

**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ORMAN MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**ARTVİN İLİ ORMANCILIK ÖRGÜTÜNDE ÇALIŞAN TEKNİK**  
**ELEMANLARIN ZAMAN YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**Orman Müh. Leyla ÖZKAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Prof.Dr. Cantürk GÜMÜŞ**

**ŞUBAT-2008**

**KARS**

**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ORMAN MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**ARTVİN İLİ ORMANCILIK ÖRGÜTÜNDE ÇALIŞAN TEKNİK**  
**ELEMANLARIN ZAMAN YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Leyla ÖZKAN**

**Orman Mühendisliği Anabilim Dalı**  
**Orman Ekonomisi Programı**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Cantürk GÜMÜŞ**

**ŞUBAT-2008**

**KARS**

T.C. Kafkas Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalı Öğrencisi Leyla ÖZKAN'ın Prof. Dr. Cantürk GÜMÜŞ'ün danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığı "Artvin İli Ormancılık Örgütünde Çalışan Teknik Elemanların Zaman Yönetimi Açısından İncelenmesi" adlı bu çalışma, yapılan tez savunma sınavında jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Yönetmeliği Uyarınca Değerlendirilerek oy birliği ile kabul edilmiştir.

**Adı Soyadı**

**İmza**

Başkan : Prof. Dr. Cantürk GÜMÜŞ

Üye : Prof. Dr. Kamil YAZICI

Üye : Yrd. Doç. Dr. Oğuz KURDOĞLU

Bu tezin kabulü, Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun  
...../...../2008 gün ve ...../..... Sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

“Artvin ili ormancılık örgütünde çalışan teknik elemanların zaman yönetimi açısından incelenmesi” konulu bu çalışmada, ormancı teknik elemanların zaman yönetimine bakış açıları, önemli bir kaynak olan zamanı nasıl kullandıkları ve zaman tuzaklarının hangilerinden etkilendikleri araştırılmıştır.

Bu çalışmanın kapsamında Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı orman işletme müdürlükleri (Artvin, Ardanuç, Arhavi, Borçka, Şavşat , Yusufeli) bulunmaktadır. Araştırma işletme müdürlüklerinde şef, müdür yardımcısı, müdür, bölge müdürlüğünde ise şube müdürü, bölge müdür yardımcısı, bölge müdürü seviyesinde olan ormancı teknik elemanlar üzerinde uygulanmıştır.

Bu çalışmada bilgiler iki kaynaktan toplanmıştır. Bunlar resmi yazışma kayıt defterleri ile ormancı teknik elemanlara uygulanan ve yedi bölümden oluşan anketlerdir.

Araştırma sonucunda Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı İşletme Müdürlüklerinde görev yapan ormancı teknik elemanların, zaman yönetimin bilincinde ve gerekliliğine inandıkları ancak sosyal çevrenin kontrolü, zaman kullanımı ve yönetimi konusunda sorun yaşadıkları tespit edilmiştir.

**ANAHTAR KELİMELER:** Zaman, Zaman Yönetimi, Zaman Tuzakları

## ABSTRACT

In this study subjected that an investigation of time management of technical staff who worked in forestry organization in Artvin was carried out to determine the time management point of view of forester technical staff and how them use the valuable resource time and additionally, time traps which they are influenced from.

İn the scope of study, Artvin Forest Regional Directorate and pertinent Forest Administration Directorates (Artvin, Ardanuç, Arhavi, Borçka, Şavşat, Yusufeli) are evaluated. The implementation is carried out on Chiefs, Deputy Managers who are employed in Forest Administration Directorates whereas in Regional Directorate Department chiefs, Deputy Managers and Managers are evaluated.

At this study informations are collected from two sources. They are legal correspondence record notebooks and questionnaires that are applied to forester technical staff and are formed seven parts.

At the end of study, it is concluded that the forester technical staff employed in Artvin Forest Regional Directorate and pertinent forest Administration Directorates do aware of time management, and believe in necessity of time management. However, they had difficulties in social environment control, time usage and management.

**KEY WORDS:** Time, Time Management, Time Traps.

## ÖNSÖZ

Yeri doldurulmayan, geri çevrilmeyen ve durdurulmayan kıt bir kaynak olarak zaman, her insan için eşit olarak bulunur. Örgütün beyni olarak yönetici bu kıt kaynağı etkin olarak kullanmak zorundadır. Çünkü, örgüt ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde tatmin etme görevini üstlenen kişi olarak yöneticinin zamanı yönetme biçimi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini doğrudan etkiler.

Örgüt amaçlarının gerçekleşmesini doğrudan etkileyen yöneticinin zamanı etkin olarak kullanabilmesi yani zamanı yönetebilmesi için, öncelikle zamanı nasıl kullandığını, hangi zaman tuzaklarına yakalandığını bilmesi ve zamana hakim olmanın yollarını araması gereklidir.

Zaman tuzaklarından kurtulup, zamanı iyi yönetebilen yöneticiler kazandıkları bu ek süreyi hem kendileri hem de işleri için daha verimli kullanabileceklerdir.

Bu araştırma Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı işletme müdürlüklerini kapsamaktadır. Araştırmada, Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı işletme müdürlüklerinde örgütün beyni olarak kabul ettiğimiz yönetici konumundaki ormancı teknik elemanların, zaman yönetimine bakış açıları, zamanı nasıl kullandıkları ve hangi zaman tuzaklarından etkilendikleri sorularına cevap aranmaktadır. Bunların belirlenmesi sonucunda, etkin zaman yönetiminin sağlanması ve zaman tuzaklarından kurtulma çareleri konusunda öneriler geliştirilebilir, önemli konulara daha fazla zaman ayrılabilir.

Bana bu konuda çalışma olanağı veren danışmanım Sayın Prof. Dr. Cantürk GÜMÜŞ'e, yardımlarını gördüğüm Yrd. Doç. Dr. Oğuz KURDOĞLU'na ve ankete katılan Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ormancı teknik elemanlarına teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
I. GİRİŞ	1
II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Zaman Kavramı	3
2.1.1. Zamanın Tanımı	3
2.1.2. Zamanın Yapısı	4
2.1.3. Zaman Çeşitleri	4
2.2. Yönetim Kavramı	5
2.2.1. Yönetim Tanımı	5
2.2.2. Yönetici Tanımı	7
2.2.3. Yönetimin İşlevleri	8
2.3. Zaman Yönetimi	11
2.3.1. Zaman Yönetiminin Tanımı, Amacı ve Önemi	11
2.3.2. Örgütsel Zaman Yönetimi	13
2.3.2.1. Önceliklerin Belirlenmesi	14
2.3.2.2. Planlama	15
2.3.2.3. Etkin İletişim	15
2.3.2.4. Karar Verme	16
2.3.2.5. Yetki Devri	17
2.3.2.6. Astların Zamanını Yönetme	18
2.3.2.7. Üst Yöneticiyi Yönetme	19
2.3.2.8. Kesintileri Ortadan Kaldırma	20
2.3.2.9. Sekreterle Çalışma	22
2.4. Zaman Tuzakları	22
2.4.1. Plansızlık	23

2.4.2. Öncelikleri Belirleyememek ve Sıralayamamak	23
2.4.3. Hayır Diyememek	24
2.4.4. Ertelemek	25
2.4.5. Karar Verememek	26
2.4.6. Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri	26
2.4.7. Verimsiz Toplantılar	27
2.4.8. Ziyaretçiler	27
2.4.9. Açık Kapı Politikası	28
2.4.10. Yetki Verememek ve Ters yönde Yetki Devri	29
2.4.11. Dağınık Büro ve Masa Düzeni	30
III. MATERYAL ve YÖNTEM	31
3.1. Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'nün Tanıtımı	31
3.1.1. Tarihçe	31
3.1.2. Genel Durum	31
3.1.3. Sosyo-Ekonomik Durum	31
3.1.4. İdari Kuruluşlar	32
3.1.5. Ormanın Durumu	36
3.1.6. Sorunlar-Darboğazlar	36
3.2. Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve Bağlı İşletme Müdürlüklerinde Yönetici Konumunda Çalışan Ormancı Teknik Elemanların Görevleri	37
3.3. Araştırmanın Kapsamı	46
3.4. Araştırma Yöntemi	46
3.4.1. Araştırmada Kullanılan Araçlar	46
3.4.2. Araştırmanın Yürütülme Biçimi	47
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	48
3.6. Araştırmanın Varsayımları	48
IV. BULGULAR	49
4.1. Yönetici Konumundaki Teknik Elemanların Zaman Yönetimine Yaklaşımları	51



4.2. Teknik Elemanların Zaman Planlama Konusunda Durum Değerlendirmesi	52
4.3. Teknik Elemanların Zaman Yönetimine İlişkin Kişisel Görüş ve Değerlendirmeleri	53
4.4. Teknik Elemanların Etkin Yetki Devri Becerileri	56
4.5. Teknik Elemanların Çalışma Ortamı ve Teknik Olanakları Durumları	56
4.6. Teknik Elemanların Sosyal Çevreyi Denetimde Başarı Durumları	57
4.7. Teknik Elemanlara Ait Kişisel Bilgiler	57
4.7.1. Ormancı Teknik Elemanların (Yöneticilerin) Görevleri	58
4.7.2. Yöneticilerin Yaşları	59
4.7.3. Yönetici Cinsiyetleri	59
4.7.4. Yöneticilerin Kaç Yıldır Artvin Orman Bölge Müdürlüğü (A.O.B.M)'ne Bağlı Çalıştıkları	60
4.7.5. Yöneticilerin Eğitim Durumları	60
4.8. Yöneticilerin Zaman Kullanımının Niteliksel Durumu	61
4.8.1. Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'ne Bağlı Şefliklere Ait Teknik ve Yönetmelik Yazışma Tespiti	61
4.8.2. Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'ne Ait Teknik ve Yönetmelik Yazışma Tespiti	64
4.8.3. Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve Bağlı Şube Müdürlüklerine Ait Teknik ve Yönetmelik Yazışma Tespiti	65
V. TARTIŞMA ve SONUÇ	66
VI. ÖNERİLER	69
KAYNAKLAR	72

ÖZGEÇMİŞ	76
EK: ANKET FORMU (Puanlı)	77

## TABLolar DİZİNİ

	Sayfa No
Tablo 1 : Artvin Orman Bölge Müdürlüğü Kuruluş Şeması	34
Tablo 2 : Artvin Orman Bölge Müdürlüğü Personel Cetveli	35
Tablo 3 : Zaman Yönetimi Ölçeği Puan Dağılımı	50
Tablo 4 : Yöneticilerin Görevleri	58
Tablo 5 : Yöneticilerin Yaş Dağılımı	59
Tablo 6 : Yöneticilerin Cinsiyetleri	59
Tablo 7 : Yöneticilerin A.O.B.M'ne bağlı Çalışma Süreleri	60
Tablo 8 : Yöneticilerin Eğitim Durumları	60
Tablo 9 : Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'ne Bağlı Şefliklere Ait Teknik ve Yönetmel Yazışmaların Dağılımı	62
Tablo 10 : Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'ne Bağlı Şefliklerin Teknik ve Yönetmel Yazışma Yüzdeleri	63
Tablo 11 : Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'ndeki Yazışmaların Şubelere Dağılımı ve Yüzde Oranları	64
Tablo 12 : Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'ndeki Yazışmaların Şubelere Dağılımı ve Yüzde Oranları	65

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1 : Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'ne bağlı İşletme Müdürlükleri ve Şeflikler

33

## GİRİŞ

Zaman çağın en önemli kaynaklarından biridir ve doğada bulunan tüm kaynakların aksine herkese eşit olarak dağıtılmıştır. Zaman tasarruf edilemez, ödünç alınamaz, kiralanamaz, bırakılamaz, satın alınamaz, genişletilemez veya kısaltılamaz özelliklere sahip alışılmadık bir kaynaktır.

Zaman gerek bireyler gerekse örgütler için, kaynaklar arasında en önemlisi olduğu kadar en kıt olanıdır. Bu nedenle kıt olan bu kaynağın etkili olarak yönetilmesi örgütsel etkinlik ve verimliliği artıracaktır.

Bir insan bedeninin karar ve yönetim merkezi nasıl ki beyin ise ve diğer organlar beyinden aldıkları direktiflerle belirli bir uyumla ve sağlıklı şekilde çalışıyorlarsa, yöneticilerde verdikleri hayati kararlarla örgütlerin beyni gibidir. Yöneticilerin bu hayati kararları alabilmek için ise çok geniş zamanları yoktur. Kısıtlı olan zamanın yöneticiler tarafından etkin ve verimli şekilde kullanılması örgütlerin başarısı için artık bir zorunluluk halini almıştır. Zamanın etkin, planlı ve verimli kullanılması ise başarılı bir zaman yönetimi ile mümkündür.

Konusu “Artvin ili ormancılık örgütünde çalışan teknik elemanların zaman yönetimi açısından incelenmesi” olan tezin çerçevesi incelendiğinde; çalışma öncelikle giriş, kavramsal çerçeve, materyal ve yöntem, bulgular, tartışma ve sonuç, öneriler şeklinde ana bölümlere ayrılmıştır. Giriş bölümünde teze ilişkin ön bilgiler yer almaktadır.

Kavramsal çerçeve bölümü dört alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölümde zamanın tanımı, yapısı ve çeşitlerinden bahsedilmiştir. İkinci alt bölümde yönetim ve yönetici tanımı ile yönetimin işlevleri ele alınmıştır. Üçüncü alt bölümde zaman yönetiminin tanımı, amacı ve önemi üzerinde durulmuştur. Dördüncü alt bölümde ise, zaman kaybettiren nedenlere yani zaman tuzaklarına yer verilmiş bu nedenler plansızlık, öncelikleri belirleyememek, “hayır” diyememek, ertelemek, karar verememek, sık ve uzun telefon görüşmeleri, verimsiz toplantılar, ziyaretçiler, açık kapı politikası, yetki

vermemek ve ters yönde yetki devri, dağınık büro ve masa düzeni olarak belirlenmiş ve ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Materyal ve yöntem bölümünde araştırma konusu Artvin Orman Bölge Müdürlüğünün tanıtımı, yönetici konumundaki teknik elemanların görevleri, araştırmanın kapsamı, yöntemi, sınırlılıkları ve varsayımları belirtilmiştir.

Bulgular bölümünde teknik elemanların zaman yönetimi konusundaki durumlarının tespitine yönelik uygulanan ankete katılımcıların verdiği cevaplar, bölümler halinde değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra resmi yazışma defterlerindeki teknik ve yönetsel yazışma adetleri tespit edilmiştir.

Tartışma ve sonuç bölümünde, bulgular bölümünde tespit edilen değerlendirmeler, araştırma varsayımları ile karşılaştırılarak sonuçlar belirtilmiştir. Son bölümde ise sorunların çözümüne yönelik öneriler sunulmuştur.

## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Zaman Kavramı

#### 2.1.1. Zamanın Tanımı

Sözcük olarak “zaman”, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin denetimi dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir. Ancak zaman göreceli bir kavramdır. Bu doğrultuda genel ve net bir tanım yapmak mümkün olmamaktadır (Akatay, 2003, s.282).

Türk Dil Kurumuna ait Güncel Türkçe Sözlük’te zaman şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit,
- Bu sürenin belirli bir parçası,
- Belirlenmiş olan an,
- Çağ, mevsim,
- Bir işe ayrılmış veya bir iş için alışılmış saatler,
- Dönem, devir,
- Bir süre ile ilgili durum ve şartlar.

Zaman olayların ardışıklığını görerek bireyin zihninde yarattığı ve olayların bundan sonrada içinde olup gideceklerinin düşünüldüğü başı ve sonu olmayan soyut bir kavramdır (Sucu,1996, s.3).

Zaman herkes için çok değerli bir kaynaktır ve herkese eşit dağıtılmıştır. Zaman, insanın duyu organlarıyla algılayamadığı fiziksel, felsefi ve sosyolojik boyutları olan bir olgu ve gerçektir. Sahip olduğumuz tüm kaynaklar arasında zaman, en az anlaşılana, en yanlış yönetilene ve en fazla boşa harcananıdır (URL-1).

Zaman yeri doldurulamaz bir kaynaktır, zamandan bağımsız olarak bir iş gerçekleştirmek mümkün değildir. Zaman durdurulamaz ve geri çevrilemez, telafisi yoktur (Turgut, 2002, s.20).

### **2.1.2. Zamanın Yapısı**

Günümüz rekabet koşullarının üstün performansı gerekli kılması, kişileri zamanı iyi kullanmak zorunda bırakmaktadır. Güneş saati, kum saati derken dijital saatler zamanın süratle akıp gittiğini, geri dönüşün olmadığını açık bir biçimde kanıtlarken çevremizi kuşatan şeylerin aşınması ise geçen zamanın en somut göstergesidir (Peltekoğlu, 1996, s.4).

Zaman başı sonu olmayan, çizgisel ve sürekli bir yapıya sahip, ölçülebilen fiziksel bir büyüklüktür.

Zaman geri çevrilemeyen, tek yönde geçmişten geleceğe doğru hep aynı hızda ilerleyen tek boyutlu olgu ve değişimin yer aldığı farklı bir boyuttur.

Her saatte altmış dakika ve her dakikada altmış saniye olduğunu bildiğimiz halde hepimiz bu süreleri farklı şekillerde algılamaktayız. Bazen zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyiz, bazen de zaman sandığımızdan hızlı yada daha yavaş geçer. Zamanın kendine has psikolojisi vardır. Belirli bir amaç için harcanan zaman hızlı geçer (Saygısever, 2002, s.4-5).

### **2.1.3. Zaman Çeşitleri**

Nesnel (Gerçek) Zaman

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 v.d, 2007, s.30).



### Öznel Zaman

Gözle görülebilen değişmelerle algılanan gerçek zamanın içinde, hissedilen zamandır. Saat zamanı yada gerçek zaman, çok kesin birimlerle ölçülebilirken, öznel zaman bu şekilde ölçülemez ve anlaşılması güçtür. Öznel zamanda miktardan çok nitelik hakimdir (Usta, 2001, s.16).

### Biyolojik Zaman

Biyolojik saat ; Uyku, beslenme, kan basıncı ve beden ısısının ayarlanması gibi bedensel faaliyetlerin gün içinde düzenlenmesini sağlayan bir beden saatidir (URL-2).

### İşletme Zamanı

İşletmenin, mal ve hizmet üretebilmesi için, belirli bir süre içinde yerine getirilmesi gereken işlemlere, iş gören ve makine tarafından harcanan sürelerin toplamıdır (Usta, 2001, s.15-17).

### Yönetsel Zaman

Birden çok insanı bir araya getirebilecek nitelikteki bir amaç belirlemesi ile bu amaca ulaşmak için yerine getirilen planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği iş gören ve makine zamanı toplamıdır (URL-3).

## **2.2. Yönetim Kavramı**

### **2.2.1. Yönetim Tanımı**

Yönetim bilimcilerinin hem fikir oldukları tanıma göre yönetim, örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak, örgüt amacını gerçekleştirme bilim ve sanatıdır. Bir başka deyişle Yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir diye de tanımlanmaktadır (URL-4).

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır (Tosun, 1987, s.167).

Bilimsel Yönetim okulunun kurucusu ve öncüsü kabul edilen Frederick Winslow Taylor, yönetimi, “ çalışanlardan ne yapmaları (iş ne kadar zamanda ve nasıl yapmaları) beklendiğini tam olarak belirlemek ve işlerin verimli bir biçimde yerine getirilmesine nezaret etmek...” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, F.W. Taylor, yönetim tanımını, planlama ve denetim işlevlerine dayandırmıştır. Tanımın başındaki “ çalışanlardan ne yapmaları beklendiği ifadesi ile planlama işlevinin; “ işlerin en verimli bir biçimde yerine getirilmesi...” ifadesi ile denetim işlevini kastetmiştir (URL-5).

Yönetim tanımı, bilim adamlarının yaklaşımlarına göre farklılık göstermektedir. Çeşitli bilim dallarına göre yönetimin anlamı şu şekilde açıklanabilir:

- İktisatçılara göre yönetim; tabiat, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biridir. Burada üretimde bulunmak hayatın devamı açısından gereklidir. Dolayısıyla yönetim, işletmenin verimliliğini ve karlılığını yükselttiği oranda başarılı sayılmaktadır.

- Yönetim bilimiyle uğraşanlar yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade eder. Buna göre örgüt yönetenler ve yönetilenler diye iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir.

- Sosyologlara göre yönetim ise, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilir. Bu sınıfa girmek için bilim ve eğitim sonucu sağlanan başarı temel olmaktadır.

- Diğer bilim dalları yönetimi ilgi alanlarına uygun olarak tanımlamaktadırlar (Efil, 1995, s.1).

Yönetim, önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için elde bulunan kaynakları (insan, para, makine, malzeme, bilgi vb.) anlamlı bir şekilde bir araya getirilerek planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme etkinliklerinin yürütülmesine denir (URL-6).

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan biçimsel bir örgütün amaçları, örgütteki beşeri ve maddî kaynakların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe de yönetim denir (URL-7).

Yönetim, örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak için, yaratıcılık, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini, bir bilgi sistemi ve sistemsel omurga üzerinde, olumlu bir iç çevre yaratarak ve dış çevre ile uyumlu olarak yürütmek şeklinde de tanımlanabilir (Budak, 1998, s.7).

Kimi batı dillerinde “management” ve “administration” olarak ayrılan kavramların her ikisi de Türkçede “yönetim” sözcüğüyle karşılanmaktadır. Bu iki ayrı kavram, kimi kez, batı dillerinde de eşanlamlı olarak kullanılabilir. Birinci anlamıyla yönetim, daha çok, uygun bir ortamda, bir kümeye bağlı kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda istenen sonuçları elde edebilecek biçimde yönlendirilmesi süreci, bir başka deyişle, bir işi çekip-çevirmek olarak anlaşılmakta; ikinci anlamıyla ise, daha çok, bir kamu yönetimi örgütünü ya da yerel yönetim birimini anlatmak için kullanılmaktadır (Ergun, 2004, s.3-4).

Yönetimi basit bir ifade ile “başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 1999, s.12).

### **2.2.2. Yönetici Tanımı**

Yönetici, örgütün doğması ve yaşaması için gerekli yönetsel zamanı, yönetim işlevleri aracılığı ile üretme yükümlülüğünü taşıyan kişidir (Usta, 2001, s.11).

Yönetici, belirli bir takım yetkilerle kendisine verilmiş grubu, belirli amaçlara yönelten, grup içersinde işbirliği ve eşgüdümü sağlayan kimselerdir (Çitken, 1998, s.9).

Bir amaca ulaşma yolunda girişilen iş ve eylemlerin toplamına yönetim bu yönetim sürecini yerine getiren kişi de yönetici olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda, birden çok kişinin işini yöneten, dar anlamda da özellikle üst düzeydeki görevleri yerine getiren kişiler olarak da ifade edilen yöneticiler, planlama, örgütlenme, kaynakları düzenleme ve sağlama, yöneltme, gözetim, eşgüdüm, denetim ve yönetimi geliştirme işlevlerini yerine getirmek suretiyle, ortak çabayla belirli amaçların gerçekleştirilmesine yol gösteren, önderlik eden ve bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden, üst düzeyde çalışan sevk ve idare eden, amaçlara ulaştırmaya çalışan kişilerdir (Günay, 2004, s.5).

Genel olarak bir iş ve işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten; planlayan, emirler veren veya onları denetleme yetkisine sahip olan kişiye yönetici diyoruz. Ünlü yönetim bilimcisi Peter Drucker ise yöneticiyi; “Bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak tanımlamaktadır (URL-8).

Yönetici; işi ve insanı yöneten, işi de insanlar aracılığı ile yaptırdığı, yönettiği için asıl işi “insanı yönetmek” olan insandır (URL-9).

Yönetici, çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan bir kişidir (Usta, 2001, s.11-12).

Yönetici en yalın biçimi ile başkaları aracılığıyla iş gören ya da başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşan kişi olarak tanımlanabilir (Koçel,1995,s.12).

### **2.2.3. Yönetimin İşlevleri**

#### **Planlama**

Planlamayı bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlayabiliriz. Başka deyişle planlama işletme için amaç geliştirme, bu amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatiflerin değerlemelerini

kapsayan süreçleri içerir. Bu süreçler genelde dış tehlike ve işletme içi güçler ve dengelerin sistematik kontrolü üzerine kurulmuştur (Gürpınar, 1992, s.6-8).

Planlama bir hedefe yönelmiş düzenli çalışmalardır. Örgütün faaliyetlerinin yön ve gelişimi amaçlara ulaşmak için uyguladığı genel yaklaşımlar planlama ile belirtilir. Planlama önce düşünmeyi öngören zihinsel bir çalışmadır (İlgar, 1996, s.42).

Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeye çalışmayı ifade eder (Usta, 2001, s.30).

Planlama süreci ise, planlama gereksinmesi konusunda kestirimde bulunma ya da önceliklerin belirlenmesi, hazırlanacak plan için kilit amaçlar belirlenmesi, bu amaçları destekleyen ara hedefler geliştirilmesi ve seçenekli eylem biçimleri geliştirilmesi, ara hedeflerin eylem planlarına bölünmesi, plan taslakları hazırlanması ve bunlardan en iyi olanının seçilmesi, uzun vadeli (stratejik), orta vadeli (taktik) ya da kısa vadeli (işlemsel ya da eylemsel) planların hazırlanarak uygulamaya konulması basamaklarından oluşur (Ergun, 2004, s.68).

### Örgütlenme (Organizasyon)

Örgüt, etkinlikleri ve etkileşimleri amaca yönelik olarak yapılandırılmış bir küme insandır. Örgütlenme ise, bir örgütteki kaynakların tümünün düzenli biçimde kullanılmasını sağlayacak biçimde örgütsel yapının oluşturulması sürecidir (Ergun, 2004, s.77).

Yönetim işlevlerinde planlama ilk adımı örgütlenme ise ikinci adımı oluşturur. Bu açıdan örgütlemenin temeli planlamada yatmaktadır. Planlama, bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik deneyimidir. Örgütlenme ise bu deneyimlerin somutlaştırılmasıdır (Efil, 1995, s.90, Turgut, 2002, s.6).

Bilindiği gibi örgütlenme (organize etmek), planda saptanmış bulunan amaç, araç ve yöntemlerin daha yakından, yani uygulama yönünde bir adım daha atmak suretiyle

maddesel (fiziksel) ve maddesel (yönetmel) anlamlarda düzenlemeleri, düzene sokulmaları işlemleridir (Çitken, 1998, s. 12).

Yöneticinin iyi bir örgütleme yapabilmesi için iş görenlerin özelliklerini ve maddi olanaklarını bilmesi gerekir. Daha sonraki yönetim işlevleri örgütleme işlevinin üzerine inşa edilir. Yanlış bir örgütleme çatışmalara yol açar. Örgütleme, doğru karar vermeyi, iyi bir planlamayı, iyi iletişim kurmayı, çalışanları ve kurumu iyi tanımayı ve iş bölümü ve uzmanlaşmayı zorunlu kılar ( İlgar, 1996, s.44).

### Yürütme

Yönetim süreci hazırlık, uygulama ve denetim olarak üç evreye ayrılırsa uygulama evresi yürütme işlevini oluşturur. Yönetim sürecinin ilk evresini oluşturan planlama ve örgütleme durağan bir özellik taşımasına rağmen yürütme dinamik bir süreci kapsar. Yönetici, planını yapıp örgütü kurduktan sonra sıra örgütü harekete geçirmeye gelir. Bunu örgütün çeşitli basamaklarında bulunan kişilere emirler vererek sağlar (Efil, 1995, s.93, Turgut, 2002, s.6).

İşletme içinde çalışan ve amaçları, düşünceleri, duyguları, inançları gereksinme ve kişilikler ve bağlı buldukları toplumsal çevre etkileri yönünden büyük bir çeşitlilik gösteren birçok bireyleri, kuruluşun amaç ve çıkarları etrafında toplamak ve bu ortak amaca doğru, en az zaman, emek ve masrafla yürütmek, ancak etkili bir komuta sisteminin kurulmasıyla olanaklı olur. Bu olanağı yaratabilen bir yönetici ise, görevinin büyük bir kısmını başarmış sayılır (Çitken, 1998, s.15).

### Eşgüdüm (Koordinasyon)

Eşgüdüm, örgütte karışıklıkların önlenmesi, planda belirlenen ilke ve kuralların sapma olmaksızın uygulanması, bireyler arası ilişkilerin gelişmesi ve çeşitli sorunların çözümünde etkin bir işlemdir. Bu işlevin yerine getirilmesinde yöneticilere büyük görevler düşer. Bu açıdan yöneticilik koordinatörlük olarak da tanımlanabilir. Bir

orkestra şefi gibi yönetici, emrindeki maddi ve beşeri unsurları belli amaçlar doğrultusunda uyumlu bir şekilde bir araya getirir (Efil, 1995, s.113).

En uygun uyum, işletmenin her aşamasında korunması gereken bir sorundur. Yüksek örgütlemelerde uyumlaştırma, çabaların birbirine zıt yönlere doğru götürmeyecek biçimde düzenleştirilmesidir. En uygun uyumlaştırma sayesinde zaman, emek ve para tasarruf edilmiş olur (Çitken, 1998, s.16).

## Denetim (Kontrol)

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan denetim, diğer işlevlerin neyi ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar, çalışmaların sonucu, ancak etkili bir denetim sonunda belli olur (Çitken, 1998, s.17).

Denetim çalışmalarının plana ve standartlara uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini araştırma ve böylece plandan sapmaları belirleme işlemidir. Bu nedenle planlama denetimin çıkış noktasıdır. Planlama yapmaksızın denetim gerçekleştirmek mümkün değildir (Turgut, 2002, s.7).

Ancak etkili bir denetleme yapılarak, yönetim bütününün öteki parçalarıyla birlikte başarılı olması sağlanabilir. Etkili bir denetim yapılabilmesi için denetim standartlarının belirlenmesi, örgütsel iş başarımının (performance) ölçülmesi, ölçülen başarı ile denetim standartlarının karşılaştırılması gerekir. Eğer standartlardan bir sapma söz konusu ise düzeltici eylemlere girişilmelidir (Ergun, 2004, s.113-114).

## 2.3. Zaman Yönetimi

### 2.3.1. Zaman Yönetiminin Tanımı, Amacı ve Önemi

Zaman yönetimi, iş gücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, dünyaya yayılmıştır. Günümüzde ise, özellikle profesyonel çalışma yaşamında başarının en

önemli öğelerinden biri haline gelmiştir. Zaman yönetimi eleştiri konusu olan bir kavramdır. Time Dergisi yöneticisi Pearson, terimin yanlış kullanıldığını ifade ederek, “zamanı yönetemeyiz, yalnızca kendimizi zamana göre yönetebiliriz” demektedir. 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 yönetmesidir. Hall “insanlar zamanı yönetemez. Ancak sahip oldukları zamanı daha iyi kullanırlar.” demektedir (Akatay, 2003, s.283).

Zaman yönetimi, zamanımızı tamamen çalışarak geçirmek değil, kısıtlı zamanda doğru işleri yapmak, kendimize de vakit ayırabilmektir.

Zaman yönetimi, zamanı daha iyi değerlendirerek, belli bir zaman dilimine daha fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Zaman yönetimi, zamanı daha iyi değerlendirmek suretiyle, ondan kazandığımız zamana, başka işler sığdırmaktır. Kısaca zaman yönetimi, zaman israfını ortadan kaldırarak, denetimimiz dışında akan zamanı daha dolu yaşamaktır (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.17).

Her örgütlenmenin gerçekleştirmek zorunda olduğu amaçlar vardır. Örgütler bu amaçlara yeterli ve etkili bir şekilde ulaşmaya çalışırken mevcut bütün kaynakları da verimli kullanmak zorundadır. Aksi halde rekabetçi ortamda yok olup gitme riskiyle karşı karşıya kalırlar. İşte bu kaynaklardan zamanın, verimli kullanılması amacıyla yürütülen çalışmaların ve çabaların toplamına zaman yönetimi denir (URL-10).

Zaman yönetimi, başlangıç ve bitişi belirlenmiş yada tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken iş ve eylemleri tanımlanmış amaçların gerçekleşmesine yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmaktır (Ardahan, 2003, s.18).

Zaman yönetimi bireyinin zamanını etkin kullanması, planlaması, işleri buna uygun olarak yürütmesi, etkin yetki devri yapması ve sosyal çevresinin iş çevresine baskınlığını önlemesidir.



Zaman yönetiminin amacı, kişilerin ve özellikle yöneticilerin zamanlarını en uygun ve akıllı bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zaman yönetiminin ana faaliyet alanı, kişilerin özel yaşamı ve üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm yöneticilerle ilişkilidir. İyi bir zaman yönetimi hem projeler için maliyet ayarlamasına hem de işletmeler için çok değerli bir kaynak olan insanın daha yararlı bir şekilde kullanılmasına yardımcı olacaktır. Peder F. Drucker'ın ifadesiyle “ Zaman en güç bulunan kaynaktır ve o yönetilmeden hiçbir şey yönetilemez” (Usta, 2001, s.18).

Çalışan insanların yaşamlarının büyük bir kısmının iş yerlerinde, çoğunlukla ertesi güne devreden işlerle geçtiği ve zamanının yeterli olmaması nedeniyle mesai saatlerinin dışında da işe zaman ayırma ihtiyacının ortaya çıkması göz önünde bulundurulursa, zamanın akıllıca kullanılmasının önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Zaman yönetiminin önemi yalnızca çalışma hayatlarını değil, tüm yaşamlarını verimli ve faydalı hale getirmesinden kaynaklanmaktadır. Zamanını iyi kullanan bireyler önce kendi yaşamları, daha sonra birlikte oldukları insanlar, çalıştıkları işletmeler ve dolayısıyla içinde buldukları toplum için yarar sağlamış olmaktadırlar (Çitken, 1998, s. 6).

### **2.3.2. Örgütsel Zaman Yönetimi**

Bireylerin amaçlarına ulaşabilmelerinin en iyi yolu faaliyetlerini örgüt yapısı içerisinde gerçekleştirmeleridir. Örgütler, bireylerin aktivitelerini gerçekleştirebilmeleri için çeşitli önemli kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu kaynakların en önemlisi zamandır. Örgütün sahip olduğu kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanılmasından sorumlu olan yöneticiler, bu amacı gerçekleştirmede başarılı olmak istiyorlarsa zamanlarını en etkin şekilde kullanmak zorundadırlar (URL-11).

Örgütsel zaman, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içinde yerine getirilmesi gereken işlemlere, personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır (URL-12).

Örgütsel zamanın etkin kullanımı için, örgütsel tüm kaynakların (fiziki, mali, beşeri) Toplam Kalite anlayışıyla temin edilmesi ve bunların yönlendirilmesi gerekir. Söz

konusu kaynaklarda bir yetersizliğin olması durumunda, zamanın etkin kullanımı asla mümkün olmayacaktır (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.179).

Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini belirleyen ve/veya etkileyen başlıca faktörler; öncelikleri belirleme ve planlama, etkin iletişim, karar verme, yetki devri ve astların zamanını yönetme, üst yöneticiyi yönetme, kesintileri ortadan kaldırma ve sekreterle çalışma olarak sıralanabilir (URL-12).

### **2.3.2.1. Önceliklerin Belirlenmesi**

İşlerin yapılış sırasına karar vermek, “öncelikleri belirlemek” olarak tanımlanır. Öncelikleri belirlemede zaman/yarar oranı, bu konuda çalışanlara iyi bir rehberdir. Bir işin yapılmasından elde edilecek yarar çok önemliyse ve az zaman gerektiriyorsa, o iş hemen yapılmalıdır (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.141).

Yönetim literatüründe öncelikleri belirlemede Pareto ilkesinden yararlanılmaktadır. 19. Yüzyılda yaşamış İtalyan ekonomist ve sosyolog Vilfredo Pareto tarafından ortaya atılan Pareto ilkesi, bir gruptaki önemli birimlerin, gruptaki toplam birimlerin sadece küçük bir bölümünü içerdiğini belirtir. Bu kural literatürde “80/20 kuralı” olarak da adlandırılmaktadır. Bu kural zamana uygulandığında şöyle bir sonuç ortaya çıkar: “Bir işe harcanan zamanın % 20’si, sonuçların % 80’ini oluştururken, harcanan zamanın % 80’i sonuçların % 20’sini oluşturur (URL-12).

Zamanı etkin ve verimli şekilde kullanmak isteyen yönetici, yapması gereken faaliyetleri listelemeli ve ivedi konulara göre öncelikleri tespit etmelidir (URL-11).

En iyi yol listedeki her maddeyi ele alıp önceliklerine göre değerlendirmek, devredilebilecekleri başkasına devretmek ve belirlenen önceliklere göre listeyi tamamlamaya çalışmaktır (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.141).

### **2.3.2.2. Planlama**

Yönetim, planlamayla başlar. Planlama nereye gitmek istendiğini ve oraya nasıl gidileceğini mantıklı şekilde önceden kararlaştırmaktır. Planlama işi yapılmadığı sürece harcanan çabaların doğru yönde olduğundan emin olunamaz. Uygun bir planlama yapılmadan kazanılan başarılar iyi yönetimin değil, şansın eseridir (URL-12).

Yöneticiler için bir gerilim kaynağı olan zaman baskısını azaltmanın temel yolu işini en yüksek verim için planlamak ve örgütlemektir (Çitken, 1998, s.12).

Günümüz örgütlerinin ufku, kısa, orta, uzun planlama dönemleri ile belirlenmektedir. Şimdiki zaman temel alınarak yakın ve uzak geleceğe yönelik planlar yapılmaktadır (URL-12).

Planlamada üç aşamalı süreç söz konusudur.

- 1- Hedefi belirlemek,
- 2- Bu hedeflere ulaşmak için bir plan geliştirmek,
- 3- Bu planı uygulayabilmek için zamanı denetleyebilmek (URL-11).

### **2.3.2.3. Etkin İletişim**

İletişim süreci, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir. Çünkü yöneticilerin zamanı, örgüt içi veya dışı, sözlü/yazılı mesajlar ile doludur ve yöneticiler, çevrelerindeki insanlarla haberleşmek zorundadırlar. Yönetici, dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise haberleşmedir (URL-12).

İletişim konusunda dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler vardır.

- 1- Doğru zamanda doğru kişiyle doğru yerde iletişim kurulmalıdır.
- 2- Bilgi doğru iletilmelidir.

- 3- Yönetici profesyonel olmalıdır.
- 4- Yönetici iletişime hazırlıklı ve dikkatli olmalıdır.
- 5- Yönetici iyi bir dinleyici olmalıdır.
- 6- Nazik ve esnek olmalıdır.
- 7- Pratik olmalıdır.
- 8- Güler yüzlü ve iyimser olmalıdır.
- 9- Yönetici sabretmesini bilmelidir (URL-11).

Günümüzde iletişimi daha etkin hale getirmek amacıyla, bürokratik yapılardan uzaklaşarak, yatay ve yalın yapılara doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Hiyerarşik örgütler, yassı veya yatay (flat) örgütlere dönüşmektedir. İletişimden kaynaklanan dezavantajların yaşanmaması için örgütlerde hiyerarşik kademeler azaltılmakta, örgüte yalın ve esnek bir görünüm kazandırılmaya çalışılmaktadır. Az sayıda çalışanın yer aldığı örgütlerde bireyler arası iletişim kolaylaşmaktadır (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.207).

#### **2.3.2.4. Karar Verme**

Karar verme, bir örgütün başarılı olması ve uzun vadede sürekliliği ile doğrudan ilgilidir. Çünkü, zamanında alınmayan kararlar, örgütü büyük bunalımlara ve bozukluklara götürebilmektedir (URL-12).

Karar verme gücü bölünmüşse, ya da yetkinin kimde olduğu belli değilse, karar verme işlemi gecikir. Karar verme yetkisinin kimde olduğu kesinlikle bilinmelidir (URL-11).

Etkili karar almak veya diğer bir anlatımla doğru karar alabilmek, doğru bilgilere, doğru biçimde ulaşmak ve bu bilgileri uygun şekilde değerlendirmekle mümkündür (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.98).

Karar açısından zamanın yönetimi çok önemlidir. Bir görevi birisine verirken ya da bir hedefe atılması gereken adımların programını yaparken, daima bir zaman sınırı

konmalıdır. Zira, geç kalmış doğru kararın erken verilmiş yanlış bir karardan farkı yoktur (URL-12).

### **2.3.2.5. Yetki Devri**

Sorumlulukların ilgili yetkiyle birlikte alt kademelere dağıtılma süreci yetki devri olarak adlandırılır. Zamanlarını etkili kullanmak isteyen yöneticiler, çok iyi yetki dağıtmak durumundadırlar (Akatay, 2003, s.291).

Yetki devrinin getirdiği kazanç iki yönlüdür. Birinci yn, yöneticilerin yapmak zorunda oldukları görevlerin bir kısmını astlarına devrederek, kendilerinin daha öneli konularda ilgilenebilmeleri için zaman ayırmalarıdır. İkinci yönü ise astların yetki devri yoluyla kendilerini geliştirme, sorumluluk sahibi olmalarını sağlamaktır (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.214).

Yetki devri konusunda dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler vardır.

- 1- Beklenen performansı tanımlanmamış bir sorumluluk devredilmelidir.
- 2- Performans yeteneği olmayan birisine bir sorumluluk devredilmemelidir.
- 3- Yöneticiler bilinçli olarak işin eşit dağılımını teşvik eden bir şekilde devretmeye çalışmalıdır.
- 4- Yöneticiler bilinçli olarak fırsatların eşit dağılımını teşvik eden bir şekilde devretmeye çalışmalıdır.
- 5- Etkili devir bireysel farklılıkların ve durumun gereklerinin bilincinde olmayı gerektirir.
- 6- Etkili devir devredilebilecek ve devredilemeyecek sorumlulukları ayırt edebilmeyi gerektirir.
- 7- Devir kararı alınırken devredilen sorumluluğu normal koşullarda yerine getirmeye yetecek kadar yetki de verilmelidir.
- 8- Yönetici seçilen elemanı aktardığı yetkiyi ilgili herkese duyurmalıdır.
- 9- Bir sorumluluk bir elemana devredilmeden önce gerekli raporlar ve öteki kontrol süreçleri dikkate alınmalıdır.

- 10- Görev tamamlandığında yönetici bu olguyu derhal kabul etmeli ve mümkün olur olmaz geri besleme verilmelidir.
- 11- Bir eleman devraldığı sorunluluğu tamamlayıncaya ya da yönetici tarafından bu sorumluluk kendisinden alınıncaya kadar taşınmalıdır.
- 12- Sorumluluğu devredebilirsiniz ama hesap vermekten kurtulamazsınız. Nihai sorumluluk yöneticidedir. Gerek kendi gerekse elemanlarının eylemlerinin hesabı ondan sorulacaktır (URL-13).

### **2.3.2.6. Astların Zamanını Yönetme**

Yöneticinin görevi yalnızca kendi zamanını etkin kullanmak değildir; aynı zamanda yönetici, örgütteki insan kaynaklarının zamanlarını etkin kullanması konusunda liderlik görevi yürütmesi beklenmektedir (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.211).

Astlardan etkili bir biçimde yararlanmak için onların zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek gerekir. Astlar ortaya çıkan sorunlara bir çözüm bulmaya uğraşmak yerine, onları önceden sezmeyi öğrenmelidir. Zamanın başkaları içinde çok önemli olduğunu bilmeyi, iyi bir ekibin ancak, bireylerin yararları ve çıkarları düşünüldüğünde gerçekleştirilebileceğini anlamalıdır (URL-12).

Astların zamanını yönetmede, yöneticilerin düştüğü 3 temel yanlış vardır:

- 1- Astlara verilen görevlerin açık olmaması
- 2- Astları bekletmek
- 3- Astları işlerinden alıkoymak (URL-11).

Astların zamanını yönetmek, bir yöneticinin en az kendi zamanını yönetmesi kadar önemlidir. Astlara çalışma zamanlarını planlayabilme imkanı tanımak, onların çalışmalarını bölmekten kaçınmak, astları imza vs. nedenlerle bekletmek, astlara, dolaylı olarak da bize zaman kaybettirecektir (URL-14).

Astların zaman sorunları görmezden gelinirse, sizin yöneticinin verimliliği de sınırlanmış olur. Astlarına yol gösteren yöneticiler, onları, çevrelerindeki faaliyetleri ve

olası etkilerini anlayacak şekilde yetiştirmeye gayret ederler (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.213).

### **2.3.2.7. Üst Yöneticiyi Yönetme**

Hangi yaklaşımı benimsemiş olursa olsun üst yöneticiler şu ya da bu şekilde zamanı kesintiye uğratan faktörlerin belli başlılarından. Amirlerin astlarının zamanlarını kesintiye uğratan, engelleyici davranışlarından bazıları şunlardır:

- 1- Bazı amirler çalışanlarına belirsiz hedefler gösterir ve hedef tahtalarını önceden haber vermeden başka yöne kaydırmakta ustadırlar.
- 2- Bazıları astlarına işlerinde nasıl olmaları gerektiğini söylememektedirler.
- 3- Bazıları astlarına yeterince yetki vermemektedirler, astların işlerine karışırlar ve her şeyi değıştirirler.
- 4- Bazıları ise tam tersi bir tutum sergileyip, astlarına çok fazla yetki verip, ortadan kaybolur ve her şeyi asta bırakırlar.
- 5- Bazıları astlarını dinlemez, onların fikirlerini almazlar.
- 6- Neredeyse hiçbiri astlarını takdir etmezler.

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

Birinci adım, tatmin olmayan isteklerin keşfedilmesidir. Pek çok kimse, ana-babalarından istedikleri, fakat yeterince elde edemedikleri “kıymet bilmek” vb. şeyleri amirlerinden beklemektedirler.

İkinci adım, astın amirinden en çok istediği şeyi bilmesidir.

Üçüncü adım, amirin kendisinden ne istediğini öğrenmektir.

Dördüncü adım, ast konumundaki yöneticinin amirinin isteklerini öğrenmesidir.

Son adım ise, amire bir müşteri gibi davranmaktır (URL-12).

### 2.3.2.8. Kesintileri Ortadan Kaldırma

Yöneticilerin boşa harcanan zamanının çoğunu kesintiler oluşturmaktadır. Büyük zaman almalarının nedeni, kesinti süresine mal olmalarının yanı sıra, rahatsız edilen kişinin kaldığı yerden devam edebilmesi için, yaptığı işi tekrar gözden geçirmesini ve ona yeniden odaklaşmasını gerektirmesidir (URL-15).

Yöneticilerin işleri çeşitli nedenlerle sık sık kesilmektedir. Yöneticinin zamanında kesintilerin oluşmasının sebebi, kesintiyi yapan şey veya kimseye öncelik verilmemesidir. Bunun sebebi, sıkıcı işten geçici olarak uzaklaşma isteği, erteleme, nezaket veya otomatik bir tepki olabilir (URL-11).

Kesintiye sebep olan faktörler üç ana grupta toplanabilir; telefon görüşmeleri, ziyaretçiler ve toplantılar (URL-12).

#### Telefon Görüşmeleri

Çağdaş iletişim araçlarının en başında telefonlar gelir. Kaynak ve hedef arasında kanal rolü görmesi, karşılıklı etkileşim süresini kısaltarak hız kazandırması gibi yararları olan telefonun gereksiz kullanımı, zaman kaybının da temel kaynağıdır (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.100).

Yöneticiler görüşmelerini zaman kazandırıcı ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için; telefon sisteminin modası geçmiş ise, telefon sistemi tamamen değiştirilmeli, dışarıyla yapılan konuşmaları gruplara ayırarak her gün üç veya beş telefon görüşmesi yapmak için belirli bir zaman ayrılmalı, her zaman sarf ettikleri kelimeleri kısa tutmalı ve kısa cevaplar vermelidir (Akatay, 2003, s.292).

Etkili yönetimin amacı, telefonla sürekli aranmaları engelleyerek, yöneticinin ilgisinin dağılmamasını sağlamaktır (URL-12).



## Ziyaretçiler

Yöneticiler örgütlerde zamanlarının önemli bir bölümünü, yüz yüze görüşme isteği ile kuruluş içinden veya kuruluş dışından gelenlere ziyaretçilere ayırır ((Tengilimoğlu v.d, 2007, s.102).

Çalışma ziyaretçiler tarafından bölünmektedir. Bu konuda yapılabilecek şey, ziyaret sürelerini en aza indirmektir.

Çalışmanın ziyaretçiler tarafından bölünmesini engellemenin anlamı, verimliliği sınırlandıran ziyaretçileri mümkün olduğunca yok etmek ve zamanı en iyi şekilde kullanmayı sağlayacak, ziyaretçilerle ilgilenme teknikleri uygulamaktır (Akatay, 2003, s.292).

## Toplantılar

“Birden çok kişinin bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmelerine toplantı denir”. “Özel bir iş konusunda görüşmek üzere iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesi” ya da bir grup insanın belirlenmiş konuları bir başkasının yöneticiliğinde tartışmak üzere bir araya gelmelerine toplantı denir” (URL-16).

Pek çok toplantının herkesin çok fazla zamanını aldığı kesinlikle ortadadır ve bu toplantıların çoğunun da pratik sebeplerden daha çok geleneksel sebeplerden dolayı yapılmakta olduğu bilinen bir gerçektir (URL-12).

Zamanı etkin bir şekilde kullanmak isteyen yöneticiler toplantının düzenlenmesinden önce toplantıya neden gerek duyulduğunu sorgulamalı ve gerekli olmadıkça toplantı yapmaktan kaçınmalıdır (Akatay, 2003, s.293).

### **2.3.2.9. Sekreterle Çalışma**

Bir yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların hiç birisi sekreterinden daha önemli değildir. Zira etkili ve verimli bir yönetici olmanın sırrı sekreterin elindedir. Sekreterin işlevi (fonksiyonu), yöneticinin görevleri kadar önemlidir. Ama en önemlisi, sekreterin, yönetimi yönetici kadar temsil etmesidir. Çünkü sekreter daima yönetici adına hareket eden ve yöneticinin zamanını yöneten ve düzenleyen kişidir (URL-17).

Günümüzde sekreterlik mesleği, hızla gelişmektedir. Önceleri sekreter denildiğinde akla ilk gelen, büroda sadece telefona bakan ve daktilo yazan kişi olarak bilinirken, günümüzde sekreter bürodaki bütün işlerin sistemli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, yöneticiden sonraki kişi konumuna gelmiştir (URL-12).

Sekreterler zaman yönetimi ve zaman tuzaklarının önlenmesi için uygun görülen uygulamalardan her birine, planlamadan masa düzeninin sağlanması, toplantı hazırlığından iletişimlerin yönetimine kadar yöneticilere büyük destek sağlamaktadırlar (Çitken, 1998, s.84).

### **2.4. Zaman Tuzakları**

Yöneticilerin etkin zaman yönetimi gerçekleştirebilmeleri için, zamanlarını çalan, çalışmalarına engel olan zaman tuzaklarından kurtulmaları gerekir.

Zaman tuzakları, zaman yönetimin en büyük düşmanı ve işleyişini bozan hastalığıdır. Adından da anlaşılacağı üzere çoğuldur, birçok çeşidi vardır. Hastalığın ortadan kaldırılabilmesi için, öncelikle hastalığa neden olan zaman tuzağı çeşidi tespit edilmeli, daha sonra gerekli önlemler alınmalıdır.

Zaman tuzakları çeşitli etkenlerden kaynaklanır. Bunlar işten kaynaklanan tuzaklar, kişiden kaynaklanan tuzaklar ve örgütsel yapı ve yönetim anlayışından kaynaklanan tuzaklar olabilir (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.73).

Zaman tuzaklarının kaynağı, nedeni, çeşidi ne olursa olsun, bunu ortadan kaldırmakla sorumlu kişi, yöneticidir.

Yöneticilere zaman kaybettiren belli başlı zaman tuzakları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

#### **2.4.1. Plansızlık**

Örgütlerde büyük para ve zaman kayıplarına neden olan konulardan en önemlisi plansızlıktır. Birçok yönetici zamanları olmadığı gerekçesiyle bu önemli faaliyeti ihmal ederler. Yine yöneticilerin büyük çoğunluğu, özgürlüklerini kısıtladığı düşüncesiyle planlamaya sıcak bakmamaktadırlar (Can, 1997, s.246).

Plan yapmak sanılanın aksine işin bitimini geciktirmediği gibi, karşılaşılabilecek her durumu dikkate aldığından işin daha kısa sürede bitmesini sağlar.

“Bu işi tamamen bitirecek zamanınız hiç olmaz ama tekrar yapacak zamanınız daima olacak” yorumu unutulmamalıdır. İyi bir planlama yapılmadan kazanılan başarılar iyi bir yönetimin değil, şansın eseridir (Turgut, 2002, s.45-46).

Plan yapmamak, başarısızlık planı yapmaktır. Etkin olmayan ya da yetersiz planlamanın bireyin kendi yarattığı bir zaman hırsızı olduğu açıktır ve görünüşte aynı derece bir çözümü var gibidir; üstün bir planlama! (Akatay, 2003, s.284).

#### **2.4.2. Öncelikleri Belirleyememek ve Sıralayamamak**

Bireysel ve örgütsel zaman yönetiminde, zaman tuzaklarından en önemlisi, önceliklerin yer değiştirmesidir. Önceliklerin yer değiştirmesi, aynı zamanda yapılacak işlerin çokluğu anlamına gelir. Bazı kişiler açısından bu kaydırmalar ve yeni başlangıçların bir anlamı ve amacı varsa bu çok heyecan verici ve gerçek bir acillik olabilir. Böyle bir amaç görmüyorsa, insanlar bir oraya bir buraya çekştirildikleri duygusuna kapılırlar (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.88).

Pek çok kişi her gün yaptıkları işlere onları yapmakla ne büyük değer kazandıklarını hiç düşünmeden yaklaşır. Onlara göre bir görev diğerlerine benzer ve gün etkinliklerle dolu olduğu sürece mutludur veya zevkli görünen işleri yapar, onlar kadar hoş olmayanları görmemezlikten gelirler. Bazen de işlerini önceliklerden ziyade hissettikleri baskıya dayanarak sıraya dizerler. Etkisel değil tepkiseldirler (URL-18).

Yöneticiler, kendileri için öncelikli olmayan işlere odaklandıklarında asıl işlerini etkileyecek olan etkenlere zaman ayıramazlar (Turgut, 2002, s.52).

Belirlenen hedef ve amaçlar öncelik sırasına göre dizilmelidir. Çünkü yapılan en genel hata hiç önceliği olmayan işlerin ön plana alınmasıdır. İkinci ya da üçüncü sıradaki işin önceye alınması sorun yaratmayabilir. Fakat yirminci sıradaki iş ne alınmışsa büyük bir hata yapıyor demektir (Can, 1997, s.286).

### **2.4.3. Hayır Diyememek**

Herkesin listesinde önemli bir proje vardır. Yöneticiler hayır demekten hoşlanmadıkları için, işleri öncelik sırasına koyarlar ve bir çok işin ‘biret parçası’ ile ilgilenerek sonuçta hiçbir işi bitiremezler (Saygısever, 2002, s.83).

Çok kolay görünmesine karşın en büyük zaman kayıplarından biri olan bu özellik çoğu zaman insanı planlamadığı bir yığın yükün altında bırakmaktadır. Nedenleri ne olursa olsun ‘‘hayır’’ diyememek sonucunda kişiler aşırı yüklerin, aşırı sorumlulukların, aşırı stresin altında kalmaktadır (Usta, 2001, s.109).

Zamanı etkili 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 (Can, 1997, s.286).

Robert Updegraff bu konuda şunları söylüyor: ‘‘Yıllar boyu insanlardan, yapmaları gereken işleri yada yapmak istedikleri yapacak vakit bulamadıklarını, duyar dururum. oğunun sorununun aynı olduğunu keşfettim. Dilimizde bize en çok zaman kazandıran sözcüğü kullanmak istemiyorlardı. Hayır sözcüğünü...’’ (Turgut, 2002, s.57).

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 v.d, 2007, s. 86).

#### **2.4.4. Ertelemek**

Erteleme alışkanlığı en önemli zaman yönetimi tuzaklarından biridir. Bütün zaman yönetimi uzmanları erteleme zaman kaybettirici bir davranış olduğu konusunda birleşmişlerdir. Öncelikli bir etkinliğin, daha az önceliği olan bir diğeri ile değiştirilmesine, olumsuz erteleme veya işi ağırdan alma denir (Erdem ve Kaya, 1998, s.104).

Erteleme, kişinin işi nasıl yapacağını bilememesinden, kendine güveninin olmayışından, dikkat toplama sorunu yaşaması nedeniyle işe yoğunlaşamamasından, yapılacak işten nefret etmesinden, öncelikleri tespit edemeyişinden, mükemmeliyetçi olmasından kaynaklanabilir.

Erteleme davranışı, zamanı planlama ve başarı karşısındaki en büyük engellerden biridir. Bir konu bizim için önemliyse ve biz konunun peşinden gitmiyorsak erteliyoruz demektir. Ertelenen her iş bir diğeri etkiler. Erteleme karar verememekten kaynaklanmaz. Erteleme kişinin karar verip de harekete geçememesidir (Saygısever, 2002, s. 81).

Erteleme, yaşamın insan denetiminden çıkması anlamına gelir; çünkü zaman planlaması, işleri belirli zaman dilimlerine yerleştirmektir. Erteleme ise, işlerin planlı zamanın dışına çıkmasıdır. Kısaca erteleme, bir plansızlık ve hedefsizlik demektir (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.82-83).

#### **2.4.5. Karar Verememek**

“En büyük zaman hırsızı kararsızlıktır!” diyor Charles Flory. Karar verme aşamasına gelince, çoğu yönetici tereddüt ederek, erteleyerek, yada başka bahanelerle, karar vermekten kaçınır. Kararsızlık sadece zaman kaybına neden olmaz. Aynı zamanda, endişeyi de beraberinde getirir. Kararsızlık yüzünden endişe doğabilir, yada endişeye neden olunabilir. Endişe o kadar yıkıcı bir şeydir ki, kişiyi daha günlük işlerine başlamadan yorar (Usta, 2001, s.113).

Seçim yapılamıyorlarsa kaynakların nasıl kullanılacağı bilinmiyor demektir. En önemli ve tekrar geri kazanılamayacak bir maliyet ögesi olarak “zaman” işlemektedir. Yönetici tercih yapamamaktadır. Dolayısıyla hem amaca ulaşılması gecikmekte, hem de doğru mu yapılıyor, yanlış mı yapılıyor değerlendirme olanağı ortaya çıkmamaktadır. Böylece kıt kaynaklar bir anlamda israf edilmiş olmaktadır. Bu nedenle “en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir” deyişi yönetim uygulamalarında yerleşmiş bulunmaktadır (Koçel, 1999, s.43).

Kararsızlığın zaman kaybettirici bir faktör olmasının yanında yeterli bilgiye sahip olmadan verilen ani kararlar da kötü sonuçlara yol açabilir (Erdem ve Kaya, 1998, s.108).

Özellikle kamu örgütlerinde, yöneticilerin zamanlarının büyük kısmı, az planlanmış ve hızlı alınmış kararların uygulanmasından kaynaklanan yanlışlıkları düzeltmekle geçmektedir (URL-12).

#### **2.4.6. Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri**

Telefonlar en sık kullanılan iletişim araçlarının başında gelmektedir. Yönetici ve çalışanların örgüt içi ve dışı iletişimini sağlayan en hızlı ve önemli araçlardan biri olan telefonun, zaman tasarrufuna önemli katkıları bulunmaktadır. Telefon, yöneticilerin en büyük yardımcıları olabileceği gibi iyi kullanılmadığında zaman harcatan bir öge olarak ortaya çıkmaktadır (Akatay, 2003, s. 292).

Zaman kaybına neden olabilecek telefon alışkanlıklarından önemli olan bazıları şunlardır: Fazla gevezelik, mesajları yazmak için kalem ve kağıt bulundurmamak, söyleyeceklerimizi önceden hazırlamamak, kesin ve açık cevap verememek, gelen bütün telefonlara cevap vermek zorunda kalmak, zor insanlarla meşgul olmak zorunda kalmak, acil bir projenin ortasında gelen telefona cevap vermek zorunda kalmak, iyi dinlememek, tele-sekreterin nasıl kullanıldığını bilememek şeklinde sıralanabilir (Saygısever, 2002, s.63).

#### **2.4.7. Verimsiz Toplantılar**

Yöneticiler, sorunları görüşme, bilgi toplama, çözümler bulma, kararlar almak gibi nedenlerle toplantı yaparlar.

Yönetimde üst kademelere doğru çıkıldıkça, toplantıların sıklığı ve yoğunluğu artmaktadır. Özellikle üst düzey yöneticiler zamanlarını daha çok toplantılarda geçirmektedir (Erdem ve Kaya, 1998, s.114).

Pek çok üstünlüklerinin yanı sıra toplantılar örgütlerde en çok zaman alan etkinliklerden biridir. Toplantılar, klasik zaman katilleridir. Konu ile ilgisi olmayan şeyler söyleyenler, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, denetimi elinden kaçıran toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, yöneticinin değerli zamanına el koyan önemli zaman tuzaklarıdır (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.108).

Yararsız toplantıların en kötü yanı sadece zamanı boşa harcaması değil, herkese zamanın önemli olmadığı mesajını vermesidir (Turgut, 2002, s.81).

#### **2.4.8. Ziyaretçiler**

Ziyaretçiler, yöneticilerin en büyük sorunudur. Her ziyaretçi yönetici için bir zaman tuzağıdır. Ziyaretçilere öteki faaliyetlerden daha fazla zaman harcanmaktadır. Örneğin, Sune Carlston'un araştırmalarına göre, tipik bir yönetici günde en az 3.5 saatini, çoğunu astlarının oluşturduğu ziyaretçilere ayırmaktadır (URL-12).

İnsanın iş alanı dışında neler olup bittiğini öğrenme arzusu, bütün ziyaretçilere kapılarını ardına kadar açmaktadır (Turgut, 2002, s.86).

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 v.d, 2007, s.103).

#### **2.4.9. Açık Kapı Politikası**

Açık kapı politikası yöneticinin her an görüşmeye hazır bir durumda bulunmasıdır (Erdem ve Kaya, 1998, s.106).

Açık kapı düşüncesindeki yöneticiler her zaman herkese açıktırlar. Açık kapı politikasında en büyük problem, görüşülmesi gerekmeyen insanlarla, görüşmek zorunda kalınması ve dolayısıyla o günkü program ve amaçlarla ilgisi olmayan konulardan kaynaklanan büyük bir zaman kaybıdır (Saygısever, 2002, s.79).

Bu politikanın nasıl başladığını anlamak zor değildir. Bu görüş, üstlerin yaklaşılması zor kişiler olmadığını göstermek amacıyla, bireylere dayalı yönetime doğru bir eğilimdir. Bütün kapıları kapalı bir koridor, gerçekten de işletme personeline dışlandıkları hissini verebilir. Üstlerin her zaman görülebileceğini kanıtlamak için, çoğu şirket açık kapı politikasını benimseyerek, abartılı bir yol seçmiştir (Turgut, 2002, s.87-88).

Astlarını tanıma, açık ve kesintisiz iletişimi sağlamak için gerekli olan bu politika, zamanla yozlaşarak, her gelen geçenin bir merhaba demek için başını içeri uzatıp, yöneticinin dikkatinin dağılmasına dönüşebilmektedir (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.121).



#### 2.4.10. Yetki Verememek ve Ters yönde Yetki Devri

İşletme yöneticileri her konuda tek başlarına karar alıp, bunları uygulama yeteneğine sahip değildirler. Yöneticiler görevlerinin bir bölümünü yetkileriyle birlikte diğer bireylere devretmek zorundadırlar. Bu yolla yetki devri yönetimin aksamadan işlemlerini sağlayacak, sorunların çözümüne, kararların sağlıklı alınmasına yardımcı olacaktır (Efil, 1995, s.215).

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, s.108).

Yönetici mükemmeliyetçilik, otoriteyi kaybetme korkusu, güvensizlik, kıskançlık, hatalara anlayış göstermeme, tecrübesizlik, yetki devredecek kişi bulamamak gibi nedenlerle yetki devretmekten çekinebilmektedir.

Yetki vermek, insanları geliştirme ve daha sonra da sorumluluk vererek serbest bırakma sürecidir. Kolay gözükür ancak kolay değildir. İşin içine ego girer. Yetki ve görev devredip etmeme, ne zaman devretme ve kime devretme gibi sorular, yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer alır (Tengilimoğlu v.d, 2007, s.113).

Yönetimde yetki devri üstten asta yapılmaktadır. Ancak uygulamada, astlarında kendi yetkilerini üstlerine devrettikleri görülmektedir. Astların kendi yetkilerini üstlerine devretmeleri ya da devredilen astın yerine getirmesi gereken işin yükünü üste aktarması ters yönde yetki devri olarak tanımlanmaktadır (Akatay, 2003, s.291).

İki batılı yazar yukarı doğru devreden yetkiyi “Sırtta Maymun Taşıma” benzetmesi ile izah eder. Maymun astın karşılaştığı bir problemdir ve amiriyle karşılaşıncaya kadar

onun sırtındadır. Ta ki, yöneticiyle karşılaşıncaya kadar. İkisi karşılaşır ast “Haberiniz var mı? Bir problemim var,...” Diyerek konuşmaya başlayıp amir, “Ben hallederim” dedikten ve ayrıldıktan sonra artık maymun astın değil, yöneticinin sırtındadır. Yönetici, maymunu kabul etmekle gönüllü olarak astının emrindeki bir ast olmayı kabul etmiştir. Yöneticinin problemi unutmaması için, ast bir süre sonra yöneticinin odasına girerek “nasıl gidiyor?” diye soracaktır. Yöneticinin maymun veya maymunlardan kurtulmasının çaresi; astın getirdiği sorunlar üzerine tek başına kafa yormak yerine kararları birlikte alarak, problemin çözümüne onları da katarak, kendisindeki yetkilerin bir kısmını devretmesi ile mümkün olacaktır (URL-12).

#### **2.4.11. Dağınık Büro ve Masa Düzeni**

Dağınık büro ve masa düzeni zamanın etkin kullanılmadığının bir belirtisidir. Bunun nedeni ise plansızlıktır. Karışıklık ve düzensizlik bireyin iş üzerindeki denetimini kaybetmesine, verimliliğin azalmasına, dikkatinin dağılmasına, yorgunluğa, strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır. Scoot’a göre, yöneticilerin üçte birinin düzensizlik sorunu bulunmaktadır. Bunun bir belirtisi de karışık masadır. Bu masalar kağıt yığınlarının altında görkemli bir görünüş arz etmektedir. Zor ve sıkıcı işler, okunmamış raporlar, tamamlanmamış işler ve geçen ayın dergileri masanın üzerinde durmadan birikir. Ayrıca önemli dokümanların, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere koyulması da çok sık görülen bir durumdur. Pek çok yönetici bunun en fazla zaman kaybettiren durumlardan biri olduğunu ifade etmektedir (Akatay, 2003, 286).

Bu zaman tuzaklarından başka, iş hayatı için vazgeçilmez noktalardan biri olan seyahatler de çoğu zaman gerektiği gibi planlanmadığı için zamanın boşa harcanmasına sebep olmaktadır (Usta, 2001, s.112).

### **III. MATERYAL ve YÖNTEM**

#### **3.1. Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'nün Tanıtımı**

##### **3.1.1. Tarihçe**

Artvin Orman Bölge Müdürlüğü, Orman Genel Müdürlüğü'nün 10.06.1967 tarih ve 3215/ 3 sayılı emirleri gereğince Artvin il sınırları içinde faaliyet göstermek üzere Trabzon Orman Bölge Müdürlüğü'nden ayrılarak kurulmuş olup, 04.08.1967 tarihinde faaliyete geçmiştir.

Kuruluşundan bu yana geçen zaman içerisinde işletme müdürlüğü, işletme şefliği, kadastro komisyonları kuruluşu ve kapanışları olup, bugün kuruluş bünyesinde kuruluş merkezleri Artvin il merkezinde, Ardanuç, Arhavi, Borçka, Şavşat ve Yusufeli ilçe merkezlerinde olmak üzere 6 adet Orman İşletme Müdürlüğü ve bu işletme müdürlüklerine bağlı kuruluş merkezleri Artvin, Ardanuç, Arhavi, Hopa, Borçka, Murgul, Şavşat ve Yusufeli ilçelerinde bulunan 34 adette orman işletme şefliği bulunmaktadır.

##### **3.1.2. Genel Durum**

Artvin Orman Bölge Müdürlüğü; Doğu Karadeniz Bölgesi'nde bir sınır ili olan Artvin il sınırlarını kapsar. Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'nün doğu ve kuzey doğusu Ardahan, batısı Rize, güney ve güney doğusu Erzurum illeri ile, kuzeyi Gürcistan Cumhuriyeti, kuzey batısı Karadeniz ile çevrilidir.

##### **3.1.3. Sosyo Ekonomik Durum**

Artvin Orman Bölge Müdürlüğü; Artvin ili ile merkez ilçe dahil 8 ilçe, 4 belde ve 311 köyden oluşmuştur. 2000 yılı nüfus sayımına göre Artvin ili nüfusu 191 934 olup, bu nüfusun 96 249'u köylerde, 11 497'si beldelerde ve 84 188'i ilçelerde (merkez ilçe

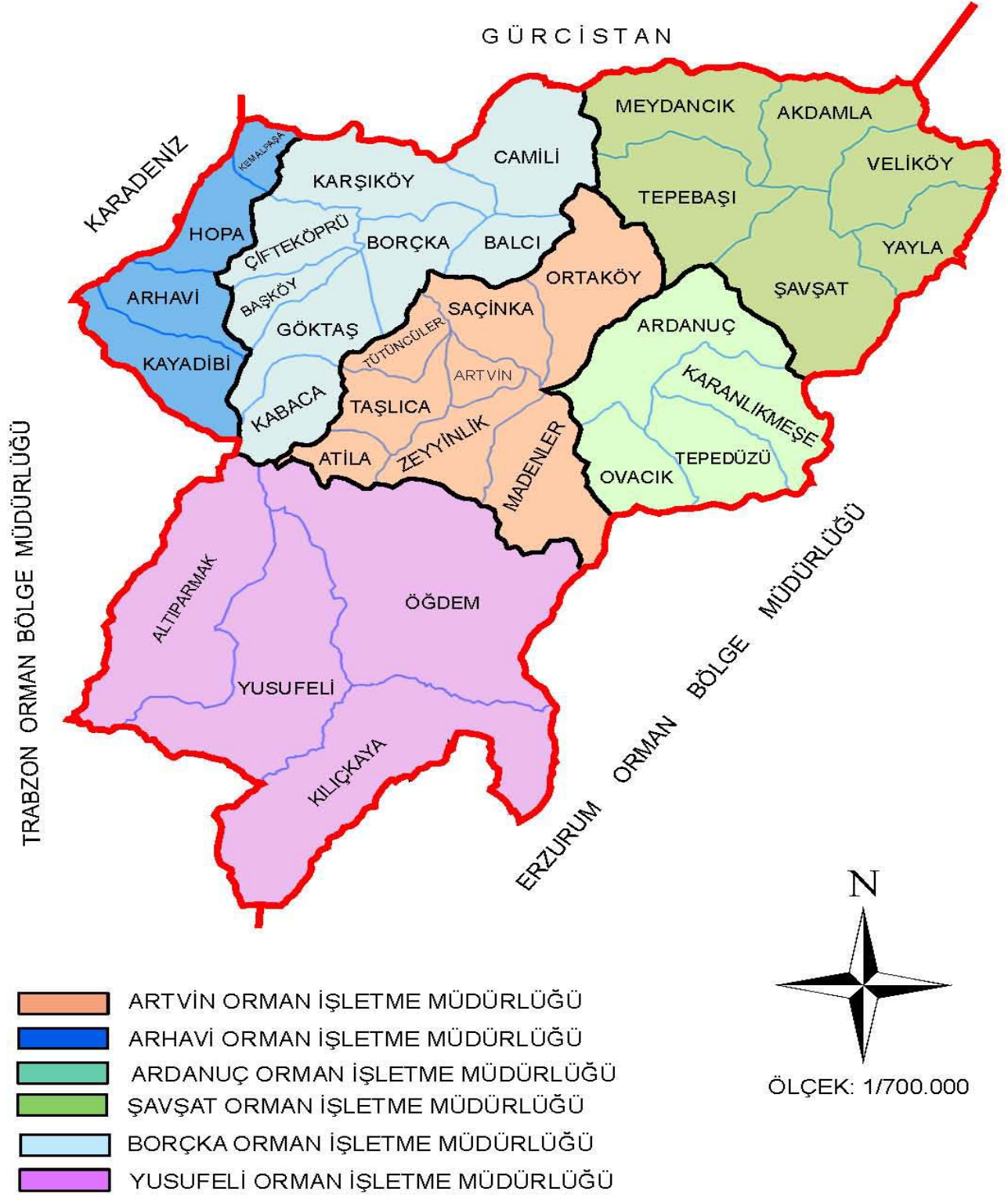
dahil) yaşamaktadır. 6831 sayılı Orman Kanunu'nun 31. ve 32. maddelerinden yararlanan köy sayısı 311 adettir.

Bölge Müdürlüğü sınırları içerisinde kamu ve özel sektöre ait madencilik, enerji, gıda ( çay, fındık ve un) orman ürünleri kollarında sanayi tesisleri mevcut olup, bu sektörler istihdam sağlayan kuruluşlardır. İl sınırları içerisindeki Çoruh Nehri üzerinde inşasına başlanan barajlarda önemli derecede istihdam sağlamaktadır. Bunların yanı sıra hayvancılık, arıcılık, balıkçılık, seracılık, çay ve fındık tarımı, orman ürünleri üretimi, orman yetiştirme faaliyetleri, orman yollarının yapımı, bakımı gibi ormancılık faaliyetleri de yöre halkının geçim kaynakları arasında sayılmaktadır.

#### **3.1.4. İdari Kuruluşlar**

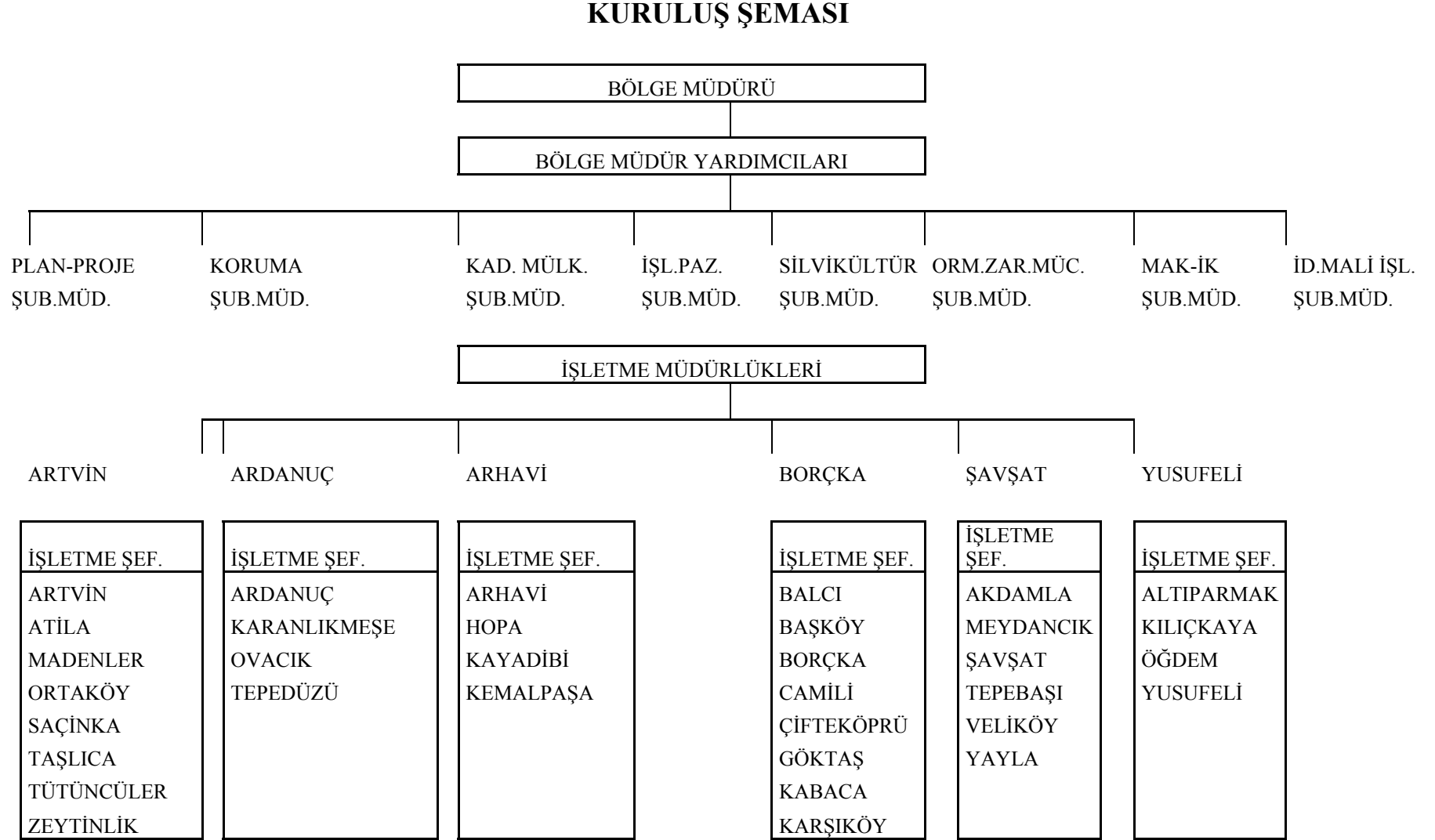
Artvin Orman Bölge Müdürlüğü bünyesinde bölge Müdürü, 2 bölge müdür yardımcısı, 8 şube müdürlüğü, 6 orman işletme müdürlüğü ve bu işletme müdürlüklerine bağlı 34 orman işletme şefliği bulunmaktadır. İşletme müdürlükleri merkezleri; Artvin, Ardanuç, Arhavi, Borçka, Şavşat ve Yusufeli ilçe merkezlerinde olup, Artvin il sınırları içerisindeki 8 ilçede faaliyet sürdürmektedirler.

# ARTVİN ORMAN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ



Şekil 1: Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'ne bağlı İşletme Müdürlükleri ve Şeflikler

Tablo 1: Artvin Orman Bölge Müdürlüğü Kuruluş Şeması



Tablo 2: Artvin Orman Bölge Müdürlüğü Personel Cetveli

## PERSONEL CETVELİ

SIRA NO	ÜNVANI	BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ	ARTVİN	ARDANUÇ	ARHAVİ	BORÇKA	ŞAŞAT	YUSUFELİ	TOPLAM
01	Bölge Müdürü	1							1
02	Bölge Müdür Yardımcısı	1							1
03	Şube Müdürü	8							8
04	İşletme Müdürü		1	1	1	1	1	1	6
05	İşletme Müdür Yardımcısı		1	1	1				3
06	Başmühendis								
07	Mühendis	9	8	4	5	7	6	4	43
08	Avukat		1			1			2
09	Tabip								
10	İşletmeler Saymanı	1							1
11	Sayman	1	1	1	1	1	1	1	7
12	Tekniker	4	2						6
13	Teknisyen	6	4			1	3	1	15
14	Büro Şefi	2	1	1	1				5
15	Bilgisayar İşletmeni	11	7	6	7	4	14	2	51
16	Veri Haz. Kont. İşletmeni	4	1	2	3	7	5	1	23
17	Mutemet								
18	Veznedar						1		1
19	Anbar memuru								
20	Memur				1				1
21	Daktilograf								
22	Haberleşme Memuru	1			1				2
23	Santral Memuru								
24	Orman Muhafaza Memuru		51	32	13	41	24	20	181
25	Şoför	1	6	7	1	3	3	2	23
26	Bekçi		2			1	2	1	6
27	Aşçı			1					1
28	Kaloriferci								
29	Hizmetli	2							2
<b>TOPLAM</b>		<b>52</b>	<b>86</b>	<b>56</b>	<b>35</b>	<b>67</b>	<b>60</b>	<b>33</b>	<b>389</b>
30	Sözleşmeli Per.		63	12		19	5	8	107
31	Daimi İşçi		207	33	26	48	54	16	384
32	Mevsimlik İşçi		39	11	5	14	2	6	77
<b>GENEL TOPLAM</b>		<b>50</b>	<b>395</b>	<b>112</b>	<b>66</b>	<b>148</b>	<b>121</b>	<b>63</b>	<b>957</b>

### **3.1.5. Orman Durumu**

Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'nün genel sahası 712 292,3 Ha.'ı ormanlık, 318 782,3 Ha.'ı ise açıklık alanıdır. Ormanlık alanın 192 153,5'i verimli kuru, 107 238,0 Ha.'ı Bozuk kuru olmak üzere toplam 299 391,5 Ha.'ı kuru ormandır. Geriye kalan 5106,0 Ha.'ı verimli baltalık, 89 012,5 Ha.'ı bozuk baltalık olmak üzere 94 118,5 Ha.'ı da baltalık ormandır.

Amenajman planlarına göre; kuru ormanlarında ağaç serveti 45 371 162 m<sup>3</sup>, ağaç serveti artımı ise 966 951 m<sup>3</sup>' tür. Baltalık ormanlarında ise, toplam ağaç serveti 9 733 168 ster, ağaç serveti artımı ise 15 780 Ster' dir.

Bölge Müdürlüğü genel alanının % 55'i ormanla kaplıdır. Bu ormanlık alanında % 76'sı kuru, % 24'ü ise baltalık niteliğindedir.

Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'nde endüstriyel odun, lif yonga odunu ve yakacak odun üretimi yapılmaktadır.

Bünyesinde 20'yi aşkın ağaç türlerini barındıran ve flora zenginliği ile bilinen Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'nde silvikültürel çalışmalar büyük önem arz etmektedir.

Bölge Müdürlüğü'nün gençleştirme alanı 7 264 Ha. olup, bunun 5 449 Ha.' ı verimli, 1 815 Ha.'ı ise bozuk karakterlidir.

Uygulanan silvikültürel çalışmalar tabii gençleştirme, gençlik bakımı, sıklık bakımı, ilk aralama bakımı, koruya dönüştürme, bozuk nitelikteki ormanların iyileştirilmesi (rehabilitasyon), yapay gençleştirme ve kültür bakımı şeklindedir.

### **3.1.6. Sorunlar- Darboğazlar**

Genel sahasının % 55'i ormanla kaplı olan Artvin Orman Bölge Müdürlüğü, tür çeşitliliği ve kalite açısından da zengin orman yapısı nedeniyle sahip olduğu



potansiyelini en iyi şekilde kullanarak yoğun bir işletmecilik yapmak durumundadır. Yöre geçmişte orman varlığı potansiyeli ile sosyo- ekonomik alanda önemli bir işlevi yüklenmekte iken, bugün bu işlev eski öneminden biraz uzaklaşmış gözükmektedir.

Ülke genelinde olduğu gibi orman kadastro çalışmalarının yöremizde de sonuçlandırılmamış olması nedeniyle uzun yıllardır süren mülkiyet uyuşmazlıkları orman-halk ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Artvin ladin ormanlarında geçmişte büyük yıkımlara yol açan kabuk böceği de, birkaç yıl öncesine kadar olmasa da halen önemli bir sorun olarak karşımızda durmaktadır (Anon, 2007, s.1-4).

### **3.2. Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve Bağlı İşletme Müdürlüklerinde Yönetici Konumunda Çalışan Ormancı Teknik Elemanların Görevleri:**

Orman Bölge Müdürünün Görevleri:

Bölgesi ile ilgili işleri mevzuat hükümleri ile Genel Müdürlüğün emirlerine göre yönetmek, plan, proje ve yıllık programları uygulamak amacı ile bağlı birimlerin çalışmalarını düzenlemek ve denetlemek, bağlı birimler tarafından hazırlanan bütçeleri ve iş programlarını inceledikten sonra Genel Müdürlüğe öneride bulunmak, orman idaresi, ağaçlandırma, silvikültür ve diğer plan, proje ve raporlar ile her türlü işlere ait keşif belgelerini incelemek, yetkisi içinde olanları onaylamak ve uygulanmasını sağlamak, üretim, taşıma ve satış işlerini düzenlemek, takip etmek ve ettirmek şeklindedir.

Orman Bölge Müdürlüğü Ana Hizmet Birimleri: Planlama ve Proje Şubesi, Koruma Şubesi, Kadastro ve Mülkiyet Şubesi, İşletme ve Pazarlama Şubesi, Silvikültür Şubesi, Orman Zararlıları ile Mücadele Şubesi şeklindedir.

#### Plan Proje Şube Müdürünün Görevleri:

- 1- Bölge müdürlüğünün yıllık konsolide bütçesini ve yatırım programı önerilerini hazırlayarak makamın onayına sunmak,
- 2- Yıl içinde programları ve yatırımları takip ederek yatırımların gerçekleşmelerini ve programların uygulanmasını her üç ayda bir ve yıl sonunda Genel Müdürlüğe bildirmek,
- 3- Valiliklerle gerekli eşgüdümü sağlayarak illere ait yatırımların gelişmesi hakkında vilayete bilgi iletmek,
- 4- Beş yıllık kalkınma planı, ormancılık ana planı, bölgesel projelerin hazırlanması ve yeniden gözden geçirilerek düzeltilmesi (revizyon) için genel müdürlükçe istenilecek çalışmaları yapmak,
- 5- Bölge müdürlüğü'nün "yıllık çalışma programını" nı hazırlamak,
- 6- Planlama ile ilgili istatistiki bilgileri toplamak,
- 7- Dünya Gıda Programı çerçevesinde bölge müdürlüğü sorumluluk alanında uygulanacak gıda yardımlarında gerekli eşgüdümü sağlamaktır.
- 8- "Orman Amenajman Planlarının Düzenlenmesi, Uygulanması, Denetlenmesi, ve Yenilenmesi Hakkında Yönetmelik" te belirlenen ilkelere göre amenajman planlarının uygulanmasını takip etmek ve denetlemek,
- 9- Amenajman plan uygulamaları ile ilgili olarak yıl sonunda Genel Müdürlüğe 35, 36, 37 nolu cetvelleri göndermek,
- 10- Ormanların her türlü bakım ve gençleştirme çalışmalarını takip etmek ve denetlemektir.

#### Koruma Şube Müdürünün Görevleri:

- 1- Ormanların korunması için mevzuatta öngörülen önlemlerin uygulanmasını sağlamak,
- 2- Ormanlardaki kanun dışı kesim, tarla açma, yerleşme, otlatma benzeri işlerin izlenmesi, suçluların tespit edilmesi ve adliyeye intikal ettirilmesini sağlamak,
- 3- Orman ürünlerine verilen tezkerelerin temini, orman işletme müdürlüklerine dağıtımını ve kayıtların tutulması ile ilgili iş ve işlemleri yapmak,

- 4- Orman muhafaza memurları görev yönetmeliğinde yazılı görevlerin, muhafaza memurlarınca yapılması ve yetkililerce denetimini sağlamak,
- 5- Orman muhafaza memurlarına verilen tabancaların temini, orman işletme müdürlüklerine dağıtımı ve kayıtlarının tutulması ile ilgili işlemleri yapmak,
- 6- Orman muhafaza memurlarının silah taşıma yetkisi, kullanma halleri ve kimlerin ne cins silahlarla donatılacakları hakkındaki kararnamenin ve bu konudaki genel emirlerin uygulanması ve izlenmesini sağlamak,
- 7- Orman muhafaza memurlarına diğer kanunlarla verilen görevlerin yapılması ve yetkililerce denetimini sağlamak,
- 8- Ormanların içinde, kenarında ve üst sınırında bulunan otlak, yaylak ve kışlaklarda hayvanların otlatılması ve barındırılması konusundaki planların yapılması ve uygulanması ile ilgili iş ve işlemleri yapmak, uygulamaları izlemek ve izlenmesini sağlamak,
- 9- Orman yangınlarını önleme ve yangınla mücadele için mevzuatta öngörülen önlemlerin uygulanmasını sağlamak,
- 10- Yangın önleme plan ve programlarının, olanaklar çerçevesinde en gelişmiş teknikler kullanılarak hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlamak,
- 11- Yangın önleme hizmetlerinde kullanılacak gerekli tesislerin plan ve programlarının düzenlenmesi ve uygulanması ile ilgili iş ve işlemleri yapmak veya yaptırmak,
- 12- Yangın emniyet yol ve şeritlerinin planlama ve uygulama esasları ile ilgili mevzuatın verdiği görevleri yapmak veya yaptırmak,
- 13- Yangın mücadelede gerekli destek hizmetlerinin plan ve programlarının hazırlanması ve uygulanması çalışmalarını yapmak veya yapılmasını sağlamak,
- 14- İlk müdahale ve hazır kuvvet ekiplerinin ve yangına duyarlık derecelerine göre sayılarının tespiti ile ilgili iş ve işlemleri yapmak,
- 15- Telsiz haberleşme ağının planına uygun olarak programlanması çalışmalarını yapmak veya yapılmasını sağlamak,
- 16- Ormanların korunması, yangın önleme ve yangınla mücadele çalışmalarında diğer ormancılık birimleri ve kuruluşlarla işbirliği ve eşgüdüm sağlamak,
- 17- Ormanların korunması, yangınları önleme ve yangınla mücadele konularında, gerek ormancılık personeli ve gerekse bölgedeki askeri birlikler için

eğitimler dzenlenmesini, yine aynı konularda halkın uyarılması ve aydınlatılmasını sağlamak,

18- Yangın haber formlarının merkeze gnderilmesi ve gnlk cetvellerinin zamanında işlenerek ilgili makamlara ulaştırılmasını sağlamak,

19- Ormanların korunması, yangınları nleme ve yangınları mcadele konularındaki yıllık program ve bütçe teklifini hazırlamak, program ve bütçe uygulamalarını izlemek,

20- Ormanların korunması, yangınları nleme ve yangınları mcadele hizmetlerinde kullanılan her türlü araç ve gereçlerin bakımları, onarımları ve her an kullanılır durumda bulunmalarını sağlamak,

21- Ormanların korunması amacı ile köy muhtarlığı ile işbirliği yapmak,

22- Enkaz nakli ile ilgili işlemlerin takip edilmesi ve gereğinin yapılmasını sağlamak,

23- Yangına hassas bölgelerdeki mevcut meteorolojik bilgilerin acil olarak sağlanmasını temin etmek,

24- Orman bölge müdürlüğüne verilecek benzeri görevleri yapmak.

Kadastro ve Mülkiyet Şube Müdürlüğü Görevleri:

1- Devletten başkasına ait ormanlardaki iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlamak,

2- 6831 sayılı kanunun 1. maddesine göre orman tanımına girmeyen sahipli yerlerdeki ağaç ve ağaççıklardan sahiplerinin yararlanmalarına ait iş ve işlemleri 116. maddeye göre takip etmek,

3- 4785 ve 5658 sayılı kanunlara göre gerekli iş ve işlemleri yapmak,

4- Orman rejimine alınacak yerlerin kamulaştırma işlemlerini yürütmek,

5- Muvafakat (onama), izin, irtifak (yararlanma hakkı) ve tahsis (kişi yada örgütler için ayırma) işleri ile ilgili iş ve işlemleri yapmak,

6- Orman sınırlama (tahdit) ve kadastro suna, itiraz davalarını ve mülkiyet uyuşmazlıklarını takip etmek ve sonuçlandırmak,

7- Kesinleşen orman sınırlama ve kadastro sonucuna göre devlet ormanlarının tapuya kaydedilmesi ve silinmesi işlemini yapmak,

8- Orman kadastro komisyonları ile ilgili iş ve işlemleri yapmak,

9- Orman sınırlama ve kadastrosu yapılan belde ve köylerdeki orman sınırlarının korunması ve kaybolan sınır noktalarının yenilenmesini sağlamak, gerektiğinde orman sınırlarını yerinde tespit etmek,

10- Bölge Müdürünün vereceği benzer görevleri yapmak,

İşletme Pazarlama Şube Müdürlüğü'nün Görevleri:

1- Üretim, taşıma ve satışla ilgili yıllık programları yapmak,

2- Orman ürünlerinin bölmeden çıkartılması için gerekli planları yapıp, kullanılacak üretim makinelerini belirlemek,

3- Orman ürünlerinin üretim ve satışla ilgili iş ve işlemlerini yapmak,

4- Aylık stok ve hareketlerini takip etmek,

5- Satış fiyatlarının tespiti, ayarlanması ve fiyat indirme önerileri ile ilgili iş ve işlemleri yapmak,

6- Köylü zati müşterek ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili iş ve işlemleri takip etmek,

7- Bölge müdürünün vereceği benzeri görevleri yapmak için bölge müdürlüğü, işletme pazarlama şube müdürlüğü her türlü önlemleri zamanında ve yerinde alarak hizmeti yürütür.

Silvikültür Şube Müdürlüğü'nün Görevleri:

1- Bölge müdürü adına işletmelerin silvikültürel çalışmalarını denetlemek ve bölge müdürüne bilgi vermek,

2- Genel müdürlük ile bölge müdürlüğü arasındaki şubesi ile ilgili yazışmaları takip etmek, gerekli cevapları vermek,

3- Programları düzenleme ve dağıtımını yapmak,

4- Silvikültür çalışmaları ile ilgili gerekçe raporlarını, keşif özetlerini ve projeleri düzenlemek, inceleyip onay için genel müdürlüğe göndermek,

5- Silvikültür Planlarının uygulanmasını kontrol etmektir.

Orman Zararlıları İle Mücadele Şube Müdürlüğü'nün Görevleri:

1- Orman böcek ve hastalıklarına karşı en uygun, etkili ve ekonomik mücadele yöntemlerini tespit etmek,

2- Zararluların hareketlerini incelemek, çıkabilecek salgın ve enfeksiyonların tespit amacı ile önceden gerekli önlemleri almak için tarama, ön çalışma ve gözleme çalışmalarını yapmak,

3- Mücadele plan ve programlarının yapılmasını ve uygulamasını sağlamak,

4- Orman ve ağaçlandırma sahalarında görülen salgın ve enfeksiyonlara karşı gerekli teknik ve biyolojik mücadele uygulamalarını yapmak veya yaptırmak ve yapılan çalışmaları denetlemek,

5- Zararluların özelliklerine, yerel şartlara ve faydalılarla olan ilişkilerine göre biyolojik devrelerini tespit için laboratuvar kurmak,

6- Orman zararlıları ve faydalılarını (parazit ve predatörlerini) tanıma veya tanınmasını sağlama ve faydalılardan biyolojik mücadelede yararlanmak amacı ile biyolojik mücadele laboratuvarlarını kurmak,

7- Zararlı ve faydalıların tahnit (bozulmaması için ilaçlama) ve koleksiyonlarını yaptırmak ve bölge sağlık haritalarını düzenlemek,

8- Ormanlarda biyolojik dengenin korunması, biyolojik dengenin bozulduğu yerlerde tekrar kurulması ve biyolojik mücadele yapılabilmesi bakımından orman yetiştirilmesinin ve işletilmesinin düzenlenmesini sağlamak, biyolojik denetim ve bağışıklık gibi dolaylı koruyucu önlemleri tespit etmek,

9- Zararluların ve faydalıların ön çalışma ve incelemelerini yapmak, araştırılması gerekli olanları araştırma kuruluşlarına intikal ettirmek ve kuruluşlarla işbirliği sağlamak,

10- Ormanlardan elde edilen tohum veya meyvelerin zararlılardan korunmasına özen gösterilmesini sağlayarak, yurt içinde bir yerden diğer yerlere, tohum, fidan ve her türlü orman emvali (mal) taşınması sırasında zararlıların yayılmasına meydan verilmemesi için gerekli önlemleri almak ve aldirmek,

11- Zararlı ve faydalıların önemi, bunlara ilişkin alınabilecek önlemler, ormanların yetiştirilmesi ve işletilmesi sırasında uyulması gerekli konular ve yapılan mücadele çalışmaları ile ilgili eğitimler düzenlemek,

12- Ormanların sağlığı ve mücadele hizmetlerinin gerektirdiği konularda ve iç karantina önlemlerinin alınması hususunda diğer ormancılık birimleri ve kuruluşlarla işbirliği ve eşgüdüm sağlamak,

13- Mücadele çalışmalarına paralel olarak, yıllık bütçeleri yapmak ve ödeneklerin usulünce sarfını sağlamak,

14- Mücadele gereği kesilecek ağaçların, dikili ağaç damgasını yapmak veya yaptırmak, raporunu düzenlemek,

15- Mücadele ekipmanlarının her zaman kullanılabilir halde bulunmasını sağlamak,

16- Orman bölge müdürlüğünce, orman zararlıları ile mücadele konusunda verilen benzer görevleri yapmak.

Yardımcı Hizmet Birimleri ise; İdari ve Mali İşler Şubesi, Makine ve İkmal Şubesi şeklindedir.

İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nün Görevleri:

1- Bütçe ödenek kayıtlarını tutmak, aylık mizanları (hesap özeti), kesin hesapları ve bilançoları hazırlamak,

2- Döner Sermaye Bütçesinden ek ödenek önerileri ile ödenek aktarma taleplerini hazırlamak,

3- Sayıştay ilamlarının kayıtlarını tutmak, düzenleme veya zimmete ait işlemleri yürütmek,

4- Döner Sermayeli Kuruluşların nakit ihtiyacı ve akım tablosunu hazırlamak, işletmelerin nakit teminini sağlamak,

5- Katma bütçe ile ilgili tahakkuk (gerçekleşme) işlerinin yapılmasını, ödenek talebinde bulunulmasını ve yapılan harcamaların Genel Müdürlüğe intikallerini sağlamak, katma bütçe ayniyat işlerini yürütmek,

6- Sayman mutemetlerinin harcamalarını kontrol etmek,

7- Atama yetkisi Bölge Müdürlüğüne ait personelin; atama, özlük, emeklilik v.s işlemlerini yapmak,

8- İş ve işçi ilişkilerini yürütmek,

9- Bölge Müdürünün vereceği benzer görevleri yapmaktır.

#### Makine İkmal Şube Müdürünün Görevleri:

- 1- Üretim ve ağaçlandırma makineleri ile hizmet vasıtalarının ölçülü bir şekilde çalışmalarını sağlamak, bakım, onarım ve terkin işlemleri yapmak veya yaptırmak,
- 2- Üretim ve diğer ormancılık faaliyetleri dikkate alınarak orman yolları ağının tespitini ve orman yol şebeke planlarına göre orman yollarının etüt projesini yapmak, yapım, bakım ve onarımı ile ilgili programı hazırlamak ve gerçekleştirilmesini sağlamak,
- 3- Diğer birimlerce yapılacak olan orman yollarının yapım, bakım ve onarım programını yol şebeke planlarına göre tespit etmek ve gerçekleştirilmesi konusunda gerekli eşgüdüm sağlamak,
- 4- Bina ve tesislerin yapım, bakım, onarım ve benzeri işlerini yapmak veya yaptırmak, taşınmaz malların döküm, alım, satım, takas ve terkin işlerini yürütmek,
- 5- Bölge Müdürünün vereceği benzeri hizmetleri yapmaktır.

#### Orman İşletme Müdürlüğünün Görevleri ;

Orman İşletme (üretim, taşıma, satış v.b.) ağaçlandırma ve silvikültür çalışmalarını orman idaresi ve yetiştirme planları ile çevrenin gerektirdiği şartlara göre yaptırmak ve orman ürünlerinin en iyi şekilde değerlendirilmesini sağlamak, işletme müdürlüğünü ilgilendiren bütün işler için dava açmak, açtırmak ve dava işlerinin düzenle yürütülmesini sağlamak, arttırma, eksiltme, pazarlık, birim fiyat gibi usuller ile yapılacak satın alma, üretim, satış v.b. işleri mevzuat hükümlerine göre yapmak veya yaptırmak, işletme müdürlüğünün bütçe ve kadro önerilerini yapmak, iş programını hazırlamak, işletmeye ait hesap işlerinin kurallarına göre yürütülmesini, nizam ve bilançolarının düzenlenmesini sağlamak şeklindedir.

#### Orman İşletme Şefinin Görevleri:

- 1) Orman Amenajman ve silvikültür planlarının ve iş planının gereklerine ve işletmece memur edilen silvikültür mühendisi veya diğer bir teknik elemanla birlikte silvikültür esaslarına göre inceleyerek ağaç seçmek, damgalamak, (Ancak olağanüstü hallerde işletme müdürünün sorumluluğu altında bir teknik elemanla damga yapılabilir.)



2) Teknik esaslara göre ağaç kestirmek, standartlara ve özel isteklere göre parçalara böldürtmek, gerektiğinde ürettirmek ve her çeşit taşıma ve istif işlerini yaptırmak,

3) Bütün ölçme işlerini vaktinde ve yerinde dikkatle yapmak yaptırmak, dikili ve yuvarlak ağaç tutanaklarını düzenlemek ve düzenletmek, sonuçlarını amenajman planına kaydetmek, kesim ve taşımadan sonra kesim yerinin denetlenmesiyle makta denetlemesine ait raporu vermek,

4) Bölme dosya ve kartları ile işletme işlerinde kullanılacak her çeşit diğer defter ve cetvelleri tutmak ve tutturmak, işçi taşeron ve müteahhitlere ait hakediş raporları, puantajları ve diğer tahakkuk evrakını düzenlemek,

5) Her çeşit nakliyat yollarının güzergahlarını tayin ve bütün tesisat ve inşaat işlerine ve bunlara ait plan ve keşif raporlarını yapmak ve yaptırmak,

6) İşçi, taşeron ve müteahhitlere ait puantaj, hakediş raporları ve diğer tahakkuk evrakını düzenlemek,

7) Acele olan, işler için işçi bularak kullanmak ve normal hallerde de çalışacak işçi miktarını tespit ve işletme müdürünün izniyle çalıştırmak,

8) Ormanların korunması ile ilgili iş ve işlemleri yapmak,

9) Görülen işlerde şefliğin direktif defterlerindeki emirler hakkında her ay sonunda düzenlenecek olan çalışma raporunun kesim, taşıma, üretim ve stok durum cetvelleri ile birlikte işletme müdürlüğüne göndermek,

10) Şeflik ormanlarını tamamen görüp durumlarını öğrenerek, belirli bir işi olmasa dahi istif yerlerini, bina ve tesisleri ve işyerlerini, şeflik ormanlarının en uzak taraflarını dahi sık sık gezmek, idari ve teknik incelemeler yapmak ve gerektiği takdirde işletme müdürlüğüne önerilerde bulunmak,

11) Şeflik içindeki bina ve tesisleri ve demirbaş eşya malzemenin, vasıtaların bakım ve korumasını temin etmek ve ettirmek,

12) Şeflik içindeki memurların mevzuata göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol ederek gerekli bilgi ve direktifleri vermek ve verilen emirleri ayrıca direktif defterine kayıt ve imza etmek,

13) Silvikültür ve ağaçlama plan ve projelerini silvikültür mühendisi ve ağaçlandırma şefi ile birlikte hazırlamak ve bunlara ait keşif raporlarını yapmak ve emrindekilere yaptırmak, bölme sabit numarataj kazıklarını çaktırmak, amenajman,

planlarının uygulanması sonuçları hakkında yıllık raporu düzenlemek ve planına işlemek,

14) Fenolojik (belirti) gözlemleri yapmak ve emrindekilere yaptırmak, sonuçlarını teknik gözlem defterine kaydetmek,

15) İşletme müdürünün vereceği benzeri görevleri yapmak (URL-19).

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamında Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı orman işletme müdürlükleri (Artvin, Ardanuç, Arhavi, Borçka, Şavşat , Yusufeli) bulunmaktadır. Araştırma işletme müdürlüklerinde şef, müdür yardımcısı, müdür, bölge müdürlüğü'nde ise şube müdürü, bölge müdür yardımcısı, bölge müdürü düzeyinde olan yönetici konumundaki ormancı teknik elemanlar üzerinde uygulanmıştır.

### **3.4. Araştırma Yöntemi**

#### **3.4.1. Araştırmada Kullanılan Araçlar**

“Artvin ili ormancılık örgütünde çalışan teknik elemanların zaman yönetimi açısından incelenmesi ” konulu bu araştırma da sonuçlara ulaşabilmek için iki yol izlenmiştir:

Birinci yol; araştırma varsayımları ile katılımcıların anketlerden aldıkları puan ve yorumları karşılaştırmak, ikinci yol ise, Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerinde teknik elemanların teknik ve yönetsel çalışmalara ayırdıkları zamanı resmi yazışma kayıtlarından tespit etmektir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak ekler kısmında yer alan anket formundan, resmi yazışma kayıt defterlerinden yararlanılmıştır.

Yapılan araştırmada kullanılan anket yedi bölümden, altmış beş sorudan oluşmuş, kişisel bilgiler ve yorumsal ifadelerin istendiği dokuz soru hariç, her bölümde beşli

ölçek kullanılmıştır. Cevaplarda beşli ölçekle anketi yanıtlayanların ifadeleri ne derece kabul ettikleri veya etmediklerini belirtmeleri istenmiştir. Cevaplar “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “tarafsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden biri olarak işaretlenmiştir.

Resmi yazışmaların sayılması ile yöneticilerin zaman kullanımının niteliksel durumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Artvin Orman Bölge Müdürlüğü, Artvin Orman İşletme Müdürlüğü ve bağlı orman işletme şefliklerine ait resmi yazışmaların kaydedildiği defterler temin edilerek ormancı teknik elemanların teknik ve yönetsel yazışmaları sayılmıştır.

### **3.4.2. Araştırmanın Yürütülme Biçimi**

Araştırma amaçlarına ulaşabilmek için veriler öncelikle anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Anket formu, Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı işletme müdürlükleri ziyaret edilerek, örnek kitleyi oluşturan elli dört ormancı teknik elemana verilmiş, ancak kırk kişi anket formunu doldurmuş ve elden geri alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu 7 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde zaman yönetimine (zamanı etkin kullanma), ikinci bölümünde zaman planlamasına, üçüncü bölümünde zaman yönetimine ilişkin kişisel düşüncelere, dördüncü bölümünde yetki devrine, beşinci bölümde çalışma ortamı ve teknik olanaklara, altıncı bölümde sosyal çevrenin kontrolü, yedinci ve son bölümde ise ankete katılanların kişisel bilgilerine ilişkin toplam 65 soru yer almaktadır.

Yapılan anketle yönetici konumundaki teknik elemanların zamanı nasıl kullandıkları, zaman yönetimi konusunda başarı durumları, zaman tuzaklarının hangilerinden etkilendikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Amaçlanan var olan durumun tespitidir ve herhangi bir şekilde yöneticileri etkileyip, değiştirme amacı güdülmemektedir.

Katılımcılara verilen anket formlarında puanlar belirtilmemiştir. Ancak bulgular bölümünde ekte belirtilen puanların yer aldığı form kullanılarak değerlendirme tablolar

halinde gösterilmiştir. Tablolar, ankette yer alan grup sorularından her katılımcının aldığı puanı gösterir şekilde düzenlenmiştir.

Resmi yazışmaların niteliksel tespitinin yapıldığı diğer bölümde, Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı işletme müdürlüklerindeki yazışmaların kaydedildiği evrak kayıt defterleri incelenmiştir. Bu amaçla bölge müdürlüğü ve şube müdürlüğü düzeyindeki yazışmaların kaydedildiği defter bölge müdürlüğü evrak kayıt bürosundan, işletme müdürlüğü düzeyindeki yazışmalar Artvin Orman İşletme Müdürlüğü İşletme Kaleminden ve bağlı şefliklerin yazışmaları ise, şefliklerin yazışmalarını yürüten mutemetliklerinden temin edilmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

“Artvin ili ormancılık örgütünde çalışan teknik elemanların zaman yönetimi açısından incelenmesi” konulu bu araştırma yönetici konumundaki ormancı teknik elemanların bu birime bağlı olarak çalışmalarını ve çalışma kolaylığı nedenleriyle, Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı işletme müdürlükleri ile sınırlıdır.

### **3.6. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada oluşturulan varsayımlar aşağıda sıralanmıştır ve araştırmanın ilk sıradaki amacı bu hipotezlerin sınanmasına dayanmaktadır.

1. Yönetici konumundaki ormancı teknik elemanlar, hem teknik hem de yönetsel tarafı olan, mesai saati kavramının normal mesai saatinden farklı ve daha fazla olduğu bir görevi yerine getirmek ve işlerini yetiştirmek zorundadırlar. O halde ormancı teknik elemanlar için zaman yönetimi aslında seçim konusu değil gerekliliktir. Bu nedenle yönetici konumundaki ormancı teknik elemanlar zaman yönetiminin bilincinde ve gerekliliğine inanmaktadır.

2. Ormancı teknik elemanlar zaman tuzaklarının bir veya birkaçına yakalandıklarından , zaman yönetimi konusunda sorun yaşamaktadırlar.

#### **IV. BULGULAR**

Araştırmanın bu bölümünde anket değerlendirmeleri ve resmi yazışma kayıt defterlerinden tespit edilen teknik- yönetsel yazışma adetlerine ait bulgular yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formu (Ek 1), hedef kitle olan Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı İşletme Müdürlüklerindeki yönetici konumundaki ormancı teknik elemanların tamamına ulaştırılmaya çalışılmış ancak iş yoğunlukları nedeniyle ulaşılamamıştır. Anket 54 kişilik kadrodan 40 kişi üzerinde uygulanabilmiştir.

Katılımcıların ankete verdikleri cevaplar ve aldıkları puanlara ait bulguların yer aldığı aşağıdaki ilk 6 maddelik bölümde Tablo 3'ten yararlanılmıştır.

Tablo 3: Zaman Yönetimi Ölçeği Puan Dağılımı

Ankete Katılan Yönetici	A Bölümü	B Bölümü	C Bölümü	D Bölümü	E Bölümü	F Bölümü
1	50	62	2	14	16	16
2	49	47	1	12	13	18
3	46	63	1	16	14	19
4	53	71	2	23	19	19
5	42	58	2	18	14	16
6	53	61	3	16	10	15
7	54	66	3	18	17	18
8	50	74	2	17	20	16
9	52	74	3	14	19	13
10	55	56	2	14	12	14
11	54	74	3	20	14	20
12	49	71	2	20	20	21
13	47	60	2	13	15	17
14	41	65	2	16	14	21
15	43	72	2	18	18	14
16	60	78	4	22	20	18
17	57	67	2	16	17	9
18	53	67	4	15	14	17
19	40	62	2	12	15	10
20	41	64	2	18	16	14
21	45	63	2	14	16	20
22	50	57	4	18	20	14
23	53	57	3	14	17	11
24	55	74	4	20	19	21
25	56	64	2	19	17	16
26	49	71	1	17	21	13
27	43	59	2	18	17	13
28	67	85	3	13	22	24
29	68	80	4	25	19	19
30	64	65	4	17	16	16
31	52	70	3	15	20	21
32	47	78	4	18	17	18
33	49	50	3	15	17	12
34	49	63	1	17	16	15
35	44	58	2	16	18	17
36	53	61	1	15	16	14
37	59	78	3	16	14	15
38	52	62	2	14	18	18
39	50	64	4	14	16	17
40	44	66	2	18	11	14
<b>Toplam</b>	<b>2038</b>	<b>2637</b>	<b>100</b>	<b>665</b>	<b>664</b>	<b>653</b>

#### 4.1. Yönetici Konumundaki Teknik Elemanların Zaman Yönetimine Yaklaşımları

Yönetici konumundaki teknik elemanların zaman yönetimine ilişkin yaklaşımlarını tespitiye yönelik sorular, anketin A bölümünde yer almaktadır.

Bu bölümde 19 adet soru yer almaktadır. 3. ve 4. ve 19. sorular zaman yönetiminin gerekliliği, tanımlaması ve karşılaşılan zaman tuzakları ile ilgilidir ve puanlama dışı bırakılmıştır. Diğer sorular puanlamaya tabi tutulmuştur.

Katılımcıların bu bölümden aldıkları puanlara geçmeden önce puanlama dışı bırakılan sorulara verdikleri cevaplar incelenecek olursa;

Ankete katılanların tamamına yakını “zaman yönetiminin gerekliliği” ile ilgili 3. Soru için % 97,5 oranında ( 39 Kişi : gereklidir, 1 Kişi : yorum yok) “gereklidir” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu oran, ankete katılan yönetici konumundaki ormancı teknik elemanların, zaman yönetiminin gerekliliğine inandıklarını göstermektedir.

Zaman yönetimin tanımlandığı 4. Soru için ise katılımcılar, % 30 ( 12 kişi) “kesinlikle katılıyorum”, % 47,5 ( 19 kişi) “katılıyorum”, % 5 (2 kişi) “tarafsızım”, % 5 ( 2 kişi) “katılmıyorum”, % 12,5 ( 5 kişi) “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu oran (kesinlikle katılıyorum+katılıyorum= 12+19= 31 kişi= % 77,5 ) büyük çoğunlukla, katılımcıların zaman yönetimi kavramının ne olduğunu bilincinde olduklarını göstermektedir.

Anketin 19. sorusunda en çok zaman kaybettiren zaman tuzakları sorulmuş, katılımcılar %32,5 (13 kişi) “ plansızlık, işleri ertelemek” , %30 (12 Kişi) “ziyaretçiler ve/veya kimseye hayır diyememek”, % 17,5 (7 kişi) “öncelikleri belirleyememek, kararsızlık”, %10 (4 kişi) hiçbiri, %7,5 (3 kişi) “yetki vermemek” ve % 2,5 (1 kişi) “telefon görüşmeleri, verimsiz toplantılar” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu durum, katılımcıların birbirine yakın oranda işaretledikleri “ plansızlık, işleri ertelemek” ile “ziyaretçiler ve/veya kimseye hayır diyememek” zaman tuzaklarından daha fazla etkilendiklerini göstermektedir.

A bölümünün diğer soruları (16 adet) puanlamaya tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan her katılımcının A bölümünden aldıkları puanlar Tablo 3’de görülmektedir.

Buna göre Tablo3 incelendiğinde; A grubunun puanlamaya tabi tutulan 16 sorusundan katılımcıların aldıkları puan değerlendirmeleri şu şekildedir:

Bu bölüm için ;

Bir katılımcının alabileceği maksimum puan : 80

Katılımcıların tamamının aldığı toplam puan: 2038

Bölüm Ortalama Puanı : 50,95

Bu bölümden katılımcıların % 47,5’i ( 19 Kişi) ortalama üstünde

% 52.5’i (21 Kişi) ortalama altında puan almışlardır.

Bu sonuç, anket yapılan yönetici konumundaki teknik elemanlar içinde, zaman yönetimi konusunda sorun yaşayanların daha fazla olduğunu göstermektedir.

#### **4.2. Teknik Elemanların Zaman Planlama Konusunda Durum Değerlendirmesi**

Yönetici konumundaki teknik elemanların zaman planlaması konusunda durumlarını tespiti yönelik sorular, anketin B bölümünde yer almaktadır.

Bu bölümde 22 soru yer almaktadır. 29. soru hariç diğerleri puanlamaya tabi tutulmuştur.

Puanlama dışı tutulan anketin 29. sorusunda, “işim gereği sık sık seyahate (araziye) çıkarım” yorumuna %37,5 (15 kişi) “kesinlikle katılıyorum”, % 47,5 (19 kişi) “katılıyorum”, % 2,5 (1 kişi) “tarafsızım”, % 7,5 (3 kişi) katılmıyorum, % 5 (2 kişi) “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu oran (kesinlikle katılıyorum + katılıyorum= 15+19= 34 kişi= % 85 ) büyük çoğunlukla, katılımcıların zamanlarının sıklıkla seyahatlerde (arazide) geçtiğini göstermektedir.



“Zaman Planlaması”na yönelik soruların yer aldığı anketin B bölümünde 21 soru puanlamaya tabi tutulmuştur ve her katılımcının aldıkları puanlar Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde; B grubunda puanlamaya tabi tutulan 21 sorudan katılımcıların aldıkları puan değerlendirmeleri şu şekilde tespit edilmiştir:

Bu bölüm için ;

Bir katılımcının alabileceği maksimum puan : 105

Katılımcıların tamamının aldığı toplam puan: 2637

Bölüm ortalama puanı : 65,93

Bu bölümden yöneticilerin % 45 ( 18 Kişi) ortalama üstünde

% 55 (22 Kişi) ortalama altında puan almışlardır.

Bu sonuç, katılımcılar içinde zaman planlaması konusunda sorun yaşayanların daha fazla olduğunu göstermektedir.

#### **4.3. Teknik Elemanların Zaman Yönetimine İlişkin Kişisel Görüş ve Değerlendirmeleri**

Yöneticilerin zaman yönetimine ilişkin görüş ve değerlendirmeleri anketin C bölümünde yer almaktadır. Yöneticilerin C bölümünden aldıkları puanlar Tablo 3’de görülmektedir.

Bu bölümde kişisel görüşlerle ilgili üç madde yer almaktadır. İlkinde “Çevremizdeki ormancı teknik elemanlar zaman yönetimi konusunda sorun yaşamazlar” şeklindeki yargı irdelenmektedir. Seçenekler puanlamaya tabi tutulmuştur. Seçeneklere bağlı olarak yorum haneleri de yer almaktadır.

Bu bölüm için;

Bir katılımcının alabileceği maksimum puan : 5

Katılımcıların tamamının aldığı toplam puan: 100

Bölüm ortalama puanı : 2,5

Bu bölümden yöneticilerin % 42,5 ( 17 Kişi) ortalama üstünde

% 57,5 (23 Kişi) ortalama altında puan almışlardır.

Bu sonuç, katılımcılar içinde çevrelerindeki orman teknik elemanların zaman yönetimi konusunda sorun yaşadığını düşünenlerin daha fazla olduğunu göstermektedir.

“Çevremizdeki ormancı teknik elemanlar, zaman yönetimi konusunda sorun yaşamazlar” şeklindeki ifadeye “kesinlikle katılıyorum” ya da “katılıyorum” seçeneklerini işaretleyenlerin konu ile ilgili yorumları;

- “ Ormancı teknik elemanlara gerek okul döneminde, gerekse iş hayatında planlı çalışma öğretilmektedir. Planlama ise zaman planlaması ile başlar. Çevremizdeki ormancı teknik elemanlar planlamaya dikkat ettiklerinden zaman yönetimi konusunda sorun yaşamazlar.”

- “İşlerini zamanında bitiriyorlar.”

- “Başarılarının nedenleri; yapılacak ve atılacak her adımda belli bir plan-program dahilinde hareket etmeleri, koordineli olmaları ve ekip çalışması yapmalarındır.”

- “Planlı ve düzenli çalıştıkları için işlerin zamanında bitirilmesi mümkün olmaktadır.”

- “Planlamanın iyi yapılması.” Şeklindedir.

“kesinlikle katılmıyorum” ya da “katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyenlerin konu ile ilgili yorumları;

- “İşlerin planlanmaması ve randevusuz ziyaretçilerin sık ziyaretleri nedeniyle zaman yönetimi konusunda sorun yaşarlar.”

- “Ormancılık çok yönlü bir meslek olduğu için zaman çok iyi kullanılamamaktadır.”

- “Her türlü iç ve dış etkenlere açık bir kurum olmamız nedeniyle sorun yaşanmaktadır.”

- “ İyi planlama yapamadıkları ve öncelikleri belirleyemedikleri için.”

- “İş çeşitliliğinin fazla olması, ani ve acil işlerin ortaya çıkması.”

- “ Koruma işleri, şikayet ve ihbarlar zaman yönetimini zora sokmaktadır.”

- “Çalışmalarımızda (yetki ve sorumluluk alanlarımızda) sosyal baskı ve iş önceliği çok değişken olduğundan planlama yapmak her zaman mümkün olamamaktadır. Ayrıca uzmanlaşma olmadığından her işi doğru ve planlı yapmak gerçekte bağdaşmıyor.”
- “ Zaman yönetimini bilmemek, kalıplaşmış ve gelişime açık olmayan anlayışı kopyalamak, değişme ve yenilenme arzusunun olmaması.”
- “ Öncelikler belirlenmiyor ve planlı çalışma yapılmıyor. İşlere gereken önem verilmiyor. Çoğu zaman basit ve günübirlik işlerle zaman geçirilmekte.”
- “Yönetimsel sorunlara daha fazla zaman ayırma zorunluluğu ve ziyaretçiler.”
- “ İşlerin planlaması yapıldıktan sonra arazi şartlarında farklı işlerin ortaya çıkması, büro çalışması sırasında verimli çalışma ortamı bulamamak.”
- “ Kısa vadeli planlarında çevresel faktörlerin etkisiyle (aniden çıkan işler, hava şartları) sorun yaşarlar. Uzun vadeli planlarda sorun yaşamazlar.”
- “ Üzerimizde iş yükü fazla, zaman yetmiyor.”
- “ Çok çeşitli işlerin şefe yüklenmesi, branşlaşma olmayışı.”
- “ Ormancı teknik elemanlar zaman yönetimi konusunda, özellikle arazi çalışmalarının yoğun olduğu yaz aylarında sorun yaşarlar.” Şeklinde dir.

Bu bölümde katılımcılardan görüşlerinin istendiği ikinci soru; “İşlerinizi (özel ve resmi ) bitirmek için, 24 saatlik bir günün kaç saat olmasını isterdiniz?” şeklindedir.

Bu soruya katılımcıların %82,5’si (33 kişi) cevap vermiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde; 24 saatin yeterli olmadığını düşünen katılımcılardan 1 kişi bu sürenin 48 saat, 4 kişi 30 saat,1 kişi 29 saat, 1 kişi 28 saat olmasını istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcılardan bu süreyi tam gün (24 saat) olarak değil de, çalışma süresi olarak yorumlayanlar olup ve cevaben 1 kişi bu sürenin 18 saat, 1 kişi 16 saat,1 kişi 12 saat, 5 kişi 10 saat, 2 kişi 8 saat olmasını istediklerini belirtmişlerdir. Diğer katılımcılar (16 kişi) , 24 saatlik bir günün yeterli olduğunu görüşündedir.

Bu bölümde katılımcılardan görüşlerinin istediği son soru ise; “ Bir günü nasıl planladınız? (Hangi faaliyetlere ve ne kadar süre?)” şeklindedir.

Bu soruya katılımcıların %62,5’i (25 kişi) cevap vermiştir. 25 kişiden 15’i 24 saatlik günü; uyku, resmi, özel işler, yemek şeklinde bölümlere ayırarak süreleri

belirtmişlerdir. Buna göre; 15 kişiden 7'si günün 8saatini, 3'ü 7 saatini, 5'i 6 saatini uyku için ayırmışlardır. Resmi işler için 11 kişi günün 8 saatini, 2 kişi 9 saatini, 2 kişide 10 saatini ayırmışlardır. Özel işler için 8 kişi 8 saatini, 5 kişi 7 saatini, 2 kişi 6 saatini ayırmıştır. Katılımcılardan bir bölümü (9 kişi) yemek için süre belirtirken, diğer bölümü özel işler için ayrılan zaman içinde değerlendirmişlerdir. Süre belirten katılımcılardan 5 kişi 2 saati, 3 kişi 1 saati, 1 kişi 3 saati yemek için ayırmışlardır. Bu soruya cevap veren 25 kişi içindeki diğer 10 kişi ise günün planlanmasını, iş saatinin planlanması olarak yorumlamışlardır.

#### **4.4. Teknik Elemanların Etkin Yetki Devri Becerileri**

Teknik elemanların yetki devri konusundaki durumlarının tespitine yönelik sorular anketin D bölümünde yer almaktadır. Bu bölümde 5 adet soru yer almaktadır ve tüm sorular puanlamaya tabi tutulmuştur. Katılımcıların bu bölümden aldıkları puanlar Tablo 3'de görülmektedir.

Bu bölüm için;

Bir katılımcının alabileceği maksimum puan : 25

Katılımcıların tamamının aldığı toplam puan: 665

Bölüm ortalama puanı : 16,63

Bu bölümden yöneticilerin % 50 ( 20 Kişi) ortalama üstünde

% 50 (20 Kişi) ortalama altında puan almışlardır.

Bu sonuca göre; yetki devri konusunda sorun yaşayan ve yaşamayan ormancı teknik elemanlar aynı orandadır.

#### **4.5. Teknik Elemanların Çalışma Ortamı ve Teknik Olanakları**

Teknik elemanların çalışma ortamı ve teknik olanaklarına ilişkin sorular anketin E bölümünde yer almaktadır. Bu bölümde 5 adet soru yer almaktadır ve tüm sorular puanlamaya tabi tutulmuştur. Katılımcıların bu bölümden aldığı puanlar Tablo 3'de görülmektedir.

Bu bölüm için;

Bir katılımcının alabileceği maksimum puan : 25

Katılımcıların tamamının aldığı toplam puan: 664

Bölüm ortalama puanı : 16,60

Bu bölümden yöneticilerin % 52,5 ( 21 Kişi) ortalama üstünde

% 47,5 (19 Kişi) ortalama altında puan almışlardır.

Bu sonuç, katılımcılar içinde çalışma ortamı ve teknik imkanlardan memnun olanların daha fazla olduğunu göstermektedir.

#### **4.6. Teknik Elemanların Sosyal Çevreyi Denetimde Başarı Durumları**

Teknik Elemanların sosyal çevreyi denetim becerilerini tespiti yönelik sorular anketin E bölümünde yer almaktadır. Bu bölümde 6 adet soru yer almaktadır ve tüm sorular puanlamaya tabi tutulmuştur. Katılımcıların bu bölümden aldığı puanlar Tablo 3’de görülmektedir.

Bu bölüm için;

Bir katılımcının alabileceği maksimum puan : 30

Katılımcıların tamamının aldığı toplam puan: 653

Bölüm ortalama puanı : 16,33

Bu bölümden yöneticilerin % 47,5 ( 19 Kişi) ortalama üstünde

% 52,5 (21 Kişi) ortalama altında puan almışlardır.

Bu sonuç, katılımcılar içinde sosyal çevrenin denetim konusunda sorun yaşandığını düşünenlerin daha fazla olduğunu göstermektedir.

#### **4.7. Teknik Elemanlara Ait Kişisel Bilgiler**

Araştırma kapsamına giren ve ankete katılan ormancı teknik elemanların (yöneticilerin) Artvin Orman Bölge Müdürlüğü (A.O.B.M) ve bağlı işletme müdürlüklerindeki görevleri, kaç yıldır Artvin Bölge Müdürlüğü’ne bağlı çalıştıkları, cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ile bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

#### 4.7.1. Ormancı Teknik Elemanların (Yöneticilerin) Görevleri:

Tablo 4 : Yöneticilerin Görevleri

Görevler	Ankete Katılan Kişi Sayısı
Bölge Müdürü	1
Bölge Müd. Yard.	1
Şube Müdürü	5
İşletme Müdürü	2
İşl.Müdür Yard.	3
Şef	28
TOPLAM	40

Tablo 4’de yöneticilerin kurumdaki görevleri görülmektedir. Buna göre uygulamaya katılan 40 yöneticiden 28’i şef, 3’ü müdür yardımcısı, 2’si müdür, 5’i şube müdürü, 1’i bölge müdür yardımcısı, 1’i bölge müdürü düzeyindedir.

Uygulamaya katılan yöneticilerin % 70’i şef düzeyinde alt kademe yöneticiler olup bu da kurumda şef düzeyinde 34 yöneticinin % 82’sinin uygulamaya katıldığını göstermektedir.

Orta kademe olarak değerlendirilecek müdür yardımcısı ve müdür düzeyindeki yöneticiler ise uygulamaya % 25 oranında katılım sağlamışlardır. Bu durum kurumda işletme müdür yardımcısı, işletme müdürü ve şube müdürü düzeyinde 18 yöneticinin % 55 ‘inin uygulamaya katıldığını göstermektedir.

Üst kademe olarak sınıflandırılabilir bölge müdür yardımcısı ve bölge müdürü düzeyindeki yöneticiler ise uygulamaya % 5 oranında katılmışlardır. Bu durum kurumda bölge müdür yardımcısı ve bölge müdürü düzeyinde 2 yöneticinin % 100’ünün uygulamaya katıldığını göstermektedir.

#### 4.7.2. Yöneticilerin Yaşları :

Tablo 5 : Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Yaşlar	Ankete Katılan Kişi Sayısı
20-30	15
31-40	22
51-60	3
TOPLAM	40

Tablo 5’de yöneticilerin yaş durumları ile ilgili bilgiler görülmektedir. Buna göre uygulamaya katılan yöneticilerin 15’i (%37,5) 20-30 yaş arası, 22’si (%55) 31-40 yaş arası, 3’ü (%7,5) 51-60 yaş arası bir yaşa sahip oldukları gözlemlenmektedir. Bu durum anket uygulaması yapılan yöneticilerin yaş ortalamalarına göre en verimli dönemlerinde oldukları söylenebilir. Bir başka açıdan bakıldığında da uygulamaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun şef düzeyinde olması nedeniyle yaş ortalamasının bu seviyede çıkması normaldir.

#### 4.7.3. Yönetici Cinsiyetleri:

Tablo 6: Yöneticilerin Cinsiyetleri

Cinsiyet	Ankete Katılan Kişi Sayısı
Bay	35
Bayan	5
TOPLAM	40

Tablo 6’da uygulamaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri ile ilgili bilgiler görülmektedir. Buna göre uygulamaya katılanların 35’i (% 87,5) erkeklerden, 5’i (% 12,5) bayarlardan oluşmaktadır. Böyle bir sonucun çıkma nedeninin, orman fakültelerinde eğitimlerine devam eden ve mezun olan erkek öğrenci sayısının bayan öğrenci sayısından kat kat fazla olması düşünülebilir. Tablo 6 sonuçlarına göre, Artvin Orman Bölge

Müdürlüğü'nde ve bağlı işletme müdürlüklerinde ormancı teknik elemanların yani yöneticilerin büyük bir çoğunlukla erkeklerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

#### **4.7.4. Yöneticilerin Kaç Yıldır Artvin Orman Bölge Müdürlüğü (A.O.B.M)'ne Bağlı Çalıştıkları**

Tablo 7: Yöneticilerin A.O.B.M'ne bağlı Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Ankete Katılan Kişi Sayısı
3 Yıdan az	19
3-10	11
11-20	8
21-30	2
TOPLAM	40

Tablo 7'de yöneticilerin kaç yıldır A.O.B.M'ne bağlı olarak çalıştıklarına dair bilgiler bulunmaktadır. Buna göre uygulamaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun (19 kişi) yöneticilik deneyimlerinin 3 yıldan az (% 47,5) oldukları tespit edilmiştir.

#### **4.7.5. Yöneticilerin Eğitim Durumları**

Tablo 8: Yöneticilerin Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	Ankete Katılan Kişi Sayısı
Ön Lisans	1
Lisans	32
Y.Lisans	7
Doktora	
TOPLAM	40

Tablo 8'de uygulamaya katılan yöneticilerin eğitim durumları görülmektedir. Tabloya göre uygulamaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu (% 80) dört yıllık (lisans) fakülte mezunudur. Ayrıca yüksek lisans yapmış yönetici oranı da (%17,5) göz ardı



edilmemesi gerekir bir seviyededir. Yöneticilerden sadece bir kişi (% 2,5) ön lisans mezunudur.

#### **4.8. Yöneticilerin Zaman Kullanımının Niteliksel Durumu**

Araştırmada kullanılan diğer yol, Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve bağlı birimlerindeki yönetici konumundaki ormancı teknik elemanların zaman kullanımının niteliksel durumunun tespitidir. Bu amaçla Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ile bağlı işletme müdürlükleri içinde örnek olarak Artvin Orman İşletme Müdürlüğü ve şefliklerine ait teknik ve yönetsel yazışma kayıtları sayılmıştır.

##### **4.8.1. Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'ne Bağlı Şefliklere ait Teknik ve Yönetsel Yazışma Tespiti**

İnceleme neticesinde Artvin Orman İşletme Müdürlüğüne bağlı şefliklerde 2007 yılı teknik ve yönetsel yazışma adetleri toplam 2634 adet olarak sayılmış, yazışmaların şubelere dağılımı Tablo 9'da, yüzdeleri ise Tablo10'da görüldüğü şekilde tespit edilmiştir.

Tablo 9: Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'ne Bağlı Şefliklere Ait Teknik ve Yönetsel Yazışmaların Dağılımı

İŞLETME ŞEFL.	ŞUBELER									Toplam
	Teknik Yazışmalar								Yönetsel Yazışmalar	
	Plan- Proje	Kor.	Kad. Mülk.	İşl.Paz.	Silvikül.	Or.Zar. Müc.	Mak.İk.	Toplam	İdari-Mali İşler	
Artvin Orm. İşl. Şefl.	15	30	28	53	13	22	31	<b>192</b>	374	<b>566</b>
Atila Orm. İşl. Şefl.	6	17	1	25	8	2	25	<b>84</b>	81	<b>165</b>
Ortaköy Orm. İşl. Şefl.	27	72	25	131	20	1	11	<b>287</b>	168	<b>455</b>
Madenler Orm. İşl. Şefl.	9	25	4	47	11	1	2	<b>99</b>	91	<b>190</b>
Saçınka Orm. İşl.Şefl.	13	29	41	117	13	1	16	<b>230</b>	101	<b>331</b>
Taşlıca Orm. İşl.Şefl.	19	38	1	97	10	7	48	<b>220</b>	140	<b>360</b>
Tütüncüler Orm. İşl. Şefl.	7	73	14	35	13	3	7	<b>152</b>	141	<b>293</b>
Zeytinlik Orm. İşl. Şefl.	22	28	4	61	19	1	16	<b>151</b>	123	<b>274</b>
<b>Toplam</b>	<b>118</b>	<b>312</b>	<b>118</b>	<b>566</b>	<b>107</b>	<b>38</b>	<b>156</b>	<b>1415</b>	<b>1219</b>	<b>2634</b>

Tablo 10: Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'ne Bağlı Şefliklerin Teknik ve Yönetmel Yazışma Yüzdeleri

İŞLETME ŞEFL.	ŞUBELER									Toplam
	Teknik Yazışmalar								Yönetmel Yazışmalar	
	Plan- Proje	Kor.	Kad. Mülk.	İşl.Paz.	Silvikül.	Or.Zar. Müc.	Mak.İk.	Toplam	İdari-Mali İşler	
Artvin Orm. İşl.Şefl.	3	5	5	9	2	4	6	<b>34</b>	<b>66</b>	100
Atila Orm.İşl.Şefl.	4	10	1	15	5	1	15	<b>51</b>	<b>49</b>	100
Ortaköy Orm. İşl. Şefl.	6	16	6	29	4		2	<b>63</b>	<b>37</b>	100
Madenler Orm.İşl. Şefl.	5	13	2	25	6		1	<b>54</b>	<b>48</b>	100
Saçınka Orm. İşl.Şefl.	4	9	12	35	4		5	<b>69</b>	<b>31</b>	100
Taşlıca Orm. İşl.Şefl.	5	11		27	3	2	13	<b>61</b>	<b>39</b>	100
Tütüncüler Orm.İşl. Şefl.	2	25	5	12	5	1	2	<b>54</b>	<b>48</b>	100
Zeytinlik Orm.İşl. Şefl.	8	10	2	22	7		6	<b>55</b>	<b>45</b>	100

Tablo 9 ve Tablo10 incelendiğinde Artvin Orman İşletme Şefliği hariç diğer şefliklerde teknik yazışma adet ve oranının, yönetsel yazışma adet ve oranından fazla olduğu görülmektedir. Bu durum şefliklerde teknik çalışmalara daha fazla zaman ayrıldığını göstermektedir.

#### 4.8.2. Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'ne Ait Teknik ve Yönetsel Yazışma Tespiti

Artvin Orman İşletme Müdürlüğüne ait 2007 yılı teknik ve yönetsel yazışma adetleri toplam 8840 adet olarak sayılmış, yazışmaların şubelere dağılımı ve yüzdeleri Tablo11'de görüldüğü şekilde tespit edilmiştir:

Tablo 11: Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'ndeki Yazışmaların Şubelere Dağılımı ve Yüzde Oranları

ŞUBELER	Teknik Yazışma (Adet)	Yönetsel Yazışma (Adet)	Toplam	Teknik Yazışma (%)	Yönetsel Yazışma (%)	Toplam
Plan-Proje	122	36	158	77	23	100
Koruma	256	28	284	90	10	100
Kad. Mülk.	420	34	454	93	7	100
İşl. Paz.	2760	72	2832	97	3	100
Silvikültür	114	10	124	92	8	100
Orm. Zar. Müc.	30	8	38	79	21	100
Mak. İkmal	184	468	652	28	72	100
İdari Mali İşl.		4442	4442		100	100
TOPLAM	3886	5098	8984	43	57	100

Tablo 11 incelendiğinde Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'nde şubelere ait teknik yazışma adet ve oranları yüksek görünse de, işletme müdürlüğü düzeyinde toplam 8984 yazışmanın 5098'i yani %57'si yönetsel yazışma şeklindedir. Bu durum Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'nde yönetsel çalışmalara daha fazla zaman ayrıldığını göstermektedir.

#### 4.8.3. Artvin Orman Bölge Müdürlüğü ve Bağlı Şube Müdürlüklerine Ait Teknik ve Yönetmel Yazışma Tespiti

Artvin Orman Bölge Müdürlüğüne ait 2007 yılı teknik ve yönetmel yazışma adetleri toplam 6832 adet olarak sayılmış, yazışmaların şubelere dağılımı ve yüzdeleri Tablo12’de görüldüğü şekilde tespit edilmiştir:

Tablo 12: Artvin Orman Bölge Müdürlüğü’ndeki Yazışmaların Şubelere Dağılımı ve Yüzde Oranları

ŞUBELER	Teknik Yazışma (Adet)	Yönetmel Yazışma (Adet)	Toplam	Teknik Yazışma (%)	Yönetmel Yazışma (%)	Toplam
Plan-Proje	292	80	372	<b>78</b>	<b>22</b>	100
Koruma	135	161	296	<b>46</b>	<b>54</b>	100
Kad. Mülk.	725	291	1016	<b>71</b>	<b>29</b>	100
İşl. Paz.	435	76	511	<b>85</b>	<b>15</b>	100
Silvikültür	208	61	269	<b>77</b>	<b>23</b>	100
Orm. Zar. Müc.	43	75	118	<b>36</b>	<b>64</b>	100
Mak. İkmal	210	679	889	<b>24</b>	<b>76</b>	100
İdari Mali İşl.		3361	3361		<b>100</b>	100
TOPLAM	2048	4784	6832	<b>30</b>	<b>70</b>	100

Tablo 12 incelendiğinde Artvin Orman Bölge Müdürlüğü’nde şube müdürlükleri ait yazışmalarda, 8 şube müdürlüğü’nden 4 tanesinde teknik, 4 tanesinde yönetmel yazışma adet ve oranının yüksek olduğu görülmektedir. Bölge müdürlüğü düzeyinde ise toplam 6832 yazışmanın 4784’ü yani % 70’i yönetmel yazışma şeklindedir. Bu durum şube müdürlüklerinde ki 8 ormancı teknik elemanın yarısının teknik, yarısının yönetmel çalışmalara daha fazla zaman ayırdığını göstermektedir. Bölge müdürlüğü düzeyinde ise yönetmel çalışmalara daha fazla zaman ayrıldığı görülmektedir.

## V. TARTIŞMA ve SONUÇ

Zaman doğada bulunan tüm kaynakların aksine herkese eşit ama en kıt dağıtılan, alınamayan, satılamayan, tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, ikame edilemeyen alışılmadık bir kaynaktır.

Zaman kaynaklar arasında en önemlisi, yönetim örgütleri var eden enerji, yönetici ise bu enerjinin kaynağıdır.

Örgütsel etkinlik ve verimlilik, kıt ve önemli kaynak olan zamanın örgütün beyni kabul edilen yöneticilerce etkili yönetilmesi ile mümkündür. Yöneticinin etkin bir yönetim sağlaması, zamanını doğru işler için kullanmasını gerektirir. Zaman yönetimi de bunu amaçlar.

Zamanın doğru işlere kullanılabilmesi içinde, öncelikle örgütlerin zaman yönetimi konusunda durumlarının tespit edilmesi gerekir. Böylelikle başarıyı engelleyen noktalar varsa, belirlenerek giderilebilir.

Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'nde ve bağlı işletme müdürlükleri'nde yönetici konumunda çalışan ormancı teknik elemanların zaman yönetimi konusundaki tutumlarına yönelik bu araştırma da, ilgili konuda ilk olarak durum tespitine yönelik anket çalışması yapılmıştır.

Yedi bölümden oluşan anketin ilk bölümünde ( A Grubu) ; yönetici konumundaki ormancı teknik elemanların zaman yönetimine bakış açıları öğrenilmeye çalışılmıştır.

Anketin A grubu sonuçları incelendiğinde; ankete katılanların zaman yönetiminin gerekliliğine inandıkları ( % 97 oranında gereklidir seçeneği işaretlenmiştir) ve zaman yönetimi konusunda bilinçli oldukları ( Zaman yönetiminin tanımına % 77,5 oranında “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleri işaretlenmiştir) sonucuna varılmıştır. Bu sonuç “Ormancı teknik elemanlar, zaman yönetiminin bilincinde ve

gerekliliğine inanmaktadır.” Şeklindeki birinci varsayımın doğruluğunu ispatlamaktadır.

Aynı bölümde katılımcıların en fazla zaman kaybettiren zaman tuzağı olarak “plansızlık ve işleri ertelemek” (19. soru, en çok işaretlenen seçenek: 13 kişi) seçeneğini işaretledikleri görülmektedirler.

Anketin B bölümünde; zaman planlaması ile ilgili durum tespitine yönelik sorular yer almaktadır. Anket sonucunda, katılımcılar içinde zaman planlaması konusunda sorun yaşayanların fazla olduğu (katılımcıların % 52,5’i ortalama altında puan almıştır) ve katılımcıların zamanlarını sıklıkla seyahatlerde (arazide) geçirdikleri tespit edilmiştir.

Anketin C bölümünde, katılımcıların çevrelerindeki ormancı teknik elemanların zaman yönetimi konusunda sorun yaşadıkları yargısına katılıp katılmadıklarına dair kişisel görüşler ve gerekçeler yer almaktadır. Anket sonucunda, katılımcıların çoğunluğunun çevrelerindeki ormancı teknik elemanların zaman yönetimi konusunda sorun yaşadıkları (katılımcıların % 57,5’i) görüşüne katıldıkları görülmektedir. Bu yargıya katılanlar, zaman yönetimi konusunda sorun yaşanma nedeni olarak; kişilerin planlamasız çalışmaları, randevusuz ziyaretçilerin sık ziyaretleri, ormancılığın çok yönlü oluşu, iç ve dış etkenlere açık olması, iş çeşitliliğinin fazla oluşu, ani işlerin ortaya çıkışı, sosyal baskının olması, yönetsel sorunlara daha fazla zaman ayırma zorunluluğu, iş yükünün fazla oluşu gerekçelerini belirtmişlerdir. Bu bölümde katılımcılardan bir günü nasıl planlayacaklarına dair yorumlara da yer verilmiştir.

Anketin D bölümünde, katılımcıların yetki devri konusundaki tutumları ortaya konmaya çalışılmıştır. Anket sonucunda, bu konuda sorun yaşayan ve yaşamayanların aynı oranda olduğu tespit edilmiştir.

Anketin E bölümünde, katılımcılardan çalışma ortamı ve teknik olanaklara dair durum tespiti yapılmıştır. Anket sonucunda, katılımcıların bu konuda sorun yaşamadıkları (katılımcıların % 52,5’i) görüşünde oldukları tespit edilmiştir.

Anketin F bölümünde, katılımcıların sosyal çevrenin denetimi konusunda sorun yaşayıp yaşamadıklarına dair tespit yapılmıştır. Anket sonucunda, katılımcılar içinde sosyal çevrenin denetimi konusunda sorun yaşayanların fazla olduğu tespit edilmiştir.

Anketin son bölümünde (G bölümü) ise katılımcılara ait kişisel bilgiler yer almaktadır. Anketin B, C, D, F bölümünden çıkan sonuçlar ile katılımcıların gözlemleri, ormancı teknik elemanların zaman yönetimi konusunda sorun yaşadıklarına dair ikinci varsayımı doğrulamaktadır (katılımcılar yalnızca E bölümünde ortalama üstünde puan almışlardır).

Teknik ve yönetsel resmi yazışmaların sayıldığı bölümde, Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'nde görev yapan yönetici konumundaki ormancı teknik elemanların zaman kullanımının niteliksel durumunun tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

Resmi yazışma kayıt defterlerinin incelenmesi neticesinde; Artvin Orman İşletme Şefliği hariç diğer şefliklerde teknik yazışma adet ve oranının, yönetsel yazışma adet ve oranından fazla olduğu görülmektedir. Bu durum şefliklerde teknik çalışmalara daha fazla zaman ayrıldığını göstermektedir. Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'nde ise şubelere ait teknik yazışma adet ve oranları yüksek görünse de, işletme müdürlüğü düzeyinde toplam yazışmanın yarısından fazlası yönetsel yazışma şeklindedir. Bu durum Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'nde yönetsel çalışmalara daha fazla zaman ayrıldığını göstermektedir. Bölge müdürlüğü ve şube müdürlüklerine ait evrak kayıtları incelendiğinde de, şube müdürlüğü görevini yapan sekiz ormancı teknik elemanın yarısının teknik, yarısının yönetsel çalışmalara daha fazla zaman ayırdığını görülmektedir. Bölge müdürlüğü düzeyinde ise yönetsel çalışmalara daha fazla zaman ayrıldığı tespit edilmiştir.



## VI. ÖNERİLER

Bu bölümde ormancı teknik elemanların özellikle zaman yönetimi konusunda yaşadıkları tespit edilen sorunlarının çözümüne yönelik öneriler yer almaktadır.

Anket sonuçları ve katılımcıların yorumları incelendiğinde; katılımcılar için zaman yönetimini engelleyen başlıca zaman tuzağının “plansızlık” olduğu görülmektedir.

Örgütlerin başarılı olabilmesi için iyi bir yönetime ihtiyacı vardır. Yönetimin ilk temel şartı ise planlama yapmaktır.

Örgütler belirsizlikler içinde varlığını sürdüremezler. Her örgütün kısa ya da uzun vadede gerçekleştirmek istediği hedefleri vardır. Örgütler bu hedeflere ulaşabilmek için; nerede, ne zaman, nasıl, neler yapılmalı sorularını cevaplayan etkin bir planlama yapmak zorundadır.

Planlamaya zamanı planlamakla başlanılmalıdır. Çünkü örgütler için en kıt kaynak zamandır. Hedeflere istenen sürede ulaşabilmek için ise bu kıt kaynağı planlı kullanmak gerekir.

Plansızlık tuzağının aşılabilmesi için, işe öncelikle mevcut durumu tespit etmekle başlanılmalıdır. Hedefler belirlenerek, bu hedeflere nasıl ulaşılacağına karar verilmeli, kararlar titizlikle uygulanmalı ve dönem dönem uygulamalar denetlenmelidir.

Planlar basit, anlaşılır olmalı ve mutlaka yazılı hazırlanmalıdır. Planlar hazırlama aşamasında çevredeki ast veya üst konumdaki deneyimli insanlardan yararlanılabilir. Onların katılım yada onayı ile yapılacak planlar, daha uygulanabilir olacaktır.

Zamanı planlamaya ise zamanın nasıl harcandığı tespit edilerek başlanmalı ve nasıl harcandığı not edilmelidir. Böylelikle zamanın nasıl harcandığının farkına varılabilecek,

yapılan işlerin gerekli işler olup olmadığı, verimli ve verimsiz olunan saatlerin hangi saatler olduğu anlaşılacak, planlama yaparken buna dikkat edilebilecektir.

Anket sonuçları incelendiğinde; katılımcıların yetki devri konusunda orta derece oldukları sonucu çıktığı görülmektedir.

Yetki devri konusunda daha başarılı olabilmek için; öncelikle devredilecek işler ele alınmalı, bu işlerin astlar tarafından daha iyi yapıp yapılmayacağı üzerinde düşünülmelidir. Çevremizde yetkileri devredebilecek nitelikte kişiler araştırılmalı, yok ise kişiler eğitilmeli, geliştirilmelidir. Yetkiyi devrettikten sonra ters yönde yetki devrinin önüne geçebilmek için, astın sorunu olduğunda sorunu çözmek yerine çözüme yönlendirilmelidir. Astlara verilen yetki sınırlanmalı ve genel denetim dışında çok sık denetim yapılmamalıdır. Astlar devredilen işi başarıyla tamamlarsa insanlar içinde övülmeli ancak yanlışlık yaptı ise yalnızken uyarılmalıdır.

Başarılı bir yetki devri sayesinde yönetici hem kendisine hem de işine daha fazla zaman ayırabilecektir.

Anket sonuçlarına göre; katılımcılar sosyal çevrenin denetimi konusunda da sorun yaşamaktadırlar. Sosyal çevrenin denetimi insanlara gerektiğinde hayır diyebilmeyi, ziyaretçileri denetim altına almayı ve açık kapı politikasının değiştirilmesini gerektirir.

Gerektiğinde hayır diyememek bizi ağır yüklerin altına sokacak ve işlerimizi aksatacaktır. Bizi ağır yüklerin altına sokacak durumlar karşısında hayır demekten çekinmektense, çabuk ve kırıcı olmadan reddetme yoluna gidilmelidir.

İnsanları kırmamadan hayır diyebilmenin yolu öncelikle karşımızdakini nezaketen dinlemekten geçer. Karar bu konuda hayır demekse bu başta ve nazikçe söylenmelidir. Ancak hayır denmesinin gerekçeleri açıklanmalı, yönlendirmeler yapılmalıdır.

Sosyal çevrenin denetimi, insanlara gerektiğinde hayır diyebilmenin yanı sıra ziyaretçileri denetim altına almayı gerektirir.

Ziyaretçiler randevu sistemi uygulanarak disipline edilebilir. Böylelikle ziyaretçiler yöneticilerin saatlerini çalmamış olurlar.

Yöneticilerin konumu müsaitse ziyaretçileri denetim için sekreterlerden yararlanabilir. Ziyaretçiler direk yöneticinin odasına girmektense, sekreterin denetiminden geçmiş olurlar.

Ziyaret gerçekleşmiş ise, ziyaretin kısa tutulmasını sağlamak için ziyaretçiye işlerimizin yoğun olduğu hissi verilmelidir. Ziyaret süresinin uzamaması için ayağa kalkarak konuşma, saate bakma gibi yollara da başvurulabilir.

Ayrıca yöneticiler, çalışanlara ulaşılması güç insanlar olmadıklarını göstermek amacı ile açık kapı politikasını izlemektedirler. Bu politika güzel bir amaçla doğmuş ancak yanlış uygulandığında, yöneticinin yönetim için zaman bulamaması sonucunu doğuracak kadarda tehlikelidir.

Yöneticinin her an hazır ve her zaman görüşülebilir olması başarısını garantilemez. Aksine, yöneticinin örgütler için öncelikli olan işlere ayırması gereken zamanının çalınmasına neden olabilir.

Açık kapı politikası, yöneticinin ihtiyaç ve şartlara bağlı olarak kapıyı kapatma özgürlüğünün olabilmesi, zamanının hiçbir şekilde bölünmemesi gibi amaçlarla değiştirilmelidir. Ancak bu çevremizle ilişkiyi tamamen kesmek anlamına gelmemelidir. Bunun yerine ziyaretçilere belirli kabul saatleri konabilir, özellikle astların danışmak istedikleri konuda hazırlıklı olmaları istenebilir, astların yöneticiyi sık sık rahatsız etmelerini önlemek amacıyla gerektiğinde astların odasına gidilebilir. Ziyaretlerin bu şekilde düzenli ve sistemli hale getirilmesi ile açık kapı politikası herkesi memnun edecek şekilde değiştirilmiş olacaktır.

## KAYNAKLAR

AKATAY, A., “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, Makale, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003

ANONİM, “Artvin Orman Bölge Müdürlüğü 2007 Yılı Eylem Planı”, 2007

ARDAHAN, F., “Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi”, Akdeniz Üniversitesi, Yayın No: 59, Antalya, 2003

BUDAK, G., “Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey”, Sistem Yayıncılık No:177, İstanbul, 1998.

CAN, H., “Organizasyon ve Yönetim”, Siyasal Kitap Evi, Ankara, 1997

ÇİTKEN, P., “Zaman Yönetimi ve İşletme Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998

EFİL, İ., “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Üçüncü Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1995

ERDEM, R. ve KAYA, S., “Zaman Yönetimi”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, TODAİE Yayını, Ankara, 1998

ERGUN, T., “Kamu Yönetimi, Kuram / Siyasa/ Uygulama”, Birinci Baskı, TODAİE Yayını, Ankara, 2004

GÜNAY, Ö., F., “Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004

GÜRPINAR, S., “İşletme Yönetiminde Zaman Kullanımı ve Uygulamadan Örnekler”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992

İLGAR, L., “Eğitim Yönetimi”, Birinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996

KOÇEL, T., “İşletme Yöneticiliği”, Yedinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999

PELTEKOĞLU, F., B., “Zamanı İyi Kullanmak Zorundayız” Verimlilik Dergisi, M.P.M Yayını, Ankara, 1996

SAYGISEVER, Y., “İşletme Yöneticilerinin Etkin Zaman Kullanımı ve Çalışanlar Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002

SUCU, Y., “Yönetmel Zamanın Etkin Kullanılması, El Kitabı, Bolu, 1996

TOSUN, K., “İşletme Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1987

TENGİLİMOĞLU ve DİĞERLERİ., “Zaman Yönetimi”, Ed: Hasan TUTAR, İkinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, 2007

TURGUT, E., “İşletmelerde Etkin Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kütahya, 2002

USTA, R., “ İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2001

URL-1, [www.projeyonetimi.com/ downloads/ mak19.pdf/](http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak19.pdf) Hüseyin GÖKPINAR/ “Zaman Yönetimi” (26.02.2007)

URL-2, [www.mercek.org/MOC/printeable.php?mak\\_id=507](http://www.mercek.org/MOC/printeable.php?mak_id=507) ( 26.08.2007)

URL-3, [www.megabilim.com/content/view/270/39/](http://www.megabilim.com/content/view/270/39/) - 48k (27.08.2007)

URL-4, [www.alihsanozcakir.googlepages.com/YNETM-YNETC-YETKNedir.doc](http://www.alihsanozcakir.googlepages.com/YNETM-YNETC-YETKNedir.doc)  
(02.09.2007)

URL-5, [www.eylem.com/tem/whayulg01.htm/](http://www.eylem.com/tem/whayulg01.htm/) Hayri ÜLGEN/ “İşletme Yönetiminin Temel İşlevleri”, Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, (26.02.2007)

URL-6,  
[www.gsgm.gov.tr/.../DOKUMANLAR/Golbasi\\_liderlilik\\_egitimi\\_17\\_22\\_ekim\\_2005/temel\\_yonetim\\_teknikleri.ppt](http://www.gsgm.gov.tr/.../DOKUMANLAR/Golbasi_liderlilik_egitimi_17_22_ekim_2005/temel_yonetim_teknikleri.ppt) (10.09.2007)

URL- 7, [www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.htm](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.htm) - 63k (15.10.2007)

URL-8, [www.medikalteknik.com.tr/web/yazard.asp?idyazar=20](http://www.medikalteknik.com.tr/web/yazard.asp?idyazar=20) - 44k (15.10.2007)

URL-9, [www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber\\_id=34](http://www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber_id=34) - 15k (15.10.2007)

URL-10, [www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020609/9314](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020609/9314) (26.02.2007)

URL-11, [www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/5198/nesrinzaman.pdf](http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/5198/nesrinzaman.pdf) – (10.02.2008)

URL-12, [www.cumhuriyet.edu.tr/](http://www.cumhuriyet.edu.tr/) edergi/ makale/ 130.pdf/ Abdullah YILMAZ ve Seyfettin ASLAN, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002 (26.02.2007)

URL-13, [www.haznevi.net/icerikoku.aspx?KID=7087&BID=78](http://www.haznevi.net/icerikoku.aspx?KID=7087&BID=78) - 159k – (10.02.2008)

URL-14, [www.buweb.net/zaman-yonetimi.htm](http://www.buweb.net/zaman-yonetimi.htm) - 85k (10.02.2008)

URL-15, [hakkari.meb.gov.tr/tsky\\_belgeler/ZAMAN%20YONETİMİ.doc](http://hakkari.meb.gov.tr/tsky_belgeler/ZAMAN%20YONETİMİ.doc) (10.02.2008)

URL-16, [www.webvadisi.com/isletmeciler-toplanti-yonetimi-t-27215.html](http://www.webvadisi.com/isletmeciler-toplanti-yonetimi-t-27215.html)-95k -  
(10.02.2008)

URL-17,  
[www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5587&baslik=zaman\\_yonetiminde\\_sekreterlik\\_islevleri-157k](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5587&baslik=zaman_yonetiminde_sekreterlik_islevleri-157k) – (10.02.2008)

URL-18,  
[www.fenokulu.net/portal/Sayfa.php?Git=MeslekiGelisim&Sayfa=KonuOku&baslikid=23 - 87k](http://www.fenokulu.net/portal/Sayfa.php?Git=MeslekiGelisim&Sayfa=KonuOku&baslikid=23-87k) – (15.10.2007).

URL-19, [www.ogm-artvinobm.gov.tr](http://www.ogm-artvinobm.gov.tr) (03.10.2007)

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Leyla ÖZKAN  
Doğum Yeri : Ardanuç/ARTVİN  
Doğum Tarihi : 01,01,1976  
Medeni Hali : Bekar  
Yabancı Dili : İngilizce

### EĞİTİM DURUMU (Kurum ve Yıl)

Lise : Ardanuç Lisesi (1993)

Lisans : İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Orman Mühendisliği  
Bölümü (1997)

Yüksek Lisans : Kafkas Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği  
Ana Bilim Dalı

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl: Şavşat Orman İşletme Müdürlüğü'nde 1998-2006  
Artvin Orman İşletme Müdürlüğü'nde 2006-2007  
Artvin Orman Bölge Müdürlüğü Amenajman  
Ofisinde 2007 ortalarından itibaren çalışmakta.



EK-1: ANKET FORMU (Puanlı)

BU ANKET ÇALIŞMASI KAFKAS ÜNİVERSİTESİ ARTVİN ORMAN FAKÜLTESİNDE YAPILMAKTA OLAN BİR YÜKSEK LİSANS ÇALIŞMASI İÇİNDİR. BAŞKA BİR AMAÇLA KULLANILMAYACAKTIR. YARDIMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER.

Hazırlayan ve Uygulayan : Leyla ÖZKAN (Orman Mühendisi)

A BÖLÜMÜ : Bu bölümde **Zaman Yönetimi** ( Zamanı Etkin Kullanma) konusunda sorular yer almaktadır. İlk üç soru, zaman yönetimine ilişkin düşüncelerinizle ilgili. Lütfen, size en çok uyan seçeneği işaretleyiniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi zaman yönetimi konusunda, kendinizle ilgili düşüncelerinizi yansıtıyor?

- a) Zaman yönetimi konusunda çok başarılıyım. (5)
- b) Zaman yönetimi konusunda başarılıyım. (4)
- c) Zaman yönetimi konusunda orta seviyede sayılırım. (2)
- d) Zaman yönetimi konusunda başarısızım. (1)
- e) Yorum yok. (3)

2. Çevrenizdeki ormancı teknik elemanları zaman yönetimi konusunda;

- a) Çok başarılı buluyorum. (5)
- b) Başarılı buluyorum. (4)
- c) Orta seviyede buluyorum. (2)
- d) Başarısız buluyorum. (1)
- e) Yorum yok. (3)

3. Ormancı teknik elemanların zaman yönetimine dikkat etmesi?

- a) Gereklidir
- b) Gerekli değildir
- c) Fark etmez
- d) Yorum yok

4. Zaman yönetimi ile kastedilen, bireyin zamanı etkin kullanması, planlaması, işleri buna uygun olarak yürütmesi, etkin yetki devri yapması ve sosyal çevresinin iş çevresine baskınlığını önlemesidir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
5. Zamanı iyi kullanıp kullanmadığımı bilmiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
6. Teknik konulardan çok yönetsel konularla ilgilenmek durumunda kalmam, zamanı etkin kullanmamı engelliyor.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)

7. Mesai bitiminde günlük planlarımın ne ölçüde gerçekleştiğini denetlerim.	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
8. Toplantıya gitmeden önce toplantıya ilişkin hazırlık yaparım.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
9. Her gününbirlik/ uzun seyahatte yanıma almam gereken bazı şeyleri unuturum.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
10. Yazışmalar nedeniyle çalışmalarım sık sık kesiliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
11. Kararı geciktirmeden almaya önem veririm.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
12. Mesai içinde çalışma zamanımın çoğunu gündem dışı günlük gelişen olaylara harcamak zorunda kalıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
13. Çalışmalarım, telefon görüşmeleri nedeniyle çok sık kesilir.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
14. Mesleki yayın, konferans ve seminerleri izleyecek zamanım olmuyor.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
15. Toplantılar nedeniyle çalışmalarım aksamlar oluyor.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
16. Bir konu üzerinde çalışırken çok önemli olmadıkça ziyaretçi, telefon v.b gibi sebeplerle çalışmamın kesilmesine izin vermem.	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
17. Kararlar ertelenirse daha kaliteli sonuçlar elde edilir.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
18. İşleri çabuk bitirebilmek için öncelikle zevkli işleri tamamlar, zor olanları sonraya bırakırım.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)

19. Aşağıdaki zaman tuzaklarından hangisi size diğerlerinden daha fazla zaman kaybettirmektedir?

- a) Plansızlık, işleri ertelemek
- b) Öncelikleri belirleyememek, kararsızlık
- c) Ziyaretçiler ve/veya kimseye “hayır” diyememek
- d) Telefon görüşmeleri, verimsiz toplantılar
- e) Dağınık büro ve masa düzeni
- f) Yetki vermemek
- g) Hiçbiri

**B BÖLÜMÜ** : Bu bölümde **Zamanı Planlama** konusunda sorular yer almaktadır. Lütfen, size en çok uyan seçeneği işaretleyiniz.

20. Planlama için yeterli zamanım olmuyor.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
21. Planlama hareket ve seçim özgürlüğümü kısıtlıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
22. Planlarımı yazılı yapmaktan çok zihnimde oluştururum.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
23. Yapılacak işleri, astlarıma genellikle toplantı yaparak bildiririm.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
24. Ziyaretçilerimi genellikle randevusuz kabul etmek zorunda kalıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
25. Astlarla görüşmemin zaman ve şeklini ben belirlerim.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
26. Oldukça zor karar veririm. Çünkü hata yapmamak için kararlar ilgili tüm bilgilere ulaşmak isterim.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
27. Her zaman kısa ve uzun vadeli plan-program yaparım.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
28. Düzenlediğim toplantıların, gündem, saat ve süresini katılacak herkese bildiririm.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
29. İşim gereği sık sık seyahate (araziye) çıkarım.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

30. Seyahatlere çıkmadan önce plan yaparım.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
31. Çok kez, mesai bitiminde günlük planlarımı gerçekleştiremediğimi görüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
32. Her zaman mesai içinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirlerim.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
33. Telefon görüşmelerinin kısa olmasına dikkat ederim.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
34. Zor işleri, gün içinde kendimi en iyi hissettiğim zamanlarda yaparım.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
35. Hoşlanmadığım işleri sürekli ertelerim.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)
36. Toplantıların zamanında başlaması ve bitirilmesi konusunda her zaman dikkatliyimdir.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
37. Planlama, birçok ayrıntının belirlenmesini gerektirdiğinden çok fazla zamanımı alıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
38. Yapılan planlar, günlük çevre baskısı ve değişikliklerini hesaba katmadığından yetersiz kalıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
39. Çoğunlukla mesai saatleri içinde yapmam gereken işler mesai dışına taşıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
40. İşleri önceliklerine göre sıralamak mümkün değil, çünkü birden fazla öncelikli iş ortaya çıkıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
41. İşlerimi tamamlamak için mesai bana yetmiyor.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle Katılıyorum (1)

C BÖLÜMÜ : Aşağıdaki sorular, sizin zaman yönetimi konusunda kişisel düşüncelerinize ilişkindir. Lütfen, size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

42. Çevremizdeki ormancı teknik elemanlar, zaman yönetimi konusunda sorun yaşamazlar.	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
---	--------------------------------	---------------------	-------------------	--------------------	-------------------------------

Eğer, **kesinlikle katılmıyor** yada **katılmıyorsanız**, çevrenizdeki ormancı teknik elemanların zaman yönetimi konusunda **sorun yaşamalarının** nedenlerini açıklayınız.

Eğer, **kesinlikle katılıyor** ya da **katılıyorsanız**, çevrenizdeki ormancı teknik elemanların zaman yönetimi konusundaki **başarılarının** nedenlerini açıklayınız.

43. İşlerinizi (özel ve resmi) bitirmek için, 24 saatlik bir günün kaç saat olmasını isterdiniz?  
..... saat.

44. Bir gününüzü (özel ve resmi, uyku, yemek v.s) nasıl planladınız? ( Hangi faaliyetlere ve ne kadar süre?)

D BÖLÜMÜ : Bu bölümde **Yetki Devri** konusunda sorular yer almaktadır. Lütfen, size en çok uyan şıkkı işaretleyiniz.

45. Bazen yardımcılarım tarafından yapılması gereken işleri kendim yaparım.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
---	--------------------------------	---------------------	-------------------	--------------------	-------------------------------

46. Bir işi devrettikten sonra, astın işine fazla müdahale etmeyip sadece gelişmeleri belirli dönemlerde denetlerim.	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
47. Herhangi bir işi, bir yönetici olarak kendim yaptığımda, iş daha az zamanımı alıyor ve daha iyi sonuçlanıyor.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
48. Devrettiğim işler, yapmaktan sıkıldığım, mesleki gelişimime katkıda bulunmayan işlerdir.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
49. Astın bir sorusu olduğunda çözümü sunmak yerine, kendisini çözüme gösterecek yolları göstermeyi tercih ederim.	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)

E BÖLÜMÜ : Bu bölümde **Çalışma Ortamı ve Teknik Olanaklar** konusunda sorular yer almaktadır. Lütfen, size en çok uyan seçeneği işaretleyiniz.

50. Fiziki çalışma ortamım (Işıklandırma, ses, oturma düzeni v.b) oldukça rahattır.	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
51. Personel yetersizliğinden işleri yetiştiremiyorum.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
52. Çalışma ortamının düzensizliği ve aşırı iş yükü strese girmeme sebep oluyor ve işime kendimi yeterince veremiyorum.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
53. İşlerimle ilgili teknolojik gelişme ve yeni yöntemleri zamanında öğrenebiliyorum.	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
54. Masanın ve çevrenin düzensizliğinden çalışmalarım aksıyor.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)

F BÖLÜMÜ : Bu bölümde **Sosyal Çevrenin Denetimi** konusunda sorular yer almaktadır. Lütfen, size en çok uyan seçeneği işaretleyiniz.

55. Ziyaret süresini genellikle ziyaretçinin kendisine bırakırım.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
56. Gerekli olduğu her zaman insanlara hayır diyebilirim.	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
57. İşlerimin yoğunluğundan aileme ve çevreme yeteri kadar zaman ayıramıyorum.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
58. Gelen hiçbir ziyaretçiyi geri çevirmem.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
59. Günün her saatinde ziyaretçilerim olur.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)
60. İş haricinde eğlence, spor v.b gibi sosyal faaliyetlere zaman ayıramıyorum.	Kesinlikle katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Tarafsızım (3)	Katılıyorum (2)	Kesinlikle katılıyorum (1)

G BÖLÜMÜ : Bu bölümde **Kişisel Bilgilerle** ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen, kendinize en uygun olanı işaretleyiniz.

61. Kurumdaki Göreviniz :

- Şef                       Müdür                       Bölge Müdür Yardımcısı  
 Müdür Yardımcısı     Şube Müdürü             Bölge Müdürü

62. Yaşınız :

63. Cinsiyetiniz :

- Erkek                       Bayan

64. Ne kadar süredir Artvin Orman Bölge Müdürlüğü'ne bağlı çalışıyorsunuz?  
.....

65. Eğitim Durumunuz :

- Ön Lisans                       Lisans                       Yüksek Lisans                       Doktora