öztosun, M. (2012). Yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin iş stresi üzerine etkisi. *Anatolian Journal of Clinical Investigation*, 6(4), 231-238.

- Özdemir, A. (2006). *Farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma: Bursa ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özkılıç, R.ve Korkmaz N. H. (2004). Sosyal bilimler, fen bilimleri ve beden eğitimi spor öğretmenlerinin sınıfta zaman yönetimine ilişkin davranışları. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 281-293.
- Rodoplu, D. (2001). *Stratejik yönetim düzeyinde zaman yönetimi ve yetki devri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sayan, İ. (2005). *Yönetici hemşirelerde zaman yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z., Paşa, M. (2002). *Zaman yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Scoot, D. (1993). *Zamanı iyi değerlendirmek*. (Çev. Necati Ağırlioğlu). Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Scoot, M. (1997). *Zaman yönetimi*. (Çev. Aslı Çingil Çelik). İstanbul: Rota Yayın.
- Silahtaroglu, F. (2004). *Akademisyenlerde zaman yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Smith, J. (1998). *Daha iyi nasıl...zaman yönetimi*. (Çev. Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Smith, W. H. (2000). *Hayatı ve zamanı yönetmenin 10 doğal yasası*. (Çev. Adalet Çelbiş). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2012). Yöneticiler zamanı nasıl yönetiyor? Ankara'daki hastanelerde bir uygulama. *Journal of Business Research-Turk/ İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 126-140.
- Süsin, M. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Şahin, B. (2007). *Okul yöneticilerinin günlük mesailerinde yaptıkları işlere genel bir bakış*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Şimşek, Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Adım Ofset & Matbaacılık.
- Taner, B. (2005). Zaman yönetimi. *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 6(23), 67-71.
- Taş, S. (2010). Yenilikçi bir eğitim anlayışı: zilsiz okul. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 207-226.
- Tengilimoğlu, D., Altınöz, M., Başpınar, N. Ö, Erdönmez, C., Tutar, H. (Edt.). (2011). *Zaman yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Terzi, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Terzi, A. R. (2002). Sınıf yönetimi açısından etkili öğretmen davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Thompson, B. (2010). *Yeni yöneticinin el kitabı*. (Çev. Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tortop, N., İsbir, E., G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, A. (2007). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H. (2012). Bürolarda zaman yönetimi. D. Tengilimoğlu (Edit.), *Büro yönetimi* (s. 203-233). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Türe, G. (2013). *Hazırlık okulu öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile stres yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin araştırılması: Yeditepe Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkmen, M. (2005). *Gençlik ve spor müdürlüğü merkez örgütünde zaman yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uluçınar, A. (1996). *Globalleşen dünyanın süper yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Yavuz, M. (2002). Eğitim kurumlarında zaman yönetimi. A. M. Sünbül (Edit.), *Eğitime Yeni Bakışlar-1* (s. 323-341). Ankara: Mikro Basın Yayın Dağıtım.
- Yavuz, M. ve Sünbül, M. (2002). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinde iş doyumunu, denetim odağı ve demografik faktörlerin zaman yönetimiyle ilişkisi. <http://tef.selcuk.edu.tr/salan/sunbul/f/f10.pdf> adresinden 04.05.2013 tarihinde edinilmiştir.
- Yeşil, F. (2009). *Hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin görüşlerini nincelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. ve Aslan S. (2002). Örgütsel zaman yönetimi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.
- Yörük, S. ve Akdağ, G. A. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 3 (1), 66-92.
- [www.isletmeportali.com/konular/yonetim-ve-organizasyon/zamanin-yonetimle-iliskisi-yonetimin-zaman-boyutu.html](http://www.isletmeportali.com/konular/yonetim-ve-organizasyon/zamanin-yonetimle-iliskisi-yonetimin-zaman-boyutu.html). 04.01.2014 tarihinde erişilmiştir.

## Ekler

### 1. Konya İl MEM araştırma izni



T.C.  
KONYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 83688308/605.99/105342

Konu: Araştırma İzni

08/01/2014

MEVLANA ÜNİVERSİTESİNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi : 23/12/2013 tarihli ve 80769840/081 sayılı yazı

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans programı öğrencisi İbrahim ŞAHİN'in "İlkokul Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın, Müdürlüğümüze bağlı ilkokul yöneticilerine uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak olup sonucun CD ortamında iki nüsha olarak gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini arz ederim.

Mukadder GÜRSOY  
İl Millî Eğitim Müdürü

EK:

Anket Formu(3 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza ile Ayrıdır.  
09 OCAK 2014

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fdbe-8f92-3d75-906e-5e24 kodu ile yapılabilir.

Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. 42040 Meram/KONYA  
Tel : 0332 353 30 50 Faks : 0332 351 59 40  
Web : <http://konya.meb.gov.tr>  
E-Posta : [konyamem@meb.gov.tr](mailto:konyamem@meb.gov.tr)

Strateji Geliştirme:  
Bilgi:F.GÖRES  
Tel : 0332 353 30 50 /1319  
[istatistik42@meb.gov.tr](mailto:istatistik42@meb.gov.tr)

## 2. Ölçek

### **Sayın Yöneticim,**

Bu anket formu, eğitimin temel öğelerinden biri olan siz değerli okul yöneticilerimizin zaman yönetimi konusundaki tutum ve davranışları ile zaman yönetimini etkileyen faktörleri incelemek amacı ile hazırlanmıştır. Anket sonuçları sadece Yüksek Lisans Tezinde bilimsel bir amaç için kullanılacaktır. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanız gerekmemektedir. Sadece maddelerle ilgili görüşlerinizi işaretlemeniz yeterlidir.

Çalışmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkür eder saygılar sunarım.

İsrafil ŞAHİN  
Akıncılar Mah. Ahmet Haşhaş İO Müdür Yardımcısı

## **KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

### **BİRİNCİ BÖLÜM:**

#### 1. Eğitim durumunuz:

Ön lisans ( )                      Lisans ( )                      Yüksek lisans ( )                      Doktora ( )

#### 2. Okul yöneticiliğindeki göreviniz:

Müdür ( )                      Müdür Baş Yardımcısı ( )                      Müdür Yardımcısı ( )

#### 3. Kıdeminiz (Hizmet yılınız):

0-10 yıl ( )                      10-20 yıl ( )                      20 yıl ve üzeri ( )

#### 4. Zamanı iyi değerlendirme ile ilgili yayın:

Okuyorum ( )                      Bazen okuyorum ( )                      Okumuyorum ( )

#### 5. Okulunuzda eğitim-öğretimle ilgili görevlerinizi yerine getirmek için yeterli zamana sahip misiniz?

Evet ( )                      Hayır ( )

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN ÇALIŞMA ZAMANLARINI ETKİLİ KULLANMAYA YÖNELİK UYGULAMALARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Sıra No	UYGULAMALAR	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek Çok
1	İşlerinizi planlamak için zaman ayırır mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
2	Günlük işlerinizi belirli bir programa göre yapar mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
3	Bir gün sonrası için “yapılacaklar listesi” hazırlar mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
4	İşlerinizle ilgili bir yıllık ya da daha uzun süreli amaçlar belirler misiniz?	( )	( )	( )	( )	( )
5	Yapılacak işleri önem derecesine göre sıralar mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
6	Yapmanız gereken işleri ertelediğiniz olur mu?	( )	( )	( )	( )	( )
7	İşlerinizi tamamlamak için fazla mesai yapar mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
8	Eve iş götürdüğünüz oluyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
9	Beklenmedik ya da acil durumlar için ek zaman ayırır mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
10	Yapmanız gereken işleri önemli olmayan bir nedenle erteler misiniz?	( )	( )	( )	( )	( )
11	İşlerinizi son anda yetiştirme durumunu yaşıyor musunuz?	( )	( )	( )	( )	( )
12	Zamanınızın çok hızlı bir biçimde geçtiği duygusuna kapılır mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
13	Bir işten diğerine geçtiğiniz oluyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
14	Özel ricalarla veya kendi isteğinizle başkalarının işlerini yapar mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
15	Astlarınıza yetki devrinde bulunur musunuz?	( )	( )	( )	( )	( )
16	Yapılan işlerde mükemmellik arar mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )

17	Astlarınızın size sorunlarını anlatabilmeleri için zaman ayırıyor musunuz?	( )	( )	( )	( )	( )
18	Bir işe başladıktan sonra işi bitirinceye kadar ısrar eder misiniz?	( )	( )	( )	( )	( )
19	İşlerinize yararı olmayacak görüşmelere “hayır” diyebiliyor musunuz?	( )	( )	( )	( )	( )
20	Randevu ve görüşme saatlerine uyuyor musunuz?	( )	( )	( )	( )	( )
21	Telefonla işinize yaramayacak görüşmeler yapar mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
22	Mesleğinizle ilgili kitap veya makaleleri okumaya zaman ayırır mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
23	Günlük işler içerisinde boğulur musunuz?	( )	( )	( )	( )	( )
24	Masanızın üzerinde halen çalıştığınız konuyla ilişkisi olmayan şeyler bulunur mu?	( )	( )	( )	( )	( )
25	Yazışmalarınızı bekletmeden zamanında yapar mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
26	Her şeyin yerli yerinde olduğu ve kolayca bulunabileceği bir dosyalama sistemine önem verir misiz?	( )	( )	( )	( )	( )
27	Toplantılara katılmadan önce hazırlık yapar mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
28	Yönettiğiniz toplantılarda başlama ve bitiş saatlerine uyuluyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
29	Toplantılarınız verimli geçiyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )
30	İşinizin kesilmesini önlemek için önlemler alır mısınız?	( )	( )	( )	( )	( )
31	Yapmanız gereken çok fazla şey olduğunu düşünüp paniğe kapıldığınız oluyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )

3. Konya ili Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okul yönetici sayıları



T.C.  
KONYA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 83688308/42/580373  
Konu: Yönetici Sayıları

10/02/2014

Sayın : İsrafil ŞAHİN  
Akıncılar Mah. Ahmet Haşhaş İlkokulu  
Sözer Sok. No: 8 Selçuklu/KONYA

İlgi : 10.02.2014 tarihli ve 573636 sayılı dilekçeniz.

Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapan yöneticilere ilişkin liste ekte gönderilmiştir.  
Bilgilerinize rica ederim.

Dündar POLATCAN  
Şube Müdürü

EK:  
Liste (3 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır.

11 ŞUB 2014

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4a97-fa5b-3e53-9e29-78ac kodu ile yapılabilir.

Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. No: 14 42040 Meram/KONYA  
Elektronik Ağ: <http://konya.meb.gov.tr>  
e-posta: [istatistik42@meb.gov.tr](mailto:istatistik42@meb.gov.tr)

Ayrıntılı bilgi için : Abdurrahman KAYNAK - Şef  
Tel : (0 332) 353 30 50  
Faks : (0 332) 351 59 40



İLÇE	KURUM	Müdür	Müdür Baş Yardımcısı	Müdür Yardımcısı	Genel Toplam
KARATAY	Akçesme İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Akif Paşa İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Aliye-Hüseyin Tekbaş İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Aynur Kasabalı İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Ayşe Hüseyin Özkan İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Birol Polat İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Büyük Sinan Mehmet Fatma Dalan İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Celal Akın İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Cengiz Topel İlkokulu	1	1	3	5
KARATAY	Çatalhüyük Münise Lütfi Onat İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Doktor Sedat Yüksel İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Feritpaşa İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Göçü İlkokulu			1	1
KARATAY	Hacı Yusuf Mescit Ahmet Haşhaş İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Haciveyiszade Mahallesi Ahmet Haşhaş İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Halil Bahçeci İlkokulu			3	3
KARATAY	İbrahim Sulhiye Kamanlı İlkokulu	1		1	2
KARATAY	İsmet Paşa İlkokulu	1		1	2
KARATAY	İsmil Atatürk İlkokulu	2		1	3
KARATAY	İsmil Fatih İlkokulu	1		1	2
KARATAY	İstiklal İlkokulu	1		2	3
KARATAY	İzzet Bezirci İlkokulu	1		1	2
KARATAY	İzzetbey İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Karaaslan Cumhuriyet İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Karakaya Mehmet Öner Eskiil İlkokulu	1			1
KARATAY	Karatay Kocatepe İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Karkent İlkokulu	2		2	4
KARATAY	Kızören İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Koyunoğlu İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Kuvayi Milliye İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Mahide Koşukçu İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Mehmetçik İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Mustafa Aydın İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Müslüme-Ali Yaman İlkokulu	1		3	4
KARATAY	Nakipoğlu İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Nermin Agah Erdinç Topak İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Ovakavağı İlkokulu			1	1
KARATAY	Saraçoğlu Ahmet Haşhaş İlkokulu	1			1
KARATAY	Saraçoğlu Toki Mustafa Çetin İlkokulu			1	1
KARATAY	Şekibe Aksoy İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Vali Kemal Katıtaş İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Yağlıbayat İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Yavuz Selim İlkokulu	1		2	3
KARATAY	Yenikent İlkokulu	1			1
KARATAY	Yusuf İzzettin Horasanlı İlkokulu	1		1	2
KARATAY	Zeliha Seymen İlkokulu	1		1	2
	Toplam KARATAY	44	1	64	109
MERAM	(Kavak) Mustafa Bağrıaçık İlkokulu	1		1	2
MERAM	24 Kasım İlkokulu	2		3	5
MERAM	Abdussamet Fazilet Kuzucu İlkokulu	1		1	3
MERAM	Ahmet Naci Gücüyener İlkokulu	1		1	2
MERAM	Alakova İlkokulu			1	1
MERAM	Ali İhsan Dayıoğlu İlkokulu	1		1	2
MERAM	Ali Taşoluk İlkokulu	1		2	3

İLÇE	KURUM	Müdür	Müdür Baş Yardımcısı	Müdür Yardımcısı	Genel Toplam
MERAM	Atatürk İlkokulu	1		2	3
MERAM	Aybahçe Mah. Ahmet Haşhaş İlkokulu	1			2
MERAM	Aybahçe Toki Şehit Süleyman Ballan İlkokulu	1		2	3
MERAM	Ayşe Sönmez İlkokulu	1		1	2
MERAM	Cemal Bardakçı İlkokulu	1		1	2
MERAM	Cumhuriyet İlkokulu	1		2	3
MERAM	Çomaklı Talip Kahraman İlkokulu	1		1	2
MERAM	Dr. Teoman Bilge İlkokulu			2	2
MERAM	Faik Altıoklar İlkokulu	1		1	2
MERAM	Fatih Sultan Mehmet İlkokulu	1		3	4
MERAM	Güneydere İlkokulu	1			1
MERAM	Hanefi Aytekin İlkokulu	1		1	2
MERAM	İbrahim Hakkı Konyalı İlkokulu	1		2	3
MERAM	İhsan Özkaşıkçı İlkokulu	1		1	2
MERAM	Karadığın Yeniaylar İlkokulu	1			1
MERAM	Karahüyük Mah. Ahmet Haşhaş İlkokulu	1		1	2
MERAM	Kaşınhanı Cumhuriyet İlkokulu			1	1
MERAM	Kemal Hatipoğlu İlkokulu	1		2	3
MERAM	Mehmet Hasan Sert İlkokulu	1		2	3
MERAM	Mehmet Şükriye Sert İlkokulu	1		2	3
MERAM	Meram Ali Yaman İlkokulu	1		1	2
MERAM	Meram Beybes Şehit Öğretmen Hüseyin Yavuz İlkokulu			1	1
MERAM	Meram Çayırbağı Tahsin-Özlem-Bengisu Emiroğlu İlkokulu			1	1
MERAM	Meram Dere Cumhuriyet İlkokulu	1		1	2
MERAM	Meram Dere Zafer İlkokulu	1		1	2
MERAM	Meram Gödene Toki Şehit Yunus Berber İlkokulu	1		2	3
MERAM	Meram Hasanköy İlkokulu	1			1
MERAM	Meram Kaşınhanı Atatürk İlkokulu	1		1	2
MERAM	Meram Kozağaç Konya Esnaf Sanatkarlar Odaları Birliği İlkokulu			1	1
MERAM	Meram Lalebahçe Mehmet Fevzi ve Atiye Atçeken İlkokulu	1		1	3
MERAM	Meram Mehmet ve İbrahim Çelik İlkokulu	1		1	2
MERAM	Meram Mehmet-Kadir Özgüzar İlkokulu			1	1
MERAM	Meram Mithatpaşa İlkokulu	1		2	3
MERAM	Meram Niyaz Usta İlkokulu	1	1	5	7
MERAM	Meram Orgeneral Cemal Tural İlkokulu	1		1	2
MERAM	Meram Özcan-Saliha Çalikuşu İlkokulu	1		1	2
MERAM	Meram Şeyh Şamil İlkokulu	1		1	2
MERAM	Meram Turan Bilge İlkokulu	1		1	2
MERAM	Sağlık İlkokulu	1			1
MERAM	Sefaköy İlkokulu	1		1	2
MERAM	Selçuk İlkokulu	1		2	3
MERAM	Şehit Ahmet Senih Durum İlkokulu			1	1
MERAM	Şükrü Doruk İlkokulu	1		1	2
MERAM	Telafer İlkokulu			1	1
MERAM	Üresinler İlkokulu	1		1	3
MERAM	Yunus Emre İlkokulu	1		2	3
	Toplam MERAM	45	1	69	119
SELÇUKLU	Ahmet Acar İlkokul	1		2	3
SELÇUKLU	Ahmet Perihan Demirok İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Akıncılar Mah.Ahmet Haşhaş İlkokulu	1	1	3	5
SELÇUKLU	Akşemseddin İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Alaeddin İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Ayşe Tümer İlkokulu	1	1	3	5
SELÇUKLU	Barbaros İlkokulu	1		3	4



İLÇE	KURUM	Müdür	Müdür Baş Yardımcısı	Müdür Yardımcısı	Genel Toplam
SELÇUKLU	Başarakavak İlkokulu			1	1
SELÇUKLU	Cemile Erkunt İlkokulu	1	1	2	4
SELÇUKLU	Dikilitaş Sahip Ata İlkokulu	1		1	2
SELÇUKLU	Dr. Mustafa Öten İlkokulu	2		3	5
SELÇUKLU	Dumlupınar Mh.Ahmet Haşhaş İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Eşrefoğlu İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Hakim Ömer Onsun İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Hocacıhan Hüseyin Yıldız İlkokulu	1			1
SELÇUKLU	İbrahim Yapıcı İlkokulu	1	1	3	5
SELÇUKLU	İhsaniye İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	İMKB İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Kanuni Sultan Süleyman İlkokulu	1	1	3	5
SELÇUKLU	Kemal Rızvanoğlu İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Mimar Sinan İlkokulu	1	1	3	5
SELÇUKLU	Mustafa Fevzi Serin İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Mustafa Karacıgan İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Mustafa Necati İlkokulu	1		5	6
SELÇUKLU	Nesrin ve Ayşegül Kardeşler İlkokulu	1		1	2
SELÇUKLU	Oğuz Kağan İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Osmangazi İlkokulu	1		3	4
SELÇUKLU	Ova Un İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Öğretmen Fethiye Onsun İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Özel İdare 100. Yıl İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Piri Reis İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Selçuklu Belediyesi İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Selçuklu Nurcan Akpınar İlkokulu	1		1	2
SELÇUKLU	Selçuklu Şehit Osman Demir İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Sıraç Aydıntaşbaş İlkokulu	1		2	3
SELÇUKLU	Sızma Alparslan İlkokulu			1	1
SELÇUKLU	Sille İlkokulu	1		1	2
SELÇUKLU	Şerife Akkanat İlkokulu	1	1	2	4
SELÇUKLU	Şükriye Onsun İlkokulu	1	1	4	6
SELÇUKLU	Tepekent İlkokulu			1	1
SELÇUKLU	TOKİ İlkokulu	1	1	3	5
SELÇUKLU	Yazır Şehit Osman Küçükdillan İlkokulu	1	1	3	5
SELÇUKLU	Zeki Altındağ İlkokulu	1		3	4
SELÇUKLU	Zeliha ve Lütü Kulluk İlkokulu	1	1	3	5
Toplam SELÇUKLU		42	11	96	149
Genel Toplam		131	13	229	377

## Özgeçmiş

### Genel Bilgi

Adres: Akıncılar Mah. Ahmet Haşhaş İlkokulu Selçuklu / Konya

Tel: 532 4048445

E-mail: isahin77@yahoo.com

### Eğitim ile İlgili Bilgiler

Lisans : 1996-2000 Balıkesir Üniversitesi, Necatibey Eğitim Fakültesi, Kimya Eğitimi Bölümü

Lise : 1991-1995, Yavuz Selim Anadolu Öğretmen Lisesi, Erzurum

### İş Deneyimi

2000 – 2011, Sınıf Öğretmeni, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Hakkâri, Konya.

2011 – 2014, Müdür Yardımcısı, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Konya.

### Konuşulan Diller, İngilizce

**Bilişim Teknolojilerine dair beceriler,** Microsoft Office Programları

### İlgi Alanları,

Eğitim Yönetimi, Askeri havacılık fotoğrafçılığı ve Filo peç koleksiyonerliği