

PAPER DETAILS

TITLE: ÖZEL SEKTÖR VE KAMU YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ DAVRANISLARININ
KARSILASTIRILMASI

AUTHORS: Yahya FIDAN

PAGES: 0-0

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/15282>



ÖZEL SEKTÖR VE KAMU YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Yahya Fidan*

Özet

Zaman, her insana eşit olarak sunulmuş yegâne kaynaklardanır. Bir kişi ya da kurum, kendine verilmiş işi, görevi, diğer kişi ve kurumlardan daha kısa zamanda ve daha iyi yapıyorsa rekabet avantajı kazanıyor demektir. Toplumumuzdaki örgütlerin kimisi özel kimisi de kamu kuruluşudur. Sahiplik açısından farklılık olmasına rağmen yöneticilik fonksiyonu açısından benzerlik vardır. Bu çalışmada, özel sektör KOBİ işletmeleri ve kamu kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi davranışları incelenmiştir. Araştırmamızda; özel ya da kamu sektöründeki yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin yetersiz olduğu, geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler eğitim seviyeleri ve kıdemleri arttıkça zaman yönetimine daha duyarlı davranmaktadırlar. Çalışmamızda özel sektör KOBİ yöneticilerinin kamu sektörü yöneticilerine göre zaman yönetimine daha duyarlı oldukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: zaman yönetimi, yönetici, KOBİ, kamu kesimi.

COMPARISON OF PUBLIC AND PRIVATE SECTOR MANAGERS' TIME MANAGEMENT BEHAVIORS

Abstract

Time is one of the unique sources that is equally granted to people. If a person or an institution does the job better and faster than others, they take advantage of competition. There are private and public organizations in society. They are similar to each other as for their management functions although there is difference in ownership. This study examines the time management behaviour of managers who work in the private sector SME enterprises and public sector. Our investigation has shown that that the time management skills of private or public sector managers are poor and should be improved, and it has also been observed that when managers are promoted and their education levels go up, they are more interested in the time management. The study has also found out that the managers in the private sector are more careful about time than the managers in the public sector. Finally, the study has also illuminated that whether it is individual or institution, time should be given utmost importance by managers if they wish to be active and efficient in their jobs. They should know that the resources, which they will allocate, will come back to them as gain in their performance.

Key Words: time management, manager, SME, public sector.

1.ZAMAN VE ZAMAN YÖNETİMİ

Çin'de iki mesafe arasını 30 günlük yolculuktan, 48 saate indirecek hızlı tren projesi heyecanla anlatılırken gruba yaklaşan bir Çinli; "Peki, diğer 28 günde ne yapacağız?" sorusunu yöneltmiş! Bir Alman atasözü de; "Ahmaklar zaman kaybetmenin, akıllılar ise zamanı kazanmanın uğraşımı içindedirler." der. Bu iki sözü dikkate aldığımızda,

* Prof. Dr., Karabük Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, dryfidan@gmail.com

ülkelerin genel durumlarının tezahürünü görmekteyiz diyebiliriz, her ne kadar bugünkü Çin eski Çin olmasa da. Günümüzde, özellikle de örgütsel yaşamda “boş vakitlerimizde ne yapacağız” türü fantezilere oldukça uzaktayız.

Zaman tıpkı diğer kaynaklarda olduğu gibi, hızla ve hırsla tüketilmektedir. Ancak kullanılan diğer kaynaklardan farklı olarak, zaman da insanı, daha doğrusu, onun ömrünü tüketmektedir. Çünkü her insanın kullanabileceği azami bir zaman sınırı vardır ve hiç bitmeyecekmiş gibi görünmesine rağmen, zaman asla sonsuz değildir. Sadece zamanla insan arasında görülen bu karşılıklı tüketim, gerçekte hem bağımlılık, hem de sağlayacağı faydaları açısından insanı daha çok ilgilendirir. Dolayısıyla, günümüzde, zamanın etkili ve verimli kullanımı, insanın her zaman olduğundan daha önemli bir sorunu haline gelmiştir. (Gümü, 2001: 385)

Yüzyıllardır filozoflar ve bilgeler zamanı anlayabilmek, anlatabilmek için büyük çabalar harcamışlardır. Türkçemizde zaman sözcüğü köken itibariyle; olayların ardışıklığını görerek aklımızda oluşturduğumuz ve olayların bundan sonra da içinde olup gideceğini düşündüğümüz, başı ve sonunu bilemediğimiz soyut bir kavramdır. (Ağırkaya, 1966: 799) İ. Newton; zamanın mutlak olduğunu, evren var olsa da olmasa da oluştuğunu söyler. Leibnitz ise; zaman kendi başına bir varlık değil, yalnızca olayların sırasıdır diyerek Newton’un tanımının tersini iddia etmiştir. (Smith, 1998:23) Readers Digest sözlüğünde; “Genel olarak devam eden veya sürekli, bir varoluşun bağlantısı veya gerçeğidir” denirken, Black’s Hukuk sözlüğünde ise “Yaşam anının ölçüsü, bir işlemin başlangıcı ile bitişi arasındaki süre” olarak belirtilmiştir. Bu tanımların ışığında; insanın yaşamı boyunca varoluşunun sürecini, bu sürecin birimini, bir başka deyim ile tıpkı elektrik akımı gibi, elle tutulamayan, gözle görülemeyen, ancak kaybedildiği an bir daha yeniden sahip olunamayacak bir kıymet olarak “zaman”dan bahsedilmektedir diyebiliriz. (Erkmen, 2005: 76)

Ekonomik düzeyleri bakımından uçları temsil eden iki birey ya da kurumun, mali güçleri, coğrafi konumları ve toplumsal statüleri ne olursa olsun eşit yararlanma imkânına sahip oldukları yegâne kaynak zamandır. Greenwich’de oturan bir İngiliz centilmenle, G. Kore ‘de çiftçilik yapanın eşit oldukları nokta her birinin sahip olduğu nesnel zaman dilimidir. Çünkü saniye, her iki ülkede de aynı zaman dilimine karşılık gelmektedir. (Önder 1991: 24) Bu anlamda zaman tüm insanlara, yaratıcımız tarafından eşit olarak verilmiştir.

Yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak veya aynı miktar işi daha az zamanda başarmak önemlidir. Böylece daha verimli olabiliriz ve daha fazla planlamaya ve mutlu olmak için hobi ve ilgilere zaman ayrılabilir. (Eren 1998: 101) Genel olarak baktığımızda, bir işletmenin 12 saate yapabildiği işi, diğer bir işletme 8 saatte ya da 6 saatte yapabiliyorsa; şüphesiz daha kısa sürede yapan ayakta kalacak, diğer işletme ise zaman içerisinde yok olacaktır. Yöneticiler için de benzeri bir değerlendirmeyi yapmamız mümkündür. Bir işi daha kısa zamanda yapabilenler kendi değerlerini artırmış ve işletme, örgüt için öncelikli hale gelmiş olacaklardır.

Zamanı yenilemek mümkün olmadığından, bütün kaynakların en değerli olanıdır. Diğer kaynaklardan farklı olarak zaman alınıp satılamaz, biriktirilemez, başkasından asırılamaz, depolanamaz, üretilemez, çoğaltılmaz ya da değiştirilmez. Sadece ondan yararlanılır. Hiç kullanılsa da yine de tükenmeye devam eder. (Servan, 1989: 18)

Bu özellikleri nedeniyle zamanı istesek de istemesek de geçirmek zorundayız; hem de dakika dakika ve her dakikada 60 saniye gibi belli bir hızla. (Karabulut, t.y.: 67) İşte zamanın, yenilenememe, depo edilememe ve biriktirilememe gibi soyut özellikleri nedeniyle üzerinde daha dikkatle durulması gerekmektedir.

Zaman, stratejik olarak değerli bir kaynak olarak düşünülmesi ve onun işlerimiz açısından nasıl daha etkili tüketilebileceği üzerinde durulmalıdır. (Türkel ve Leblebici, 2000: 351) Her ne kadar zaman yönetimi desek de aslında insanlar zamanı yönetmez, yönetemez; çünkü akreple yelkovanın hareketi bizim denetimimiz dışındadır. Bunlar durmaksızın hareket ederler ve biz ne yaparsak yapalım, zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. (Karabulut, t.y.: 67) Üzerinde durduğumuz, ifade ettiğimiz zaman yönetimi, zamanı yönetmeliyiz kavramları, mevcut zamanı iyi işlerle geçirmeyi ifade etmektedir. Bu durumda önemli olan nokta, saati yönetmek değil, kendimizi o zaman içinde yönetebilmektir. Zaman yönetimi tabirinin içeriği de esasında bizim elimizde olan “an”ın yönetilmesidir. Konuyla ilgili güzel söz “Saatin kendisi mekân, yürüyüşü zaman, ayarı insandır” şeklinde olup konuyu veciz şekilde ifade etmektedir.

Zamanın, diğer işletme kaynakları içerisinde en önemli olduğunu iddia eden Peter Drucker şöyle der: ‘Diğer önemli kaynaklardan biri olan para (sermaye) aslında oldukça bol bulunan bir şeydir. Ekonomik büyümeye ve faaliyete sınır koyan şeyin sermayenin arzından çok, talep olduğunu biliyoruz. Diğer bir sınırlayıcı kaynak olan insanlar (emek) ise aralarında nitelikli olanı az olmakla birlikte, kiralanan bir şeydir. Ne var ki, kimse daha fazla zamanı ne kiralayabilir, ne satın alabilir, ne de kiraya verebilir. Dolayısıyla etkin yönetici, zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunu bilir. Yapılan her işteki verimin sınırları en kıt kaynak tarafından belirlenir. Bu da zamanın ta kendisidir.’ (Drucker, 1992: 37) Ama yönetsel kaynaklar arasında genelde zamanın kötü kullanıldığı ve israf edilip harcandığı da birçok işletmede görülmektedir. (Aytürk 1990: 154-168) Etkin yönetici ve etkin işletmeler, zamanın en önemli kaynak olduğunun bilincinde olan, an’ı değerlendiren ve değerlendirmeyi yönetebilenlerdir.

2.ÖRGÜTSEL ZAMAN VE YÖNETİCİLER

Zaman her meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel ve demokratik şekilde paylaşılan bir kaynaktır. Hepimizin günde yirmi dört saati, her haftada yedi günü vardır. Zaman eşitlikçi bir kaynak olmasının yanı sıra, geri getirilmezliği ve yinelenmezliğiyle de acımasız bir kaynaktır. Zaman sadece bir ölçü birimi değil, aynı zamanda bir ekonomik değer simgesidir. Profesyonel çalışma yapan herkes zamanını planlamak ve kullanmak zorundadır. Çünkü zaman tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, satın alınamayan, çoğaltılamayan, sadece kullanılan ve kaybedilen aktifimiz veya varlığımızdır. (Eren, 1998: 101)

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

Örgütsel zaman, insanların öznel zamanı ile makinelerin nesnel zamanının belirli bir amaca ulaşmak için, saptanmış bir yöntem temeline oturtularak bütünleştirilmesinin bir ürünüdür. Örgütler bağlamında, verimlilik

düzeyini artırmak için, insan gücü ve hammadde kullanımında gösterilen özen kadar, zaman ve zamanlama konusuna da özen gösterilmelidir. (Önder, 1991: 25) Verimliliği, en az kaynak ya da girdi ile en çok ürün ve yarar sağlama olarak hedefler, zamanı da bir kaynak, girdi olarak ele alırsak, üretim sürecindeki önemini rahatlıkla görmüş oluruz.

Zaman yönetimi, diğer kaynakların yönetiminde olduğu gibi analizlerden ve planlamadan yararlanmayı gerektirir. Zaman yönetimi prensiplerini anlamak ve uygulamak için, sadece zamanın nasıl kullanılacağını bilmek yetmez. Zamanı akıllıca kullanırken ne gibi sorunlarla karşılaşılacağını ve bunların sebeplerinin de bilinmesi gerekir. (Haynes, 1999: 3)

Yöneticiler için zaman yönetimi, yönetici olmayanlara karşı daha önemlidir. Çünkü yöneticiler sadece kendi zamanlarından değil, aynı zamanda bağlı insan kaynaklarının zamanlarından da sorumludur. Verecekleri kararın etki alanı düşünüldüğünde yönetici zamanının etkin olarak değerlendirilmesi işletme ve örgütler için stratejik önem taşımaktadır.

Peter F. Drucker etkin bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığından bahsetmektedir ki bunların ilki zaman yönetimiyle ilgili olup “Etkin yöneticiler zamanlarını nereye harcadığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar” şeklindedir. (Drucker, 1992: 33-34) Stephen Covey’in zaman yönetimine çok daha değişik bir yaklaşımı var: (Covey, 2005: 10) “İlke merkezli yaklaşım: Bu, daha hızlı, daha gayretli, daha akıllı, daha fazlayı öneren geleneksel reçeteleri aşmaktadır. İkinci bir saat değil, bir pusula sunuyoruz size; çünkü ilerlediğiniz yön hareket hızınızdan çok daha önemlidir” şeklindedir.

Veciz ifadesiyle hırsızların en kötülerini zamanımızı çalanlardır. Çünkü hırsızın her çaldığını bir süre sonra da olsa telafi etmek mümkündür, çalınan zamanı telafi etmek ise asla mümkün değildir. (Değirmenci, 2005: 29) Zamana dikkatimizi çeken Nelson Mandela da, “bütün başarılarımı işlerimi zamanında yapmaya borçluyum” demektedir.

Yöneticilerin zaman yönetimiyle ilgili olan şu sorulara cevap vermesi büyük önem taşır: Etkinlikler arasında en önemli olanı hangisidir? Hangilerini rahatlıkla erteleyebilirim? Hangilerini başkalarına devredebilirim? Hangilerine vakit ayırmaya gerek yok, yapılmaz ise bir şey kaybedilmez? Hangilerini çok hızlı bir şekilde yapabilirim? En acil olanlarını yapmak için günlük planımı nasıl düzenleyebilirim? (Covey, 2005: 299) Bu sorular, zamandan azami verim elde etmeyi düşünen yöneticilerin işlerine oldukça katkı sağlayacaktır.

Yöneticiler ve zaman konusuna dikkat çeken bazı görüşler ise şu şekildedir: Attali Jacques “Kudretli olmak, başkalarının ve kendinin zamanını kontrol altında tutabilmektir” derken Voltaire “Zaman ondan yararlanabilecek kadar uzundur” demektedir. Benjamin Franklin de “Genç İşadamlarına Öğütler (1745) isimli çalışmasında “Unutma, vakit nakittir” diye bildiğimiz anonim sözü öne çıkartmıştır. (Adair, 1994: 15) Einstein da zaman kavramının açıklanmasına katkıda bulunmuş; zamana, ona en iyi kavrayabildiğimiz “an” boyutundan yaklaşmıştır. (Adair, 1994: 10) Peter Drucker “Zaman eşi az bulunan bir kaynaktır. Eğer o doğru yönetilmiyorsa hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılamaz.” demiştir. C. Jones’de “Bir şirketin en önemli ve hayati kaynağı para

değil, zamandır” diyerek Drucker’in yukarıdaki ifadesine katkıda bulunmuştur. (Karabulut, 2000: 68) Sakıp Sabancı ise; “vaktini iyi kullanabilen (planlayan) kişi her şeyi yapmaya zaman bulabilir” diyerek sorumluluğu kişiye yüklemiştir. A.U. Kurucu zamanla ilgili olarak “Gecelerin uzun mu kısa mı olduğunu, takvimi yapanlar, yıldızlara bakıp vakti hesaplayanlar bilmez. Onlar “Şu kadar saattir.” der, gidip uyurlar. Sen onu, dertliye, hastaya, kaçana, saklanana, hapistekine sor...” şeklinde yaklaşmıştır. (Düzdağ, 2007: 40) Bu görüşler ışığında zamanın, faaliyet ve iradelerimizi kullanarak doldurabilecek olan en stratejik yönü, içinde yaşadığımız ‘an’dır diyebiliriz. Bu anlamda veciz olarak “anı değerlendirenler hayatı değerlendirenlerdir” denilebilir.

Zamanı her zaman aynı şekilde tecrübe edemeyiz. Sıkıldığınız, işsiz güçsüz ya da özellikle bir şeyi sabırsızca beklediğinizde zaman daha yavaş geçer. Çaydanlığın kaynamasını beklerken, trafik lambasının yeşile dönmesini ya da bir telefon beklerken, bilgisayar sisteminin size giriş vermesi için sabırsızlanırken zamanın nasıl uzadığını bir düşünün! Tam tersine işiniz başınızdan aşkın olduğunda, bir şey ilginizi çektiğinde, eğlenirken zaman uçup gider. (Scoot, 1995: 9-10) Bu özelliği bize Einstein’ın izafiyet teorisini hatırlatıyor: Eğer çok sevdiğiniz birisinin yanında iseniz zamanın nasıl geçtiğini anlamazsınız, koca bir hafta size birkaç saat gibi gelir. Ancak, bir taşın altına sıkışmış kalmış, ya da zor bir kış koşulunda mahsur kalmış kurtarılmayı bekleyen biriyseniz zaman bir türlü geçmek bilmez. İşte bu durumu Einstein izafiyet olarak adlandırıyor. Özellikle zamanın çabuk geçmesini istediğinizde bir türlü geçmek bilmez. Yine zamanın uzamasını istediğimizde ise su gibi hızla akıp gider. Abay’ın aktardığı şu dizeler de bu kavrama açıklık getiriyor: (Abay, 2000: 63) Bir senenin değerini anlamak için; sınıfta kalmış bir öğrenciye sor. Bir ayın değerini anlamak için; sekiz aylık bir bebek doğuran anneye sor. Bir haftanın değerini anlamak için; haftalık bir dergi çıkaran yayın yönetmenine sor. Bir saatin değerini anlamak için; kavuşmayı bekleyen iki sevgiliye sor. Bir dakikanın değerini anlamak için; trenini kaçıran yolcuya sor. Bir saniyenin değerini anlamak için; bir kazayı önleyemeyen sürücüye sor. Zamanın izafi olduğu, farklılık taşıdığına yönelik olarak Yüce Kitabımız Kur’an-ı Kerim’de de işaretler bulunmaktadır: “Bununla beraber Rabbinin yanında bir gün, sizin saydıklarınızdan bin yıl gibidir.” (Feyizli, 2010: 22/47-351) Zamanın bir başka özelliği de gitgide hızlanmasıdır. Eğer tatiliniz iki haftaysa, ikinci hafta birinciden daha hızlı geçer. 15 yaşındayken, bir yıl çok uzun bir zamandır. Otuzundan sonra ise yıllar daha hızlı geçer. (Scoot, 1995: 10) Nasıl geçerse geçsin zaman, önemini her devirde koruyacak, değişmez, değiştirilmez bir kavramdır. Doğru ve stratejik olan, ondan yararlanmayı bilmektir denilebilir.

Yapılan araştırmalarda yöneticilerin büyük çoğunluğunun zaman bulamamaktan şikâyetçi oldukları görülmektedir. Bizce zamanın yetersizliğinden şikâyet eden yöneticiler, organize olamamış kişilerdir. İnsan olarak etkinliğimiz arttıkça, yapacak işlerimizin sayısı da artar. Bu itibarla mevcut zamanımızı daha etkin, verimli yönetebilmek için arayışlar içine girmemiz, kendimizi organize etmemiz, üzerimizdeki görevleri ustalıkla delege etmememiz gerekmektedir.

3. ZAMAN ÇEŞİTLERİ

Atkinson zamanı üç kategoriye ayırmıştır: Dolu zaman, kontrolsüz zaman ve kontrollü zaman. (Atkinson, 1997: 96-97) *Dolu (Belirlenmiş) Zaman*: Üzerinde kontrolünüzün mümkün olmadığı zamanlardır. Çeşitli toplumsal faaliyetlerimizden dolayı, taahhüt altına girdiğimiz zamanlardır. Bunların bazıları düzenli ve sabit, bazıları ise belli bir düzene bağlı olmamakla birlikte bir defa belirlendiklerinde değişmezlik arz ederler. Bu faaliyetlere örnek; toplantılar, resmi randevular, maçlar, konferanslar vb.dir. *Kontrolsüz Zaman*: Üzerinde denetim sağlayamayacağımız, ıvır-zıvır, rutin işlerle uğraştığımız, gayri resmi randevu ve toplantılarda, çene çalarken, ani bir talep sonucu birisine bilgi verirken, kısa vadeli işlerle uğraşırken, acil durumlarda vb. harcadığımız zamanlar olup, umulmadık olmaları ya da öngörülemezleridir. *Kontrollü Zaman*: Kendi projeleriniz üzerinde çalışabileceğiniz, ana amaç ve işlerinizle uğraşabileceğiniz, planlama, düşünme, büyük amaçların küçük işlerini yapma ve kişisel-iş amaçlarınıza yönelik çalışmalarda bulunma gibidir. Bu zamanları muhafaza edebilmek çoğunlukla iki şeye dayanır: ‘Hayır’ diyebilme yeteneğinize ve ajandanızı kullanım şekline. Bu zaman türlerine ek olarak biyolojik zamandan da bahsedilmektedir. Genelde vücudumuzun alıştığı etkinlikleri ifade eder. Örneğin, çoğunlukla kurduğumuz saatin alarmı çalmadan biraz önce uyanmamız gibi. (Sabuncuoğlu, 1995: 192) Zamanı kaç çeşide ayırırsak ayıralım, odak noktamız, bireysel ve örgütsel olarak mevcut anımızda etkin olmayı becerebilmektir.

4. FARKLI KÜLTÜRLERDE ZAMANA VERİLEN DEĞER

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

Zamana ilişkin bakış geçmiş, şimdi ve gelecek biçiminde ortaya çıkar. Geleceğe dönük kültürlerde planlar, gelecekte getirecekleri yararlar çerçevesinde değerlendirilir. Japon ve Amerikan toplumlarının geleceğe yönelik oldukları söylenebilir. Türk toplumu ise hızlı kültürel geçmiş aşamasında hem geçmişe, hem geleceğe dönük işaretler vermektedir. (Sargut, 1994: 54)

Zaman ve zaman yönetiminin teorik ve pratik yönüyle ilgili bu temel bilgilerden sonra, konuyla ilgili olarak gerçekleştirmiş olduğumuz araştırmanın değerlendirmesine geçebiliriz.

5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Yöneticiyi etkin ve verimli yapan zamanını iyi yönetebilme becerisidir. Zaman örgütlerin en önemli rekabet faktörüdür. Gerçekten zaman stratejik bir silah olarak para, verimlilik, kalite ve üretime eşittir. Bu çalışmanın

temel konusunu oluşturan araştırmanın temel amacı; kamu ve özel sektör yöneticilerinin zamanlarını etkin kullanıp kullanmadıklarını, çeşitli değişkenler karşısında zaman yönetimine gösterdikleri duyarlılıklarını ölçmektir.

a.Araştırmada Temel Sorun

Araştırmamızda temel olarak alınan ve test edilmeye çalışılacak başlıca hipotezlerimiz şunlardır:

- i.Yöneticilerin zaman yönetimi becerileri yetersiz olup bu konuda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir.
- ii. Eğitim seviyesinin artmasına bağlı olarak yöneticilerin zaman yönetim becerileri artmaktadır.
- iii. Özel sektör yöneticileri kamu yöneticilerine nazaran zamana ve zaman yönetimine daha duyarlıdır.
- iv. Yöneticiler kıdem-tecrübeleri arttıkça zaman yönetimi konusunda daha duyarlı davranmaktadırlar.

b.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın kapsamı, Sivas'ta faaliyet gösteren kamu ve özel sektör KOBİ'lerinde görev yapan yöneticilerdir. Sınırı ise, bu örgütlerde bulunan yönetici personelden kendilerine ulaşıp anket formu bırakılanlardan anket formlarını dolduran yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticilerin zaman yönetimine karşı algılarını etkileyen faktörler yöneltilen değişkenlerle sınırlıdır.

c.Araştırmanın Yöntemi

Kamu ve özel sektör yöneticilerinin zaman yönetimi davranışlarını belirlemek amacıyla anket kullanılmıştır. Anket formları, tesadüfî yöntemle seçilen deneklere elden dağıtılmıştır. Form iki kısımdan oluşmaktadır: Birinci kısımda yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem ve görevleri sorulmuştur. İkinci bölümde, zaman yönetimiyle ilgili davranışları ölçmek amacıyla bir yüksek lisans tezinde kullanılmış olan, (Oğuz, 2002: 81) geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş 35 yargı ve bu yargılara ilave olarak araştırmaya katkı yapacağına inandığımız 12 ifadeyle birlikte (Tutar, 2003: 252) toplam 47 yargı kullanılmıştır. Yargılar Likert Ölçeğine göre düzenlenerek, yöneticilerin her bir yargıya; kesinlikle aynı görüşteyim, aynı görüşteyim, kararsızım, aynı görüşte değilim ve kesinlikle aynı görüşte değilim seçeneklerinden birini tercih ederek katılacakları şablona dönüştürülmüştür.

d. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi, Sivas ilindeki kamu kurumları ve özel işletmeler arasında KOBİ büyüklüğüne sahip olanlarda çalışan yönetici personeldir. Bu ana kütle içerisinde 200 yöneticiye anket formu dağıtılmış ve 170'inden dönüş alınabilmektedir.

e. Uygulanan İstatistiki Teknikler

Anket formuyla elde edilen bilgiler SPSS programında analiz edilmiştir. Deneklerin yöneltilen yargılara hangi oranda katıldıklarını, kararsız olup olmadıklarını ya da katılmadıklarını belirten değerlerin frekansları ve yüzdeleri elde edilmiş ve karşılaştırma kolaylığı sunması açısından yüzdelik değerleri tablo 6'da gösterilmiştir. Yöneltilen yargılara verilen cevaplar, tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuş; ortalama derleri, f değerleri ve anlamlılık düzeyleri tablo 7'de gösterilmiştir. Deneklerin yargılara verdikleri cevapların uygulanan istatistikî teknikler sonucunda elde edilen anlamlılık düzeyleri ve standart sapmalarına göre, (%5 düzeyinde anlamlı olanları) tablo 8'de gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

a.Araştırma Örneklemine Demografik Özellikleri: Araştırma örnekleminin yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem ve görev unvanlarına karşılık gelen f değerleri ve katılım yüzdeleri, kamu ve özel sektör yöneticileri için karşılaştırma olanağı sağlayabilecek şekilde düzenlenmiş Tablo 1-5 de gösterilmiştir:

Tablo 1 : Yaş Durumları

Kamu Sektörü Yaş Durumları	f	%	Özel Sektör Yaş Durumları	f	%
20-29	7	8.2	20-29	16	18.8
30-39	26	30.6	30-39	32	37.6
40-49	40	47.1	40-49	29	34.1
50-59	12	14.1	50-59	6	7.1
60- +	-	-	60- +	2	2.4
Toplam	85	100	Toplam	85	100

Tablo 2 : Cinsiyetleri

Kamu Sektörü Cinsiyet	f	%	Özel Sektör Cinsiyet	f	%
Erkek	59	69.4	Erkek	47	55.3
Kadın	26	30.6	Kadın	38	44.7
Toplam	85	100	Toplam	85	100

Tablo 3 : Eğitim Düzeyleri

Kamu Sektörü Eğitim Durumu	f	%	Özel Sektör Eğitim Durumu	f	%
İlkokul	1	1.2	İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-	Ortaokul	-	-
Lise	13	15.3	Lise	6	7.1
Yüksekokul	26	30.6	Yüksekokul	19	22.4
Lisans	41	48.2	Lisans	34	40.0
Lisans Üstü	4	4.7	Lisans Üstü	26	30.6
Toplam	85	100	Toplam	85	100

Tablo 4 : Kıdemleri

Kamu Sektörü Kıdem Durumu	f	%	Özel Sektör Kıdem Durumu	f	%
0-5 yıl	8	9.4	0-5 yıl	12	14.1
6-10 yıl	8	9.4	6-10 yıl	13	15.3
11-15 yıl	10	11.8	11-15 yıl	22	25.9
16-20 yıl	23	27.1	16-20 yıl	25	29.4
21- +	36	42.4	21- +	13	15.3
Toplam	85	100	Toplam	85	100

Tablo 5 : Görev Unvanları

Kamu Sektörü Görev Unvanı	f	%	Özel Sektör Görev Unvanı	f	%
Müdür	10	11.8	Müdür	26	30.6
Müdür Yrd.	13	15.3	Müdür Yrd.	7	8.2
İdari Uzman	18	21.2	İdari Uzman	2	2.4
Şef	25	29.4	Şef	21	24.7
Diğer	19	22.4	Diğer	29	34.1
Toplam	85	100	Toplam	85	100

b. Araştırma Örnekleminin Yöneltilen Yargılara Katılım Oranları: Araştırmada yöneticilerin zaman yönetimine yönelik davranışlarını değerlendirmek üzere 47 adet yargı kullanılmıştır. Yargılara deneklerin sağlıklı cevap verip vermediklerini test etmek amacıyla, nesnel bazı yargılar olumsuz cümle olarak verilmiş ve deneklerin sağlıklı cevap verip vermedikleri test edilmiştir. Her bir yargıya deneklerden; kesinlikle aynı görüşteyim, aynı görüşteyim, kararsızım, aynı görüşte değilim ve kesinlikle aynı görüşte değilim seçeneklerinden birisini tercih ederek katılmaları istenmiştir.

Aşağıdaki tabloda, her bir yargı, yargılara kamu kesiminde çalışan yöneticilerin katılım yüzdeleri ve özel kesim yöneticilerinin katılım yüzdeleri, karşılaştırma imkanı için alt alta verilmiştir. Böylelikle, her bir yargı için kamu kesimi yöneticileri ve özel sektör KOBİ yöneticilerinin ne oranda katıldıkları rahatlıkla görülebilmektedir:

Tablo 6 : Deneklerin Yargılara Katılım Yüzdeleri

Yargı Numarası	Yöneltilen Yargılar	Kamu Ve Özel	Kesinlikle Aynı Görüşteyim	Aynı Görüşteyim	Kararsızım	Aynı Görüşte Değilim	Kesinlikle Aynı Grşte Değilim
1	Zamanın ve zaman kısıtlamaların baskısını sık sık hissedirim.	Kamu	25.9	41.2	7.1	22.4	3.5
		Özel	28.2	44.7	5.9	17.6	3.5
2	Çok fazla iş yüküm olduğunu düşünüyorum.	Kamu	23.5	38.8	7.1	28.2	2.4
		Özel	21.2	40.0	5.9	30.6	2.4

3	Zamanı daha iyi kullanabilmek için aynı anda birden fazla iş ile ilgilenirim.	Kamu	31.8	41.2	8.2	17.6	1.2
		Özel	70.6	11.8	1.2	12.9	3.5
4	Bir iş tamamlanmadan diğerine geçilmesini doğru bulmuyorum.	Kamu	28.2	38.8	4.7	21.2	7.1
		Özel	34.1	12.9	7.1	35.3	10.6
5	Bir işin bitirilmesi için kendime zaman sınırları koyarım.	Kamu	27.1	51.8	5.9	7.1	8.2
		Özel	69.4	16.5	4.7	9.4	-
6	Amaçlarım ve yöneticimin benden beklentileri konusunda emin değilim.	Kamu	4.7	20.0	25.9	43.5	5.9
		Özel	4.7	20.0	9.4	45.9	20.0
7	Zor bir işe başlamadan önce konsantrasyon dağılmasını önlemek için çalışma masasını temizleyip düzenlemem gerekir.	Kamu	27.1	41.2	4.7	20.0	7.1
		Özel	34.1	24.7	8.2	25.9	7.1
8	En çok beyin kapasitesi gerektiren işleri gün içinde kendimi en iyi hissettiğim zamanlarda yaparım.	Kamu	51.8	28.2	3.5	10.6	5.9
		Özel	74.1	15.3	2.4	7.1	1.2
9	Planlama hareket ve seçim özgürlüğümü kısıtlıyor.	Kamu	7.1	23.5	10.6	44.7	14.1
		Özel	22.4	8.2	10.6	41.2	17.6
10	Planlama için yeterli zamanım olmuyor.	Kamu	4.7	30.6	10.6	50.6	3.5
		Özel	17.6	34.1	8.2	32.9	7.1
11	Planlama birçok ayrıntının belirlenmesini gerektirdiğinden çok fazla zamanımı alıyor.	Kamu	7.1	34.1	9.4	42.4	7.1
		Özel	20.0	32.9	7.1	31.8	8.2
12	Yapılan planlar günlük baskı ve değişiklikleri hesaba katmadığımdan yetersiz kalıyor.	Kamu	18.8	28.2	17.6	30.6	4.7
		Özel	34.1	28.2	15.3	15.3	7.1
13	Öncelikli işler üzerinde çalışırken işimin önemli kesilmeler dışında kesintiye uğramaması için gerekli tedbirleri alırım.	Kamu	22.4	54.1	8.2	7.1	8.2
		Özel	49.4	36.5	5.9	8.2	-
14	Ziyaretleri zamanla sınırlarım.	Kamu	18.8	42.4	14.1	15.3	9.4
		Özel	43.5	22.4	8.2	24.7	1.2
15	Açık kapı politikasını benimserim.	Kamu	27.1	35.3	14.1	16.5	7.1
		Özel	18.8	30.6	5.9	32.9	11.8
16	Olup biten her işten haberim olması alışkanlığım vardır.	Kamu	22.4	37.6	10.6	23.5	5.9
		Özel	28.2	29.4	8.2	23.5	10.6
17	İşyerimde yetki, sorumluluk ve görevler yeterince açık ve iyi	Kamu	15.3	30.6	12.9	29.4	11.8

	tanımlanmıştır.	Özel	41.2	27.1	17.6	11.8	2.4
18	Yetkilerimi devretmekten önce bunu nasıl yapacağımı planlarım.	Kamu	21.2	55.3	5.9	10.6	7.1
		Özel	44.7	43.5	7.1	4.7	-
19	Yetkilerimin bir kısmını astlara devrettikten sonra işin içine girmemeye çalışır, ne safhada olduğunu görmek için kontrol zamanlarını belirlerim.	Kamu	25.9	30.6	3.5	32.9	7.1
		Özel	40.0	18.8	5.9	21.2	14.1
20	Astın bir sorusu olduğunda bir çözümü sunmak yerine kendisini çözüme götürecek yolları göstermeyi tercih ederim.	Kamu	27.1	32.9	4.7	25.9	9.4
		Özel	44.7	27.1	1.2	17.6	9.4
21	Herhangi bir işi bir yönetici olarak kendim yaptığımda iş daha az zaman alıyor ve daha iyi sonuçlanıyor.	Kamu	24.7	43.5	12.9	16.5	2.4
		Özel	24.7	28.2	4.7	34.1	8.2
22	İşlerimi bir yana bırakıp çeşitli şeylerle oyalanma ve işlerimi erteleme alışkanlığım vardır.	Kamu	3.5	8.2	9.4	55.3	23.5
		Özel	3.5	9.4	3.5	41.2	42.4
23	Başkalarının işlerini yaparken zamanımı ve enerjimi harcarım.	Kamu	17.6	47.1	12.9	18.8	3.5
		Özel	16.5	41.2	5.9	30.6	5.9
24	Kararların alınmasında katkım var ve amirim bunu istiyor.	Kamu	15.3	56.5	11.8	9.4	7.1
		Özel	35.3	42.4	18.8	3.5	-
25	Yazışmalarım kısa, öz, anlaşılır ve hedefe dönüktür.	Kamu	31.8	50.6	7.1	1.2	9.4
		Özel	45.9	42.4	4.7	7.1	-
26	Okunacak dokümanları öncelik sırasına koyarım.	Kamu	38.8	36.5	10.6	7.1	7.1
		Özel	44.7	42.4	4.7	8.2	-
27	İşimde okumalarımı düzenli bir şekilde sürdürüp her gün için bir okuma zamanı ayırıyorum.	Kamu	2.4	42.4	17.6	30.6	7.1
		Özel	18.8	25.9	25.9	24.7	4.7
28	Telefonla başkasını aramadan önce, konuşacağım konuları not ederim.	Kamu	18.8	41.2	9.4	23.5	7.1
		Özel	38.8	23.5	4.7	29.4	3.5
29	Telefon görüşmelerimi çok ve az öncelikli işler diye ayırıyorum.	Kamu	27.1	40.0	14.1	14.1	4.7
		Özel	47.1	25.9	7.1	16.5	3.5
30	Toplantılarımı önceden planlarım.	Kamu	34.7	45.9	10.6	4.7	4.7
		Özel	50.6	31.8	7.1	9.4	1.2
31	Dikkatli bir çalışma ile her zaman gelişmiş bir gündem hazırlarım.	Kamu	21.2	51.8	14.1	10.6	2.4
		Özel	38.8	41.2	11.8	5.9	2.4

32	Toplantı gündemini önceden toplantıya katılacaklara dağıtırım.	Kamu	21.2	52.9	9.4	8.2	8.2
		Özel	52.9	25.9	3.5	16.5	1.2
33	Her toplantı sonunda tüm faaliyetlerin sorumlularını tespit ederim.	Kamu	25.9	51.8	10.6	4.7	7.1
		Özel	70.6	23.5	3.5	2.4	-
34	Yardımcılarımın, işimin hedefleri, öncelikleri, ana aktiviteleri ve onların bitiş tarihleri hakkında tam bilgili olduğuna inanıyorum.	Kamu	15.3	43.5	28.2	9.4	3.5
		Özel	30.6	34.1	25.9	8.2	1.2
35	Yardımcılarımı, önemli işlerimin neler olduğu ve düşük öncelikli işlerimin büyük kısmını yerine getirecek şekilde yetiştirmiş bulunmaktayım.	Kamu	16.5	50.6	21.2	8.2	3.5
		Özel	27.1	45.9	17.6	8.2	1.2
36	Bir evrak elime ilk geçtiğinde onunla ilgili işleri bitiririm.	Kamu	36.5	47.1	8.2	5.9	2.4
		Özel	58.8	27.1	9.4	4.7	61.2
37	Projelere zamanında başlayıp bitiririm.	Kamu	30.6	49.4	9.4	3.5	7.1
		Özel	61.2	31.8	7.1	-	-
38	Birlikte çalıştığım kişiler bana ulaşabilecekleri en iyi zamanı bilirler.	Kamu	9.4	35.3	32.9	16.5	5.9
		Özel	24.7	34.1	24.7	14.1	2.4
39	Her gün beni uzun dönem amaçlarıma biraz daha yaklaştıran bir şey yaparım.	Kamu	17.6	43.5	21.2	14.1	3.5
		Özel	35.3	32.9	24.7	7.1	-
40	Kesintilerden sonra hızımı kaybetmeden işime dönerim.	Kamu	31.8	44.7	12.9	8.2	2.4
		Özel	47.1	38.8	9.4	4.7	-
41	Sorunlar ortaya çıktıktan sonra çözmek yerine önceden önlemeye çalışırım.	Kamu	49.4	37.6	7.1	3.5	2.4
		Özel	57.6	34.1	7.1	1.2	-
42	Yapılacak işleri teslim edilmesi gereken zamandan önce bitiririm.	Kamu	37.6	38.8	12.9	4.7	5.9
		Özel	54.1	31.8	4.7	9.4	-
43	İşe, toplantılara ve davetlere zamanında giderim.	Kamu	36.5	42.4	4.7	7.1	9.4
		Özel	47.1	34.1	8.2	9.4	1.2
44	Günlük yapılacaklar listesi düzenlerim.	Kamu	21.2	42.4	15.3	15.3	5.9
		Özel	32.9	24.7	8.2	25.9	8.2
45	Günlük yapılacak işler listesindeki bütün maddeleri yerine getiririm.	Kamu	18.8	43.5	24.7	11.8	1.2
		Özel	30.6	24.7	18.8	18.8	7.1
46	Mesleki ve kişisel amaçlarımı gözden geçirip zaman zaman	Kamu	23.5	51.8	14.1	4.7	5.9

	yenilerim.	Özel	47.1	41.2	8.2	3.5	-
47	Dosyalarımda istediklerimi kolayca bulurum.	Kamu	34.1	43.5	12.9	1.2	8.2
		Özel	44.7	42.4	7.1	3.5	2.4

c. Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi: Araştırmamızda elde ettiğimiz bulgular ışığında yapılan tek yönlü varyans (anova) analizinde aşağıdaki değerler elde edilmiştir. (Varyans analizi, en az iki grup arasındaki farkı tespit etmeye yarayan bir analiz şeklidir.) Grupların arasındaki farkın geçerliliği (anlamlılığı) F testi ile test edilmiştir. Tabloda her bir yargı, kamu kesimi yöneticileri ve özel kesim yöneticilerinin verdikleri cevaplara denk gelen ortalama değerler, F değerleri ve anlamlılık düzeyleri bulunmaktadır:

Tablo 7: Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Yargı No	Yöneltilen Yargılar	Gruplar	Ortalama Değer	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
1	Zamanın ve zaman kısıtlamaların baskısını sık sık hissederim.	Kamu	.712	.518	.473
		Özel	1.375		
2	Çok fazla iş yüküm olduğunu düşünüyorum.	Kamu	.147	.102	.750
		Özel	1.443		
3	Zamanı daha iyi kullanabilmek için aynı anda birden fazla iş ile ilgilenirim.	Kamu	9.888	7.423	.007
		Özel	1.332		
4	Bir iş tamamlanmadan diğerine geçilmesini doğru bulmuyorum.	Kamu	.476	.107	.744
		Özel	4.448		
5	Bir işin bitirilmesi için kendime zaman sınırları koyarım.	Kamu	17.153	15.210	.001
		Özel	1.128		
6	Amaçlarım ve yöneticimin benden beklentileri konusunda emin değilim.	Kamu	3.976	3.388	.067
		Özel	1.174		
7	Zor bir işe başlamadan önce konsantrasyon dağılmasını önlemek için çalışma masasını temizleyip düzenlemem gerekir.	Kamu	.288	.164	.686
		Özel	1.758		
8	En çok beyin kapasitesi gerektiren işleri gün içinde kendimi en iyi hissettiğim zamanlarda yaparım.	Kamu	8.494	7.122	.008
		Özel	1.193		
9	Planlama hareket ve seçim özgürlüğümü kısıtlıyor.	Kamu	.588	.338	.562
		Özel	1.742		
10	Planlama için yeterli zamanım olmuyor.	Kamu	6.800	4.943	.028
		Özel	1.376		
11	Planlama birçok ayrıntının belirlenmesini gerektirdiğinden çok fazla zamanımı alıyor.	Kamu	4.612	3.000	.085
		Özel	1.537		
12	Yapılan planlar günlük baskı ve değişiklikleri hesaba katmadığımdan yetersiz kalıyor.	Kamu	7.206	4.602	.033
		Özel	1.566		
13	Öncelikli işler üzerinde çalışırken işimin önemli kesilmeler dışında kesintiye uğramaması için gerekli tedbirleri alırım.	Kamu	11.388	10.834	.001
		Özel	1.051		
14	Ziyaretleri zamanla sınırlarım.	Kamu	5.653	3.632	.058
		Özel	1.566		
15	Açık kapı politikasını benimserim.	Kamu	9.432	5.501	.020
		Özel	1.711		
16	Olup biten her işten haberim olması alışkanlığım vardır.	Kamu	.147	.085	.771

		Özel	1.737		
17	İşyerimde yetki, sorumluluk ve görevler yeterince açık ve iyi tanımlanmıştır.	Kamu	30.494	20.492	.001
		Özel	1.498		
18	Yetkilerimi devretmekten önce bunu nasıl yapacağımı planlarım.	Kamu	12.994	13.644	.001
		Özel	.952		
19	Yetkilerimin bir kısmını astlara devrettikten sonra işin içine girmemeye çalışır, ne safhada olduğunu görmek için kontrol zamanlarını belirlerim.	Kamu	.847	.404	.526
		Özel	2.099		
20	Astın bir sorusu olduğunda bir çözümü sunmak yerine kendisini çözüme götürecek yolları göstermeyi tercih ederim.	Kamu	6.024	3.101	.080
		Özel	1.943		
21	Herhangi bir işi bir yönetici olarak kendim yaptığımda iş daha az zaman alıyor ve daha iyi sonuçlanıyor.	Kamu	8.494	5.531	.020
		Özel	1.536		
22	İşlerimi bir yana bırakıp çeşitli şeylerle oyalanma ve işlerimi erteleme alışkanlığım vardır.	Kamu	2.124	1.995	.160
		Özel	1.064		
23	Başkalarının işlerini yaparken zamanımı ve enerjimi harcarım.	Kamu	2.594	1.900	.170
		Özel	1.365		
24	Kararların alınmasında katkım var ve amirim bunu istiyor.	Kamu	8.947	9.701	.002
		Özel	.922		
25	Yazışmalarım kısa, öz, anlaşılır ve hedefe dönüktür.	Kamu	4.612	4.571	.034
		Özel	1.009		
26	Okunacak dokümanları öncelik sırasına koyarım.	Kamu	3.976	3.614	.059
		Özel	1.100		
27	İşimde okumalarımı düzenli bir şekilde sürdürüp her gün için bir okuma zamanı ayırırım.	Kamu	3.112	2.494	.116
		Özel	1.248		
28	Telefonla başkasını aramadan önce, konuşacağım konuları not ederim.	Kamu	2.353	1.422	.238
		Özel	1.679		
29	Telefon görüşmelerimi çok ve az öncelikli işler diye ayırırım.	Kamu	2.847	1.988	.160
		Özel	1.432		
30	Toplantılarımı önceden planlarım.	Kamu	1.906	1.817	.179
		Özel	1.049		
31	Dikkatli bir çalışma ile her zaman gelişmiş bir gündem hazırlarım.	Kamu	3.676	3.846	.052
		Özel	.956		
32	Toplantı gündemini önceden toplantıya katılacaklara dağıtırım.	Kamu	7.624	5.789	.017
		Özel	1.317		
33	Her toplantı sonunda tüm faaliyetlerin sorumlularını tespit ederim.	Kamu	25.624	31.430	.001
		Özel	.815		
34	Yardımcılarımın, işimin hedefleri, öncelikleri, ana aktiviteleri ve onların bitiş tarihleri hakkında tam bilgili olduğuna inanıyorum.	Kamu	3.112	3.192	.076
		Özel	.975		
35	Yardımcılarımı, önemli işlerimin neler olduğu ve düşük öncelikli işlerimin büyük kısmını yerine getirecek şekilde yetiştirmiş bulunmaktayım.	Kamu	1.976	2.100	.149
		Özel	.908		
36	Bir evrak elime ilk geçtiğinde onunla ilgili işleri bitiririm.	Kamu	3.976	4.925	.028
		Özel	.857		
37	Projelere zamanında başlayıp bitiririm.	Kamu	15.906	20.140	.001
		Özel	.790		
38	Birlikte çalıştığım kişiler bana ulaşabilecekleri en iyi zamanı bilirler.	Kamu	6.406	5.733	.018
		Özel	1.117		
39	Her gün beni uzun dönem amaçlarıma biraz daha yaklaştıran bir şey yaparım.	Kamu	6.406	6.419	.012
		Özel	.998		
40	Kesintilerden sonra hızımı kaybetmeden işime dönerim.	Kamu	4.612	5.493	.020
		Özel	.839		
41	Sorunlar ortaya çıktıktan sonra çözmek yerine önceden	Kamu	1.700	2.586	.110

	önlemeye çalışırım.	Özel	.657		
42	Yapılacak işleri teslim edilmesi gereken zamandan önce bitiririm.	Kamu	4.612	4.353	.038
		Özel	1.060		
43	İşe, toplantılara ve davetlere zamanında giderim.	Kamu	3.112	2.423	.121
		Özel	1.284		
44	Günlük yapılacaklar listesi düzenlerim.	Kamu	.376	.229	.633
		Özel	1.643		
45	Günlük yapılacak işler listesindeki bütün maddeleri yerine getiririm.	Kamu	.847	.653	.420
		Özel	1.297		
46	Mesleki ve kişisel amaçlarımı gözden geçirip zaman zaman yenilerim.	Kamu	10.376	12.383	.001
		Özel	.838		
47	Dosyalarımda istediklerimi kolayca bulurum.	Kamu	3.676	3.509	.063
		Özel	1.048		

d. Gruplar Arasında % 5 düzeyinde Anlamlı Farklılığın Olduğu İfadeler ve İstatistikî Değerleri: Elde edilen istatistikî sonuçlara göre 21 yargıda %5 düzeyinde anlamlı farklılığın bulunduğu görülmüştür. Diğer 26 yargıda tercihlerin ortalamaları birbirlerine oldukça yakın gerçekleşmiştir. Kamu ve özel sektör yöneticileri arasında anlamlı farklılığın görüldüğü bu 21 ifade; anket formundaki ve yukarıda verilmiş olan tablolardaki yargı sırasına göre aşağıda sıralanmıştır. Ayrıca yargılardaki farklılığın yüksek düzeyde mi yoksa düşük düzeyde mi gerçekleştiği de belirtilmiş, her bir yargının ortalaması ve standart sapması gösterilmiştir.

Tablo 8 : Yargılar Arasında % 5 Anlamlılık Düzeyinde Farklılık Oluşanlar ve Değerleri

Yargı No	Yöneltilen Yargılar	Düzy	Gruplar	Ortalama	Standart Sapma
3	Zamanı daha iyi kullanabilmek için aynı anda birden fazla iş ile ilgilenirim.	Düşük	Kamu	2.15	1.09
			Özel	1.67	1.20
			Toplam	1.91	1.17
5	Bir işin bitirilmesi için kendime zaman sınırları koyarım.	Düşük	Kamu	2.17	1.15
			Özel	1.54	.95
			Toplam	1.85	1.10
8	En çok beyin kapasitesi gerektiren işleri gün içinde kendimi en iyi hissettiğim zamanlarda yaparım.	Düşük	Kamu	1.90	1.23
			Özel	1.45	.93
			Toplam	1.68	1.11
10	Planlama için yeterli zamanım olmuyor.	Yüksek	Kamu	3.17	1.05
			Özel	2.77	1.27
			Toplam	2.97	1.18
12	Yapılan planlar günlük baskı ve değişiklikleri hesaba katmadığımdan yetersiz kalıyor.	Yüksek	Kamu	2.74	1.21
			Özel	2.32	1.28
			Toplam	2.53	1.26
13	Öncelikli işler üzerinde çalışırken işimin önemli kesilmeler dışında kesintiye uğramaması için gerekli tedbirleri alırım.	Düşük	Kamu	2.24	1.13
			Özel	1.72	.90
			Toplam	1.98	1.05
15	Açık kapı politikasını benimserim.	Düşük	Kamu	2.41	1.24
			Özel	2.88	1.36
			Toplam	2.64	1.32
17	İşyerimde yetki, sorumluluk ve görevler yeterince açık ve iyi tanımlanmıştır.	Yüksek	Kamu	2.91	1.30
			Özel	2.07	1.13
			Toplam	2.49	1.28
18	Yetkilerimi devretmeden önce bunu nasıl yapacağımı planlarım.	Düşük	Kamu	2.27	1.12
			Özel	1.71	.79

		Toplam		1.99	1.01
21	Herhangi bir işi bir yönetici olarak kendim yaptığımda iş daha az zaman alıyor ve daha iyi sonuçlanıyor.	Düşük	Kamu	2.28	1.08
			Özel	2.72	1.37
		Toplam		2.50	1.25
24	Kararların alınmasında katkı var ve amirim bunu istiyor.	Düşük	Kamu	2.36	1.07
			Özel	1.90	.82
		Toplam		2.13	.98
25	Yazışmalarım kısa, öz, anlaşılır ve hedefe dönüktür.	Düşük	Kamu	2.05	1.13
			Özel	1.72	.85
		Toplam		1.89	1.01
32	Toplantı gündemini önceden toplantıya katılacaklara dağıtırım.	Düşük	Kamu	2.29	1.14
			Özel	1.87	1.15
		Toplam		2.08	1.16
33	Her toplantı sonunda tüm faaliyetlerin sorumlularını tespit ederim.		Kamu	2.15	1.08
		Düşük	Özel	1.37	.67
		Toplam		1.76	.98
36	Bir evrak elime ilk geçtiğinde onunla ilgili işleri bitiririm.	Düşük	Kamu	1.90	.94
			Özel	1.60	.84
		Toplam		1.75	.90
37	Projelere zamanında başlayıp bitiririm.	Düşük	Kamu	2.07	1.08
			Özel	1.45	.62
		Toplam		1.76	.93
38	Birlikte çalıştığım kişiler bana ulaşabilecekleri en iyi zamanı bilirler.	Yüksek	Kamu	2.74	1.03
			Özel	2.35	1.07
			Toplam	2.54	1.07
39	Her gün beni uzun dönem amaçlarıma biraz daha yaklaştıran bir şey yaparım.	Düşük	Kamu	2.42	1.05
			Özel	2.03	.94
		Toplam		2.22	1.01
40	Kesintilerden sonra hızımı kaybetmeden işime dönerim.	Düşük	Kamu	2.04	.99
			Özel	1.71	.82
		Toplam		1.88	.92
42	Yapılacak işleri teslim edilmesi gereken zamandan önce bitiririm.	Düşük	Kamu	2.02	1.11
			Özel	1.69	.93
		Toplam		1.85	1.03
46	Mesleki ve kişisel amaçlarımı gözden geçirip zaman zaman yenilerim.	Düşük	Kamu	2.17	1.03
			Özel	1.68	.77
		Toplam		1.92	.94

e. Gruplar Arasında Anlamlı Farklılığın Olduğu İfadelerin Yorumları: Deneklerin zaman yönetimi açısından farklı düşündükleri 21 yargı ve yorumları aşağıdaki gibidir:

3 nolu yargı olan *“Zamanı daha iyi kullanabilmek için aynı anda birden fazla iş ile ilgilenirim.”* ifadesinde, özel sektör yöneticileri kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlarken kamu kesimi yöneticileri aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Buna göre özel sektör yöneticilerinin daha hassas davrandıkları söylenebilir.

5 nolu yargı olan *“Bir işin bitirilmesi için kendime zaman sınırları koyarım.”* ifadesinde özel sektör yöneticileri kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlarken, kamu kesimi yöneticileri aynı görüşteyim ifadesinde yoğunlaşmışlardır. Zaman sınırı koyma konusunda özel sektör yöneticilerinin kamu kesimi yöneticilerine nazaran daha duyarlı düşündükleri söylenebilir.

8 nolu yargı olan *“En çok beyin kapasitesi gerektiren işleri gün içinde kendimi en iyi hissettiğim zamanlarda yaparım.”* ifadesinde özel sektör yöneticileri kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlarken, kamu kesimi yöneticileri aynı görüşteyim ifadesinde yoğunlaşmış, kısmen de kesinlikle aynı görüşteyim ifadesine yakın durmuşlardır. Bu yargı bize, literatürde 80/20 kuralı olarak bilinen Pareto ilkesini çağrışım yapmaktadır. Bu ilkeye göre; bir faaliyette sonucun %80’ini, nedenlerin % 20’si oluşturmaktadır. Bu durumda yöneticilerimiz, bu %20 üzerinde durarak, sonuçların büyük kısmını kontrol edebilirler.

10 nolu yargı olan *“Planlama için yeterli zamanım olmuyor.”* ifadesinde; özel sektör yöneticileri aynı görüşteyim seçeneği ile kararsızım noktasında yoğunlaşmışlarken kamu kesimi yöneticileri ise aynı görüşte değilim ve kararsızım noktasında yoğunlaşmışlardır. Bu sonuçlara bakıldığında, kamu kesimi yöneticilerinin planlama için daha fazla zamana sahip oldukları, özel sektör yöneticilerinin ise daha az planlama zamanına sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumu, özel sektör yöneticilerinin çalıştığı ortamın daha rekabetçi ve sürekli yeni gelişme ve değişimleri izleme görevi nedeniyle planlama için yeterince zaman ayıramadıkları şeklinde değerlendirmek mümkündür.

12 nolu yargı olan *“Yapılan planlar günlük baskı ve değişiklikleri hesaba katmadığımdan yetersiz kalıyor.”* ifadesinde; özel sektör yöneticileri aynı görüşteyim seçeneği ile kararsızım noktasında yoğunlaşmışlarken kamu kesimi yöneticileri ise aynı görüşte değilim ve kararsızım noktasında yoğunlaşmışlardır. Bu ifade açısından da kamu kesimi yöneticilerinin daha fazla zamanları bulunduğu, piyasa koşullarından daha az etkilendiği, bu nedenle adı geçen yargıda daha farklı bir görüş sergiledikleri söylenebilir.

13 nolu yargı olan *“Öncelikli işler üzerinde çalışırken işimin önemli kesilmeler dışında kesintiye uğramaması için gerekli tedbirleri alırım.”* ifadesine baktığımızda; özel sektör yöneticileri kesinlikle aynı görüşteyim noktasında katıldıkları, kamu kesimi yöneticilerinin ise bu konuda biraz daha esnek düşündükleri ve aynı görüşteyim seçeneğinde katılım sağladıkları görülmektedir. Bu yargı açısından özel sektör yöneticilerinin işlerin ve zamanın yönetimi konusunda daha hassas davrandıkları yorumu yapılabilir. Hangi işin öncelikli olarak yapılması gerektiğinin bilinmesi, gerçekçi iş planları yapmaya yönlendirecek ve yönetimin kalitesini de artıracaktır. Önemli işlere öncelik verme konusunda Covey’in oldukça anlamlı bir uyarısı vardır: (Covey, 2005: 19) ‘Önemli işlere öncelik verme çabası, bizi yönlendiren iki güçlü alet arasındaki karşıtlıkla nitelenebilir: Saat ve pusula. Saat, bizim taahhütlerimizi, randevularımızı, programlarımızı, hedeflerimizi ve etkinliklerimizi –zamanımızı hangi işlerle harcadığımızı ve nasıl yönettiğimizi- temsil eder. Pusula ise vizyonumuzu, değerlerimizi, ilkelerimizi, misyonumuzu, vicdanımızı, yönümüzü –önemli olduğuna hissettiğimiz şeyleri ve yaşamımıza nasıl bir yön verdiğimizizi- simgeler. Mücadele, saat ile pusula arasında bir boşluk oluştuğunu hissettiğimizde; yani, yaptığımız işler yaşamımızdaki en önemli şeylere katkıda bulunmadığı zaman başlar.’ Görüşlerini aktardığımız Covey’in bu nitelemesi “İlerlediğiniz yön hareket hızınızdan çok daha önemlidir” paradigmasına dayanmaktadır.

15 nolu yargı olan *“Açık kapı politikasını benimserim.”* ifadesinde, kamu kesimi yöneticileri aynı görüşteyim seçeneği ile kararsızım arasında bulunmakta iken, özel sektör yöneticileri daha çok aynı görüşte değilim seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu sonuçlar itibarıyla, kamu yöneticilerinin açık kapı politikasına

daha fazla önem verdikleri, özel sektörün ise iş yükü ve hızlı piyasa koşulları nedeniyle bu uygulamaya daha az zaman ayırdıkları söylenebilir. Literatürde açık kapı politikasının çok iyi uygulanmaz ise iş yerini adeta bir kahvehaneye dönüştürebileceğinden de bahsedilmiştir. (Abay, 2000: 354) Genelde daha çok özel işletmelerde uygulandığına inandığımız ve insanların yöneticilerine daha rahatça ulaşabildikleri yönetsel yapının özelliği olarak ifade edilen açık kapı politikasının, özel sektör yöneticileri yerine kamu yöneticilerince daha yoğun kullanıldığı görülmüştür.

17. Yargıda *“İşyerimde yetki, sorumluluk ve görevler yeterince açık ve iyi tanımlanmıştır.”* ifadesi verilmiştir. Bu ifadede kamu kesimi yöneticileri daha çok kararsızım noktasında yoğunlaşmışlarken, özel sektör yöneticileri ise aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bu durum, kamu kesimindeki yöneticilerin işleriyle ilgili olarak; yetki, sorumluluk ve görevlerinin yeterince açık olmadığı, bu konuda kararsız olduklarını göstermekte iken, özel sektör yöneticilerine göre ise belirlenmiştir. Doğası itibarıyla düşünüldüğünde, yetki, sorumluluk ve görevlerin kamu kesiminde daha belirgin olması beklenirken özel sektörde daha belirgin olduğu görülmüştür. Bizce bu sonuç ilginçtir.

18. Yargı olan *“Yetkilerimi devretmeden önce bunu nasıl yapacağımı planlarım.”* ifadesinin sonuçlarına bakıldığında; kamu kesimi yöneticilerinin aynı görüşteyim seçeneğinde, özel sektör yöneticilerinin ise kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Zamanının önemli bir bölümünü astlar tarafından da yerine getirilebilecek sorumluluklara harcayan yöneticilerin, yönetici olarak yapmak zorunda oldukları işlere ayıracak daha az zamanları kalacaktır. (Fidan, 1997: 146) Ayrıca yetki devri, zaman yönetimi açısından, yöneticilere sadece boş zaman sağlamakla kalmaz aynı anda kişileri planlı ve programlı çalışmaya yönlendirir. (Atkinson, 1997: 206) Yetki devri konusunda iki tür eğilim göze çarpar: *Görev ve başarı eğilimi*; her görevi bizzat sonuçlandırmakta çok ısrarlı olan yöneticiler, yetki devri konusunda zorluk çekerler. İş bitirme arzusu çok çalışkan ve gerilimli bir yapıyla birleşince, karşımıza bütün zaman ve enerjisini yönetmek yerine iş yapmaya ayıran bir kişilik çıkar. *Önder olma, hükmetme ve karar verme eğilimi*; katı ve çalışkan bir önder rolü oynamaya eğilimi olan yöneticiler, astlarına hükmetmekten, onları denetlemekten haz duyarlar. Hızlı karar verdikleri için kendileriyle övünürler. Oynamaktan en çok hoşlandıkları ‘İşi bana bırak!’ rolüdür. Dolayısıyla yetki devri konusunda güçlük çekerler. (Mackenzie, 1989: 32-33) Devredebileceğiniz her şeyi devrediniz. Eğer bir iş tekrarlı, rutin hale gelmişse kesin olarak devredilebilecek işler sınıfına girmiş demektir. İşlerin devredilmesi yöneticinin en büyük ihtiyaçlarından biri olduğu kadar en büyük ayrıcalıklarından da biridir. (Dorney, 1987: 40) Açıktır ki, bir işi diğerlerine devrettiğinizde beceri ve çabanızı daha önemli ve/veya acil konulara yoğunlaştırmak için zamanınız kalır. Bu aynı zamanda astlarınızın yeteneklerini geliştirir, güvenlerini artırır, daha fazla iş tatmini sağlar. (Selda, 2002: 72)

21. Yargı olan *“Herhangi bir işi bir yönetici olarak kendim yaptığımda iş daha az zaman alıyor ve daha iyi sonuçlanıyor.”* ifadesine baktığımızda; kamu kesimi yöneticileri daha çok aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlarken, özel sektör yöneticileri ise kararsızım noktasında yoğunlaşmışlardır. Bu sonuçlara göre, kamu kesimi yöneticileri, işleri daha çok kendileri yapmayı tercih ederlerken, özel sektör yöneticilerinin ise daha çok yetki devrine yönelik davranış sergiledikleri ifade edilebilir.

24. Yargı olan *“Kararların alınmasında katkı var ve amirim bunu istiyor.”* ifadesinde; kamu kesimi yöneticileri kararsızım noktasında yoğunlaşmışlarken özel sektör yöneticileri ise kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bu sonuçlar da özel ve kamu kesiminin iş yapma yöntemi ve tabi oldukları süreçlere uygundur. Şöyle ki; kamu kesiminde kararların büyük çoğunluğu esneklikten uzak, yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yürütülmektedir. Özel sektörde ise tamamen işletme içinde alınan kararlar öne çıkmaktadır. Araştırma sonuçları bu açıdan değerlendirildiğinde uygulama ile uyumaktadır. Kararsızlık da en büyük zaman harcamacılarından birisidir.

25 nolu yargı olan *“Yazışmalarım kısa, öz, anlaşılır ve hedefe dönüktür.”* ifadesinin sonuçlarına baktığımızda, kamu kesimi yöneticilerinin aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaştıkları ancak özel sektör yöneticilerinin ise kesinlikle aynı görüşteyim seçeneği ile daha kuvvetli bir kabul söz konusu olmuştur. Bu yargı sonuçları da, uygulama ile uyumlu görünmektedir. Bilindiği gibi kamu kesiminde yazışmaların belli formatı varken, özel kesimde daha esnek, net ve yalındır.

32. Yargı olan *“Toplantı gündemini önceden toplantıya katılacaklara dağıtırım.”* ifadesinin sonuçlarına baktığımızda; kamu kesiminin aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaştıkları, özel sektör yöneticilerinin ise kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu yargı itibarıyla özel sektör yöneticilerinin daha sistemli davrandıkları söylenebilir. Yöneticilere zaman kazandıran bir uygulamada yapılan tekliflere hayır diyebilmektir. Asıl işlerimizle ilgisi zayıf olan, işletme, iş ve kişisel etkinliğimize katkısı olmayacak davetler için hayır diyebilmek önemli zaman tasarrufu sağlamaktadır.

33. Yargı olan *“Her toplantı sonunda tüm faaliyetlerin sorumlularını tespit ederim.”* ifadesinin sonuçlarına baktığımızda; kamu kesimi yöneticilerinin aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaştıkları buna karşın özel sektör yöneticilerinin ise kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu sonuçlar, özel sektörde işlerin sahiplerini tespit etme anlamında daha ciddi yaklaşım sergilendiğini göstermektedir.

37. yargı *“Projelere zamanında başlayıp bitiririm.”* ifadesine kamu kesimi yöneticileri aynı görüşteyim seçeneğinde, özel sektör yöneticileri de kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bu değerlere göre, özel sektör yöneticilerinin projelerin yönetiminde daha hassas olduğu, kamu kesiminin de iyi durumda olduğu söylenebilir. Bu kapsamda bugünün işini yarına bırakmamaya özen göstermek önem taşır. Adair konuyla ilgili olarak, *“Bugünün işini yarına bırakma davranışının bir alışkanlık haline gelmesine asla izin vermeyiniz, bu gerçek bir zaman hırsızdır derken, B. Franklin ‘Bugün iki yarına bedeldir’ demektedir. (Adair, 1994: 37)*

38. Yargı olan *“Birlikte çalıştığım kişiler bana ulaşabilecekleri en iyi zamanı bilirler.”* ifadesinde kamu kesimi yöneticileri kararsızım seçeneğinde, özel sektör yöneticileri ise aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Her iki grup açısından baktığımızda, insan kaynakları arasında yöneticilerinin en iyi zamanını bilme noktasında görüş birliği bulunmamaktadır.

39. Yargı olan *“Her gün beni uzun dönem amaçlarıma biraz daha yaklaştıran bir şey yaparım.”* ifadesinin sonuçlarına baktığımızda, kamu sektörü yöneticileri kararsızım noktasında yoğunlaşmışlarken özel sektör

yöneticileri aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bu ifade açısından özel sektör yöneticilerinin kamu sektörü yöneticilerinden daha realist oldukları, geleceğe yönelik konulara daha hassas yaklaştıkları söylenebilir.

40. Yargı olan “*Kesintilerden sonra hızımı kaybetmeden işime dönerim.*” ifadesinin sonuçlarına baktığımızda kamu kesimi yöneticilerinin aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaştıkları, özel sektör yöneticilerinin ise kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğini yoğun olarak tercih ettikleri görülmektedir. Bu yargının sonuçlarına göre özel sektör yöneticileri kesintilerden sonra ana işlerine daha kısa sürede dönmektedirler.

42. Yargı olan “*Yapılacak işleri teslim edilmesi gereken zamandan önce bitiririm.*” ifadesinin sonuçlarına baktığımızda; kamu kesimi yöneticilerinin aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaştıkları buna karşın özel sektör yöneticilerinin kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Buna göre, gerek kamu gerekse özel sektör yöneticileri işlerin zamanında teslim edilmesi konusunda hassas oldukları, özel sektörün bir derece daha iyi durumda olduğu söylenebilir.

46. Yargı olan “*Mesleki ve kişisel amaçlarımı gözden geçirip zaman zaman yenilerim.*” ifadesinin sonuçlarına baktığımızda; kamu kesimi yöneticilerinin aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaştıkları özel sektör yöneticilerinin ise kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu sonuç açısından her iki kesimin amaçların değerlendirilmesi ve gerekli düzeltici tedbirlerin alınması hususunda duyarlı oldukları, bunun sevindirici bir sonuç olduğu, özel sektör yöneticilerinin kamu kesimi yöneticilerine nazaran bir derece daha duyarlı oldukları sonucu görülmektedir.

e. Cinsiyete Göre Gruplar Arasında % 5 düzeyinde Anlamlı Farklılığın Olduğu İfadeler ve İstatistiki Değerleri:

Elde edilen istatistikî sonuçlara göre aşağıdaki yargılarda, cinsiyete göre %5 düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür:

Tablo 9: Cinsiyete Göre % 5 Anlamlılık Düzeyinde Farklılık Oluşanlar

Yargı No	Yöneltilen Yargılar	Düzy	Gruplar	Ortalama	Standart Sapma
7	Zor bir işe başlamadan önce konsantrasyon dağılmasını önlemek için çalışma masasını temizleyip düzenlemem gerekir.	Yüksek	Kamu	2.76	1.31
			Özel	1.87	1.14
			Toplam	2.42	1.32
16	Olup biten her işten haberim olması alışkanlığım vardır.	Yüksek	Kamu	2.82	1.35
			Özel	2.12	1.13
			Toplam	2.55	1.31
30	Toplantılarımı önceden planlarım.	Düşük	Kamu	1.74	.91
			Özel	2.14	1.15
			Toplam	1.89	1.02
43	İşe, toplantılara ve davetlere zamanında giderim.	Düşük	Kamu	1.83	1.01
			Özel	2.20	1.28
			Toplam	1.97	1.13

Cinsiyete göre gruplar arasında farklılığın olduğu yukarıdaki dört ifadenin yorumları aşağıdaki gibidir:

7 nolu yargı olan “Zor bir işe başlamadan önce konsantrasyon dağılmasını önlemek için çalışma masasını temizleyip düzenlemem gerekir.” ifadesine; kamu kesimi yöneticileri kararsızım noktasında yoğunlaşmışlarken, özel sektör yöneticileri aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Kamu kesimi yöneticileri çalışma masasının düzensiz oluşuyla konsantrasyon arasında bir ilişki olup olmadığı hususunda kararsız kalmışlardır. Özel sektör yöneticileri ise, çalışma masasının düzensizliğini konsantrasyon bozukluğu nedeni olarak görmüşlerdir.

16. yargı olan “Olup biten her işten haberim olması alışkanlığım vardır.” ifadesinde, kamu kesimi yöneticileri kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmışlarken, özel sektör yöneticileri kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bu sonuçlara göre, kamu kesimi yöneticilerinin her işten haberli olma konusunda kararsız oldukları, özel sektör yöneticilerinin her işten haberlerinin olması yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu sonuçlar özel sektör yöneticileri için anlamlı değildir.

30. yargı olan “Toplantılarımı önceden planlarım.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlarken özel sektör yöneticileri ise aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Buna göre, kamu kesimi yöneticilerinin toplantıları önceden planlama konusunda daha dikkatli oldukları, özel sektör yöneticilerinin biraz daha esnek oldukları görülmektedir.

43. yargı olan “İşe, toplantılara ve davetlere zamanında giderim.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde, özel sektör yöneticileri ise aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Kamu kesimi yöneticilerinin bu yargı açısından biraz daha dikkatli davrandıkları görülmektedir.

f. Yaş ve Kıdeme Göre Gruplar Arasında % 5 düzeyinde Anlamlı Farklılığın Olduğu İfadeler ve İstatistikî Değerleri: Elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki yargılarda, hem yaş seviyelerine hem de kıdeme göre %5 düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür:

Tablo 10: Yaş ve Kıdeme Göre % 5 Anlamlılık Düzeyinde Farklılık Oluşanlar

Yargı No	Yöneltilen Yargılar	Düzy	Gruplar	Ortalama	Standart Sapma
11	Planlama birçok ayrıntının belirlenmesini gerektirdiğinden çok fazla zamanımı alıyor.	Yüksek	Kamu	3.45	1.19
			Özel	2.84	1.24
			Toplam	2.91	1.24
19	Yetkilerimin bir kısmını astlara devrettikten sonra işin içine girmemeye çalışır, ne safhada olduğunu görmek için kontrol zamanlarını belirlerim.	Yüksek	Kamu	3.50	1.39
			Özel	2.45	1.41
			Toplam	2.57	1.44
21	Herhangi bir işi bir yönetici olarak kendim yaptığımda iş daha az zaman alıyor ve daha iyi sonuçlanıyor.	Düşük	Kamu	1.90	1.20
			Özel	2.58	1.24
			Toplam	2.50	1.25

Yaş seviyeleri ve kıdeme göre gruplar arasında farklılığın olduğu yukarıdaki dört ifadenin yorumları aşağıdaki gibidir:

11. yargı olan “Planlama birçok ayrıntının belirlenmesini gerektirdiğinden çok fazla zamanımı alıyor.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri aynı görüşte değilim seçeneğinde toplanmışlarken, özel sektör yöneticileri kararsızım seçeneğinde toplanmışlardır. Kamu kesimi ifadeye katılmazken özel sektör yöneticileri kararsız durumdadır.

19. yargı olan “Yetkilerimin bir kısmını astlara devrettikten sonra işin içine girmemeye çalışır, ne safhada olduğunu görmek için kontrol zamanlarını belirlerim.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri aynı görüşte değilim seçeneğinde ifadeye katılmazlarken özel sektör yöneticileri ise kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmışlardır.

21. yargı olan “Herhangi bir işi bir yönetici olarak kendim yaptığımda iş daha az zaman alıyor ve daha iyi sonuçlanıyor.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışken özel sektör yöneticileri kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Genel olarak bu ifade hakkında tarafların aynı görüşte değilim veya kesinlikle aynı görüşte değilim seçeneğinde yoğunlaşmaları daha anlamlı olurdu.

g. Eğitime Göre Gruplar Arasında % 5 düzeyinde Anlamlı Farklılığın Olduğu İfade ve İstatistiki Değerleri: Elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki yargıda, eğitim seviyelerine göre %5 düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür:

Tablo 11: Eğitime Göre % 5 Anlamlılık Düzeyinde Farklılık Oluşan İfade

Yargı No	Yöneltilen Yargılar	Düzy	Gruplar	Ortalama	Standart Sapma
24	Kararların alınmasında katkı var ve amirim bunu istiyor.	Yüksek	Kamu	2.55	1.23
			Özel	2.08	.93
			Toplam	2.13	.98

24. yargı olan “Kararların alınmasında katkı var ve amirim bunu istiyor.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri kararsızım noktasında yoğunlaşmışlarken özel sektör yöneticileri aynı görüşteyim noktasında yoğunlaşmışlardır. Buna göre, kamu kesimi yöneticilerinin kararların alınmasında katkı sağlama süreci hakkında kuşku oldukları görülmektedir.

h. Kıdeme Göre % 5 düzeyinde Anlamlı Farklılığın Olduğu İfade ve İstatistiki Değeri: Elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki yargıda, kıdeme göre %5 düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür. (Kıdeme göre farklılığın olduğu diğer 3 ifade yaş’a göre de aynı olduğu için yukarıda verilmişti):

Tablo 12: Kıdeme Göre % 5 Anlamlılık Düzeyinde Farklılık Oluşanlar

Yargı No	Yöneltilen Yargılar	Düzy	Gruplar	Ortalama	Standart Sapma
24	Kararların alınmasında katkı var ve amirim bunu istiyor.	Yüksek	Kamu	2.65	1.08
			Özel	2.06	.95
			Toplam	2.13	.98

24. yargı olan “Kararların alınmasında katkı var ve amirim bunu istiyor.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri kararsızım noktasında yoğunlaşmışlarken özel sektör yöneticileri aynı görüşteyim noktasında yoğunlaşmışlardır.

Buna göre, kıdem açısından da kamu kesimi yöneticilerinin kararların alınmasında katkı sağlama sürecinde kuşkulu oldukları görülmektedir.

1. Görev Unvanına Göre % 5 düzeyinde Anlamlı Farklılığın Olduğu İfadeler ve İstatistiki Değerleri: Elde edilen istatistikî sonuçlara göre aşağıdaki yargılarda, göreve göre %5 düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür:

Tablo 13: Yargılar Arasında Görev Unvanına Göre % 5 Anlamlılık Düzeyinde Farklılık Oluşanlar

Yargı No	Yöneltilen Yargılar	Düzy	Gruplar	Ortalama	Standart Sapma
6	Amaçlarım ve yöneticimin benden beklentileri konusunda emin değilim.	Düşük	Kamu	3.91	.99
			Özel	3.27	1.07
			Toplam	3.41	1.09
14	Ziyaretleri zamanla sınırlarım.	Düşük	Kamu	1.97	1.29
			Özel	2.46	2.30
			Toplam	2.35	2.25
17	İşyerimde yetki, sorumluluk ve görevler yeterince açık ve iyi tanımlanmıştır.	Düşük	Kamu	2.08	1.29
			Özel	2.60	1.26
			Toplam	2.49	1.28
25	Yazışmalarım kısa, öz, anlaşılır ve hedefe dönüktür.	Yüksek	Kamu	1.58	.99
			Özel	1.97	1.00
			Toplam	1.89	1.01
31	Dikkatli bir çalışma ile her zaman gelişmiş bir gündem hazırlarım.	Yüksek	Kamu	1.75	.93
			Özel	2.14	.98
			Toplam	2.06	.98
38	Birlikte çalıştığım kişiler bana ulaşabilecekleri en iyi zamanı bilirler.	Düşük	Kamu	2.16	1.18
			Özel	2.64	1.20
			Toplam	2.54	1.07
40	Kesintilerden sonra hızımı kaybetmeden işime dönerim.	Düşük	Kamu	1.61	.90
			Özel	1.95	.92
			Toplam	1.88	.92
42	Yapılacak işleri teslim edilmesi gereken zamandan önce bitiririm.	Yüksek	Kamu	1.38	.80
			Özel	1.98	1.06
			Toplam	1.85	1.03

6. yargı olan “Amaçlarım ve yöneticimin benden beklentileri konusunda emin değilim.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri kesinlikle aynı görüşte değilim seçeneğinde, özel sektör yöneticileri ise aynı görüşte değilim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Her iki grup da, gerek amaçlar gerekse yöneticilerinin beklentileri konusunda emin olduklarını belirtmiş ancak farklı seçeneklerde yoğunlaşmışlardır.

14. yargı olan “Ziyaretleri zamanla sınırlarım.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri aynı görüşteyim seçeneğinde, özel sektör yöneticileri ise kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bu sonuçlar itibariyle gruplar arasında kamu yöneticilerinin ziyaretleri sınırlama konusunda daha iyi durumda oldukları, özel sektör yöneticilerinin ise ziyaretleri sınırlama konusunda kararsız oldukları görülmüştür. Bu farklılığın özel sektörün bir özelliği olarak müşteri ve potansiyel müşterilere daha ilgili davranılmasının bir sonucu olduğu düşünülebilir.

25. yargı olan “Yazışmalarım kısa, öz, anlaşılır ve hedefe dönüktür.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde, özel sektör yöneticileri ise aynı görüşteyim seçeneğinde

yoğunlaşmışlardır. Gruplar arasındaki farklılığın, kamu kesimi yazışmalarının belli bir formata dayalı ve formel olması, özel sektörde daha esnek ve informel yürütülmesinin sonucu olabilir.

31. yargı olan “Dikkatli bir çalışma ile her zaman gelişmiş bir gündem hazırlarım.” ifadesinde kamu kesimi yöneticilerinin kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde, özel sektör yöneticilerinin ise aynı görüşteyim seçeneğinde toplandıkları görülmüştür. Buna göre, kamu kesiminde gündemlerin daha dikkatli ve gelişmiş olduğu sonucuna varılabilir.

38. yargı olan “Birlikte çalıştığım kişiler bana ulaşabilecekleri en iyi zamanı bilirler.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri aynı görüşteyim, özel sektör yöneticileri ise kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bu durumda kamu kesimi çalışanlarının protokol ve görüşme kuralları açısından daha formel bir yapıda oldukları söylenebilir.

40. yargı olan “Kesintilerden sonra hızımı kaybetmeden işime dönerim.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri kesinlikle aynı görüşteyim, özel sektör yöneticileri ise aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Kamu kesimi yöneticilerinin işlerine verdikleri aralardan tekrar işe dönüşlerinde daha hızlı uyum sağladıkları görülmektedir.

42. yargı olan “Yapılacak işleri teslim edilmesi gereken zamandan önce bitiririm.” ifadesinde kamu kesimi yöneticileri kesinlikle aynı görüşteyim seçeneğinde, özel sektör yöneticileri ise aynı görüşteyim seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Buna göre kamu kesimi yöneticilerinin işleri zamanında yetiştirme konusunda daha hassas oldukları ifade edilebilir. Bu durum kamu kesiminin formelliğinin bir sonucu olarak düşünülebilir.

SONUÇ

Necip Fazıl der ki; “Otuz yıldır saatim işlemiş ben durmuşum, gökyüzünden habersiz uçurtma uçurmuşum.” Mevlana da zamandan kârli çıkabilmek için hocasına “Zaman keskin bir kılıç gibi beni bitirmeden beni irşad et” demiştir. Sözlerdeki vurgu gibi zamanın faydası, insanın onu iyi kullanabilmesine bağlıdır ve bu faydayı, sadece insanın kabiliyet ve kapasitesi belirler. Kabul etmemiz gerekir ki dünyanın en zor işlerinden birisi zamanın değerlendirilmesi, yönetilmesidir.

Zamanımızı iyi kullanabilmek, önemli bir yaşam becerisidir. Zaman sınırlı, geçici ve uçucu olup denetimi zordur. Zorluklarına rağmen zamanın iyi kullanılması hayatımızda bir denge sağlamamıza ya da dengesizliğin nereden kaynaklandığını belirlememize de yardımcı olur. (Jones, 2000: 9)

Ünlü yönetim bilimcisi Peter Drucker zaman ile ilgili olarak şu tavsiyelerde bulunmaktadır: “Yönetici görevlerinden yola çıkmamalıdır, zamanından yola çıkmalıdır. İşe plan yapmakla değil, zamanının gerçekte nelere harcanıldığını bularak girer. Ardından, zamanını denetim altına almaya ve zamanı üzerindeki üretken olmayan talepleri bir kenara itmeye yönelir. Son olarak da, kesik kesik zamanını, mümkün olan en uzun süreli birimler halinde birleştirir.” (Drucker, 1992: 37)

Eğer; devamlı olarak işleri yetiştirememesi stresi, eşi ve çocukları için fazla zaman ayıramama, sosyal sorumlulukları yerine getirmede yetersizlik, görüşmek isteyen kişi ve ziyaretçileri kabul edememe, zorunlu ziyaretleri yapamama, zorunlu görülen mektupları cevapsız bırakma, kitap okuyamama, verimsiz ve gereksiz meşguliyetlerle dolu bir gün geçirme duygusuna kapılma..., gibi hususlar, sık sık ortaya çıkıyorsa, zaman plânsız ve dolayısıyla verimi düşük olarak kullanılıyor demektir. (Gümüş, 2001: 387) Goethe bu sorunumuza; “Eğer doğru kullanırsak zamanımız yeterlidir.” (Abay, 2000: 43) şeklinde cevap vermiştir.

Zaman adeta sessiz bir testere gibidir. Öyle ki, zamanında bir adım atmakta zorlanan tembel bir insan, ileride yüzlerce, binlerce adım atmak zorunda kalır. Bu nedenle, insan iradesini güçlendirmek gerekir. İradenin güçlendirilmesinin temel şartı ise, aklına gelen her şeyi yapmamak, yaptırmamaktır. Bir insan bireysel iradesini güçlendirmek için, aklına gelen, canının istediği işleri yapmaktan vazgeçmelidir. Küçük hamlelerle bu başarılırsa irade güçlenmiş, zamanın yönetimi konusunda önemli bir kazanım sağlanmış olacaktır.

Yöneticinin zamanına çoğunlukla başkaları el koyar. Eğer biri, “yönetici”yi faaliyetleri açısından tanımlamaya girişseydi, her halde onu bir kuruluşun mahpusu olarak tanımlardı. Herkes onun zamanını çalabilir ve nitekim çalar da. Bir yöneticinin bu konuda yapabileceği pek az şey vardır. Genellikle kafasını kapıdan uzatıp sekreterine “yarım saat kimseyi görmek istemiyorum” diyemez. Zaten tam o sırada telefonu çalar ve şirketin en iyi müşterilerinden biriyle ya da kent (kamu) yönetiminden yüksek düzeydeki bir görevliyle veya patronla konuşmak zorunda kalır. Yarım saati çoktan gitmiştir. Bu durum, üst düzey yöneticilerin zaman kullanımını konu alan bir incelemede açıkça ortaya konmaktadır. Profesör Carlson’un incelemesi, en etkin yöneticilerin bile, zamanlarının çoğunu başkalarının taleplerini karşılamak ve etkinliklerine pek az katkıda bulunan amaçlar için harcadıklarını göstermektedir. Gerçekte yöneticileri, normalde kendilerine ait zamanı olmayan insanlar olarak tanımlamak pek de yanlış olmayabilir. Çünkü onların zamanı, daima, başkası için önem taşıyan konularla önceden doludur. Bu itibarla yöneticiler içinde yaşadıkları ve çalıştıkları gerçekliği değiştirmek için harekete geçmedikleri takdirde, normal işleyişi sürdürmeye zorlanırlar. (Drucker, 1992: 20) Bu sorunlardan kurtulmak ve etkin olmak isteyen yöneticiler azami gayreti göstermeli, zaman yönetimiyle ilgili olarak gelişimlerine yatırım yapmalıdır.

Araştırmamız sonucunda; yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin geliştirilmesi ve bunun gerçekleştirilmesi için eğitimlerin yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin kıdem ve eğitim seviyeleri arttıkça zamanı yönetmede daha duyarlı oldukları görülmüştür. Araştırma hipotezlerimizden olan; “Yöneticilerin zaman yönetimi becerileri yetersiz olup bu konuda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir.” ifadesi doğrulanmıştır. İkinci hipotezimiz olan, “Eğitim seviyesinin artmasına bağlı olarak yöneticilerin zaman yönetim becerileri artmaktadır.” ifadesi doğrulanmıştır. Üçüncü hipotezimiz olan “Özel sektör yöneticileri kamu yöneticilerine nazaran zamana ve zaman yönetimine daha duyarlıdır.” ifadesi doğrulanmamıştır. Dördüncü hipotezimiz olan “Yöneticiler kıdem-tecrübeleri arttıkça zaman yönetimi konusunda daha duyarlı davranmaktadırlar.” ifademiz de doğrulanmıştır.

Araştırmada elde ettiğimiz bulgular ve zaman yönetimiyle ilgili literatür dikkate alındığında, ister kamu ister özel sektör yöneticisi olsun taraflara genel olarak zaman yönetimiyle ilgili bazı öneriler yapılabilir:

- a. *İşleri parçalara ayırmak*: Yöneticiler çok zor olarak görünen işleri, parçalara bölüp her gün bir kısmını yapmalıdır. Yine bu tür işler günün en verimli saatlerinde ele alınmalıdır. Çalışma sürecinde o gün ilgili iş için ayrılan zaman kullanıldıktan sonra bırakılmalıdır. Çok sıkıcı olarak tabir edilen işler için bir bitirme tarihi belirlenmelidir. Kritik işler en aza indirilmeye çalışılmalıdır. Günlük olarak yapılması gereken rutin işler ertelendiği takdirde kritik iş durumuna gelebilir. Yönetici zamanını alabilecek özel işlere dikkat etmeli, mesai saatlerinde bu tür işlerden uzak durmalıdır. Prensip olarak, bugünkü normal veya öncelikli işlerini kesinlikle yarına bırakmamalı, zamanı kazanma gayreti içine girip, çok faydalı bir alışkanlık ve kişisel bir disiplin kazanılmalıdır. (Erkmen, 2005: 80)
- b. *Evrakları sınıflandırmak*: Yönetici zamandan kazanmak için kendisine gelen çok sayıda not, rapor, mesaj vb tüm evrakı sınıflandırmalıdır (Maitland, 1997: 34-35) Bu anlamda kullanılabilecek gruplar; eylem yapılacaklar, bilgi amaçlı arşivlenecekler ve atılacaklar şeklinde olabilir. Örneğin eylem grubunda bulunanlar; tamamen yönetici tarafından okunup ilgilenilecek ve yöneticinin tüm ilgisini vermesi gerekenlerdir. Mauriac şöyle diyor: “Zaman hep uygundur. Sorun, ne için uygun olduğunu bilmektir.” Ancak zaman kazanmaya çalışırken Steinbeck’in şu sözlerini de göz ardı etmemelidir: “Zaman kazanmaya çalışırken çok zaman yitirilir.”
- c. *Mekân düzenlemesi*: Çalışma mekânınızın, zamanınızı mümkün olan en etkili ve etkin biçimde kullanabilmeniz için kullanıcı dostu bir düzenlemesi olmalıdır. (Maitland, 1997: 32) Uygun ortamlar, ısı, ses, ışıklandırma ile ergonomik çalışma ortamları zaman tasarrufu sağlayacaktır. Ayrıca, düzenli bulmak için düzenli bırakma yöntemi takip edilmeli, mümkün mertebe, her şey yerli yerine koyulmalıdır.
- d. *Yetenekli sekreterler*: Yönetici zamanının etkin kullanımı için, becerikli sekreterler önem taşır. İyi bir sekreter yöneticisine ciddi anlamda zaman kazandırır. Bu nedenle zamanlarını etkin kullanmak isteyen yöneticiler sekreterlerinden etkili ve verimli bir şekilde yararlanmalıdır. Sekreterlerin yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını tam bilmesi, hayal gücü kuvvetli olması, becerikli olması gereklidir. Sekreterler; iş organizasyonu, personel ve müşteriler konusunda yeterince bilgilendirilmelidir. Rutin işlerin pek çoğu için sekretere sorumluluk verilebilir. Ayrıca sekreterler sektördeki seminerlere ve konferanslara gönderilmeli, yöneticiler için notlar getirmesi teşvik edilmeli, iyi işler yaptıklarında ödüllendirilmelidir. Zaman planlanması sekreterlere devredilmeli, teknolojik araç-gereçlerle senkronize edilerek iletişim sağlanmalıdır. İlave olarak becerikli sekreterlerle, davetsiz misafirler ve sizin göreviniz, sorumluluğunuzun olmadığı işlerde kaybedeceğiniz zaman da engellenmiş olacaktır. Ziyaret ve görüşmelerin, belirlenen zamanı aşmaması da yine becerikli sekreterler tarafından temin edilmiş olacaktır.
- e. *Teknoloji desteği*: Kullanışlı araç, gereç ve malzemeler zaman kazandırır. Yeni teknolojiler özellikle de günümüzdeki ileri teknoloji ürünleri, uygulamaları zaman kazandırma aracı olarak yöneticilerin işlerini kolaylaştırmaktadır. Yeni nesil telefonlarla konferans görüşmeler, video konferanslar, izleme sistemleri vb.

- f. *Görüşme mekânlarının belirlenmesi:* Yöneticiler her görüşmeyi kendi odasında organize etmemelidir. Bazı durumlarda astların odasına gidilmeli, görüşme orada yapılmalıdır. Davetsiz ziyaretçiler, ya da gereğinden fazla uzayacağını tahmin edilen ziyaretçilerle görüşmeler, makam dışında, ziyaretçi kabul biriminde ya da daha başka bir mekânda yapılmalıdır. Performansa hiç katkı yapmayacak özel bir ziyaret, çay, kahve ya da yemek saatine denk getirilmelidir. Makamda yapılmak zorunda kalınan görüşmelerde zaman çok sınırlanmışsa konuşmanın kalan kısmına ayakta devam edilebilir. Çok fazla uzayan ziyaret ve görüşmelerde, daha önce verilen ipuçları doğrultusunda sekreter nazikçe araya girip bir sonraki işi hatırlatabilir.
- g. *Zaman kütüğü hazırlama:* Zaman yönetimi her şeyden önce harcanan zamanı denetim altına almaktır. (Tutar, 2003: s.170) Yönetici zamanını denetim altında tuttuğu sürece etkin olabilecektir. Bunun yolu da öncelikle yöneticinin zamanını nereye gittiğini bilmesiyle başlar. Bir günü 15'er dakikalık dilimler halinde kaydetmeli, günlük, haftalık ve aylık olarak zamanımızın hangi işlere ayrıldığını görmemiz uygun olacaktır. Hangi etkinliğe ne kadar zaman ayırdığımızın görülmesi, onu daha iyi planlama ve yönetme konusunda katkı sağlayacaktır. Bu tür bir çalışma aynı zamanda işin analiz edilmesinde kullanılan sistematik bir süreçtir. Meşgul insanların, vazgeçtiklerinde, yokluğunu hiç bir zaman hissetmedikleri ne kadar çok şey olduğunu görmek şaşırtıcıdır. Sözelimi, oldukça meşgul gözükken insanların, aşırı ölçüde zaman kaybına yol açan sayısız konuşma, yemek, komisyon-dernek üyeliği, yöneticilik gibi faaliyetleri vardır. Bunlar pek hoşlarına gitmese de, hatta pek başarılı olmasalar da yürütülen faaliyetlerdir. Aslında, herkesin yapması gereken, eğer bir faaliyet kendi örgütüne, kendisine hiçbir katkıda bulunmuyorsa "hayır" demeyi öğrenmektir. (Gümüş, 2001: 389)
- h. *Toplantıların yönetimi:* Gereği gibi yönetilmediğinde önemli bir zaman harcaması da toplantılardır. Bu anlamda, uygun biçimde, bilgilendirici olarak hazırlanmış, iyi yönetilen ve katılımın tam sağlandığı toplantılar düzenlenmelidir. Toplantıya katkısı bulunmayacak kişileri davet etmemek bu noktada önemli bir ayrıntıdır. Her üye toplantının gereksiz yere uzamaması için sorumlu davranmalı, anlamlı bir gerekçesi ve gereği olmadıkça zaman israfına neden olmaktan kaçınmalıdır. Toplantılarda söz alan ve konuşan herkes, elinde adeta ateşten bir mikrofon tutuyormuşçasına dikkatli ve sorumlu davranmalı, çok kısa ve öz konuşmaya özen göstererek ortak zamanı israf etmemelidir.
- i. *Stres yönetimi:* Gereği gibi yönetildiğinde bir miktar stresin kişinin yararına olduğu ifade edilmektedir. Yöneticiler de işlerinin doğası gereği büyük çoğunlukla iş stresi altındadırlar. Uygun yönetilmediği takdirde yöneticilerin kişilikleri ile ilgili olarak ortaya çıkan stres durumları zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarını engellemektedir. Olay ve bilgilere aşırı anlam yükleyip yönetsel zamanın verimsiz kullanımına neden olmamak için stres yönetimi konusunda da hassas davranılmalıdır.
- j. *Günün değerlendirilmesi:* Zamanın etkin yönetiminde son bir hatırlatma olarak, ister yönetici olsun ister olmasın her insanın günün sonunda şu iki değerlendirmeyi mutlaka yapmasını tavsiye ediyoruz: *Birincisi;* bugün yaptığım iyi işler nelerdi? Bu işleri bir sonraki seferde daha iyi, mükemmel yapabilmek için neler yapabilirim? sorusunu sormak ve gereğini yapmak. Yaptığı çok iyi işler için kendisini kutlamak, “-İyi oldu, bir daha yine bu kadar iyi yapmaya gayret edip aynı ödülleri, sonuçları almalısın” diyerek kendi kendini

ödüllendirmek. *İkincisi*; bugün yaptığım kötü, vasat işler nelerdi? Bir sonraki seferde bunları daha güzel yapabilmek için neler yapmalıyım? sorusunu sorarak, kendini otokontrolden geçirmek ve bireysel performansını daha iyi bir hale getirmek için neler yapması gerektiğine yönelik kararlar almaktır. Her kim olursa, hangi seviyede çalışırsa çalışsın, bu iki değerlendirmeyi yapan ve gereğini yapma konusunda irade sahibi olan kişilerin, hayatlarının etkin yönetiminde ciddi anlamda başarılı olacaklarına inanmaktayız.

KAYNAKÇA

- Abay, M. (2000). *Zamanı Değerlendirmek*, İstanbul: BK Yayıncılık.
- Adair, J. Ve Adair, T. (1994). *Zaman Yönetimi*. Çev. Bengi Güngör. Ankara: Öteki Yayınevi.
- Ağırkaya, M.A. (1966). *Türkçe Sözlük*, Ankara: TTK Basımevi.
- Atkinson J. (1997). *Zamanı Yönetme Sanatı*, Çev. Cem S. İslam. İstanbul: Nehir Yayıncılık.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Covey, S. v.d. (2005). *Önemli İşlere Öncelik*. Çev. Osman Deniztekin. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Değirmenci, Y. (2005). *Başarmak İçin Zaman Yönetimi*. İstanbul: Zambak Yayınları.
- Dorney, C. R. (1987). "Making Time To Manage", Harvard Business Review, January-February 66:38-40.
- Drucker, P.F. (1992). *Etkin Yöneticilik*. Çev. A. Özden – N. Tunalı. İstanbul: Eti Yayınları.
- Düzdağ, E. (2007). *Üstad Ali Ulvi Kurucu: Hatıralar-2*, İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Erkmen, H.O. (2005). *Kişisel Yaşam Planlaması*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Feyizli, H.T. (2010). *Feyzül Furkan Kur'an-ı Kerim Meali*. İstanbul: Server İletişim.
- Fidan Y. (1997). "Yetki Devri ve Sorunları", CBÜ, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 3: 135-160.
- Gümüş, M. (2001). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Haynes, M. E. (1999). *Kişisel Zaman Yönetimi*. Çev. Yaşar Bülbül. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Jean S. ve Louis S. (1989). *Zamanı Kullanma Sanatı*, Çev. İ. Akçıksoz, İstanbul: Altın Kitaplar.
- Jones, K. (2001). *Zaman Kullanma*. Çev. Ali Cevat Akkoyunlu, İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Karabulut, S. (t.y.). *Yönetimde 3 Boyut: Zaman, Toplantı, Stres Yönetimi*. İstanbul: AKM Yayınları.
- Mackenzie, R. A. (1988). *Zaman Tuzağı*. Çev. Yakut Güneri. İstanbul: İlgı Yayınları.
- Maitland, I. (1997). *Zamanınızı Yönetin*. Çev. Onur Can Koçak, Ankara: İlk Kaynak Yayıncılık.
- Oğuz, S. (2002). *Çalışma Yaşamında Zaman Yönetiminin Personel Başarısı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Önder, D.G. (1991). *Yönetim Zaman ve Verimlilik İlişkisinde Yeni Bir Perspektif*. Ankara: MPM Yayınları, 447.
- Sabuncuoğlu, Z. (1990). *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*. Ankara: MPM Yayınları, 476.
- Sargut, S. (1999). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara. Versa Yayınları.
- Scoot, M. (1995). *Zaman Yönetimi*. Çev. Aslı Cingil Çelik. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Servan, J. ve Schreiber, L. (1989). *Zamanı Kullanma Sanatı*. Çev. İsfendiyar Açıksoz. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Smith, J. (1998). *Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tutar, H. (2003). *Zaman Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Türkel, S. ve Doğan N.L., (2000). "Yönetim Bilimi Açısından Zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları." HÜ, İİBF Dergisi, 18 (1): 351-376.