

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNDE ZAMAN YÖNETİMİ

İsmail Mustafa UYDURAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Şükran KILBAŞ**

İSTANBUL, Kasım 2014

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNDE ZAMAN YÖNETİMİ

**İsmail Mustafa UYDURAN
(122001723)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Şükran KILBAŞ**

İSTANBUL, Kasım 2014

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNDE ZAMAN YÖNETİMİ

**İsmail Mustafa UYDURAN
(122001723)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih : .../.../2014
Tezin Savunulduğu Tarih : 13/11/2014

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Şükran KILBAŞ _____

Diğer Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. İskender ÖZGÜR _____

Öğr. Gör. Dr. Mükerrrem TAŞ _____

İSTANBUL, Kasım 2014

ÖNSÖZ

Zaman, kuşkusuz her birey için son derece önemli bir kaynak fakat yöneticilerinin zamanı diğerlerinden daha çok ön plana çıkmaktadır. Örgütün idare eden, eşgüdüm sağlayan yöneticiler diğer çalışanların zamanlarını da etkilediği gibi kendi zamanlarını da optimum verimlilikte kullanmaları önem kazanmaktadır. Araştırmamızda zamanın değerini bir kez daha vurgulamaya çalıştık. Bu nedenle önce herkesin bildiği zamanı tekrar tanımladık daha sonra her türden bireyin karşılaşabileceği belli başlı zaman kaybettiren unsurları açıkladık. Zaman yönetimine ilişkin öne sürülen bazı kuramlardan sonra yönetim süreçlerinde zaman faktörünün önemi dile getirildi. Son olarak bireylerin ve yöneticilerin zamanı daha etkin kullanmak için yapabileceği bazı teknikler belirtildi. Zaman ve kültür arasındaki ilişki incelendikten sonra boş zaman kavramına ve etkinliklerine değinildi.

Bu tezin yazılmasında bana yol gösteren ve destekleyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Şükran KILBAŞ'a, tezin düzeltilmesinde ve geliştirilmesinde katkılarını ve yardımlarını gördüğüm değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr İskender ÖZGÜR'e ve Öğr. Gör. Dr. Mükerrrem TAŞ'a, her zaman görüş alışverişinde olduğum meslektaşlarıma ve araştırmama büyük katkılar veren sayısız okul yöneticisine ve aileme teşekkür ederim.

Kasım, 2014

İsmail Mustafa UYDURAN

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR.....	VIII
ŞEKİL LİSTESİ.....	IX
TABLO LİSTESİ	X
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
1.1. AMAÇ	1
1.2. ÖNEM	1
1.3. PROBLEM DURUMU	2
1.4. SAYILTILAR.....	3
1.5. SINIRLILIKLAR.....	3
BÖLÜM 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1. ZAMAN VE ZAMAN YÖNETİMİ	4
2.1.1. Zaman.....	4
2.1.2. Zaman Yönetimi.....	5
2.1.3. Zaman Türleri	7
2.1.3.1. Gerçek Zaman	8
2.1.3.2. Psikolojik Zaman	8
2.1.3.3. Biyolojik Zaman	9
2.1.3.4. Kişisel Zaman	10
2.1.3.5. Yönetmel Zaman	10
2.2. ZAMAN TUZAKLARI.....	10
2.2.1. Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları.....	11
2.2.1.1. Önceliklerin Belirsizliği.....	11
2.2.1.2. Hayır Diyememek.....	13
2.2.1.3. Stres.....	14

2.2.1.4. Olumsuz Kişisel Tutum	14
2.2.1.5. Acelecilik	15
2.2.1.6. Kararsızlık	16
2.2.1.7. Güç Olandan Kaçınmak	17
2.2.1.8. Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak	17
2.2.1.9. Hafife Alma Ve Önyargılar	17
2.2.1.10. Kendine Aşırı Güven/Güvensizlik	18
2.2.1.11. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği	18
2.2.1.12. Öz Disiplin Yokluğu	19
2.2.1.13. Düzensizlik	20
2.2.1.14. Gereğinden Fazla Kendini İşe Adamak	20
2.2.1.15. Evrak Düşkünlüğü	21
2.2.1.16. Erteleme Ve Oyalama	21
2.2.1.17. Mükemmeliyetçilik	22
2.2.1.18. Dağınık Büro Ve Masa	22
2.2.2. İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları	23
2.2.2.1. Yetersiz Sekretarya Hizmetleri	23
2.2.2.2. Toplantılar	23
2.2.2.3. Ziyaretçiler	24
2.2.2.4. Sık Ve Uzun Telefon Görüşmeleri	24
2.2.2.5. Örgütsel Belirsizlik Ve Kriz Durumları	25
2.2.2.6. Rutin Ve Gereksiz İşler	25
2.2.3. Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	26
2.2.3.1. Yetersiz İletişim	26
2.2.3.2. Açık Kapı Politikası	27
2.2.3.3. Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği	27
2.2.3.4. Koordinasyon Eksikliği	28
2.2.3.5. Aşırı Veya Yetersiz Yönetim	28
2.2.3.6. Yetki Devrinden Kaçınma	28
2.2.3.7. Yetersiz Planlama	29
2.2.3.8. Yetersiz Personel	29
2.2.3.9. Görev Ve İş Tanımlarının Yapılmaması	30
2.2.4. Örgütsel Yapı Ve Politikalardan Kaynaklanan Zaman Tuzakları	30
2.2.4.1. Merkezi Ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı	30
2.2.4.2. Büropatoloji Ve Kırtasiyecilik	31
2.2.4.3. Sağlıksız Çalışma Ortamı	31
2.2.4.4. Örgüt Politikasındaki Yetersizlikler	32
2.3. ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	32
2.3.1. Kendini Toparla	33
2.3.2. Savaşçı Yaklaşım	34
2.3.3. Hedef Yaklaşımı	35
2.3.4. ABC Yaklaşımı	35
2.3.5. Sihirli Araç Yaklaşım	36
2.3.6. Zaman Yönetimi 101 Yaklaşımı	37
2.3.7. Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı	37
2.3.8. İyileştirme Yaklaşımı	38

2.4. YÖNETİM SÜREÇLERİ VE ZAMAN	39
2.4.1. Karar Verme Ve Zaman	39
2.4.2. Planlama Ve Zaman	41
2.4.3. Örgütlenme Ve Zaman.....	44
2.4.4. Yöneltilme Ve Zaman.....	45
2.4.5. Koordinasyon Ve Zaman	46
2.4.6. Denetleme Ve Zaman	47
2.5. ZAMANI ETKİN KULLANMA YÖNTEMLERİ	48
2.5.1. Bireysel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri	49
2.5.1.1. Ertelemekten Kaçınmak.....	49
2.5.1.2. Planlama Yapmak	50
2.5.1.3. Etkin Ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirmek.....	51
2.5.1.4. Enerji Periyotlarına Uymak	51
2.5.1.5. Hayır Diyebilmek.....	53
2.5.1.6. Öncelikleri Belirlemek.....	53
2.5.1.7. Stresi Kontrol Altına Almak	54
2.5.1.8. Aceleci Olmamak.....	55
2.5.1.9. Hatırlatma Araçları Kullanmak.....	55
2.5.2. Yöneltilme Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri	56
2.5.2.1. Amaç Ve Hedefleri Belirlemek	56
2.5.2.2. Masa Düzeni Ve Dosyalama Sistemi Oluşturmak.....	57
2.5.2.3. Çalışma Ortamının Düzenlenmesi	58
2.5.2.4. İletişim Araçlarını Etkin Kullanmak.....	59
2.5.2.5. Astların Zamanını Yönetmek.....	59
2.5.2.6. Yetki Devrini Yaygınlaştırmak.....	60
2.5.2.7. Toplantıları Verimli Hale Getirmek.....	61
2.5.2.8. Sekreter Hizmetlerinden Etkin Yararlanmak.....	62
2.5.2.9. Ziyaretçileri Planlamak.....	63
2.5.2.10. Teknolojik Gelişmelerin İşletmeye Yansıtılması.....	64
2.6. ZAMAN VE KÜLTÜR	65
2.7. BOŞ ZAMAN ETKİNLİKLERİ	68
2.7.1. Boş Zaman Kullanımı	70
2.8. OKUL YÖNETİMİ	71
2.8.1. Okul Örgütünün Özellikleri	72
2.8.2. Okulun Görevleri	72
2.8.3. Okul Yöneticileri	73
2.8.3.1. Müdür.....	73
2.8.3.2. Müdür yardımcısı.....	73
2.9. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	73
BÖLÜM 3. YÖNTEM	78
3.1. YÖNTEM.....	78
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	78
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	80
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	81
3.5. BULGULAR	82
3.5.1. Yöneticilerin Sorulara Katılma Dereceleri	82
3.5.2. Demografik Değişkenlere Göre İstatistiksel Analizler.....	85

BÖLÜM 4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
4.1. SONUÇ.....	90
4.2. ÖNERİLER	93
4.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	93
4.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	95
KAYNAKLAR.....	96
EKLER.....	106
EK A Anket Formu	106
ÖZGEÇMİŞ	108

ÖZET

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNDE ZAMAN YÖNETİMİ

Bu çalışmanın amacı ilkökul yöneticilerinin zamanı ne düzeyde etkin kullandıkları belirlemektir. Bu kapsamda yöneticilere araştırmacı tarafından geliştirilen 18 maddelik “Zaman Yönetimi Anketi” uygulanmıştır. Araştırma, Adana ili merkez ilçelerinde görev yapan 100 ilkökul yöneticisinin katılımıyla yapılmıştır. Araştırma verileri, SPSS 16,0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Ankette elde edilen nicel verilerin analizinde betimsel istatistikler, bağımsız gruplar t testi, Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda çalışmaya katılan ilkökul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileri “orta” düzeydedir. Yöneticilerin zaman yönetimi becerileri “cinsiyete, yaşa ve görev unvanına” göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Fakat yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerinde “medeni duruma, kıdeme, eğitim durumuna” bağlı anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde yöneticilerin zamanını engelleyen faktörler belirlenmiş ve zamanı etkin kullanabilmeleri için ilkökul yöneticilerine öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: zaman, zaman yönetimi, zaman tuzakları, ilkökul yöneticileri

Tarih: Kasım, 2014

ABSTRACT

TIME MANAGEMENT AT PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS

The aim of this study is to state how the primary school principals use the time effectively. In this scope, it has been applied to principals an 18 item “time management questionnaire” developed by researcher. The research is made with the participation of 100 primary school principals working in Adana. The data are evaluated by SPSS 16,0 statistics program. It has been used descriptive statistics, Independent Sample t-test, Mann-Whitney U test and Kruskal Wallis test for evaluation of the quantitative data.

The primary school principals’ time management skills are “medium” as a result of the research. It has been found significant differences in term of “ sex, age and job title” in their time management skills. But it hasn’t been found any relationship between the principals’ time management skills and their “marital status, seniority and education status”. According to the findings, the factors that prevent the principals’ time management have been determined and offered suggestions in order that the principals are use their time effectively.

Keywords: time, time management, time traps, primary school principals

Date: November, 2014

KISALTMALAR

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
RG	: Resmi Gazete
ZYP	: Zaman Yönetimi Puanı

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO:

Şekil 2.1. Enerji Grafiği..... 52

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO:

Tablo 2.1. Zaman Matrisi.....	12
Tablo 2.2. A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri	16
Tablo 2.3. Zaman Yönetimi Ve Kültür	66
Tablo 3.1. İlkokul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri	79
Tablo 3.2. Zaman Yönetimi Anketi Faktörleri.....	81
Tablo 3.3. Yöneticilerin Sorulara Katılma Dereceleri	82
Tablo 3.4. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonucu	85
Tablo 3.5. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Yaşlara Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu	86
Tablo 3.6. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Medeni Duruma Göre U-Testi Sonucu	87
Tablo 3.7. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Eğitim Durumuna Göre t-Testi Sonucu	87
Tablo 3.8. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Görev Unvanlarına Göre U-Testi Sonucu	88
Tablo 3.9. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu	88
Tablo 3.10. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Ortalama Puanları.....	89

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

1.1. AMAÇ

Rekabetin baş döndürücü bir hızla geliştiği günümüz bilgi çağında ilerlemenin ve önde olmanın yolu zamanı etkili ve verimli kullanmaktan geçmektedir. Özellikle üstlendiği rol bakımından okul yöneticileri hem kişisel hem de örgütsel zamanlarını iyi planlamak ve kullanmak zorundadır.

Araştırmanın amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yöneticilerin zamanlarını ne ölçüde etkin kullandıklarını belirlemek.
- Yöneticilerin zaman yönetimi ilkelerini ne derece uyguladıklarını belirlemek.
- Yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin düzeyini belirlemek.
- Yöneticilerin zaman kaybetmelerine yol açan nedenleri belirlemek.
- Cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, medeni durum, görev unvanı gibi değişkenlerin okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerine etkilerini incelemektir.

1.2. ÖNEM

Okul yöneticileri, okulu yönetmenin yanı sıra bir öğretim lideri olduklarından zaman yönetimi becerileri önem taşımaktadır. Bu çalışmayla birlikte ilkökul yöneticilerinin zaman yönetimi tutumları ortaya konulacak ve zaman yönetimi becerilerinin iyileştirilmesi için önemli noktalara dikkat çekilecektir. Eğitim yöneticileri ve okul yöneticileriyle ilgili yapılan araştırmalarda zaman yönetimi hakkında yapılan çalışmaların az sayıda olduğu gözlenmiştir. Bu çalışma literatürdeki bu eksikliği giderecek olması ve bu alanda çalışacak araştırmacılara kaynaklık etmesi bakımından önemlidir.

1.3. PROBLEM DURUMU

İçinde bulunduğumuz 21. Yüzyılda bilim ve teknolojiadaki hızlı değişime uyarlanabilmek için aynı gelişim çizgisini göstermek zorundayız. Gelişimi başlatmak için öncelikle geleceğin getirebileceklerini kestirebilmeli ve geleceği planlamalıyız. Bunu gerçekleştirebilmek için yaşantıları iyi düzenlemeliyiz. Descartes, toplumların ileri ya da geri zekâlı diye ayırlamayacağını, ülkelerin gelişmişlik ve zenginliklerinin, zamanı planlı ve programlı kullanarak çalışmalarından ve dinlenmelerinden kaynaklandığını ileri sürmektedir (Kılbaş, 2010a).

Başarılı olmanın yolu hedefleri önceden planlayıp, bunları etkili ve verimli şekilde uygulamaktan geçmektedir. Zaman yönetimi ilkelerinin bilinmesi yöneticileri koydukları bu hedeflere en az zaman kaybıyla ulaştıracaktır. Zaman yönetimi sadece diğer yöneticiler için değil okul yöneticileri için de önemlidir.

Çağımızda okuldan beklenen rollerin artması, öğrenci çıktılarının toplumun beklentilerine göre çeşitlenmesi okul yöneticileri üzerinde yoğun bir baskı kurmaktadır. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesi, ders ortamının sağlanması, öğrenci-personel işlerinin yürütülmesi, bakım, onarım, veli-çevre ilişkileri vb. birçok işlemlerin yapılması okul yöneticilerinin zamanlarını iyi düzenlemelerini gerektirmektedir. Okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, eğitim yönetiminin yanı sıra diğer idari işlemlerle okul yöneticisi günlük mesaisini harcarken toplantılar, yazışmalar, ziyaretçiler vb. birçok nedenler okul yöneticisinin zamanını ve enerjisini aldığını belirtmektedir.

Daha önce yapılan araştırmalara baktığımızda Altun (2011), ilköğretim okulu müdürlerinin katılımıyla yaptığı araştırmanın sonunda 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. Okul yöneticilerinin zamanı iyi yönetememeleri ve okul yöneticileriyle zaman yönetimi konusunda yapılan araştırmanın az olmasından dolayı okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerinin araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Bu araştırmada ilkokul yöneticilerinin zaman yönetimi davranışları ve zaman yönetimi becerileri araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eēitim, görev deēiřkenleri yönünden anlamlı bir fark olup olmadıēı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmayla birlikte ilkokul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileri ve zaman kaybettiren nedenler ortaya konulacaktır. Yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin iyileştirilmesi için önemli noktalara dikkat çekilecektir. Okul yöneticileriyle ilgili yapılan araştırmalarda zaman yönetimi hakkında yapılan çalışmaların az sayıda olduēundan bu çalışma literatürdeki bu eksikliēi giderecek ve bu alanda çalışacak araştırmacılara kaynaklık edecektir.

1.4. SAYILTILAR

1. Seçilen araştırma yöntemi araştırmanın amacına uygundur.
2. Araştırmaya katılan yöneticilerin anket sorularına verdikleri yanıtlar içtendir.
3. Araştırmaya dahil edilen örneklem evreni temsil edecek durumdadır.

1.5. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma 2013-2014 eēitim-ēretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma Adana ilindeki Milli Eēitim Bakanlıēı'na baēlı ilkokullar ile sınırlıdır.
3. Araştırma ilkokul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar ile sınırlıdır.
4. Araştırmadan elde edilen bulgular anketteki sorularla sınırlıdır.

BÖLÜM 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ZAMAN VE ZAMAN YÖNETİMİ

2.1.1. Zaman

Zaman hayatımızın merkezi ve hayatımızdaki en önemli boyutlardan birisidir. Sanayileşmiş modern toplumda zamanı tanımlamak çok zor olacaktır (Passig, 2004). Zaman eşsiz bir kaynaktır. Herkes, her gün eşit zamana sahiptir. Zaman biriktirilemez. Başlatıp durduramazsınız. Yerini hiçbir şey dolduramaz. Zaman her dakika altmış saniyelik bir oranda harcanmak zorundadır (Haynes, 1999).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde zaman “Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit.” olarak tanımlanmaktadır (WEB_1, 2014). Zaman kavramı bir eylemin gerçekleştiği süredir. Bir başka deyişle eylem yoksa, zaman da yoktur. Bir an için yeryüzünde ve evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu düşünülürse, böyle bir statik ortamda zaman olgusundan söz edilemez. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Yüzyıllardır filozoflar ve bilgeler, zamanı açıklamak için büyük çaba harcamışlardır. Sir Isaac Newton, zamanın mutlak olduğunu, evren var olsa da olmasa da oluştuğunu söyler. Leibnitz ise “Zaman, kendi başına bir varlık değil, yalnızca olayların sırasındır.” diyerek Newton’un tanımını altüst etmiştir. Albert Einstein da Leibnitz gibi “Zamanı, olayların sıralanışına göre ölçeriz, bu olayların dışında, bağımsız bir varlığı yoktur.” demiştir (Smith, 2002). Napoleon Bonaparte ise zamanın önemini şu sözleriyle vurgulamaktadır: “Bir yeri tekrar ele geçirebiliriz, ama zamanı asla.” (Greene, 2000; Akt: Deniz vd., 2008). Benjamin Franklin “Sevmek, zamanı sevmek demektir. Zaman, hayatın yapıldığı malzemedir.” diyerek zamanın hayatın kendisi olduğunu vurgulamaktadır. Augustinus (1996) “Ondan söz edince kesinlikle onu anlıyoruz, bir başkası ondan söz edince gene anlıyoruz. Öyleyse zaman ne? Eğer hiç kimse benden bunu sormasa biliyorum; ama soran kişiye açıklamak istesem bilmiyorum.” demiştir.

Zaman psikolojisini ilk kez ele alan düşünür Kant, zamanın zihnimizin etkinliğiyle vurgulandığını duyarlılığımızın bir biçimi olduğunu belirtir (Öktem, 1993).

Zaman bir kaynaktır. Dahası son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır. Para gibi toplanamaz, hammadde gibi depolanamaz (Mackenzie, 1985). Zaman, paha biçilmez bir kaynaktır. Belirli bir ritimle amansızca akar gider: her dakika 60 saniye, her saat 60 dakikadır. Zaman demokratik bir şekilde paylaşılan bir kaynaktır: hepimizin günde 24 saati, her haftada yedi günü vardır. Ne kadar zengin olduğunuz hiç önemli değildir, daha fazla zaman satın alamazsınız. Zamanı biriktiremezsiniz, ödünç alamazsınız, çalamazsınız, hiçbir şekilde değiştiremezseniz. Tek yapabileceğiniz, sahip olduğunuz zamanı en iyi şekilde değerlendirmektir (Scoot, 1995).

Zaman hayattır. Geri döndürülemez ve de hiçbir şey onun yerini tutamaz. Zamanınızı harcamak hayatınızı harcamaktır. Ama zamanınızı iyi kullanabilmek, hayatınızı iyi kullanabilmek ve hep en iyi sonuçları almak demektir (Lakein, 1995).

Bayramlı (2006), zamanı metafor olarak oksijene benzetir. Zaman ve oksijen her ikisi de elle tutulamaz, gözle görülemez, satın ve ödünç alınamaz. Zamanın oksijen gibi her yer de ve her zaman bulunan hayat iksirimiz olduğunu belirtir.

2.1.2. Zaman Yönetimi

Zaman, içinde bulunduğumuz günlerde hem ulusal hem de uluslararası rekabette önemli unsurlardan biri durumundadır. Geçmiş yıllarda maliyet ve kalite üzerinde yoğunlaşan rekabet avantajı kazanma arayışının, günümüzde ve önümüzdeki yıllarda yaratıcılık ve hız üzerinde yoğunlaşacağı düşünülmektedir (Sucu, 2000). Yazar ve danışman Peter F. Drucker şu gözlemde bulunmaktadır; “Zaman en az bulunan kaynaktır, eğer o doğru yönetilmiyorsa hiç bir şey yönetilmiş sayılmaz” (Mackenzie, 1985).

Zamanın tek bir davranışı vardır: Durmadan akar. Toplanamaz, depolanamaz, tekrarlanamaz ve harcanır. İnsan sınırlı bir yaşama sahip olduğu için zamanı etkin kullanmak zorundadır. Zamansızlıktan yakınanların birçoğu zamanı iyi kullanmasını bilmeyenlerdir. Diğer kaynaklar gibi, zaman da etkili bir biçimde değerlendirilebilir veya boşa harcanabilir (Mackenzie, 1985).

Zaman, her meslekten bireyler üzerinde baskı yapan yegane kaynaktır. Yapılacak her iş ve hizmet zaman kullanmayı gerektirmektedir. Zamanın tek evrensel koşul olmasından dolayı, bütün işler zaman içinde ve zaman harcanarak yerinde getirilmektedir. Zamanın bu evrensel olma özelliği nedeniyle, tüm bireyler onun kendi üzerindeki etkisini belirleme ve azamileştirme sorunu ile karşı karşıyadır (Dinçer ve Fidan, 1999).

İnsan yaşantısı çok yönlü ve çok çeşitli eylemlerle doludur. Eylemin değeri de çoğu kez zamanla ölçülür. İşlerin zamanında başlaması, bitmesi, işe zamanında gelme ve gitme, söz verme, insan ve diğer varlıkların gelişimi hep zamanla değerlendirilir. Zamani iyi düzenleyemeyen bir insan kaçınılmaz olarak stres altındadır. Zamansızlıktan şikayet edenler, büyük çoğunlukla zamanlarını nasıl kullanacaklarını bilmeyenlerdir. Zamani kontrol edememek, hayatı kontrol edememektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Yaşamakta olduğumuz çağ, küreselleşme yolu ile çok hızlı değişimlere ve gelişmelere sahne olmaktadır. Küreselleşme ve teknolojidaki hızlı gelişmeler, endüstriyel toplumlardaki insanların çoğunun zaman baskısını yoğun bir şekilde hissetmelerine yol açmaktadır. Durum bu iken, asıl problem, “zaman nasıl kullanılmaktadır?” sorusunun cevabını verebilme arayışlarıdır (Robinson ve Godbey, 2005; Akt: Deniz vd., 2008).

Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamani verimli kullanma çabasıdır. Zamani verimli kullanma isteğinin çoğunlukla erişkin insanlarda görülen bir davranış biçimi olduğu gerçektir. Çocuklarda bile zaman kavramının iki yaşından sonra başladığını bilmemiz, erişkinlerde bunun ne kadar önemli ve anlamlı olduğunu algılamamızı sağlar. Çünkü erişkinlerde sorumluluk bilinciyle birlikte, sorumluluk alanlarının artması, bu sorumlulukların gerçekleştirileceği zamanın da planlanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Bayramlı, 2006).

Aslında insan zamani yönetmez, yönetemez. Çünkü, akreple yelkovanın hareketi bireyin denetimi dışındadır. Bunlar durmaksızın hareket eder ve birey ne yaparsa yapsın, zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. Sorun saati yönetmek değil, bireyin kendisini zaman içinde yönetebilmesidir (Mackenzie, 1985). Önemli olan zamani etkin bir şekilde kullanmaktır. Kısacası, zaman yönetimi ve planlı yaşam tarzı hayatın her anında ve alanında uygulandığında daha kaliteli bir yaşam sürmek olanaklı hale gelebilmektedir (Küçükaltan vd., 2013).

Zaman yönetimi, amaç ve hedeflere ulaşmada zamanı verimli kullanma çabasıdır. Zaman yönetimi belli bir zaman aralığında yapılacak işleri en etkin ve verimli bir şekilde planlamak ve yerine getirmektir. Zaman yönetimi akıp giden zamana direnme değildir; aksine söz konusu akışı kişinin ve örgütün lehine çevirme çabasıdır (Tengilimoğlu vd., 2011).

Birçok kitap ve makaleler yöneticilere daha az zaman kullanarak daha etkili olmayı vaat eden ve benzer fikirleri ifade etmek için yazılmıştır. Yıllar içinde zaman yönetimi yayınlarının ve eğitim kurslarının odağı yöneticilerden daha geniş ve büyük bir önemli hedef grubu olan çalışanlara kaymıştır. Zaman yönetimi, zamanı izleme ve kontrol etmenin bir yolu olarak görülebilir. Geçmiş çalışmaların sonuçları zaman yönetiminin, zaman kontrolünü kavrama, iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğunu, iş kaynaklı somatik gerginlikleri azalttığını kanıtlamıştır (Claessens vd., 2007).

Zaman yönetimi, yalnızca hayatımızdaki olayları daha etkin biçimde kontrol etmemize yardımcı olacak bir dizi araçlar kümesidir. Fakat etkili zaman yönetimi tek başına bize kesinlikle iç huzuru getirmez. İç huzuruna erişmenin sırrı, kendi öz değerlerimizi, yani hayatımızdaki en önemli şeyleri anlamakta, sonrada bunları hayatımızdaki günlük olaylara yansıtmakta yatar. Başka bir deyişle, zamanımızı daha iyi yönetmek, eğer bunu hayatımızda en çok değer verdiğimiz şeylere ulaşmak için yapmıyorsak anlamsızdır (Smith, 1995).

2.1.3. Zaman Türleri

Zaman, bazen hızlı bazen de yavaş geçer ve dolayısıyla hissedilen zamanla ölçülen zaman değişik olabilir. Bu nedenle, genel olarak zamanı objektif (gerçek) ve sübjektif (psikolojik) zaman olarak ikiye ayırabiliriz. Sübjektif zamanın bir türü de biyolojik zamandır (Tengilimoğlu vd., 2011).

Zamana objektif yaklaşım gösteren insanlar genellikle zamanı para gibi bir meta olarak görmektedir. Geleneksel çalışmalar zamanın miktarı, kullanılabilirliği, değeri, hesabı ve zaman yetersizliği sonucunda oluşan baskıları araştırma eğilimindedir. Daha yakın zamanda araştırmacılar bireylerin zaman algılarını incelemiştirlerdir. Objektif ve sübjektif zaman arasındaki temel karşıtlık, önce kesin veya ölçülebilir bir nicelik olarak açıklanmış, daha sonraki açıklama ise insanların zamanının kullanılabilir bölümünü

kavrama ve sahip oldukları zamanın göreceliliğine dayanmaktadır (Scarborough ve Lindquist, 1999).

2.1.3.1. Gerçek Zaman

Ekonomik düzeyleri bakımından uçları temsil eden iki birey ya da kurumun, mali güçleri, coğrafi konumları ve toplumsal statüleri ne olursa olsun eşit yararlanma imkanına sahip oldukları yegane kaynak zamandır. Greenwich'te oturan bir İngiliz centilmenle, Güney Kore'de çiftçilik yapanın eşit oldukları nokta her birinin sahip olduğu nesnel zaman dilimidir. Çünkü saniye, her iki ülkede de aynı zaman dilimine karşılık gelmektedir (Önder, 1991; Akt: Fidan, 2011).

Gerçek zaman, fiziksel etkisi olan zamandır. Zamanın fiziksel etkisini daha iyi anlayabilmek için, insanoğlu zamanı birimlere bölerek ifade etmiştir: Salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl, yüzyıl, bin yıl gibi. Bu süreler, aynı zamanda saatle ölçülebilen gerçek zamandır. Psikolojik zaman algısının dışında, herkese göre aynı olan zamandır (Tengilimoğlu vd., 2011).

Zaman yönetimi açısından bakıldığında, yönetilmesi gereken zaman, gerçek zamandır. Faaliyetleri etkileyen plan, program, iş akışı, çalışma ritmi, koordinasyon, işe başlama ve ayrılma, tecrübe gibi rasyonel ve planlanabilir yönetsel etkinlikler, gerçek zaman içinde gerçekleşir. Yönetilmesi gereken, gerçek zamanıdır. Kısaca, saatlerle ifade edilen gerçek zaman dilimlerine daha fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. (Tengilimoğlu vd., 2011).

2.1.3.2. Psikolojik Zaman

Psikolojik zaman, hissedilen zamandır. Saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın bir olayda geçen süreyi kısa veya uzun olarak hissederiz. Saat zamanı çok kesin birimlerle ölçülürken, psikolojik zamanın anlaşılması güçtür. Duruma göre değişebilir. Psikolojik zaman gerçek zamanın insanlar üzerindeki fiziksel etkilerine bağlı olarak farklı şekilde zamanın algılanmasıyla ortaya çıkar. Örneğin, satranç oyunu, oyuna ilgi duymayan bir izleyici için oldukça yavaş görünebilir, fakat oyuna katılan kişi için zaman çabucak geçer (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Psikolojik zaman bilinç tarafından yaşanır. Sürekli değildir ve ayrı ayrı oluşan, psikolojik anların birleşimiyle oluşur, kronolojik bir kural yoktur ve duyularımızın alıp algısal deneyimlere dönüştürmesiyle oluşur (Passig, 2004).

Psikolojik zaman, gerçek zamanın algılanan kısmıdır. Psikolojik zaman, algılanan zamandır. Psikolojik zaman, kişinin içinde bulunduğu psikolojik duruma göre, gerçek zamandan kısa da algılanabilir uzun da. Kişi eğer neşeli ve mutlu ise, psikolojik zaman algısı, gerçek zamandan daha kısa; üzüntülü, mutsuz bir psikolojik durumda olması halinde ise psikolojik zaman, gerçek zamandan daha uzun olacaktır (Tengilimoğlu vd., 2011).

2.1.3.3. Biyolojik Zaman

Biyolojik zaman, biyolojik saat tarafından belirlenen canlılardaki periyodik davranışları ve süreçleri tanımlar (Passig, 2004).

Biyolojik zaman, canlı varlıkların DNA özelliklerinden kaynaklanan ve iç dengelerini sağlayan doğal bir ritimdir. Yaşayan tüm varlıkların kurulu bir biyolojik saate sahip olduğu görülür. Örneğin bitkiler tamamen biyolojik bir ritim içinde yaşarlar. Gün ışığı ile kimi çiçekler açar, kimileri kapanır ve kimileri de güneşe döner. İnsanlar da biyolojik zamanın etkisi altındadır. Uykunun gece olması tesadüf değildir. Günün ilk ışıklarının beynimiz üzerinde etkileri vardır. Kan değerleri, besin ihtiyacı, beynin uyarılması, salgıların başlaması bir iç ritmin ve etkileşimin sonucudur. Herkes ve her mevsim için aynı olan gerçek zamandan farklı olarak herkesin biyolojik ritmi (zamanı) kendisine özeldir. Yaşlı ile gencin veya kadın ile erkeğin biyolojik zamanları farklıdır. Pilotların, astronotların çalışabilmek için özel bir disiplinden geçmeleri biyolojik ritimlerini saat ve takvim süreçlerine uydurmak içindir. Biyolojik ritim düzgün işliyorsa vücutta çok etkili maddeler üretilmekte ve sağlığı desteklemektedir. Bu nedenle; sanayileşmiş ülkelerde insanların immünel sistemlerinin zayıflaması, stres, grip hastalığı ve ruhsal çöküntülerin yaygın olmasının biyolojik ritmin, iş yaşamının dayattığı tempolu çalışma ile çatışması sonucu olduğu ileri sürülmektedir (Abay, 2000).

Zamanın canlı varlıklar üzerinde biyolojik etkileri vardır. Her canlının yaşamını düzenleyen, organlarının hayati fonksiyonlarını zamanında yerine getirmesini sağlayan bir “vücut saati” vardır. Bazı hayvanların belirli dönemlerde çiftleşmeleri, belirli dönemlerde kış uykusuna dalmaları ve benzeri olgular, vücut saatlerinin çalışması ile ilgilidir. İnsanoğlu da, uyuma, yemek yeme gibi hayati fonksiyonlarını vücut saati aracılığıyla yapar. Buna “biyolojik saat” de denir (Tengilimoğlu vd., 2011).

2.1.3.4. Kişisel Zaman

Kişisel zaman, her bireyin eşit olarak sahip olduğu iş içinde ya da dışında kendisiyle ilgili gerçekleştirdiği faaliyetlere harcadığı zamandır (Paşa, 2001). Kişisel zamanın iyi kullanılması, bireyin yaşamını kontrol edebilmesi anlamına gelmektedir. Tüm bunlar bireyin psikolojik olarak sağlıklı gelişebilmesi ve başarılı olması için önemlidir (Eldeleklioğlu, 2008).

2.1.3.5. Yönetsel Zaman

Yönetsel zaman, birden çok insanı bir araya getirebilecek nitelikteki bir amaç belirlemesi ile bu amaca ulaşmak için yerine getirilen planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği işgören ve makine zamanı toplamıdır. Bütün bu faaliyetler yerine getirilirken yararlanılan kaynaklardan biri de zamandır. Zaman kaynağının etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacak kişiler ise yöneticilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Yönetsel zaman, örgütsel ve yönetsel faaliyetleri görmek için, örgütsel kaynakları bir araya getirme ve bunları belirli bir zaman boyutunda örgütsel hedefler, amaçlar, planlar, politikalar ve stratejiler doğrultusunda yönlendirmektedir. Yönetsel zaman, örgütsel amaçların belirlenmiş zaman boyutunda belli bir verimlilik ve etkinlikle yerine getirilmesidir (Tengilimoğlu vd., 2011).

2.2. ZAMAN TUZAKLARI

Hepimizin bildiği gibi zaman kimseyi beklemez. Yıllar geçtikçe, zaman daha hızlı hareket ediyormuş gibi görünür. Zaman sınırlı bir kaynak olduğunu biliyoruz. Ne zaman bir kaynağın kıt veya sınırlı olduğunu kabul edersek o zaman onu akıllıca kullanmaya yöneliriz. Eğer kurak bir bölge veya çölde çiftçi olsaydınız, su miktarını daha etkili kullanan sulama tekniklerini geliştirmek için uğraşırđınız. Aynı benzerlik zaman kullanımı için de geçerlidir. Eğer daha verimli zaman kullanmanın yollarını tanımak istiyorsanız, öncelikle şu an zamanı nasıl kullandığınızı bilmeniz gerekmektedir. Eğer nereye ve nasıl zaman harcadığınızı bilerseniz zaman kullanımını geliştirici adımlar atabilirsiniz (Battles, 2010).

Zamanın etkin kullanımının önündeki engellere zaman tuzağı denir. Zaman tuzakları çeşitli faktörlerden kaynaklanır. Bunlar işten kaynaklanan tuzaklar, kişiden kaynaklanan tuzaklar ve örgütsel yapı ve yönetim anlayışından kaynaklanan tuzaklar olabilir

(Tengilimoğlu vd., 2011). Dürüst ve açık bir zaman çizelgesi, bize zaman tuzaklarını gösterebilir (Mackenzie, 1985).

2.2.1. Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Başarılı insanların daha fazla iş yapmak için zamanı olmakta fakat başarısız insanlar ise yapması gereken zorunlu işler için bile zaman bulamamaktadır. Zamanı doğru kullanmayı arzu etmeli ve en büyük korkumuz zamanı kaybetmek olmalıdır. Ayrıca verimlilik ile zaman arasında denge kurmalıyız (Gini, 1998). Zaman yönetiminde öncelikle kendi davranışlarımızdan kaynaklanan zaman tuzaklarına dikkat etmeliyiz.

2.2.1.1. Önceliklerin Belirsizliği

İşleri önem sırasına göre ayıramayan kişiler çoğunlukla iş yükünün altından kalkamamak gibi bir sorunla karşı karşıya kalır, aynı anda birden çok işle ilgilenmeye başlar, karar vermekte gecikir, acil olanı mı önemli olanı mı yapması gerektiğini seçemez, panik içinde bazı şeyleri yetiştirmeye çabalayarak daha çok hata yapar ve verimli olmadıkları gibi zamanlarını da doğru kullanamazlar. Dolayısıyla önceliklerin belirsizliği zamanın verimsiz kullanılarak israf edilmesine neden olur (Tengilimoğlu vd, 2003).

Lakein'in ABC sistemi, Pareto Analizi ve Zaman Kullanım Matrisi önceliklerin belirlenmesinde kullanabilecek belli başlı teknikler olmaktadır (Akatay, 2009).

a. ABC Sistemi: Listede çok yüksek değeri olan maddelerin soluna büyük "A" harfini, ortada değerde olanların soluna büyük "B" harfini ve düşük değerde olanlara da "C" harfini yazın. A olarak işaretlediğiniz maddeler, sizin için en fazla değer taşıyan şeyler olmalı. Önce A'ları yapıp B ve C'leri sonlara saklayarak zamanınızı en iyi biçimde değerlendirmiş olmalısınız. Günün saatlerini ve maddelerin aciliyetlerini de işin içine katarak bu kategorileri de mesela A'ları A-1, A-2, A-3 haline getirecek biçimde bölebilirsiniz (Lakein, 1995).

A kalem işler beklemeyen, hemen yerine getirilmesi gereken işlerdir. Bu tür işler çok önemli olmaları nedeniyle ilk önce yapılmalıdır. B kalem işler önemlidir ancak A kalem işler kadar önemli değildir. Bu işler A kalem işlerden zaman kaldıkça yapılmalıdır. C kalem işler ise önemsiz ve yapılması zorunlu olmayan işlerdir (Coleman ve Neri, 1987; Akt: Akatay, 2009).

b. Pareto Analizi: İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto tarafından ortaya atılan 80/20 kuralı zamana uygulandığında şöyle bir sonuç ortaya çıkmaktadır: “İşte harcadığımız zamanın % 20'si, sonuçların % 80'ini oluşturur.” (Scoot, 1995). Zaman bizim için kullanmamız gereken en değerli kaynak olduğuna göre az zamanda etkin sonuçlara ulaşmak için hangi faaliyetler üzerinde odaklanmamız gerektiğini belirlememiz gerekir (Özdemir, 2006). Örneğin; bir günlük bir yapılacak işler listenizde on madde varsa bunlardan iki tanesi o günkü amaçlarınızın % 80'ini başarmanızda etkili olmakta ve diğer sekiz maddeden daha çok yarar getirmektedir. Listenizdeki hangi maddelerin en çok öneme sahip olduğunu değerlendirerek onları öncelikle yapmak en kısa sürede daha çok sonuca ulaşmamızı sağlayacaktır (Olson, 2005; Akt: Özdemir, 2006). Burada amaç hangi % 20'lik zaman diliminin üretkenliğimize neden olduğunu bilmektir. Böylece atıl olan, sonuç yaratmayan % 80 zamanı daha farklı değerlendirmemiz mümkündür (Tengilimoğlu vd., 2011).

c. Zaman Kullanım Matrisi: Covey (2011) tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi Matrisi'nde etkinlikler dört karede sınıflandırılmaktadır ve zamanımızı bu dört karede açıklanan tarzlardan birine göre harcarız.

Tablo 2.1. Zaman Matrisi (Covey vd., 2011)

	Acil	Acil Değil
Önemli	I * Krizler * Çözüm bekleyen sorunlar * Belli bir sürede tamamlanması gereken projeler, toplantı ve hazırlıklar	II * Hazırlık yapma * Önlem alma * Değerlerin belirlenmesi * Planlama * İlişki kurma * Kendini yenileme * Güçlendirme
Önemli Değil	III * Amaçsız telefon görüşmeleri, ziyaretler * Bazı mektuplar, bazı raporlar * Bazı toplantılar * Hemen yapılması gereken bazı işler * Popüler etkinlikler	IV * İvır zıvır işler * Bazı telefonlar * Zamanı boşa harcayan işler * "Kaçış" etkinlikleri * İlgisiz yazışmalar * Aşırı TV izleme

I. Kare, hem “acil” hem de “önemli” olan işleri temsil eder. Hoşnutsuz bir müşteriyle ilgilendiğimiz, bir işi zamanında teslim etmemiz, bozulan bir makineyi onarmamız, kalp ameliyatı geçirdiğimiz ya da canı yandığı için ağlayan bir çocuğa yardım ettiğimiz alan budur. Burası işleri idare ettiğimiz, ürettiğimiz, deneyim ve yargı yeteneğimizi birçok ihtiyaca ve engele karşılık vermek için devreye soktuğumuz yerdir. Bu alanı ihmal edersek canlı canlı gömülürüz. Ancak bir yandan da yeterince önlemleri etkinlik sürüncemede bırakıldığından ya da yeterince önlem almadığımız ve planlama yapmadığımız için aciliyet kazanır (Covey vd., 2011).

II. Kare, “önemli, ama acil olmayan” etkinlikleri içerir. Burası, Kalite Karesidir. Uzun vadeli planlarımızı yaptığımız, sorunları önceden görüp önlemeye çalıştığımız, başkalarına güç aşıladığımız, okuyarak ve sürekli mesleki gelişim yoluyla zihnimizin ufkunu genişletip becerilerimizi artırdığımız, bocalayan oğlumuz ya da kızımıza nasıl yardım edeceğimizi tasarladığımız, önemli toplantı sunuşlara hazırlandığımız ya da derinden ve dürüstçe kulak vererek ilişkilere yatırım yaptığımız alan burasıdır (Covey vd., 2011).

III. Kare, I. Karenin neredeyse hayaletidir. “Acil, ama önemsiz” şeyleri içerir. Burası, Yanıltma Karesi’dir. Acil durumların tozu dumanı, bir önem yanılsaması yaratır. Oysa asıl etkinlikler, eğer önem taşıyorlarsa, yalnızca başka birisi için önemli olan şeylerdir. Birçok telefon, toplantı, çat-kapı içeri dalan ziyaretçiler bu kategoriye girer (Covey vd., 2011).

IV. Kare, “aciliyeti de, önemi de olmayan” etkinliklere ayrılmıştır. Burası İsrar Karesi’dir. Aslında orada hiç zaman harcamamız gerekir. Tutkunluk derecesinde sudan romanlar okumak, “beyinsiz” TV showlarını izlemek, ya da işyerindeki çay-kahve molasında dedikodu yapmak, IV. Kare’ye ait zaman tüketici etkinlikler kapsamına girer (Covey vd., 2011).

2.2.1.2. Hayır Diyememek

Hayır demeyi öğrenmek yöneticinin kendi işine yaramayacak işlerden kurtulmasına ve kendisine daha fazla zaman ayırmasına yarayacaktır (Erdem ve Kaya, 1998). Hayır deme yeteneğine sahip olmayan bir yönetici daima gereksiz ziyaretçiler, gereksiz telefonlar gibi birçok kesinti ile karşı karşıya kalacak ve zamanını etkin olarak kullanamayacaktır (Mackenzie, 1985).

Sürekli başkalarının istekleri doğrultusunda ve onların öncelikleri ile yaşamak, insanın yaşamının elinden alınması, başkasının yaşamına uygun bir yaşamın seçilmesi anlamına gelir. “Hayır” diyemediğimiz için zamanımızı kaybetmemiz, zamanla bize zaman kaybettirenlere karşı bir öfke duymamıza neden olur (Tengilimoğlu vd., 2011).

2.2.1.3. Stres

Stres enerjimizi emer. Bağışıklık sistemini bastırarak bedenin hastalıklara karşı direncini düşürür. Karar verme gücümüzü ve performansımızı zayıflatır, bizi mutsuz ve özgüvensiz yapar ve sonuç olarak zihinsel ya da bedensel hastalığa hatta çöküşe bile neden olur (Scoot, 1995).

Zaman kullanımının etkinliği için, olabildiğince gerilimden uzak durmak gerekir. Gerilimli zaman kullanımı, mutlaka olumsuz değildir, sadece en iyiden daha kötüdür. Çünkü gerilim altında çalıştığımız zaman, zihinsel süreçleri sağlıklı bir şekilde bir noktada toplayıp, açık bir şekilde düşünemeyiz (Tengilimoğlu vd., 2011).

Çalışanlar iş stresleri nedeniyle sağlıklarını kaybedebilmektedir. Ayrıca örgüt açısından da verim ve performans düşüklüğü yanında işe geç gelme, işgören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, örgüt aleyhine çalışma, dikkatsizlik, kaza yapma eğiliminin artması, hastalık nedeniyle kaybeden işgücünün artışı biçiminde olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002). Sürekli gerilim halinde olan çalışanların zamanı etkin şekilde kullanması beklenemez. Bu çalışanlar işlerine odaklanmakta zorluk çekecek, enerjilerini ve yeteneklerini uygun biçimde kullanamayacaktır.

2.2.1.4. Olumsuz Kişisel Tutum

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. Örneğin; duygusal bir karmaşa içinde sürekli hayal kuran bir kişi üretici olamaz ve kendine zarar verdiği gibi çevresindeki insanlara da zarar verir. Bu da hem kendisinin hem de yaşadığı sosyal ortamın içindeki diğer bireylerin zamanını çalmasına neden olur. Dolayısıyla olumsuz kişisel tutumun insan doğasında yarattığı umutsuzluk, kötümserlik, güvensizlik, huzursuzluk ve belirsizlik durumları kişinin zamanını etkin kullanmasını engellemektedir (Özdemir, 2006).

Olumsuz kişisel tutum içinde olanların, psikolojik olarak kendi kendilerine zarar vermesi söz konusudur. Duygusal karışıklık, enerji kaybetmemize ve daha az verimli olmamamıza neden olabilir. Kendini koruma, kıskançlık, mücadele, öfke ve diğer olumsuz duygular, elimizden gelenin en iyisini ortaya koymamızı zorlaştırdığı gibi üretici olabileceğimiz zamanı boşa harcatır (Tengilimoğlu vd., 2011).

2.2.1.5. Acelecilik

Acelecici tavır, zaman yönetimine ters düşmektedir. Zamanlarını iyi yöneten ya da kullanan insanlar, işleri belirli bir plan içersinde yaptıklarından acelecici ve telaşlı olmazlar. Acelecilik, zamanı iyi yönetememenin hem nedeni hem sonucudur (Erdem ve Kaya, 1998).

Bazı kişiler kriz anlarındaki adrenalin taşmasına çok alışır, aciliyete bir tür heyecan ve enerji kaynağı olarak bağımlı hale gelir. Fakat yaşamımızda ne kadar çok acil durum varsa, önemli olana o kadar az yer kalır (Covey vd., 2011). Hızlı bir biçimde işler yapılmaya başlanır ancak işin belirli bir aşamasında veya iş bitiminde istenilen sonuçlara ulaşamamışsa yanlış iş yapmanın bedeli harcadığımız zaman ve buna bağlı maliyet olacaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002).

A tipi kişilik yapısının beraberinde getirdiği sorunlar genel olarak stres şeklinde kendini gösterir, kısmen de olsa aceleciliğe sebebiyet verir. Böyle durumlarda kişi, zamanın denetiminden çıktığı izlenimine kapılır ve düzeni karmakarışık olur (Atkinson, 1997). A tipi kişilik özelliğine sahip insanlar daha çok acelecici davranmaktadır. A tipi kişilik özelliği: yükselme, başarı hırsı, başkalarıyla yarışmak, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, zamana karşı yarışmak, saldırganlık, işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşırı bağlılık, hareket ve konuşmanın hızlı olması, çabuk öfkelenmek, sabırsızlık, insan ilişkilerindeki zayıflık, dinlenmeyi sevmemek, kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak, planlamayı zaman kaybı olarak görmek, kuyrukta beklemekten sıkılmak, başkasının sözünü kesmek, yerinde duramamak ve otururken sürekli ayaklarını oynatmak gibi birçok özelliği gösterir (Aktaş, 2001). Başarı isteği yüksek, işlerinde iddialı bireylerin çalışkan olması muhtemeldir. Her ne kadar satış ve pazarlama işlerinde birçok örgüt tarafından A tipi davranış özelliğine sahip kişiler tercih edilse de uzun vadede devamlı sabırsızlık, sinirlilik, acelecilik zaman yönetiminde olduğu gibi insanın sosyal hayatını da etkileyecektir. Zayıf psikolojik sağlığa, öfke ve düşmanlık yansıtan kötü sosyal ilişkilere neden olacaktır (Barling vd., 1996).

B tipi kişilik özelliği olanlar işleriyle ilgili olarak oldukça rahat davranırlar. Zaman ve başarı ile ilgilenmemek, işte kalite aramak, başkalarıyla yarışmamak, kendisinden emin, sağlığına düşkün ve boş vakti bol olmak, her şeyi olduğu gibi kabul etmek, herkesle dostluk içinde olmak, çevreye açık ve sosyal yaşamı seven bir özellik taşımak temel özelliklerdendir. Bu kişiler stresin etkisinden de kolayca kurtulabilirler (Aktaş, 2001).

Tablo 2.2. A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri (Erdoğan, 1999; Akt: Güçlü, 2001)

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
<ul style="list-style-type: none">-Sürekli hareket eder.-Hızlı yürür.-Hızlı yer.-Hızlı konuşur.-Sabırsızdır.-İki şeyi aynı anda yapar.-Başarıyı, miktarı ile ölçer.-Rekabeti sever.-Zaman baskısını hisseder.	<ul style="list-style-type: none">-Zaman ile ilgilenmez.-Sabırlıdır.-Eğlenmek için oyun oynar.-Suçluluk duymadan dinlenir.-Acelesi yoktur.-İşi bitirmek için zaman saplantısı yoktur.

2.2.1.6. Kararsızlık

En büyük zaman hırsızı kararsızlıktır. Kararsızlık sadece zaman kaybına neden olmaz! Aynı zamanda, endişeyi de beraberinde getirir. Kararsızlık yüzünden endişe doğabilir, ya da endişeye neden olunabilir (Mackenzie, 1985). Zaman yitirici bir durum kararsızlıktır. Hızlı karar verildiğinde gerekirse düzeltmek için zaman kalacağı, geç verilen kararı düzeltmenin olanaksız hale geleceği anımsatılmaktadır (Öktem, 1993).

Kararsızlık genelde, yapmakta olduğumuz iş veya çözmeye çalıştığımız sorun hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan kaynaklanır. Kararsızlığın nedeni bazen de bir karar vermenin riskli oluşu ve kişilerin başarısız olmayı sevmemelerindedir. Üretken bir insan arada bir yanlış yapmanın, kararsızlık yüzünden felç olmaktan daha iyi olduğunu bilmelidir (Smith, 1995).

Yönetimde kararsızlığın en önemli sonucu, diğer bütün özellikler bir yana, zaman maliyetinin işlemesidir. Verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek, daha fazla kaynak gerektirecek ve sorunlar birikeceği için daha karmaşık hale gelecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

2.2.1.7. Güç Olandan Kaçınmak

İnsanlar çoğu zaman kendilerine güç görünen işlerden kaçmak eğilimi içinde kolay olana yönelirler. Bunu yaparken de önce diğer işleri yapıp kurtularak zor olanı ilerde daha rahat yapacaklarını savunurlar. Ama aslında güç olanı ileriye yani hep daha sonraya bırakarak işlerini zorlaştırırlar. Sonunda da güç olan iş gözlerinde büyür ve ne yapacaklarını şaşırırlar. Bu durum kişinin verimini düşürdüğü gibi zamanını da boşa harcamasına neden olmaktadır (Özdemir, 2006).

2.2.1.8. Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak

Düşünsel etkinliğimizi körelten, yaptığımız işin değerini düşüren ve tutsağı haline geldiğimiz zararlı alışkanlıklar zaman kaybına neden olmaktadır (Özdemir, 2006).

Eski alışkanlıklar zor ölür ama alışkanlıklardan uzakta durmanın yollarını bulmalısınız. Zahmetli ve tatsız işleri önce yapmak genellikle irade gücü isteyen bir alışkanlıktır. Fakat sadece bu alışkanlık sizi ileriye taşıyıp geliştirebilir ve üstün nitelikli yapabilir (Farrant, 2005).

Mantıksız davranışların bir başka açıklaması da, bizim alışkanlıklarımıza bağlı varlıklar olmamızdır. Alışkanlıklar yaşamın yapı taşlarıdır. Alışkanlıklar bilinçaltında görev yaptığından onları kırmak güçtür (Scoot, 1995). Zaman yönetiminde alışkanlıklar zorluk çıkarır: “Eski alışkanlıklar zor kaybolur” sözü bu gerçeği ifade eder. Kötü alışkanlıkların kısa bir süre sonra yeniden ortaya çıkması büyük ihtimaldir. Anılar, takvimler ve kontrol listelerinden daha dayanıklıdır, karmaşık bir iş yarında kadar bekleyebilir, kahve molaları yeniden uzayabilir (Tengilimoğlu vd., 2011).

2.2.1.9. Hafife Alma Ve Önyargular

Kendilerine aşırı özgüven duyarak günlük plan yapmayan, zamanı olayların akışına bırakmış, işleri hafife alan ya da kolay olduğu önyargısıyla önemsemeyen kişiler zaman akıp geçtiğinde işi bitirmeleri gerektiğini hissettiklerinde zamanın baskısını yaşamaya başlarlar (Uslu, 1997).

Kendilerine aşırı özgüveni olan insanlar, belli bir zaman diliminde yapılması gereken işleri, her durumda yapabileceklerini düşünerek işlerini ertelerler. Özellikle gelecekte bir belirsizliğin olması durumunda, ertelenen işlerden dolayı bir zaman kaybının olması kaçınılmaz olur (Tengilimoğlu vd., 2011).

2.2.1.10. Kendine Aşırı Güven/Güvensizlik

Kendine aşırı güven, zihinsel güce fiziksel güce ya da hafıza gücüne güven şeklinde olabilir. Zihinsel güce olan aşırı güven, "ben bu işi güçlü zihinsel yeteneğimle şu kadar zamana sığdırabilirim." Şeklinde abartılmış bir inat, işlerin ertelenmesine neden olur. Fiziksel güce olan aşırı güven ise, fiziksel güç gerektiren işlerin ertelenmesine, daha az zamana sığdırılmasına neden olur. Diğer bir kişisel zaman tuzağı da hafızaya duyulan aşırı güvendir. "Ben bunların hepsini aklımda tutabilirim" diyerek, not alınmaz ve böylece yapılacak işlerin unutulur; eşyalar aranır zaman kaybolur (Tengilimoğlu vd., 2011).

Kendine aşırı güven gibi, güvensizlik de zaman kaybıdır. Başarılarımızdan, performanslarımızdan ve yeteneklerimizden emin olmamak, bu özelliklerimize karşı aşırı güvensizlik, bizim iş yapma yeteneğimizi önemli ölçüde ortadan kaldırarak, zaman kaybına neden olur (Tengilimoğlu vd., 2011).

2.2.1.11. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği

Amaç, belirli bir sürenin sonunda gerçekleştirilmesi düşünülen başarıdır. Bir örgüt için amaç ne kadar önemliyse, bir birey için de o kadar önemlidir. Amaç belirlemeden yaşamak ve çalışmak hiçbir anlam taşımaz (Benligiray, 2005).

Nereye, neden ve nasıl gideceğimiz hakkında düşünmemizi sağlayan ve bize yaşamımızı yönlendirecek bir bakış açısı kazandıran amaçlar herkes için farklıdır. Çünkü insanların yaşamını etkileyen koşullar ve duygular onların amaç, misyon ve vizyonlarının temel belirleyicileridir. İnsanların nereye, neden ve nasıl gideceği hakkında bir fikri olmayabilir. Bu nedenle kişisel amaçları olmayan insanlar bilinçli olarak hareket edip planlama yapamayacakları için zamanlarını da etkin bir şekilde yönetemeyeceklerdir (Özdemir, 2006).

Hedefler bize kendimizi sevdirebilir, davranışlarımızı ölçmek için bir ölçüt oluşturur, hedefler belirleyip bunlar için çalışmak ise şansınızı deneyip biraz enerji harcamak anlamına gelir. Eğer bu hedefler işinizi ve yaşamınızı anlamlı kılarsa, sizi motive edip enerjinize enerji katacaklardır. Bir işi başarmaya giden yol, genelde pek rahat değildir ve ilk adım hedef belirlemek olmalıdır. Neye ulaşmak istediğimizi bilmezsek zamanı kontrol edemeyiz. Hedefler, zamana anlam verir ve yapmanız gereken seçimler için bir

iskelet oluşturur; net hedefleriniz olmazsa zamanı iyi kullanmak anlamsız kalır (Scoot, 1995).

Zaman yönetimi eğitimi, hedef belirleme ve hedefe ulaşma çabası gibi benzer iki temelden oluşur. Her şeyden önce kişi hangi hedeflerin kişisel değer olarak değerli olduğunu belirlemeli; rutin ve alışkanlıklar tespit edilip, bu hedeflere ulaşmak için zamanın nasıl kullandığına ilişkin farkındalık geliştirmek için teşvik edilmelidir. İkinci olarak, kişi öncelikli hedeflerini belirlemeli, hedeflere ulaşmak için plan yapmalı ve zaman kullanımını hakkında kendini değerlendirmelidir. Birçok zaman yönetimi eğitim programları bu iki adım üzerine inşa edilmiştir (Van Eerde, 2003).

2.2.1.12. Öz Disiplin Yokluğu

Öz disiplin, dışarıdan bir otoritenin kontrolü ve korkusu olmaksızın, kişinin içinden gelerek ve nedenlerini kavrayarak, doğru davranışları seçme yeteneğidir. Bu, doğuştan sahip olunan bir özellik olmayıp yaş, deneyim ve eğitimle kazanılabilir (Tengilimoğlu vd., 2011).

Socrates, “Kendini tanı!” demiş. Ama zaman yönetimi, gerçekten kendimizi yönetmek anlamına geliyorsa, kendimizi daha yakından tanımalıyız. “Hedefiniz denetimse,” diyor Osborn “önce özdenetim olmalıdır. Hedefiniz yönetimse, önce özyönetimi gerçekleştirmelisiniz (Mackenzie, 1985). Yunus Emre “İlim, ilim bilmektir, ilim kendini bilmektir.” demiştir. İnsanın kendi yetenek ve becerilerini değerlendirmesi, kendini tanıması başarı için gereklidir. Çünkü başkalarını denetlemek isteyen bir yöneticinin önce kendisini tanıması gerekir. Yöneticinin kendini tanıması kendini değerlendirmesiyle mümkün olabilmektedir. Böyle bir değerlendirmeyle birey zaman yönetimi konusunda çok şey öğrenebilmektedir. Örneğin, işlerin uzun zaman alması yöneticiden kaynaklanabilir. Bu durumda yönetici kendisine zaman kaybettiren alışkanlıkları hemen terk etmesi gerekmektedir (Eroğlu ve Bayrak, 1994).

Yönetici kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini bir özdeğerlendirme yaparak belirli ölçüde ortaya çıkarabilir. Ayrıca, yönetici astlarından kendilerini değerlendirmelerini istemeli ve yönetici profilini ortaya çıkaran bilimsel yönetim tekniklerinden de yararlanmalıdır (Özgen, 1998).

2.2.1.13. Düzensizlik

Zamanın etkin olarak kullanılmasını engelleyen faktörlerden biri olan düzensizlik karmaşık bir çalışma ortamı yaratarak çoğunlukla işlerin yarım kalmasına ya da gereğinden daha uzun sürede bitirilmesine neden olur. Dağınık bir masa, çanta, raf veya araba, kendimizi veya işlerimizi nasıl idare edeceğimizden emin olmadığımızın birer göstergesidir. Dağınık bir çalışma ortamı, çalışanın isine yoğunlaşmasını engellemekte ve verimliliği azaltmaktadır (Gönen ve Özmete, 2004).

Düzensiz olan bir kişi, birlikte çalıştığı kişilere gerekli olan bilgi ve kaynakların akışını geciktirerek ve planlı çalışmayarak işlerin yarattığı baskıyla kendini sürekli bir kriz ortamına yöneltmekte; böylece zamanın etkin kullanımını engellemektedir (Özdemir, 2006).

2.2.1.14. Gereğinden Fazla Kendini İşe Adamak

Zamanı kötü kullananların ortak sorunu, kendisini bir işe fazla adamalarıdır. Ayrıca bu sık sık strese yol açan bir şeydir (Scoot, 1995). “Zaman yönetimine ilişkin efsanevi düsturlardan biri, insanın ne kadar çok çalışırsa o kadar çok işi bitireceği şeklindedir. Çok çalışmayla olumlu sonuçlar arasında doğrudan hiçbir ilişki yoktur. “Çok değil, akıllı çalış!” özdeyişi, bu gerçeği yansıtmaktadır. Buna benzer bir başka düstur, “Ne kadar çok çalışırsam, kendimi o kadar güven içinde hissediyorum.” Şeklindedir. Yoğun faaliyet genellikle, büyüyen kuşkular ve güvensizliğe karşı koruyucu bir kalkan gibidir (Mackenzie, 1985).

Aşırı çalışma alışkanlığı, yönetici ve ait olduğu şirket için gurur vesilesi değil, bir felakettir. Haftada 45 ile 55 saatin üstünde çalışan yöneticiler, etkenliklerini ve verimliliklerini yitirme tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Yapılan araştırmalar, 8 saatin üstünde çalışıldığında üretimin hızla düştüğünü kanıtlamıştır (Mackenzie, 1985). Önemli olan günde 16 saat çalışmak değil, günde 8 saat verimli çalışmaktır. Zamanı planlamak, onu boşa geçirmeyecek şekilde kullanmak, o süre içinde başarılı, etken ve verimli olmayı sağlayacak anahtardır (Benligiray, 2005).

İşkolik davranışın kişilerde yarattığı olumsuz etkiler, işkolik kişilerde gözlenen bazı belirtiler şunlardır (Gini, 1998); fiziksel yorgunluğun artması, tükenme hissi, uyku güçlükleri, belirli somatik şikâyetlerin (başağrısı, gastrointestinal sistem rahatsızlıkları, soğuk algınlığı, nezle vb.) artması, sinirlilik, anksiyete, depresyon, suçluluk hissi,

yardımsız kaldığını hissetme, sabırsızlık, tahammülsüzlük, kötümserlik, savunmanın artması, sürekli olarak eleştirme, ilaç kullanmak, işe gelmeme, işten erken ayrılma, iş performansının azalması, işle ilgili konuları unutmama, mekanik ve zorunlu iletişim, dinlerken konsantre olamamak, düşmanca davranışlar sergilemek.

Aşırı iş yapma yorgunluğa, yorgunluk ise; daha yavaş çalışılmasına ve işlerin daha uzun sürmesine, daha çok hata yapılmasına, insanların yaratıcı çözümlerden uzaklaşıp basmakalıp çözümlere başvurma eğilimi göstermesine, daha az dinleme ve kendi dediğini yaptırmaya, huzursuzluk ve sinirlilik hali oluşmasına neden olmaktadır (Sucu, 2000).

2.2.1.15. Evrak Düşkünlüğü

Evrak düşkün olan kişiler içlerindeki saklama içgüdüleriyle; gelen, dosyaladıkları ve başkalarına gönderdikleri evrakların sürekli önemli olduklarını düşünürler ve ne olursa olsun onları atmaya kıyamazlar. Gerçekten işlerine yarayan bir evrak olduğunda ise, belki de hiçbir faydalı bilgi içermeyen birçok evrakın içinde, bulmaya çalışırlar ve onlar için çok değerli olan bir şeyi yani zamanlarını farkında olmadan boşa harcarlar. Bu nedenle evrak düşkünlüğü zamanın etkin kullanımını engellemektedir (Battles, 2005; Akt: Daştan, 2012).

2.2.1.16. Erteleme Ve Oyalama

Çoğumuz baskı altında daha iyi çalıştığımıza inanırız. Baskı, bizi harekete geçirinceye kadar bekleriz, işi erteler veya sürüncemede bırakırız (Mackenzie, 1985). Ertelemek, zamanınızı çalar, sizi hedeflerinize ulaştırmaktan alıkoyar, yarını baskı altına alır ve strese, bozulan ilişkilere ve sonuç olarak saygınlığınızın düşmesine yol açar. En kötüsü bu bir alışkanlığa ve yaşam biçimine dönüşür (Scoot, 1995).

Erteleme genellikle kendimizi aldatmanın bir sonucudur (Joseph, 1997). Bir işi zamanında yapmak yerine uygun olup olmayacağını bilinmeyen bir başka zamana bırakmak için çeşitli gerekçeler olsa da, ertelenen bir iş başka zamanda daha çok zaman kaybında neden olur (Erdem ve Kaya, 1998). Bu nedenle yapılacak işleri ertelemek ve kendimizi, “Bir gün vakit bulunca... yapacağım.” düşüncesiyle oyalamak, zamanımızın etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını engelleyecektir (Smith, 2002).

Erteleme eğiliminin en önemli temel nedenin, bireyin zamanını yönetmedeki yetersizliği olduğu görülmektedir. Diğer nedenler ise bir işe konsantre olmada güçlük çekme ya da düşük sorumluluk duygusuna sahip olma, bireyin yaptığı işlerde sürekli başarısız olacağına yönelik olumsuz algılamalarıyla ilişkili kaygı ve korkusu, bireyin kendisine ve performansına ilişkin geliştirdiği gerçekçi olamayan beklentileri, hatalı bilişsel yüklemeleri ve mükemmeliyetçilik eğilimidir (Ferrari, 1992; McCown vd., 1987; Solomon ve Rothblum, 1984; Akt: Balkıs, 2007).

2.2.1.17. Mükemmeliyetçilik

Çok boyutlu bir kişilik özelliği olan mükemmeliyetçilik, bir işte mükemmel olmak için aşırı ve haddinden fazla çaba göstermedir. Ayrıca mükemmeliyetçilik, mükemmelin mümkün olduğuna inanma ve ona ulaşma çabası ve kişinin kendisi ve başkaları için yüksek standartlar belirleme eylemi olarak tanımlanmıştır (Karataş, 2012).

“Daha iyi, iyinin düşmanıdır” denir. Bazı insanlar, çok titiz ve kılı kırka yarararak çalışırlar. Her zaman mükemmelin peşinde koşmak bir ideal olarak güzel karşılanabilir. Ancak aşırı mükemmeliyetçi bir eğilim, aşırı zaman kaybını kaçınılmaz kılacaktır. Önemli olan doğru işi ilk defada ve de hızlı biçimde yapmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

“İyi” mümkün iken, “en iyi”, sadece bir arayış olmalı. En iyi adına iyiden vazgeçmek, büyük bir hata ve önemli bir zaman kaybı nedenidir. En iyiye ulaşma çabanız, bazen işlerin zamanında bitmemesi ile sonuçlanacak bir çabaya dönüşebilir; çünkü yapılan işlerden asla tatmin olmayacak, işleri tekrar tekrar yapma gereği duyacaksınız. Bu ise bir işin gerekenden daha fazla zaman almasına neden olur. Bu nedenle, en iyiyi aramak yerine, elinizdeki kaynak ve zaman açısından mümkün olabilecek olanı gerçekleştirmek gerekir (Tengilimoğlu vd., 2011). Ayrıca bir işi tek seferde en iyi şekilde yapmak bir toplam kalite yönetimi ilkesidir.

2.3.1.18. Dağınık Büro Ve Masa

Düzensizlik, boşa geçen zamanların en büyük suçlusudur. Düzensizliğin en büyük göstergesi kişinin çalışma mekanıdır. Eğer yerleri değişmiş ya da yanlış yere konulmuş şeyleri ararken zaman harcanıyorsa veya karışıklığa bağlı olarak vakit harcanıyorsa, bunlar da bir iş bitmeden kişinin aynı işe birkaç defa başlamasını ve durmasını gerektiriyorsa, kişi o zaman çalışma mekanını değerlendirmek zorundadır (Haynes,

1999). Düzensiz masalar iş üzerindeki kontrolü kaybetmenize, üretkenliğinizin yok olmasına, dikkatiniz dağılmasına, yorgunluk ve gerginlik hissetmenize neden olur (Joseph, 1997).

Kötü bir dosyalama sistemi, çalışanlar için sürekli sinir bozan bir etkidir. Bilgi ararken zaman kaybına neden olur (Mackenzie, 1985). Zor ve sıkıcı işler, okunmamış raporlar, yarı bitmiş işler ve geçen ayın dergileri masanın üzerinde durmadan birikir (Scoot, 1995). Masanın üzerindeki kâğıtları aramaktan ya da gereksiz şeyler arasında yer açmaya çalışmaktan ve önemli dokümanların, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere konulması ve bunları aramak için zaman kaybedilmesi gibi dağınık masa ve büro düzeninden kaynaklanan düzensizlikten dolayı büyük zaman kaybedilir (Tengilimoğlu vd., 2003).

2.2.2. İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları

İşlerimizi yaparken dışarıdan kaynaklanan çeşitli kesintilerle karşılaşırız. Bu kesintiler işlerimizin zamanında tamamlanmasını engelleyip, motivasyonumuzu düşürür. Daha etkin şekilde çalışmalarımızı tamamlayabilmek için bu kesintileri ortadan kaldırmamız gerekir.

2.2.2.1. Yetersiz Sekretarya Hizmetleri

Günümüzde sekreterler, yöneticilerin profesyonel yardımcıları konumuna gelmiştir. Yöneticilerin etkin zaman kullanımını konusundaki en önemli avantajı iyi sekreterlerinin olmasıdır. Çünkü sekreterler günlük iş yüküyle başa çıkma konusunda, kesintileri kontrol etmede, randevuların düzenlenmesinde, yazışmalarda ve daha bir çok işlerde yöneticilere yardımcı olmaktadır (Erdem ve Kaya, 1998). Sekreterden etkin şekilde yararlanamayan yönetici rutin işlerle, telefonlarla, yazışmalarla, çat kapı gelen ziyaretçiler gibi bölünmelerle uğraşp zaman kaybedecektir.

2.2.2.2. Toplantılar

Yararsız toplantıların en kötü yanı, sadece zamanı boşa harcaması değil, herkese zamanın önemli olmadığı mesajını vermesidir. Bir toplantı düzenlemeyi ya da bir toplantıya katılmayı düşünüyorsanız kendinize “Bu toplantı gerekli mi? Herkes bütün toplantı boyunca içerde kalmaya zorunlu mu?” diye sorun (Scoot, 1995).

Toplantılar klasik zaman tüketicileridir. Konuyla ilgisi olmayan konuşma yapanlar, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü sağlayamayan toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, bütün bunlar yöneticilerin zamanlarına el koyan olgulardır (Jones, 2000).

Toplantılar kurum içi iletişimin, danışmanın, tartışmanın ve karar almanın en önemli parçasıdır. Kurumsal başarının sağlanması için toplantılardan en yüksek verimi almak gereklidir. Ama gereğinden uzun toplantılara ve yapıcı olmayan toplantılara ise hiç ihtiyaç yoktur. Toplantılara fazlasıyla zaman ayrılmasına karşın çoğu sonuç olarak yapıcı olmamaktadır. Bu nedenle toplantı yapmak planlanıyorsa, bunun gerçekten gerekli olup olmadığı düşünülmeli ve gerekmiyorsa toplantı düzenlenmemelidir (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005). Gereksiz, yararsız, amaçsız, gündemsiz yapılan toplantılar, üstelik sohbet ve tartışmalarla uzayıp gitmekteyse ve sonuca varılamıyorsa yöneticinin zaman israfına yol açmaktadır (Öktem, 1993).

2.2.2.3. Ziyaretçiler

Yöneticileri için en önemli zaman tuzaklarından biri de, beklenmedik ziyaretçilerdir. Beklenmeyen ziyaretçi, zaman yönetimi bakımından deprem etkisi yapar. Her şey alt üst olur; işe ayrılan zaman sohbete harcanır. Yapılamayan iş ertelemeye, erteleme ise bir başka işin ertelenmesine neden olur. Beklenmeyen ziyaretçinin el koymuş olduğu zaman, zaten başka bir iş için ayrılmıştır. İş zamanında yapılmayınca, başka bir işin zamanında yapılma zorunluluğu ortaya çıkar (Tengilimoğlu vd., 2011).

Ziyaretçiler, geliş nedenine göre ilgili görevlilere havale edilmedikçe ve kalış süresi nazikçe sınırlandırılmadıkça, yöneticilerin çok zamanını almaktadır. Bu nedenle, yöneticinin çalışması kesintiye uğramaktadır (Öktem, 1993).

Elbette nezaket ziyaretleri yapılmalıdır. Ama bu nezaket, çalışmayı engelleyecek düşünce ve çabaları ortada kesecek kadar ileri gitmemelidir. Bu gibi engellemeler, kişiyi şaşırttığı gibi, ortada sorun varmış gibi bir hava yaratır, moral bozar ve yapılması gereken işin gecikmesine neden olarak gerçekten sorun yaratabilir (Mackenzie, 1985).

2.2.2.4. Sık Ve Uzun Telefon Görüşmeleri

Modern dünyanın en önemli iletişim araçlarından biri olan telefon iletişimde zaman ve mekândan önemli derecede kazandırdığı gibi gereksiz kullanımı halinde de zaman kaybına temel olacak faktörlerden biridir (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005).

Telefon, elbette en çok yararlandığımız buluşlardan biridir. Bu alet, yararlı bir biçimde kullanılırsa, çeşitli şekillerde bize zaman kazandırır. Taraflar arasındaki mesafeyi kapatarak, bir görüşme için harcanacak gidiş-geliş zamanını kazanmamızı sağlar. Ne gariptir ki, zaman kazandıran en etkili aletlerden biri olan telefon, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir (Mackenzie, 1985). Özellikle istenmeyen veya zamanlaması uygun olmayan telefonlar, birçok insanın iş ve özel hayatının işkencesidir. Marifet, telefonu bize zaman kazandıracak biçimde ona hakim olabilmektir (Josephs, 1997).

2.2.2.5. Örgütsel Belirsizlik Ve Kriz Durumları

Kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Tağraf ve Arslan, 2003).

Nedeni ne olursa olsun kriz, çalışanlar üzerinde zihinsel yorgunlukla birlikte verimsizlik ve korku yaratmaktadır. Bu durumda hatalar artmakta ve hataların artmasıyla birlikte kısa sürede daha çok iş yapma ihtiyacı yeni hataları ortaya çıkartmaktadır. Kriz ortamında çalışanlar bir sorundan diğerine koşup çözüm yöntemi ararken ya da sorunları bastırmaya çalışırken gün içinde gerçekleştirmeleri gereken öncelikler üzerinde yoğunlaşmamakta ve üzerlerinde zamanın yoğun baskısını hissetmektedirler (Akatay, 2003b). Kriz, çalışanlar üzerinde zihinsel yorgunlukla birlikte verimsizlik ve korku yaratmaktadır. Dolayısıyla krizle birlikte işletmelerde görülen kaos ortamı çalışanların zamanlarını etkin kullanmasını engellemektedir (Ellet, 2005; Akt: Daştan, 2012).

2.2.2.6. Rutin Ve Gereksiz İşler

Yönetsel zamanın en değerli bölümü, yöneticinin yaratıcılık yeteneklerini geliştirmesi gereken bölümdür. Örgütü bir bütün olarak görebilmeyi gerektiren çabalara ayırması gerektiren bazı sorunların çözümünde, politikaların geliştirilmesinde ve uzun vadeli planların yapılmasında yönetici doğrudan görev almak zorundadır. Oysa yöneticiler zamanının çoğunu rutin işlere harcamaktadır (Ölçer, 1999). Rutin işler, alışlagelen, sıradan, sıradanlık, çeşitlilik göstermeyen, alışlagelmiş düzen içinde yapılan işlerdir (Özçelik, 2006). Gereksiz işler ise yapılacak faaliyetlere herhangi bir

olumlu katkısı olmayan işlerdir. Bu nedenle de gereksiz işler yapıldığında ve üzerinde önemle durulduğunda zaman kaybına yol açar (Özdemir, 2006).

Rutin faaliyetler artık o kadar kalıplaşmış hayatımıza yerleşmişlerdir ki, zaman yönetiminde bazen gözden kaçabilirler. Mekanikleştiklerinde, esnekliklerini kaybettiklerinde ve ruhsuzlaştıklarında daha çok zaman kaybına sebep olabilirler. Böyle durumlarda kendilerine ayrılan zamana da değmemeye başlarlar. Üstelik az çok alışkanlıklar sınıfında oldukları içinde yakın takipten kurtulabilirler (Adair, 2006).

2.2.3. Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Yöneticiler, kendi zamanlarını olduğu gibi başkalarının zamanını da yönetmek gibi karmaşık bir görevle karşı karşıya kalmaktadır. Örgüt içinde faaliyetleri, organize etme, düzenleme ve kontrol etme, başkalarıyla daha fazla konuşma ve onları dinleme gibi işler, gün içinde bunlara daha fazla zaman ayrılmasını gerektirir. Böylece yöneticinin zamanı mesai bitimine kadar onların faaliyetlerini düzenlemek ve farklı insan ve problemleriyle uğraşarak sık sık kesintilerle parçalanmış olur (Scarborough ve Lindquist, 1999). Bu nedenle yöneticiler bu süreci engelleyen zaman tuzaklarını belirleyip önleyici tedbirler almalıdır.

2.2.3.1. Yetersiz İletişim

Kötü bir iletişimin kaybettiği zaman, kötü bir planlamanın kaybettiğinden daha fazladır (Atkinson, 1997). İletişim engellerinin yaşandığı bir işletmede, yetersiz iletişimden kaynaklanan zaman kayıpları çok fazladır. Çünkü mesajı gönderen ile mesajı alan arasındaki süreç etkin bir şekilde işlememiştir. Bir örgütte iletişim sistemi yaşamsal önem taşır ve iyi işlemediği zaman çok önemli zaman kayıplarına neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Örgütlerde veya bireyler arası ilişkilerde zaman kaybettiren konuların başında haberleşme sorunları gelmektedir. Haberleşme sürecini etkileyen unsurların yarattığı sorunların yanı sıra, etkin bir haberleşme sisteminin kurulmaması, haberleşme taraflarının ortak dil kullanmaması veya iletişim sürecinde dinleyici olarak yer alanların dinlemeyi etkin olarak gerçekleştirmemeleri sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunların çözümü yöneticinin oldukça fazla zamanını almaktadır (Sucu, 2000).

Yetersiz iletişimin bir diğer unsuru da dinleme sanatıdır. Çoğumuz, dinlemede çok zayıfızdır: Kendi düşüncelerimizle veya konuşmacı bitirdiğinde vereceğimiz cevabı hazırlamakla meşgulüzdür ya da kafamız başka yerlere gider. Bu durumda zayıf iletişim, zaman israfına yol açmakta, verimsiz iletişimse pek çok zaman almaktadır (Allan, 2004).

2.2.3.2. Açık Kapı Politikası

Yöneticiler, çalışanlarla ilişkilerini sıcak tutmak, daha rahat bir çalışma ortamı oluşturmak, her zaman ulaşılabilir olmak ve benzeri amaçlarla açık kapı politikası izlerler. Bu amacı doğru fakat yöntemi yanlış bir davranış biçimidir. Yöneticinin zaman olarak çok fazla bölünmesi; ilgisiz veya önemsiz konuşmalar ve nezaket gereği ikramlar nedeniyle önemli işler ile ilgilenenleri zamanın azalması bu politikanın kaçınılmaz sonucudur. Ayrıca, bu politika nedeniyle, görüşme yapılmak istenmeyen kişilerle görüşmek zorunda kalınması, dolayısıyla programda olmayan veya amaçlarla ilgili olmayan konularla ilgilenilmesi zaman kaybına yol açacaktır (Lakein, 1995).

Her zaman görüşülebilir biri olmak, yöneticinin başarısını garantilemez. Tam tersine, randevusuz ziyaretçilere cesaret vererek onun gününü böler. Aynı zamanda, önemli işlerinden zaman çalınmasına ve önemsiz ayrıntılarla uğraşmasına neden olabilir (Mackenzie, 1985).

2.2.3.3. Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği

İster bir fırıncı, ister bir ev hanımı, ister bir uluslararası şirket yöneticisi olsun neye ulaşmak istediğini yani amaçlarını bilmek yönetmeyi kolaylaştıracaktır. Ancak amaçlar her zaman açık seçik tanımlanmazlar. Bu durum çabaların yerinde mi olduğunun ya da boşa mı emek harcandığının ayırt edilmesini engeller. Eğer hedefler belirgin değilse boşa emek harcanılır. Gerekli olduğu düşünülen işler yapılarak her şeyin iyi gideceği umulur. Oysa hedefler açıkça belirlenmeden başarılı sonuçlar elde etmek zordur. Özellikle yönetmel hedefler tam olarak belirlenmediğinde; yönetim hedeflerinin ne olduğunu bilmezken çalışanların bunu anlaması söz konusu olmayacak ve bilinçsiz bir çalışma ortamında faaliyetler sürdürülecektir. Verimli olmak için bir amaç doğrultusunda hareket etmenin gereği kavranmadığında işlerin neden ve ne zaman yapılması gerektiği bilinmeden plansız hareket edilerek zaman da boşa harcanacaktır (Özdemir, 2006).

Çalışanların ulaşacakları hedefleri saptayabilmek ve belirleyebilmek için, yönetsel hedeflerin açık ve basit bir biçimde ortaya konulması gerekir. Uygulamada yönetimlerin en çok rastlanan zaafı, hedefleri belirlemeye yeterli zaman ve dikkati vermemeleridir (Tengilimoğlu vd., 2011).

2.2.3.4. Koordinasyon Eksikliği

Koordinasyon bir işletmedeki işler ve kişiler arasındaki uyumlu ilişkileri içeren dinamik bir süreçtir. Eğer koordinasyon sağlanmazsa çalışanlar arasında iletişimsizlik ve çatışmalar çıkacak; işler uyum içinde zamanında ve doğru biçimde yapılamayacaktır (Özdemir, 2006).

Kişiler ve birimler arasında koordinasyon ve iletişim eksikliği, işlerin zamanında ve doğru biçimde yapılmasını engeller. Çoğu kez aynı konuda farklı birimler birbiri ile çelişen kararlar alabilirler ve bu tür uyumsuzluklar çatışmalara da neden olabilir. Birimler arasındaki yatay görüşmeler ve yapılan gerekli toplantılar doğru ve hızlı kararların alınmasını kolaylaştırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

2.2.3.5. Aşırı Veya Yetersiz Yönetim

Aşırı yönetim, bir kuralcılık anlamına gelmektedir. Aşırı kural koymak, kişilerin çalışma esnekliğini ortadan kaldırır ve verimi düşürür; çünkü kişiler kendi inisiyatifleri ile rahatça çözebilecekleri sorunları, aşırı kuralların varlığı nedeniyle inisiyatif kullanmak yerine, kuralları takip ederek çözmeye çalışacaklar ve bazen kurallar çözümün önünü tıkayacaktır. Aşırı kontrol, insanların verimlerini olumsuz yönde etkiler. Verim, zaman tüketimi açısından dikkate alınması gereken unsur olduğundan, verimin düşmesi ise zamanın boşa harcanması demektir (Tengilimoğlu vd., 2011). Aynı şekilde yetersiz yönetim de işletme içindeki kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını engelleyerek zaman kaybına yol açar (Özdemir, 2006).

2.2.3.6. Yetki Devrinden Kaçınma

Yönetim, başkaları aracılığıyla iş görmek olduğuna göre, yetki devri olmaksızın zaten yönetimden bahsedilemez. Yetki devri, yöneticilerin astlarında yapabileceği işleri onlara devretmesidir. Yetki devri ile yöneticilerin belirli işleri başkalarına vererek önemli işlere daha fazla zaman ayırmaları mümkün olabilmektedir. Bu gerçeğe rağmen,

pek çok birey, tüm iş yükünü tek başlarına taşımaya çalışmaktadırlar (Erdem ve Kaya, 1998).

Yönetimin hiç zaman bulamamasının bir diğer nedeni, yetkiyi tek elde tutması, merkeziyetçi yapının korunmasıdır. Yığılı rutin işlerle mücadele eden yönetici, soluk almaya zaman bulamazken, ast boş oturan kişiler durumunda kalabilirler (Öktem, 1993). Bazı yöneticiler astlarının bilgi ve iş görme yeteneklerine güvenmez. Astların yeteneksiz olması ve potansiyel olarak yeterli bilgiye sahip olmayışları, yöneticileri astlarına karşı daha temkinli davranmaya ve çoğunlukla görev devrinden kaçınmaya yöneltir. Oysa yönetici elemanına sahip olduğu bilgi beceri düzeyinde ne kadar yetki devrederse o kadar zaman kazanma şansı elde eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

2.2.3.7. Yetersiz Planlama

Yönetim, planlamayla başlar. Planlama işi yapılmadığı sürece harcanan çabaların doğru yönde olduğundan emin olunması mümkün değildir (Yılmaz ve Aslan, 2002). Bir atasözü, “Plan yapmamak, başarısızlık planı yapmaktır.” der. Planlama yoluyla kontrolü sağlamanın yararlarını anlamamaktan kaynaklanan kötü planlamanın kendi yarattığımız bir zaman hırsızlığı olduğu açıktır. Örneğin, iş ortamında bir plan oluşturmakta zorlanabilir, “Değmez. Ben yaptığıma devam edeyim.” diye düşünebilir ve bu karışıklığa yol açtığı anda zamanınızı çarçur edebilirsiniz (Smith, 1995). Bir plan yapılmadan zaman düzenlemesi sadece şansa bırakıldığında kaos yavaş yavaş egemenliğini kurar (Joseph, 1997).

Planlama, hayatınızı düzenleyecek iki önemli yarar sağlar. Birincisi, size olduğunuz noktadan olmak istediğiniz noktaya nasıl varılacağını gösterir. İkincisi de hedeflediğiniz noktaya varabilmek için ihtiyaç duyacağınız kaynakları tanımlar (Haynes, 1999). Bir gün boyunca yapılan tüm işlemleri her sabah planlayan, kendisini yoğun bir iş gününde yönlendirecek bir zaman programı oluşturan ve kaldırabileceği kadar iş ve sorumluluk yüklenip yeteneklerini asli görevi üzerinde yoğunlaştıran çalışanlar, zaman yönetiminde zorluk çekmez (Tengilimoğlu vd., 2003).

2.2.3.8. Yetersiz Personel

Bir işletmenin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların içinde en önemlisi personel olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Örgütün amaçlarına katkı sağlayabilecek her bir işi meydana getiren faaliyetler ve görevler ile bu işlerin başarılı bir şekilde yapılabilmesi

için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklara yani gerekli nitelik ve niceliğe sahip olmayan personel zamanın etkin kullanımını engelleyecektir. Diğer yandan, yönetimin uygun zamanda örgüte almadığı, uygun bölüme yerleştirmedeği ya da yeni görevine oryantasyonu sağlanmamış işgörenler de örgütün verimliliğine katkıda bulunmayarak zamanı boşa harcayacaklardır (Özdemir, 2006).

2.2.3.9. Görev Ve İş Tanımlarının Yapılmaması

İş analizleri ile toplanan bilgilerden yararlanılarak her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı olarak ifadesine iş tanımı denir. İş tanımı, işin temel nitelikleri ile ortaya konması yani kimliğinin çıkarılmasıdır. İş tanımı, görev ve sorumlulukların, çalışma koşullarının özet bir biçimde yazılı olarak ifade edilmesidir. İşlerin ayrıntılı özellikleri, diğer işlerle ilişkileri ve ayrıldığı yönleri ortaya konur (Şimşek ve Öge, 2009). Dolayısıyla görev ve iş tanımları hazırlanmadığında işgörenler işin özelliklerini, gerektirdiği yetenek ve sorumlulukları, için içeriğini bilinçli ve düzenli bir şekilde bilerek hareket edemeyecekleri için zaman kayıpları ortaya çıkacaktır (Tengilimoğlu vd., 2003).

İyi yönetilmemekten veya kötü görev dağılımından dolayı çalışanlar zaman zamanlarını iyi kullanamıyorlarsa kişinin çok çalışkan olması da çok anlam ifade etmeyecektir (Türkel, 1996).

2.2.4. Örgütsel Yapı Ve Politikalardan Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Bir çok zaman tuzağı örgütün kendi yapısından ve kültüründen kaynaklanmaktadır. Örgütün yapısıyla paralel olmayan politikalar, personel arasında stres ve çatışmaya neden olmakta, zaman kaybına yol açmaktadır.

2.2.4.1. Merkezi Ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı

Merkezcil örgüt yapısında yazılı iletişime aşırı yer verilmesi, biçimsel kuralların katı olarak uygulanması, kararların en üst kademedede toplanması ve yetki devrine gidilmemesi çok önemli zaman kayıplarına neden olmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2011).

Oysa bir örgütte yaşamsal önem taşıyan iletişim sistemi iyi işlemediğinde, bölümler ve bireyler arasında informel ilişkiler gerçekleştirilmediğinde ve yetki devri uygulanmadığında hiyerarşik kademeler arasında iletişim sorunları ortaya çıkacaktır. Merkezi ve hiyerarşik bir örgüt yapısında formelleşme derecesinin yükselmesiyle birlikte bu sorunlar daha belirgin görülecek ve zaman kaybına yol açacaktır. Diğer yandan merkezi bir örgüt yapısında yetkileri tek elde toplayan kişiler işletmeden ayrıldıklarında yerlerini alabilecek başka birilerini bulmak konusunda zorluklar yaşamakta ve bu durum da işlerin gecikmesiyle birlikte zamanın etkin kullanımını engellemektedir (Ellet, 2005; Akt: Daştan, 2012).

2.2.4.2. Büropatoloji Ve Kırtasiyecilik

Bürokrasinin olumsuz değer hükmünü ifade eden ve halk arasında kırtasiyecilik olarak nitelendirilen patolojik durumlara, bilimsel lisanda “bürokratizm” ya da “büropatoloji” adı verilmektedir (Baransel, 1979; Akt: Şahin, 1998). Bazı kaynaklarda “Bürokratizm” ile “Büropatoloji” kavramları eş anlamlı olarak ele alınmakta ve aşırı bürokrasiyi ifade etmektedir. Yine bazı kaynaklarda aşırı bürokrasi kavramı ile “Bürokrasinin işlevsizliği” kavramlarının aynı anlama geldikleri, bürokrasinin olumsuz işleyişi yüzünden bürokratik amacın tehlikeye düşmesini ifade etmek için kullandıkları görülmektedir (Tortop vd., 2010).

Kırtasiyecilik, sorumluluk yüklenmemek, kendi sorumluluğunu başkalarına yüklemek açık gözlülüğüdür. İşleri formalitelere boğmak ve yasaların engelleyici kuralları arkasına sığınarak ilgisiz kalmak ve işleri uzatarak dolambaçlı yollara sokmaktır. Bir kuruluşun yönetiminde, yönetsel usul ve kararların normalin üstünde tutulması ve bunlara aşırı ölçüde uyulması zorunluluğunun konulması halinde bürokrasi (kırtasiyecilik) ismi ile anılan bir yönetim sistemi ortaya çıkar (Tortop vd., 2010).

2.2.4.3. Sağlıksız Çalışma Ortamı

Bürolar, kurum ya da kuruluşların hizmet alanları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin yürütüldüğü mekanlardır. Büroların fiziksel ortamlarının düzeni; çalışan sağlığına, psikolojisine ve iş verimine olan etkisinden dolayı çok önemlidir. Bürolarda yapılan çalışmaların verimli ve kaliteli olmasında en önemli faktörlerden biri de fiziki çevredir. Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını bürolarda geçirmektedir. Bu nedenle büroların, çalışanların rahat edeceği bir şekilde düzenlenmesi, ergonomik

unsurlara uygun olması gerekir. İş kazalarının önlenmesinde ve iş güvenliğinin sağlanmasında ergonominin önemine ve gerekliliğine değinilmiş, ergonominin sadece çalışanın verimliliğini artırmak, güvenliğini sağlamak, sağlığını korumak, iş stresini azaltmanın yollarını bulmakla kalmadığı, aynı zamanda çalışanların iş memnuniyetini artırmakla da ilgilendiği belirtilmiştir (Çeven ve Özer, 2012).

Çalışma alanları iyi düzenlenmemişse, farkında olunmayan zaman kayıplarına neden olur. Gidiş-gelişlerin; çalışılan bölümlerin ve dosya dolaplarıyla masaların uygun biçimde düzenlenmesi için iş akış çalışmaları yapılmalıdır. Bu tür kötü koşullar çalışanların beden ve ruh sağlıklarını bozarak çeşitli olumsuzluklara neden olmakta ve sonuçta zaman kayıpları ortaya çıkmaktadır (Benligiray, 2005).

2.3.4.4. Örgüt Politikasındaki Yetersizlikler

Örgütün genel bir politikasının olmayışı, örgütte norm ve değerlerin yokluğu ya da gevşekliği, örgüt amaçlarının çalışanların amaçları ile çatışması ya da yönetimin amaçlarının ve önceliklerinin çok sık değişmesi gibi durumlar örgüt politikasında yetersizlikler olduğunu göstermektedir. Yetersizliklerin olduğu bir örgüt politikası ise önemli zaman kayıplarına neden olacaktır (Benligiray, 2005).

İşletmenin amaçlarının, hedeflerinin açık ve tam olarak belirlenmediği, planların gerektiği gibi yapılmadığı, örgütsel sistemin içinde etkinlikte bulunulan yer, zaman ve ortam koşullarına karşılık gelecek şekilde doğru düzenlenmediği, örgütsel yapının dengeli olmadığı, iş analizi, iş yükü ve iş dağıtımının yanlış olduğu, denetim alanının, bölümlendirmenin, kullanılacak araçların, birimler arası ilişkilerin ve çalışacak elemanların doğru oluşturulmadığı, yürütme etkinliğinin, eşgüdümleyici çalışmaların, çalışanların ve işin denetiminin yeterince yerine getirilmediği durumlarda zaman kaybı kaçınılmaz hale gelmektedir (Sucu, 2000).

2.3. ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Covey (2011), genel olarak zaman yönetimiyle ilgili yaklaşımların yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin yanında bu yaklaşımların güçlü ve zayıf yönlerini incelemiştir. Zaman yönetimi yaklaşımları sekiz grupta toplanmıştır. Bunlar aşağıda özetlenmiştir.

2.3.1. Kendini Toparla Yaklaşımı (Düzenli Yaşam)

Bu yaklaşım, zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir kısmının hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklandığını iddia eder. Çoğunlukla, istediğimiz şeyi aradığımız anda bulamayız. Sürekli olarak bir şeyler arada kaynayıp gider. Çoğu kez, yanıt sistemde yatar: Dosyalama, gelen–giden evraklar, hatırlatma ve veri tabanı sistemlerinde. Bu sistemler genellikle üç alandaki düzenleme üzerinde odaklanır (Covey vd., 2011):

- **Nesneleri düzenlemek:** Anahtarlardan bilgisayar ekranlarına, dosyalama sistemlerinden evrak dolaplarına, büro alanından mutfak alanına kadar her şeye çeki düzen vermek.

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

- **İnsanları düzenlemek:** Gerek kendinizin gerekse başkalarının yapabileceği işleri tanımlamak, yetki devretmek, olup bitenlere hakim olmak için izleme sistemleri yaratmak.

Düzen yaklaşımı, kişisel uygulamayı asıp kurumsal uygulamaya geçer. Bir şirket zor duruma düştüğünde, yeniden düzenleme, yeniden yapılanma, her şeyi silkeleme ve “kendimizi toparlama” zamanı gelmiştir. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanlarını aşağıdaki gibi belirtebiliriz (Covey vd., 2011):

- **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.

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

2.3.2. Savaşçı Yaklaşım (Hayatta Kalma Ve Bağımsız Üretim)

Savaşçı yaklaşım, kendine ayrılan zamanın korunması ve üretim üzerinde odaklanır. Birçoğumuz kendini, boğucu bir ortamın talepleriyle kuşatılmış hisseder. Yapılacak işlerin, çalışanların üstesinden gelebileceğinden çok daha fazla olduğu ortamlarda çalışırız. Bilgisayar ağına bağlı bir takvimimiz varsa, açtığımızda, hayatımızın önümüzdeki altı ay boyunca programlanmış olduğunu görürüz. Yanıtlanması gereken telesekreter mesajları vardır, insanlar sürekli kapımızı çalar. Yapmamız gereken katkıyı, verimli ve bağımsız çalışmamız için gereken sakin, rahatsız edilmediğimiz bir zamanımız olmadıkça, asla yapamayacağımızı biliriz (Covey vd., 2011).

Zamana Karşı Savaşan kişi, saldırıları geri püskürtmek için bir şeyler yapmazsak sistemin bizi diri diri gömen bir çığa dönüşeceğini kavrar. Dolayısıyla, Savaşçı Yaklaşım kendini korumak, yeterince verimli ve bağımsız çalışabilmek amacıyla zamana sahip çıkmak üzerinde odaklanır. Aşağıdaki gibi güçlü teknikleri içerir (Covey vd., 2011):

- **Kendini yalıtma:** Sekreteri devreye sokmak, kapıları kapatmak, telesekreter kullanmak, bebek bakıcısı tutmak ve anlamsız iletişimleri reddetmek.
- **Yalnız kalmak:** Rahatsız edilmemek için yalnız kalınabilecek bir yere çekilmek.
- **Yetki devretmek:** Daha etkili işlere zaman ayırabilmek için başkalarına görev vermek.

Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanlarını aşağıdaki gibi belirtebiliriz (Covey vd., 2011):

- **Güçlü yanları:** Bu yaklaşımın güçlü yanı, zamanımızın sorumluluğu kişisel olarak üstlenmeye dayalı olmasıdır. Verimli ve bağımsız çalışabilmek için sakin, rahatsız edilmediğimiz bir zamanımız olduğundan, üretebiliriz. Hepimiz zaman zaman, özellikle de son derece yaratıcı bir işe giriştiğimizde, bu tür bir zamana ihtiyaç duyarız.

- **Zayıf yanları:** Bu yaklaşım temelde, başkalarını düşman olarak görür. “Onlar senin programına müdahale etmeden, sen onlarınkine et.” anlayışına dayalıdır. Hayatta kalmayı gözetten bir paradigmadır: Yalıt, tecrit et, sindir. Sınır koy. Toplantıları insanları sinirlendirmeden yönet. Hayır de. İnsanları çalışma odandan çıkartmayı öğren. Konuşmanın ortasında telefonu kapat; yalnız karşı tarafın değil, kendi cümlelerin ortasında kapatmaya özen göster!

2.3.3. Hedef Yaklaşımı (Başarı)

Bu yaklaşım temelde, “Ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca” der. Uzun, orta ve kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, kendini motive etme ve olumlu bir düşünce tarzı yaratma gibi teknikleri içerir (Covey vd., 2011).

• **Güçlü yanları:** Bu, dünya çapında performans gösterenlerin, Olimpik sporcuların yaklaşımıdır. Daha az yeteneğe sahip kişilerin, bedelini ödemeye razı olarak yani, kuvvetleri örgütleyerek, enerjiyi yoğunlaştırarak, dikkatinin dağıtılmasını reddederek, araya engel girmesine izin vermeyerek, daha büyük yeteneklerin performansını aşma gücüdür. Kişisel gelişim alanında deneysel olarak kanıtlanabilecek birkaç şeyden biri, önlerine hedef koyan birey ve kurumların daha başarılı olduklarıdır. Hedeflerini belirleyip bunlara ulaşabilen kişilerin, genelde istedikleri şeyi başardıkları bir gerçektir (Covey vd., 2011).

• **Zayıf yanları:** Başarı merdivenini tırmanmak için Hedef Yaklaşımını kullanan ve sonunda merdivenin yanlış duvara dayalı olduğunu fark eden sayısız kişi vardır. Hedefleri belirleyip, bunlara ulaşabilmek için olağanüstü çaba harcarlar. Ancak istedikleri şeyi elde ettiklerinde, bunun bekledikleri sonucu getirmediğini görürler. Hayat boş, sönmüş bir balon gibi görünür (Covey vd., 2011).

2.3.4. ABC Yaklaşımı (Önceliklerin Sıralanması Ve Değerlerin Bilinmesi)

ABC Yaklaşımı, “İstediğinizi yapabilirsiniz, ama her şeyi yapamazsınız” der. Hedef yaklaşımından esinlenir ve buna önemli bir kavram olan ardışıklığı ekler: “Çabalarınızı öncelikle, en önemli işleriniz üzerinde yoğunlaştırın.” Değerlerin açıklığa kavuşturulması ve görev sıralaması gibi teknikler içerir. İddiası şudur: Neye ulaşmak istediğinizi biliyorsanız ve çabalarınızı öncelikle o işlerin üzerinde yoğunlaştırırsanız, mutlu olursunuz (Covey vd., 2011).

• **Güçlü yanları:** Bu, geleneksel “önemli işlere öncelik” yaklaşımıdır. Düzen ve ardışıklık sağlar. Günlük yaşamda bu yaklaşım, ABC’den basit 123’e kadar, “yapılacak işler” ile en öncelikli görevler üzerinde odaklanma teşvikini birbirinden ayırt eden birtakım teknikler sunar. Daha yakın zamanlarda yazılmış yapıtlar, yaşam boyu sürecek

öncelikleri göz önünde bulundurma kavramını geliştirmektedir. Bunlar, “önemli işlerin” değerleriniz ve inançlarınızla bağlantılı olduğunu ve değerlerinizi netleştirmenin önemli işlerinizi öncelikle yapmanız için size bir çerçeve sağlayacağını söyler. Değerlerle ilgili bu daha derin analiz yararlı ve üreticidir (Covey vd., 2011).

• **Zayıf yanları:** Başlıca yanılması; değerlerin netleştirilmesi, yaşam kalitesini ilkelerin ve doğal yasaların belirlediği gerçeğini göz ardı etmesidir. Bu ihmal, insanların sık sık doğa yasalarıyla çelişkili değerleri benimseyip bunları izlemelerine yol açar. Bu değerler ise, yalnızca engellenmişlik duygusuna ve başarısızlığa yol açar. Yanlış duvarlara dayalı o merdivenlerin tepesinde dikilip, değer verdikleri şeylere ulaşmanın kendilerine yaşam kalitesi getirmediğini söyleyen çok kişi vardır (Covey vd., 2011).

2.3.5. Sihirli Araç Yaklaşımı (Teknoloji)

Sihirli Araç Yaklaşımı, doğru aracın (doğru takvimin, doğru planlamanın, doğru bilgisayar programının, doğru portatif ya da dizüstü bilgisayarın) bize yaşam kalitesi yaratma gücünü vereceği varsayımına dayalıdır. Bu araçlar gerçekten de öncelikleri izlememize, işleri planlamamıza ve ana bilgiye rahatça ulaşmamıza yardımcı olur. Temelde, sistem ve yapıların, daha etkili olabilmemiz için bize yardım edeceğini varsayar (Covey vd., 2011).

• **Güçlü yanları:** Araçların etkili bir şekilde kullanılması kuşkusuz çok önemlidir. Doğru araçlar, ev kurmaktan yaşam kurmaya kadar, güçlü bir fark yaratabilir. Kürek kullanabilecekken, kaşıkla kazmaya ne gerek vardır? Araçlar bir umut simgesidir. Düzeni çağrıştıran bir şeyi el altında bulundurmaktan gelen bir düzen duygusu vardır. Not almaktan, yapılan işleri liste üzerinde işaretlemekten, hayatımızdaki önemli işleri dikkatlice izlemekten gelen bir tatmin duygusu oluşmaktadır (Covey vd., 2011).

• **Zayıf yanları:** Teknolojinin her şeyin yanıtı olduğuna ilişkin temel varsayım da hatalıdır. En mükemmel araç bile vizyonun, ölçüp biçmenin, yaratıcılığın, karakter ya da yeterliliğin yerini tutamaz. Büyük bir kamera, büyük bir fotoğrafçı yaratmaz. Mükemmel bir kelime işlemciden büyük bir şair doğmaz. Mükemmel bir planlayıcı da mükemmel bir yaşam yaratmaz; yine de yeni bir planlayıcı ya da ajanda çoğunlukla bu tür bir vaadi içerir. İyi bir araç yaşam kalitesi yaratma yeteneğimizi geliştirebilir, ancak bunu asla bizim adımıza yaratamaz (Covey vd., 2011).

2.3.6. Zaman Yönetimi 101 Yaklaşımı (Beceri Yaklaşımı)

Zaman Yönetimi 101 Yaklaşımı, zaman yönetiminin temelde, muhasebe ya da kelime işlem gibi bir beceri olduğu paradigmasına dayalıdır ve günümüz dünyasında etkili olabilmek için, şu tür becerilerde uzmanlaşmamız gerektiğini söyler; bir planlayıcı ya da randevu defteri kullanma, “yapılacak işler” listesi oluşturma, hedef belirleme, yetki devretme, planlama ve öncelikleri sıralama. Kurama göre bu temel beceriler, hayatı sürdürebilmek için gerekli olan bir tür sosyal okur-yazarlık yaratmaktadır. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Covey vd., 2011):

- **Güçlü yanları:** Özellikle kuruluşun değer verdiği mesleki beceriler açısından, bazı ilerlemeler kaydedilir.

- **Zayıf yanları:** Eğitimin derinliği ve kalitesi en önemli konudur. Hangi temel paradigmlar öğretilmektedir? Bunlar doğru ilkelerle bağlantılı mıdır? Yoksa yaşamın doğası ve etkili olmak hakkında geçersiz varsayımlar mı üretmektedir? Kişisel ya da kurumsal kalite, beceri ve teknikten çok, kişilerin, karakter ve davranışlarını ilkelerle uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır. Günümüzde, zaman yönetimi eğitim programlarının çoğunluğu, çeşitli teknik ve zaman tasarrufu hileleriyle, planlama ve öncelikleri sıralama gibi bir-iki ilkenin serpiştirildiği karma bir paketten ibarettir. Ancak insanların bu ilkeleri uygulayarak ya da araştırma yapıp başka ilkeleri uygulayarak güçlendiklerine ender rastlanır. Beceriler tek başına yanıt olmaz.

2.3.7. Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı (Uyum Ve Doğal Ritimler)

Bu yaklaşım, geleneksel zaman yönetimine göre, zaman ve yaşam hakkında bir dizi farklı varsayım üretir. Temelindeki paradigmaya göre, “akıntıya kapılma”yı öğrenip yaşamın doğal ritmine dönmek, yaşantımızı doğamızda bulunan kendiliğindenliğe ve beklenmedik fırsatlara açacaktır. Doğu kültürlerinin felsefesinden esinlenmiştir. Bu yaklaşım aynı zamanda, her türlü canlı yaratıkta birtakım titreşimlerin olduğunu ve saatlerimizin, bilgisayarlarımızın, cep telefonlarımızın saniyenin milyonda birini ölçen mekanik dünyasında yaşamamızın bizi kendi bedensel ritmimizle çelişkiye düşürdüğünü, ciddi rahatsızlıklara ve diğer sorunlara yol açtığını öne süren biyolojik araştırmalara da

dayalıdır. Geleneksel zaman yönetimine karşı çıkan bir hareketi temsil eder; diğer yaklaşımların sistem ve paradigmalarıyla yenik düştüğünü ve suçluluk duygusuna kapıldığını hissedenlerin sığındığı bir yerdir (Covey vd., 2011).

• **Güçlü yanları:** Bazen, zorlamalı görünen hızlı bir yürüyüşün ortasında, zaman içinde “zamandan bağımsız” o anlardan birini yaşarız; anın neşesi içinde mekanik tempo sessizliğe bürünür. Bu, doğada; saatlerden, telefonlardan ve bilgisayarlardan uzak, etraftaki ve içimizdeki doğal ritimlerin farkına vardığımız ve kendimizi onlarla aynı kanalda hissettiğimiz bir yerde olabilir. Müzik, resim, edebiyat ya da bahçecilik gibi sevdiğimiz bir şeyle uğraştığımızda olabilir. Bu son derece farklı bir tempodur ve o anı zengin, doyurucu kılan kaliteyi sezinleriz. Aradaki çarpıcı farkı kavrarız. Hayatımızdaki “zamandan bağımsız” anların artmasını isteriz. Bu yaklaşım, o anların değerine duyarlı olmamızı sağlar ve hayatımızda bu tür anları çoğaltmamıza yardım eder. Üzerimizde sürekli baskı yapan “acil” işlerin egemenliğinden bizi uzaklaştırır. İç ve dış uyum yaratır ve destekler (Covey vd., 2011).

• **Zayıf yanları:** Genelde bu yaklaşım, aciliyet bağımlılığına karşı bir tepkidir ve yaşam kalitesi yaratılmasına yardımcı olmak yerine, bir kaçışa neden olur. Sık sık, vizyon, amaç ve denge gibi hayati unsurların kaybına yol açar. Ayrıca, çoğu kez önemli olanı başarmak, kendini akıntıya bırakmak yerine özgür iradeyi kullanarak akıntıya karşı yüzme anlamına gelir (Covey vd., 2011).

2.3.8. İyileştirme Yaklaşımı (Özbilinç)

Temel paradigmasına göre; kendi amacına aykırı ya da işlevsiz zaman yönetimi davranışları şeklinde kendini gösteren çevre, kalıtım, senaryolar ve diğer etkilerin sonucunda, ruh dünyasında temel eksiklikler oluşmaktadır. Erken yaşta bir rol örneğinden ya da aile kültüründen etkilenen birey, bir “mükemmeliyetçi” haline gelebilir; yetki devretmekten korkar, her şeyi en ufak ayrıntısına kadar yönetmeye eğilimlidir, kaynakların etkili kullanımını asan projeler üzerinde aşırı zaman harcar. Çocuklukta ya da çevre baskısıyla benimsenen “insanların hoşuna gitme” senaryosu, reddedilme korkusuyla aşırı yükümlülük ve aşırı iş üstlenmeye dönüşebilir. “İşleri sürüncemede bırakan” kişi, geçmişteki başarıları başka birini incittiyse, ya da aile hayatında çok pahalıya mal olduysa, başarısızlık kadar başarıdan da korkabilir. Önerilen çözüm, zaman yönetimi sorunlarını yaratan psikolojik ve sosyolojik yetersizliği

iyileştirmektir. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibidir (Covey vd., 2011):

- **Güçlü yanları:** Bu yararlı bir yaklaşımdır, çünkü davranış tarzımızı yaratan bazı paradigmlar, yani sorunun kökleri üzerinde odaklanır. Özbilincin gelişmesine yol açar ve insanları temel değişimlere ve ilerlemelere hazırlar.

- **Zayıf yanları:** Bu yaklaşım değerli içgörüler sağlayıp sorunun bir parçasını tanımlamaya yardımcı olsa da, reçeteden çok teşhis değeri taşır. Çözüme bütüncül bir yaklaşım getirme iddiası bile yoktur ve benimsenmiş olan pek çok yaklaşım en temel konularda bile birbiriyle çelişkilidir. Ayrıca, çok dar bir alanı kapsar. Zaman yönetimiyle ilgili birçok değişik sorunla ilgilenmez. Bunların yanı sıra, özbilinc kendi içinde ve dışında büyük bir önem taşısa da, tek başına bir bütün değildir. Geçmişteki senaryomuzu anlamak, anlamlı bir değişim yaratmanın yalnızca bir parçasıdır.

2.4. YÖNETİM SÜREÇLERİ VE ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman yönetimi de diğer yönetimlerde olduğu gibi karar verme ve planlamadan başlayıp denetimle biten bir süreci uygulamayı gerektirir. Zaman yönetimi ve yönetim süreçleri arasındaki bağlantı aşağıda açıklanmıştır.

2.4.1. Karar Verme Ve Zaman

Karar bir sorunun çözümüne ilişkin en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir (Kılbaş, 2013). Karar verme, çeşitli amaçlar, bulara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, 2009).

Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim karardır. Kararsızlık, karar verememe seçim yapamamayı ifade eder. Seçim yapılamıyorsa kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağı bilinmiyor demektir. Ancak en önemli ve tekrar kazanılmayacak maliyet unsuru zamandır. Karar verme belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet ve düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, süreç olarak da ele alınabilir. Karar bugünden, geleceğe ilişkin bazı tercihlerin yapılmasıdır (Koçel, 2010).

Karar verme, takdir yetkisinin kullanılması, olası eylemlerin belirlenmesi, dünyanın olası değişken durumlarının önceden saptanması ve örgütte birkaç gerçekten birinin seçilmesidir. Bu bağlamda, karar, geçmişle gelecek arasında bütünlüğü ve sürekliliği güvenceye alan şimdiki zamanın, içinde bulunulan anını temsil etmektedir. Bu karar ister eylemi düzenleyici olsun, ister değişim başlatmaya yönelik olsun, niteliği aynı olmaktadır (Öktem, 1993).

Simon karar vermeyi yönetimin kalbi olarak görmüş ve karar almak yapmak kadar önemlidir, demiştir (Kılbaş, 2013). Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır (Griffiths, 1957; Culbertson vd., 1961; Akt: Bursalıoğlu, 2010). Örgütün yaşaması alınana kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir. Bu aşamalar, problemin anlaşılması, probleme ait enformasyon toplanması, enformasyonun çözümlenme ve yorumu, çözüm yollarının formüle edilmesi, en verimli çözümün seçimi, uygulama ve değerlendirmedir. Yönetici aynı zamanda, karar sürecinin olumlu olumsuz etkenleri, karar basamakları ve tipleri, birey ve grup kararları, karar sürecinde yönetici ve maiyetin rolü konularında iyi yetiştirilmiş olmalıdır (Bursalıoğlu, 2010).

Karar verme sürecinin özellikleri (Eren, 2009):

- Karar verme süreci insanı psikolojik bir stres içine sokar. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayıları arttırmak kolay değildir.
- Karar vermek teknik bir konudur. Bilgi toplama ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerektirir.
- Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulur.
- Kararların verilmesi ve uygulanmasında koşullara en uygun olan bir zaman aralığı belirlenir.
- Karar verme amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan sorun ve engelleri bertaraf etme işidir.

Karar sürecini sınırlayan etkenler, biyolojik, psikolojik ve sosyolojiktir. Birincisi özellikler yöneticiye, diğerleri de örgüt ve topluma ilişkindir. Kararları sınırlayan etkenler amaçların iyi tanımlanması, rasyonellik ölçüsünün hatalı oluşu, çalışma kurallarının ağırlığı, yetki alanlarının karışma ve çatışması, enformasyon kıtlığı ve zaman darlığıdır (Lane vd., 1967; Akt: Bursalıoğlu, 2010). Kararların rasyonelliğini

sınırlayan etkenler de, yöneticinin değerleri, bilgisi ve becerilerinden gelir (Tannenbaum, 1950; Akt: Bursalıoğlu, 2010).

Bugünün kararları, geleceğin en iyisi olma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler: Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde sistematik olarak ulaşılan bir sıralama yardımıyla, fırsatlardan istifade edilebilir. Güçlükler önlenebilir; olumsuzlukları olumlu hale getirerek arzulanan bir gelecek sağlanabilir (Steiner, 1979; Akt: Bircan, 2002).

Petersan (1981)'a göre çabuk karar verebilme başarılı yönetsel gelişim açısından kilit rol oynamaktadır (Akt: Kılbaş, 2013). Yanlış kararların alınması veya kararların geç verilmesi daha en başta çalışmaları aksatacak veya yanlış yöne sevk edecektir. İşlemlerin yanlış olması, işe en baştan başlamak emek, maliyet ve zaman kaybına neden olacaktır. Yerinde, zamanında, doğru kararların verilmesi örgütün geleceği açısından önemlidir.

Sorunların daha sistematik bir şekilde tanımı ve irdelenmesi ile ilgili çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bunların içinde en bilinenleri Pareto analizi, balık kılçığı tekniği, sebep-sonuç analizi, akış diyagramlarıdır (Koçel, 2010).

Kararsızlık nedenleri ise şöyle sıralanabilir (Koçel, 2010):

- Bilgi, enformasyon ve veri yetersizliği
- Amaçlar veya sorunlar net ve açık tanımlanmazsa
- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici değil
- Çözüm alternatifleri birbirine yakın
- Yönetici risk almayı istemez
- Yönetici kişiliği itibarıyla “kararsız tip” olabilir

2.4.2. Planlama ve Zaman

Yönetim faaliyetleri yerine getirilirken öncelikli olarak yapılması gereken planlamadır. Her yönetici zamanının bir kısmını planlamaya ayırmak zorundadır. Planlama; arzulanan geleceği tasarlamak ve ona ulaşmak için etkin yolları ortaya koymak; neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir; bir amaç gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir faaliyettir (Dinçer ve Fidan, 1999). Plansız bir hedef sadece bir düştür. Plan yapmanın amacı, bir hedefe ulaşmak için yapılacak işleri

kolaylaştırmaktır (Scoot, 1995). Planlama kısıtlı zamanın stresinden kurtulmanın anahtarıdır. Bu geleceğimizi şekillendirmenin yoludur (Haynes, 1999). Bütün yöneticilerin işe koyulmadan önce ne tür çalışmalar yapacağına ilişkin planlama yapması gereklidir (Kılbaş, 2013).

Plan, amaca erişmek için ne yapılması gerektiğini belirten araçtır. Planlar, amaçlar gerçekleştirmek için kuruluşun elindeki imkan ve kaynakların (maddi ve beşeri) tahsisi, yapılacak işlerin zaman içinde programlanması, bu işleri yapacak personele görevlerin dağılması ile ilgilidir. Böylece, planlar, amaçları gerçekleştirmenin yol ve araçlarını belirlemektedir. Amaç ve planların bilinmesi belirsizliklerin ortadan kaldırılması anlamına gelir. İyi bir planlama yetki devrini kolaylaştırır. Planlama araştırma ve yeni alternatifler üretme sürecidir. En iyi kararları almaya ve uygulamaya yöneltir (Eren, 2009).

Planlama sadece yön göstermez, çevredeki değişimin olumsuz etkisini de azaltır, fazlalık ve gereksinim duyulabilen standartlar koyar. Ayrıca planlama başarısızlığa yol açabilecek koşulları azaltıp, başarılı örgütlerin başarıları üzerinde odaklanmalarını güçlendirebilir (Miller, 1993; Akt: Kılbaş, 2013). Plan, bir amaca ulaşmada izlenecek yol ve davranış biçimini gösterir. Planlama ise, bir yöneticinin ileriye bakmasına ve kendine açık olan seçenekleri bulmasına yardım eden bir süreç olarak düşünülebilir. Planlama eyleminde en büyük güçlük, geleceğin şimdiden, diğer bir deyişle, planların hazırlandığı sırada isabetli bir biçimde tahmin edilmesi veya öngörülenmesidir (Doğan, 2010).

Planlama süreci aşamaları şunlardır (Doğan, 2010):

- Amaçların saptanması
- Olanakların araştırılması
- Seçeneklerin belirlenmesi ve karşılaştırılması
- En uygun seçeneğin belirlenmesi
- Plan hedeflerinin saptanması
- Planın denetimi

Gerçekten de yönetim planlamayla başlar. Planlama nereye gitmek istediğinizi ve oraya nasıl gideceğinizi mantıklı bir biçimde önceden kararlaştırmaktır. Romalı filozof Seneca'nın dediği gibi "İnsan hangi limana gittiğini bilmezse, hiçbir rüzgar onun için

yararlı olamaz.” İyi bir planlama yapılmadan kazanılan başarılar iyi yönetimin değil, şansın eseridir (Mackenzie, 1985).

Planlama, ussal bir yönetim biçiminin temelidir. Yönetici bu yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünmek olanağını bulur. Bu nedenle planlamayı, bir çalışma planını önceden belirten bir analiz olarak da tanımlayabiliriz. Planlı çalışma benimsendiği zaman, isabetli karar almak için düşünme ve değişik çözüm yolları inceleme olanağı bulunur. Yapılacak işin niçin, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına ve nelere gereksinme duyulunca önceden karar verilmiş olur (Allen, 1960 Akt: Tortop vd., 2010). Planlama, ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir hareketi, yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır (Tortop vd., 2010).

Planlama, işgücünün, personelin, malzeme, para ve yerin en etkili ve en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar (Tortop vd., 2010). Planlamanın en büyük getirisi, yöneticiye zaman kazandırmasıdır (Seiwert, 1989; Akt: Özçelik, 2006). Kısacası yönetici ne yapacağını iyi bilirse, ayrıntılı ya da kabaca, tek bir hesap biçiminde ya da evre evre zamanın egemenliğini eline geçirebilir (Schreiber, 1989; Akt: Özçelik, 2006).

Planlamanın yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek ve Çelik, 2010; Doğan, 2010):

- İşletme faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını mümkün kılar.
- Kaynakların amaca yöneltilip yöneltilmediğini denetleme olanağını sağlar.
- Daha akılcı ilke, yöntem ve kuralların geliştirilmesine olanak sağlar.
- Plansız çalışmanın en kötü etkilerinden birisi de, insan fizyolojisinde görülür.

Plansızlık, sinir sistemini büyük ölçüde yıpratır.

• Planlama, yöneticinin gelecek için şimdiden düşünmesini, hazırlıklı olmasını ve saptanan amaca doğru yöneltilmesini temin eder.

• Zaman, işgücü ve sermaye gibi kaynakların daha rasyonel ve ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar.

• Yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin zamandan tasarruf etmelerini, yetki ve sorumlulukların belirlenmesine yardımcı olur.

- Planlama, etkin bir denetim ve kontrol aracıdır.

Dikkatsizce yapılırsa, planlamanın kırtasiye yanı, hem planlamacıları hem de planı uygulayanları boğabilir. Planlamada özellikle sadelik, az emek ve verimli sonuç üzerinde durulmalıdır (Mackenzie, 1985).

İyi bir planın taşınması gereken önemli nitelikler (Doğan, 2010):

- Plan açık, seçik ve gerçekleştirilebilecek bir amaca yönelik olmalıdır.
- İç ve dış koşulları istendiğinde uyum gösterecek esneklikte olmalıdır.
- Planın hazırlanması, uygulanması kaynaklar ve zaman açısından ekonomiklik ilkesine dayanmalıdır.
- Plan en uygun bir süreyi kapsamalıdır.
- Yeni yetki, organ, mevki ve araçları yaratmadan işletmenin mevcut olanaklarından gerekli ölçüde yararlanmalıdır.

2.4.3. Örgütlenme Ve Zaman

Örgütlenme, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan işlerin görevler halinde düzenlenmesi, bu görevleri yerine getirecek uygun kişilerin ve bu kişilerin kullanacağı donanımların sağlanması sürecidir. Yani örgütteki hiyerarşik yapının kurulması, buna uygun yetki yapısının oluşturulması ve gerekli kaynakların sağlanmasıdır (Yılmaz, 2010). Örgütlenme planda belirlenen amaçları ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı kurmayı ifade eder. Örgütlenme “maddi ve beşeri unsurların bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer ve Fidan, 1999).

Örgütlenme, amaca ulaşmamız için gerekli olan araç ve olanakları bir düzende toplamaktır. İşlerimizin ve planımızın gerçekleşmesi için örgütlere ve örgütlenmeye ihtiyaç vardır. İyi bir örgüt ve örgütlenme sayesinde, işlerimizi verimli bir biçimde sonuçlandırma olanağını buluruz. İnsanlar tarihin ilk dönemlerinden beri, işlerini dayanışma halinde görmeye alışmışlar ve bu amaçla askeri birlikler ve dernekler kurmuşlardır. Onun için örgüt bir amaç değil, amaçların gerçekleşmesi için bir araçtır (Tortop vd., 2010)

Yöneticinin görevi, etkin bir örgüt kurmak ve örgütün sürekliliğini sağlamaktır. Yöneticinin, hangi işleri kendisinin yapacağı, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, yaptığı işlerden kimlere karşı sorumlu olacağını ve kimlerin kendisine karşı sorumlu olacağını belirlemesi, yapının iyi kurulması yöneticinin işini kolaylaştırır ve örgütlenme faaliyeti dışındaki faaliyetlere de zamanı kalır. Yönetimin yaklaşımının merkeziyetçi olması, üst kademeler için yönetim alanının çok geniş olması; hiyerarşik kademe

sayısının fazlalığı “zaman” kullanımını açısından problem yaratan hususlardır (Sayan, 2005).

Zamanı etkin kullanma arayışında olan bir yönetici örgüt içi ilişkileri düzenlemelidir. Örgüt içinde bireylerin, birimlerin, bölümlerin hangi konularda, nasıl bir ilişki içinde bulunacakları önceden belirlenmelidir. Örgüt içi birimler gereksinim duyduklarında kimlerle nasıl ilişki kuracaklarını bildiklerinden yönetici ayrıca aracı rolünü üstlenmeyecek ve aracı rolünü oynamak için zaman harcamayacaktır. Örgüt içi ilişkilerin düzenlenmesi, örgüt içi istenmeyen çatışmaların azalmasına neden olacağından yönetici gerilimleri ve çatışmaları gidermek için zaman harcamayacaktır (Sucu, 2000).

İyi bir örgütlenme sayesinde görev ve sorumluluklar açıkça belirlenir. Uygun görevlere uygun kişiler seçilir. Çalışanlar arasında uyum sağlanır. İletişimden kaynaklanan zararlar en aza indirilir. Bu gibi olumsuzlukların giderilmesiyle çalışanların iş tatmini yükselir ve verimi artmış olur.

Etkin bir örgütlenme, örgüt yapısı içerisinde işlerin gereksiz tekrarına yer vermez ve zaman tasarrufu sağlar. Birimler arası koordinasyonun kolayca sağlanabilmesi sayesinde amaçlara kısa zamanda ulaşılmasına imkan verir (Güreşçi, 2005).

Örgütlenme süreci aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Doğan, 2010):

- Temel işlevin belirlenmesi ve farklı gruplara ayrılması (bölünmesi)
- Örgütte bölümleşmeye (departmanlaşmaya) gidilmesi
- Örgütte çalışan kişiler yeni iş görenler arasında yetki-sorumluluk ilişkisinin kurulması
- Yönetimle ilgili ya da yönetsel işlerin dağıtılması
- Bu aşamaları hayata geçirmek için yetki devrinin yapılması
- Son aşama ise örgüt yapısının ortaya çıkma aşamasıdır

2.4.4. Yönelme Ve Zaman

Örgüt yöneticisinin diğer bir işleri de, iş görenleri ve dolayısıyla örgütü saptanan amaçlar doğrultusunda faaliyete ya da harekete geçirmektir (Doğan, 2010). Yönelme, astların kısa ve uzun dönemde etkili ve verimli bir biçimde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim fonksiyonlarının tümünü kapsar. Bir yönetim fonksiyonu olarak

yönelme, “örgütün insan kaynaklarını rasyonel ve etkin bir şekilde motive ederek amaçlara ulaşmaya sevk eder” (Şimşek ve Çelik, 2010).

Yönetmenin kapsamına, insanların yönetilmesi, usullerin yönetilmesi ve kaynakların yönetilmesi olmak üzere üç konu girer. Kaynaklar deyiminin kapsamına para, zaman, malzeme ve yer unsurları girmektedir. Yönetici, emrinde çalışan personeli verimli bir çalışmaya yönlendirmek yükümlülüğü yanında, usulleri zamana en uygun biçimde uygulamak ve para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanmak olanaklarını aramak zorundadır (Tortop vd., 2010).

Zaman, günümüzde hem ulusal hem de uluslararası rekabette önemli unsurlardan biridir. 70’li yıllarda maliyet, 80’li yıllarda kalite ön plana çıkarken günümüzde ve gelecekteki yıllarda “zaman” örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından en önemli unsur olarak görülmektedir. Yöneticiler hangi yönetim kademesinde olurlarsa olsunlar bir çok önemli ve değişik görevleri sınırlı bir zaman içerisinde gerçekleştirmek durumundadırlar (Erdem ve Kaya, 1998). Etkin bir yönetici, örgütün insan kaynaklarını ve diğer unsurlarını uygun bir zamanlamayla, planda belirlenen amaçlara yönlendirmelidir. Personeli motive etmede ve olaylara zamanında tepki geliştirmede yetersiz olan yönetici bu süreçte başarısız olacaktır.

2.4.5. Koordinasyon Ve Zaman

Koordinasyon; bir işletmede çalışmayı kolaylaştırma ve başarıyı sağlamak için örgütün bütün faaliyetlerinin uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir. Koordinasyon için işlerin uygun zamana tesadüf ettirilmesi gerekir (Dinçer ve Fidan, 1999). En genel anlamıyla koordinasyon, bir grup insan faaliyetinin birbirine bağlanması olduğu için koordinasyonun sağlandığı teşkilatlar birbirinden farklı uygulamalar gösterir. Koordinasyonun bulunduğu bir teşkilatta, idari birimler birbirleriyle haberli ve uyum içerisinde çalışır (Tortop vd., 2010).

Koordinasyonun sağlanması için yararlanılacak güçler arasında; yasalar, gelenekler, bilgi, beceri, ahlak ve rol gibi yönetim kavramları sayılabilir. Koordinasyonun gerçekleşmesine etki yapan etkenler ise, örgütün amaçları, alanı, personelin yeterliği ve zaman ögesidir (Simon vd., 1950; Akt: Bursalıoğlu, 2010).

Personelin birbiriyle uyum içinde, işbirliği yaparak çalışmaları, kaynakların etkin kullanımını sağlayacak, iletişim sorunlarını azaltacak ve motivasyonu artıracaktır. Etkili bir koordinasyon sayesinde çalışmalar zamanında tamamlanarak zaman kayıpları önlenecektir.

Koordinasyonun yararları genel olarak şunlardır (Yılmaz, 2010):

- Örgütün ve örgütsel işlevlerin sürekliliğini sağlar.
- Üyeler arasında yardımlaşma ve işbirliği sağlar.
- Kaynakların etkili kullanımlarını sağlar.
- Kararların uygulamaya yansıtılmasını sağlar.
- Üyelerin birbirinden ve yaptıklarından haberdar olmalarını sağlar.
- Örgütte yaşanan karışıklıklar ve tekrarlar önlenebilir.
- Örgüt ile ilgili planla daha iyi uygulanabilir.

2.4.6. Denetleme Ve Zaman

Bir sistemin (örgütün) oluşumunun en önde gelen öğelerinden birisi, ortak amaçtır. Yönetim, ortak amaçların gerçekleşmesi için, bütün insan ve madde kaynaklarını harekete geçirir. Sistemin girdileri işleme sürecinden geçirilerek, sonuçta bir ürün (çıkıtı) elde edilir. Çıktının, istenilen nitelikte (amaçlara uygun) olup-olmadığının belirlenmesi ancak değerlendirme yoluyla öğrenilebilir. Değerlendirmenin çeşitli yollar vardır. Bunlardan biri, denetimdir (Köklü, 1996). İşletmenin yönetim faaliyetlerinin bir değerlendirmesi ise kontrol aşamasında gerçekleşir (Dinçer ve Fidan, 1999). Denetim, yapılması planlanan faaliyetler ile gerçekleşen faaliyetlerin karşılaştırılması anlamına gelmektedir. Denetim fonksiyonu ise planlama aşamasında öngörülen işlerle diğer yönetim işlevlerinin sonucu gerçekleşen işlerin karşılaştırılması faaliyetini ifade etmektedir (Doğan, 2010).

Denetim işlemleri, aslında bir “karşılaştırma” ve “düzeltme” işidir. Denetim fonksiyonunun amacı, sadece hangi işlerin, nasıl ve ne ölçüde başarıldığını ve gerçekleştiğini ortaya koymak değildir. Plan hedeflerinde sapma varsa, başarısız işler söz konusu ise, bunların gerçekleşmesi için ne gibi önlemlerin alınması veya düzeltmelerin yapılması gerektiği de kontrol fonksiyonunun amacıdır (Doğan, 2010).

Denetimin birinci amacı örgütün dengesini korumaktır (Çok, 1988; Akt: Tortop vd., 2010). Denetimin ikinci amacı da düzeltme amacıyla kusurları göstermek, bunların tekrarına engel olmak ve böylelikle hedefe doğru ilerlemeyi sağlamaktır (Podol, 1962; Akt: Tortop vd., 2010). Değerlendirmeyle uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirlenebilir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir. Böyle yapılmazsa, bu ölçünün uygulamanın başarılı yanlarına yöneltildiği ileri sürülebilir (Morphet ve Johns, 1959; Akt: Bursalıoğlu, 2010).

Ulaşılan sonuçlar ile hedeflenen hususların zaman zaman karşılaştırılarak kişisel performans değerlendirilmesi yapmak zaman kullanımında doğru kararlar alınmasına yardımcı olacaktır (Türkel, 1996). Denetim sayesinde örgütte nerelere zamanın harcandığı objektif olarak görülecek ve değerlendirilecektir. Denetim raporlarıyla zaman kullanımının iyileştirilmesi hakkında öneriler sunulacak, faaliyetler düzenlenecektir. Bu raporlar sayesinde örgütün zaman içinde gelişimi de izlenebilir.

2.5. ZAMANI ETKİN KULLANMA YÖNTEMLERİ

Yönetimin esası en az malzeme ve zihinsel girdiler ile en iyi sonuçlar almaktır. Karl Heger yönetimin insan ve madde kaynaklarını verimli kullanılarak belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayan bir uygulama alanı olduğunu öne sürer (Kıbaş, 2013).

Zaman yönetimi, diğer kaynakların yönetiminde olduğu gibi analizlerden ve planlamadan yararlanmayı gerektirir. Zaman yönetimi prensiplerini anlamak ve uygulamak için, sadece zamanın nasıl kullanılacağını bilmek yetmez. Zamanı akıllıca kullanırken ne gibi problemlerle karşılaşacağının ve bunların sebeplerinin de bilinmesi gerekir (Haynes, 1999).

Zaman yönetimi eğitimi, hedef belirleme ve hedefe ulaşma çabası gibi benzer iki temelden oluşur. Her şeyden önce kişi hangi hedeflerin kişisel değer olarak değerli olduğunu belirlemeli, rutin ve alışkanlıklar tespit edilip, bu hedeflere ulaşmak için zamanın nasıl kullandığına ilişkin farkındalık geliştirmek için teşvik edilmelidir. İkinci olarak, kişi öncelikli hedeflerini belirlemeli, hedeflere ulaşmak için plan yapmalı ve zaman kullanımı hakkında kendini değerlendirmelidir. Birçok zaman yönetimi eğitim programları bu iki adım üzerine inşa edilmiştir ve bu iki adıma kesintiler ile başa

çıkılmak için etkin enerji kullanımı ve başkalarının istekleriyle uzlaşmaya varmak gibi diğer konular da eklenebilir (Van Eerde, 2003).

Zaman yönetimi araştırmacıları, işlerinde, kendi hayatlarında ve sorumluluklarında daha etkili olmak isteyen kişilerin zaman kullanımı analiz etmek ve anlamak için çalışmışlardır. Yıllar boyunca bazı ortak temel kurallar saptanmış ve ortaya çıkmıştır. Bunlar, kişisel takvimde belirli zaman dilimleri için öncelik belirleme, yapılacaklar listesi oluşturma ve faaliyetlere belirli zaman ayırmayı içerir. Bu tür yaklaşımlar, bir kişinin istenilen hedeflere ulaşmak için günün yükümlülükleri ile çalışmasını sağlayan, belirlenmiş etkinlikler ve yönetilebilir parçaların tamamlanmasına dayanmaktadır (Scarborough ve Lindquist, 1999). Zamanı etkin kullanma yöntemleri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.5.1. Bireysel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Zaman yönetimi becerileri bireysel bir fark olarak görülebilir ve tüm bireyler için performansa doğrudan bir artış yansıtması mümkündür. Daha ziyade, zaman yönetimi davranışları, bu konuya motive olmuş çalışanların etkinliğini geliştirmek için yararlıdır ve motive olmayan çalışanların performanslarına çok az etkisi vardır (Barling vd., 1996). Kişilerin zaman yönetiminde dikkat etmesi gereken yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1.1. Ertelemekten Kaçınmak

Erteleme Latince procrastinatus; pro (ileri), crastinus (yarın) kelimesinden gelmektedir. Yapılan çalışmalar, erteleme ile dış denetim odağı, mükemmeliyetçilik, düzensizlik, kötü zaman yönetimi ve özdüzenleme eksikliği gibi davranışsal faktörler arasında bağıntı olduğunu gösteriyor. Bireyler kendi özel yaşamının yanı sıra çalışma ortamında da her geçen gün büyüyen, ortaya çıkan bilgi ve talepler tarafından boğulmuştur. Bireyler kendi önceliklerine karar vermek zorunda ve rasyonel şekilde bazı görevleri ertelemeye karar vermelidir. Bireyler kendi önceliklerine karar verirken bazı işlerini ertelemesi bunun olumsuz bir davranış olduğunu göstermez.

Chu ve Chai (2009) iki tür erteleme davranışından bahseder. Pasif erteleme, kendi kararsızlıklarından kaynaklanır yapılacak işlerini zamanında bitiremez. Bu nedenle kesinlikle olumsuz bir davranıştır. Ancak etkin erteleme baskı altında çalışırken kasıtlı

olarak karar alma, tercihte bulunmadır. Genellikle yapılacak işler zamanında tamamlanır (Akt: Gafni ve Geri, 2010).

Ertelemecilikten ve baskı altında çalışmaktan kurtulmak için alınması gereken önlemler şunlardır (Smith, 1995):

- Hoşlanmadığınız işi önce yapın,
- Ertelenmesi muhtemel işi parçalara ayırın,
- Kendinize bir bitirme tarihi hesaplayın,
- İş bitirdiğinizde kendinizi ödüllendirin,
- Elinizde ne varsa onunla yola çıkın,
- Hemen başlayın,
- Dikkatinizi dağıtacak unsurlardan uzak durun,
- Her çeşit kaçış yolunu kapatın.

2.5.1.2. Planlama Yapmak

Zaman yönetimi, plansız bir biçimde gelen ve rutin olmayan işlerin yönetimidir. Zaten yönetim, geleceğin yönetimidir. Gelecekteki belirsizlikleri öngörüp, yarını bugünden yönetmeye çalışmaktır. Bunun için etkin bir zaman planlanmasının asıl amacı, stratejik düşünerek, yarının işini yarına bırakmamaktır (Tengilimoğlu vd., 2011).

Etkili bir planlamayla çalışılan her saat uygulamada kişiye üç ya da dört saat kazandırır. Daha iyi sonuçlar sağlıyorsa, yöneticiler, iyice düşünülüp taşınılmadan hiçbir işe başlanmasına izin vermemelidir. Planlama zaman almasına rağmen, sonunda vakit kazandırır ve daha iyi sonuç getirir (Mackenzie, 1985). İyi hazırlanmış bir plan, bireye işi yaparken hız ve düzen sağladığı gibi gereksiz işlerin yapılmasını, telaşı ve yorgunluğu da azaltır (Gönen ve Özmete, 2004).

Geleceği planlamak kadar günümüzü de planlamak önemlidir. Yapılacak işler listesi hazırlayarak ve işlerin önceliklerini belirleyerek günlük, haftalık hatta aylık planlar hazırlanmalıdır (Ramazanoğlu vd., 2005).

Yıllık planlar kaba taslak yapılmalı, aylık planlar önemli iş ve randevuları kapsamalı, günlük planlar ise net olmalıdır. Fakat günü bütün ayrıntılarıyla planlamak yanlıştır çünkü böyle planlar her zaman için bozular. Bu yüzden bütün zaman planlama sistemleri esnek olmalıdır. Başarılı bir yaşam başarılı günlerden oluşur ve başarılı bir gün planlamayla başlar (Allan, 2004). Yalnızca iyi bir planlamayla en az zamanı yatırırlarak en fazla yararı sağlayabilirsiniz (Lakein, 1995).

Her plan, açık bir hedef ve bunu izleyen adımları kapsmalıdır. Bu adımlar (Scoot, 1995):

- Kolay tanımlanabilir
- Ölçülebilir
- Zaman çizelgesi olan
- İlerlemeyi karşılaştırmak için denek taşları bulunan
- Geribildirim alınabilecek adımlar olmalıdır.

2.5.1.3. Etkin Ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirmek

Okuma da çağın şartlarına uyum sağlamış, bilgiye ulaşmada potansiyel bir araç olarak hızlı okuma ve hızlı anlama şeklinde bir beceri hâlini almıştır. Bireyin hızlı okuyup anlamlandırabildiği ve bütün yapıyı değerlendirebildiği bu beceri, zamanın etkili kullanılmasını, daha fazla ürüne daha kısa zamanda ulaşılmasını beceri haline getirmiştir. Hızlı okuma, zamandan ve zihinsel faaliyetlerden tasarruf sağladığından çağımızda da giderek önemi artmaktadır (Kırkılıç ve Maden, 2009).

Günümüzde bilginin çoğalması, iletişimin yaygınlaşmasıyla birlikte insanlar özellikle de yöneticiler çalışma yaşamında çok daha fazla okunması gereken materyalle karşı karşıyadır. Bütün mektupları, raporları kelimesi kelimesine okuyup zaman harcamak yerine etkin ve hızlı okuma becerileri kazanıp sonuca daha hızlı ulaşmalıyız.

Güneş'e göre (1996) hızlı etkin okumak için harf harf okumaktan, parmakla izlemekten kaçınılmalıdır. Görme yelpazesi genişletilmeli, geriye dönüşler yapılmamalıdır. Seçerek okuma yapılmalı, anahtar kelimelere yoğunlaşılmalıdır. Ayrıntıları hızla geçerek önemli kısımlarla ilgilenilmelidir.

Önce başlıkları okuyarak başlanmalı. Daha sonra da yazarın size amaçlarından ve takip edeceği yöntemden bahsettiği takdim kısmını okunmalı. Daha sonra içindekilere bakıp, her bölümde verilmek istenen ana fikri kafanızda tanımlanmalıdır. Detayları sadece sizin için önemli olan bir ana noktayla doğrudan bağlantılı olduklarında okumak gerekmektedir (Adair, 2006).

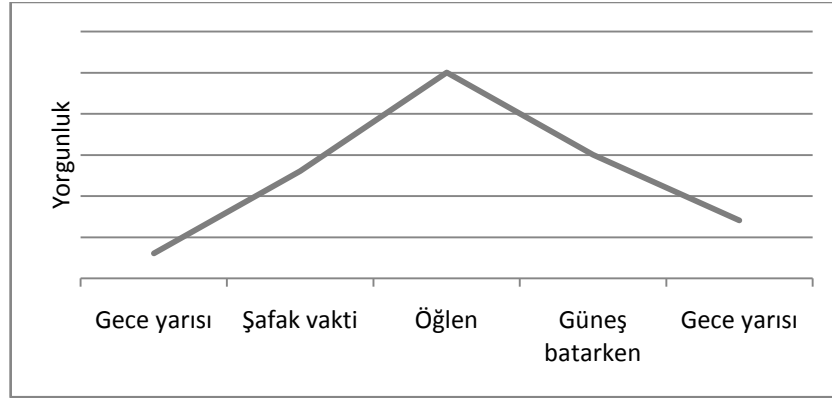
2.5.1.4. Enerji Periyotlarına Uymak

Zaman yönetimi kişisel bir süreçtir. Çalışma stiliniz ve koşullarınıza uygun olmalıdır. Günlük programlarınızı yaparken, enerji konjonktürünüzün aklınızda olması iyi fikirdir. Bazı insanların en iyi zamanları sabahın erken vakitleridir. Bazılarının en

başarılı oldukları zaman ise öğleden sonradır (Haynes, 1999). En önemli işleri en üretken saatlerde yapmak ve daha az önemli işleri daha az verimli saatlere bırakmak, bir zaman kazanma ilkesidir (Joseph, 1997).

Canlılar zamana direnerek hayati fonksiyonlarını yerine getiremezler. Zamana direnmek ve vücut saatine uymamak canlıların önemli biyolojik zararlar görmelerine neden olur. Örneğin; aralıksız 48 saat uykusuz kalmak bir insanın beyinde geri dönüşü olmayan fiziksel zararlara neden olabilmektedir. Zamanın olumsuz biyolojik etkilerinden korunmak için, vücut saatimizle, bizim dışımızda akıp giden zaman arasında denge oluşturmak zorundayız. Mümkün olduğunca, günlük program en iyi zamana denk gelecek şekilde planlamaya çalışılmalıdır (Tengilimoğlu vd., 2011).

İnsan hayatında güneş doğduktan bir zaman sonra uyanmak ve güneş battıktan bir süre sonra da yatmak gibi tabii bir eğilim vardır. Bu ritmi bozmak zordur; bir kişi, gece vardiyalarından ve bütün gün uyuduktan sonra bile yorgunluğa karşı aşağıda verilen ölçülerde temayül gösterir (Adair, 2006):



Şekil 2.1. Enerji Grafiği (Adair, 2006)

Kullanılan zamanın niteliği, niceliğinden daha önemlidir. Bu nedenle bir kişinin kullandığı zamanın kalite kontrolünü yapması gerekir. Böylece, daha kaliteli zaman dilimlerinde en çok yaratıcılık ve dikkat isteyen ya da stratejik açıdan önemli işler yapılabilir. Kalitesiz zaman dilimleri ise, daha önemsiz işler için kullanılabilir. Çünkü kaliteli zaman dilimleri, bir kişinin işini en iyi çıkarabildiği, onun için en uygun olan zaman dilimidir (Benligiray, 2005).

2.5.1.5. Hayır Diyebilmek

Bazen en iyi çözüm daha işin başında “Hayır” demektir. Derhal, uygun bir şekilde nezaketle kullanılan bu tek sözcük size çok zaman kazandırabilir (Lakein, 1995). Zamanı etkin kullanmak isteyen bir yönetici “hayır” demeyi bilmelidir. Ama yöneticiler genellikle bu sözü sevmediklerinden pek çok işin ufak bir parçasıyla ilgilenirler; sonuç olarak hiçbir işi tam olarak bitiremezler. Etkili zaman yönetiminde ilk altın kural, başlanmış bir işi bitirmektir. Yarım kalmış iş, boşa harcanmış zaman demektir (Mackenzie, 1985).

İşe yaramayan görüşmelere ‘hayır’ diyemeyen ve başkalarının ricalarıyla kendi işlerinin dışındaki işleri yapan yöneticiler kendi işlerini yapmak için zaman bulamayacaklardır (Erdem ve Kaya, 1998). Çoğu yöneticinin yaptığı uygulamaların aksine, “hayır” demek “evet” demekten daha kolaydır. “Evet” demek hemen yapılması gereken bir girişimi, geleceğe ait bir üstlenmeyi ya da izlenilmesi gereken bir zorunluluğu kabul etmek anlamına gelir (Louis ve Schreiber, 1989; Akt: Akatay, 2003a).

İş arkadaşlarınıza hayır demek zorunda kalacağımız birçok durum vardır. Bu gibi durumlarda kullanabileceğiniz birkaç cümle şunlar olabilir (Tengilimoğlu vd., 2011):

- Bu konuyu pek iyi bilmiyorum; bu benden daha iyi yapabilecek birine ihtiyacınız var.
- Keşke dün sorsaydınız, tabi bunu yapabiliirdim. Ancak şu an kendimi başka bir işe vermiş durumdayım.
- Şu anda X’in acil bir işini yapmaktayım, başka bir sefere size yardımcı olabilirim. O zaman sorarsınız.

2.5.1.6. Öncelikleri Belirlemek

Lyndon Johnson, Beyaz Saray döneminde şöyle demiştir: “Ülkemizin en büyük sorunu, ikinci derecedeki işleri ön plana almamızdır.” Bu sözler, ev kadınları, yöneticiler, işçiler, öğrenciler, satıcılar ve her meslekten insan için geçerlidir (Mackenzie, 1985). Bireysel zaman yönetiminde başarı, zaman önceliklerini belirleme konusundaki başarıyla aynı anlama gelir. Hiçbir zaman bütün işler aynı aciliyet ve aynı önem derecesine sahip değildir. Zaman yönetimi, iş ve faaliyet yönetimi ve öncelik belirleme becerisidir. Önceliklerin belirlenmesi konusunda yapılması gereken en önemli

faktör, amaca hizmet etmeyen faaliyetlerin saptanarak bunların ortadan kaldırılmasıdır. Bu sayede gereksiz işlere daha fazla zaman ayırma olanaklı olacaktır (Tengilimoğlu vd., 2011).

Yöneticiler, kendileri için öncelikli olmayan işlere odaklandıklarında asıl işlerini etkileyecek olan konulara zaman ayıramazlar. Yeterli olmak, kişinin işlerini çabuk ve doğru olarak yapması anlamına gelir. Kişiler kendilerinin ve işletmelerinin istediği hedeflere ulaşabilmek için aynı zamanda etkili de olmalıdırlar. Bunu anlamı, kişinin önceliklerinin ne olduğunu bilmesi ve bunları doğru zamanda ve gerektiği şekilde gerçekleştirmesidir (Smith, 1995).

Öncelik belirleme, kişinin faaliyetlere verdiği duygusal tepkiyle, daha doğrusu hedefin verimliliği ile ilgili olabilir. Bazı araştırmacılar önemli ve kolay tamamlanan işler arasında ayırım yapmayı tavsiye eder. Acil olmayan ve kolay tamamlanan hedeflere zaman harcamak, önemli ve acil olanları ihmal etmeye ve bunları tamamlamak için daha fazla zaman harcanmasına neden olabilir (Scarborough ve Lindquist, 1999). Öncelikleri belirlemek için Lakein'in ABC Sistemi, Pareto Analizi ve Zaman Kullanım Matrisi kullanılabilir.

2.5.1.7. Stresi Kontrol Altına Almak

Stresle başa çıkabilmek için bireysel ve örgütsel yöntemler bulunmaktadır. Bireysel başa çıkma yöntemlerinden bazılarını Latack şu şekilde sıralamaktadır: Düzenli uyku uyumak, fiziksel egzersiz yapmak, televizyon izlemek, transandantal meditasyon yapmak, gevşeme teknikleri uygulamak, kültürel ve sportif faaliyetlere katılmak; seyahate çıkmak (Şahin, 2005). Erdoğan (1999) ise stresle başa çıkmada bireysel stratejiler olarak, etkili bir zaman yönetimi, rahatlama uygulamalarını, olumlu hayal kurmayı, davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesini, iletişim kurmayı, gıda kontrolü ve masajı, bireyin kendine özgü bir hobi edinmesini ve dışa dönüklüğü önermektedir (Akt: Güçlü, 2001).

İnsan kendini manevi olarak geliştiren, onu iç zenginlik kazandıran ve evrensel normlara uygun etik ve normatif kaidelerle uyumlu bir yaşam tarzını seçerek stresle başa çıkmaya çalışır. Destekçi bir örgüt havası yaratmak, iş zenginleştirilmesi, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması, mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmanlık stresin azaltılmasını sağlayacaktır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002).

2.5.1.8. Aceleci Olmamak

Garhammer (2002), hayatın artan hızına işaret etmektedir. Örneğin işleri hızlı yapmak, daha hızlı gider sözleşmesi, hızlı yemek, daha az uyku. İşleri sıkıştırmaya örnek ise öğle yemeği yerken bir telefon görüşmesi yapmak verilebilir (Akt: Claessens vd., 2007). Aciliyet etkeni seçimlerimizi çok güçlü bir biçimde etkilemektedir. Aciliyet insana gerginlik, baskı, ve stres hissi verir. Çalan telefon, ağlayan bebek, çalan kapı, gecikilen randevu, bir iş için yaklaşan son gün, vb. durumlar aslında yaşamımızı sürekli etki altına alır. Yaşamımızda baskın etken aciliyet ise öncelikli saydığımız şey acil olandır (Covey vd., 2011). Eğer işler sadece acil oldukları için yapılsaydı, sürekli bir kriz ve stres ortamında yaşamak zorunda kalırdık (Scoot, 1995).

2.5.1.9. Hatırlatma Araçları Kullanmak

Günlük olarak düzenleyeceğimiz bir öncelikler sıralaması, en önemli hedefleriniz üzerinde dikkatinizi yoğunlaştırmanın en iyi yoludur. Ajanda, cep bilgisayarı ya da günlük tutmayan yöneticiler genellikle işlerin içinde kaybolup giderler. Bu tür araçların amacı, planlamayı etkin bir hale getirmektir. Eğer çok uzun vadeli planlarımız ve yapmanız gereken işleriniz de varsa, takvim, ajanda gibi ekstra hatırlatıcılar da kullanılabilir (Haynes, 1999).

Önemli randevuları bir masa takvimine not almak veya bir ajandaya yazmak bizim için önemli işleri takip etmemize yardımcı olur. Gelişen teknolojiyle, fonksiyonel cep telefonları ve bilgisayarlar sayesinde, programlarımızı elektronik olarak kaydedip bu araçların uyarı sistemlerinden faydalanabiliriz. Lotus Agenda, Microsoft Office OneNote bu programlardan birkaçıdır.

Elektronik günlükler, masa üstü bilgisayarlar için tasarlanmış cihazlardır. Bunları kullanarak istediğiniz planlama detaylarını yaratabilirsiniz. Elektronik günlükler istenilen günlerde randevu, toplantı kabul etmek için programlanabilir, önemli işleri ve toplantıları sesli olarak hatırlatabilir ve geniş çaplı metinleri depolayabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Hatırlatma araçları şu amaçlar için kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008):

- Şahsi işleriniz ve randevularınız
- Meslektaşlarınızın randevuları ve işleri. Bunları kendilerinizinki ile karıştırmamanız için farklı renk kullanarak yazabilirsiniz.

- Rutin ve periyodik işler, kutlamalar.
- Ertelenen işler için. Böylelikle onları unutmazsınız.

2.6.1. Yönetmel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Zamanın etkin kullanımı, özellikle yöneticilerin özen göstermesi gereken bir husustur. Yönetici idaresindeki iş gücü, hammadde, sermaye, bilgi gibi kaynakları verimlilik ve karlılık ilkeleri doğrultusunda bir araya getirerek, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Sözü edilen kaynaklar arasında gerek kıtlığı, gerekse ikame edebilme güçlüğü açılarından yüksek düzeyde önem taşıyan biri yöneticinin zamanıdır (Taner, 2005).

Zamanın etkili kullanımı, başarılı yöneticiyi diğerlerinden ayıran en önemli unsurlar arasında kabul edilmektedir. Zamanı etkili bir şekilde kullanamayan bir yöneticinin diğer olumlu niteliklerinin (örneğin, karar verme, liderlik, stratejik düşünme, analitik zeka vb.) işe olan katkısı azalmaktadır (Ölçer, 1999). Zamanlarını etkili bir biçimde kullanmayı öğrenmiş olan çağdaş davranış kalıplarını benimseyen yöneticiler ise, zamanın önemli bir kaynak olduğunu bilirler, zamanı bir rekabet kaynağı olarak görürler (Jones, 2000).

Bazı işyeri ortamları kesintiler içerebilir; bu kesintilere yönelik için planlama yapmak, zamanı kullanmak için uygun bir strateji gibi görünebilir. Geleneksel zaman yönetimi literatüründe kesintilerin en büyük tehlikeleri, planları yok etme, son bitiş tarihini değiştirme ve projeleri harap etme potansiyeli olarak uyarılır. Benzer uyarılar çok zaman harcattıran faaliyetlere karşı da yapılır. Ancak, bazı işlerin kesintiler içeren bölümleri vardır, özellikle bu nedenle kesintilerin, ortadan kaldırılması gerekebilir (Scarborough ve Lindquist, 1999).

2.5.2.1. Amaç Ve Hedefleri Belirlemek

Zaman yönetiminde ilk olarak, hedeflerin belirlenmesi önemlidir. Hedefler açıkça ifade edilmeden, zamana göre hedefleri yönetmek, dikkate almak zordur (Rosenthal ve Tatikonda, 1993). Zamanın yönetimine ilişkin yapılan bir çalışmada; zamanı kontrol etmenin anahtarının amaçları belirlemek olduğu vurgulanmakta, amaçların planlama sürecinde bir araç olduğu ve amaçları başarmaya yönelik kararlar alınarak işler

yapıldığında zamanın daha etkin olarak kullanılacağı belirtilmektedir (Huber, 2005; Akt: Özdemir, 2006).

Hedefler ölçülebilir terimlerle ifade edilir. Eğer hedeflerinizi ölçemiyorsanız onlar sadece slogandır (Halis, 2008). Amaçlarınızı belirlerken neyi kastettiğinizi spesifik olarak belirtmelisiniz. Gerçekleşmesi mümkün olmayan amaçlar kişiyi umutsuz kılabilir. Amaçların mutlaka öngörülmuş bir bitiş zamanı ya da en azından bir sonraki aşamaya başlayacağınız kestirilmiş bir tarihi olmalıdır (Atkinson, 1997).

İşyerinde kendisi ve çalışanları için hedefleri açık seçik belirleyip, yapacakları işlerde kendisinden ve diğer çalışanlardan neler beklendiğini ortaya koyan bir yönetici hem kendisi hem de çalışanları için zaman kaybını önemli bir oranda yok edecektir. Yöneticiler böylece diğer çalışanları da amaçlar doğrultusunda yönlendirerek, belirlenen amaçların gerçekleşmesi yolunda her biri kendileri kadar kararlı, istekli ve inançlı olan çalışma arkadaşları kazanacaklardır (Özdemir, 2006).

2.5.2.2. Masa Düzeni Ve Dosyalama Sistemi Oluşturmak

Yöneticilerin zamanının önemli bir bölümü masa başında geçmektedir. İyi dizayn edilmemiş gereksiz doküman ve büro malzemeleriyle dolu bir masa yöneticinin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, dikkatinin dağılmasına, yorgunluk ve gerginlik hissetmesine, üretkenliğinin yok olmasına ve önemli ölçüde zaman kaybetmesine neden olmaktadır (Josephs, 1996). Masanızın üstü bir şeyleri saklamak için değil çalışmak içindir. Masanız üzerinde denetim sağlamanın en etkin yolu iyi bir dosyalama sistemi geliştirmektir (Atkinson, 1997).

Masanızı, ihtiyaçlarımıza uyan, etkin bir kişisel çalışma alanı halinde düzenlemek önemli bir zaman kazandırıcı faktör olabilir (Joseph, 1997). Yöneticinin masasının üzerinde gereksiz evraklar veya eşyalar bulunmamalıdır. Yönetici tarafından sıklıkla kullanılan gereçlerin kolaylıkla ulaşabileceği yerde olmasının sağlanması, günlük olaylarla ilgili gelişmeleri not alacağı ve izleyeceği bir defterin (günlüğün) ve bir masa takviminin elinin altında olması gerekmektedir (bu üzerine not alınan, yitirilebilecek nitelikteki şeylerin kullanılmaması anlamına gelmektedir) (Brooks ve Mullings, 1989; Akt: Sucu, 2000).

Masanın üzerinde bulunan gereksiz kağıt ve doküman yığını, yönetici üzerinde baskı yapar, gerginliğini artırır. Yöneticilerin en önemli alışkanlıklarından birisi, masalarını gereksiz evrak yığınlarından bir an önce temizlemek ve gerekli evrakları da en azından

düzenli bir şekilde bırakmak olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). İyi bir yönetici, kağıt destelerinin masanın üzerinde yığılmasına izin vermez ve önüne gelen kağıtları ya başkasına iletir, ya da çöpe atar (Jones, 2000).

Basit bir dosyalama sistemi oluşturmak için yararlanılabilecek bazı yöntemler ise şöyledir (Keenan, 1996):

- Büyük projelerde iyi bir etiketleme sistemiyle beraber kutular içinde dosyalama,
- Her gün yapılacak altı görev için üzerinde “acil” yazılı bir evrak kutusu,
- Alfabetik bir düzende duran, her birinde değişik bir konu saklanan cep dosyalar,
- Belgeleri tarih sırasına göre saklamak için körüklü bir çanta,
- Ayrıntılı müşteri kayıtlarını alfabetik olarak ya da ürünlere göre sıralı saklamak için bir dizi fihrist kartı,
- İçine makbuzlarınızı koyacağınız, üzeri etiketli zarflar,
- Bütün önemli malzemenizi içine koyacağınız, göz alıcı renkte (böylece kolay kaybolmaz), üzerinde “çok önemli” yazan bir dosya veya kutu.

2.5.2.3. Çalışma Ortamının Düzenlenmesi

Çağdaş işletmecilik anlayışı, insan ögesini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak kabul eder. Hatta örgüt çalışanları “iç müşteri” olarak görülür. Modern yönetim anlayışında çalışanlar işletmenin en önemli parçasıdır. Onların motive olması, rahat bir ortamda çalışmaları, iş verimine de doğrudan etki eder. Bu nedenle çalışma ortamlarının ve koşullarının çalışanlara uygun, onların işlerini rahatlıkla yapabilecekleri bir şekilde düzenlenmiş olması gerekir. Yani çalışma ortamları ergonomik unsurlar dikkate alınarak düzenlenmelidir (Çeven ve Özer, 2012).

Zamanlarını etkili bir şekilde kullanmak isteyen yöneticiler, gereksinim duydukları şeylere istedikleri anda ulaşabilecekleri, çalışmalarının istenilmedik anlarda kesilmeyeceği bir çalışma ortamına sahip olmalıdırlar. Yöneticilerin ofis düzenlemesi, çalışma masasının, toplantı masasının ve koltukların konumlandırılması, bilgisayarın, telefonun yerleşimi, dolapların konacağı yerin belirlenmesi, tablo-resim ve diğer aksesuarların seçimi ve yerleşimi, hem kullanım hem de ziyaretçilerde yaratacağı etki bakımından önem taşımaktadır (Sucu, 2000).

Yönetici, etkili bir zaman kullanımı için, çalıştığı işyeri ya da bürosunu, kendi evi gibi düzenlemelidir. İşyerinde çalışma ortamı ve büro düzenlenmesi; kullanışlı bir çalışma odası; masaların kullanışlı hale getirilmesi; iyi bir dosyalama sistemi; masa ya

da cep günlüğü kullanılması, yazışmaların kısa ve hızlı cevaplar verilerek düzenlenmesi; teknik yönden gelişmiş kayıt ve büro araçlarının kullanılması; evrak ve belgelerinin hızlı okunması; yani fiziksel ortamın planlanması ya da düzenlenmesi, yöneticinin zaman kayıplarını büyük ölçüde önlemektedir (Özgen, 1998).

Çalışma ortamı düzeni için şu öneriler yapılabilir (Atkinson, 1997):

- Işıklandırma yeterli olmalıdır. Işık arkanızdan gelmeli, göz alıcı olmamalı ve ihtiyacınıza göre ayarlanabilmelidir.

- Masanızı, kesintileri teşvik etmeyecek şekilde ayarlayın. Mesela kapıya tam karşıdan bakmasın.

- Sıkça kullandığınız şeyleri, kolay ulaşabileceğiniz yerlere koyun.

- Fazla dağınıklığa meydan veren şeyleri göz önünden kaldırın.

- Makul yükseklikte, rahat ve ayarlanabilir bir çalışma koltuğu edinin.

2.5.2.4. İletişim Araçlarını Etkin Kullanmak

Telefonlar her ne kadar hayatımızı kolaylaştırırsa da çok zaman bizlere ciddi şekilde zaman kaybettirebilmektedir. Telefonu zaman açısından daha ekonomik kullanmanın ilkeleri şunlardır (Bayramlı, 2009; Akatay, 2009):

- Telefonunuzun yanında bir not kağıdı ve kalem bulundurun.

- Telefonda konuşmacıyı “esas konuya” getirmeye çalışın.

- Günün belli saatlerini telefon görüşmelerine ayırın.

- Konuşmadan önce, görüşülecek konunun bir taslağı hazırlanmalıdır.

- Kelimeler kısa tutulmalı, yanıtlar kısa verilmeli, görüşme amacına ulaştığında nazik bir şekilde görüşme bitirilmelidir.

Ayrıca kurum içinde sağlıklı şekilde işleyen bir haberleşme sistemi kurulmalıdır. Elektronik postalar, web siteleri, duyuru panoları etkin bir iletişim kurmada faydalı olabilir.

2.5.2.5. Astların Zamanlarını Yönetmek

Yönetici, sadece kendi zaman sorunlarıyla ilgilenmez. Aynı zamanda kendine bağlı personel ya da astların sorunlarıyla da ilgilenmek ve onları yönetmek zorundadır. Çünkü yönetici işi, yapan değil fakat işi astları aracılığıyla yaptıran kişidir. Astların zaman sorunları giderilmezse, yönetici kendi zamanını da verimli bir şekilde kullanamaz (Özgen, 1998). Yönetici astların zamanlarını alıcı davranış biçimlerine

girmekten kaçınmalıdır. Kendisi için davetsiz konukların oynadığı rolü astlarına karşı oynamamalıdır (Sucu, 2000). Astların zaman sorunları görmezlikten gelinirse, sizin verimliliğiniz de sınırlanmış olur. Astlara verilen görevlerin açık olması, onları bekletmemek, işlerinden alıkoymamak gerekmektedir (Mackenzie, 1985).

Ast-üst ilişkileri ve iletişimde aksaklıkların da zaman yitirilmesine neden olduğu görülmektedir. Yöneticinin astlarını makamına gereksiz yere çağırması, astların görüşmek için sıra beklemesine yol açılması zaman alır. Astların da zamanının değerli olduğunun bilincine varılması, işlerin sürekli, düzenli ve zamanında yerine getirilmesi, getirilmesinin ya da getirilmemesinin maliyetini dikkate almak gerekir. Astların etkili çalıştırılabilmesi ve zaman konusunda duyarlı kılınması gerektiğinden, verilen görev açık olmalı, astlar bekletilmemeli, işlerinden alıkonulmamalıdır (Öktem, 1993).

Astların zamanlarını etkin kullanmalarını sağlamak durumunda olan bir yönetici onlara yapamayacakları görevler vermemeli, onlara iyi tanımlanmamış işleri devretmekten kaçınmalı, yalnızca kendisi tarafından gerçekleştirilmesi gereken işleri onlara devretmemelidir (Wells, 1993; Akt: Sucu, 2000).

Birçok kuruluş zamanın verimli kullanımını teşvik etme ve çalışanlarını zaman yönetimi konusunda bilgilendirmek için büyük para harcamaları yapmaktadır (Macan, 1994). Bu konuda çalışanlara zaman yönetimi seminerleri ve eğitimleri de verilebilir.

2.5.2.6. Yetki Devrini Yaygınlaştırmak

Yetki devri liderliğin çok önemli bir parçasıdır (Farrant, 2005). Yetki aktarmayı bilmeyen veya bilmesine rağmen kabul etmeyen bir yönetici, hem örgütü, hem yönetimi sıkıntı ve tehlikeye sokabilir (Bursalıoğlu, 2010). Yöneticinin işini kolaylaştırmanın en güvenilir yolu astların yapması gereken işlerin yine onlar tarafından yapılmasıdır. Yetki devri zamanın etkin ve verimli kullanılmasını olumlu yönde etkilemektedir. Gerçekte, işe uygun bir asta yapılacak yetki devri yöneticiye zaman kazandırmaktadır. Bu nedenle yönetici personelini eğitmeli ve işe uygun adam seçmelidir (Seiwert, 1989; Akt: Güreşçi, 2005).

Zamanlarını etkili kullanan yöneticiler çok iyi yetki dağıtmak durumundadırlar. Yöneticiler, kendi üretkenliklerini engelleyen yönetsel olmayan görevleri yapmak (teknik ve idari ayrıntılar üzerinde durmak) yerine, bu görevlerle ilgili konunun uzmanlarını veya bu işle görevlendirilmiş kişileri görevlendirerek veya onlara yetki aktararak, hem çalışma yüklerini azaltmak hem de kendilerine projeler geliştirecekleri,

örgütün geleceğini düşünecekleri zaman yaratmak durumundadırlar. Böylece, zaman ve enerji tasarrufu sağlayacak olan yöneticiler, yeteneklerini ve kaynaklarını işe daha fazla taşıma olanağı bulurlar (Sucu, 2000).

Görev açıkça tanımlanmaz, bunu yapacak kişiye duyurulmazsa, görevin başlayacağı ve bitirileceği tarih belirtilmezse, verilen yetki eksik sayılır. Zaman sınırlaması konulmuş bir iş daima daha hızlı bitirilir (Mackenzie, 1985).

Etkili bir yetki devri için aşağıdaki ilkelere uyulmalıdır (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005):

- Beklenen performansı tanımlanmış sorumluluklar devredilmelidir.
- Yeteneği olmayan elemana devir yapılmamalıdır.
- İşin ve fırsatların eşit dağılımı teşvik edilmelidir.
- Bireysel farklılıkların bilincinde olunmalıdır.
- Devredilebilecek ve devredilemeyecek sorumluluklar iyi ayırt edilmelidir.
- Sorumluluğu yerine getirebilecek kadar yetki de verilmelidir.
- Verilen yetki herkese duyurulmalıdır.
- Sorumluluk devredilirken ilgili süreç dikkate alınmalıdır.
- İş bittiğinde geri besleme yapılmalıdır.
- Nihai sorumluluğun yöneticide olduğu unutulmamalıdır.

2.5.2.7. Toplantıları Verimli Hale Getirmek

Toplantı, insanların belli bir zaman ve yerde bilgi alış-verişi yapmak ya da bir karara varmak için önceden düzenlenmiş bir şekilde bir araya gelmeleridir. Toplantılar pek çok yararlı amaca hizmet ederler. Toplanmadan, hiçbir çalışma grubunu, ekibi ya da örgütü yönetmek mümkün değildir (Benligiray, 2005).

Toplantılar iş hayatının vazgeçilmez unsurlarından biridir. Örgütlerde alt kademelerden üste doğru gidildikçe yapılan toplantıların miktarı artmakta ve üst kademe yöneticileri toplantıya daha çok zaman ayırmaktadır. Örgütsel bağlamda düşünüldüğünde toplantıların katılımcı yönetim açısından önemli bir yeri vardır. Bu açıdan bir nevi kaçınılmaz olan toplantıların verimli hale getirilmesi, toplantı yönetimi ilkelerini bilmeyi ve uygulamayı gerekli kılmaktadır (Aydoğan ve Erdem, 2009).

Toplantılara katılmak çok zamanınıza ve paranıza mal olur. Ara sıra toplantılara katılmak veya düzenlemek yerine telefon konferansları, tele konferanslar, video konferanslar yapılabilir (Haynes, 1999).

Etkin bir toplantı yönetimi için dikkat edilmesi gerekenler şunlardır:

- Toplantı gündemi belirlenip katılımcılara gönderilmelidir.
- Toplantıya zamanında başlanmalı, bitimi için süre sınırlaması konulmalıdır.
- Katılımcı sayısı az olmalı ve toplantıya hazırlıklı gelmeleri sağlanmalıdır.
- Gündemin dışına taşan konuşmalara izin verilmemelidir.
- Toplantı için uygun bir mekan seçilmelidir, ihtiyaç varsa gerekli donanımlar önceden hazırlanmalıdır.
- Etkileşimi artırdığı için mümkünse yuvarlak masa tercih edilmeli, ayakta toplantı yapılmaya çalışılmalıdır.
- Toplantı bitiminde bir sonraki toplantının yeri ve zamanı belirtilmelidir.
- Toplantı tutanağı ve alınan kararlar zaman geçmeden katılımcılara ulaştırılmalıdır.

2.5.2.8. Sekreter Hizmetlerinden Etkin Yararlanmak

Bir yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların hiçbiri sekreterden daha önemli değildir (Mackenzie, 1985). Hiç kimse bir yöneticiye, en kısa zamanda en yüksek verimi sağlayabilmesi için günlük iş yüküyle başa çıkma konusunda, iyi bir sekreterden daha fazla yardımcı olamaz (Joseph, 1997).

Gelişen örgüt yapılarında sekreterlik geleneksel bir yapı bütünlüğünden çıkıp yeni bir kimliğe bürünmüştür. Bu bağlamda sekreter, yönetici sekreteri konumunda yöneticisini temsil eden, örgüt içi düzenlemeleri yapan, büro otomasyonunu en iyi şekilde kullanabilen, kendinden beklenen hizmetleri eksiksiz yapabilen bir kişi durumuna gelmiştir. Ayrıca sekreter, sekreterlik hizmetlerinin yanı sıra, kendisinden artık belli sorumluluklar üstlenmesi ve çerçevesinde kararlar alabilmesi beklenen bir kişidir (Karademir ve Karakulle, 2012). Günümüzde sekreterler yönetim kadrosunun bir parçası konumuna gelmişlerdir ve yöneticinin çalışma ortamını rahatlatıcı görevleri vardır. Özellikle zamanın yönetimi konusunda yöneticiye önemli katkıda bulunurlar (Arpacı, 2005).

Bir sekreterin yöneticinin sorumluluk ve faaliyetlerini tam olarak bilme, yöneticinin yokluğunda ortaya çıkabilecek sorunları en iyi şekilde çözümleyebilme, ziyaretçilerle gerektiği şekilde ilgilenebilme, belgeleri sistematik olarak ayırma ve düzenli şekilde dosyalama nihayet yazışmalar ile ilgilenme vb. becerilerinin olması gerekmektedir (Eroğlu ve Bayrak, 1994). İyi bir sekreter, gerçek bir profesyonel ve büroda en çok zaman kazandıran kişilerden biri olmalıdır. İstenmeyen ziyaretçileri ve telefonları

engellemek, bölüntü ve kesintileri engeller, görüşmelerin zamanında yapılmasını sağlar, günlük haberleşmeleri gerçekleştirir, günlük programlar konusunda uyarıcı rolünü oynar (Sucu, 2000).

Sekreterden etkin biçimde yararlanmak için; sabahları kısa bir günlük toplantı yapılmalı, işleri üzerine alması için teşvik edilmeli, sorumluluk almaya özendirmeli, güçlü yanları kullanılmalıdır (Joseph, 1997).

İyi bir sekreterin sahip olması gereken özellikler ise şunlardır (Ramazanoğlu vd., 2005):

- İşletmenin bütününe bilgi akışı sağlayacak kadar iletişim araçlarından yararlanmayı bilmelidir.
- Yöneticisinin çalışma prensiplerine uygun olarak çalışma zamanını düzenleyebilmelidir.
- Yöneticisinin hatırlatmasına gerek kalmadan projeleri başlatabilmelidir.
- Bazı sorunları yöneticiye götürmeden çözecek inisiyatife sahip olmalıdır.
- Yöneticisinin masasının üzerinde duran evrakları düzenleyebilmelidir.
- Çalışma saatine bakmaksızın iş bitene kadar çalışabilmelidir.
- Gerektiğinde başkalarına yetki verip iş yaptıracak kadar yönetim yeteneğine sahip olmalıdır.
- Yöneticisi adına araştırma yapabilmelidir.

2.5.2.9. Ziyaretçileri Planlamak

Önemli ve acil durumlar dışındaki ziyaretleri denetim altında tutmak için şu yöntemler kullanılabilir (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Mackenzie, 1985):

- Bu tür ziyaretçilerle kapıda ya da koridorda konuşulabilir.
- Belirli kabul saatleri koyun.
- Ziyaretçilerle görüşme odasında görüşün.
- Ziyaretçi ile başkasının ilgilenmesi sağlanabilir.
- Ziyaretçi odaya girerse ayakta ve herhangi bir ikramda bulunmadan konuşulabilir.
- Ziyaretçiye, “biraz bekleyelim” ya da “üst yönetime danışmak gerekir” benzeri cevaplar vererek görüşme kesilmeye çalışılabilir.
- Sekreterinize randevularınızı düzenleme sorumluluğu verin.
- Astların odasına siz gidin.

- Ziyareti zamanla sınırlayın.
- Ziyaretçilerle önce sekreteriniz görüşün.
- Ziyaretçilerle odanızın dışında görüşün
- Ayağa kalkarak konuşun
- Sekreterinizin ziyaretleri denetlemesine izin verin

2.5.2.10. Teknolojik Gelişmelerin İşletmeye Yansıtılması

Günümüzün bilgi çağında insanlar, toplumlar, şirketler, bölgeler ve ülkeler arasındaki her türlü rekabete hazır olmak için bilim ve teknolojiadaki hızlı değişim takip edebilmeli ve bunu gerçekleştirebilmek için yaşantılarını iyi düzenlemelidirler (Kılbaş, 2006).

Günümüzde teknoloji baş döndürücü bir hızla gelişmektedir. Örneğin; günümüz iş gücünün iletişim araçları şüphesiz on yıl öncesinden farklıdır. Eskiden lüks ya da statü sembolü olarak görülen çoğu araç günümüz iş dünyasında çok gereklidir. Dolayısıyla her gün kullandığımız zamanı maksimize etmek için, artık teknoloji etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Bly, 1999; Akt: Karaoğlan, 2006). Diğer yandan bilgisayar sistemlerinin hızlı gelişmesi, internet kullanımı ve cep telefonlarının ortaya çıkması ile birlikte yaşanan teknolojik gelişmeler de işletmeleri zaman yönünden etkin bir duruma getirmektedir. Bu teknolojik gelişmeleri takip ederek işletmelerine yansımaları sağlayan yöneticiler işletmelerinin verimliliğini ve rekabet gücünü arttırarak tüketici ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilmekte ve hayatta kalabilmektedirler. Yöneticilerin rekabet piyasasında işletmelerinin yaşamalarına yardımcı olan teknolojik yeniliklere karşı uyanık olması günümüz enformasyon çağında bilginin elde edilmesinde işletmelere hız kazandırmaktadır (Özdemir, 2006).

Telesekreterler, müşterileriniz ve iş arkadaşlarınız için bir hizmettir, özellikle telefonunuza cevap verecek kimse yokken çok yardımcı olurlar. Faks makineleri çok daha hızlı, esnek ve ucuzdur ve bir toplantı yapmak yerine onu kullanabilirsiniz. Küçük taşınabilir ses kaydediciler, düşünceleri not etmek ve dikte etmek için yararlı aletlerdir (Scoot, 1995).

2.6. ZAMAN VE KÜLTÜR

Dünyayı oluşturan ve paylaşan insanlar, çeşitli yönlerden (ırk, dil, din, kültür, ülke, sosyal grup vb.) birbirinden farklılaşan toplum, ulus, grup ve kültürlerin üyeleri olarak yaşantılarını sürdürmektedir. Her ne kadar içinde yaşanılan 2000'li yıllarda, küreselleşme sürecine bağlı olarak insanlar, toplumlar, uluslar ve kültürler arasındaki ilişki ve etkileşimler, geçmişe oranla oldukça artmış olmasına karşılık, söz konusu insan gruplarının yaşantı, düşünce, duygu ve davranışlar yönünden birbirinden farklı oldukları da birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Şişman, 2007).

Kültür şu anın ve geleceğin belirleyicisidir; çünkü değerler bütünüdür. Kültür bir lüks fazlalık olmayıp, ekonominin de içinde olduğu toplumun ilkelerini belirler (Kılbaş, 2013). Özellikle gelişmiş ülkelerde kullanılan yüksek teknolojiye ve hızlı yaşam temposundan dolayı 24 saatin daha hızlı yaşandığını söylemek mümkündür. Bazı bireyler, günün kısalığından şikayet etmektedirler. Daha az gelişmiş ülkeler ile sıcak iklime sahip ülkelerde ise yaşamın daha yavaş aktığı, gün içerisinde uyku saatlerine dahi zaman ayrıldığı gözlenmektedir. Bu açıdan zaman yönetimi, kültür ile ilintili bir kavramdır (Küçükaltan vd., 2013).

Her insan, grup, örgüt ve kültür zaman kavramını farklı şekilde algılar. Bir kültür geçmiş, şimdiki zaman veya geleceğe yüksek derecede önem verebilir, faaliyetleri bu anlayışa göre odaklanabilir ve kararları üzerinde etkili olabilir (Passig, 2004).

Sunulan ussal (rasyonel) ve ideal modellerin oluşumu, her ülkenin kültürüyle belirlenmektedir. Her kültür, zamanın niteliği, geçmiş, şu an veya gelecek üzerine varsayımlar ve yönelimler taşır (Schein, 1989; Akt: Öktem, 1993). Örneğin, A.B.D.'de yöneticilerin çoğu, zamanı, sonsuz doğrusal bir çizgide randevulara ve diğer bölümlere bölünebilen fakat, bir anda yalnızca bir şeyin yapılabildiği "tek dizi" (monochronic) olarak görmektedir (Hall, 1977; Akt: Öktem, 1993).

Hall ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan antropolojik çalışmalarda, tek dizi (monochronic) zaman, doğrusal, somut ve parçalar halinde bölünebilir olarak tanımlanmış, ekonomik zaman yaklaşımıyla uyumlu bulunmuştur (Hall ve Hall, 1987; Akt: Scarborough ve Lindquist, 1999). Tek dizi (monochronic) zaman kullanımı, programımızı günlük enerji ritmimize göre planlamayı vurgular. Buna karşılık, çok dizi (polychronic) zaman kullanımı iki ya da daha fazla faaliyetin aynı zamanda

yürütülmesidir; faaliyetleri arasında geçiş yapılabilir ve iki faaliyet de verimli olabilir (Scarborough ve Lindquist, 1999).

Diyelim ki, bir saat içinde birden çok şey yapılacaksa, saati gerek duyduğumuz kadar birime böleriz. Zaman kaçırıldığında geri gelmeyen değerli bir varlıktır. Bunun tam tersine, bazı Avrupa ve Orta Doğu kültürlerinde zaman, bir duvar saatinin tamamlandığından, öte bir uzay türü olarak tanımlanır, aynı anda birçok şey yapılabilir. “Çokdizi” (polichronic) biçiminde anlaşılır. Hatta daha uç örneklerde, Asya tarzı zaman kavramı “biçimde oldukça çembersel aşamalar” gibi görülür. “Bir mevsim diğerini izler, bir hayat diğerine yol açar” diye düşünülür. Bu tür zamanı işleten yönetici, aynı anda astlar, akranlar ve üstleriyle uğraşırken, her bir iş tamamlanıncaya dek şüphe yargısını sürdürür. İlişkiler verimlilikten daha önemli olabilir. Bu yüzden iş tamamlamak ya da zamanında olmaya A.B.D.’deki gibi değer verilmeyebilir. Çok dizili zaman kullanımı A.B.D.’de de olabilir. Ama burada önemli olanın hangi zaman kavramının kullanıldığı değil, belirli bir zamanda uygun olan kavram üzerinde grup üyelerinin uzlaşma düzeyi olduğu vurgulanmaktadır (Öktem, 1993).

Tablo 2.3. Zaman Yönetimi ve Kültür (Mancini, 2003; Akt: Pınar, 2009)

Birinci Tür: Doğrusal	İkinci Tür: Örtüşmeli
- Aynı anda bir görev/ birey	- Aynı anda birçok görev/ birey
- Kesin programlar	- Kayıp programlar
- Dakik	- Dakik değil
- Açık ve kesin hedefler	- Genellikle belirsiz hedefler
- Görev temelli	- İnsan temelli
- Aktif ve yapılandırılmış	- Rahat ve sakin
-İşyerinde sosyalleşme hoş karşılanmamakta	-İşyerinde sosyalleşme görülmekte
- İş, gün içerisinde erken başlayıp erken bitmekte	-İş, sabah geç saatlerde başlayıp gün içerisinde geç saatlerde bitmekte
- Etkinlik değerlidir	- İnsanlar daha az değerli
-Prosedürler ve rutin işler net bir biçimde tanımlanmıştır.	-Prosedürler ve rutin işler tam olarak tanımlanmamıştır veya takip edilmemektedir.
Örnekler ABD, Kanada, Almanya, İsviçre, İskandinavya ülkeleri	Örnekler Afrika, Ortadoğu, Latin Amerika, Güney İtalya, Yunanistan

Çin'de iki mesafe arasını 30 günlük yolculuktan, 48 saate indirecek hızlı tren projesi heyecanla anlatılırken gruba yaklaşan bir Çinli; "Peki, diğer 28 günde ne yapacağız?" sorusunu yöneltmiş! Bir Alman atasözü de; "Ahmaklar zaman kaybetmenin, akıllılar ise zamanı kazanmanın uğraşımı içindedirler." der. Bu iki sözü dikkate aldığımızda, ülkelerin genel durumlarının tezahürünü görmekteyiz diyebiliriz, her ne kadar bugünkü Çin eski Çin olmasa da (Fidan, 2011). Buna karşılık Amerikan toplumu zamana aşırı derecede takıntılıdır. Bu toplumda zaman para demektir ve onu her zaman en iyi şekilde kullanmaya çalışır. Boş zaman konusunda asla rahat değildirler. Zamanın boşa geçmesine izin vermek bu toplumun zaman anlayışında yoktur. Yapılandırılmamış, israf edilmiş, bitmiş zaman kişileri rahatlıkla hasta edebilir ve genellikle zamanı çok kıymetli bir varlık olarak görmüşlerdir (Gini, 1998).

Bazı Doğu ve Güney Amerika kültürlerinde, programlarda belirtilen saatten bir ya da iki saat sonra bir toplantıya gitmek normal karşılanmakta iken Avrupa ve ABD'de bir randevuya geç gitmek büyük bir eksiklik olarak kabul edilmektedir. Kültürümüzde ise vakit nakittir özlü sözüyle zamana çok değer verilmiştir. Genel kültürümüzde zaman çok önemli bir kaynaktır. Bu anlamda Peygamberimiz Hz. Muhammed'in birçok sözü bulunmaktadır. Bunlardan birisi "Sıkışıklık gelmeden boş zamanın, ihtiyarlık gelmeden gençliğin, yoksulluk gelmeden varlığın ve ölüm gelmeden hayatın kıymetini bilin." şeklindedir (Fidan, 2011).

Zamana ilişkin bakış geçmiş, şimdi ve gelecek biçiminde ortaya çıkar. Geleceğe dönük kültürlerde planlar, gelecekte getirecekleri yararlar çerçevesinde değerlendirilir. Japon ve Amerikan toplumlarının geleceğe yönelik oldukları söylenebilir. Türk toplumu ise hızlı kültürel geçmiş aşamasında hem geçmişe, hem geleceğe dönük işaretler vermektedir. Bazı toplumlarda kesinliği tartışılmayan bir ölçü durumundaki zaman Doğu toplumları için oldukça esnek bir kavramdır. Doğu toplumları zamanı Batı toplumları benzeri çok küçük parçalara bölmezler (Sargut, 2001).

Çağın gerisinde kalmış geleneksel toplumlarda zaman, oldukça esnek, bitimsiz bir kaynak gibi görülür. Zaman öldürmek, zamanı boş şeylerle geçirmek, zamanın geçmediğinden yakınmak bu toplumlara özgüdür. Örneğin kırsal alanlardaki ekonomik faaliyetlerin birçoğu o bölgenin soyo-ekonomik ve kültürel yapısına bağlı olarak mevsimlik olup yazın çalışılmakta ve kış boş olarak geçirilmektedir. Bu nedenle geleneksel (tarım) toplumlarında zaman genel olarak mevsimlerle ifade edilmektedir.

Modern (sanayi) toplumunda her şeyin makineleşmesiyle beraber tek sorun zaman kısıtlılığı gibi görülmektedir. Bilgi (post-endüstriyel) toplumunda zamanın önemi daha da artmış ve zamanın arkasından yetişilemez duruma gelmiştir. Bu nedenle gelişmiş toplumlarda zaman, mekanik bir süreç olarak algılanmakta, dakika ve saniyelere bölünmekte, belli işlerin belli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi gerekli görülmekte ve planlanmaktadır (Karslı, 2004).

Gelişmiş ülkelerle gelişmemiş ülkeler ayırımında temel ölçütlerden biri de zamanın kullanılma biçimidir. Gelişen toplumlarda zaman etkili ve verimli şekilde kullanılırken, gelişmemiş toplumlarda zaman hovardaca israf edilmektedir. Dolayısıyla “zaman savurganlığı” gelişmemiş ülkelerin temel özelliklerinden biridir. Bir işe iyi başlayıp sonunu getirememeye, plansız programsız çalışma, ayrıntılara boğulma, işlerin yarıda bırakılması, sistemsiz ve dağınık çalışma, yetersiz kişilerle yapılan işler, aşırı sosyal ilişkiler, uzun toplantılar, uzun görüşmeler, randevu geleneğinin olmayışı ve benzeri özellikleri gelişmemiş toplumlarda görebiliriz. Pek tabii ki bu durumlarda zaman savurganlığı sıkça yaşanmaktadır (WEB_2, 2014).

Kalkınmış ülkelerin, gelişmişlik içinde bocalayan ülkelere göre gözle görünür farkı, zamanı değerlendirmekteki kararlılık ve bilinçli olmalarında yatmaktadır. Bu tür ülke insanların anlayışlarında, ilk çağ filozoflarından Hilon’un bir sırrı saklamak, bir yemini tutmak, vaktini boşa harcamamak, hayatta en zor üç şeydir sözüne uygun olarak, zamanın boşa harcanması cepteki nakit paranın ile eşdeğer sayılmaktadır. Kalkınmış ve sanayileşmiş ülke insanı zamanı lineer düz çizgi halinde tek istikamette akıp giden ve geri dönülmez bir nehir olarak idrak eder. Doğu kültürünün insanı ise, zamanı tekrar tekrar yenilenen bir dönme dolap olarak algılar. Bu anlayışa göre, zaman yenilenen bir özelliğe sahip olduğundan nasıl olsa tekrar gelecektir (Karaküçük, 2008).

2.7. BOŞ ZAMAN ETKİNLİKLERİ

Etkin zaman yönetimi modern yöneticinin hayatını daha anlamlı ve yaşanabilir hale getirmesinde kullandığı bir kurtuluş reçetesi olarak görülebilir. Fakat etkin zaman yönetimi, sürekli çalışmak demek değildir. İş hayatı ile iş dışı uğraş ve aktiviteler arasında denge kurabilen yöneticiler, hayatına düzen getirebilecek ve mutlu yaşayabileceklerdir. Aksi takdirde, dinlenme enerji toplama, hobilere zaman ayırma gibi etkinlikler ve ihtiyaçlar için zaman ayıramayan yöneticiler, sürekli iş baskısı altında

stres ve gerginlikler içerisinde başarısız ve sağlıksız bir yaşam sürebileceklerdir (Soysal 2009).

Zaman kullanmayı bilmek, insan şahsiyetinin en geçerli alt yapısını oluşturmaktadır. İyi bir işi veya mesleği icra eden bir profesyonel gibi zaman iyi kullanılmalıdır. Bu aynı zamanda çağdaş, modern, bilgi toplumunun insanı için gerekli olan bir değerdir (Karaküçük, 2008).

Boş zaman genelde çalışmayla ilintili görülmüştür. İşten artan, geriye kalan, bağlayıcılık ve zorunluluktan uzak bir zaman olarak tanımlanmıştır. Bu zaman dilimi, kişinin özgür iradesiyle, kendi istenciyle kullanacağı, tasarrufta bulunacağı bir zaman olarak görülmüştür (Parker, 1995; Akt: Aytaç, 2004). Boş zaman; kişinin çalışmadığı, yaşam zorunluluklarının ve biçimsel görevlerinin dışında kalan ve kendi isteği yönünde harcayabileceği zamandır. Boş zaman, zorunlulukların en sınırlı düzeyde tutulduğu ve kişinin zamanının çoğunun boş olduğu bir yaşam, bir olasılıktır. Toplumsal değerleri ve onu çözümlenmeye yönelik geniş bir bakış açısını içerir (Kılbaş, 2010b).

Endüstriyel gelişme ile boş zamanı değerlendirme arasında yakın bir ilişki vardır. Yeniçağ, pek çok yeni etkinlik türüne istem yaratmıştır (Kılbaş, 2010b). Modern toplumlardaki insanlar, iş streslerinden uzaklaşmak için yalnızca dinlenmeye değil iş dışındaki faaliyetlere ve tatminlere de ihtiyaç duyarlar yani boş zamana ihtiyaç duyarlar. Modern anlamda boş zaman, çok sayıda çalışan insanın zevk aldığı, kabiliyetlerini geliştirdiği veya eğlendiği, iş dışındaki olumlu faaliyetlerdir. Modern boş zamanın, ayırt edici karakteri de sadece pasif olarak zaman geçirmek değil, faaliyet ve yaratıcılıktır (Süzer, 2000).

İnsan boş zamanlarında dinlenme, eğlenme, sosyalleşme, kişisel gelişimini gerçekleştirme, kültürel faaliyetlerde bulunma gibi etkinliklerle kişisel beğeni ve tercihleri doğrultusunda katılmaktadır (Soysal, 2009).

Yöneticiler, işlerine, ailelerine, arkadaşlarına ve kendilerine yeteri kadar zaman ayırarak dengeli bir yaşam sürdürmek durumundadırlar. Dolayısıyla, zamanlarını etkili bir biçimde kullanmak durumunda olan yöneticilerin, onu yalnızca çok çalışarak değil, kendilerini geliştirmek, yenilemek ve üretkenliklerini arttıracak şekilde kullanmaları söz konusudur (Sucu, 2000).

2.7.1. Boş Zaman Kullanımı

Boş zaman kavramı insanlığın teknolojik, sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmesine paralel olarak şekillenmiştir. Sanayileşme dönemlerinde çalışan gruplar çok da fazla boş zaman bulamazken, son yüz yıl içinde, yıllık çalışma süresinin 3000'den 2200 saate indirilmesi ile dinlenme ve boş zaman süreleri önemli miktarda artış kaydetmiştir (Hacıoğlu vd., 2003). Diğer taraftan boş zamanların değerlendirilme şekli ve yönü de bu sürece bağlı olarak önemli değişkenlik göstermiştir. Sanayi devriminin başlangıç dönemlerinde çalışanlar boş zamanlarını ancak dinlenmek ve fiziksel güçlerini geri kazanmak için değerlendirirken, günümüz modern insanı boş zamanlarını eğlenmek, kültürel faaliyetlerde bulunmak, kişisel öz bakımlarını yapmak gibi katılımlarında serbest oldukları faaliyetlerde geçirir duruma gelmiştir (Soysal, 2009).

Farklı kültürlerde rekreasyon etkinlikleri de farklılık gösterebilir. Bu etkinliklerden hangisinin seçileceği, olanaklara ve yeteneklere bağlıdır. Öğrenim düzeyi yükseldikçe de boş zamanlarda okuma ve kültürel etkinliklerin önemi artmaktadır. Bu etkinliklere katılım bireysel seçimlere bağlı olduğundan; kişilik yapısı, cinsiyet, yaş grupları, gelir durumu, uğraşı biçimleri, kırsal ve kentsel niteliklere göre farklılaşırlar (Kılbaş, 2010b).

Boş zamanları değerlendirme etkin ve edilgin biçimde olabilmektedir. Etkin değerlendirmenin, bireyin ve toplumun gelişmesine yararlı ve olumlu katkı yaptığı söylenebilir. Bu kapsamda etkin değerlendirmelerin başında, toprak ve bahçede çalışma, eliş, sanat, halk oyunları, spor, öğrenme ve tanıma amacı geziler, kitap okuma, yazma, her türlü konunun zihinsel gelişme ve yaratıcılığı uyaracak biçimde tartışılması gibi etkinlikler sayılabilir. Edilgin değerlendirme durumunda ise insan çoğunlukla izleyici durumundadır. Ancak kişinin amacı, seçimi, beklentisi, eğilimi doğrultusunda etkin biçime dönüşebilir. Televizyon seyretmek, radyo dinlemek, spor gösterine, maça, sinemaya, tiyatroya gitmek, arkadaşlarla konuşmak, gezmek bu tür değerlendirmeler arasında yer alan etkinliklerdir. Bu tür değerlendirmeler dışında amaçsız, başıboş gezip tozma, evde kahvede ya da barlarda eğlenmek, oyun oynama, internette sörf yapmak gibi uğraşlar da boş zaman geçirme yolu olarak görülebilir. Bu tür uğraşların kişiliğin gelişmesinde ve yeteneklerin açığa çıkartılmasında çok fazla katkı sağladığı düşünülemez (Köknel, 1995).

Rekreasyon, bireyde doyuma ulaşma ve iyi olmaya yönelik gelişen bir duygudur. Üstünlük, güçlülük, canlılık, kabul görme, başarı, kişisel değer ve zevk almadan oluşan bu duygu, olumlu öz imajı güçlendirir (Kılbaş, 2010b). Boş zaman faaliyetleri; insanın ruh sağlığının gelişmesini ve düzenlenmesini, yeteneklerin keşfedilmesini ve geliştirilmesini sağlar, mutluluk verir, yaşamayı geliştirme amacıdır, sosyal amaçlara yardımcı olur, yeni bilgi ve beceriler kazandırır, çalışmayı verimli kılar, verimliliği artırır ve üretime hizmet eder (Ergin, 1974; Akt: Süzer, 2000).

Boş zaman etkinlikleri şu şekilde gruplandırılabilir (Karaküçük, 2008):

- Müzik uğraşları
- Dans faaliyetleri
- Sanat ve küçük el becerileri
- Spor ve oyun
- Sahne çalışmaları
- Açık hava etkinlikleri
- Çeşitli etkinlikler (bahçe işleri ve çiçekçilik, tartışma ve forum, kağıt oyunları, zihinsel oyunlar, hobi kulüpleri)

2.8. OKUL YÖNETİMİ

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2010).

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2010). Okul yönetimi, eğitim yönetiminin genel kavram ve süreçlerinin okul düzeyinde uygulanmasını konu edinir. Okul yönetimi bir okulun amaç ve politikalarını gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarını örgütler, eşgüdüm ve yönlendirir (Balcı, 2005; Akt: İlğan 2010).

2.8.1. Okul Örgütünün Özellikleri

Okul kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür. Amaç süreçlerinin modası geçmiş olsa bile, müşteri bulabilen bir kurumdur. Bu özelliği okulun değişme ve yeniliğe karşı yüksek ilgi ve kabul görmesini engellemektedir. Bütün örgütler gibi okul da çok amaçlıdır. Yani okulun amacı sadece eğitim ve öğretim değildir (Bursalıoğlu, 2010).

Bursalıoğlu'na (2010) göre okul örgütünün başlıca özellikleri şunlardır:

- Üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insandır.
- Okulda çeşitli değerler bulunmakta ve çatışmaktadır.
- Okulun ürününü değerlendirmek güçtür.
- Okul özel bir çevredir.
- Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği, yahut etkilediği bir örgüttür.
- Düzenlenmiş grupların kendi yararlarını korumak için, okulun fikir bağımsızlığını sınırlamaya çalıştıkları ve bazen başarılı oldukları görülür.
- Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir.
- Her örgüt gibi okulun da kendine özgü bir kişiliği olur.

2.8.2. Okulun Görevleri

Okulların etkililiği, eğitimsel gelişme şansı olanlara izin vermede ve yeterli bireysel davranışları kazandırmada önemli bir etkidir. Okullara yasal olarak verilen sorumluluk, öğrencilerin “ahlaksal, kültürel, zihinsel, fiziksel ve ruhsal” olarak geliştirmektir (Kılbaş, 2006). Okulların birey ve toplum açısından bakıldığında üstlendiği birçok görevi vardır. Bu görevlerden en temel olanlar aşağıda verilmiştir (Sağlam, 2010):

- Okulların toplumun kültürel mirasını genç kuşaklara aktarma ve bireyleri toplumsallaştırma görevi vardır.
- Okullar toplumda egemen olan mevcut siyasi düzeni korurlar ve devamını sağlamaya çalışırlar.
- Okulların diğer bir görevi de öğrencileri ilgi ve yetenekleri doğrultusunda seçmek, yönlendirmektir.
- Okullar toplumsal kalkınmayı sağlamakla da görevlidirler.

2.8.3. Okul Yöneticileri

2.8.3.1 Müdür

Okul eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998). Okul müdürü okulu yöneten kimsedir. Okul müdürü okulun amaçlarına ulaşması için gerekli olan maddi kaynakları ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktan sorumlu kişidir (Sağlam, 2010).

İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur (MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2003).

2.8.3.2. Müdür Yardımcısı

Müdür yardımcısı müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder (MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2003).

Müdür yardımcısı, ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Müdür yardımcısı bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar (MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2003).

2.9. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, yurt içinde eğitim alanında yapılmış zaman yönetimi araştırmalarına kısaca yer verilmiştir.

Alay (2000) tarafından ODTÜ’de öğrenim gören 1 ile 4. sınıflar arasındaki 361 öğrenciyle yapılan araştırmada, öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar akademik başarı ile zaman planlaması ve toplam zaman yönetimi arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca sonuçlar zaman tutumları ile akademik başarı arasında anlamlı bir

ilişki olmadığını, zaman becerilerinin akademik başarı ile ilintili olduğunu ve kız öğrencilerin zaman planlaması ve toplam zaman yönetiminde erkek öğrencilerden daha başarılı oldukları görülmüştür.

Yavuz ve Sünbül (2002), tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin denetim odağı, işdoymu ve özlük niteliklerinin zaman yönetimleri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Konya il merkezinde bulunan 110 ilköğretim okulu yöneticisi ve 328 öğretmeniyle yapılan çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinde cinsiyet, mesleki kıdem ve denetim odağı ile zaman yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. İşdoymuları ile zaman yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinde ise; mesleki kıdem, denetim odakları ve işdoymu düzeyleri ile zaman yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Cinsiyete göre zaman yönetiminin “personel işlerine ayrılan zaman” boyutunda erkek yöneticiler lehine farklılık tespit edilmiştir.

Kocabaş ve Erdem (2003), Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı’na düzenlenen yönetici kursuna katılan ve Elazığ, Malatya, Bingöl, Muş ve Tunceli illerinden gelen 117 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Çalışmada yönetici aday öğretmenlerin genel olarak zamanlarını iyi yönettikleri ortaya konulmuştur. Bunun yanında “yararsız görüşmelere hayır diyebilme” ve “ziyaretçiler için belirli saatler ayarlama” gibi zaman yönetimi açısından anahtar rol oynayan konularda öğretmenler zamanlarını kontrol edememektedirler.

Erdem, Pirinççi ve Dikmetaş (2004) tarafından yapılan “Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Davranışları Ve Bu Davranışların Akademik Başarı ile İlişkisi” adlı çalışmada, öğrencilere en çok zaman kaybettiren faktörlerin başında televizyon izleme ve radyo dinleme geldiği bulunmuştur. Öğrencilerin genel zaman yönetimi puanı orta düzeyde bulunmuştur. Zaman yönetimi ile ilgili kitap ve makale okumanın öğrencilerin zamanlarını iyi yönetmede etkili olduğu ve zaman yönetimi davranışları ile başarı puanları arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur.

Özkılıç ve Korkmaz (2004), Bursa ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 120 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada katılımcı öğretmenlerin ders öncesinde ve ders sonrasında öğretmenin yapması gereken zamanın etkin kullanımına yönelik bazı davranışlar yerine getirdikleri, bir kısmının ise gerçekleştirmedikleri,

katılımcı öğretmenlerin verdikleri yanıtlarda alanlarına ait eğitim programından ve bu programa ayrılan süreden kaynaklanan bazı ufak değişikliklerin gözlemlendiği, katılımcı öğretmenlerin çok azının zaman yönetimi ile ilgili bir etkinliğe katıldığı ve bu konu ile ilgili bir materyal okuduğu belirlenmiştir.

Erdul (2005), üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptayabilmek için 2003–2004 öğretim yılında Hacettepe, Dokuz Eylül, Uludağ, Anadolu ve Süleyman Demirel Üniversitesi'nde öğrenim gören 322 öğrenci üzerinde araştırma yapmış. Sonuç olarak zaman yönetimi becerileri ile zaman yönetiminin “zaman planlaması” ve “zaman harcattırıcılar” alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulmuştur. Zaman tutumları alt boyutunda ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Özçelik (2006), İstanbul ilindeki moda eğitimi veren 20 okuldaki 48 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmenlerin tamamının zamanın önemi hakkında yeterli bilince sahip olduklarını bulmuştur. Öğretmenlerin ders zamanlarını etkili hale getirmek için çeşitli yöntem ve materyalleri kullandıklarını, planlarını gereksiz ayrıntılardan ayırarak hazırladıklarını bulmuştur.

Demirtaş ve Özer (2007), eğitim fakültesinin 15 programında dördüncü sınıfta okuyan toplam 438 öğretmen adayı üzerinde yaptığı çalışmada öğretmen adaylarının zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kız öğrencilerle erkek öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ve akademik başarıları arasında ilişki açısından kız öğrencilerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşcan (2008), üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi beceri düzeylerini ve bu becerilerin, öğrencilerin akademik başarıları üzerindeki etkisini belirlemek için 2007–2008 öğretim yılında Pamukkale Üniversitesi'nde öğrenim gören 375 öğrenciyle yaptığı çalışmada öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin orta düzeyde olduğunu, öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin, cinsiyet, öğrenim gördükleri fakülte, sınıf ve yaşadıkları yer değişkenlerine göre farklılık göstermediğini; öğrencilerinin zaman planlama becerilerinin, cinsiyet, yaş, öğrenim gördükleri fakülte, sınıf ve yaşadıkları yer değişkenlerine göre farklılık göstermediğini bulmuştur. Öğrencilerinin zaman düşmanları ile başa çıkabilme düzeyleri, cinsiyet, yaş, öğrenim gördükleri fakülte, sınıf ve yaşadıkları yer değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Öğrencilerinin zaman

yönetimi becerileri, tüm alt boyutları ile öğrencilerin akademik başarılarını anlamlı düzeyde yordayabilmektedir.

Gözel (2009), Denizli ilinde çalışan 468 ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirildiği araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşleri yüksek düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde cinsiyete, okul türüne ve kadro durumuna bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat öğretmenlerin genel zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinde medeni duruma, kıdeme, eğitim durumuna, ilgili yayın okuma düzeyine ve bransa bağlı anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Topal (2009), Adana ili merkez ilçelerinde 5 ilköğretim okulunda görev yapan 15 üçüncü sınıf öğretmeniyle yaptığı çalışmada 15 sınıf öğretmeniyle Hayat Bilgisi dersinde zaman yönetimi ile ilgili olarak neler yaptıkları üzerine görüşmeler yapmış ve içlerinden gönüllü olan 4 öğretmenin sınıfını gözlemiştir. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin büyük bölümünün Hayat Bilgisi dersinde zaman yönetimi ile ilgili sorulara kuramsal açıdan literatüre uygun cevaplar verdiği fakat sınıf gözlemlerinde bu bilgilerin uygulamaya taşınmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin büyük bölümünün Hayat Bilgisi ders süresinin ortalama 15–20 ya da 20–25 dakikasını verimli kullandıkları görülmüştür.

Tektaş ve Tektaş (2010), öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. 2008-2009 öğretim yılı Marmara Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu öğrencileriyle yaptığı araştırmada sonuç olarak; zaman yönetimi davranışları ile akademik başarı puanları arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuştur. Akademik başarı notu yüksek olan grupların zaman yönetimi puanları da yüksek bulunmuştur.

Altun (2011), 39 ilköğretim okulu müdürünün katılımıyla yaptığı 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 görülmüştür.

Varışoğlu, Şeref ve Yılmaz (2012), Türkçe eğitimi bölümünde okuyan 162 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada Türkçe öğretmeni adaylarının zaman yönetimi becerileri ve tutumları sınıf değişkenine göre bazı maddelerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Cinsiyete göre anlamlı fark bulunamamıştır.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

3.1. YÖNTEM

Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama (survey) araştırması denir (Büyüköztürk vd., 2012). Bu çalışmada tarama modeli yöntemi doğrultusunda ilkokul yöneticilerine, zaman yönetimi hakkındaki görüşlerini belirlemek için “Zaman Yönetimi Anketi” uygulanmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Adana ili merkez ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilkokul kurumlarında çalışan müdür ve müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. Araştırmacının kolay ulaşabileceği bir bölge olmasından dolayı evren olarak Adana ili seçilmiştir. Araştırma evreninin çok geniş olması yöneticilerin tümüne ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini evrende bulunan 293 okul arasından basit seçkisiz örnekleme yoluyla seçilen 100 yönetici oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan ilkökul yöneticilerinin demografik dağılımı aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3.1. İlkokul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	%	N
Erkek	60	60
Kadın	40	40
Yaş	%	N
20-30	24	24
31-40	41	41
41-50	27	27
51 ve üzeri	8	8
Medeni Durum	%	N
Evli	78	78
Bekar	22	22
Eğitim Durumu	%	N
Önlisans	4	4
Lisans	56	56
Lisansüstü	40	40
Görev Unvanı	%	N
Müdür	72	72
Müdür Yardımcısı	28	28
Kıdem Durumları	%	N
1-5 yıl	20	20
6-10 yıl	19	19
11 yıl ve üzeri	61	61

- Tablo incelendiğinde yöneticilerin % 60'nın (60 kişi) erkek, % 40'nın (40 kişi) kadından oluştuğu görülmektedir.
- İlkokul yöneticilerinin yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında katılımcıların % 24'ünün (24 kişi) 20-30 yaş, % 41'inin (41 kişi) 31-40 yaş, % 27'sinin (27 kişi) 41-50 yaş, % 8'inin (8 kişi) 51 ve üzeri yaş grubunda olduğu gözlenmektedir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumları incelendiğinde % 78'inin (78 kişi) evli, % 22'sinin (22 kişi) bekar olduğu görülmektedir.
- İlkokul yöneticilerinin eğitim düzeyleri incelendiğinde % 4'ünün (4 kişi) önlisans, % 56'sının (56 kişi) lisans, % 40'nın (40 kişi) lisansüstü eğitim aldıkları görülmektedir.
- Tablo incelendiğinde ankete katılan yöneticilerin % 28'i (28 kişi) okul müdürü, % 72'si (72 kişi) müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

- İlkokul yöneticilerin mesleki kıdemleri incelendiğinde % 20'si (20 kişi) 1-5 yıl aralığında, % 19'u (19 kişi) 6-10 yıl aralığında, % 61'i (61 kişi) 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma verilerinin elde edilmesinde, “Zaman Yönetimi Anketi” kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde, çalışmaya katılan okul yöneticilerinin demografik bilgileri ile ilgili sorular; ikinci bölümünde yöneticilerin zaman yönetimi becerilerini ölçen 5’li Likert tipinde sorular yer almaktadır. Anket hazırlama aşamasında önce zaman yönetimi ile ilgili literatürde ulaşılabilen kitap ve makaleler incelenmiştir.

Daha önce yapılan benzer ölçekler (Türkmen, 2005; Sayan, 2005; Ardiç, 2010; Daştan, 2012) incelendikten sonra okul yöneticileriyle görüşülerek zaman yönetiminde karşılaştıkları problemler genel olarak belirlenmiş ve bir anket formu hazırlanmıştır. Bu problemler; olumlu ve olumsuz şekilde ifade edilen 38 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinden gelen dönütler doğrultusunda ankette olması uygun görülmeyen ya da farklı maddelerin aynı beceriyi ölçtüğü düşünülen 5 maddenin elenmesinin ardından ankette olması beklenen 33 maddeden oluşan deneme ölçeği elde edilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini sınamak amacıyla Adana ilinde görevli örneklemden ayrı okul yöneticilerinden oluşan 50 kişiye uygulanmıştır. Ön uygulama sonucu olarak veriler işleme alınmış ve verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle test edilmiştir. Değerlendirmeye alınan 50 adet 33 maddelik deneme ölçeği formu için KMO değeri 0.694, Bartlett testi sonucu 403,811 ($p=0.000$) olarak 0.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Ölçeğin deneme formu verilerinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmektedir (Büyüköztürk vd., 2012). Analiz sırasında, faktör yük değeri 0,45 ya da daha yüksek olanlar analize alınmış, faktör yük değeri 0,40'ın altında bulunan maddeler analizden çıkarılmıştır. Ayrıca, birden fazla faktörde, 0.10'dan daha az bir farkla yer alan her hangi bir madde, binişik bir madde olarak değerlendirildiğinden, bu özellikteki maddeler de ankette çıkarılmıştır. Bu işlemlerle 15 madde ankette çıkarılmıştır. Anket formunda yer alan maddelere uygulanan Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi işlemi sonucunda özdeğerleri 1'den büyük 5 faktör elde edilmiştir. Faktör analizi sonrasında beş faktörün toplam varyansın % 55.6'sını açıkladığı tespit edilmiştir.

Ölçeğin uygulanması ile elde edilen puanların güvenilirliği ise Cronbach Alpha güvenilirlik formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Bu ön uygulama sonucunda yetersizliği görülen maddeler anketten çıkarılmış veya düzeltmeleri yapıp anlaşılır hale getirilmiştir. Yapılan çalışmada elde edilen 18 maddelik anketin Cronbach α güvenilirlik katsayısı ise 0.718 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2012).

Okul yöneticilerinin Zaman Yönetimi Anketindeki maddeleri Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Hiç Katılmıyorum şeklinde derecelendirerek yanıtlamaları istenmiştir. Olumlu maddeler 5'ten 1'e, olumsuz maddeler 1'den 5'e doğru puanlanmaktadır. Değerlendirmede kullanılan maddelere ait aralıklar ise şöyledir: 1.00-1.79 kesinlikle katılmıyorum; 1.80-2.59 katılmıyorum; 2.60-3.39 kararsızım; 3.40-4.19 katılıyorum; 4.20-5.00 kesinlikle katılıyorum. Anketten en az 18, en fazla 90 puan alınabilmekte ve puanların yükselmesi zaman yönetimi beceri düzeyinin arttığını göstermektedir.

Tablo 3.2. Zaman Yönetimi Anketi Faktörleri

Faktörler	Madde sayısı	İlgili Maddeler
Faktör 1- Hedefler ve Planlama	7	2, 4, 5, 7, 8, 12, 15
Faktör 2- Krizler ve Alışkanlıklar	3	11, 16, 17
Faktör 3- Organizasyonsuzluk	3	3, 6, 14
Faktör 4- Kurumsal Sorunlar	2	9, 10
Faktör 5- İşkolizm ve Rutin İşler	3	1, 13, 18
Toplam	18	18

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken istatistiksel analizler için bilgisayar ortamında SPSS for Windows 16.0 programı kullanılmıştır. Araştırmada Zaman Yönetimi Anketinin içsel tutarlılık Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Araştırma analizlerinde, betimsel istatistik analizlerde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler tespit edilmiştir. Gruplar arası karşılaştırma analizlerinde, denek sayısı parametrik testler için yeterli düzeyde olduğunda bağımsız örneklem t testi, denek sayısı yetersiz olduğunda parametrik olmayan testlerden, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Araştırma analizlerinde demografik değişkenlerde bir alt grubun denek sayısının

istatistik analize imkân vermeyecek derecede düşük olması durumunda denek sayısı düşük alt grup analiz örnekleminde çıkarılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirilirken istatistikî anlamlılık sınırı olarak $p < 0.05$ kabul edilmiştir.

3.5. BULGULAR

3.5.1. Yöneticilerin Sorulara Katılma Dereceleri

Tablo 3.3. Yöneticilerin Sorulara Katılma Dereceleri

Madde	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		X	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kararlarımı zaman kaybetmeden alırım	1	1	10	10	7	7	52	52	30	30	4,00	,93
Bir işte zorlandığımda başka işi ele alırım	9	9	21	21	10	10	43	43	17	17	3,38	1,24
İşlerimi engellememesi için gerektiğinde hayır diyebilirim	1	1	8	8	12	12	43	43	36	36	4,05	,94
Kendime günlük ve haftalık hedefler belirlerim	1	1	4	4	21	21	50	50	24	24	3,92	,83
Yapacağım işleri önceden planlarım	1	1	5	5	58	58	36	36	0	0	4,29	,60
Güne olumsuz bir ruh haliyle başlarım	3	3	5	5	13	13	48	48	31	31	3,99	,95
İşlerimi ertelemeyen zamanında yaparım	1	1	11	11	11	11	53	53	24	24	3,88	,93
Toplantıya gitmeden önce toplantıya ilişkin hazırlık yaparım	1	1	2	2	11	11	52	52	34	34	4,16	,77
Personelin iş konusundaki yetersizliği zaman kaybettirir	59	59	40	40	0	0	0	0	1	1	1,44	,60
Kurum içindeki iletişim eksikliği zaman kaybettirir	62	62	36	36	0	0	2	2	0	0	1,42	,60
Krizler ortaya çıktığında zamanı iyi kullanamıyorum	13	13	39	39	18	18	27	27	3	3	2,68	1,09
Belirli zaman aralıklarıyla günlük ve haftalık planlarımın gerçekleşme düzeyini değerlendiririm	0	0	1	1	18	18	57	57	24	24	4,04	,68
Zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işler almaktadır	15	15	32	32	13	13	31	31	9	9	2,87	1,26
Zamanı daha iyi kullanabilmek için aynı anda birden fazla iş ile ilgilenirim	8	8	42	42	12	12	33	33	5	5	2,85	1,12
Bir işin bitirilmesi için zaman sınırlaması koyarım	0	0	9	9	13	13	59	59	19	19	3,88	,81
Bazı olumsuz (gereksiz) alışkanlıklarım bana zaman kaybettirir	15	15	47	47	7	7	27	27	4	4	2,58	1,15
Aceleci kişilik özelliğim zamanı etkin kullanmamı engeller	11	11	28	28	13	13	39	39	9	9	3,07	1,21
İşe aşırı düşkünlüğüm zamanı kötü kullanmama neden oluyor	7	7	16	16	16	16	47	47	14	14	3,45	1,13

• İlkokul yöneticilerin “Kararlarımı zaman kaybetmeden alırım” ifadesi için % 1’i (n=1) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 10’u (n=10) ‘katılıyorum’, % 7’si (n=7) ‘kararsızım’, % 52’si (n=52) ‘katılmıyorum’, % 30’u (n=30) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 4 ± 0.99 olduğu saptanmıştır.

• “Bir işte zorlandığımda başka işi ele alırım” ifadesi için % 9’u (n=9) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 21’i (n=21) ‘katılıyorum’, % 10’u (n=10) ‘kararsızım’, % 43’ü (n=43) ‘katılmıyorum’, % 17’si (n=17) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 3.38 ± 1.24 olduğu saptanmıştır.

• “İşlerimi engellememesi için gerektiğinde hayır diyebilirim” ifadesi için % 1’i (n=1) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 8’i (n=8) ‘katılıyorum’, % 12’si (n=12) ‘kararsızım’, % 43’ü (n=43) ‘katılmıyorum’, % 36’sı (n=36) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 4.05 ± 0.94 olduğu saptanmıştır.

• “Kendime günlük ve haftalık hedefler belirlerim” ifadesi için % 1’i (n=1) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 4’ü (n=4) ‘katılıyorum’, % 21’i (n=21) ‘kararsızım’, % 50’si (n=50) ‘katılmıyorum’, % 24’ü (n=24) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 3.92 ± 0.83 olduğu saptanmıştır.

• “Yapacağım işleri önceden planlarım” ifadesi için % 1’i (n=1) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 5’i (n=5) ‘katılıyorum’, % 58’i (n=58) ‘kararsızım’, % 36’sı (n=36) ‘katılmıyorum’ yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 4.29 ± 0.60 olduğu saptanmıştır.

• “Güne olumsuz bir ruh haliyle başlarım” ifadesi için % 3’ü (n=3) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 5’i (n=5) ‘katılıyorum’, % 13’ü (n=13) ‘kararsızım’, % 48’i (n=48) ‘katılmıyorum’, % 31’i (n=31) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 3.99 ± 0.95 olduğu saptanmıştır.

• “İşlerimi ertelemeden zamanında yaparım” ifadesi için % 1’i (n=1) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 11’i (n=11) ‘katılıyorum’, % 11’i (n=11) ‘kararsızım’, % 53’ü (n=53) ‘katılmıyorum’, % 24’ü (n=24) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 3.88 ± 0.93 olduğu saptanmıştır.

• “Toplantıya gitmeden önce toplantıya ilişkin hazırlık yaparım” ifadesi için % 1’i (n=1) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 2’si (n=2) ‘katılıyorum’, % 11’i (n=11) ‘kararsızım’, % 52’si (n=52) ‘katılmıyorum’, % 34’ü (n=34) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 4.16 ± 0.77 olduğu saptanmıştır.

• “Personelin iş konusundaki yetersizliği zaman kaybettirir” ifadesi için % 59’u (n=59) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 40’ı (n=40) ‘katılıyorum’, % 1’i (n=1) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 1.44 ± 0.60 olduğu saptanmıştır.

• “Kurum içindeki iletişim eksikliği zaman kaybettirir” ifadesi için % 62’si (n=62) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 36’sı (n=36) ‘katılıyorum’, % 2’si (n=2) ‘katılmıyorum’ yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 1.42±0.60 olduğu saptanmıştır.

• “Krizler ortaya çıktığında zamanı iyi kullanamıyorum” ifadesi için % 13’ü (n=13) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 39’u (n=39) ‘katılıyorum’, % 18’i (n=18) ‘kararsızım’, % 27’si (n=27) ‘katılmıyorum’, % 3’ü (n=3) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 2.68±1.09 olduğu saptanmıştır.

• “Belirli zaman aralıklarıyla günlük ve haftalık planlarımın gerçekleşme düzeyini değerlendiririm” ifadesi için % 1’i (n=1) ‘katılıyorum’, % 18’i (n=18) ‘kararsızım’, % 57’si (n=57) ‘katılmıyorum’, % 24’ü (n=24) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 4.04±0.68 olduğu saptanmıştır.

• “Zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işler almaktadır” ifadesi için % 15’i (n=15) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 32’si (n=32) ‘katılıyorum’, % 13’ü (n=13) ‘kararsızım’, % 31’i (n=31) ‘katılmıyorum’, % 9’u (n=9), yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 2.87±1.26 olduğu saptanmıştır.

• “Zamanı daha iyi kullanabilmek için aynı anda birden fazla iş ile ilgilenirim” ifadesi için % 8’i (n=8) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 42’si (n=42) ‘katılıyorum’, % 12’si (n=12) ‘kararsızım’, % 33’ü (n=33) ‘katılmıyorum’, % 5’i (n=5) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 2.85±1.12 olduğu saptanmıştır.

• “Bir işin bitirilmesi için zaman sınırlaması koyarım” ifadesi için % 9’u (n=9) ‘katılıyorum’, % 13 (n=13) ‘kararsızım’, % 59 (n=59) ‘katılmıyorum’, % 19 (n=19) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 3.88±0.81 olduğu saptanmıştır.

• “Bazı olumsuz (gereksiz) alışkanlıklarım bana zaman kaybettirir” ifadesi için % 15’i (n=15) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 47’si (n=47) ‘katılıyorum’, % 7’si (n=7) ‘kararsızım’, % 27’si (n=27) ‘katılmıyorum’, % 4’ü (n=4) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 2.58±1.15 olduğu saptanmıştır.

• “Aceleci kişilik özelliğim zamanı etkin kullanmamı engeller” ifadesi için % 11’i (n=11) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 28’i (n=28) ‘katılıyorum’, % 13’ü (n=13) ‘kararsızım’, % 39’u (n=39) ‘katılmıyorum’, % 9’u (n=9) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 3.07±1.21 olduğu saptanmıştır.

• “İşe aşırı düşkünlüğüm zamanı kötü kullanmama neden oluyor” ifadesi için % 7’si (n=7) ‘kesinlikle katılıyorum’, % 16’sı (n=16) ‘katılıyorum’, % 16’sı (n=16) ‘kararsızım’, % 47’si (n=47) ‘katılmıyorum’, % 14’ü (n=14) ‘kesinlikle katılmıyorum’, yanıtlarını vermiştir. Toplam puan ortalamasının 3.45 ± 1.13 olduğu saptanmıştır.

• Tablo 13’te görüldü gibi ilkökul yöneticileri karar alırken zaman kaybettiklerini, işlerini engellememesi için gerektiğinde hayır diyemediklerini, günlük ve haftalık hedefler belirleme konusunda yetersiz kaldıklarını, işlerini ertelleyip zamanında yapmadıklarını, toplantıya gitmeden önce toplantıya ilişkin hazırlık yapmadıklarını, kurumda çalışan personelin iş konusundaki yetersizliğinin zaman kaybettirdiğini, kurum içindeki iletişim eksikliğinin zaman kaybettirdiğini, krizler ortaya çıktığında zamanı iyi kullanamadıklarını, günlük ve haftalık planlarının gerçekleşme düzeyini belirli zaman aralıklarıyla değerlendirmediklerini, zamanlarının çoğunu rutin ve gereksiz işlerin aldığını, bir işin bitirilmesi için zaman sınırlaması koymadıklarını, bazı olumsuz (gereksiz) alışkanlıkların zaman kaybettirdiğini belirtmişlerdir.

3.5.2. Demografik Değişkenlere Göre İstatistiksel Sonuçlar

Tablo 3.4. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonucu

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Erkek	60	64.13	7.37	98	0.529	.598
Kadın	40	63.35	7.06			

Yöneticilerin zaman yönetimi puanları cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(98)=0.529$, $p=0.598$). Kadınların zaman yönetimi puanları ortalaması ($Ort_k=63.35$, $SH=1,11$) erkeklerinkinden ($Ort_e=64.13$, $SH=0,95$) düşüktür.

Tablo 3.5. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Yaşlara Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu

Yaş	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
A) 20-30	24	45.85	3	10.04	.018	A ve C
B) 31-40	41	46.96				B ve C
C) 41-50	27	64.69				C ve D
D) 51 ve üzeri	8	34.69				

Yöneticilerin zaman yönetimi puanları yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($\chi^2=10.084$, $SD=3$, $p=0.018$). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını bulmak için Mann-Whitney U testleri yapıldı. 20-30 yaş aralığındaki yöneticilerle 31-40 yaş aralığındaki yöneticiler ($U=475.50$, $p=0.822$), 20-30 yaş aralığındaki yöneticilerle 51 ve üstü yaş aralığındaki yöneticiler ($U=76.500$, $p=0.396$) ve 31-40 yaş aralığındaki yöneticilerle 51 ve üstü yaş aralığındaki yöneticilerin ($U=124.50$, $p=0.284$) zaman yönetimi puanları arasında anlamlı bir fark gözlenmedi. 20-30 yaş aralığındaki yöneticilerle 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin, 31-40 yaş aralığındaki yöneticilerle 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin ve 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerle 51 ve üzeri yaş aralığındaki yöneticilerin zaman yönetimi puanlarının birbirinden anlamlı düzeyde farklı olduğu görüldü (sırasıyla $U=209.50$, $r=-0.30$, $U=352.50$, $r=-0.30$, $U=40.50$, $r=-0.44$). 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin zaman yönetimi puanları hem 20-30, 31-40, 51 ve üstü yaş aralığındaki yöneticilerin zaman yönetimi puanlarından daha yüksektir.

Tablo 3.6. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Medeni Duruma Göre U-Testi Sonucu

Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Evli	78	50.26	3920.00	839.00	.874
Bekar	22	51.36	1130.00		

Mann-Whitney U testi sonucuna göre evli ve bekar yöneticilerin zaman yönetimi puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($U= 839.00$, $p=0.874$). Bekar yöneticilerin zaman yönetimi puanları ortalaması ($Ort_{\text{bekar}}=51.36$) evli yöneticilerin puanlarından ($Ort_{\text{evli}}=50.26$) yüksektir.

Tablo 3.7. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Eğitim Durumuna Göre t-Testi Sonucu

Eğitim Durumu	N	X	S	sd	t	p
Lisans	56	63.60	7.38	94	0.245	.807
Lisansüstü	40	63.97	7.08			

İlkokul yöneticilerin zaman yönetimi puanları eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(94)=0.245$, $p=0.807$). Lisans eğitimi görenlerin zaman yönetimi puanları ortalaması ($Ort_{\text{lisans}}=63.60$, $SH=0,98$) lisansüstü eğitim gören yöneticilerin puanlarından ($Ort_{\text{lis.üstü}}=63.97$, $SH=1,11$) düşüktür.

Tablo 3.8. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Görev Unvanlarına Göre U-Testi Sonucu

Görev Unvanı	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Müdür Yardımcısı	78	44.92	3234.50	606.50	.002
Müdür	22	64.84	1815.50		

Mann-Whitney U testi sonucuna göre müdür ve müdür yardımcılarının zaman yönetimi puanları arasında anlamlı bir fark vardır ($U= 606.50$, $p=0.002$, $z=-3.086$, $r=-0,30$). Etki büyüklüğü orta düzeydedir. Müdürlerin zaman yönetimi puanları ortalaması ($Ort_{müdür}=64.84$) müdür yardımcılarının puanlarından ($Ort_{müd.yrd}=44.92$) yüksektir.

Tablo 3.9. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu

Kıdem	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
1-5 yıl	20	46.70	2	2.484	.289	
6-10 yıl	19	43.13				
11 yıl ve üzeri	61	54.04				

Yöneticilerin zaman yönetimi puanları mesleki kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($\chi^2=2.484$, $SD=2$, $p=0.289$). 11 yıl üzeri kıdeme sahip yöneticilerin zaman yönetimi puan ortalaması diğer yöneticilerin puanlarından daha yüksektir.

Tablo 3.10. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Ortalama Puanları

N	Max	Min	X	SS
100	78	45	63,82	7,22

Tablo incelendiğinde çalışmaya katılan 100 yönetici en yüksek 78 puan, en düşük ise 45 puan almıştır. İlkokul yöneticilerinin toplam ortalama zaman yönetimi puanı 63.82 ± 7.22 olarak bulunmuştur. Bu sonuç yöneticilerin orta düzeyde bir zaman yönetimi becerisine sahip oluklarını, zamanı etkin ve verimli yönetemediklerini göstermektedir.

BÖLÜM 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇ

İlkokul yöneticilerinin zaman yönetimlerini belirlemek için yapılan bu çalışmada, Adana ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan 100 okul müdürü ve müdür yardımcısıyla gerçekleştirilmiş olup, elde edilen sonuçlar aşağıda tartışılmıştır. Araştırma ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise yöneticilerin zaman yönetimi becerilerin belirlemeye yönelik 18 ifade yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 60'nın erkek, % 40'nın kadından oluştuğu görülmektedir. İlkokul yöneticilerinin yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında katılımcıların % 24'ünün 20-30 yaş, % 41'inin 31-40 yaş, % 27'sinin 41-50 yaş, % 8'inin 51 ve üzeri yaş grubunda olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumları incelendiğinde % 78'inin evli, % 22'sinin bekar olduğu görülmektedir. İlkokul yöneticilerinin eğitim düzeyleri incelendiğinde % 4'ünün önlisans, % 56'sının lisans, % 40'nın lisansüstü eğitim aldıkları görülmektedir. Yöneticilerin % 28'i okul müdürü, % 72'si müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Mesleki kıdemleri incelendiğinde % 20'si 1-5 yıl aralığında, % 19'u 6-10 yıl aralığında, % 61'i 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin zaman yönetimi ortalama puanınının (63.82±7.22) Orta düzeyde çıkması çalışmaya katılan yöneticilerin zamanı etkin ve verimli kullanmadıklarını göstermektedir. İlkokul yöneticilerinin zaman yönetiminde en iyi olduğu konular; aceleci davranmama, işe aşırı düşkün olmama, zorlandıklarında başka işi ele almamaları, güne olumlu ruh haliyle başlamaları yer almaktadır.

Yöneticilerin zaman yönetiminde başarısız olduğu konular ise; kararsızlık, hayır diyememe, bireysel hedeflerin belirsizliği, erteleme, hazırlıksız toplantı, personelin yetersizliği, iletişim eksikliği, krizler, rutin ve gereksiz işler, aynı anda birden fazla iş ile

ilgilenme, işin bitmesi için zaman sınırlaması koymama, Bazı olumsuz (gereksiz) alışkanlıklar yer almaktadır.

Araştırmada yapılan analizler sonucu aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Yöneticilerin zaman yönetimi puanları cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadınların zaman yönetimi puanları ortalaması erkeklerinkinden düşüktür.

Diğer araştırmalara baktığımızda Alay (2000), üniversite öğrencileriyle yaptığı çalışmada kızların zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Erdul (2005), üniversite öğrencileriyle yaptığı çalışmada kızların zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Demirtaş ve Özer (2007), üniversite öğrencileriyle yaptığı çalışmada kızların zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Sugötüren vd. (2011), yüksekokul öğrencileriyle yaptığı çalışmada kadınların zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Başka alanda zaman yönetimi araştırmalarına baktığımızda Demir (2003), Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada erkeklerin zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Öncel vd. (2005), serbest eczacılarla yaptığı çalışmada erkeklerin zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Sökmen (2012), hastane yöneticileriyle yaptığı çalışmada erkeklerin zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Bu üç araştırmanın sonuçları araştırmamızla paralellik göstermektedir.

- Yöneticilerin zaman yönetimi puanları yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. 20-30 yaş aralığındaki yöneticilerle 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin, 31-40 yaş aralığındaki yöneticilerle 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin ve 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerle 51 ve üzeri yaş aralığındaki yöneticilerin zaman yönetimi puanlarının birbirinden anlamlı düzeyde farklı olduğu görüldü. 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin zaman yönetimi puanları hem 20-30, 31-40, 51 ve üstü yaş aralığındaki yöneticilerin zaman yönetimi puanlarından daha yüksektir.

Demir (2003), Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada 40-50 yaş grubundaki yöneticilerin zamanı daha etkili kullandığını bulmuştur. Sökmen (2012), hastane yöneticileriyle yaptığı çalışmada 50 ve üstü yaşa sahip yöneticilerin zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Bu sonuçlar artan yaşın zamanı daha iyi yönetmede önemli olduğunu göstermektedir.

- Yöneticilerin medeni durumlarına göre yapılan analiz sonucu evli ve bekar yöneticilerin zaman yönetimi puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bekar yöneticilerin zaman yönetimi puanları ortalaması evli yöneticilerin puanlarından yüksektir.

Gözel (2009), ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirildiği araştırmasında evlilerin zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Türkmen (2005), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde görev yapan yöneticilerle yaptığı araştırmada evli yöneticileri zaman yönetiminde daha başarılı bulmuştur.

- Yöneticilerin zaman yönetimi puanları eğitim durumlarına göre incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Lisans eğitimi görenlerin zaman yönetimi puanları ortalaması lisansüstü eğitim gören yöneticilerin puanlarından düşüktür.

Gözel (2009), ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirildiği araştırmasında önlisans eğitimi alanların zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Buna karşılık Sökmen (2012), hastane yöneticileriyle yaptığı çalışmada lisansüstü eğitim alan yöneticilerin zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur.

- Yöneticilerin görev unvanlarına göre yapılan analiz sonucu müdür ve müdür yardımcılarının zaman yönetimi puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Müdürlerin zaman yönetimi puanları ortalaması müdür yardımcılarının puanlarından yüksektir.

- Yöneticilerin zaman yönetimi puanları mesleki kıdemlerine göre incelendiğinde anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır. 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin zaman yönetimi puan ortalaması diğer yöneticilerin puanlarından daha yüksektir.

Gözel (2009), ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirildiği araştırmasında 26 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Demir (2003), Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada 26 ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin zaman yönetiminde daha başarılı olduğunu bulmuştur. Bu araştırmanın sonuçları kıdem arttıkça zaman yönetimi beceri düzeyinin yükseldiğini göstermektedir.

4.2. ÖNERİLER

4.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Yönetici yerinde doğru karar vermek için öncelikle problemin anlaşılması gerekmektedir. Daha sonra problemle ilgili bilgiler toplanmalı, çözüm yolları belirlenmeli, en uygun yöntem uygulanmalı ve sonuçları değerlendirilmelidir. Problemleri daha sistematik bir şekilde tanımlama ve irdelenmesi ile ilgili çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bu tekniklerden Pareto analizi, balık kılıcı tekniği, sebep-sonuç analizi, akış diyagramlarından faydalanılabilir.

- Okul yöneticiler kendi zamanlarını engellememesi için gerektiğinde hayır demeyi bilmelidir. Başkalarının ricalarını uygun bir şekilde nezaketle geri çevirmede kendi zaman bütünlüğü bozulacak ve birçok gereksiz kesintiyle karşılaşacak, işleri yarım kalacaktır.

- Zaman yönetiminde başlangıç olarak amaç ve hedefler belirlenmelidir. Hedeflerimiz açık ve ölçülebilir şekilde önceden belirlenmelidir. Ulaşılabilecek hedefler önceden belirtilmeden planlama yapmak, zamanı kontrol etmek zor olacaktır.

- Her okul yöneticisi mutlaka plan yapmalıdır. Planlama yapmadan neyi gerçekleştireceğimizi ve gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerin etkilik derecelerini belirleyemeyiz. Yönetim planlama ile başlar. Planlama ile yapacağımız çalışmalar bir düzene kavuşur. Karar vermede kolaylık sağlar, hedeflere ulaşmada ihtiyacımız olanları bize gösterir. Kaynakları daha verimli kullanmamızı sağlar. Plan yaparken planın esnek, açık, ekonomik, amaca yönelik olmasına dikkat etmeliyiz.

- Okul yöneticileri işlerini yaparken tek seferde ele almalı araya başka bir iş girmeden, yarım bırakmadan bitirmelidir. Ertelemeden kaçınmak için işler parçalara ayrılabilir, dikkat dağıtıcı unsurlardan uzak durulabilir, bitirme tarihi saptanabilir.

- Yöneticiler toplantıda zaman kaybetmemek için toplantıda gündem dışı konuşmalara yer verilmemeli, süre sınırlaması konulmalıdır. Toplantı için uygun bir mekan seçilmeli, katılımcı mümkün olduğunca az olmalı ve katılımcılar mutlaka toplantıya hazırlıklı gelmelidir.

- Kurumda çalışanlar gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır. Yetersiz personel diğer çalışanların özellikle de yöneticileri zaman kaybetmesine neden olur. Kurumda

çalışacak personel gerekli donanıma sahip olmalı, gerektiğinde yetiştirici eğitime tabii tutulmalı ve personel kendi becerisine, yeteneğine uygun görevlerde çalıştırılmalıdır.

- Yöneticiler iletişim sürecini etkileyen sorunları gidermediği takdirde zaman kaybı kaçınılmaz olacaktır. İletişimden kaynaklanan zaman kayıplarını önlemek için örgüt içinde sağlıklı bir haberleşme sistemi kurulmalıdır. Elektronik postalar, web siteleri, duyuru panoları etkin bir iletişim kurmada faydalı olacaktır. Ayrıca kişiler arası iletişim sürecini engelleyen unsurlara dikkat etmelidir.

- Yöneticiler okulda oluşabilecek beklenmedik ve acil durumları daha çabuk atlatmak için iletişim kanallarını her zaman açık tutmalı ne kadar risk alınacağı belirlenmeli, acil durumlar için önleyici planlama yapmalıdır.

- Okul yöneticileri belirli zaman aralıklarıyla yaptıkları planların gerçekleşme düzeyini gözden geçirmelidir. Bu sayede çalışmalarının etkililik derecesini görebilirler, kendilerine zaman kaybettiren faktörleri görebilirler ve yapılan hataları düzeltebilirler.

- Yöneticiler zamanını rutin ve gereksiz işlerle harcamamalıdır. Yönetici teknik ayrıntılarla ilgilenmek, basit ve zaman alıcı işlerle uğraşmak yerine yönetsel işlerle uğraşmalıdır.

- Okul yönetici işlerini önem sırasına göre ayırıp tek bir işe odaklanmalıdır. Aynı anda birden fazla işle ilgilenmek dağınıklığa, dikkatsizliğe ve yapılan çalışmanın niteliğinin düşmesine neden olur.

- Yönetici planında veya zaman çizelgesinde yapacağı işler için süre belirlemelidir. Zaman sınırlaması konulmadan yapılan faaliyetler çok zaman alabilir ve çalışmanın gerçek ihtiyacı olan süre belirlenemez.

- Yöneticiler önce kendilerine zaman kaybettiren olumsuz alışkanlıklarını belirlemelidir. Zamanı daha iyi kullanabilmek için alışkanlıkların kontrolünde olmamalıdır. Yönetici kendisine zaman kaybettiren alışkanlıkları hemen terk etmelidir

- İlkokul yöneticilerin zamanı daha etkin kullanması için zaman yönetimi konusunda hizmet içi eğitim, konferans veya seminer düzenlenebilir. Ayrıca okul yöneticilerine zaman yönetimiyle ilgili kitapları ve makaleleri okuması tavsiye edilebilir.

- İlkokul yöneticilerine boş zamanı değerlendirme konusunda eğitim, seminer veya konferans düzenlenebilir. Boş zamanı değerlendirme konusunda yazılan kitap ve makaleleri okuması tavsiye edilebilir.

4.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Bu alışma ilkokul yöneticileri ile sınırlandırılmış olup, diğer araştırmalar ortaöğretim yöneticileri ile yapılabilir.
- Bu alışma Adana il merkezinde yapılmıştır. Bu yüzden diğer çalışmalar diğer illerde de yapılabilir.
- Bu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan yöneticiler yer almıştır. Benzer araştırmalar özel kurumlarda görev yapan yöneticilerle yapılabilir.
- Yöneticilerin yanı sıra öğretmenlerin zaman yönetimi becerilerinin düzeyi de belirlenebilir.

KAYNAKLAR

- [1] Abay, M.: (2000), *Zamanı Değerlendirmek*, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul.
- [2] Açıklın, A.: (1998), *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, (4. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [3] Adair, J.: (2006), *Etkili Zaman Yönetimi*, (3. Baskı), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- [4] Akatay, A.: (2003a), *Örgütlerde Zaman Yönetimi*, Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 10.
- [5] Akatay, A.: (2003b), *Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- [6] Akatay, A.: (2009), *Zamanın Etkin Kullanılmasını Sağlayan Davranış Ve Yöntemler*, Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Soysal, A. (Ed.), *Zaman Yönetimi Ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik* (3. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- [7] Aktaş, A.M.: (2001), *Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi Ve Kişilik Özellikleri*, Ankara Üniv. SBF Dergisi.
- [8] Alay, S.: (2000), *Relationship Between Time Management and Academic Achivement of Selected University Students*, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [9] Allan, J.: (2004), *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi*, (Çev. M. Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul.
- [10] Altun, S.A.: (2011), *Başarılı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zaman Yönetimi Stratejileri*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt 17, Sayı 4.
- [11] Arpacı, F.: (2005), *Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Kademesine Göre Stres Kaynaklarının İncelenmesi*, Gazi Üniv. Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 17.
- [12] Atay, O.: (1999), *Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayinde Bir Uygulama*, Celal Bayar Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 5.

- [13] Atkinson, J.: (1997), *Zamanı Yönetme Sanatı*, (Çev. C. S. İslam), Nehir Yayınları, İstanbul.
- [14] Augustinus., Aristoteles., Heidegger, M.: (1996), *Zaman Kavramı*, (Cev. S. Babür), İmge Kitabevi, Ankara.
- [15] Aydoğan, E., Erdem, R.: (2009), *Toplantı Yönetimi*, Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Soysal, A. (Ed.), *Zaman Yönetimi Ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik (3. Baskı)*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- [16] Aytaç, Ö.: (2004), *Kapitalizm Ve Boş Zaman*, Eskişehir Osmangazi Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 6, Sayı 1.
- [17] Balkıs, M.: (2007), *Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Karar Verme Stilleri ile İlişkisi*, Pamukkale Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 21.
- [18] Barling, J., Kelloway E.K., Cheung, D.: (1996), *Time Management And Achievement Striving Interact To Predict Car Sales Performance*, Journal Of Applied Psychology, Vol 81.
- [19] Battles, B.: (2010), *Control Your Time To Become A More Efficient Manager*, Camp In Sight, Camp Systems International, December.
- [20] Bayramlı, Ü.Ü.: (2006), *Zaman Yönetimi*, (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- [21] Benligiray, S.: (2005), *Bürolarda Etkili Zaman Kullanımı*, Anadolu Üniv. Yayınları, Eskisehir.
- [22] Bircan, İ.: (2002), *Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon*, Planlama Dergisi, Özel Sayı DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı.
- [23] Bursalıoğlu, Z.: (2010), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, (15). Baskı, Pegem Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.
- [24] Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün Ö.E., Karadeniz, Ş. Demirel, F.: (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (11. baskı). Pegem Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.
- [25] Büyüköztürk, Ş.: (2012), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, (16. baskı). Pegem Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.
- [26] Claessens, B.J.C., Van Eerde, W., Rutte, C.G., Roe R.A.: (1997), *A Review Of The Time Management Literature*, Personnel Review, Vol 36, No 2.
- [27] Covey, S.R., Merrill, A.R., Merrill, R.R.: (2011), *Önemli İşlere Öncelik*, (11. Baskı), Varlık Yayınları, İstanbul.

- [28] Çeven, S., Özer, K.: (2012), *Büro Ergonomisinin Çalışma Psikolojisi Ve İş Verimine Etkisi*, 11. Ulusal Büro Yönetimi Ve Sekreterlik Kongresi, Isparta.
- [29] Daştan, S.: (2012), *Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İşgörenlerin Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [30] Demir, H.: (2003), *Zaman Yönetimi Ve Gençlik Ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniv. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [31] Demirel, E.T., Ramazanoğlu, F.: (2005), *Yöneticiler Açısından Etkin Zaman Yönetimi Tekniklerinin Değerlendirilmesi*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- [32] Demirtaş, H., Özer, N.: (2007), *Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi*, Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.
- [33] Deniz, M., Demirel, E.T., Ramazanoğlu, F.: (2008), *Yönetici Performansını Değerlendirmede Önemli Değişken: Planlama Tutumu Ve Denetim Zamanı (Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği)*, Fırat Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı 1.
- [34] Dinçer, Ö., Fidan, Y.: (1999), *İşletme Yönetimi*, (4. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- [35] Doğan, M.: (2010), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, (6. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- [36] Eldeleklioğlu, J.: (2008), *Ergenlerin Zaman Yönetimi Becerilerinin Kaygı, Yaş ve Cinsiyet Değişkenleri Açısından İncelenmesi*, İlköğretim Online, 7(3).
- [37] Erdem, R., Kaya, S.: (1998), *Zaman Yönetimi*, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 2.
- [38] Erdem, R., Pirinççi, E., Dikmetaş, E.: (2004), *Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Davranışları ve Bu Davranışların Akademik Başarıları İle İlişkisi*. Manas Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, 14.
- [39] Erdul, G.: (2005), *Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- [40] Eren, E.: (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, (9. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

- [41] Eroğlu, F., Bayrak, S.: (1994), *Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi*, Atatürk Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı 3-4.
- [42] Farrant, D.: (2005), *Tighten Your Control On Time*, Super Vision, Volume 66, Number 3.
- [43] Fidan, Y.: (2011), *Özel Sektör Ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması*, Adıyaman Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl 4, Sayı 6.
- [44] Gafni, R., Geri, N.: (2010), *Time Management: Procrastination Tendency in Individual and Collaborative Tasks*, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management Volume 5.
- [45] Gini, A.: (1998), *Working Ourselves To Death: Workaholism, Stress And Fatigue*, Business And Society Review, 100/101.
- [46] Gönen, E., Özmete, E.: (2004), *Çalışma Yasamında Zaman Tuzaklarına İlişkin Bir İnceleme*, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl 43, Sayı 507.
- [47] Gözel, E.: (2009), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- [48] Güçlü, N.: (2001), *Stres Yönetimi*, Gazi Üniv. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 21, Sayı 1.
- [49] Güneş, F.: (1996), *Hızlı Okuma Teknikleri*, (2. Baskı), Ocak Yayınları, Ankara.
- [50] Güreşçi, M.: (2005), *Yönetimsel Zamanda Etkinlik: Teori Ve Askeri Birliklerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- [51] Hacıoğlu, N., Gökdeniz, A., Dinç, Y.: (2003), *Boş Zaman Ve Rekreasyon Yönetimi*, Detay Yayınları, Ankara.
- [52] Halis, M.: (2000), *Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma*, Atatürk Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 14, Sayı 1.
- [53] Haynes, M.: (1999), *Kişisel Zaman Yönetimi*, (Çev. Y. Bülbül), Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- [54] İlğan, A.: (2010), *Örgüt Ve Yönetim Bilimine Giriş*, Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi (2. Baskı)*, Pegem Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.

- [55] İşcan, S.: (2008). *Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- [56] Jones, K.: (1993), *Zamanı Kullanma Sanatı*, (Çev. A.C. Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, İstanbul.
- [57] Josephs, R.: (1997), *Zaman Yönetimi*, (Çev. Ö. Koşar), Epsilon Yayınları, İstanbul.
- [58] Karademir, Ö., Karakulle, İ.: (2012), *Bilgi Toplumunda Sekreterlik Mesleğine Genel Bakış*, 11. Ulusal Büro Yönetimi Ve Sekreterlik Kongresi, Isparta.
- [59] Karaküçük, S.: (1999), *Rekreasyon, Boş Zamanları Değerlendirme*, Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- [60] Karaoğlan, A.D.: (2006), *Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniv. Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- [61] Karataş, Z.: (2012), *Kontrol Odağının Yordayıcıları Olarak Saldırganlık ve Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik*, Ahi Evran Üniv. Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 3.
- [62] Karşlı, M.D.: (2004), *Sınıfta Öğrenme Zamanının Yönetimi*, Şişman, M., Turan, S. (Ed.), *Sınıf Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [63] Kaufman-Scarborough, C, Lindquist, J.D.: (1999), *Time management and polychronicity*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 14, No 3/4.
- [64] Keenan, K.: (1996), *Zamanı Doğru Kullanma*, (Çev. E. Koparan), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- [65] Kılbaş, Ş.: (2010a), *Etkili Sınıf Yönetimi*, (5. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- [66] Kılbaş, Ş.: (2010b), *Rekreasyon-Boş Zamanı Değerlendirme*, (4. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- [67] Kılbaş, Ş.: (2006), *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Kare Yayınları, İstanbul.
- [68] Kılbaş, Ş.: (2013), *Okul Yönetimi Ve Önderlik*, Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- [69] Kırkkılıç, A., Maden, S.: (2009), *Hızlı Okuma İçin Yapılandırıcı Bir Model Önerisi: Hızlı Okuma Ve Anlamı Yapılandırma*, Turkish Studies International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Volume 4/3.
- [70] Kocabaş, İ., Erdem, R.: (2003). *Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları*, Fırat Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 13 Sayı 2.

- [71] Koçel, T.: (2010), *İşletme Yöneticiliği*, (12. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- [72] Köklü, M.: (1996), *Etkili Denetim*, Eğitim Yönetimi, Yıl 2, Sayı 2.
- [73] Köknel, Ö.: (1995), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- [74] Küçükaltan, D., Karalar, S., Keskin, G.: (2013), *Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engelleyen Zaman Tuzakları: Edirne İl Merkezindeki Tekstil Fabrikalarında Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma*, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 15 (24).
- [75] Lakein, A.: (1995), *Zaman Hayattır: Zamanı Ve Hayatı Nasıl Kontrol Edersiniz?*, (Çev. S. Tezcan), Rota Yayınları, İstanbul.
- [76] Macan, T.H.: (1994), *Time Management: Test Of A Process Model*, Journal of Applied Psychology, Vol 79, No 3.
- [77] Mackenzie, A.: (1985), *Zaman Tuzağı*, (Çev. Y. Güneri), İlgı Yayınları, İstanbul.
- [78] *Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*, Resmi Gazete Tarihi: 27.03.2008 Resmi Gazete Sayısı: 25212.
- [79] Okutan, M., Tengilimoğlu, D.: (2002), *İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması*, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 3/2002.
- [80] Öktem, M.K.: (1993), *Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1.
- [81] Ölçer, F.: (1999), *Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32, Sayı 3.
- [82] Öncel, C., Büyüköztürk, Ş., Özçelikay, G.: (2005), *Serbest Eczacıların Zaman Yönetimi*, Ankara Eczacılık Fakültesi Dergisi, 34(3).
- [83] Örucü, E., Tikici, M., Kanbur, A.: (2007), *Farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma: Bursa İli Örneği*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar 2007 C6.
- [84] Özçelik, G.: (2006), *Moda Eğitimi Veren Kurumlarda Etkili Zaman Yönetimini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [85] Özdemir, A.: (2006), *Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği*, Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- [86] Özgen, H.: (1998), *İşletmelerde Zaman Yönetimi*, Standard Dergisi, Sayı 442, Yıl 37.
- [87] Özkılıç, R., Korkmaz, N.H.: (2004), *Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Beden Eğitimi Spor Öğretmenlerinin Sınıfta Zaman Yönetimine İlişkin Davranışları*, Uludağ Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi 17.
- [88] Passig, D.: (2004), *Future-Time-Span As A Cognitive Skill In Future Studies*, Futures Research Quarterly, Vol 19.
- [89] Paşa, M.: (2001), *Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa,
- [90] Pınar, H.: (2009), *Zaman Yönetimi Kavramına Yeni Yaklaşımlar*, Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Soysal, A. (Ed.), *Zaman Yönetimi Ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik (3. Baskı)*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- [91] Ramazanoğlu, F., Demirel, E.T., Savucu, Y.: (2005), *Etkili Yönetici Görüşlerine Göre Zaman Yönetiminde Belirgin Olan Kişisel Faktörler*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3.
- [92] Rosenthal, S.R., Tatikonda, M.V.: (1993), *Time Management in New Product Development: Case Study Findings*, Journal of Manufacturing Systems, Vol 11, No 5.
- [93] Sabuncuoğlu, Z., Paşa, M.: (2002), *Zaman Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- [94] Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2008), *Örgütsel Psikoloji*, (4. Baskı), Furkan Ofset, Bursa
- [95] Sağlam, A.Ç.: (2010), *Okul Örgütü Ve Yönetimi*, Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi (2. Baskı)*, Pegem Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.
- [96] Sargut, S.: (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*, (2. Baskı), İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- [97] Sayan, İ.: (2005). *Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv., Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [98] Scarborough, C.F., Lindquist, J.D.: (2005), *Time Management And Polychronicity-Comparisons, Contrasts, And Insights For The Workplace*, Journal of Managerial Psychology, Vol 14, No 3/4.
- [99] Scoot, M.: (1995), *Zaman Yönetimi*, (Çev. A.Ç. Çelik), Rota Yayın Dağıtım, İstanbul.

- [100] Smith, H.W.: (2002), *Hayatı Ve Zamanı Yönetmenin On Doğal Yasası*, (Çev. A. Çelbiş), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [101] Smith, J.: (1995), *Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi*, (Çev. A. Çimen), Timaş Yayınları, İstanbul.
- [102] Soysal, A.: (2009), *Boş Zaman Etkinlikleri Rehberi*, Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Soysal, A. (Ed.), *Zaman Yönetimi Ve Yönetmel Zamanda Etkinlik (3. Baskı)*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- [103] Sökmen, A.: (2012), *Yöneticiler Zamanı Nasıl Yönetiyor? Ankarada'ki Hastanelerde Bir Uygulama*, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 32, Sayı 3.
- [104] Sucu, Y.: (2000), *Yönetmel Zamanın Etken Kullanılması*, Elit Yayıncılık, Ankara.
- [105] Sugötüren, M., Mülazımoğlu Ballı, Ö., Gökçe, H.: (2011), *Spor Bilimleri Ve Teknolojisi Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Zaman Yönetimi Davranışları*, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 9, Sayı 3.
- [106] Süzer, M.: (2000) *Üniversite Öğrencilerinin Boş Zamanlarını Değerlendirme Alışkanlıkları*, Pamukkale Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi, Özel Sayı.
- [107] Şahin, A.: (1998), *Bürokrasi Kuramı Ve Türk Bürokrasisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- [108] Şahin, H.: (2005), *Örgütsel Stres*, Madencilik Bülteni, Sayı 72.
- [109] Şimşek, M.Ş., Çelik, A.: (2010), *Yönetim Ve Organizasyon*, (2. Baskı), Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- [110] Şimşek, M.Ş., Öge H.S.: (2009), *Stratejik Ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, (2. baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- [111] Şişman, M.: (2007). *Örgütler Ve Kültürler*, (2. baskı), Pegem Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.
- [112] Tağraf, H., Arslan, N.T.: (2003), *Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım*, Cumhuriyet Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt4 Sayı 1, Sivas.
- [113] Taner, B.: (2005), *Zaman Yönetimi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 23.
- [114] Tektaş, M., Tektaş, N.: (2010) *Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişki*, Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

- [115] Tengilimoğlu, D., Altınöz, M., Başpınar, N.Ö., Erdönmez, C.: (2011), *Zaman Yönetimi*, Tutar, H., (Ed.), (3.baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- [116] Topal, N.: (2009), *Derste Zaman Yönetimi: İlköğretim 3. Sınıf Hayat Bilgisi Dersine Yönelik Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- [117] Tortop, N., İsbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A.: (2010). *Yönetim Bilimi (8. baskı)*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- [118] Türkel, S.: (1996), *Kişisel Verimin Artırılması ve Zaman Yönetimi*, Standart Dergisi, Yıl 5, Sayı 420.
- [119] Türkmen, M.: (2005), *Gençlik Ve Spor Müdürlüğü Merkez Örgütünde Zaman Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- [120] Uslu, H.: (1997), *İşletmelerde Zaman Yönetimi: Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- [121] Usta, R.: (2001), *Zaman Yönetimi Ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Biçimleri*, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:40, Sayı:478.
- [122] Van Eerde, W.: (2003), *Procrastination At Work And Time Management Training*, The Journal of Psychology, 137(5).
- [123] Varışoğlu, B., şeref, İ., Yılmaz, İ.: (2012), *Türkçe Öğretmeni Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri Ve Tutumlarının İncelenmesi*, A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi.
- [124] WEB_1, (2014), *Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük*, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53bfbcffabc708.17444232, 12/02/2014.
- [125] WEB_2, (2014), *Local Administration Reform Programme Yerel Yönetim Reformu Programı*, www.lar.gov.tr/newdocuments/ZAMAN%20YÖNETÝMÝ.doc, 15/04/2014.
- [126] Yavuz, M., Sünbül, A.M.: (2002), *İlköğretim Okulu Yönetici Ve öğretmenlerinde İşdoymu, Denetim Odağı Ve Demografik Özelliklerin Zaman Yönetimi İle İlişkisi*, Selçuk Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi, 16(18).

[127] Yeşil, F.: (2009), *Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniv. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

[128] Yılmaz, A., ve Aslan, S.: (2002), *Örgütsel Zaman Yönetimi*, Cumhuriyet Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.

[129] Yılmaz, K.: (2010), *Yönetim Süreçleri*, Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi (2. Baskı)*, Pegem Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.

EKLER

EK A ANKET FORMU

ZAMAN YÖNETİMİ ANKETİ

Sayın meslektaşım, “İlkokul Yöneticilerinde Zaman Yönetimi” adlı yüksek lisans tezime ilgili yardımınıza ihtiyaç duyulmuştur. Size en uygun ifadeyi işaretleyiniz ve anketin geçerliliği için tüm soruları cevaplayınız. Anketler sadece araştırma için kullanılacak cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

İsmail Mustafa UYDURAN
Yüksek Lisans Öğrencisi

- Cinsiyetiniz** Erkek Bayan
Yaşınız 20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri
Medeni durumunuz Evli Bekar
Eğitim durumunuz Önlisans Lisans Lisansüstü
Görev unvanınız Müdür Müdür Yardımcısı
Mesleki kıdeminiz 1-5 yıl 6-10 yıl 11 yıl ve üzeri

		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Kararlarımı zaman kaybetmeden alırım.					
2.	Bir işte zorlandığımda farklı bir işi ele alırım.					
3.	İşlerimi engellememesi için, gerektiğinde hayır diyebilirim.					
4.	Kendime günlük ve haftalık hedefler belirlerim.					
5.	Yapacağım işleri önceden planlarım.					

6.	Güne olumsuz bir ruh haliyle başlarım.					
7.	İşlerimi ertelemeden zamanında yaparım.					
8.	Toplantıya gitmeden önce toplantıya ilişkin hazırlık yaparım.					
9.	Personelin iş konusundaki yetersizliği zaman kaybettirir					
10.	Kurum içindeki iletişim eksikliği zaman kaybettirir.					
11.	Krizler ortaya çıktığında zamanı iyi kullanamıyorum.					
12.	Belirli zaman aralıklarıyla günlük ve haftalık planlarımın gerçekleşme düzeyini değerlendiririm.					
13.	Zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işler almaktadır.					
14.	Zamanı daha iyi kullanabilmek için aynı anda birden fazla iş ile ilgilenirim.					
15.	Bir işin bitirilmesi için zaman sınırlaması koyarım.					
16.	Bazı olumsuz (gereksiz) alışkanlıklarım bana zaman kaybettirir.					
17.	Aceleci kişilik özelliğim zamanı etkin kullanmamı engeller.					
18.	İşe aşırı düşkünlüğüm zamanı kötü kullanmama neden oluyor.					

ÖZGEÇMİŞ

Kahramanmaraş ilinde dünyaya geldim. İlk ve orta öğrenimimi Adana ilinde, lisans öğrenimini Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği programında yaptım. 2010 yılında Adana iline sınıf öğretmeni olarak atandım ve halen bu göreve devam etmekteyim. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Uluslararası İlişkiler bölümünde lisans ve Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans öğrenimine devam etmekteyim.