

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ



# ZAMAN YÖNETİMİ: LİTERATÜR TARAMASI



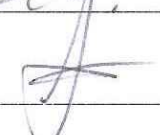
GÜRAY TEVFİK KERESTECİ

TEZ DANIŞMANI  
YRD. DOÇ. DR. SEYHAN BİLİR GÜLER

EDİRNE 2011

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ

**GÜRAY TEVFİK KERESTECİ** tarafından hazırlanan **ZAMAN YÖNETİMİ:**  
**LİTERATÜR TARAMASI** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Dönem Projesinin Sınavı, Trakya  
Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 14.-17. maddeleri uyarınca  
**21.07.2011 Perşembe** günü saat **14.00**'da yapılmış olup, projenin  
..... Basarılı ..... **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU** ile karar  
verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Nevin Altın	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Yasemin Kaldır Altın	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Seyhan Bilit Fakel (Danışman)	Basarılı	

## ÖZET

“Zaman” kavramı, bilim ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve dünyanın hemen her tarafında görülen etkileri sonucunda geleneksel anlamından uzaklaşmaktadır. Günümüz modern toplumunda zaman, ikinci derecede önemli bir kavram olmaktan çıkmıştır. Zaman artık hem kişisel hem de profesyonel yaşamda yeri doldurulamaz bir kaynak ve doğru yönetildiğinde önemli bir rekabet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

Zaman kavramının bu şekilde önem kazanması onun doğru kullanılması ile ilgili uygulamaları ifade eden “zaman yönetimi” kavramını da ortaya çıkarmıştır. Bu kavram ise disiplinler arası bir anlam barındırmaktadır. Bu çalışmada olabildiğinde geniş bir perspektiften zaman ve zaman yönetimi kavramları incelenmiş, hem kişisel hem de yönetsel olmak üzere çeşitli kavramlarla olan ilişkisine literatürdeki kritik çalışmalar incelenmek suretiyle değinilmiştir.

***Anahtar kelimeler:** Zaman, Zaman Yönetimi, Yönetsel Zaman, Yönetim ve Organizasyon*

**ABSTRACT**

The term of “time” backs out of its conventional meaning by reason of fast growing of science and technology and its impacts that is seen from around of world. In modern society of present day, the time is not anymore a secondary term. The time hereafter appears as an irreplaceable source and important competitive element when handle adequately in both personal and professional life.

Becoming more important of the term of the time as such, brings about the term of “time management” which means practices about using time correctly. And this term has multidisciplinary meaning. In this work, the terms of time and time management have been examined with perspective as large as possible and their relations with several terms about both personal and managerial by reviewing critical workings in literature.

***Keywords:*** *Time, Time Management, Managerial Time, Management and Organization*

## ÖN SÖZ

Literatür derlemesi olarak yapılan bu proje çalışmasında olabildiğince, Alan Lakein ve Therese Hoff Macan gibi zaman yönetimi literatürünün köşe taşlarını oluşturan ve ona yön veren araştırmalara değinilmiştir. Geniş bir perspektifte zaman ve zaman yönetimi kavramı incelenmiş, diğer kavramlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerine değinilmiştir. Bunu yaparken özellikle yabancı kaynak ve araştırmaları içerecek şekilde bir bilgi havuzu oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma süresince öncelikle sonuna kadar sabır gösteren aileme, daha sonra da tez danışmanı hocam Yrd. Doç. Dr. Seyhan Bilir Güler'e, kendisinin dersinde zaman yönetimi kavramında kendimi geliştirmeme vesile olan Doç. Dr. Sinan Ünsar'a teşekkürü bir borç bilirim.

Güray Tefik KERESTECİ

Tekirdağ 2011

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖN SÖZ .....	III
İÇİNDEKİLER .....	IV
ŞEKİL LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	4
ZAMAN KAVRAMI.....	4
1.1 Zamanın Tanımı .....	4
1.2 Zaman Fenomenine Yaklaşımlar.....	7
1.3 Zaman Algısı Ve Zaman Çeşitleri.....	8
1.3.1 Zaman Çeşitleri.....	9
1.3.2 Zaman Çizgisi Teorisi ve Özel (Sübjektif) Zaman.....	12
1.3.3 Toplumlar ve Kültürlerde Zaman .....	13
İKİNCİ BÖLÜM.....	18
ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI .....	18
2.1 Dört Kuşak Boyunca Zaman Yönetimi Ve Zaman Yönetimi Matrisi.....	21
2.2 Öncelikler ve Pareto Prensibi (80/20 Kuralı).....	27
2.3 Zaman Yönetimine Farklı Yaklaşımlar .....	29
2.3.1 Düzenli Yaşam Yaklaşımı .....	29
2.3.2 Savaşçı Yaklaşımı.....	31
2.3.3 ABC Yaklaşımı.....	32
2.3.4 Sihirli Araç Yaklaşımı .....	33

2.3.5 Beceri Yaklaşımı.....	34
2.3.6 Hedef Belirleme Yaklaşımı .....	36
2.3.7 İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı .....	36
2.3.8 Kendini Akıntıya Bırakma Yaklaşımı .....	37
2.4 Zaman Yönetiminin Kavramsal İlişkileri.....	37
2.4.1 Stres, Performans ve Zaman Yönetimi .....	38
2.4.2 Planlama ve Zaman Yönetimi.....	46
2.4.3 Karar Verme Ve Zaman Yönetimi.....	49
2.4.4 Organizasyon ve Zaman Yönetimi .....	52
2.4.5 Yetki Devri ve Zaman Yönetimi .....	53
2.4.6 Eşgüdüm ve Zaman Yönetimi .....	56
2.4.7 Denetim ve Zaman yönetimi.....	56
2.4.8 Eğitim, Zaman Yönetimi Eğitimi ve Zaman Yönetimi .....	57
2.4.9 Yaratıcılık ve Zaman yönetimi .....	64
2.4.10 Endişe, Kaygı (Anksiyete) İle Zaman Yönetimi Üzerine Yapılan Araştırmalar .....	66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	71
ZAMAN TUZAKLARI .....	71
3.1 Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları .....	72
3.1.1 Öz Disiplin Yokluğu ve Kişisel Düzensizlik.....	72
3.1.2 Bireysel Hedeflerin Belirsizliği .....	74
3.1.3 Erteleme Ve Oyalama .....	76
3.1.4 Dağınık Ortam .....	77
3.1.5 Hayır Diyememek ve Sosyalliğin Yanlış Anlaşılması .....	79
3.1.6 Kararsızlık.....	81
3.1.7 Mükemmeliyetçilik.....	82

3.1.8 Açık Kapı Politikası.....	83
3.1.9 Önceliklerin Belirsizliği.....	85
3.1.10 Stres ve Zaman Baskısı.....	86
3.2 İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları.....	87
3.2.1 Sık ve Uzun Süren Telefon Görüşmeleri.....	87
3.2.2 Ziyaretçiler.....	89
3.2.3 Gereksiz Toplantılar.....	90
3.2.4 Bürokrasi, Kırtasiyecilik Ve Büro Patoloji.....	92
3.2.5 Sağlıksız Çalışma Ortamı.....	94
3.3 Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Zaman Tuzakları.....	96
3.3.1 Yetki Devrinden Kaçınma.....	96
3.3.2 Yetersiz İletişim.....	98
3.3.3 Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği.....	101
3.3.4 Merkezi ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı.....	102
3.3.5 Koordinasyon Eksikliği.....	102
3.3.6 Krizler ve Örgütsel Belirsizlik.....	104
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	107
ZAMAN YÖNETİMİ KONSEPTİ.....	107
4.1 İhtiyaç, Arzu, Amaç Ve Hedefleri Belirlemek (Vizyon Ve Misyon Tanımlamaları).....	107
4.2 Bu Hedeflere Götürecek Kısa Ve Uzun Dönemli Aksiyonları Belirlemek (Faaliyet Planlaması).....	112
4.3 Tüm Bu Hedef Ve Aksiyonları Öncelik Sırasına Yerleştirmek (Prioritising).....	113
4.4 Tüm Bu Listeleri Uygulamaya Geçirmek (Zaman Yönetimi Mekanikleri).....	114
4.4.1 Listeleme Ve Ajanda Kullanma.....	115
4.4.1.1 Günlük Yapılacak İşler Listesi Çıkarmak.....	116



4.4.1.2 Zaman Tutanağı Hazırlama Ve Akşam Analizi.....	117
4.4.1.3 Uzun Vadeli Takvim Belirlemek (Uzun Vadeli Planlar).....	118
4.4.2 Fiziksel Ortamın Organizasyonu .....	119
4.4.3 Bilgi Ve İletişim Teknolojilerinin Etkili Kullanılması .....	122
4.4.3.1 Telefonlar .....	122
4.4.3.2 Ses Kayıt Cihazı.....	124
4.4.3.3 Bağlantı Yöneticisi Yazılımları.....	125
4.4.3.4 E-Posta Yönetimi .....	125
4.4.3.5 Kişisel Dijital Asistanlar (PDA) Ve Elektronik Ajanda Türü Cihazlar .....	126
4.4.4 İş Yapma Yöntemlerini Geliştirmek.....	127
4.4.4.1 Etkin Ve Hızlı Okuma/Yazma Teknikleri Geliştirmek.....	127
4.4.4.2 Bir İş Üzerinde Yoğunlaşarak Onu Bitirmek; Büyük İşleri Uygun Dilimlere Bölmek.....	128
4.4.4.3 Ertelemeciliğin Üstesinden Gelmek.....	129
4.4.4.4 Profesyonel Yardımcı ya da Sekreter İle Çalışma .....	131
4.4.4.5 Yetki Devrini Yaygınlaştırmak .....	132
4.4.4.6 Ziyaretçi Trafiğini Planlama .....	133
4.4.4.7 Astların Zamanını Etkili Kullanmak.....	134
4.4.4.8 İstisnalarla Yönetim .....	135
4.4.4.9 Toplantı Yönetimi .....	136
4.4.5 Kişisel Gelişim.....	138
4.4.5.1 Enerji Periyotlarına Göre Hareket Etmek (Biyoritim).....	138
4.4.5.2 Belleği Geliştirmek .....	139
4.4.5.3 Yenilenmek ve Kendine Boş Zaman Ayırmak .....	140
SONUÇ .....	142

KAYNAKÇA..... 144

**ŞEKİL LİSTESİ**

<b>ŞEKİL 1</b>	: Alan Lakein'in yapmış olduğu zaman yönetimi tanımındaki süreç	18
<b>ŞEKİL 2</b>	: Zaman yönetimi matrisi	24
<b>ŞEKİL 3</b>	: Zaman yönetimi matrisinin sonuçları	25
<b>ŞEKİL 4</b>	: Gerilimli ve huzurlu zaman kullanımı arasındaki farklar	38
<b>ŞEKİL 5</b>	: İş yükü doğrusu	40
<b>ŞEKİL 6</b>	: Zaman yönetimi süreç modeli	42
<b>ŞEKİL 7</b>	: Genişletilmiş zaman yönetimi süreç modeli	43
<b>ŞEKİL 8</b>	: Zaman yönetimi davranışlarının, iş aile çatışması ile stres arasındaki ilişkiye etkisi	44
<b>ŞEKİL 9</b>	: Yöneticinin yetki devrinin sonuçlar üzerine etkisi	55
<b>ŞEKİL 10</b>	: Erteleme sebepleri	77

## GİRİŞ

1950'lerden bu yana tartışılan, iş ve sosyal yaşamın gelişmesi ile birlikte gelişen, yeni kavram ve modelleri bünyesine katan, bir şekilde yönetsel uygulamaların çoğu ile ilişkili ve hatta onlarla iç içe olan “zaman yönetimi” kavramı, özünde geniş ve disiplinler arası bir bakış açısını barındırmaktadır.

Zaman yönetimi denildiğinde çoğunlukla akla gelen planlama, programlama, listeleme, not tutma gibi faaliyetler aslında zaman yönetimi sürecinin yalnızca bir noktasını oluşturmakta ve bu projede de bütünsel olarak ele almaya çalışılan bu kavramı açıklamakta eksik kalmaktadır. Örneğin Therese Hoff Macan'ın geliştirdiği modelde<sup>1</sup>, yukarıda sayılanlar “zaman yönetimi mekanikleri” şeklinde isimlendirilen kısmın içerisindeki unsurlardan yalnızca birkaçıdır. Veya bir başka bakış açısından ele alınırsa, yine yukarıda sözü geçen eylemler Stephen R. Covey'in 4 kuşağa ayırdığı zaman yönetimi kavramında yalnızca ilk iki kuşağın odağında yer almaktadır<sup>2</sup>. Zaman yönetimi, kişi ya da kurumların günlük yaşantı veya iş süreçleri ile uyumlaştırılabilecek, birbiri ile bağlantılı unsurları içeren bir süreci ifade etmektedir.

Bu süreç yani zaman yönetimi, temelde kişisel ya da örgütsel zaman yönetimi şeklinde bir ayrıma tabi tutulabilmektedir; temelde iki kavram da özünde birbirinden çok ayrılmamakla beraber, zaman yönetimi içindeki unsurların kişisel ya da yönetsel eylemlere uygulanması bazında farklılık göstermektedir. Aynı olduğu nokta ise bütün yönetsel veya kişisel eylemleri, zamanla uyumlu hale getirmek amacıyla belli bir bakış açısı altında, bir temelde birleştirmektir. Fakat zaman yönetimi her ne kadar kavramsal olarak bu şekilde bir ayrıma tabi tutulsa da, kişisel yaşam ile iş yaşamını kesin bir çizgi ile ayrı tutmak pek mümkün görünmemektedir. Çünkü hem kavram olarak zamanın tanımından, hem de zaman yönetimi modeline geniş bir perspektifte

<sup>1</sup> Therese Hoff Macan, “Time management: test of a process model”, *Journal of applied psychology*, Vol: 79, no: 3, 1994, s.382

<sup>2</sup> Stephen R. Covey, *Etkili insanların 7 alışkanlığı*, 37. Baskı, Varlık yayınları A.Ş., İstanbul 2010, s.170

bakıldığında “zaman yönetimi eşittir yaşam yönetimi” şeklinde bir yorum yapılabilmektedir.

Zaman yönetimi konusundaki bir diğer yanlış kanı ise, tüm eylemlerin hızlı yapılması üzerine kurulu olduğudur. Özellikle de günümüzün bilgi toplumunda, hızlı davranmanın kazandığını düşünmek oldukça normaldir, çünkü yüksek rekabet koşullarında yapılması gerekenin tam da bu olduğu düşünülür. Fakat bu bakış açısının eksik oluşunu birden fazla biçimde ele alabiliriz. Birincisi zaman kavramı nesnel olduğu kadar öznedir de, farklı kültür ve toplumlarda zamanın kullanımı, değeri, ya da zaman dilimleri gibi olgular farklı algılanırken, aynı zamanda kişinin kendi psikolojik algısından doğan bir “subjektif zaman” kavramı da mevcuttur. Tüm bunlara biyoriyim, insan sağlığı, motivasyon gibi kavramları da katarsak ortaya içi doldurulmamış bir hızlı hareket etme söylemi çıkmaktadır. Bu sayılanlar zaman kavramının öznelliğinden ortaya çıkan tartışmalardır, bunun yanında zaman yönetiminin “kendiniz için bir amaç ve hedef belirleyip, zamanınızı sizin için en doğru sonuçları doğuracak eylemlere ayırmak” felsefesi düşünüldüğünde, yine “hız” kavramının içinin doldurulması gerektiği söylenebilir. Bu noktada, zaman yönetimi eylemleri, belirlenilen amaçlar ve varmak istenilen yerler açısından, nerede olduğunun bilinmesine ve olaylara bütünsel olarak bakılabilmesine yardımcı olmaktadır.

Ayrıca, gerek iş gerekse de kişisel zamanın yönetimi açısından, tüm bu planlama eylemlerini uygularken ekstra bir vakit harcadığı, bunun da vakit kaybı olduğu, bunun yerine hemen aksiyona geçilmesi gerektiği üzerine bir bakış açısı da mevcuttur. Zaman yönetimi uygulamalarında esas olan, uzun süreler boyunca zaman yönetimi için ayrıntılı çalışmalar yapmak değil, aksine kısa süreli eylemleri düzenli olarak gerçekleştirmek üzere bir disiplin geliştirmektir. Bu şekilde yapılan iş üzerinde daha fazla kontrol sahibi olabilmek mümkündür.

Tüm bunların yanında, zaman yönetiminin kişiyi esnek olmayan katı bir yaşama yönelttiği, tam uygulanabilmesi için robot gibi aşırı disiplinli olunması gerektiği,

fırsatları yakalanabilmesini engellediği vb. yanlış ve eksik daha pek çok bakış açısı bulunmaktadır.

Bu fikirler ışığında çalışmanın amacı, dört ana başlık altında zaman ve zaman yönetimi kavramlarına olabildiğince geniş bir perspektiften bakarak; gerek yönetsel uygulamalarda zaman yönetimi açısından, gerekse de insan davranışlarının, amaç ve öncelik belirlemenin bu konuya nasıl bir temel oluşturduğunu anlamaya çalışarak zaman yönetimi kavramının nasıl algılanması gerektiğini çözmeye çalışmaktır.

Bu amaçla birinci bölümde zaman kavramı, felsefe, fizik gibi alanlardaki bakış açılarıyla beraber açıklanmaya çalışılmış, nasıl algılandığı ile de soyutluğu ve özneliği hakkında genel fikirlere değinilmiştir.

İkinci bölümde ise zaman yönetimi kavramı olabildiğince geniş bir perspektifte ele alınmıştır. Tanımlarının yanında, ilkel toplumdaki günümüz modern toplumuna, kültürler arası farklılıklardan değişik zaman yönetimi yaklaşımlarına kadar, zamanı yönetmek olgusuna yönelik yaklaşımlara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde zaman tuzaklarına değinilerek, zamanın boşa harcanmasına yol açan ve zaman yönetimi uygulamalarına engel olan davranış ve alışkanlıklara değinilmiştir.

Zaman kavramının ve zaman yönetimi kavramının olabildiğince geniş bir perspektiften ele alınmasından sonra, zaman yönetimi davranışlarının ele alındığı dördüncü bölümde, bizzat zaman yönetimi uygulamaları bir araya getirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ZAMAN KAVRAMI

#### 1.1 Zamanın Tanımı

Tüm kavramlar içerisinde, tanımlanması ve anlaşılması en zor kavramlardan biri zamandır. Filozofların, düşünürlerin, bilim insanlarının farklı bakış açılarıyla farklı tanımlamalar yapmış olmasıyla beraber, halen çeşitli bilim dallarında anlaşılma çabası devam etmektedir. Boyutlarının; eninin, boyunun ve derinliğinin olmaması nedeniyle, tanımlanması neredeyse imkânsızdır. Einstein varlığın tanımlanmasını sağlayan “en”, “boy” ve “derinlik” boyutlarına dördüncü bir boyut eklemiştir, o da zamandır.

Zaman, iki hareket arasındaki süredir. Hareket ve maddenin nesnel hali zamanla belirtilir. Zamanın olmadığı yerde, nesnellikte yoktur. Bu nedenle zaman cismin belirleyici faktörüdür. Hareketin hızı, zamanın da hızıdır.<sup>3</sup>

Zaman, herkesin eşit olarak sahip olduğu, fakat aynı şekilde kullanamadığı son derece değerli ve eşsiz bir kaynaktır. Ama para gibi toplanamaz, biriktirilemez, hammadde gibi depolanamaz, bir pasta gibi başkasına ikram edilemez, bir araç gibi durdurulamaz, bir mal gibi kullanılamaz. Belli sınırlar içinde, bir kaynağın yerine bir başkası konulabilir, örneğin bakırın yerine alüminyum, insan gücü yerine makine kullanılabilir. Ancak, zamanın yerini alabilecek başka hiçbir kaynak yoktur.

Her şey zaman gerektirir. Bütün iş zaman içinde gerçekleştirilir ve zaman harcanarak yerine getirilir. Artık birçok insan bu eşsiz, yerine konulamaz ve zorunlu kaynağın önemini kabul etmektedir. Belki de başka hiçbir şey yöneticileri zamana gösterdikleri özen kadar birbirinden ayıramaz.

---

<sup>3</sup> Hasan Tutar, *Zaman Yönetimi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007, s.19

İnsan yaşantısı çok yönlü ve çok çeşitli eylemlerle doludur. Eylemin değeri de çoğu kez zamanla ölçülür. İşlerin zamanında başlaması, bitmesi, işe zamanında gelme ve gitme, söz verme, insan ve diğer varlıkların gelişimi hep zamanla değerlendirilir. Zaman ne başka bir şeyle değiştirilir, ne durdurulabilir, ne de geriye doğru işletilebilir. Zamanı iyi düzenleyemeyen bir insan kaçınılmaz olarak stres altındadır.<sup>4</sup>

Zaman ile para arasında çeşitli benzerlikler vardır. Her ikisi de sınırlı olduğu için değerlidirler. Ödünç alınabilir, kazanılabilir ya da israf edilebilirler. Ancak bütün benzerliklerin kesildiği bir nokta vardır. Zamanın hiçbir şeye benzetilemeyecek bir şey olduğunu anlayabilmek için onun hangi açılardan paraya benzemediğini düşünmek gerekir. Para yapabilirsiniz ama zaman yapamazsınız. Bir Çin atasözünde belirtildiği gibi: “bir santimetre altın ile bir santimetre zaman satın alamazsınız”. Bu da demektir ki zaman sonsuza kadar paradan daha değerlidir.

Zaman, her gün yenilenen bir biçimde insana sağlanan büyük bir mucize gibidir. Her gün insanların sahip olduğu yirmi dört saat, tümüyle kişisel bir mal olarak onlara tahsis edilmiştir. Onun dağıtımını konusunda tam bir eşitlik söz konusudur. Nitelikleri ne olursa olsun bütün insanlar eşit zamanla ödüllendirilmişlerdir ve insanlar sahip oldukları zamanı ne kadar israf ederlerse etsinler, her zaman yeni bir yirmi dört saat ile ödüllendirilirler. Pek doğaldır ki bu kapsama örgüt yöneticileri de dâhildir.<sup>5</sup>

Zaman, bir eylemin geçtiği süredir. Bir an için yeryüzünde ve evrende hareket halinde olan her şeyin duyduğu düşünülürse, böyle bir statik ortamda zaman olgusundan söz edilemez. Sözlük tanımına göre, zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreçtir.

<sup>4</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *Zaman Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 2010, s.3-4

<sup>5</sup> Ömer Faruk İşcan, *Bilgi Toplumunda Zaman Yönetimi Ve Bankacılık Sektöründe Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 1999, s.25



Isaac Newton zamanı, “ileriye doğru düzenli biçimde akan şey” olarak tanımlamıştır ama “şey”in ne olduğunu açıklamak zordur.

Zaman yaşanan bir olgudur; gece ve gündüzlerin yinelenmesi, mevsimlerin değişmesi veya saatin akrep ve yelkovanının hareketiyle zamanın akıp gittiğinin farkına varılır. Bütün bu sonuçlar görülür ve sonra da zaman geçiyor denir; ama belki insanoğlu zamanın içinden geçiyor veya sonsuz “zaman çizgisi” gibi bir şey boyunca ilerliyor olabilir.

Geçmişte neler olduğunu bilebilir veya keşfedebiliriz ama gelecekte ne olacağını bilemeyiz. Zaman akış hızının hemen hemen sabit olduğunu gösterebilir ve bu hızı ölçebiliriz. Zamanın geçişinin farkına varılması veya zamanın geçiş hızı çoğu kez o sırada neler hissedildiğine bağlıdır.<sup>6</sup>

Zaman, felsefi açıdan büyük önem taşıdığı gibi matematiğin ve fiziğin de inceleme alanına girmektedir. Aziz Augustinus 5. Yüzyılda zamanın düşünce ve eylemlerin düzenlenişi açısından en alışılmış, ama tanımlanması en zor kavram olduğunu vurgulamış, yalın bir biçimde tanımlanamayan bu kavram birbirinden çok farklı biçimlerde ele alınmıştır. Örneğin bazı Eski Yunan filozofları gök cisimlerinin hareketiyle tanımlamaya çalışmış, Platon zamanın ruhun yaratılışından önce yaratıldığını, Aristoteles de hareketin ölçüsü olduğunu kabul etmiştir. Soruna eğilen filozofların genel olarak iki konuya ağırlık verdiği söylenebilir. Bunlardan birincisi zaman ile fiziksel dünya arasındaki ilişki, öbürü ise zaman ile bilinç arasındaki ilişkidir.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.19-20

<sup>7</sup> Encyclopaedia Britannica INC., *Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi*, 15. baskı, Ana Yayıncılık A.Ş., İstanbul 1994, Cilt 32, s.335

## 1.2 Zaman Fenomenine Yaklaşımlar

Felsefe tarihinde kökleri çok eskilere dayanan bir görüşe göre zaman bir yanılısamadır; geçmiş ve gelecek gibi kavramlar sözcüklerle sınırlı olduğundan gerçek olaylara yüklenemez. Eski Yunan’da bu yaklaşımı benimseyen Permenides (İÖ 6-5. yy) ve Elealı Zenon’a (İÖ 5. yy) göre değişim mantıksal olarak kavranamaz; gerçeği göstermesi bakımından mantık deneyden daha güvenilirdir; buna bağlı olarak da gerçek, görünüşlere karşın hareketsiz ve bölünmezdir. Herakleitos gibi başka bazı filozoflar ise bu görüşün tümüyle karşısında yer alarak zaman akışının gerçeğin özünü oluşturduğunu savunmuştur. Bu filozoflar zaman akışı içindeki yaşamın anlardan oluştuğunu ve insanın kendi yaşamına ilişkin kararları bu anlar içinde aldığını kabul eder.

Çağdaş düşünürlerden Alfred North Whitehead zamanı bir akış olarak yorumlamış ve bunu önemli bir metafizik olgu olarak görmüştür. Bu akışın ancak ussal olmayan bir sezgi ile kavranabileceği konusunda ona katılan Bergson ise daha da ileri giderek bilimsel bir zaman kavramının gerçekliğin yanlış yorumlanmasına neden olacağını savunmuştur. Yeni Platoncu Augustinus için birincil önem taşıyan zamanı tanımlama sorununun, Ludwig Wittgenstein’in öncülüğünü yaptığı çağdaş dil felsefesi akımı içinde sorun olmaktan çıktığı görülür. Bu yaklaşıma göre zaman sözcüğünün anlaşılabilmesi “daha önce”, “daha sonra”, “şimdi”, “saniye”, “saat” gibi bağlantılı sözcükleri kullanabilme yeteneğinin gelişmiş olmasını gerektirir ve zaman sözcüğü için tek bir tanım getirilememesi de bir sorun oluşturmamaktadır.<sup>8</sup>

20. yüzyılda zamanın uzaydan ayrı olarak ele alınamayacağı konusu anlaşılmiş, Einstein’ın ortaya koyduğu uzay-zaman süremi günümüz felsefesinde ağırlık kazanmıştır. Uzay-zamanın zaman yönü ile uzay yönü birbirilerine göre önemli farklılıklar içerir, ama bu ikisi birbirine bağımlıdır; örneğin bir zaman aralığının bir saat tarafından belirlenen ölçüsü, saatin hareket içinde aldığı yola ve hareketinin hızına bağlıdır. Günümüzde bazı düşünürler Einstein’ın kuramlarının zamanın

<sup>8</sup> Encyclopedia Britannica INC., *a.g.e.*, s.335

mutlak olduğu görüşünü, bazıları ise ilişkisel olduğu görüşünü doğruladığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla iki yaklaşım arasındaki temel anlaşmazlığın ortadan kalktığı söylenememektedir.

Yakın zamanlara değin yaygın biçimde kullanılan tek zaman ölçeği Yerküre'nin eksenini çevresinde dönmesine dayandırılan ortalama güneş zamanıydı. Son dönemlerde bundan bağımsız başka zaman ölçekleri ve sistemleri de kullanılmaya başlamıştır. Bunlardan bazıları: Atom Zamanı, Eşgüdümlü Evrensel Zaman, Evrensel Zaman, Gökgnünlüğü Zamanı, Greenwich Ortalama Zamanı; Güneş Zamanı, Standart Zaman ve Yıldız Zamanıdır.<sup>9</sup>

### 1.3 Zaman Algısı Ve Zaman Çeşitleri

Zaman algısı, geçen zamanın farkında olma durumudur. Zaman değışiminin boyutu olarak tanımlanabilir; bu nedenle, zamana ilişkin fenomenlerin, olaylardaki değışikliklerin çok genel yönleri olduğu söylenebilir. Zaman algısı da, duyu uyaranlarının zamanla orantılı olarak özellikle zaman içinde kapladıkları yer ve aralarındaki sürenin değışmesinin yorumlanmasıdır. 19. Yüzyılın ortalarından bu yana, zaman algısı üzerine deneysel araştırmalar yapılmaktadır; bu araştırmalar özellikle insanın belirli bir zaman dilimini duyumsamasındaki değışikliklerin nedeni ve mekanizması şeklinde yoğunlaşmıştır.

Zaman algısı her zaman yaşanan zamanı kapsar; kişi geçmişe dönüp ya da geleceğe uzanıp yaşanmış ya da yaşanacak olayların zamanını algılayamaz. Zamanın ölçülebilirliği açısından yaşanan zamansa süre olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte, yaşanan ve algılanmakta olan zamanın çok kısa da olsa kesin bir süresi vardır; kişi belleğine başvurmak zorunda kalmadan yaşadığı olaydaki değışiklik durumunu aynı algı sürecine sığdırabilir. Yaşanan olayların niteliği ve düzenine bağlı olarak bu sürenin uzunluğu değışir.

<sup>9</sup> Encyclopaedia Britannica INC., *a.g.e.*, s.335-336

Belirli sınırlar içinde kalmak koşuluyla, bir dizi olay şimdiki zaman olarak algılanan bu sürenin içinde yaşanır. Bu durumda olayların bir bütünün belirli bir sırayla birbiri ardından gelen parçaları olduğu algılanır. Bunun için, olayların birbirinden ayırt edilemeyecek kadar çabuk ortaya çıkmaması, öte yandan, süreklilik duygusunun kaybolmayacağı kadar da hızlı gelişmesi gerekir. Çok hızlı gelişen değişiklikleri ayırt etmekte göz kulak kadar duyarlı değildir.<sup>10</sup>

Einstein'ın görelilik kuramına göre, cisim hızlandıkça o cismin üzerinde zaman yavaşlamaktadır. Bu gerçek, ünlü fizikçi Albert Einstein tarafından “Genel Görelilik Kuramı”nda ortaya konmuştur. Buna göre, ikiz kardeşlerden birini bir roketle koyup ışık hızına yakın bir hızla uzaya gönderilmesi gerçekleştirilebilseydi, uzaydaki kişi döndüğünde, dünyadaki ikiz kardeşini yaşlanmış olarak bulacaktı.

Zaman yaşanan olaylar arasında yapılan kıyasa dayalı bir kavramdır. Gündelik yaşamda birçok iş yapılmaktadır ve bunlar arasında belli bir zaman geçer, zaman bu geçiş sırasında algılanır. Kısacası zaman, beyinde anı olarak saklanan birtakım bilgiler, daha doğrusu görüntüler arasında kıyas yapılmasıyla var olmaktadır. Eğer bir insanın hafızası olmasaydı, o insan sadece içinde bulunduğu anı yaşayacak, beyni bu tür yorumları yapamayacak ve dolayısıyla zaman algısı da oluşmayacaktı.<sup>11</sup>

### 1.3.1 Zaman Çeşitleri

Zaman, bazen hızlı bazen de yavaş geçmektedir. Bu nedenle, genel olarak zaman objektif (gerçek) ve sübjektif (algılanan) zaman olarak ikiye ayrılabilir. Objektif zaman; ölçülebilen ve gözlenebilen saat zamanıdır. Sübjektif zaman ise, ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor olan, algılanan psikolojik zamandır. Saatlerle değil, zaman algısıyla ilgilidir.

<sup>10</sup> Encyclopaedia Britannica INC., a.g.e., s.336

<sup>11</sup> Hasan Tutar, a.g.e., s.23-25

Objektif zaman. Saate bağlı olan, izlenebilen ve gerçek bir ölçüme dayanan zamandır. Örneğin; yıldızların hareketi, dünyanın güneş çevresinde veya ayın dünya çevresinde dönmesi gibi, düzenli olarak yinelenen bazı fiziksel olaylar veya saatin çalışması gibi suni olarak yapılan bazı düzenli hareketler, objektif zamanla ilgilidir.

Objektif zaman, saatle ölçülebilen zamandır. Objektif zamanın kaynağı, Dünya'nın Güneş etrafındaki hareketleri sonucunda ortaya çıkan zamandır. Bu zaman kavramı tüm bireyler için sabit ve aynı olarak gerçekleşmektedir.

Sübjektif zaman ise, hissedilen zamandır. Einstein'ın geliştirdiği görecelik kuramı, zaman ve mekân kavramı arasındaki bağlantı hakkında düşünülmesini sağlar. Her saatte tam olarak altmış dakika ve her dakikada altmış saniye olduğu bilindiği halde, herkes bu süreleri farklı şekilde algılayabilir. Bazen zamanın nasıl geçtiği fark edilmez, bazen de zaman sanıldığından daha hızlı veya daha yavaş geçer; çünkü zamanın kendine has bir psikolojisi vardır.

Sübjektif zamanın bir türü de, biyolojik zamandır. Yaşayan tüm canlıların, kurulu bir biyolojik zamana sahip olduğu kabul edilmektedir. Örneğin göçmen kuşların, biyolojik zamanları geri dönme zamanını gösterdiğinde, hava koşulları ne olursa olsun gmektedirler. Bazı bitkiler gece gündüze veya sıcak soğuğa göre değil, biyolojik saatlerine göre iek açarlar veya yapraklarını dökerler. Tüm bu otomatik davranışları yaptırان etken, biyolojik zamandır.<sup>12</sup>

Zaman yönetimi açısından bakıldığında, yönetilmesi gereken zaman gerçek zamandır. Faaliyetleri etkileyen plan, program, iş akışı, çalışma ritmi, koordinasyon, işe başlama ve ayrılma, tecrübe gibi rasyonel ve planlanabilir yönetsel etkinlikler, gerçek zaman içinde gerçekleşir.

---

<sup>12</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.29-30

Gerçek zamanla, algılanan zaman farklıdır. Algılanan zaman insanın psikolojisiyle doğrudan ilgilidir. Psikolojik zaman, mutlak zaman fikrinin olmadığı kabul edilmesiyle söz konusu olan zamandır.

Olumsuz psikolojik zaman algısı nedeniyle iş yapma yeteneği zayıflar. İşe geç kalma, işi zamanında bitirememeye, iş stresi veya başarısız olma korkusu nedeniyle zaman iyi kullanılamayabilir. Kişinin üstlendiği sorumluluğu yerine getirememeye düşüncesinin oluşturduğu baskı, psikolojik zaman algısıyla alakalıdır. Zaman baskısı, etkili zaman yönetimi ile azaltılmalıdır. Zaman yönetimi, zaman baskısının oluşturduğu gerilimli psikolojik zamanı, gerçek zamana uydurmaya çalışmaktır.<sup>13</sup>

Tekrar canlıların biyolojik saati konusuna dönecek olursa, dünya üzerinde zaman farkı yaratan, diğer bir deyişle gündüzün gece olduğu bir mekândan, gecenin gündüz olduğu bir mekâna yolculuk edildiğinde, kişinin içinde saklı biyolojik saat onu şaşırır. Gündüz vücut uyanık kalmak ister, ancak yolculuğa başlanılan yerde bu saatlerde vücut uyku zamanında olabilir. Birkaç gün kişi kendine gelemeyebilir ve fiziksel denge alt üst olur. Zamanın bütün bu fiziksel etkilerinden korunamaz; ancak zamanın söz konusu fiziksel etkilerinden ve biyolojik saatten haberdar olduğunda, bu fiziksel etkilerin vücutta yarattığı uyumsuzluk ortadan kaldırılabilir.<sup>14</sup>

Vücudun zaman içerisinde sergilediği bu tempo kişisel yaşam ya da iş yaşamına entegre edildiğinde ise ortaya “biyoritim” şeklinde bir kavram çıkmaktadır. Bu kavram, kişinin, günün hangi saatlerinde zihinsel ya da bedensel anlamda aktif olduğunuzu belirlemesine yarar. Tam tersi ise, hangi zamanlarda daha yorgun ve bunalmış olduğunu da analiz edebilir. İnsanlar günün farklı saatlerinde farklı enerji düzeylerine sahip olabilmektedir. Zamanı verimli bir şekilde kullanmak için, kişinin kendi ritmini bulmasında fayda vardır.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.30-31

<sup>14</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.33

<sup>15</sup> Roberta Roesch, *Yoğun İnsanlar İçin Zaman Yönetimi*, Birinci basım, Beyaz Yayınları, İstanbul 2007, s.63

### 1.3.2 Zaman Çizgisi Teorisi ve Öznel (Sübjektif) Zaman

Bir önceki bölümde zaman çeşitleri içerisindeki sınıflandırmada da değinilen öznel (sübjektif) zaman, sinir dili programlaması olarak bilinen NLP disiplininde kişinin hafızası ve geçmiş - gelecek bilinci vasıtasıyla oluşturduğu bir zaman çizgisi mantığında açıklanmaktadır.

Bu mantıkta, davranışları ve kendimizi tanımlama şeklimiz geçmişteki deneyimlere; yani hatıra koleksiyonuna dayanmaktadır. Bu zaman-mekân deneyimleri her bir kimseyi dünyada eşsiz kılar. Bilinçlilik ve kişilik olarak adlandırılan kavramları ortaya koyar. Deneyimler zaman içerisinde gerçekleşir ve kişi son hatıraları kadar yaşlıdır. Aynı zamanda bazen de geleceğe bakılabilir. Böylece bir insanın zaman çizgisi deneyimleri, kendine has kronolojisini gösterir. Beynin depoladığı geçmiş, şimdi ve gelecek hafıza kodlarını oluşturur.

Örneğin bir şekilde bir şeyin beş dakika önce mi, beş yıl önce mi olup olmadığını bilmek gerekmektedir. Ya da gelecek için hayal edilen bir şeyin henüz gerçekleşmediği bilinmelidir. Hepsinden sonra, kişi geçmişi de düşünse geleceği de düşünse aynı tarzda duyuumsal girdileri (görme, işitme, dokunma) kullanır.

Görme, işitme ve his, kendi içlerinde zaman kodu içermiyor gibi görünür. Örneğin, bazı durumlarda çok uzak hatıralar sanki dün olmuşlar gibi canlı hatırlanır. Tam tersine bazen de kısa süre önce olmuş bir şey, uzun süre önce olmuş gibi zor hatırlanabilir.<sup>16</sup>

Tam anlamıyla kişinin kendine özgü günlük kimliği kişisel zaman çizgisini yansıtır. Örneğin, geçmişte verilmiş tüm kararları ve onlardan bugüne taşınanları; saatleri, günleri ve yıllarıyla kişisel tarihi kapsamaktadır. Bu kişisel zaman “kaydı”, kendi kendini daha iyi anlamaya yardım edecek olan önemli kişisel bilgiler

<sup>16</sup> Harry Alder – Beryl Heater, *21 Günde NLP*, birinci baskı, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. LTD. ŞTİ, İstanbul 2001, s.221-222

sağlamaktadır. Aynı zamanda, değişime sebep olabilir. Kişi zamanı farklı bir şekilde kullanmaya karar verebilir.

Zaman çizgisi görüşüne dayanan belirli teknikler, eski hatıraların zihindeki kodlanışını değiştirmeyi mümkün kılar. Kişi onları değiştirmeyi seçebilir.

Herkesin kendine özel zaman çizgisi vardır. Örneğin zaman, saat üzerindeki standart parçalardan oluşmuş olmasına rağmen herkesin zaman hakkında farklı şeyler düşündüğü göz önünde tutulabilir. Bazı insanlar “dünyanın bütün vakitlerine sahipmiş” gibi görüldüğü halde diğerleri “yeterli zamana” bile sahip değilmiş gibi görünür. Bu daha ziyade insanların kişiliğini ve düşünme şeklini, özellikle de zamanı kodlama tarzını yansıtır. “Eğer işinizin yapılmasını istiyorsanız bunu meşgul bir insandan isteyin” atasözü bunu iyi bir biçimde örneklendirir. İçsel olarak zamanı algılama şekli onun kişi üzerindeki etkisini ve onun nasıl kullanıldığını belirler.

Zaman çizgisi teorisine göre, herkes zamanı doğrusal bir biçimde depolar. Her şey belli bir çizgi içerisinde, bir sıraya göre ve bir olaydan sonra diğeri olacak şekilde gerçekleşir; bir yıl önce olan bir şey bir hafta önce olan bir şeyden öncedir. Fakat orada benzerlikler biter. Bireyler olarak bu zaman ayrılığı farklı şekillerde kodlanmaktadır (veya beyinde depolanır).<sup>17</sup>

### 1.3.3 Topumlarda ve Kültürlerde Zaman

Genel bir sınıflandırma ile toplumları; ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu şeklinde sınıflandırabiliriz. İlkel toplum aşamasında insanların zaman kavramıyla ilgili bir sorunlarının ve onun üzerinde düşünmek gibi bir ihtiyaçlarının olmadığı varsayılabilir.

---

<sup>17</sup> Harry Alder – Beryl Heater, *a.g.e.*, s.222-223



Tarım toplumlunda ise, zaman kısa ve uzun dönemli programlama ile ilgilidir. Tarım toplumlunda zaman, saat ve dakikalarda ifade edilmekten ziyade, mevsimlere göre düzenlenmektedir. Tarım toplumlarında üretim programları bir yıllık temel üzerine oturtulmaktadır. Geleceğe dönük planlama konusunda fazla meşgul olmamışlardır. Bu nedenle, uzun dönemli (stratejik) planlamaya bu toplumlarda pek rastlanmaz. Bu toplumlarda zaman doğanın değişimiyle ilgili zamandır. Mevsimlerin gelip geçmesi, zamanın geçtiğini göstermektedir.

Zaman kavramı, bilim ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve dünyanın hemen her tarafında görülen etkileri sonucunda artık geleneksel anlamından uzaklaşmaktadır. Çağdaş sanayi toplumlarında zaman, ikinci derecede önemli bir kavram olmaktan çıkmıştır. Bu gelişmeye paralel olarak zaman sadece dünya görüşünün değil, aynı zamanda hayat tarzının ve sosyal organizasyonun baskın özelliği olmaktadır.

Geleneksel toplumların eksine çağdaş toplumlarda (bilgi toplumu), modernleşme süreci ile birlikte oluşan, modern toplumun çoğulcu yapısı, bireyi her gün biraz daha göçmen, sürekli değişen ve hareket eden bir varlık haline getirmiştir.

Gündelik yaşamda birey birbirinden farklı, hatta zaman zaman birbiriyle çelişki içinde sosyal içerikler içerisinde yüzer gibidir. Her şey sürekli bir değişim içerisinde bulunmaktadır. Bu tür bir sosyal içeriğin yaşandığı toplumlarda bireyin kaçınılmaz olarak yaşayacağı zamansızlıktan başka bir şey değildir.<sup>18</sup>

Çağlar boyunca değişik kültürlerde, zaman anlayışları farklı görüşler göstermiştir. Her kültürün bilgeliğinde zamana dair düşünceler, ilkeler, anlam çerçeveleri geliştirilmiştir. Zamanın “aktığı,”düz gittiği”, “ilerlediği” söylenmiş. Doğum, ölüm, kayıplar karşısında zamana ilişkin görüşler geliştirilmiştir. Zamanın ne olduğu üstüne, “evrensel” kavrayışların ardına düşülmüş, felsefe ve bilimde zaman kuramları oluşturulmuştur.

---

<sup>18</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.25-26

Bir saat içinde birden çok şey yapılacak ise, saati gerek duyulduğu kadar birime bölen anlayış için (ABD örneği) zaman, kaçırıldığında geri gelmeyen bir maldır. Bunun tam tersine Avrupa ve Orta Doğu kültürlerinde zaman, bir duvar saatinin tanımladığından öte bir uzay türü olarak tanımlanır.

Farklı kültürlerin zaman algılayışı, örneğin Amerika'da zaman son derece kıt bir kaynak olarak düşünülmektedir. Ayrıca, “zaman paradır” veya “zaman düşmandır” sözü çok sık kullanılmaktadır.

Zaman, toplumların kültürlerinde farklı anlamlar kazanır. Dolayısıyla bir Uzakdoğu ülkesinde yaşayan kişi ile bir batı ülkesinde yaşayan veya Ortadoğu ülkesinde yaşayan kişi açısından zamanın anlam ve önemi değişiklik göstermektedir.

Batılı biri için randevulara zamanında gelmek, randevu verdiği kişileri bekletmemek önemli bir yaşam felsefesi iken, Ortadoğu ülkelerinde yaşayanlar için randevuya 10-15 dakika geç gelmenin veya insanları bekletmenin eleştirilecek bir yanı yoktur.

Doğu halkları dünyanın asıl hâkiminin ölüm olduğunu çok erken anlamışlardır. Doğu kültürlerinde insanların zaman algısı batı kültürlerine göre daha gelişmiştir. Şu anda yaşanan dünyanın geçici olduğu ve sonunda ölüp farklı bir boyuta gidileceği düşüncesi vardır.

Zamanın Doğuda ve Batıda farklı anlaşılması zaman kavramının zihinsel olduğunu gösterir. Batı toplumunda dakikaların bile bir anlamı varken, doğuya gidildikçe günlerden, haftalardan ve aylardan bahsedilir.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.26-29

“Anglo-Avrupalı Zaman” denilen şey, zamanın doğrusal modelini takip eder; yani bir çizgi üzerinde bir olay diğerini takip eder. Örneğin, bazı insanlar zamanı soldan sağa doğru giden bir şey olarak tarif ederler. Solun uç noktaları uzak geçmişimiz sağın uç noktaları da uzak geleceğimizdir.

“Arap Zamanı” olarak adlandırılan şey ise, diğer yandan, bize farklı bir fikir sunmaktadır. Bu sadece Araplar tarafından uygulanmaz aynı zamanda tropikal iklimde ve sıcak ülkelerde yaşayan birçok insan tarafından da uygulanır. Bu tarz zaman çizgileri olan kültürlerde, zaman daha çok şu anda gerçekleşir. Her zaman “an” önemlidir. Bu yüzden herhangi bir zamanda bir görüşme yapabilirsiniz çünkü zaman ilerlemez. O her zaman burada ve şimdidir. Böyle insanlar “âni yaşıyor” gibi görünürler.

Bu farklı zaman kavramları, farklı bir kültürden veya farklı bir zaman çizgisi tarzından birisini çileden çıkarabilir. Anglo-Avrupa’lı birisi bir görüşmenin kararlaştırılan vakitte yapılmamasını bir kabalık olarak ele alır. Diğer yandan Arap zamanına göre çalışan birisi, onu bekleyen kim olursa olsun ve çok uzun bir vakit de almış olsa o anda yanında bulunan misafirle yeterince ilgilenmemeyi büyük saygısızlık olarak görür. Değerler kadar, zaman kavramı da farklıdır.<sup>20</sup>

Direkt olarak zaman, zaman yönetimi ve kültürleri ilişkilendiren çalışmalar yok denecek kadar azdır. Fakat buraya kadar teorik anlamda bahsedilen değişik kültürlerde zaman konusuna Nonis, Teng ve Ford’un (2005) çalışması bir istisna oluşturmaktadır. Batı ve doğu kültürlerini temsil etmesi için ABD ve Sri Lanka’dan seçilen yüksek lisans öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada, zaman yönetimi davranışları açısından ABD ve Sri Lanka örneklemeleri arasında genel kanının aksine

---

<sup>20</sup> Harry Alder – Beryl Heater, *a.g.e.*, s.223-224

anlamli farklılıklara rastlanmamıştır. Bu ise kişisel özellikler ve karakterin önemli bir etken olabileceği şeklinde yorumlanmıştır.<sup>21</sup>

---

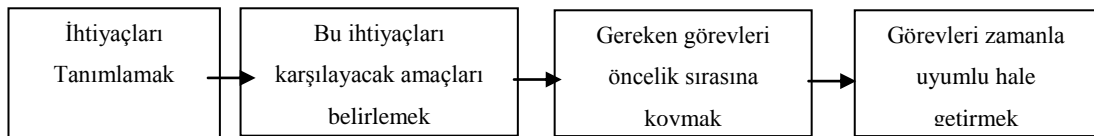
<sup>21</sup> S.A Nois – J. . K . Teng – C. W. Ford, “A Cross Cultural Investigation Of Time Management Practices And Job Outcomes”, *International Journal Of Intercultural Relations*, Vol29, 2005, s.409-428

## İKİNCİ BÖLÜM

### ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI

Zaman kavramı ve zamanla ilgili olan yaklaşımlar subjektif, çeşitli ve yoruma açık olduğu gibi, zaman yönetimi için de tek ve kesin bir tanım bulunmamaktadır. Zaman yönetimi konusunda çalışanlar yaptıkları tanımlarda, ya kendi araştırdıkları spesifik konuları işin içine katarak bir tanım oluşturmuşlar, ya da zaman yönetimi uygulamalarına işaret etmişlerdir.

Zaman yönetimi tanımlarına kısaca göz atılacak olursa, pek çok yazarın referans olarak aldığı ve yapılmış en eski tanımlardan birisi olan A. Lakein’in 1973 tarihli “How to Get Control of your Time and Life” (Zamanınızın ve yaşamınızın kontrolüne nasıl sahip olursunuz?) isimli eserinde önerdiği tanım şu şekildedir: “Zaman yönetimi, ihtiyaçları tanımlamayı, bu ihtiyaçları karşılayacak amaçları belirlemeyi, gereken görevleri öncelik sıralamasına koymayı ve bu görevleri planlama, listeleme ve zaman programına koyarak zamanla ve kaynaklarla uyumlu hale getirmeyi içerir.”<sup>22</sup> Bu tanımın zaman yönetiminin iskeletini oluşturan eylemleri ele aldığımızı varsayarsak, aşağıdaki gibi bir sıralama ortaya çıkabilmektedir:



**Şekil 1: Alan Lakein’in yapmış olduğu zaman yönetimi tanımındaki süreç**

**Kaynak: Stephen R. Covey, a.g.e., s.169-181**

<sup>22</sup> Viktoria Varlamova, *The Relationship Between Time Management And Decision Making Processes*, (Tez), University Of Canterbury, 2008 s.6

Bu mantığa uygun olarak yapılan diğer tanımların ve bakış açılarının bazıları ise şöyle sıralanabilir: “zamanı yönetmek için teknikler”<sup>23</sup>; “Etkili zaman kullanımı, özellikle yapılması gereken çok sayıdaki işin tamamlanması amacıyla yeterli zamana sahip olmak için bir teknik”<sup>24</sup>; “Yapılacak işlerin alacağı zamanı hesaplamak ve zaman tahsis etmek”<sup>25</sup> ya da “geçmişteki bir işin ne kadar zaman aldığını görerek, gelecekteki bir işin ne kadar zaman alacağını veya ne zaman ortaya çıkacağını tahmin ederek görevlerin yönetilmesi”<sup>26</sup>; “Entelektüel üretkenliği maksimize etmeyi içeren uygulamalar”; “Kişilerin arzuladıkları amaçları gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış prosedürlerin kullanımı”<sup>27</sup>; “Öncelikleri planlamada, eylemlerin görece önemlerini değerlendirme yolu”<sup>28</sup>; “Üretkenliği arttırdığı ve stresi azalttığı düşünülen davranışlar kümesi”<sup>29</sup>; “Günlük amaç odaklı eylemleri gerçekleştirirken, zamanı etkili kullanmayı hedefleyen davranışlar.”<sup>30</sup>

Görüldüğü üzere, değişik bakış açılarıyla ve değişik kelimelerle oluşturulmuş çok sayıda zaman yönetimi tanımı bulunmaktadır. Bunlara ek olarak bu çalışmada önerilen tanım ise şu şekildedir: “Zamanın sınırlı ve durdurulamaz ya da biriktirilip sonradan kullanılamaz oluşunu hesaba katarak, kişilerin bilinçli yaşam süreleri içerisinde yaptıkları işler üzerinde farkındalık geliştirmelerini sağlayan uygulamalar bütünüdür.”

Zaman yönetimi eleştirisi konusu olan bir kavramdır. Time dergisi yöneticisi Pearson, terimin yanlış kullanıldığını ifade ederek, “zamanı yönetemeyiz, yalnızca

<sup>23</sup> Peter Mudrack, “The Structure of Perceptions of Time”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol57, 1997, s.222

<sup>24</sup> Christopher Orphen, “The Effect Of Time Management Training On Employee Attitudes And Behavior: A Field Experiment”, *The Journal Of Psychology*, Vol128(4), 1994, s.393-396

<sup>25</sup> Christopher D. Burt – Simon Kemp, “Construction of Activity Duration and Time Management Potential”, *Applied cognitive psychology*, Vol8, 1994, s.155-168

<sup>26</sup> J. A. Francis Smythe – Henwick Grove – Ivan T. Robertson, “On The Relationship Between Time Management And Time Estimation”, *British Journal Of Psychology*, Vol90, No3, 1999, s.333-347

<sup>27</sup> Brigitte J.C. Claessens ve diğerleri, “A Review Of The Time Management Literature”, *Personnel Review*, Vol.36, No.2, 2007, s.262

<sup>28</sup> Carol Kaufman Scarborough – Jay D. Lindquist, “Time Management and Polychronicity”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol14, No3/4, 1999, s.288-312

<sup>29</sup> Therese Hoff Macan ve diğerleri, “College Student’s Time Management: Correlations With Academic Performance and Stress”, *Journal Of Educational Psychology*, Vol82, No4, 1990, s.760-768

<sup>30</sup> Brigitte J.C. Claessens ve diğerleri, *a.g.m.*, s.262

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 yönetebilmesidir.<sup>31</sup>

Zamanın yönetilmesinde problemin kaynağı zamanın kendisinden değil, bireylerin mevcut zamanlarını nasıl kullandıkları ve bu zaman içinde neler yaptıklarında görülmektedir.<sup>32</sup> Zaman yönetimi, kıt bir kaynak olan zamanın en verimli bir şekilde kullanılması demektir.<sup>33</sup>

Yöneticilerin iş alanındaki etkililiklerinin temelde zamanlarını iyi kullanmalarına bağlı olduğu görüşünün oldukça yaygın olduğu günümüzde, zaman kullanımında yetersiz olan yöneticilerin hiçbir şeyi doğru yönettiğinden söz etmek mümkün değildir. Zamanı iyi kullanmak için öncelikleri ve önem sıraları iyi belirlenmelidir. Çünkü zaman kaynağının etkin ve verimli kullanılmamasıyla sadece örgütlerde iyi sonuçların elde edilmesi yanı sıra, bireylerin iş dışı yaşamlarında başarılı olması ve sağlıklı ilişkiler geliştirmesi de söz konusu olmamaktadır.

Tüm bu sebepler insanların zamanlarını daha etkili ve üretken kullanabilmelerine yönelik ihtiyaçlarının giderilebilmesi amacıyla “zaman yönetimi” diye anılan bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur.<sup>34</sup>

Zaman yönetimi yanlış işleri hızlı yapmak değildir. Amaç doğru işleri kısa zamanda yapmaktır. Zaman kolaylıkla kontrol edilemez, insanlar yalnızca kendilerini ve sahip oldukları zamanlarını kullanmayı öğrenebilirler.

---

<sup>31</sup> Ayten Akatay, “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 10, 2003, s.283

<sup>32</sup> Cemil Güzel, *Zaman Yönetimi*, 1. Baskı, Etap Yayınevi, İstanbul 2010, s.23

<sup>33</sup> İlker Akyüz, “Orman Endüstri İşletmelerinde Zaman Yönetimi”, *International Journal Of Economic And Administrative Studies*, Cilt1, Sayı3, 2009, s.2

<sup>34</sup> Cemil Güzel, *a.g.e.*, s.23

Zamanını iyi kullanmayan yöneticiler, belirtilen sürelerde işlerini tamamlayamamaları, acil işlerin üst üste çakışması gibi sebeplerden dolayı bunılır, yeteneklerini geliştirememeye ve bunun bir sonucu olarak da daha iyi işler ortaya koyamama gibi endişelerden dolayı baskı altına girerler.<sup>35</sup>

İnsanlar değerleri hakkında düşünmedikleri zaman bütün hedef edinme, çok işlevlilik stratejileriyle beraber kurumsal stratejileri onları doğrudan çok işin altında eziliyormuş hissiyle birlikte tükenmişliğe götürebilir. Eğer kişiler hayatlarını hızlı yaşıyorlarsa, çok sayıda projeyi, işi ve hedefi gerçekleştiriyor ama bunların hiçbirinden zevk almıyor ve hedefe ulaşmış gibi hissetmiyorlarsa o zaman hayal kırıklığı ve stres ortaya çıkmaktadır.<sup>36</sup>

Zaman yönetimi belli bir zaman aralığında meşgul olmak değil, sonuç almaktır. Etkin zaman yönetimi, durmadan çalışmak, her günü son dakikaya kadar meşgul geçirmek değildir.<sup>37</sup>

## 2.1 Dört Kuşak Boyunca Zaman Yönetimi Ve Zaman Yönetimi Matrisi

Zaman yönetimi, önceliklere göre örgütlenip uygulamaya geçmektir. Bu cümle, zaman yönetimi kuramının üç kuşak boyunca geçirdiği evrimi temsil etmektedir.

Zaman yönetimi alanında da her kuşak kendisinden öncekinin üzerine eklenir; her biri yaşamlarımızı daha iyi kontrol etmemizi sağlayan birer adımdır. İlk dalganın ya da kuşağın belirleyici özellikleri, notlar ve kontrol listeleri, zaman ve enerjiyi gerektiren pek çok şeye bir tür onay verme, kapsamlılık kazandırma çabası olabilir.

İkinci kuşak, takvimler ve randevu defterleriyle tanımlanabilir. Bu dalga, ileriye bakma, gelecekteki olaylar ve etkinlikleri programlama girişimini yansıtır.

<sup>35</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.6-9

<sup>36</sup> Rita Emmett, *Stresinizi Azaltmak İçin Zamanı Yönetin*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2009, s.37-39

<sup>37</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.43



Üçüncü kuşak ise bugün geçerli olan zaman yönetimi alanını yansıtır. Daha önceki kuşaklara, öncelikleri sıraya dizme, değerleri belirleme ve etkinliklerin görece kıymetini o değerlerle olan ilişkilerine göre kıyaslama gibi önemli kavramları katar. Ayrıca zaman ve enerjinin değerlerle uyumlu olarak yönlendirileceği uzun, orta ve kısa vadeli belirli hedefler belirlemeye odaklanır. Günlük planlama, yani büyük önem verilen o hedef ve etkinlikleri gerçekleştirmek için belirli bir plan yapma kavramını da içerir.

Üçüncü kuşak önemli bir katkıda bulunmuş olsa da, insanlar zamanın “verimli” bir biçimde programlanıp denetlenmesinin çoğu zaman olumsuz sonuçlar verdiğini kavramaya başlamışlardır. Verimliliğe odaklanmak; zengin ilişkiler geliştirme, insani ihtiyaçları karşılama ve her gün kendiliğinden karşımıza çıkıveren anların tadını çıkarma fırsatlarıyla çatışan beklentiler yaratır.<sup>38</sup>

Zaman yönetiminin birinci kuşağı öncelik kavramını kabul bile etmez. Bize notlar ve yapılacak şeyler listeleri verir. Bu listelerde yazılı olan şeylerin sırasıyla üstü çizilir. Ancak listedeki şeyler hiçbir zaman öncelik sırasına göre dizilmemiştir. Ayrıca listede yazanlarla işi yapan kişinin en önemli değerleri ve amaçları arasında hiçbir ilişki yoktur. Yalnızca farkına varılan ve yapılması görünüşte gerekli olan şeylere karşılık verilir.

İkinci kuşak yöneticiler biraz daha kontrollüdür. Önceden plan ve program yaparlar. Genelde daha sorumlu oldukları düşünülür, çünkü kendilerine gerek duyulduğunda “ortaya çıkarlar”.

Ama yine de etkinlikleri öncelik sırasına göre ve derin değerler ve amaçlarla bağlantılı olarak sıraya dizmezler. Önemli başarıları çok azdır ve programa yönelik olma eğilimi gösterirler.

---

<sup>38</sup> Stephen R. Covey, *a.g.e.*, s.169-170

Üçüncü kuşak yöneticiler, ileriye doğru önemli bir adım atarlar. Değerlerini netleştirir ve hedef saptarlar. Her günün planlamasını yapar ve etkinliklerini önceliklerine göre sıraya dizerler.

Ancak bu üçüncü kuşağın da bazı ciddi kısıtlamaları vardır. İlk olarak, vizyonu kısıtlar. Günlük planlama, ancak daha geniş perspektiften görülebilecek önemli şeyleri çoğu zaman gözden geçirir. Günlük planlama deyiminin odağı acil durumlar, yani şimdidir. Üçüncü kuşağın olayları önceliklerine göre sıralaması etkinliği düzene soksa da, daha en başından önemini sorgulamaz. Etkinliği ilkeler, kişisel misyon, roller ve hedefler bağlamına yerleştirmez.<sup>39</sup>

Bunların sonucunda günümüzde dördüncü bir kuşak ortaya çıkmıştır. Bu kuşak “zaman yönetimi” deyiminin aslında yanlış olduğu görüşündedir. Önemli olan, kişinin zamanı değil kendisini yönetmesidir. Doyum, gerçekleştirmenin yanı sıra beklentinin de bir işlevidir. Beklenti (ve doyum) ise etki alanımızın içindedir.

Dördüncü yönetim kuşağının esas odağı, aşağıdaki zaman yönetimi matrisinde yakalanabilir. Temelde, kişi zamanını bu matris üzerindeki dört alan içerisinde geçirmektedir.

---

<sup>39</sup> Stephen R. Covey, *a.g.e.*, s.180-181

	<b>Acil</b>	<b>Acil Değil</b>
<b>Önemli</b>	<b>I</b> Krizler, çözüm bekleyen sorunlar, son tarihi yakın olan işler.	<b>II</b> Son tarihi yakın olmayan işler, ilişkiler, önlem almak, planlama yapmak
<b>Önemli Değil</b>	<b>III</b> Müdahaleler, kesintiler, mektuplar, toplantılar, popüler etkinlikler	<b>IV</b> Ivrır zıvrır işler, mektuplar, telefon görüşmeleri, oyalayıcı etkinlikler

**Şekil 2: Zaman yönetimi matrisi**

**Kaynak: Stephen R. Covey, a.g.e., s.171**

Görüldüğü üzere, bir etkinliği tanımlayan iki etken *acillik* ve *önemdir*. Acil, bir şeyle hemen ilgilenilmesi gerektiği anlamına gelir. “Şimdi” demektir. Acil işler kişiyi etkisi altına alan işlerdir.

Önem ise sonuçlarla ilgilidir. Bir şey önemliyse, göreve, değerlere ve öncelikli hedeflere katkıda bulunur.

Acil konulara tepki gösterilir. Acil olmayan önemli işler ise biraz daha inisiyatif ve proaktivite gerektirir. Fırsatı yakalamak, bazı şeylerin olmasını sağlamak için harekete geçmek gerekir. Eğer önceliklere önem verilmiyorsa neyin önemli olduğu, yaşam süresince hangi sonuçların beklendiği iyi bilinmiyorsa, kişi kolayca yoldan çıkıp yalnızca acil şeylere tepki vermeye eğilim gösterebilir.<sup>40</sup>

Zaman yönetimi matrisindeki dört alana bakıldığında, I. Alan hem önemli, hem de acildir. Hemen dikkat isteyen önemli sonuçlarla ilgilidir. I. Alandaki etkinlikler genelde “krizler” ya da “sorunlar” olarak tanımlanır. Herkesin yaşamında, birtakım I. Alan etkinlikleri bulunur. Ancak I. Alan pek çok kişiyi tüketir. Bunlar kriz

<sup>40</sup> Stephen R. Covey, a.g.e., s.169-181

yöneticileri, sorunlarla uğraşanlar, bir şeyi verilen tarihte tamamlamaları gereken üreticilerdir.

Kişi dikkatini I. Alana verdiği sürece, krizler giderek büyür ve sonunda o kişiye egemen olur.

Bazı insanlar her gün sabahdan akşama kadar sorunların altında tam anlamıyla ezilebilirler. Rahatlamak için ancak IV. Alanın hem önemli hem de acil olmayan etkinliklerine sığınabilirler. Bu nedenle toplam matrise bakıldığında, zamanlarının yüzde 90'ını I. Alanda, geri kalan yüzde 10'unu ise IV. Alanda geçirdikleri görülebilmektedir. II. ve III. Alanlara pek az dikkat ederler. Yaşamlarını krizlere göre ayarlayan insanlar böyle yaşar.

	<b>Acil</b>	<b>Acil Değil</b>
<b>Önemli</b>	<b>I</b> Stres, bitip tükenmek, kriz yönetimi, sürekli yangın söndürme durumu	<b>II</b> <b>vizyon, perspektif, denge, disiplin, denetim, az sayıda kriz</b>
<b>Önemli Değil</b>	<b>III</b> Kısa vadeli odak, hedef ve planları değersiz görmek, kurban gibi hissetmek	<b>IV</b> sorumsuzluk, işten kovulma, temel konularda başkalarına bağımlılık

**Şekil 3: Zaman yönetimi matrisinin sonuçları**

**Kaynak: Stephen R. Covey, a.g.e., s.173-174**

Bazı insanlar da “acil, ama önemsiz” olan III. Alanda uzun zaman geçirirken, aslında I. Alanda olduklarını sanırlar. Zamanlarının çoğunu, önemli olduğunu varsaydıkları acil şeylere tepki vererek geçirirler. Gerçekteyse bu konuların acilliği genelde başkalarının beklenti ve önceliklerine dayalıdır.

Zamanlarının hemen hemen tümünü II. Ve IV. Alanda geçirenler temelde sorunsuz bir yaşam sürerler.

Etkili insanlar III. Ve IV. Alandan uzak dururlar, çünkü bunlar acil olsun ya da olmasın, önemli değildir. Ayrıca II. Alanda daha fazla zaman geçirerek I. Alanı olması gereken boyutlara indirirler.

II. Alan etkili kişisel yönetimin kalbidir. Acil olmayıp, önemli olan şeylerle ilgilenir. İlişkiler kurmak, kişisel bir misyon bildirgesi yazmak, uzun vadeli planlama, alıştırmalar, önleyici bakım, hazırlık gibi yapılması gerektiği bilinen, ama acil olmadıkları için bir şekilde sürüncemede bırakılan konuları ele alır. I. Alan krizleri ve acil olaylarla karşılaşsalar da, bunların sayısı görece azdır. Dikkatlerini II. Alanın yetenek geliştirici, acil olmayıp önemli olan etkinliklerine vererek proaktif davranmış olurlar. Sonuç olarak II. Alana gereken önem verilmiyorsa, bu bölümdeki işler bir süre sonra acil olacak ya da kriz haline gelecektir yani I. alanı dolduracaklardır.

Başlangıçta II. Alan için ayrılacak zamanın tek kaynağı, III. Ve IV. Alanlardır. I. Alanın acil ve önemli etkinlikleri görmezden gelinemez. Bu arada II. Alandaki önlem alma ve hazırlanma işlerine daha fazla zaman harcarken I. Alanı daraltmış olursunuz.<sup>41</sup>

Bir işi önemli yapan nedir? Bunun için birçok faktör vardır. Dışarıda ve sektörde yaşanan gelişmelerin, yapılan iş açısından önemli olan faktörlere etkisinin yakından takip edilmesi gerekir. Burada önemli olan, matrisin alanlarındaki unsurların sabit olarak kalmayacaklarını bilmektir.

Bir işi acil yapan nedir? Arabanın benzinini doldurmak gibi bazı işler ertelendiğinde, acil bir duruma dönüşebilirler. Benzin seviyesi kritik bir noktaya gelmediği sürece yalnızca önemlidir fakat kritik seviyeye geldiği anda acil bir hal alır

---

<sup>41</sup> Stephen R. Covey, *a.g.e.*, s.169-181

yani ikinci alandan birinci alana geçer. Sonuç olarak acil iş hemen ele alınması gereken bir iştir.<sup>42</sup>

İster bir üniversite öğrencisi, ister bir fabrika işçisi, ev kadını ya da bir şirketin yönetim kurulu başkanı olsun, II. Kareden ne bulunduğu sorup onu yakalamak için gerekli proaktivite oluşturulursa zaman çok daha verimli kullanılmış olur. Krizlerle sorunlar küçülür ve başa çıkılacak duruma gelir. Çünkü ileriye düşünmüş, kökler üzerinde çalışmış ve olayların krize dönüşmesini engelleyecek önlemler alınmış olur.

## 2.2 Öncelikler ve Pareto Prensipleri (80/20 Kuralı)

İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto tarafından 1897 yılında ortaya atılan ve sonraları Joseph M. Juran tarafından geliştirilen 80/20 kuralı (Pareto ilkesi), 19. Yüzyıldan bu yana çok değişkenli problemlerin çözümünde etkili bir sorun çözme aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. 80/20 kuralı özellikle makro ekonomi, ekonometrik analizler, oyun teorisi vb. bilimsel alanlarda sıkça kullanılan bir seçim ve karar alma yöntemidir.

Pareto, 1906 yılında İtalyan halkının %20'sinin, ülke zenginliğinin %80'ine sahip olduğunu gözlemlemiştir. Zamanla bu oran farklı durumlara uygulanmış ve pratik bir kural haline gelmiştir: bir gruptaki az sayıda unsur, diğer unsurlardan daha ağır basmaktadır.<sup>43</sup>

Pareto ilkesi öncelikler konusunda önemli bir çalışmadır. Bu ilkeye göre, bir gruptaki önemli birimler, o gruptaki toplam birimlerin sadece küçük bir bölümünü içerir. Pareto ilkesini yönetime uygulayan Joseph M. Juran, uygulamada “birkaç önemli” ve “pek çok önemsiz” ifadelerini kullanmıştır.

<sup>42</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.144

<sup>43</sup> Marc Mancini, *Time Management*, 1. Baskı, McGraw-Hill Companies INC., U.S.A. 2003, s.39

Bileşenlerin %20'si yüksek getiri sağlarken %80'i düşük getiri sağlar. Böylece, örneğin, bir fabrikanın ürünlerinin %20'si (veya bu ürünlerin bileşenlerinin %20'si, veya bu ürünleri üretmek için harcanan zamanın %20'si) toplam kârın %80'ini üretir. Aynı şekilde, iş gücünün %20'si, verimli işin %80'ini yapar. Örneğin, bir toplantıya katılanların %20'sinin zamanın %80'ini tekeline alması gibi.

Pareto'nun geliştirdiği bu ilke, 80/20 kuralı olarak da bilinir. İlke, bir sistem içerisinde, o sistemi oluşturan bazı unsurların, diğer bazılardan çok daha yüksek çıktı sağlama eğilimine işaret eder. Zaman yönetimi açısından yaklaşıldığında başarının %80'i, o iş için ayırdığınız zamanın %20'sinden kaynaklanır. Burada amaç hangi %20'lik zaman diliminin üretkenliğinize neden olduğunu bilmektir. Böylece atıl olan, ya da az sonuç yaratan %80 zamanı daha farklı değerlendirmeniz mümkündür.<sup>44</sup>

80/20 kuralı diğer bir bakış açısıyla, bir problemin olası nedenlerini önem derecesine göre sıralamak için kullanılabilir gibi, birden çok problemin varlığı halinde öncelikle hangi probleme odaklanılması gerektiğini de belirlemeye yardımcı olmaktadır. Teknik, işletmelerde kalite kontrol, satın alma, stok kontrolü, ürün çeşitlendirme, tahsilât ve ödemeler, insan kaynakları uygulamaları, zaman planlaması gibi birçok alanda sıklıkla kullanılmaktadır.

Ana sorunun doğru tespiti tek başına sorunun giderilmesi için yeterli değildir. Aynı zamanda söz konusu problemin birden çok nedeni arasından da yerinde bir saptama yaparak, öncelikli nedenlere yönelmek gerekmektedir. Nedenlerin önceliklendirilmemesi, çok sayıda nedenin tümünün ortadan kaldırılmaya çalışması zaman kaybına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla, bir problemin olası nedenlerini önceliklendirmek, en önemli görülen nedenlere çözüm bulmaya çalışmak, daha az

---

<sup>44</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.34-35

öneme sahip nedenlerle uğraşmaktan kaynaklanan zaman kaybını 80/20 kuralını uygulayarak önlemek mümkün hale gelmektedir.<sup>45</sup>

İş yaşamında pareto ilkesinin bazı bilindik örnekleri aşağıdaki gibidir:<sup>46</sup>

- Alınan posta ve mektupların %20'si, elde edilen faydanın %80'ini oluşturmaktadır, geri kalan %80 ise hemen hemen değersizdir.
- Bir firmanın satışlarının %80'i, müşterilerinin %20'sinden gelmektedir.
- Telefonda geçirilen zamanın %80'i, yıl boyunca telefon konuşması yapılan kişilerin %20'sini oluşturmaktadır.
- Çoğu kişinin bilgisayarlarından sağladıkları faydaların %80'i, bilgisayarın fonksiyonlarının %20'sini oluşturmaktadır.
- Şirketteki sağlık izinlerinin %80'i, elemanlarının %20'si tarafından alınmaktadır.
- Düzenli olarak giyilen kıyafetlerin %80'i, dolaptakilerin %20'sini oluşturmaktadır

## 2.3 Zaman Yönetimine Farklı Yaklaşımlar

### 2.3.1 Düzenli Yaşam Yaklaşımı

Bu yaklaşım, zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir kısmının hayattaki düzensizlikten kaynaklandığını savunur. Etkili bir sistem oluşturmak, nesnelere ve insanlar arasındaki ilişkileri düzenlemekle mümkün olur.

Çoğunlukla, istenilen şey arandığı anda bulunmaz. Sürekli olarak bir şeyler arada kaybolup gider. Çoğu kez, yanıt sistemde yatar: dosyalama, gelen-giden evraklar,

<sup>45</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.116-118

<sup>46</sup> Marc Mancini, *a.g.e.*, s.39



hatırlatma ve veri tabanı sistemleri gibi. Bu sistemler genellikle üç alandaki düzenleme üzerinde odaklanır:<sup>47</sup>

- a) *Nesneleri düzenlemek*: Anahtarlardan bilgisayar ekranlarına, dosyalama sistemlerinden evrak dolaplarına, büro alanından mutfak alanına kadar her şeye çeki düzen vermek.
- b) *Görevleri düzenlemek*: Basit listelerden karmaşık planlama tablolarına ve proje yönetimi yazılımlarına kadar çeşitli araçlar kullanarak, “yapılacak işleri” bir düzene ve sıraya sokmak.
- c) *İnsanları düzenlemek*: Yapılacak işleri tanımlamak, yetki devretmek, olup bitenlere hâkim olmak için izleme sistemleri yaratmak.

Zamanı etkin bir şekilde kullanmak yöneticinin ideali olmalıdır; ama asla bir tutku haline gelmemelidir. Günlük zaman yönetiminin amaçlarından biri de, beklenmeyen bir durum için yapılması gereken işleri en ekonomik şekilde düzenlemektir. Kısacası balık avlanmadığında mutlaka ağ onarılmalıdır.

Bu yöntemin güçlü ve zayıf yanları vardır:

*Güçlü yanları*: Zaman kazandırır ve verimli olunmasını sağlar. Anahtar, giysi veya kaybolmuş dosyalar aranarak zaman yitirilmez. Çabalar boşa harcanmaz. Düzenleme, zihni açar ve tertip sağlar.

*Zayıf yanları*: Düzenleme, daha büyük amaçlar için bir araç olmak yerine, başlı başına bir amaç haline gelebilir. Zamanın çok büyük bir bölümü, üretim yerine planlamaya harcanır. Birçok kişi, planlarla meşgul olduğu için işini yaptığını sanır, oysa aslında, önemli işi bitirmek yerine ertelemiş olabilirler. Aşırı yapılanmış, kılı

---

<sup>47</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.62-63

kırk yaran, esneklikten uzak zaman yönetimi kişiyi bir zaman makinesi haline getirebilir.<sup>48</sup>

### 2.3.2 Savaşçı Yaklaşımı

Kendine ayrılan zamanın korunması üzerinde odaklanır. İnsanlar yoğun iş ortamlarında bulunabilirler. Adının da yönlendirdiği gibi savaşçı yaklaşım, her tür zaman tuzağına karşı kişinin kendi zamanını koruma ve üretim üzerinde odaklanır. Eğer yöneticiler en değerli zamanlarının büyük bir kısmını önemsiz işlere ve projelere ayırırlarsa, gerçekten yapmaları gereken çok acil olan ve önceliğe sahip olan işleri yapmak için zamanları kalmayacaktır. Oysa asıl önemli olan, acil işlerdir.

Gerek çalışmaya başlamakta güçlük çekmenin, gerek zamandan yeterince yararlanamamanın en önemli sebebi, “önce ufak tefek, önemsiz konuları elemek ve daha sonra çalışmaya başlamak” isteğidir. Burada, işleri önemli, önemsiz diye ayırmak yerine, işleri önem sırasına göre yapma alışkanlığı edinilmelidir.

Savaşçı yaklaşım tuzakları bertaraf etme yaklaşımıdır. Zamana karşı savaşan kişi, tuzakları ortadan kaldırmaya çalışır. Dolayısıyla savaşçı yaklaşım kendini korumak, yeterince verimli ve bağımsız çalışabilmek amacıyla zamanına sahip çıkmak üzerinde odaklanır. Aşağıdaki gibi güçlü teknikleri içerir:<sup>49</sup>

1. *Kendini yalıtma*: Sekreteri devreye sokmak, kapıları kapatmak, telesekreter kullanmak ve anlamsız iletişimleri ve gereksiz randevuları reddetmek gerekir.
2. *Yalnız kalmak*: Rahatsız edilmemek için yalnız kalınabilecek bir yere çekilmek.
3. *Yetki devretmek*: Daha etkili işlere zaman ayırabilmek için başkalarına görevler vermek.

---

<sup>48</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.62-63

<sup>49</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.64

*Güçlü yanları:* Bu yaklaşımın güçlü yanı, zamanın sorumluluğunu kişisel olarak üstlenmeye dayalı olmasıdır. Verimli ve bağımsız çalışabilmek için sakin, rahatsız edecek unsurlardan uzak bir zaman olduğunda, yaratıcı olunabilir. Herkes zaman zaman, yaratıcı bir işe girdiğinde bu tür bir zamana ihtiyaç duyabilmektedir.

*Zayıf yanları:* Bu yaklaşım temelde, başkalarını düşman olarak görür. “onlar senin için zaman tuzağı olmadan, sen onlar için tuzak ol” anlayışına dayalıdır. Hayatta kalma mücadelesi yaklaşımıdır. Yalıt, tecrit et, sindir, sınır koy. Toplantıları, insanları sinirlendirmeden yönet; hayır de. İnsanları çalışma odandan çıkartmayı öğren. Konuşmanın ortasında telefonu kapat; yalnız karşı tarafın değil, kendi cümlelerin ortasında kapatmaya özen göster.<sup>50</sup>

### 2.3.3 ABC Yaklaşımı

Önceliklerin sıralanması ve değerlerin belirlenmesi düşüncesine dayanır. Bu yaklaşım; “istediğinizi yapabilirsiniz, ancak her şeyi yapamazsınız” der. ABC yaklaşımının temel ilkesi şudur: Çabalarınızı, öncelikle en önemli işlerinizde yoğunlaştırın. Bu yaklaşım, değerlerin açıklığa kavuşturulması ve görev sıralaması gibi teknikleri içerir.

ABC Yaklaşımı, “Hedef Belirleme Yaklaşımından” esinlenir ve buna önemli bir kavram olan ardışıklığı ekler: “Çabalarınızı öncelikle, en önemli işleriniz üzerinde yoğunlaştırın” der. İddiası şudur: “Neye ulaşmak istediğinizi biliyorsanız ve çabalarınızı öncelikle o işlerin üzerinde yoğunlaştırırsanız, o işte başarılı ve mutlu olursunuz”.

*Güçlü yanları:* ABC Yaklaşımı, geleneksel “önemli işlere öncelik” yaklaşımıdır. Düzen ve ardışıklık sağlar. Bu yaklaşım yapılacak işlerle, öncelikli görevler arasındaki farkı anlamayı sağlar. Daha yakın zamanlarda yazılmış yapıtlar, yaşam boyu sürecek öncelikleri göz önünde bulundurma üzerinde durur. Bunlar, önemli

<sup>50</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.63-65

işlerin değerler ve inançlarla bağlantılı olduğunu ve değerleri netleştirmenin, önemli işleri öncelikle yapmak için bir çerçeve sağlayacağını söyler.<sup>51</sup>

*Zayıf yanları:* Değerlerin netleştirilmesi, yaşam kalitesini ilkelerin ve doğal yasaların belirlediği gerçeğini göz ardı etmesidir. Bu ihmal, insanların sık sık doğa yasalarıyla çelişkili değerleri benimseyip, bunları izlemelerine yol açar. Bu değerler ise, yalnızca engellenmişlik duygusuna ve başarısızlığa yol açar. Yanlış duvarlara dayalı merdivenlerin tepesinde dikilip, değer verdikleri şeylere ulaşmanın kendilerine yaşam kalitesi getirmediğini söyleyen çok kişi vardır. Bu insanlar bilinçli olarak ya da bilinçaltından, o sıralarda çok önemli görünen değerlere dayanarak hareket etmişlerdir. Hedefler belirleyip, önceliklerine ulaşmak için olağanüstü çaba harcamışlardır. Ancak istediklerini elde ettiklerinde, bunların bekledikleri sonuçları getirmediğini fark etmişlerdir. İnsanların hayatlarının belli bir döneminde bir şeye değer vermesi, buna ulaşmanın kalıcı bir mutluluk getireceği anlamına gelmeyebilir. Öz bilince yani neye değer verdiğini bilmeye ek olarak, insana özgü diğer yetiler de (vicdan, hayal gücü ve özgür irade) kullanılmalıdır. Temelde, değerler doğru ilkelerden kaynaklanmıyorsa, asla derin bir doyuma ve yaşam kalitesine kavuşamayız.<sup>52</sup>

#### 2.3.4 Sihirli Araç Yaklaşımı

Bu yaklaşım, “iyi işler, iyi araçlarla yapılır” kuralından hareket eder. Yaklaşım, doğru aracın yaşam kalitesi geliştirme gücü vereceği varsayımına dayanır. Bir ajanda günlük işleri planlayabilmek için büyük bir fayda sağlayabilir. Bu yaklaşım, sistem ve teknolojik araçların iyi kullanılmasının, zamandan tasarruf sağlayacağı üzerinde durmaktadır.

Sihirli araç yaklaşımı, kullanılan araçların aranılan özelliklere sahip olması durumunda, bunun zaman yönetimine ve etkinliğe sihirli bir katkısının olacağı

<sup>51</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.65-66

<sup>52</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.36

varsayımı üzerinde durur. Bu araçlar öncelikleri izlemeye, işleri planlamaya ve ana bilgiye rahatça ulaşmaya yardımcı olacak niteliktedir. Temelde, sistem ve yapıların daha etkili olabilmek için yardım edeceğini varsayar.

*Güçlü yanları:* Araçların etkili bir şekilde kullanılması kuşkusuz çok önemlidir. Doğru araçlar, işlerin daha kısa sürede ve daha etkin bir şekilde yapılmasını sağlar. Teknolojik araçlardaki gelişmeler, sırf işleri daha kısa sürede ve daha etkili bir şekilde yapmak için gerçekleştirilmektedir.

*Zayıf yanları:* İyi aracın her şeyin yanıtı olduğuna ilişkin varsayım hatalıdır. İyi araçlar “işlerin doğru yapılması” için gereklidir; ancak “doğru işler için” iyi araçlar yetmez. Bunun için vizyon, misyon, doğru karar ve strateji geliştirme yeteneği gerekir. En mükemmel araç bile yaratıcılığın, karakter veya yeterliliğin yerini tutamaz. Büyük bir kamera, büyük fotoğrafçı yaratmaz. Mükemmel bir planlayıcı da mükemmel bir yaşam yaratmaz.<sup>53</sup>

Piyasadaki kağıda basılı ve elektronik araçların bolluğu, bunun çok popüler bir yaklaşım olduğunu düşündürmektedir. Araçlar bir umut simgesidir. Düzeni çağrıştıran bir şeyi el altında bulundurmadan gelen bir düzen duygusu vardır. Not almaktan, yapılan işleri liste üzerinde işaretlemekten, hayattaki önemli işleri dikkatlice izlemekten gelen bir tatmin duygusu bulunmaktadır.<sup>54</sup>

### 2.3.5 Beceri Yaklaşımı

Zaman yönetimi beceri yaklaşımı, zaman yönetiminin temelde, muhasebe ya da kelime işlem gibi bir beceri olduğu paradigmasına dayalıdır ve günümüz dünyasında etkili olabilmek için şu tür becerilerde uzmanlaşılması gerektiğini söyler.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.66-67

<sup>54</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.37

<sup>55</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.38-39

- Bir planlayıcı ya da randevu defteri kullanma
- Yapılacak işler listesi oluşturma
- Hedef belirleme
- Yetki devretme
- Planlama
- Öncelikleri sıralama

Ayrıca yöneticiler, planlama yaparken zaman kazanmak için, aşağıdaki kuralları göz önünde tutmalıdır.<sup>56</sup>

- Öncelikle önemli ve kapsamlı işler üzerinde bu işler acil hale gelmeden çalışılmalı
- Eğer acil bir durumla karşılaşırsa bunun üzerinde düşünebilmek için mutlaka zaman ayrılmalıdır, çünkü iyi düşünülerek verilen bir karar ani verilen bir karardan her zaman daha faydalıdır
- Gün içinde planda olmayan bazı işlerin ortaya çıkabileceği hesap edilerek bunlar için mutlaka zaman ayrılmalıdır

Planlama yapmayan yöneticiler yaşamlarında daima krizlerle karşı karşıyadırlar. Eğer düzenli olarak planlama yapılırsa, birçok kriz çok az zararla atlatılır. Birkaç dakikalık plan, yöneticiyi boşa harcanmış olan yüzlerde dakikadan kurtarabilir.<sup>57</sup>

*Güçlü yanları:* Günümüzde başarılı olmak için çok çalışmak yetmeyebilir; hatta bu çoğu zaman gerekemeyebilir. Bunun yerine etkin çalışmak gerekmektedir. Etkin çalışmak ise ancak bilgi ve beceriyle mümkün olabilir. Beceri, daha az enerji ve zaman harcayarak işlerin görülmesini sağlar.

*Zayıf yanları:* Kişisel ya da kurumsal kalite, beceri ve teknikten çok, kişilerin karakter ve davranışlarını ilkelerle uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır. Günümüzde,

<sup>56</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.39-40

<sup>57</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.39-40

zaman yönetimi eğitim programlarının çoğunluğu, çeşitli teknik ve zaman tasarrufu hileleriyle, planlama ve öncelikleri sıralama gibi bir iki ilkenin de serpiştirildiği karma bir paketten ibarettir. Beceriler tek başına yanıt oluşturmaz.<sup>58</sup>

### 2.3.6 Hedef Belirleme Yaklaşımı

Bu yaklaşım temelde “ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca” düşüncesine dayanır. Uzun, orta ve kısa vadeli planlama, hedef belirleme, gözünde canlandırma, kendini motive etme gibi teknikleri içerir.

Kısa vadeli planlamada önemli olan yöneticinin gündelik ve haftalık yapacağı işleri düzenlemesi, programlaması ve bunları bir öncelik sırasına göre yerleştirmesidir. Birçok yönetici, bunun aksine hareket edip hiç plan yapmayarak, zamanlarını boşa harcarlar.

*Güçlü yönleri:* Bu yaklaşım dünya çapında büyük başarı gösteren, olimpiik sporcuların yaklaşımıdır. Daha az yeteneğe sahip kişilerin, bedelini ödemeye razı olarak; kuvvetleri örgütleyerek, enerjiyi yoğunlaştırarak, dikkatinin dağıtılmasını reddederek, araya engel girmesine izin vermeyerek, daha büyük yeteneklerin performansını aşma gücüdür.

*Zayıf yanları:* Başarı merdivenini tırmanmak için hedef yaklaşımını kullanan ve sonunda merdivenin yanlış duvara dayalı olduğunu fark eden sayısız insan vardır. Hedefleri belirleyip, bunlara ulaşabilmek için olağanüstü çaba harcarlar.<sup>59</sup>

### 2.3.7 İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı

Zaman yönetiminde iyileştirme yaklaşımı, zaman yönetimi konusundaki sorunların; çevresel, sosyal, kültürel veya psikolojik nedenlere dayalı olarak ortaya

<sup>58</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.67-68

<sup>59</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.68-69

çıkabileceğini varsayar. Bu yaklaşımın önerdiği çözüm, zaman yönetimi sorunları oluşturan kültürel ve psikolojik faktörleri iyileştirmektir.

Daha önce üzerinde durulduğu gibi, her kültür mensubunun zamanı algılama biçimi aynı değildir. Kimi kültürlerde zaman daha çok “değerlendirilmesi gereken bir değer” olarak görülürken, kimi kültürlerde ise zaman “yaşanılması gereken” bir değer olarak görülür.

Ne medeniyetten ne de kültürden vazgeçilmeden veya ikisi arasında bir tercihe zorlanmadan hem gelişmiş bir medeniyeti, hem de zengin bir kültürü ortaya çıkaracak bir zaman algısı yaklaşımı en doğru olanıdır. Kişi kendi psikolojik zaman algısını yukarıdaki ilkelere göre yeniden gözden geçirmeli, rehabilite etmelidir.<sup>60</sup>

### 2.3.8 Kendini Akıntıya Bırakma Yaklaşımı

Bu yaklaşımın özü akıntıya kapılmayı öğrenip, yaşamın doğal uyumuna dönmek, yaşamı doğada bulunan kendiliğindenliğe ve beklenmedik fırsatlara açmaktır. Bu yaklaşımda iç benliğin tutarlılığı ile doğanın akışına uyumun bir arada düşünülmesi gerektiği üzerinde durulur. Bu yaklaşım, zaman yönetimine karşı çıkar. Bu yaklaşıma göre, önemli olan kişinin zamanı yönetmesi değil, zaman içinde kendini doğal akışla bütünleştirmesidir.<sup>61</sup>

### 2.4 Zaman Yönetiminin Kavramsal İlişkileri

Zaman yönetimi, giriş bölümünde de tanımlandığı üzere, pek çok yönetsel, hatta psikolojik kavramları da içinde barındıran bir modeldir. Dolayısıyla, zaman yönetimi konseptinin tüm bu kavramlarla karşılıklı bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu bölümde zaman yönetiminin, bu kavramlardan ne kadar etkilendiği ya da onları nasıl

<sup>60</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.69-70

<sup>61</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.70



etkilediği, ya da bu kavramların zaman yönetimi kavramının neresinde bulunduğuna değinilecektir.

#### 2.4.1 Stres, Performans ve Zaman Yönetimi

Zaman kullanımının etkinliği için, olabildiğince gerilimden uzak durmak gerekir. Gerilimli zaman kullanımı, mutlaka olumsuz değildir, sadece en iyiden daha kötüdür. Çünkü gerilim altında çalışıldığı zaman, zihinsel süreçleri sağlıklı bir şekilde bir noktada toplayıp, açık bir şekilde düşünülemezdir.

Gerilimli zaman kullanımıyla, yapmak istenilen şey yapılır, fakat sakin olarak yapmak seçeneğine nazaran daha çok zorluk çekilir. Gerilimli zaman kullanımı ve sakin zaman kullanımı arasındaki fark aşağıda gösterilmiştir:

Gerilimli Zaman kullanımı	Sakin zaman kullanımı
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Düşük verimlilik ve etkinlik</li> <li>▪ Kalıplaşmış çözümler</li> <li>▪ Katı davranışlar</li> <li>▪ Durum ve ihtiyaçlara alışılmış tepkiler</li> <li>▪ Vakadan (reaktif) hareket</li> <li>▪ İşlerin nasıl yapıldığına önem verme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yüksek verimlilik ve etkinlik</li> <li>▪ Yaratıcı çözümler</li> <li>▪ Esnek davranışlar</li> <li>▪ Gerçek durum ve ihtiyaçlara yönelik tepkiler</li> <li>▪ Bilgiye dayalı (proaktif) hareket</li> <li>▪ Nelerin yapıldığına önem verme</li> </ul>

Şekil 4: Gerilimli ve huzurlu zaman kullanımı arasındaki farklar

Kaynak: Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.90

İnsanlar zamanında yapılamayan ve yetiştirilemeyen işler ve yaşadıkları zaman baskısı nedeniyle stres altına girerler. Genellikle işkolik olanlar, dinlenmek için zaman ayırmayan, sürekli koşturan kişiler olduklarından stres ve yan etkilerine katlanmaları kaçınılmaz olur.<sup>62</sup>

Jex ve Elacqua'nın (1999) iş kaynaklı stres araştırması göstermiştir ki, stresli çalışma koşulları, zihinsel ve fiziksel sağlığa olumsuz etki etmektedir. Bunun gibi etkiler, organizasyonların sağlık maliyetlerinin artmasına, çalışanların performansının zayıflamasına ve genellikle daha düşük yaşam kalitesine sebep olabilir. Mesleki stres alanında araştırma yapanlar ve organizasyonlar, iş kaynaklı stres unsurlarının etkilerini azaltacak yolları tanımlamak durumundadırlar. Bu tarz düzenlemeler, iş sağlığı programları ve hatta iş yerini daha az stresli hale getirmek için tasarlanmış eğitim programlarını kapsamaktadır.

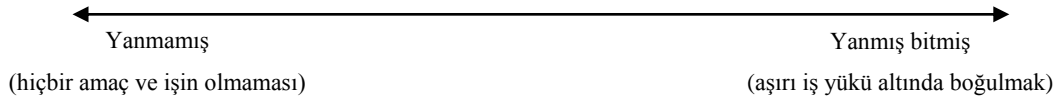
Strese yol açan unsurların azaltılması için, çok daha basit ve düşük maliyetli bir yöntem ise, “zaman yönetimi davranışlarını” kullanmaktır. Pek çok organizasyon, zaman yönetimi eğitimini, stres yönetim uygulaması olarak talep etmektedir.<sup>63</sup>

Eğer iş yükü ile alakalı bir doğru oluşturulacak olursa. Bir ucunda “yanmış bitmiş” diğer ucunda da “yanmamış” yazacaktır. Yanmış bitmiş yazan uçta yapılacak çok iş, alınması gereken çok fazla sorumluluk ve yerine getirilmesi zorunlu olan bir sürü söz vardır. Diğer taraf ise (yani doğrunun sol ucu) tamamen boş kalmak durumudur. Kişi sabah uyanmak ve yataktan kalkmak için bir sebep bulamaz. Hayatın hiçbir anlamı ve hiçbir amacı yoktur.

---

<sup>62</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.90-92

<sup>63</sup> Steve M. Jex – Tina C. Elacqua, “Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain”, *Work & Stress*, Vol13, No2, 1999, s.182



**Şekil 5: İş yükü doğrusu**

**Kaynak: Rita Emmett, a.g.e., s.44**

Kişi şeklindeki uçlardan sağ tarafta ise kendini aşırı yorgun ve stresli bulur. Sol taraf da tamamen bir amaçsızlık durumunu ifade etmektedir. Her iki durumda da kişi yorgundur ve pek fazla şeyle ilgilenemez. Asıl olan dengeyi, hayatın yavanlaşmadığı, anlamı ve amacı olacak kadar hızı olan ama bitkin düşüp kalacak kadar yoğun olunmayan noktayı bulmaktır.<sup>64</sup>

Zaman yönetimi davranışlarının, stresin, mezuniyet notu ortalamalarının ve kişisel performans algılarının değerlendirildiği, 165 öğrencinin katıldığı, 1990 yılında yapılan bir çalışmada, iki önemli bulgu ortaya çıkmıştır.<sup>65</sup> Kullanılan zaman yönetimi davranışı skalası, 4 göreceli bağımsız faktöre dayalıdır; birinci faktör “amaç ve öncelikler belirlemek”, ikinci faktör “Zaman yönetimi mekanikleri yani planlama, programlama, listeleme vb.” üçüncü faktör “zamanı kontrol algısı”, dördüncü faktör ise “düzensizlik tercihidir”. Bunlardan en önemlisi “zamanı kontrol algısıdır”. Zamanını kontrol ettiğine dair algısı olan öğrenciler, önemli derecede daha yüksek performans, daha yüksek iş ve yaşam tatmini; Ayrıca daha az “rol belirsizliği” (amaçsızlık durumu) ve daha az iş kaynaklı-fiziksel gerilim rapor etmişlerdir.

Diğer faktörlere bakıldığında, birinci faktör olan amaç ve öncelikler belirlemenin, iki çıktı üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunlar “rol belirsizliği” ve “performans algısıdır”. Faktör 1 ve bu sonuçlar arasındaki korelasyon, bu başlık altında irdelendiği şekilde gerçekleşmiştir. Kendilerine amaç ve öncelikler

<sup>64</sup> Rita Emmett, a.g.e., s.44-45

<sup>65</sup> Therese Hoff Macan-Comila Shahani-Robert L. Dipboye-Amanda Peek Phillips, “College Student’s Time Management: Correlations With Academic Performance and Stress”, *Journal Of Educational Psychology*, Vol82, No4, 1990, s.760

belirleyenler, belirlemeyenlere oranla, daha az rol belirsizliği ve daha iyi performans algısı raporlamışlardır.

Faktör 2 ile (zaman yönetimi mekanikleri olan planlama, listeleme vb.) çıktıları arasında ise dört önemli korelasyon bulunmuştur. Zaman yönetimi mekaniklerini daha sık uygulayan kişiler, aynı zamanda daha az rol belirsizliği, daha yüksek mezuniyet notu ortalaması, daha yüksek performans algısı ve daha yüksek yaşamsal tatmin rapor etmişlerdir.

Dördüncü faktörde ise (düzensizlik tercihi), düzen tercihi daha fazla olanlar yukarıdaki sonuçlara benzer sonuçlar rapor etmişlerdir. Bunlar: daha az rol belirsizliği ve fiziksel gerilimler; daha yüksek mezuniyet notu ortalamaları.

Bu çalışmadaki birinci ve ikinci faktörlerle ilgili bulgular, zaman yönetiminin bazı geleneksel kavramlarını desteklemektedir. Zaman yönetimi davranışlarını uygulayan kişiler, rolleri konusunda daha açıktır ve performanslarını daha iyi algılayabilirler. Korelasyonların en güçlüsü ve en belirginini üçüncü faktördür, yani zamanı kontrol algısı. Bu kavram, kişilerin zamanın nasıl harcandığı üzerinde etkili olduklarına inançları olarak tanımlanmaktadır. Korelasyon ve regresyon analizleri göstermiştir ki, performans ölçüleri ve stresin duygusal ölçüleri, önemli ölçüde bu faktör ile ilişkilidir. Bulgular, aynı zamanda stres ile ilgili yapılan araştırmalarla tutarlı olup, içinde bulunulan durumun kontrol altında olduğunu hissetmenin, daha düşük stres seviyeleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir.<sup>66</sup>

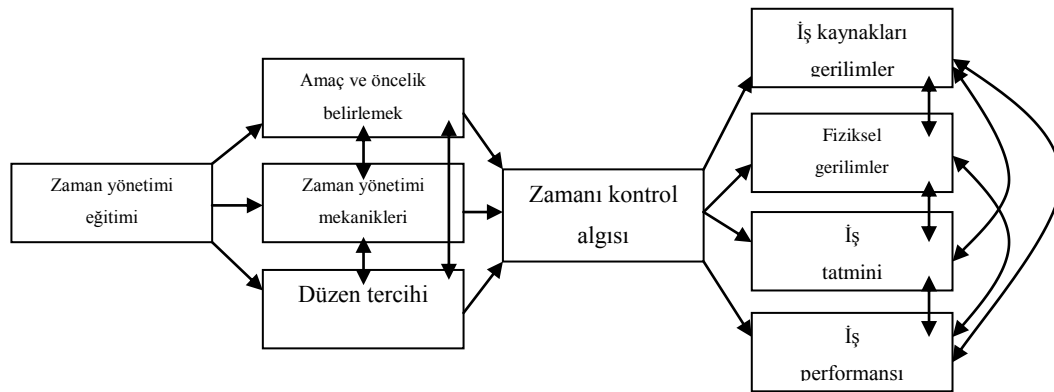
Yukarıda özetlenen çalışmanın yazarlarından birinin bir diğer araştırmasında ise, zaman yönetimi davranışlarını içeren faktörlerin (faktör 1,2 ve 4), çıktılarla direkt

---

<sup>66</sup> Therese Hoff Macan ve diğerleri, *College Student's Time Management...*, s.765-767

olarak ilişkilendirilmemesi gerektiğini, bunun yerine zamanı kontrol algısının (faktör 3), bu davranışlar ile çıktılar arasında bir köprü oluşturduğunu savunmuştur.<sup>67</sup>

Kısaca bir, iki ve dördüncü faktörler, doğru orantılı bir şekilde zamanı kontrol algısını (faktör 3) etkiliyor ve zamanı iyi kontrol ettiği hissini yakalayan kişi ise, daha az baskı yaşayıp, daha yüksek performans gösteriyor.



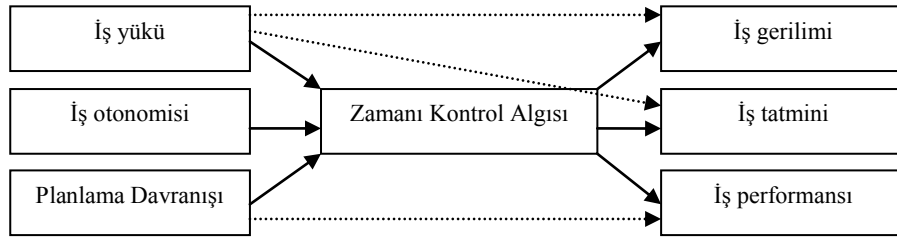
**Şekil 6: Zaman yönetimi süreç modeli**

**Kaynak: Therese Hoff Macan, *Time Management...*, s.382**

Yine aynı model, nispeten daha yakın zamanda yapılmış bir çalışmada, biraz daha genişletilmiş ve kişinin zaman yönetimi davranışlarının yanına, bağımsız değişken olarak da “iş karakteristiği” ile ilgili unsurlar eklenmiştir. Bu unsurlar, kişinin kendi objektif iş yükünü sübjektif olarak yorumladığı “algılanan iş yükü” ve kişinin yapması gereken işleri, kendi alıştığı biçimde, istediği yöntemi, planı, programı uygulayarak yapabilme özgürlüğü olan “iş otonomisi” kavramlarıdır.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Therese Hoff Macan, “Time Management: Test Of A Process Model”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol79, No3, 1994, s.381-382

<sup>68</sup> Brigitte J.C. Claessens ve diğerleri, “Planning behavior and perceived control of time at work”, *Journal of organizational behavior*, v.25, 2004, s.937-939



**Şekil 7: Genişletilmiş zaman yönetimi süreç modeli**

**Kaynak: Brigitte J.C. Claessens-Wandelien Van Eerde-Christel G. Rutte-Robert A. Roe, *Planning behavior and perceived control of time at work*, S946**

Bu modelde farklı olarak öne çıkan sonuçlar, planlama davranışının iş performansını dolaylı olarak (zamanı kontrol algısının aracılığı ile) etkilemesi dışında, direkt bir etkisinin de söz konusu olduğudur. Ayrıca iş karakteristiği ile ilgili olan iş yükünün, iş tatmini ile direkt ve pozitif olan bir bağlantısı da bulunmaktadır. Bunun anlamı, kişiler aşırı iş yükü ile karşılaştıkları her zaman, negatif sonuçlar deneyimlememektedirler. Bunun sebebi büyük ihtimalle kişilerin yaptıkları işlerin onlara yüksek bir başarı duygusu vermesi, ya da değiştirmek, üretmek istedikleri bir şeyleri içermesindedir. Bir başka bakış açısı ise, yüksek iş gücünün yüksek iş otonomisi ile kombinasyonunun, kişisel gelişim, öğrenme ve iş motivasyonu ile ilişkili olduğudur.<sup>69</sup>

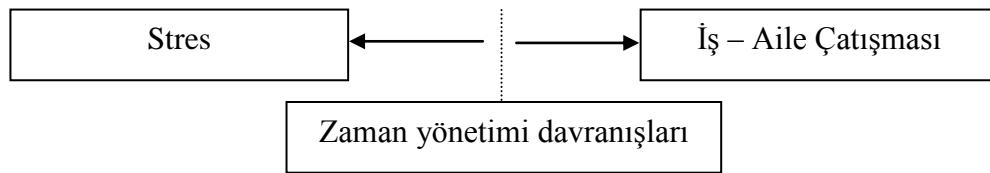
D. Lang'ın 1992 yılında yaptığı bir araştırma ise, zaman yönetimi davranışlarının kullanımının daha düşük depresyon, anksiyete ve fiziksel semptomlarla olan ilişkisini ortaya çıkarmıştır.<sup>70</sup> Bu çalışma, aynı zamanda, zaman yönetimi davranışlarının, aşırı iş yükü ve gerilim arasındaki ilişkide rol oynayıp oynamadığını da incelemiştir. Fakat bu rol oynama konusunu destekleyen herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Bu durum, örneklem yetersizliği ile düşük istatistik gücüne bağlı

<sup>69</sup> Brigitte J.C. Claessens ve diğerleri, *Planning behavior...*, s.947

<sup>70</sup> Dorothy Lang, "Preventing short-term strain through time management coping", *Work & Stress*, cilt6, sayı2, Nisan 1992, s.169

olmuş olabilir. Bu araştırma ile ilgili bir başka problem, unsurlarının güncel zaman yönetimi davranışları olmamasından dolayı, zaman yönetimi skalasının geçerli bir yaklaşım oluşturmaktan yoksun olabileceğidir.<sup>71</sup>

Jex ve Elacqua'nın (1999) yaptığı çalışma da hafifletici etkiler ile ilgili bulgular açısından yukarıda bahsedilen Dorothy Lang'in (1992) çalışmasıyla, ve daha önce, zaman yönetimi davranışlarını uygulamanın, çalışanların zihinsel sağlıkları üzerinde pozitif etkisi olabileceğini savunan çalışmalarla da örtüşmektedir. Ayrıca yine bu çalışma, zaman yönetimi davranışlarının iş-aile çatışması ile gerilim arasındaki ilişkiyi hafiflettiğini de göstermiştir.<sup>72</sup>



**Şekil 8: Zaman yönetimi davranışlarının, iş-aile çatışması ile stres arasındaki ilişkiye etkisi**

**Kaynak: Steve M. Jex – Tina C. Elacqua, *Time Management As A Moderator Of Relations Between Stressors And Employee Strain*, S.188**

1990 yılında ortaya atılan modele farklı perspektiften bakan bir diğer çalışma ise Barling, Cheung, ve Kelloway'in (1996) 102 oto alım satımı yapan pazarlamacı üzerinde yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada, başarı mücadelesi ile kısa dönemli planlama arasında önemli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan yorumlarda da, kısa dönemli planların nispeten daha önemli bir zaman yönetimi davranışı (ya da zaman yönetimi mekaniği) olduğuna değinilmiştir.

Bu çalışmanın diğerlerinden farklı olarak ortaya koyduğu hipotez ise, zaman yönetimi davranışlarının, iş performansının göstergeleri ile ilişkili olduğudur. Hipotezde, iş performansı kavramına beceri seviyesi ve motivasyonun karışımından

<sup>71</sup> Steve M. Jex – Tina C. Elacqua, *a.g.e.*, s.183

<sup>72</sup> Steve M. Jex – Tina C. Elacqua, *a.g.e.*, s.183 – 189

oluşan bir fonksiyon olduğu biçiminde yaklaşılmaktadır. Sonuçlar da göstermiştir ki, zaman yönetimi, “yüksek motivasyon” şartları altında iş performansı ile bağlantılı olmaktadır.<sup>73</sup>

Ortaokul öğrencilerinin zaman yönetimi davranışları ile okul performansını araştıran Lydia Liu ve diğerleri (2009), toplamda 814 öğrenci ile yaptıkları çalışmada ilk testlerin ardından 6 ay geçtikten sonra bunların içinden 340 adedine yeniden test yapmışlardır. Sonuçlar planlama ve organize olma davranışlarının okul notları ile pozitif ilişkisini destek niteliktedir. Ek olarak altı ay sonra yapılan ikinci testte zaman yönetimi ile okul notları arasında daha güçlü bir korelasyon bulunmuştur. Bu ise zaman yönetiminin daha uzun vadede daha yüksek bir etkisinin olabileceği şeklinde yorumlanmıştır.<sup>74</sup>

Hollanda Eindhoven üniversitesinden Claessens’in (2004) doktora tezinde, performansı geliştirmek ve stresi azaltmak bakımından hangi zaman yönetimi davranışlarının ne derece çözüm olabileceği konusu üzerinde durulmuştur. Sonuçlar aynı şekilde diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Zaman yönetimi davranışlarının uygulanması daha yüksek iş performansı, iş tatmini; daha düşük iş stresi ve psikomatik sağlık sorunları ile ilişkilendirilmekte, işle ilgili refah algısına da katkıda bulunmaktadır. Ayrıca yukarıdaki iş yükü doğrusunda (şekil 5) aşırı iş yükünü ifade eden “yanmış bitmiş” (burnout) noktasının sebep olduğu sağlık sorunları ile mücadelenin önemli bir bölümünü oluşturduğu sonucuna varılmıştır.<sup>75</sup>

Ülkemizde Demirtaş ve Özer tarafından İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi dördüncü sınıfta okuyan öğretmen adaylarının zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmanın sonuçları da yukarıdakiler

<sup>73</sup> Julian Barling – Dominic Cheung – E. Kevin Kelloway, “Time Management And Achievement Striving Interact To Predict Car Sales Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol81, No6, 1996, s.821 – 825

<sup>74</sup> Ou Lydia Liu ve diğerleri, “The Assessment Of Time Management In Middle School Students”, *Personality And Individual Differences*, Vol47, 2009, s.174-179

<sup>75</sup> Brigitte J. C. Claessens, *Perceived Control Of Time: Time Management And Personal Effectiveness At Work*, (Doktora Tezi), Technische Universiteit Eindhoven, 2004, s.150-152



ile örtüşmektedir. Yani öğretmen adaylarının zaman yönetimi puanları ile akademik başarıları arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca kız öğrencilerin erkek öğrencilere nazaran zamanı daha iyi yönetmesi sonucuna da ulaşılmıştır.<sup>76</sup>

#### 2.4.2 Planlama ve Zaman Yönetimi

Plan, işletmenin amacına ya da amaçlarına ulaşabilmesi için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların nasıl, ne zaman ve ne biçimde yapılması gerektiğini belirten bir tasarı, yani tasarlanan bir eylem biçimi olmaktadır. Yöneticiler, ancak plan yardımıyla ne yapacaklarını önceden düşünmek olanağını bulabilirler ve geleceğe yönelik seçenek ve hareket biçimleri arasında bir seçim yaparlar. İster büyük, ister küçük veya orta ölçekli olsun tüm işletmelerde planlama faaliyeti gerçekleştirilir. Etkin bir planlama işletmenin önünü görebilmesine ve sahip olduğu teknik ve beşeri kaynağı en iyi kullanmasına olanak tanır.

Bu nedenle planlama eylemi, bir temel seçim işlemidir ve değişik işlem ve kararların alınması durumunda geçerlidir. Dolayısıyla birçok yönetici de yaptığı en önemli işin karar verme olduğuna inanır. Karar verme ise zamanla doğrudan ilişkilidir. Planlamada önemli olan, karar vermede kullanılan araçlar değil, karar verme işleminin nasıl başarıldığıdır. Planlama, genelde 5N+1K olarak bilinen şu sorulara yanıt aramaktadır:<sup>77</sup>

- Ne
- Nasıl
- Ne kadar
- Neden
- Ne zaman

<sup>76</sup> Hasan Demirtaş – Niyazi Özer, “Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi”, *Eğitimde Politika Analizleri Ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt2, Sayı1, s.34-47

<sup>77</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.11

- Kim tarafından

Planlamanın en büyük getirisi, yöneticiye zaman kazandırmasıdır. Kısacası yönetici ne yapacağını iyi bilirse, ayrıntılı ya da kabaca, tek bir hesap biçiminde ya da evre evre zamanın egemenliğini eline geçirebilir. Her türlü çalışmanın başarısı, yöneticinin kendisi için belirlediği zaman çerçevesi içinde hedefine ne ölçüde ulaşacağını belirleyen koşul ve olasılıkların eleştirel bir değerlendirmesine bağlıdır.

Planın geleceğe dönük olması bir zaman süresini gerekli kılar. Hem planın yapılması sırasında geçecek zaman, hem de planın uygulama süresi gelecekle ilgilidir. Bu sürelerin en uygun biçimde saptanması, planın başarısı konusunda etkili olacaktır. Ayrıca planın ayrıntı düzeyi ve kapsayacağı zaman önemli olup süreyi kısaltmak yararını azaltırken, süreyi uzatmak da isabet derecesini azaltır. Zira, ileriye görme olanakları sınırlıdır. Bu yüzden, plan optimal bir süreyi kapsamalıdır.<sup>78</sup>

Plan bir karardır veya kararlar toplamıdır. Bu karar veya kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmasıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak plan “bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır” şeklinde ifade edilebilir. Böyle bir karar, plandır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek farkı planların, birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır.

Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarfedilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan bir sonuçtur, planlama ise bir süreçtir. Planlama olayına biraz daha yakından bakıldığında, bunun sadece belirli teknik ve metotları kullanmaktan çok farklı bir şey olduğu, bir nevi “düşünce tarzı” (state of mind) ve yaşam tarzı olduğu görülür. Çünkü planlama geleceğe bakmakla özdeştir. Dolayısıyla, eğer kişi geleceğe bakmak yerine bugünü yaşıyorsa (bazı insanlar dünü bile yaşayabilir) yukarıda bahsedilen temel planlama soruları üzerinde düşünmeyecektir.

<sup>78</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.10-13

Konuyu yönetici üzerine odaklarsak anlamı şudur. Yönetici rolünü oynayanlar, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine maddi ve insan gücü kaynaklarının verildiği bir “emanetçi”dir. Yönetici bu kaynakları en iyi şekilde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirecektir. İşte planlama, bunun için önemli bir araçtır. Eğer plan yoksa bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını belirlemek zor olduğu gibi yöneticinin bunları iyi kullanıp kullanmadığını da belirlemek mümkün olmayacaktır. Çünkü gidilecek yol belli olmadığı için bütün yollar makbul olacaktır. Oysa, klasik iktisadın temel ilkesi, kaynakların kıt olmasıdır. Yönetici kıt kaynakları kullanan bir kişidir. O halde bu kaynakların en iyi bir şekilde kullanılması gerekir. Dolayısıyla yöneticilik görevi üstlenen bir kişi, özel yaşamdaki tutum ve davranışı ne olursa olsun, planlama yapmak zorundadır.<sup>79</sup>

Bu noktada, planlama, önceki bölümlerde zaman yönetiminin içindeki bir unsur olarak açıklanmıştı, bu bakış açılarını da eklediğimizde, planlama ile zaman yönetimi tanımlarının büyük ölçüde örtüştüğünü görebilmekteyiz. İkisi de geleceğe dönük olup, aslında sürekli bir uygulamayla işe yarayacağından, düşünce ya da yaşam tarzı olarak uygulanması noktasında, aynı şeyler söylenebilir. Bu bakış açısı ışığında kavram karmaşasını engellemek bakımından bir ayırım yapmamız gerekir ise, zaman yönetimi, planlamayı da içinde barındıran, bütünsel bir geleceğe dönük iş yapma konseptidir. Yani planlama, tüm bakış açıları ile zaman yönetimi konseptinin içerisinde. Fakat zaman yönetimi, diğer yönetsel, hatta psikolojik kavramları da barındıran bir konsepttir.

Tahmin ile planlama çok yakından ilgilidir, fakat aynı şey değildir. “tahmin” olayların, gelecekte almaları en muhtemel şekil ve alternatiflerini bulmaya, olayların yönünü kestirmeye çalışmakla ilgilidir. “planlama” ise, olayların tahmin edilen bu şekli veya gelişme yönü karşısında ne yapılacağını belirlemek işidir. Tahmin, belirli çevre koşulları ile ilgili olarak gelecekte muhtemelen “ne olacak” sorusuna cevap verir. Planlama ise gelecekte en muhtemel olay karşısında “ne yapılacak” sorusuna cevap verir.

---

<sup>79</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 11.Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2007, s.93-94

Olayların geçmişteki gelişme, trend ve özelliklerini inceleyerek belirli varsayımlarla bunların gelecekte de tekrarlayacağını varsayan ve buna göre çeşitli istatistik tekniklerle tahminlerde bulunmaya yarayan yöntemler planlamacılar tarafından bilinmektedir. Dolayısıyla tahmin yapmak bilimsel yönü ağır basan bir iş haline gelmiş bulunmaktadır.<sup>80</sup> Yapılan işlerin özellikle alacakları süreleri ya da hangi zamanda ortaya çıkacağı gibi bilgileri önceden tahmin edebilme becerisi de bu noktada zaman yönetimi için önemli bir husus olmaktadır. Eğer sistemli bir şekilde zaman yönetimi konsepti uygulanıyorsa, hem yapılan işlerin ne kadar süre aldığı ya da rutin işlerin düzeni daha iyi anlaşılmasına başlanır, ayrıca bu veriler elde edildikçe daha doğru tahminlerde bulunarak, zaman yönetimi sürecinin sürekli kendisini iyileştirmesi sağlanmış olur.

Planlama davranışı, amaç belirlemenin özel bir yolu olarak düşünülebilir. Amaç belirleme teorisi, insan davranışının, bilinçli amaç ve niyetler tarafından yönlendirildiğini varsayar. Lakin amaçlar kişinin amaç odaklı eylemleri boyunca her zaman bilinçli farkındalıkta olmak zorunda değildir. İnsanlar, nihai amaç yerine, alt amaçları gerçekleştirmek için plan yaparlar ve onlara odaklanırlar. Sürekli nihai amaçlara odaklanmak, kişiyi bunlara ulaşması için gereken aksiyonlardan alıkoyar. Ayrıca yukarıdaki şekil 7'deki modelde kullanılan "planlama davranışı" kabaca, amaçları belirlemek, öncelik sıralaması yapmak ve kısa dönemli planlama kavramları ile aynıdır.<sup>81</sup>

### 2.4.3 Karar Verme Ve Zaman Yönetimi

Karar verme, en basit olarak, "alternatifler arasından tercih ve seçim yapmak ve sonuca ulaşmak" veya diğer bir ifade ile "çeşitli şeyler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamı" ki bunlar alternatifleri oluştururlar.

<sup>80</sup> Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.95-96

<sup>81</sup> Brigitte J.C. Claessens ve diğerleri, *a.g.e.*, s.938

Zaman ve karar verme ilişkisi incelenirse ulaşılmak istenen amacın yakın vadede veya uzun vadede görülebilen, tahmin edilebilen ve zaman açısından en kısa sürede gerçekleştirilebilen ve işletmenin kârlılığını ve verimliliğini en optimal seviyeye çıkartabilen bir amaç olması gerekir. Yönetici bu amaca ulaşmak için gerekli olan tüm verilere sahip olmalı ve çağımız rekabet ortamında işletmenin diğer işletmelerle rekabet edebilmesini sağlayabilmek için hızlı ve etkin kararlar alabilmelidir. Çünkü iyi, doğru ve zaman açısından uygun planlanan kararlar, işletmeyi başarıya götürür, amacına ulaştırır. Yanlış kararlar ise, işletmeyi zarara sokar ve hatta yaşamının son bulmasına yol açmaktadır.

Yöneticiler karar alırken, işletme gerekleri ve bu gereklerin gerçekleşebileceği zamanı en optimal seviyede tutmalıdır. Çünkü rekabet edebilmek için zamanla yarışmak zorundadır. Karar aşamasında yönetici, ulaşılabilecek sonuçları görebilme öngörüsüne sahip olabilmelidir. Ulaşmak istenilen amaçta herhangi bir sapma olduğunda, karar verildikten sonra olsa bile en kısa sürede düzeltme yoluna gitmelidir. Karar sürecindeki zaman ögesi, rekabeti sağlayabilmenin ve yaşayabilmenin en önemli koşuludur.

İş yaşamında en fazla zaman kaybettiren öge, yöneticilerin kararsızlığıdır. Eğer iş yaşamında kararlar hızlı bir şekilde verilemiyorsa, o işletme rekabet gücünü kaybedecek ve yok olacaktır. Yöneticiler, kararlarını mutlaka hızlı bir şekilde almalıdırlar. Karar olgusunda zaman çok önemli yer tutar. Karar, en kısa zamanda verilmeli ve tedbirler ona göre alınmalıdır.<sup>82</sup>

Zaman yönetimi ve karar vermenin organizasyon faaliyetlerinde önemli faktörler olmasına karşın, bu iki kavramı birbiri ile ilişkilendiren az sayıda araştırma bulunmaktadır. Zaman ve zaman yönetimi kavramları; problem çözme ve karar verme kavramlarını araştıranlar tarafından nadiren incelenmiştir.<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, a.g.e., s.17-19

<sup>83</sup> Viktoria Varlamova, a.g.e., s.16

1979'da, Kahneman ve Tversky'nin "beklenti teorisi", insanların amaçlarını bilebileceği fakat diğer amaçlarla olan ilişkilerini bilemeyeceklerini açıklamıştır. Yani Kahneman ve Tversky'ye göre, çalışanlar amaçlarını her zaman açık ve net olarak imgeleyemezler ve verdikleri kararların sonuçlarının faydasını maksimize edemezler. Sonuç olarak, kararların sonuçları sık sık rasyonel olmamaktadır.<sup>84</sup>

Koch ve Kleinmann 2002 yılında, davranışsal kararların nasıl, zaman yönetimi problemlerine yol açabildiğine ilişkin bir açıklama geliştirmişlerdir. Zaman yönetimi problemleri için davranışsal karar verme açıklamaları ile ilgili çalışmaları, zaman yönetimi ile karar verme işlemleri arasında bir ilişki olduğunu doğrulamıştır. Koch ve Kleinmann'a göre, insanlar sık sık seçim ve kararlarında amaç ve öncelik belirlemek gibi zaman yönetimi tekniklerini uygulamak yerine, önyargı ve deneyimlerinden etkilenmektedirler. Sonuç olarak pek çok kararın sonuçları, zayıf zaman yönetimi becerilerinden dolayı arzulanan amaçları gerçekleştirilmemektedir. Bu teori özellikle ekonomik davranış literatüründe genişçe yer almış beklenen fayda teorisine (expected utility theory) zıt bir fikirdir. Kısacası insanlar risk ya da belirsizlik altında verdikleri kararlarda rasyonel olmayabilirler.<sup>85</sup>

İnsan önceliklerinin değişebilirliğinden ve organizasyon çevresine bağlı olduğundan dolayı zaman yönetimi ve karar verme konularında ek problemler ortaya çıkmaktadır. Herbert Simon'un karar verme modeline göre (1976 – 1993) bu işlem bir bilgi tasarımına dayalıdır.

Simon'un organizasyon içi kişisel karar verme modelini hesaba katılacak olursa, bir organizasyon daha iyi karar verme süreçleri için özellikle zaman yönetimi ile ilişkili ortamlar yaratabilir. Karar verme süreci probleminin asıl noktası, neyin otomatik ve alışılmış, basmakalıp davranışlar gerektirdiği, neyin ise daha derin analiz ve üzerinde durma gerektirdiği konusundaki seçici yaklaşıma nasıl karar verildiğidir.

<sup>84</sup> Daniel Kahneman – Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica*, Vol47, No2, 1979, s.63-292

<sup>85</sup> Cornelius J. Koch – Martin Kleinmann, "A Stitch in Time Saves Nine: Behavioural Decision Making Explanations For Time Management Problems", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol11, No2, 2002, s.199 - 217

Bu seçme işlemleri, amaç odaklı bir yaklaşımla gerçekleştirildiğinde, etkili kararlar verilebilir.

Aynı zamanda karar verme süreci ile zaman yönetimi arasındaki ilişkide, kültürlerarası farklılıklar da bulunmaktadır. Daha spesifik olarak tanımlanırsa, kültürün, zaman yönetiminin faktörlerinin, iş tatmininin ve verilmiş kararların sonuçlarının güvenilirliği üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır.<sup>86</sup>

#### 2.4.4 Organizasyon ve Zaman Yönetimi

Yönetim ve yönetici terimi kadar karışık olmamakla birlikte organizasyon terimi de iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise organizasyona bu yapının oluşturulması sürecinin, bir seri faaliyeti, organize etme eylemlerini ifade edebilir.

En basit ifadeyle bir organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır. Başka bir ifade ile organizasyon yapısı bir araçtır. Yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu koordinasyon sağlayıcı aracı da öyle kullanabilecektir. Yalnız bu aracın önemli bir özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak sadece aracın yapısı üzerinde durmak, bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı, faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir.<sup>87</sup>

Örgütlenme, planlamada saptanmış olan amaçlara en kısa zamanda ve en az çaba harcayarak ulaşmak için yapılan bir çalışmadır. Yöneticinin en önemli görevlerinden

<sup>86</sup> Viktoriya Varlamova, *a.g.e.*, s.16 – 47

<sup>87</sup> Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.20 – 21

birisi de etkin bir örgüt kurmak ve örgütün sürekliliğini korumaktır. Kurulan bu örgüt, yani organizasyon, yöneticilerin öteki görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecekleri bir ortam oluşturur. Bir işletmenin örgüt yapısı gerçeklere ve işlemlere göre saptanmadığı zaman, üst yönetim düzeylerinde oluşturulan en tutarlı işletme politikaları bile uygulanamaz duruma düşer.

Yöneticinin hangi işleri kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, yaptığı işlerden kimlere karşı sorumlu olacağını ve kimlerin kendisine karşı sorumlu olacağını açıkça bilmesi gerekir. Bu olgu organizasyondan başka bir şey değildir.

Organizasyon içinde kişilerin yetenek ve becerileri göz önünde tutularak, seçilmiş bir grubun üyelerinden her birine, yine yetenek ve becerilerine göre bir “takım çalışması” oluşturmayı sağlayacak şekilde belirli faaliyetlerin görev olarak verilmesi gerekir. Böylece, ortak amaç doğrultusunda bir takım çalışması yapması gereken bu kişilerden her biri neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını bilmelidirler. Ayrıca bunların her birine, kendilerine verilen görevleri yapabilecekleri araçlar, iyi çalışma imkânları ve ortamı ile gerekli yetki ve sorumluluk verilmelidir. Tüm bunlara sahip olan kişiler birbirleriyle eşgüdümlü olarak çalışacaklarından işi gerçekleştirmek için gerekli olan zamandan azami tasarruf sağlanır. Kısacası örgüt, zaman açısından yapabileceklerinin en fazlasını yapacaktır.<sup>88</sup>

#### **2.4.5 Yetki Devri ve Zaman Yönetimi**

Yetki, görevlendirme kapsamında, bir insanın başka bir insana bir şey yapmasını söyleme ve yönlendirme hakkını veren, birisinin bir unvandan, rütbeden ya da ayrıcalıktan çıkardığı etkiye dayanır. Yetki, ayrıca bir görevi tamamlamak için herhangi bir kaynağı, insan, malzeme, para, zaman vb. kullanma becerisini de kapsamaktadır.

---

<sup>88</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.19-20



İşlerin ve görevlerin yerine getirilmesi, işlerin denetlenmesi, ancak yetkinin varlığı ile olası olmaktadır. Yetki, örgütü ayakta tutan bir unsurdur. Yetki, yöneticinin saptanmış olan amaçlara ulaşmak için, gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. O halde yetki, karar verme ve emretme haklarını kapsamaktadır.

Yetki devri, de yöneticinin iş gördürme, belirli faaliyetleri başkalarına yaptırma konusunda başkalarını yetkili kılmasıdır.

Astlara veya başka yöneticilere yetki devretmek, onları yetkili kılmak, devredenin yetkiden vazgeçmesi demek değildir; zira verilmiş görevlerden dolayı en son yetki kendisine aittir. Ancak, belirli görevlerin yapılması ve kararların alınması için geçici veya sürekli olarak başkalarına yetki tanınmasını ifade etmektedir.

Yetki devrini yapmanın en mantıklı açıklaması yetki devredilen kişinin işi devredenden daha iyi yapacağı şeklindedir. Burada hem yönetici hem de ast kazançlıdır. Yönetici kendisi için zaman kazanır. Ast ise güven ve beceri kazanır.

Birçok yönetici başkalarına yetki vermeye yanaşmaz. Çünkü bunun çok zaman ve çaba gerektirdiğini, işi kendisinin daha iyi yapacağını düşünür. Oysa, başkalarına etkili bir biçimde yetki vermek, belki de insanları harekete geçirmesi bakımından var olan en güçlü etkinliktir.

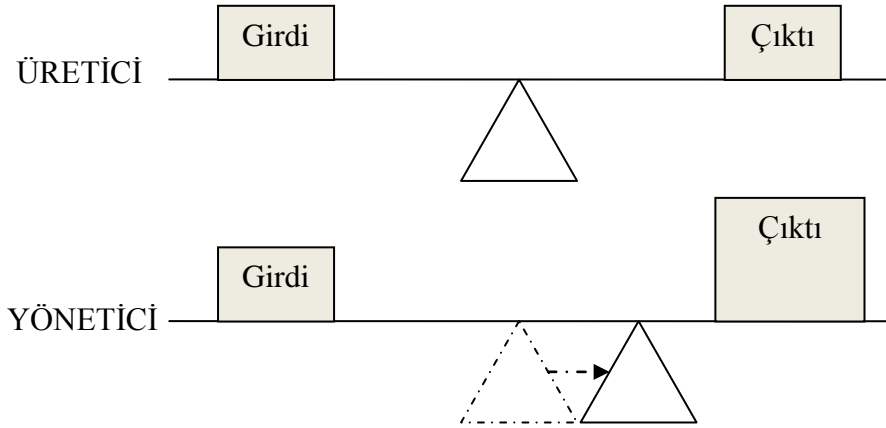
Sorumluluğu, eğitilmiş usta kişilere devretmek, enerjimizi diğer güçlü etkinliklere yöneltmemizi sağlar. Yetki vermek, hem kişiler hem de kurumlar için gelişim anlamına gelir.<sup>89</sup>

Bir üretici, bir saatlik çaba harcayarak veriminden bir şey kaybetmemesi koşuluyla, tek birimlik bir sonuç sağlar.

---

<sup>89</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.20-21

Öte yandan bir yönetici, bir saatlik bir çabayla ve etkili bir yetkilendirme yoluyla on, elli ya da yüz birimlik bir sonuç elde eder. Yöneticilik, esas olarak kaldıraçın dayanak noktasını ileri kaydırmaktır, etkili bir yönetimin anahtarı ise başkalarına yetki vermektir.<sup>90</sup>



**Şekil 9: Yöneticinin yetki devrinin sonuçlar üzerindeki etkisi**

**Kaynak: Stephen R. Covey, a.g.e., s.195**

Zaman yönetimi kavramında, yetki devri, yöneticinin yaptığı işleri verimli olarak gerçekleştirmesi, yetki verdiği kişilerle senkronize çalışarak, gerek kendi alanı içinde gerekse de organizasyon içinde zamanı da daha iyi kullanmasını sağlar.

Ülkemizde, Kocaeli çevresindeki büyük ölçekli özel ve kamu işletmeleri yöneticilerini kapsayan bir çalışma, etkin yetki devrinin beraberinde etkin zaman

<sup>90</sup> Stephen R. Covey, a.g.e., s.195

yönetimini getirdiğini ve bunun da doğru stratejik kararlara sebep olabileceğini doğrulamıştır.<sup>91</sup>

#### **2.4.6 Eşgüdüm ve Zaman Yönetimi**

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

Eşgüdüm (koordinasyon), işlerin bütünlüğünü ve varlığını sağlayan faktörlerin başında gelmektedir. Eşgüdüm, ortak amaca yönelik bir işbirliği sistemi ve mekanizması olup, zaman bakımından ayarlamayı faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve iç içe geçerek kenetlenmelerini ve böylece bütünleşmelerini sağlar.

Zaman açısından bakıldığında işlerin işbirliği ve birliktelik esas çerçevesinde yapılması, zamanın en az harcanması sonucunu getirecektir. Birden çok kişinin birbirileri ile etkili bir biçimde eşgüdüm sağlamaları, örgüt içinde yerine getirilmesi ve gerekli işlerin daha kısa zamanda, daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır.<sup>92</sup>

#### **2.4.7 Denetim ve Zaman yönetimi**

Denetim, en basit ifade ile “olması gerekenle, olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların ya da sapmaların belirlenerek düzeltici önlemlerin alınmasıdır”. Denetim, arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmaktır. Böylece denetim ile diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığı araştırılıp belirlenir.

<sup>91</sup> Didem Rodoplu, “Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi Ve Yetki Devri”, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.86-120

<sup>92</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.23-24

Denetim, gerçekleşen durumun saptanmasıyla ortaya çıkan sonuçların daha önce belirlenmiş olan standartlarla karşılaştırılıp, yorumlanması, yani yeni bir evreyi, aşamayı oluşturmaktadır. Bu standartlardan birisi de, zaman standardıdır. Bu standartlar, işletmedeki faaliyetlerin ne kadar zamanda yapılabileceğini belirlerler.

Eğer standartlarda herhangi bir sapma var ise bu sapmalar, en kısa sürede saptanmalı ve düzeltilmeleri yoluna gidilmelidir. Denetimin etkin bir şekilde uygulandığı işletmelerde, üretimde oluşan sapmalar en kısa sürede fark edilir ve düzeltilmesi yoluna gidilir. Böylece, işletme denetim sayesinde ve sapmaların en kısa zamanda saptanmasıyla verimliliğinden kaybetmemiş olur.<sup>93</sup>

#### **2.4.8 Eğitim, Zaman Yönetimi Eğitimi ve Zaman Yönetimi**

İşletmeler için eğitim, sürdürülebilir rekabet, büyüme, kararlılık ve gelecekte de var olma amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerek akademik gerekse de uygulamacıların kabul ettikleri en etkili araçlardan biridir. Stephen Covey, sürekli olarak becerilerini geliştiren ve günün teknolojik gelişmelerini izleyen çalışanlar olmadan rekabet edebilmenin söz konusu olamayacağını belirtmektedir. Eğitim faaliyetleri özellikle global pazarda yer bulmak isteyen işletmeler için daha üst seviyede anahtar rol oynamaktadır.

Günümüzde işletmelerde uygulanan eğitim faaliyetleri, işletmelerin yapısal değişiminin desteklenmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hata ve fire oranlarının azaltılması, değişen teknolojiye uyum sağlanması, bir bütün olarak yönetsel / teknik becerilerin geliştirilmesi ve özellikle işletmenin vizyonu doğrultusunda çalışanların karar süreçlerine daha çok katılmalarının sağlanması açısından son derece önemli bir etkidir.

Eğitim çalışmaları sonucunda oluşan bilgi, beceri ve yetkinlik artışı, çalışanların problem çözme becerilerini ve problem çözme hızlarını da geliştirmektedir.

<sup>93</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.24-25

Problemlere eğitimli beyinlerin buldukları yaratıcı ve hızlı çözümler, problem çözme sayısını arttırmakta, problemlerin çözümü için ayrılan süreleri azaltmaktadır. Bunun da ötesinde eğitimli personel, insan unsurundan kaynaklanan problemlerin daha düşük seviyelerde ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Kendisini sürekli yenileyen ve geliştiren personel, normal üretim akış hızını da arttırmaktadır. Üretim sürecinin eğitimli personel desteği ile sürekli iyileştirilmesi, geçmişe göre üretim yapısını değiştirmekte, bir ürünün üretilmesi için harcanan standart sürenin daha altındaki bir zaman diliminde çıktılarının elde edilmesini sağlamaktadır.<sup>94</sup>

Eğitim aktiviteleri yönetsel basamaklarda yer alan pozisyonlar için de zaman etkinliği sağlamaktadır. Teknik ve yönetsel konularda alınan eğitimler yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmekte, yöneticilerin karar alma becerileri üzerinde olumlu değişimler yaratmaktadır. Teknik ve yönetsel konulara hakimiyet, kararların daha doğru ve aynı zamanda daha hızlı alınmasını kolaylaştırmaktadır. Bilgi yetersizliğinin karar vermede engelleyici olduğu varsayımı altında, eğitim faaliyetleri ile bilgiye ulaşma, edinme ve kullanma, bilgi kaynaklı kararsızlık durumlarını ortadan kaldırmaktadır. Böylelikle karar vermede bilgi eksikliğinden türeyen gecikmeler önlenmiş ve zaman kayıpları belirli oranda engellenmiş olmaktadır.

Bazı durumlarda alınan eğitimin türü de zaman planlaması açısından yararlı sonuçlar doğurmaktadır. Firmalarda birçok yöneticinin almış olduğu “zaman planlama teknikleri” konulu eğitim, yöneticilerin iş ve sosyal yaşamında zamanlarını daha etkin bir biçimde planlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan “takım çalışması” eğitimleri, yöneticilerin birlikte çalıştıkları çalışanların iş etkinliğini geliştirmek açısından önem taşımaktadır. Takım çalışması eğitiminin alınması ve yöneticilerin bu bilgiyi astlarının takım çalışmasında kullanması ve dolayısıyla takımların daha etkin çalışmaları, yöneticinin iş yükünü azaltmakta, takım olma

<sup>94</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.25-27

bilinci ile hareket eden astlara daha az müdahaleyi sağlamakta, yöneticinin bu anlamda harcamak zorunda kaldığı zamandan tasarruf etmesini temin etmektedir. Yine “problem çözme becerileri” eğitimleri de yöneticilere işlerinde karşılaştıkları problemleri hem daha etkin hem de daha hızlı biçimde çözme yöntemini sunmaktadır. Bu da problemlere ayrılan zamanı doğal olarak azaltmaktadır. “Motivasyon” eğitimleri ise yöneticilerin çalışanları belirli bir amaç doğrultusunda güdülemesine yardımcı olurken, motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların daha verimli olacağı, daha az hata yapacağı varsayımı altında, süreçlere yönetici müdahalesini ve bunun için yöneticinin ayıracağı zamanı azaltmaktadır.<sup>95</sup>

Buraya kadar daha çok temel eğitim, ya da genel işletme eğitimlerinden bahsedilmiştir, bunların pek tabii yukarıda açıklandığı biçimde faydaları bulunmaktadır. Hem iş yapma bakımından hem de “etkili zaman yönetimi” bakımından eğitimin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bunun dışında, direkt olarak zaman kullanımı ve zaman yönetimi bakımından, “etkili zaman yönetimi eğitimi” ile ilgili yapılan araştırmalardan da söz edilebilir.

Zaman yönetimi eğitimi de dâhil olmak üzere, bugüne kadarki çalışmalar bunun gibi eğitimlerin etkisine dair tam bir kanıt sunamamıştır. Kirkpatrick, “Evaluating Training Programmes: The Four Levels” isimli kitabında zaman yönetiminin imkânsız olmasa bile, son etkilerini ölçmenin zor olduğunu gözlemlemiştir. Lakin, eğitimde öğrenilen bilgi ve becerilerin iş ortamına transfer edilmesinin, eğitimin işe bir etkisinin olup olmadığını ve zaman yönetimi eğitiminin etkisini ölçen çalışmaları değerlendirmek açısından, tanımlanması önemli bir durumdur.<sup>96</sup> C. Robinson, W. Briddel ve A. Kirby’nin hazırladıkları doktora tezlerinde (sırasıyla “Effects of time management training upon school counsellors, use of time, task orientation and internal external orientation; “The effects of a time management training program upon occupational stress levels an the type A behavioral pattern in college administrators”; “An analysis of the effects of instruction on college students time

<sup>95</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.25-28

<sup>96</sup> Peter Green – Denise Skinner, “Does time management training work? An evaluation, *international journal of training and development*, Vol9(2), 2005, s.126

management”), katılımcıların raporladığı algılanan zaman yönetimi becerileri, daima zamanlarını nasıl geçirdikleriyle ilgili davranışsal değişimlerle uyumsuzdur. Diğer bir açıdan da davranış geliştirmeleri, yüksek öncelikli işlerde daha fazla zaman harcama, projeleri zamanında bitirmek ve gerekli ise akademik okumalar için daha fazla zaman ayırmak gibi eylemleri içermektedir. Lakin bu durumların pek çoğunda örneklem boyutu çok küçüktür ve çeşitliliği sorgulanmaktadır. J. Bost’un (Retaining students on academic probation – 1984) bunun gibi eğitimlerin bir değişim yaratmadığı görüşüne karşı Britton & Tesser (Effects of time management practices on college grades – 1991) zaman yönetimi eğitimi ile Amerikan öğrencilerinin mezuniyet derecelerinin arasında bir korelasyon tespit etmiştir.

Bir başka tartışma alanı ise, zaman yönetimi kavramının, zaman yönetimi yaklaşımlarının mihenk taşı olarak gösterilen basit bir günlük, karmaşık defter veya elektronik materyal gibi kişisel ajandaların kullanımı ile ilişkisine dikkat çekmektedir. Zaman yönetimi literatürü, bu materyalleri üreten şirketlerin menfaatlerine uymaktadır. Lakin, ampirik kanıtların eksikliğine karşın, insanların zamanı etkili bir biçimde yönetmeleri için sistemin ihtiyaç duyduğu bazı formlar üzerinde anlaşma olduğu görülmektedir. Yine de kişilerin kullandığı sistemin şekli kişisel tercih ve deneyim meselesidir.<sup>97</sup>

Bazı önemli çalışmalarda genellikle zaman yönetimi eğitiminin, katılımcıların yüksek önceliğe sahip aktiviteleri üzerinde harcadıkları zaman miktarı üzerine etki edebileceğini göstermiştir. Örneğin King, Winett & Lovett (Enhancing coping behaviors in at risk populations: The effects of time management instruction and social support in women from dual earner families – 1986), çift kazanç sağlayan ailelerdeki, zaman yönetimi eğitimi alan çalışan hanımların, zaman yönetimi eğitimi almamış olanlara oranla daha fazla dinlenme aktivitelerine zaman ayırdığını tespit etmiştir. Çalışma bulgularından çıkabilecek sonuç, eğitimin artan zaman yönetimi davranışlarına sebep olduğu ve akabinde pozitif çıktılarla sonuçlandırıldığıdır. Lakin bu

---

<sup>97</sup> Peter Green – Denise Skinner, *a.g.m.*, s.126-127

çalışmalar, zaman yönetimi eğitiminin, danışmanlarının savunduğu spesifik zaman yönetimi davranışlarını arttırıp arttırmadığını açık bir şekilde incelememişlerdir.<sup>98</sup>

Zaman yönetimi eğitiminin, zamanı kontrol algısı, iş tatmini, stres reaksiyonları ve iş performansı gibi diğer çıktılar üzerindeki etkisi konularına da direkt olarak fazla değinilmemiştir. Zaman yönetimini inceleyen korelasyonel alan çalışmalarının sonuçları, zaman yönetimi ile söz konusu sonuçlar arasında doğru orantılı bir ilişki olabileceğini göstermiştir.<sup>99</sup>

Lakin, deneysel araştırmalar, eğitimin, stresi azaltmadığı ve performansı arttırmadığını ifade etmektedir. King ve diğerleri (Enhancing coping behaviors in at risk populations: The effects of time management instruction and social support in women from dual earner families – 1986), zaman yönetimi eğitiminden sonra, kullandıkları iki stres ölçüsünün de değişim göstermediğini tespit etmişlerdir. J. Bost (Retaining students on academic probation – 1984) ise, akademik tecrübeleri boyunca zaman yönetimi eğitimi alanların mezuniyet notu ortalamasında bir değişim gözlememiştir. Lakin zaman yönetimi eğitimi ile ilgili bu sonuçlar, eğitimden kısa bir süre sonra ve hızlı bir şekilde elde edilmiştir, bu süre limiti değişimin gerçekleşmesi fırsatı için sınır olmuş olabilir. Pek çok araştırma aynı zamanda küçük örneklem ve/veya kontrol grubunun olmayışı gibi metodolojik kısıtlamalarla sınırlandırılmıştır.<sup>100</sup>

Macan'ın (1996), 44 çalışan üzerinde, zaman yönetimi eğitimi programının etkilerini ölçtüğü saha araştırması, kişilerin zamanı kontrol algısı, iş tatmini ve stres konularında kendisinin anket cevaplarıyla, iş performanslarını da idarecilerinin değerlendirmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Tahmin edilenin aksine, eğitim almayanlarla karşılaştırıldığında, eğitimi alanlar eğitimden sonra daha fazla zaman yönetimi davranışı, daha yüksek iş tatmini, ya da daha az iş kaynaklı stres rapor

<sup>98</sup> Therese Hoff Macan, "Time management training: effects of time behaviors, attitudes and job performance", *the journal of psychology*, Vol130(3), 1996, s.229-234

<sup>99</sup> Therese Hoff Macan ve diğerleri, *College Student's Time Management...*, s.760-768

<sup>100</sup> Therese Hoff Macan, *Time management training...*, s.230



etmemişlerdir. İş performansı eğitimden sonra önemli derecede değişiklik göstermemiştir. Lakin eğitime katılan gruptakilerin “zamanı kontrol algısı” 4 aydan 5 aya kadar bir süre içinde artmıştır. Eğitime katılmayan gruba bakıldığında ise seviye aynı kalmıştır. Böylelikle genel olarak zaman yönetimi ile ilgili iddialar desteklenmemektedir.

Macan’ın çalışmasında, yukarıda sonuçları belirtildiği üzere, çıktı değişkenleri, eğitimden 4-5 ay sonra değerlendirilmiştir. Aynı zamanda, tipik olarak organizasyonlarda yapıldığı üzere bu araştırmadaki çalışanlar eğitim programına katılmayı seçmiş ya da yöneticilerinin tavsiyesi üzerine katılmışlardır. Böylelikle eğitim almış ve almamış gruplara elemanların rastgele katılımı mümkün olmamıştır. Bunun yerine eğitim öncesi ve sonrası bütün ölçüler değerlendirilmiştir.

Beklentilerin aksine, araştırmaya katılanlar, zaman yönetimi eğitimine katıldıktan sonra, zaman yönetimi davranışlarını daha sık olarak uygulamamışlardır. Peki neden zaman yönetimi eğitimine katılanlar, zaman yönetimi davranışlarını daha fazla uygulamamalarına rağmen, daha yüksek zaman kontrolü algısı raporlamışlardır? Zaman yönetimi eğitiminin, kişileri kendileri ve durumları ile ilgili daha iyi hissettirmesi olasıdır. King ve diğerleri (Enhancing coping behaviors in at risk populations: The effects of time management instruction and social support in women from dual earner families – 1986), eğitim alan araştırma katılımcılarının, almayanlara oranla daha fazla kişisel etkililik ve stres yönetimi davranışları raporladığını tespit etmişlerdir. Bunlar ve yapılabilecek pek çok yorum bu sorunun cevabı olabilir.<sup>101</sup>

Buraya kadarki zaman yönetimi eğitiminin etkisini inceleyen çalışmalar yalnızca çalışanların davranışlarıyla ilgili olmuş ya da tek bir grubun öncesi – sonrası çalışması olmuştur. Bu ise araştırmacılara, gözlenen etkilerin eğitimden mi yoksa başka etkenlerden mi olduğunu tanımlamasını engellemiştir.

---

<sup>101</sup> Therese Hoff Macan, *Time management training...*, s.229-234

Orphen'in (1993) yılındaki deneysel çalışması, zaman yönetimi eğitiminin, Avustralya'daki bir üretim firmasında çalışan 56 kişinin üzerindeki etkisini test etmiştir. Bu kişilerin yarısı 3 günlük eğitim programına katılmış, diğer yarısı ise katılmamıştır. Eğitim gören grup programdan sonra eğitim almayanlara oranla önemli derecede zaman yönetimi davranışı rapor etmişlerdir. Eğitimden sonraki iki haftalık periyot boyunca kişilerin tuttukları günlükler incelenerek değerlendirilmiştir, bu şekilde eğitilmişlerin, eğitim almayanlara oranla mühim oranda daha iyi zamanı yönettikleri ortaya çıkmıştır.<sup>102</sup>

Çalışmada sözü geçen aktivite günlüğündeki kayıtlar, zaman yönetimi etkililiğinin davranışsal ölçüsünü sağlamaktadır. Günlüklerdeki kayıtlar deneklerin: a) günün her saatinde yaptıkları önemli işleri tanımlamalarını b) her aktivitenin planlanmış olup olmadığını ya da yüksek önceliğe sahip olup olmadığını göstermelerini ve c) her gün yalnız yapmaları gereken önemli işlerin ne kadar kesintiye uğradığına dair açıklamaları kapsamaktadır.

Bu günlükler, bağımsız olarak firmadaki üç yönetici tarafından incelenmiştir. Bu yöneticiler programın içerisinde bulunmakta ve deneklerin yaptıkları işin gereklerini bilmektedirler.

Bu çalışmada sonuç olarak beklendiği gibi eğitilmiş olan grup olmayanlara oranla önemli düzeyde daha yüksek zaman yönetimi etkililiği ile derecelendirilmiştir. Lakin eğitim programının etkisi, bundan yarar sağladığını düşünenlerde, herhangi bir fayda sağlamadığını düşünenlere nazaran daha güçlüdür. Ayrıca programda başarılı olduğunu düşünenlerle, tersini düşünenler arasında da etki bakımından doğru orantılı bir fark bulunmaktadır. Bu ise göstermektedir ki, eğitim programlarına katılanların

---

<sup>102</sup> Christopher Orphen, *a.g.m.*, s.393-396

programa karşı takındığı tutum, davranışları değiştirip değiştirmedığı hususunda önemli bir rol oynamaktadır.<sup>103</sup>

Van Eerde'nin Amsterdam Üniversitesinde Hollandalı öğrenciler üzerinde yaptığı bir çalışmada ise zaman yönetimi eğitiminin ertelemecilik davranışı üzerindeki direkt etkisi araştırılmıştır. Zaman yönetimi eğitimi alan ve almayan iki gruba anket uygulayarak yapılan çalışmada eğitimi alanlar eğitimden sonra daha yüksek zaman yönetimi becerisi; daha az ertelemecilik davranışı raporlamışlardır. Sonuçlar zaman yönetimi eğitiminin çalışanların erteleme eylemine yönelik algısının değiştiğini göstermektedir.<sup>104</sup>

#### 2.4.9 Yaratıcılık ve Zaman yönetimi

Günümüzün hızlı değişim gösteren, genişleyen küresel rekabetinde, yaratıcığa duyulan gereksinim görece olarak artmaktadır. Yaratıcılık, kişisel ve organizasyonel başarının anahtarı olarak görülmekte; ayrıca yeni ve kullanışlı fikirlerin üretimine, yeniliğin ve girişimciliğin başlangıç noktasına işaret etmektedir.<sup>105</sup> İnsanların daha sorunsuz ve kolay yaşayabilmeleri için ihtiyaçlarını, sınırlı olan kaynakları iyi kullanarak ve koruyarak gidermesi gerekmektedir. İhtiyaçları karşılamaya yönelik fayda sağlayan mal ve hizmetlerin bulunması, bunların üretim ve dağıtımını için her zaman insanların yaratıcılıklarına gereksinim duyulmuştur. Hatta son yıllarda rekabetin küresel boyut kazanması ile rekabet üstü değerler elde edebilmek için yaratıcılık aranır olmuştur.

Yaratıcılık kavramı ile düşünce arasında yakın ve sıkı bir ilişki vardır. Düşünce insanların sahip olduğu en büyük özelliklerden birisidir. Bu bakımdan yaratıcılık insanlarla ilgili bir kavramdır. İnsan ihtiyaçları yaratıcılığın kullanılmasını

<sup>103</sup> Christopher Orphen, *The Effect Of Time Management Training On Employee Attitudes And Behavior: A Field Experiment*, 1994, s.393-396

<sup>104</sup> Wendelien Van Erde, "Procrastination At Work And Time Management Training", *The Journal Of Psychology*, Vol137, No5, 2003, s.421-434

<sup>105</sup> Leonidas A. Zampetakis – Nancy Bouranta, Vassilis S. Moustakis, "On The Relationship Between Individual Creativity And Time Management", *Thinking Skills And Creativity*, Vol5, 2010, s.23

sağlamıştır. Kimi zaman yaratıcılığın nedeni olarak sorunlar görülse de, sorun olmayan pek çok şey de yaratıcılığı beraberinde getirmektedir. Yaratıcılık gerektiren alanlar içinde sorunlar bu alanın yarısını oluşturmaktadır.

Yaratıcılık düşünsel bir işlemdir. Düşünsel alanın derinlik ve genişlik açısından özgünlüğü bilgiye dayanır. Yaratıcılık mutlak veya yoktan var etme anlamında değil, var olan kavramlar arasındaki ilişkilerden yeni kavramlar ya da düşünceler üretmek şeklinde kullanılmaktadır. Yaratıcılığın merkezinde yer alan düşünce, hayal gücüne dayalı ve yatay olarak gelişir. Bu düşünceden başka bir düşünce de mantıksal olan analitik düşüncedir. Analitik düşünce, pek çok yaratıcı düşünce içinden, mantıksal süzgeçten geçirilerek ve dikey olarak incelenerek ortaya çıkar. İki düşünce şekli birbirilerinin tamamlayıcısıdır. Yaratıcı düşünce kural tanımazken, analitik düşünce kurallara bağlıdır. Bu yönüyle yaratıcı düşünce, analitik ya da mantıksal düşünceden farklı olarak yenilik ve farklılık getirmekle ilgilidir. Kurallara bağlı kalarak farklılık getirmek pek mümkün değildir. Bu yönüyle de analitik ya da mantıksal düşünce yaratıcı düşünceden ayrılmaktadır. Bu nedenle mantıkta kural söz konusuysen, yaratıcılıkta farklılıktan söz edilir.<sup>106</sup>

Diğer tarafta ise zaman, etkili yönetilmesi gereken bir unsuru ifade etmektedir. Zaman, kuluçka dönemi açısından önemlidir; kişiler yaratıcı bir iş yapmayı arzuladıkları zaman buna yeterli zamanı vermiş olmaları gerekmektedir. Mednick'e göre (1962), orijinal fikirler, eldeki esastan çok daha uzak yerlerden gelmektedir. Bu uzaklık ise zaman gerektirmektedir; fikirden fikre, hatta ondan bir diğer fikre geçmek ve bu uzak bağlantıyı kurmak zaman almaktadır.

Zamanın, yaratıcılık araştırmalarında bir değişken ya da örtülü bir boyut olarak kullanılmasına karşın, zaman yönetimi ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi entegre eden ampirik çalışmalar çok az sayıdadır. Bu çalışmalar, organizasyonlarda yaratıcı sonuçlar üzerindeki zaman baskısı ile sınırlandırılmıştır. Araştırmacılar, kişisel zaman yönetimi uygulamaları ile kişisel yaratıcılık arasındaki ilişkiye sınırlı özen

<sup>106</sup> Tamer Müftüoğlu ve diğerleri, *Girişimcilik*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2004, s.19-21

göstermişlerdir. Yaratıcılığın ve zaman yönetiminin önemine bakıldığında, bu iki unsur arasındaki ilişkiyi anlatan araştırma ve literatürün eksik kaldığı görülmektedir.<sup>107</sup>

Amabile ve diğerleri, zaman baskısının kişiyi rutin işlerini daha hızlı ve daha seri yapmaya zorladığı fikrine karşılık, yaratıcılık gerektiren düşünsel işlerde ise ters etki yaptığı üzerinde durmuşlardır. Zaman baskısı ölçülerini topladıkları bir günde, 7 organizasyondan 22 proje ekibinin 177 çalışanından alınan veriler ışığında, aynı gün ve onu takip eden günlerde, zaman baskısı ölçütlerinin yaratıcı zihinsel işlerle negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Zaman baskısının, yaratıcılığı köreltici olduğu anlaşıldığından beri, zamanı kontrol algısı ile yaratıcılık ölçülerinin arasında doğru orantılı bir ilişki olması mümkün görülmektedir.<sup>108</sup>

Zampetakis ve diğerlerinin (2010) Yunan üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada ise, kişisel yaratıcılık ile günlük planlama, uzun süreli planlara uygunluk, zaman yönetimi davranışları, zamanı kontrol algısı ve azim gibi özelliklerin pozitif; düzensizlik tercihi ile de negatif ilişkisi olduğu saptanmıştır.<sup>109</sup>

#### **2.4.10 Endişe, Kaygı (Anksiyete) İle Zaman Yönetimi Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Bazı düşünürler ve bilim adamları yüzyılımızı “kaygı çağı” ve bu çağın hastalığı olarak da “stresi” görmektedirler. İnsan başta doğanın egemenliğinden kurtulmak için teknolojiyi geliştirmiş ancak bu kez kendi yarattığı uygarlığın tutsağı durumuna gelmiştir. Bu tutsaklık onu, insan olarak dünya içindeki yerini ve kimliğinin yitirilmesine yol açmıştır. Bireyler yabancılaşmış, yalnızlaşmış, insanlarla yakın ilişkiler kuramama durumuna gelmiştir. Bunun yanında teknolojinin büyük bir hızla ilerlemesi sonucunda toplumlar, kültürel farklılıklar gösterdiği gibi bir toplumda aynı

<sup>107</sup> Leonidas A. Zampetakis – Nancy Bouranta – Vassilis S. Moustakis, *a.g.m.*, s.23-24

<sup>108</sup> Theresa Amabile ve diğerleri, “Time Pressure And Creativity In Organizations: A Longitudinal Field Study”, *Boston: Harvard Business School Working Paper No:02-073*, s.1-19

<sup>109</sup> Leonidas A. Zampetakis – Nancy Bouranta – Vassilis S. Moustakis, *a.g.m.*, s.23-28

kültüre sahip üyelerin aldığı eğitim, sosyo – ekonomik seviye gibi özelliklerin de farklılaştığı görülmektedir.<sup>110</sup>

Herkes, tehlikeli gördüğü durumlarda bir miktar kaygı duyar. Tehlikeli koşulların yarattığı bu kaygı türü genellikle her bireyin yaşadığı geçici, duruma bağlı bir kaygıyı oluşturur. Buna *durumluk kaygı* denir. Kimileri sürekli olarak huzursuzluk içinde yaşar. Genellikle mutsuzdur. Doğrudan doğruya çevreden gelen tehlikelere bağlı olmayan bu kaygı türü içten kaynaklanır. Öz değerlerinin tehdit edildiğini zannetmesi ya da içinde bulunduğu durumları stresli olarak yorumlaması sonucu birey kaygı duyar. Bunada *sürekli kaygı* denir.

Kişilik yapısını ve davranışını inceleyen biyolojik, fizyolojik, bütün kuramlar ve bütün ruhbilim öğretileri daima kaygıya yer vermişlerdir. Kimi kaygıyı kişiliği oluşturan ilk, temel güç olarak kabul etmiş; kimisi de ikincil olarak oluşan, ama kişiliğin yapılanmasında, gelişmesinde ve davranışın ortaya çıkmasında önemli rolü bulunan bir etken olarak değerlendirmiştir.

Ülkemizde Gökhan Erdul'un yapmış olduğu, üniversite öğrencilerinin kaygı ve zaman yönetimi becerilerinin ilişkisini araştırdığı yüksek lisans tezinde, öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile sürekli kaygı düzeyleri arasında ters orantı olduğunu tespit etmiştir. Buna göre zaman yönetimi becerileri az olan öğrencilerde sürekli kaygı yüksek, bu becerilerin yüksek olduğu öğrencilerde ise sürekli kaygının anlamlı oranda düşüktür. Ayrıca araştırmada kız öğrencilerin erkek öğrencilere oranla daha fazla zaman yönetimi becerisine sahip oldukları da tespit edilmiştir.<sup>111</sup>

<sup>110</sup> Özlem Çakmak; Murat Hevedanlı, "Biyoloji Öğretmen Adaylarının Kaygılarını Etkileyen Etmenler", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, s.2

<sup>111</sup> Gökhan Erdul, *Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Bilim Dalı, Bursa 2005, s.18-22

Ayrıca, Kelly ve Miller da (1999) düzenli olmanın kişinin kaygısını azaltmada yararlı olabileceğini öne sürmüşlerdir.<sup>112</sup>

M. Csikszentmihalyi (Flow: the psychology of optimal experience – 1990), bir kimsenin amacı ve kişisel kavram uyumlu olarak, farkındalığını bilgilendirmesi yoluyla bilincini organize edebilmesinin, endişeyi de içeren negatif psikolojik aktiviteleri azalttığını ortaya koymuştur. Bilinci organize etmek, kısmen kendini ve çevreyi düzene sokmakla başarılabilir. Bu zaman yapısı ve düzeni, şüpheyi ve çevreden kaynaklanan endişe algısını azaltmaya hizmet eder.

William E. Kelly'nin (2003) 130 öğrenci içerisinde zaman kullanımı ile kaygı arasındaki ilişkiyi araştıran araştırması ise, zaman kullanımı konusundaki amaç ve düzen algılayışının endişeyi azaltmada yararlı olabileceğini ortaya koymuştur. Fakat burada bizzat zaman yönetimi davranışları ile kaygı arasında önemli bir ilişki görülmemiştir.

Yani bu çalışmada, endişe; zaman yapısı ve amaç ile negatif ilişkilendirilmiş, lakin zaman yönetimi davranışları (zaman yönetimi mekanikleri) ile ilişkilendirilmemiştir. Bu şekilde sözü geçen bulgular Kelly ve Miller'ın (1999) bir yapı oluşturmanın, o kişinin kaygısını azaltabileceği üzerine klinik araştırması ile örtüşmektedir.<sup>113</sup>

Bir başka araştırma ise McKean ve Misra'nın (2000) Midwestern üniversitesinde okuyan 249 öğrencinin, yaş ve cinsiyetlerine göre, akademik stres, kaygı, zaman yönetimi ve boş vakit eğlencesi değişkenlerinin karşılıklı ilişkilerinin incelendiği çalışmadır. Bu çalışmada, zaman yönetimi davranışlarının, akademik stres ile boş zaman eğlencesi arasında önemli bir tampon etkisi bulunduğu sonucuna varılmıştır.

---

<sup>112</sup> William Kelly – Mark Miller, “A discussion of worry with suggestions for counselors”, *Counseling & values*, Vol44, No1, 1999, s.55

<sup>113</sup> William E. Kelly, “No Time To Worry: The Relationship Between Worry, Time Structure And Time Management”, *Personality And Individual Differences*, Vol:35, 2003, s.1119 - 1125

Ayrıca tüm ölçeklerde önemli bir cinsiyet farklılığı bulunmaktadır. Bayanların erkeklere nazaran daha etkili zaman yönetimi davranışları gösterdiği ortaya çıkmıştır. Fakat buna nazaran erkeklerden daha yüksek akademik strese sahiptirler. Erkekler ise bayanlara göre boş vakit eğlencelerinden daha fazla yarar sağlamaktadırlar.

Korelasyon ve regresyon analizlerine göre stres ölçüleri önemli derecede zamanı kontrol algısıyla (perceived control of time) ilişkilidir. Bulgular ayrıca, durumun kontrol altında olmasının daha düşük stres seviyeleriyle ilişkilendirildiği, stres ile ilgili araştırmalarla da örtüşmektedir.

Beklendiği gibi, anksiyete ve akademik stres arasında pozitif bir ilişki vardır. Regresyon analizlerinde, tehdit kaygısı önemli bir akademik stres göstergesidir. Yüksek tehdit kaygısı raporlayan kişilerde daha yüksek stres ve stres reaksiyonu deneyimlenmiştir. Bayanlar erkeklere oranla daha yüksek kaygı rapor etmişlerdir. Lakin erkekler de bayanlara oranla daha yüksek boş zaman eğlencesi raporlamışlardır.<sup>114</sup>

15 – 18 yaşları arasındaki lise öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkileri inceleyen Jale Eldeleklioğlu da (2008) diğer araştırmalarla örtüşecek biçimde öğrencilerin zaman yönetimi becerileri arttıkça kaygı düzeylerinin azaldığını tespit etmiştir. Ek olarak zaman yönetimi becerilerinin yaşın artışına göre de anlamlı bir artış göstermesi sonucu ortaya çıkmıştır.<sup>115</sup>

Jale Eldeleklioğlu'nun özellikle yaş ile ilgili bulgusu David Passig'in (2005) çocuklarda zaman algısı araştırması ile örtüşmektedir. Bu araştırmaya göre ilk çocukluk yıllarındaki zaman algısı yalnızca o an ile ilgilidir, gelecek algısı, düşüncesi ya da kaygısı bulunmamaktadır. Doğrusal manada geçmiş ve gelecek algılarıyla

<sup>114</sup> Ranjita Misra-Michelle Mckean, "College Students Academic Stres And Its Relation To Their Anxiety, Time Management, And Leisure Satisfaction", *American Journal Of Health Studies*, Vol:16(1), 2000, s.41-49

<sup>115</sup> Jale Eldeleklioğlu, "Ergenlerin Zaman Yönetimi Becerilerinin Kaygı, Yaş Cinsiyet Değişkenleri Açısından İncelenmesi", *İlköğretim Online*, Cilt7, Sayı 3, s.656-663



beraber gelişmiş zaman algısı 14-18 yaşları arası ergenlik döneminde başlamaktadır. Bu bilgilere göre kişinin zaman yönetimi bakış açısını benimseyebilmesi bu yaşlar arasında kademeli olarak gerçekleşmektedir.<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup> David Passig, "Future Time Span As A Cognitive Slikk İn Future Studies", *Futures Research Quarterly*, Vol19, No4, 2005, s.27-47

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ZAMAN TUZAKLARI

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

İşten kaynaklanan zaman tuzakları; sorunları çözmek için gerekli bilginin yetersizliği, sorun yaratan astlar, yetki devretmeme, telefonlar, toplantılar, önceliklerin olmayışı, kötü iletişim (belirgin olmayan talimatlar), astların inisiyatif sahibi olmamaları ve ziyaretçiler, önemli zaman tuzaklarıdır.

Yöneticiler ve bireyler çeşitli nedenlerle zaman tuzağına düşerler. Bu nedenlerin en önemlileri şunlardır: kararsızlık, bölünmeler, önceliklerin yer değiştirmesi, sürüncemede bırakma, bürokrasi, mükemmeliyetçilik, kişisel yaşama vakit ayırmama, planlamaya gereken önemin verilmemesi, önceliklerin tespit edilmemesi bunlardan bazılarıdır.

Kurumlarda yetersiz iş gücü, kendini işe verememe, işe geç gelme, bozuk iletişim, aynı anda birden çok işe girişme, kontrol alanının genişliği, hatalar, uyum sağlayamayan sekreterler, moral bozukluğu, yetersiz bilgi, kötü dosyalama sistemi, yetki devretmeme gibi unsurlar da önemli zaman tuzaklarıdır.

Zamanın yerinde ve planlı kullanılmayışı yöneticilerin zaman tuzağına düşmesine neden olur. Zamanın etkin kullanımı için yönetim anlayışının, bireysel davranışların ve örgütsel yapının zaman tuzağı oluşturmayacak şekilde örgütlenmesi gerekir.

Yöneticiler, kötü yönetimden ve hatalı örgütlenmeden kaynaklanan zaman kaybı ile ilgilenmek durumundadırlar. Zaman israfının en belirgin göstergesi, sistemde meydana gelen ve yinelenen krizlerdir. Krizlerin yinelenmesinin nedeni ise, işlerin baştan savma yapılmasıdır. Zaman israfına yol açan etkenler çoğunlukla kadro şişkinliğinden veya kötü örgütlenmeden kaynaklanmaktadır. Zaman israfına yol açan önemli bir neden de, enformasyondaki çarpıtmalardır.

Zaman kaybının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar; insanlardan, makinelerin işleyişinden, yöntemlerden, ertelemelerden, gereğinden fazla yönetmeden, planlama eksikliğinden, başka faaliyetlere yönelmeden, kararsızlıktan, iletişim eksikliğinden, dağınıklıktan ve benzeri nedenlerden kaynaklanır. Bunlar aynı zamanda zaman tuzaklarıdır. İnsan sınırlı bir yaşama sahip olması nedeniyle, zamanı en etkili biçimde kullanmak zorundadır. Zamansızlıktan yakınlardan, yukarıda sayılan zaman tuzaklarına düşenlerdir.<sup>117</sup>

### **3.1 Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

#### **3.1.1 Öz Disiplin Yokluğu ve Kişisel Düzensizlik**

Öz disiplin, dışarıdan bir otoritenin kontrolü ve korkusu olmaksızın, kişinin içinden gelerek ve nedenlerini kavrayarak, doğru davranışları seçme yeteneğidir. Bu, doğuştan sahip olunan bir özellik olmayıp yaş, deneyim ve eğitim ile kazanılır. Çocuklar, yeterince öz disiplin kazanmadıkça, büyüklerin yardımlarına muhtaçtır.

Öz disipline sahip olmayanlar, diğer insanlara sadece birkaç dakika ayırarak, zamandan tasarruf edeceğini düşünürler. Oysa insanlara birkaç dakika harcamak zaman israfı değildir. Gerçekten bir yarar sağlamak isteniyorsa, işe ve sosyal etkinliklere asgari genişlikte bir zaman ayrılmalıdır.

---

<sup>117</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.73-77

Kişisel zaman yönetiminde öz disiplini gelişmiş olan insanlar daha başarılıdırlar; çünkü onlar dışarıdan kimsenin kontrolünde olmadıkları gibi, zamanın kontrolünde de değillerdir. Sürekli zaman baskısı altında kendilerini hissetmezler.

Önceliklerini belirlerler ve zamanın yönetimine girmezler. Doğru zamanda doğru işler yaparak, kendileri zamanı yönetirler. Öz disiplini yüksek olanlar, kendi kendilerini yönlendirdiğinden, kendisinden neyin, niçin beklendiğini kavramakta zorluk çekmezler.<sup>118</sup>

Yöneticiliğe ilişkin görevde, zamanın büyük bir bölümü, yöneticinin görünürde yapmak zorunda olduğu, ya hiç ya da pek az katkıda bulunulan şeylere harcanır. Yöneticinin görevlerinin çoğu, asgari ölçüde bir etkinlik için bile büyük bir zaman gerektirir. Bu asgari ölçüden daha az bir süre ayırmak ise, zaman kaybından başka bir şey değildir. Bu şekilde hiçbir şey başarılamaz ve her şeye yeni baştan başlamak gerekir.

Etkin olabilmek için her yöneticinin zamanının oldukça büyük bölümlerinden tasarruf edebilmesi gerekir. Kullanabileceği küçük zaman dilimleri, toplamda kayda değer bir süre tutsa da kendisi için yeterli olmayacaktır. Bu, özellikle yöneticinin çalışmasının önemli bir yönünü oluşturan, insanlarla çalışması sırasında harcadığı zamanla ilgili olarak doğrudur. İnsanlar iflah olmaz zaman tüketicileridir.

Yönetici kendi kendini yönlendirdiğinden, kendisinden neyin, niçin beklendiğini kavramak durumundadır. Aynı zamanda, kendi ürettiği şeyi kullanmak zorunda olan insanların yaptığı işten de anlaması gerekir. Bunun için hepsi zaman alıcı şeyler olan, gereken ölçüde bilgiye, tartışmaya ve yönergeye ihtiyacı vardır. Kendi kendini yetiştirmeyen, konular hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan yöneticiler etkin ve verimli olamazlar.

---

<sup>118</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.80-81

Zamanın nereye gittiğinin öğrenilmesinden ve denetim altına alma girişiminde bulunulmasından önce kaydedilmesi gerekliliği bu yüzyılda anlaşılmış en yararlı şeylerden biridir. Etkin yöneticiliğe giden ilk adım gerçek zaman kullanımını kaydetmekten geçer. Zamanı kaydetmek, özellikle kendi verimini yalnız kendisi değerlendiren en üst düzeydeki yöneticiler için çok önemlidir. İnsanın kendini gözlemlemesi güçtür. Ama zamanın kaydedilmesi yoluyla bu amaca ulaşabilir.

Yöneticinin görevini kâbusa çeviren, kesintilerdir. Yani ardı arkası kesilmeyen telefonlar, toplantılar vb. durumlardır. Elbette işletmede nezaket ziyaretleri yapılmalıdır. Ama bu ziyaretler, çalışmayı engelleyecek, düşünce ve çabaları ortada kesecek kadar ileri gitmemelidir. Bu gibi engellemeler, kişiyi şaşırttığı gibi, ortada sorun varmış gibi bir hava yaratır, moral bozar ve yapılması gereken işin gecikmesine neden olarak gerçekten sorun yaratabilir. Bütün bu engeller arasında gerçek bir zaman tuzağı olmasa da tanım olarak zaman tuzağı ile aynı anlama gelirler. Bir şey insana zaman kaybettiriyorsa, daha önemli bir iş yapılmıyor demektir.<sup>119</sup>

Yönetici, zamanını etkin bir biçimde kullanmasına engel olan rutin alışkanlıklarını incelemeli ve kendisine hangi alışkanlığın daha düzenli olmasına yardımcı olacağını sormalıdır. Daha sonra ise belirlediği yeni alışkanlıkları uygulamaya başlamalı yani pozitif değişiklikler yapmalıdır. Bu reçeteyi uygulayabilen yöneticinin edindiği yeni alışkanlıklar, zaman kaybına yol açan yani amaçlarına zarar veren eski alışkanlıklarının ortadan kalkmasına neden olacaktır.<sup>120</sup>

### 3.1.2 Bireysel Hedeflerin Belirsizliği

Hedefler, genelde kişiyi istemediği yeni davranışlara sürüklerler. Hiç çaba göstermeyince doğal olarak insanlar mevcut durumlarını bile koruyamazlar. Mevcut

<sup>119</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.47-50

<sup>120</sup> Ömer Faruk İşcan, *a.g.e.*, s.86-87

durumun dışına çıkmak, gelişmek ilerlemek ise ancak hedef ve amaç belirleyip, o uğurda çalışmakla olur.

Hedeflerin zaman boyutu olmak durumunda olduğu için, hedefler, işi ve yaşamı anlamlı kılar, kişiyi motive eder, bir işi başarmaya giden yol genelde pek rahat değildir ve ilk adım hedef belirlemek olmalıdır, bundan sonra ise, başarısız insanların sevmedikleri faktörlerde özveride bulunarak çaba göstermek gerekir. Hedef belirlemek konusunda önemli olan bir husus, doğru hedef belirlemektir. Hedefin yanlış belirlenmesi, büyük bir zaman ve enerji kaybına neden olur.<sup>121</sup>

Bir hedef var olan durumla planlı bir çatışmayı gösterir. Bazen insanlar rahatlık bölgelerinden çıkmak istemezler. Eski rahat kalıpları terk etmek hayattaki en zor şeylerden biri olabilir. Aslında bu kadar çok insanın hedef belirleyememesinin en büyük nedeni bu olmaktadır. Hedefler, genelde bizi onlarla ilgili tasalanmak istemediğimiz yeni davranışlara sürükler. Hiç çaba göstermeyince doğal olarak insanlar rahatlık kalıplarının ve alışkanlıklarının içine yerleşir. Oysa, rahatlık bölgesinin uyuşukluğundan kurtulmak büyük bir çaba harcamayı gerektirir. Değerlere dayanan hedefler kişilerin tüm çabalarını belli bir noktada odaklayacak ve her birini saplanıp kaldıkları tekdüzelikten çıkaracak kadar güçlüdür.<sup>122</sup>

Başarı, yapabileceğinin en iyisini yapmaktır. Hedefler olmaksızın en iyiyi yapmak ise mümkün değildir. Bazı basit kurallara uyulursa geçerli hedef belirlemek hiç de zor değildir. Ayrıca hedefler birileri onları gerçekleştirmek için uğraşmazsa kendi başlarına anlamlı değildir.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.81-82

<sup>122</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.51-52

<sup>123</sup> Cemil Güzel, *a.g.e.*, s.49

### 3.1.3 Erteleme Ve Oyalama

Erteleme, belli bir zaman diliminde yapılması gerekli olan işleri, kendi zamanlarında yapmamak, ileriki bir zaman bırakmaktır. Oysa başka zamanların da ait olduğu işler vardır. Bu kez onların ertelenmesi gerekir ve erteleme zincirleme bir şekilde devam edip gider. İşleri ertelemek, hayatı ertelemek anlamına gelebilir.

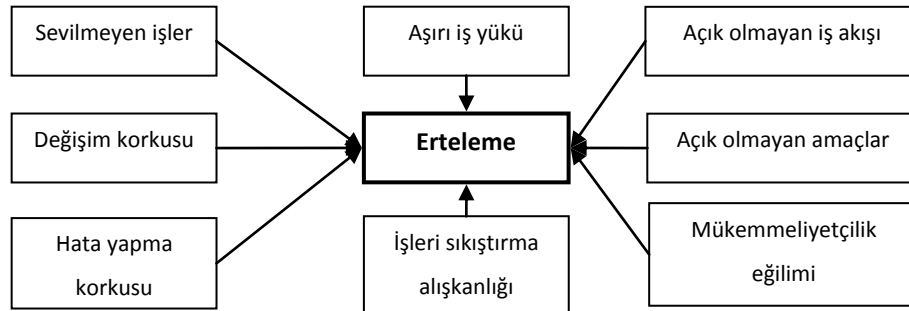
“Bugünün işini yarına bırakma” sözü, modern zamanlarda “yarının işini yarına bırakma” şeklinde olmalıdır. Çünkü yarın belirsizdir ve belirsizliği yönetmek gerekir. Bugünün işini yarına ertelemek bir tarafa, mümkünse yarının işini bugünden yaparak, yarın ortaya çıkacak beklenmedik bir gelişme için zaman ayırma fırsatı doğmuş olur. Yani bir nevi proaktif davranılmış olur.

Erteleme davranışı, zamanı planlama ve başarı karşısındaki en büyük engellerden biridir. Erteleme, hedeflerin ve amaçların da ertelenmesi anlamına gelir. Aslında erteleme bir amaçsızlık ve hedefsizlik demektir. Bugün yapılması gereken işlerin, yarına ertelenmesi durumunda, yarınki işleri yapmaya zaman kalmayacak ve hedefler ortadan kalkacaktır; çünkü ertelenen her iş, bir diğerini erteler.<sup>124</sup>

Zaman yönetimi uzmanları, ertelemenin en tipik sekiz sebebini şekildeki gibi tanımlamışlardır:

---

<sup>124</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.82



**Şekil 10: Erteleme sebepleri**

**Kaynak: Marc Mancini, a.g.e., s.43**

Bütün bunlara karşın König ve Kleinmann'ın yaptığı (2007) araştırma her halükarda kişilerin yapacakları işin son tarihinin uzaklığına göre ertelemecilik gösterebileceğini ve hatta zaman yönetimi davranışlarının bu mesafeye göre şekillendiğini göstermektedir. Alman öğrencileri üzerinde uygulanan iki deneysel çalışmanın sonucunda, son bitirilme tarihi uzak olan işlere az özen gösterildiği sonucu ortaya çıkmıştır.<sup>125</sup>

### 3.1.4 Dağınık Ortam

Birçoğumuz bürolarda çalışıyoruz. Bu bürolar büyük firmaların sarayı andıran genel merkezlerindeki bir otel süitine benzeyebileceği gibi, serbest çalışan profesyonellerin firmalarındaki tek odalı yerler de olabilir.

Gerek kişisel gerekse de örgütsel zaman yönetimi açısından, her nerede çalışıyorsanız çalışın, eğer çalışma mekânınız iyi bir şekilde düzenlenmediyse zamanı çok kolay harcayabilirsiniz. Tabii büro döşeme konusu da bir paranoyaya dönüşmemelidir. Kılı kırk yaran bir kişinin alameti, masanın kaç santim olduğuna veya halının boyutuna kafayı takması olabilir. Fakat oturmuş düzeni olan bir büroya

<sup>125</sup> Cornelius J. König – Martin Kleinmann, "Time Management Problems And Discounted Utility", *The Journal Of Psychology*, Vol141, No3, 2007,s.321-334



sahip olmak için mücadele de verilmelidir. Kişinin, yaptığı işi en etkili şekilde yapabilme özgürlüğünü veren bir çalışma ortamı.

Fiziksel rahatlık ve estetik tatmin önemli etkenlerdir. Bazen büronuza girip de her şeyin bir düzensizlik içinde olduğunu gördüğünüzde moraliniz bozulabilir. Yığılmış kâğıt desteleri, yıkanmamış kahve kupaları, kir ve toz, yıkanmamış pencereler ve korkunç bir dekor. Bu durum kesinlikle elden geçirilmelidir. Ofis yeniden dekore edildiğinde, duvarlar ışıklandırıldığında, birkaç resim asıldığında, yerlere yeni halılar döşendiğinde ve birkaç canlı yeşil bitki konulduğunda, herkes kendini çok daha iyi hissedecektir.<sup>126</sup>

Bu konuda önemli bir diğer şey de; masa düzeni ve masa temizliğidir. Dağınık masa, dağınık kafa diye bir söz bulunmaktadır. Lawrence Peter, mizah tarzında yazdığı ünlü Peter ilkeleri adlı kitabında, insanların hiyerarşide yetmezlik düzeyine erişmelerinin bir belirtisinin masa düzenindeki anormallikler olduğunu yazmıştır. Yazara göre, henüz yetmezlik düzeyine erişmemiş bir yönetici, normal olarak öncelikle işine yarayan kitap, evrak ve araçları bulundurur. Zaman tuzaklarının en önemlilerinden biri olan dağınık masa hastalığı, gelen her türlü yazılı evrakı, masanın üzerine depolama istediğinden kaynaklanır. Masanın düzeni, yöneticinin performansını yakından etkiler. Bilgi taramaları daha çabuk ve zihinsel olarak daha az yorucu olur.

Düzensizlik, boşa geçen zamanların en büyük suçlusudur. Düzensizliğin en büyük göstergesi kişinin çalışma mekânıdır. Eğer yerleri değişmiş ya da yanlış yere konulmuş şeyleri ararken zaman harcanıyorsa veya karışıklığa bağlı olarak vakit harcanıyorsa, bunlar da bir iş bitmeden kişinin aynı işe birkaç defa başlamasını ve durmasını gerektiriyorsa, kişi o zaman çalışma mekânını değerlendirmek zorundadır.<sup>127</sup>

<sup>126</sup> John Adair, *Etkili Zaman Yönetimi*, 3. Baskı, Babıali Kültür yayıncılığı, İstanbul, şubat 2006, s.99-101

<sup>127</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.59-60

Sonuç olarak, iş yeri çalışanın rahatına uygun şekilde düzenlendiğinde, zaman daha kolay kontrol edilebilir. Neyin nerede saklanacağı ve nasıl bulunacağı konusunda basit bir evrak sistemi oluşturulduğunda ise, araçlara daha kolay ulaşım sağlanabilir.<sup>128</sup>

### 3.1.5 Hayır Diyememek ve Sosyalliğin Yanlış Anlaşılması

Zaman yönetiminin beklide en kilit noktalarından birisi “hayır” demek konusudur. Çünkü bu bakış açısı altında yatan unsurlar, amaç ve öncelik belirlemekten, iletişim yetenekleri ve kişisel disipline kadar uzanmaktadır. Çünkü birincil önceliği olmayan bir işe kesin olarak tavır koymak, hem zor, hem de etkili bir zaman yönetimi davranışıdır. Bu durum, çevredeki insanları sürekli reddetmek anlamına gelmez. Yalnızca, geçerli sebeplerle o anda yoğunlaşılması gereken şeyin ne olduğunu o insanların anlamasını sağlamaktır.

Zamanı etkili kullanmak isteyen bir yönetici “hayır” demeyi bilmelidir. Ama yöneticiler genellikle bu sözü sevmediklerinden pek çok işin ufak bir parçası ile ilgilenirler; sonuç olarak hiçbir işi tam olarak bitiremezler. Etkili zaman yönetiminde ilk altın kural, başlanmış işi bitirmektir. Yarım kalmış iş, boşa harcanmış zaman demektir. Eğer yaptığımız iş, bir anda bitirilemeyecek denli büyük ise, bu sefer daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi, işi parçalara ayırmak ve o parçalara göre plan yapmak gerekmektedir.

Herkesin listesinde önemli bir proje vardır. Yöneticiler hayır demekten hoşlanmadıkları için, işleri öncelik sırasına koyarlar ve her bir işin sadece birer parçası ile ilgilendikleri için, sonuçta hiçbir işi bitiremezler. Hiç kimse, çabalarını elverişli alanlara yöneltmeden önemli bir verim sağlayamaz. Bu nedenle yönetici, önemlilik sıralamasında ikinciliği alan proje için şöyle demelidir: “Çok güzel, ancak birinci derecede önemli değil, mutlaka yapılması gerekiyorsa bir başkasına yaptıralım.” Yöneticilerin hayır demesini öğrenmeleri gerekir.

<sup>128</sup> Roberta Roesch, *a.g.e.*, s.74

Yöneticiler, sözcüklerle hayır derken, aynı zamanda vücut dilleriyle de hayır diyebilmelidir. Sesinin vurgusu, mutlaka hayır kelimesi üzerine düşmeli ve mutlaka başlarını hayır anlamında sallamalı ve kaygılı görünmelidirler. Yapılması istenen şeylerin bir kısmını yapmak, ya da daha sonra yapmak suretiyle insanlara yardım edilebiliyorsa, bu durum mutlaka söylenmelidir. Ne yapılabileceği ve çalışma sınırları belirlenmelidir.

Yöneticiler öncelikle kendileri için nelerin daha önemli olduğuna karar vermeli ve sonra da diğer şeyler konusunda nazik ve gülümseyerek fakat özür diliyormuş gibi davranmadan, hayır deme cesaretini göstermelidir. Bunu da yönetici, içinde alev alev yanan daha büyük bir evet olduğu takdirde başarabilir. İnsanlar her zaman bir şeye hayır derler. Yaşamdaki belirgin ve acil şeylere karşı bunları söylenemiyorsa, o zaman daha esaslı, son derece önemli durumlar karşısında söyleniyor demektir. Acil olan iyiye bile, bu kişiyi en iyiden uzaklaştırır. Hayır deme yeteneğine sahip olmayan bir yönetici daima gereksiz ziyaretçiler, gereksiz telefonlar gibi birçok kesinti ile karşı karşıya kalacak ve zamanını etkin olarak kullanamayacaktır.<sup>129</sup>

Sürekli başkalarının istekleri doğrultusunda ve onların öncelikleri ile yaşamak, insanın yaşamının elinden alınması, başkasının yaşamına uygun bir yaşamın seçilmesi anlamına gelir. Hayır denilemediği için zaman kaybediliyorsa, zamanla kaybettirenlere karşı bir öfke duyulmasına neden olur.

İşlerinde ilerleyen kişiler, aşırı sosyallik tuzağına dikkat etmelidirler. Ancak sosyal bir kişilik olmakta, yalnızca gerektiği kadarla sınırlanmalıdır. Bir örgütte belli bir süreden beri çalışılıyorsa, bir iş arkadaşı ile yapılacak sohbetlerin sosyalleşme demek olmadığını bilinmesi gerekir. Bu tür sohbetlerin aynı zamanda kariyere bir katkısının olmadığı bilinmelidir. Politik olarak yüzeysel bir selamlaşmayla hem antipatik olunmaz, hem de çok değerli zaman kaynağı kaybedilmemiş olur.<sup>130</sup>

<sup>129</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.61-64

<sup>130</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.86-87

Her gün bir şeylere evet ya da hayır denilir, hem de birçok kez. Doğru ilkelerden oluşan bir merkeze sahip olmak ve kişisel misyon üzerinde yoğunlaşmak, bu kararları vermek için gerekli olan bilgeliği sağlamaktadır.<sup>131</sup>

Hayır diyememek konusuna ülkemizden bir örnek verilecek olursa, 2003 yılında Kocabaş ve Erdem'in okul yöneticisi adaylarını kapsayan çalışmasında, ziyaretçiler için belirli kabul saatleri ayarlama davranışının zaman yönetiminin temel ilkelerinden biri olmasına karşılık, yönetici adaylarının yararsız görüşmelere hayır deme ve kabul saatleri ayarlama konularında anlamlı derecede düşük puan aldıklarını tespit etmiştir. Bu da hayır diyememe konusunun aslında gözden kaçan ama ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>132</sup>

### 3.1.6 Kararsızlık

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

Kararsızlık nedeniyle, yöneticinin seçimleri doğrultusunda çalışacak pek çok kişi için gidilecek yön belli olmayacak, dolayısıyla bir kayıp ortaya çıkacaktır.

Bir görevden başka bir göreve atlamak ve görevleri yaparken kararsızlık içinde olmak yöneticinin en önemli zaman tuzaklarından biridir.

Elde konu ile ilgili yeterli bilgi mevcut değil ise, karar vermek olanaksızdır. Karara varılsa bile, bu rastlantısal olacak, hiçbir zaman güvenilir olmayacaktır. Bu

<sup>131</sup> Stephen R. Covey, *a.g.e.*, s.177 – 178

<sup>132</sup> İbrahim Kocabaş - Ramazan Erdem, “Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt13, Sayı2, 2003, s.203-210

nedenle karar aşamasında yapılacak hareketlerden biri, yeterli bilgiye sahip olunup olunmadığını kendi kendine sormak olmalıdır. Eğer bilgi yok ise, zaman ayırıp bilgi topladıktan sonra girişimde bulunulmalıdır.

Bilgi toplarken karşılaşılan zorluklardan biri de, zaman problemidir. Zaman, toplanılacak bilginin miktarını da sınırlayabilir. Beklemeden işe girişmeli, konu ertelenmemelidir. Uzun süre beklemek konunun özünün kaybolmasına neden olur.

Elde ne kadar çok bilgi mevcut olur ise, hata yapma olasılığı o kadar azalır. Aynı zamanda karar almada önemli yeri olan sezgiler, bilgi ile beslendiği sürece daha isabetli ve yararlı olacaktırlar.<sup>133</sup>

Ayrıca kararsızlıkla, karar vermeyi ertelemek birbiriyle karıştırılmamalıdır. Başarılı olmak ile başarısız olmayı birbirinden ayıran önemli bir fark da “karar alma sürecinde kullanılması gereken bilgileri derleme ve kullanabilme yeteneğidir”.<sup>134</sup>

### 3.1.7 Mükemmeliyetçilik

“Daha iyi, iyinin düşmanıdır” denir. Bazı insanlar çok titiz ve kılı kırk yararak çalışırlar. Her zaman mükemmelin peşinde koşmak bir ideal olarak güzel karşılanabilir. Ancak aşırı mükemmeliyetçi bir eğilim aşırı zaman kaybını kaçınılmaz kılacaktır.

Birçok kişide kronik derecede mükemmeliyetçiliğe rastlamak mümkündür. Bu kişilerde, her işin sadece kendileri tarafından en iyi şekilde yapılacağına dair inanç vardır. Bu bağlamda, diğer kişilere karşı güvensizlik içindedirler ve asla işi delege edemediklerinden yoğun iş yükü altındadırlar. Aşırı iş yükünün kendileri için stres kaynağı olduğunu bilmelerine rağmen, bu alışkanlıklarından vazgeçmek için çaba göstermezler.

<sup>133</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e*, s.64 – 67

<sup>134</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.97 – 98

Durum yöneticiler açısından düşünüldüğünde, bir yönetim uygulaması olan “yetki devri” olgusunun, mükemmeliyetçi olan yöneticilerde çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlandığını görmek mümkündür. Yetki devrinde mükemmeliyetçilik eğilimi, yetki devrinden kişiye sağlanan otonomiye tamamen ortadan kaldırmaktadır. Diğer taraftan bir eğitim aracı olarak yetki devri, kişinin sorumluluk alarak işle ilgili işte yetiştirilmesini ve gelişmesini sağlarken, mükemmeliyetçiliğe bağlı olarak tüm işleri kendinde toplama alışkanlığı, yetki devrinin eğitsel kazanımlarına engel olmaktadır. Yetki devrine sıcak bakmayan bu tarz yöneticiler, kendi pozisyonları için yedekleme yapmıyor olmaları, hastalık, ölüm veya işten ayrılma durumlarında işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir. Bu açıdan, üst yönetimin, mükemmeliyetçi tavır sergileyen yöneticileri sürekli kontrol altında tutmaları bir zorunluluk olarak belirmektedir.<sup>135</sup>

Julia Cameron *Ressamın Yolu: Yüksek Yaratıcılığa Giden Ruhsal Bir Yolculuk* adlı kitabında şöyle demektedir: “Mükemmeliyetçilik en iyiyi aramak değildir. Sadece içimizdeki en kötünün, yaptığımız hiçbir şeyin, yeterince iyi olmayacağını söyleyen sesin peşine düşmektir.”

Mükemmeliyetçilik için çabalamak strese sebep olur. Mükemmeliyetçiler eksiklikler üzerine odaklanırlar ve kendi bakış açılarına göre kabul edilebilir olmayan şeyler yüzünden huzursuz olurlar. Mükemmeliyetçilik arzu edilen bir şey değildir; üstelik mükemmellik nadiren ulaşılabilen bir şeydir.<sup>136</sup>

### 3.1.8 Açık Kapı Politikası

Astlarını tanıma, açık ve kesintisiz iletişimi sağlamak için gerekli olan bu politika, zamanla yozlaşarak, her gelen geçen için bir merhaba demek için başını içeri uzatıp, yöneticinin dikkatinin dağılmasına dönüşebilmektedir. Bunu önlemek için fiziksel anlamda açık kapı politikasından vazgeçerek, kapıyı kapalı tutma ya da masayı,

<sup>135</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.67-68

<sup>136</sup> Rita Emmett, *a.g.e.*, s.54

gelen geçenin göremeyeceği bir yere yerleştirme yahut sırt kapıya dönük Şekilde oturmak önerilebilir.

Açık kapı politikasının yöneticinin etkinliğini arttırdığı doğru değildir. Aslında bu uygulama yanlış kullanılırsa, umulanın tam aksine yöneticinin etkinliğini bozabilir. 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.

Her zaman görüşülebilir birisi olmak, yöneticinin başarısını garantilemez. Tam aksine, randevusuz ziyaretçilere cesaret vererek onun gününü böler. Aynı zamanda, önemli işlerinden zaman alınmasına ve önemsiz ayrıntılarla uğraşmasına neden olabilir.

Açık kapı politikasının belki de en kötü yanı esnek olmamasıdır. Yöneticiye, farklı durumlara, astların ihtiyaçlarına ve görev sırasında değişen koşullara göre kapısını kapayıp kapamama özgürlüğü vermelidir. Kısacası yöneticinin zamanı hiçbir Şekilde bölünmemelidir.

“Her an hazır” yönetici için kendi işini yapmak, hedeflerini ve önceliklerini düşünmek, öncelikli işleri başarmaya yoğunlaşmak imkânsızdır. Performansı arttırmak ve etkin çalışmak için görev dağılımı yapmak, daha fazla zaman kazandırabilir; ama eğer bir başka önemli zaman hırsızından kaınılabilirse; çalışmanın bölünmesi. Başkalarına ayrılan saatlerde zaman yutan kesintiler kabul ediliyor demektir.<sup>137</sup>

Bazı yöneticiler ise kapısı olmayan bir çevrede, açık plan bürolarda çalışmak zorunda bırakılır. Açık planın avantajları vardır; Bir ekibin gün boyunca iletişim

<sup>137</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.70-71

içinde olmasını sağlar ve eğer yeterli alan sağlanırsa ses geçirmeyen panellerle, gürültülü aletlerin yalıtılmasıyla, açık plan bürolarda akıcı bir şekilde çalışabilir. Üstlerin her zaman görülebileceğini kanıtlamak için çoğu şirket açık kapı politikasını benimsemişlerdir.

Don Mitchell'in bir sözü bulunmaktadır; "Günlük sorunu çok olan bir yönetici, kendini başkalarından bir süre soyutlamadıkça, gelecek hakkında doğru düşünmek için gerekli zamanı bulamaz". Bu yüzden yöneticinin zamanı bölünmemelidir.<sup>138</sup>

### 3.1.9 Önceliklerin Belirsizliği

Bu bölümü, bireysel hedeflerin belirsizliği bölümünden ayrı tutmak gerekmektedir. Zira, kişinin bireysel hedef ve amaçları bulunabilir fakat gerek bu amaçları gerekse de günlük eylemlerini önceliklendirmede, amaçlara götüren işleri yapmak bakımından zamanı etkin kullanmadığından söz edilebilir. Yani belirlenen amaçlarla ilişkilendirildiği zaman, kişinin yaptığı eylemlerin birincil öncelikte olup olmadığını bilmesinin önemi, bu başlık altında değerlendirilebilir.

İş hayatında yöneticinin ne söylediği önemli olsa da, tercihlerini ve önceliklerini ortaya koyan yaptıklarıdır. Normal bir iş günü içerisinde yöneticinin yer aldığı birçok olay öncelikle ilgili kararlardır. Bu kararlar bilinçli bir biçimde alınabileceği gibi, bilinçsizce de alınıyor olabilir. Ama ne biçimde ve hangi nedenle karar verilirse verilsin, eğer yönetici bir olayda yer almaya, onu gerçekleştirmeye öncelik tanıyorsa, bu, yöneticinin diğer bir olayda ye alma seçeneğini yok ediyor demektir. Bu yüzden zamanı etkin bir biçimde kullanabilmek için yöneticinin bilgi toplumunun sağladığı avantajlardan yararlanarak nelere öncelik vermesi gerektiğini çok iyi belirlemesi gereklidir. Bunu gerçekleştirebilmek için öncelik kavramının açık bir biçimde anlaşılması gereklidir. Sözlükte öncelik kelimesi, acillik veya önem açısından kurulan veya düşünülen üstünlük ya da önce gelme şeklinde tanımlanmaktadır. Yani öncelik bir şeyin diğer bir şeyden önce gelmesidir. Bu tanım, yaşamın pratiğine

<sup>138</sup> Ömer Faruk İşcan, *a.g.e.*, s.45-46



uygun görünmektedir. İnsanların ilk yaptıkları şey, daha sonra yaptıkları şeye göre, onlar için daha önemlidir; daha doğrusu öyle olmalıdır. Ancak bunu gerçekleştirmeye çalışırken kişilik, duygu ve hisler, davranışlar gibi bir takım engel teşkil edebilecek olgular vardır. Yöneticinin sahip olduğu, akılcı, mantıklı öncelikler, reaksiyon, tercih ve önyargılarına kıyasla ikincil bir önem arz etmektedir ve aslında zamanın etkin kullanımını sağlamak da akıl ve mantık kuralları çerçevesinde sağlanan bilgi ışığında ortaya çıkan öncelikleri, yöneticinin reaksiyon, tercih ve önyargılarının önüne geçirmesiyle mümkün olabilir.<sup>139</sup>

### 3.1.10 Stres ve Zaman Baskısı

Stres, kişinin vücudunda bulunan özgün biyokimyasal şartlara uyum sağlayabilmek için vücut sistemlerinin harekete geçmesini ifade eder. Bir bakıma organizmanın iç ve dış baskılara tepkisi olarak nitelendirilebilir. Stres konusunda en önemli isim olan Hans Salye, insan yaşamında meydana gelen çeşitli olayların, örneğin kızgınlık, korku, aşırı üzüntü, incinme, hastalık ve hatta açlık gibi durumlarda vücudun benzer tepkiler gösterdiğini ifade etmektedir.<sup>140</sup>

Stres hayatın gerçeği ve vazgeçilmez bir parçasıdır. Çünkü insana çevredekiler karşısında daha iyi davranma fırsatı verir. Sıfır stres, ölümdür. Çünkü bu durumda birey çevreden gelen etkilere tepki vermeye yetecek enerjiden yoksun demektir. Aşırı stres de ölümcül olabilir. Çünkü bu durumda birey aşırı enerji sarf etmekte ve tükenmektedir. Çözüm, her bireyin kaldırabileceği ölçüde stres ile olumlu bir hayat sürdürebilmesidir.

Stresin psikolojik sonuçları endişe, yorgunluk, depresyon, işten ve hayattan doyum almama ve can sıkıntısı şeklinde ortaya çıkar. Bu belirtiler iş görenin

<sup>139</sup> Ömer Faruk İşcan, *a.g.e.*, s.53-54

<sup>140</sup> Rita Emmett, *a.g.e.*, s.19

sinirlerini harap ederek iş göremez hale getirir. Stresin birey üzerindeki baskıları arttıkça işe yabancılaşma gibi sonuçlar gündeme gelir.<sup>141</sup>

Dış baskının düşük olduğu durumlarda ise, insanların canı sıkılır, düş kırıklığı yaşarlar ve olayları dışarıdan izlerler. Performansları genelde düşüktür. Dış baskının miktarı arttıkça insanların olaylara ilgisi artar, istekli, atak ve etkili olurlar. Ne kadar çok dürtü duyulursa kişi kendini o kadar iyi hissedebilir. Fakat bu belli bir noktaya kadardır. O görülmeyen noktadan sonra, işlerinde etkili olmamaya başlarlar, üzerinde çok fazla yük hissederler, yoğunlaşmakta güçlük çekerler, işleri ertelemek bir alışkanlık haline gelir ve genellikle düşünmeden karar verdikleri için hata yaparlar. Sonuç olarak, eğer dış baskı daha da artarsa, özellikle bu durum uzun süre devam ederse, birey kararsız, endişeli saplantılı bir hale gelir ve büyük olasılıkla fiziksel olarak hastalanır.<sup>142</sup>

## 3.2 İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları

### 3.2.1 Sık ve Uzun Süren 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.<sup>143</sup>

Telefonun, doğru kullanıldığında yararlanılabilecek faydaları aşağıdaki gibi sayılabilir:<sup>144</sup>

<sup>141</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.75-76

<sup>142</sup> Ömer Faruk İşcan, *a.g.e.*, s.49

<sup>143</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.100-101; Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.79

<sup>144</sup> Abdullah Yılmaz – Seyfettin Aslan, “Örgütsel Zaman Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt3, Sayı1, 2002, s.38

- Taraflar arasındaki mesafeyi kapatarak, bir görüşme için harcanacak gidiş geliş zamanını yöneticiye kazandırır,
- Gelişen haberleşme teknikleri, ikiden fazla kişinin, aynı anda ve aynı hatta görüşmesini sağlayarak toplantı yapmalarını mümkün kılmaktadır. Artık ülkeler ve kıtalar arasında bile bu teknik kullanılabilir, kullanılmaktadır,
- Telefon, mektup yazmayı ve mektubun bekleme süresini ortadan kaldırır.

Zaman kazandıran en etkili aletlerden biri olan telefon, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir. Bu kadar yararlı bir araç neden kötüye kullanılmaktadır. Bilinen nedenler arasında, yöneticinin her şeyi yönetme, her şeyi denetleme arzusu öncelikle sayılabilir. Yeterli öz denetimin bulunmayışı bunun diğer nedenlerinden biridir. Konuşmaları bitirememeye, telefonları kişiye göre seçerek insanları kırma korkusu da vardır. Belki de bu durumdan en çok etkilenenler, sekreterlerinden verimli bir biçimde yararlanmayı beceremeyen yöneticilerdir.<sup>145</sup>

Telefonun, hatalı kullanımda ise iş akışını engelleyen bazı önemli noktaları da aşağıdaki gibidir:<sup>146</sup>

- Aranılan kişi yerinde bulunmamaktadır. Ya iş için ayrılmış veya iş arkadaşlarıyla toplantıdadır,
- Araması için mesaj bırakılan kişiler hemen aramamakta, bazen günler sonra aramaktadır,
- Her yeni telefonla işler kesintiye uğramakta, görüşmeden sonra nerede kalındığını belirlemek için başa dönmek ve dolayısıyla zaman kaybedilmektedir,
- Aranılan kişi ile görüşülse bile kendisinden istenilen bilgiye o anda sahip olmadığı için tekrar kendisinin araması icap etmektedir,
- Aranılan kişi telefonla görüşmekte ve sekreter arayan yöneticiyi bekletmektedir,

<sup>145</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.79

<sup>146</sup> Abdullah Yılmaz – Seyfettin Aslan, *a.g.e.*, s.38-39

- Aranılan kişi ile düşük öncelikli konular üzerinde uzun süre konuşmak eğilimi,
- Aranılan yöneticinin sekreteri genellikle telefonda arayanlarla nasıl ilgileneceği konusunda eğitilmemiş olabilir.

Telefonun zaman tuzağına dönüşmemesini önlemek ve etkin kullanımını sağlamak için; telefonda gereksiz konuşmalar yapılmamalı, mesajları yazmak için kalem ve kâğıtların hazır bulunması, ne söyleneceğinin önceden tespiti, mesajın açık ve kesin olarak verilmesi ve iyi dinleyici olmak gerekir.<sup>147</sup>

### 3.2.2 Ziyaretçiler

Yöneticiler örgütlerde zamanlarının önemli bir bölümünü, yüz yüze görüşme isteği ile kuruluş içinden veya dışından gelen ziyaretçilere ayırır. Kuruluş içinden ve kuruluş dışından gelen ziyaretçilerle yüz yüze iletişimle, doğrudan bilgi alış verişinde bulunduğu anda, zaman kazanılabilir; ancak, bu tür bir iletişim, ziyaretçileri kabul etme biçimi, ziyaret sırasındaki tutum ve davranışlar veya ziyaretçilerin görüşmeyi uzatma çabaları, zamanın boşa harcanmasına neden olur.<sup>148</sup>

Olaya ziyaretçiler açısından bakılacak olursa, yöneticilere çıkardıkları sorunların pek çok sebebi olabilir. Bunlardan biri insanın daha önceden neyi bilmesi gerektiğini bilememesidir.<sup>149</sup> Yani yönetici ile olan görüşmesinin planlı olmayışı, tam olarak hangi konuda diyalogun gerçekleştirileceği ya da nelerin sorulup ne cevaplar beklendiği gibi noktaların önceden kesinleşmemiş oluşu da ziyaretin zamanı ziyan etmesini sağlar.

Ziyaretçiler yüzünden karşılaşılan kesintilerin bir başka önemli sebebi ise, kişiden kaynaklanan zaman tuzakları bölümünde değinilen “açık kapı politikası”nı

<sup>147</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.101-102

<sup>148</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.102

<sup>149</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.80-81

gütmeleridir. Bu felsefe temelde yöneticiler, astları ve diğer iş arkadaşları arasında danışmalara dayanır. Açık kapı felsefesinin esas amacı, kişiler arasında iletişimin geliştirilmesi ve katılım ortamının sağlanmasıdır. Fakat açık kapı politikasının yöneticinin etkinliğini arttırdığı iddiası doğru değildir. Diğer bölümde bahsedildiği üzere, kesintiler açısından birçok olumsuz yönü bulunmaktadır.<sup>150</sup>

Yönetici, her şeyden önce bu müdahaleleri tamamen ortadan kaldıramayacağını kabul etmelidir. Bu müdahalelerin birçoğu gereklidir. Yöneticinin yapması gereken şey müdahaleleri mümkün olduğunda kısa tutmaktır.

Yönetici, gününü planlarken müdahaleler için mutlak surette zaman ayırmalıdır. Ziyaretlere ilişkin olarak yönetici işyerin fiziksel düzenlemesini gözden geçirmelidir. Büro içerisindeki fazla sandalyelerin kaldırılması beklenmeyen ziyaretçilerin müdahalelerini azaltacaktır. Yönetici, ziyaretçileri ile mümkün olan her durumda bürosunun dışında karşılaşmaya özen göstermelidir. Bu karşılaşma sırasında karşılaşılan kişi ayrıntılı görüşme talebinde bulunursa, yönetici, görüşmeyi talep eden kişinin bürosunda görüşmeyi yapmaya istekli olmalıdır. Bu durumda görüşmeyi bitirme noktasında yönetici daha fazla denetime sahip olacaktır.<sup>151</sup>

### 3.2.3 Gereksiz Toplantılar

Toplantı nedir? Kelime burada, insanların önceden ayarlanmış bir şekilde belli bir zaman ve mekânda bilgi paylaşmak veya bir karar vermek gibi bir amaç için bir araya gelmesi anlamına gelir. Toplantılar, birebir gerçekleşen mülakatlardan ya da ikili diyaloglardan bu noktada ayrılmaktadır.<sup>152</sup>

Toplantılar, her üst düzey yöneticinin sık sık yerine getirmek zorunda olduğu en önemli görevlerden birisidir. Çünkü toplantılar sayesinde görev dağılımı, yetki ve

<sup>150</sup> Cemil Güzel, *a.g.e.*, s.122

<sup>151</sup> Ömer Faruk İşcan, *a.g.e.*, s.88-89

<sup>152</sup> John Adair, *a.g.e.*, s.117

sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma, yaratıcılığı ortaya çıkarma gibi birçok fonksiyon yerine getirilir.

Örgütsel kademelerde yukarı doğru gidildikçe toplantıların sayısı artar. Genel müdür zamanının önemli bir kısmını toplantılarda geçirir.

Bir toplantı, bilgi vermek ya da bilgi alışverişinde bulunmak, eğitim ve öğretim, kamuoyunun hazırlanması ve kararların oluşturulması, bu kararların alınması, farklı ve zıt görüşlerin uzaklaştırılması amaçlarından birinin veya bir kaçının gerçekleştirilmesi için yapılır.

Toplantılar klasik zaman tüketicileridir. Pek çok toplantının herkesin çok fazla zamanını aldığı kesinlikle ortadadır ve bu toplantıların çoğunun da pratik sebeplerden daha çok geleneksel sebeplerden dolayı yapılmakta olduğu da bir gerçektir.<sup>153</sup> Toplantıların çoğu aslında yapılması gerekli olmayan zorlama toplantılardır. Konu ile ilgisi olmayan şeyler söyleyenler, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü elinden kaçıran toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, yöneticinin değerli zamanına el koyan olgulardır.<sup>154</sup>

Toplantıda zaman kayıplarını önlemek amacı ile alınabilecek önlemler şunlardır:  
155

- a) Toplantının amacı açık bir biçimde belirlenmelidir. Çünkü toplantı süresini belirleyecek gündem, bu amaç çerçevesinde oluşturulacaktır.
- b) Toplantı gündemi maddeler halinde belirlenmelidir. Toplantı öncesinde incelenmesi gereken rapor, grafik, çizim gibi materyaller varsa, ilgili kişilere

<sup>153</sup> Cemil Güzel, *a.g.e.*, s.124

<sup>154</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.88-89

<sup>155</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.108-109

gönderilen çağrı yazısına bunlar da mutlaka eklenmelidir. Böylece toplantıya hazırlıksız gelinmesi nedeniyle oluşacak zaman kayıpları önlenebilir.

- c) Toplantının başlama ve bitiş saatleri belirlenmeli, bu toplantıya katılacaklara bildirilmelidir.
- d) Toplantı saatinin, toplantıya katılacak kişilerin ve yöneticilerin katılmasını güçleştirecek bir zamana rastlamamasına özen gösterilmelidir. Aksi halde toplantıda kesinlikle bulunması gereken bir kimsenin toplantıya geç kalması veya katılmaması nedeniyle, çok sayıda kişinin zamanı boşa gidebilir.
- e) Toplantıya katılacakların, toplantı için gerekli kişilerden oluşmasına dikkat edilmelidir. Buna özen gösterilmezse, toplantı ile ilgisi olmayan kimselerin zamanı boşa harcanmış olacaktır.
- f) Toplantıda dia, tepegöz vb. araçlar kullanılacaksa, zaman kaybetmemek için bunlar toplantı öncesinde hazırlanmalıdır. Yine toplantı öncesinde bu araçlar kullanılıp denenmeli, gerekirse kullanıma hazır durumda bırakılmalıdır.

### 3.2.4 Bürokrasi, Kırtasiyecilik Ve Büro Patoloji

Klasik yönetim teorilerinin üçüncü yaklaşımı olan ve 1900'lerin başlarında Alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi, günlük dilde kullandığımız, işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi, “bugün git yarın gel” anlamının aksine, bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır.

Bir örgüt modeli olarak geliştirilen bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir:<sup>156</sup>

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı; böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir

---

<sup>156</sup> Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.164

- İlke ve yöntemler; her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.

Böylece bu ilke ve yöntemlerin izlenmesi ile organizasyondaki birlik sağlanacaktır. Ayrıca bu ilkeler üst kademelere, alt kademelerin çalışmalarını kontrol ve koordine etme imkânı verecektir. Bu ilkeler pozisyonlara bağlıdır. Organizasyondaki mevkileri kim işgal ediyorsa bu ilkelere göre çalışacaktır.<sup>157</sup>

Bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin zaman tuzağı olması noktasında ise; bir kurumda hiyerarşik basamakların fazlalığı, yazılı iletişime aşırı yer verilmesi, biçimsel kuralların katı olarak uygulanması bürokrasiyi kaçınılmaz kılacaktır. Masaya gelen kırtasiye akışı minimuma dönüştürülmeli, işlerin delege edilmesi, bir bölümünün elenmesi ve bilgisayar ortamında çalışılması zaman savurganlığını önemli ölçüde azaltacaktır.<sup>158</sup> Kısacası, önemli olan düzensizlik ile aşırı bürokrasi arasında doğru bir sınır konulmasıdır. Aksi takdirde iş akışı sekteye uğrayacak, hatta çalışanların kendi kişisel zaman yönetimi yöntemlerini uygulamaları da imkânsız hale gelecektir.

İş yaşamında çalışma saatlerinin çok büyük bir bölümü; hazırlama, yazma, okuma, dosyalama gibi kırtasiyecilik işlerine gitmektedir. Ayrıca dosyalanan dokümanların büyük bir bölümüne tekrar bakmak mümkün olmamaktadır. Çoğu yöneticinin masası kâğıtlarla kaplıdır. Bu da genellikle gecikme, işin yavaşlaması ve üretkenliğin sınırlanması anlamına gelmektedir. Fakslar, bilgisayar çıktıları, bilanço raporları, fotokopiler, gazeteler, dergiler, raporlar vb. katlanarak çoğalmaktadır. Bu kırtasiye kalabalığı sistemli bir şekilde düzenlenmediği ve işe yaramayanlar atılmadığında karışık bir durum sergileyerek yöneticinin verimliliğini kısıtlamaktadır.<sup>159</sup>

<sup>157</sup> Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.164

<sup>158</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.83

<sup>159</sup> Aslan Deniz Karaoğlan, *Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilimdalı, Şubat 2006, s.77



Bilindiği gibi patoloji, tıp diline ait bir kavramdır ve hastalık anlamına gelir. Victor H. Thompson'un geliştirdiği “büro patoloji” kavramına göre, örgütün bütün düzeylerinde çalışan iş görenler, zamanla örgütte kendilerini, örgüt için “yaşamsal önemde kişiler” olarak görmeye başlarlar ve bu bakış açısı onlarda, otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasına neden olur.

Büro patolojiye örgütün alt düzeylerindeki iş görenler neden olacağı gibi, üst düzey yöneticiler de neden olabilir. Patolojik tutum içinde olanlar örgütsel tüm kaynaklarının olduğu gibi, zamanın da israf edilmesine neden olur.

Büro patolojinin örgütlerde ortaya çıkardığı hastalıkların başında “bürokrasi hastalığı gelir”. Burada bürokrasiyi, uzmanlaşma esasına dayalı, hiyerarşik ilişki ve formel kurallara göre yapılandırılmış ve bir işin sonuçlanabilmesi için gerekli olan, idari işlemler ve kurallar dizisi anlamıyla düşünülmemelidir. Bu tür bir bürokrasi, faaliyetlerin anlamlı bir sıra düzeni ve bir sistem çerçevesi içinde yapılması için zorunludur. Bu anlamda, bürokrasinin olmaması durumunda, ortaya sadece kaos ve kargaşa (patoloji) çıkar.

Zaman kaybına neden olan bürokratik sorun “bir işin yapılması için gerekli olan faaliyetler dizisi” olarak tanımlanan süreçler ve onların bölünmesinden kaynaklanan bürokrasi değildir. Zaman tuzağı olan bürokrasi, örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerde, formelleşme derecesini yükselten ve inisiyatif kullanımına izin vermeyen, işlerin karmaşıklaşmasına, zaman ve emek israfına, dolayısıyla acil cevap verilmesi gereken işlerin, sürekli ertelenmesinden kaynaklanan bir bürokrasidir ve bu bürolar için tam anlamıyla iş görmezlik durumudur.<sup>160</sup>

### 3.2.5 Sağlıksız Çalışma Ortamı

Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları bölümünde işlenen “dağınık ortam” ile bu bölümün bakış açısı aynı olmakla beraber, bu bölümde, kişinin kendisinden ve

<sup>160</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.127-128

çalışma stilinden dolayı bulunduğu ortamı dağınık kullanması değil, çalıştığı yerin genel konumu üzerinde durulacaktır.

Çalışma ortamının düzenli, sessiz, havadar, iyi ısıtılmış veya soğutulmuş olması, aydınlatması, duvarların rengi, eşyalar ve odanın tasarımı, konumu gibi faktörlerin hemen hepsinin insan verimini etkilediği bilinmektedir.

Dünya sağlık örgütüne göre (WHO) “sağlık, yalnız, hastalık ve sakatlığın olmaması değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan, tam bir iyilik halidir.” Bu tanım sadece, örgütün insan unsurunu içeren bir tanım değildir. Fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan, örgüt tasarımının insanın sağlık koşullarına uygun hale getirilmesinden, örgütsel iklim ve kültür faktörlerinin iş tatmini sağlayacak içimde oluşturulmasına kadar birçok faktörü içerir.

Ergonomik işyeri düzenlemede genel amaç, çalışanın ve tüm iş sistemlerinin performansının maksimize edilmesi, fiziksel ve zihinsel olarak iyileştirmenin sağlanması insanın güvenliği ve tatmini açısından, işin gerektirdikleri ile insan yeteneklerinin uygun şekilde bir araya getirilmesidir. İş ve çalışma koşullarının ergonomik yaklaşımlar ile iş görenlerin zaman kayıplarını önler ve iş yaşamı boyunca performanslarını uygun bir düzeyde tutar.

Ergonomi; insanların anatomik özelliklerini, fizyolojik kapasite ve toleranslarını göz önünde tutarak, endüstriyel iş ortamındaki tüm faktörlerin dikkate alınmasıyla, çalışma ortamının insanın, zihinsel, fiziksel ve psikolojik sağlığına göre tasarlanmasıdır. İşyerinin ergonomik özelliklere göre tasarlanması zaman yönetimi bakımından verimlilik sağlar.

Ergonomi “çalışanlarla işleri, araç gereçleri ve çevre arasındaki ilişkileri, özellikle anatomik, fizyolojik ve psikolojik açıdan bu ilişkilerde ortaya çıkan problemlerle ilgili çalışmalardır.” Ergonomi, insanla iş çevresindeki teknolojik araçların ve

çalışma sisteminin dizaynında, insanların ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinir. Sağlıklı iş ortamlarında zaman yönetimi bakımından verimlilikleri artar.<sup>161</sup>

Kişinin kendi çalışma ofisi, yaptığı işe uygun olarak düzenlenmelidir. En sık kullanılan büro araç ve gereçleri, yöneticinin eli altında olmalıdır. Rahatsız koltuklar, loş ışıklar, fiziksel yorgunluğa neden oldukları için, iş verimini düşürebilir. Çalışma odasının aydınlatılmasında ışık eşit olarak dağıtılmalı, gölge ya da yansıma yaratmadan masayı tamamen aydınlatmalıdır. Çalışma ortamının sağlıksız olması yöneticinin zamanını etkin kullanamamasına neden olabilir. Sıkıcı bir ortamda verimli çalışmayan yönetici yer değişikliğine gidebilir, ya da çalışmalarını kesintiye uğrayabilir.<sup>162</sup>

### **3.3 Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

#### **3.3.1 Yetki Devrinden Kaçınma**

Amerikalı yönetim bilimci Dimock, yöneticilerin temel fonksiyonları arasında saydığı yetki devrinin amacının, iş yükünü merkezden uzaklaştırıp, yöneticilerin yük altında ezilmesini önlemek olduğunu belirtmektedir. Böylece yetki devri, örgüt içinde işbölümü sürecinin öngördüğü bir zorunluluk olmaktadır.<sup>163</sup>

Burada unutulmaması gereken unsur yetki devrinin, alt yöneticilerin çalışma istek ve iş doyumunu artırıcı unsur olarak katkı sağlayabilecek boyutunun bulunması ve yöneticiye zaman kazandırması yönüyle de işlevinin olmasıdır.

<sup>161</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.124-126

<sup>162</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.81-82

<sup>163</sup> Şerif Şimşek ve diğerleri, *Zaman Yönetimi Ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*, 2. Baskı, Gazi Yayınevi, Ankara, Mart 2007, s.122

Yetki devri; “Belli işleri ve görevleri bir kişiden diğerine, genellikle de üstten asta devretmedir. Yetki devrinin yapılmamasına sebep olabilecek unsurlar şunlardır:<sup>164</sup>

- a) Tek adam olma politikasını benimseme,
- b) Başkalarının hatalarına anlayış göstermeme,
- c) Kişisel kararların önemine inanmama,
- d) Acil durumlarda açıklama yapmaya zaman bulamama,
- e) Yetki ve sorumluluk kavramlarında karışıklık olması,
- f) Yetki devredecek profesyonel birinin bulunmaması
- g) Otoriteyi kaybetme korkusu,
- h) Özgüven eksikliği ve kıskançlık

Görev devretmeyi gerçekleştirilememenin en çok bilinen nedenlerinden biri, yöneticinin devredecek kimse bulamamasıdır. Eğer bir görevi acil olarak yerine getirmek gerekiyorsa ve yöneticinin elinin altında yeterli bir eleman yoksa bu görevi devretmemek için doğru bir nedendir. Ne var ki, çoğu kez eleman vardır, fakat görevle başa çıkabilecek gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip değildir. Bu, duruma göre görev devretmemek için geçerli ya da geçersiz bir neden olabilir. Örneğin, mevcut elemanın verilen görevi yapmayı öğrenmek için gerekli eğitim hazırlığına ve yeterli zamana sahip olmaması, yetki ve görev devretmek için geçerli bir neden olabilir. Gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmayan astlar, bunu elde edebilmek için belirli bir zaman harcamak zorundadırlar. Eğer devredilecek görevin kısa bir zaman diliminde ve en iyi şekilde yapılması gerekiyorsa, yöneticiler bunu yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan astlarına devretmekten kaçınırlar. Çünkü işi sonuçlandırmak için çok kısa bir zaman vardır ve bu zaman diliminde iş en iyi biçimde yapılmalıdır.

Çoğu kez birçok yöneticinin yetki ve görev devretmemesinin nedeni, işi kendisinin yapmasının, bir elemanın yapmasından daha kolay olduğunu düşünmesidir. Eğer zaman kritik bir faktörse, bunu devretmemek için yeterli bir

---

<sup>164</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.112

neden olabilir. Bu kısa vadede yöneticinin zamanını daha verimli kullanması gibi görünebilir, ama gerçekte uzun vadede ne verimlilik ne de etkinlik söz konusudur. Etkililiği en fazlaya çıkarmak için, bir yönetici astlarını devredilecek sorumlulukları kabul etmeye ve taşımaya hazırlanmalıdır. Bu, günümüzde çoğu durumda kendin yap yaklaşımından çok daha fazla zaman gerektirebilir; ama yöneticiler ve organizasyonlar böylesi yatırımları göze almazlarsa, yarın ayakta kalamayacaklardır.

Bazı yöneticiler ise astlarının bilgi ve iş görme yeteneklerine güvenmez. Astların yeteneksiz olması ve potansiyel olarak yeterli bilgiye sahip olmayışları, yöneticileri astlara karşı daha temkinli davranmaya ve çoğunlukla görev devrinden kaçınmaya yöneltir. Organizasyonun bütün düzeyindeki elemanlarına ne kadar daha yetkin rehberlik, eğitim ve yönlendirme sağlanırsa, yöneticiler görev devretme sürecinde o kadar az çekingen davranacaktır.

Devredilmesi en mantıklı görevler, yöneticinin zamanının önemli bir bölümünü işgal eden rutin ve tekrarlanan işlerdir. Ama bu tür görevlerin devredilmesi kimi yöneticiler için kabul edilmesi güç bir aktivite boşluğu yaratır. Böylesi bir şeyle meşgul olmadıklarında kendilerini suçlu hissedebilirler.<sup>165</sup>

Yönetim, bir karar verme etkinliğidir. Doğru ve etkili karar alma, başarılı yönetimin özünü oluşturur. Eğer yetki devriyle ilgili kararlar etkili olmazsa, yönetim de etkili olamaz. Bu doğru orantılı bir ilişkidir. Organizasyon belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, etkili bir yönetici, aynı zamanda etkili bir yetki devredici olmak durumundadır.<sup>166</sup>

### 3.3.2 Yetersiz İletişim

Yöneticilerin zamanlarını etkin kullanabilmelerinin bir yolu da etkili iletişim olmaktadır. Etkin olmayan bir iletişimin kaybettiği zaman, yetersiz planlamanın

<sup>165</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.84-86

<sup>166</sup>Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.112-113

kaybettirdiğinden daha fazladır. Bu nedenle iletişimdeki etkinliğin sağlanması gerekmektedir.<sup>167</sup>

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten bahsetmek mümkün değildir. Yönetici ne istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarır. Yönetici, dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı süreç anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir. İletişim, eğer kurallara uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve mesajın ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise zaman kaybı, performans düşüklüğü, ekonomik kayıp ve zarar şekillerinde kendini gösterir.<sup>168</sup>

Bireysel ve örgütsel yaşamda yetersiz iletişimden kaynaklanan zaman tuzakları vardır. Örgütlerde zamanın önemli bir kısmı diğer kişilerle yazılı ve sözlü iletişim için harcanır. Bu tüketilen süreç içerisinde iletişimin eksik veya sorunlu oluşu başlı başına zaman kaybettirici bir unsurdur. İletişimden kaynaklanan daha doğru bir ifadeyle yetersiz iletişimden kaynaklanan zaman kayıpları vardır.

Yetersiz iletişime neden olan faktörlerden biri kesintilerdir. İletişimi engelleyen kesintiler farklı şekillerde ortaya çıkar. Örneğin bir raporu okurken, çalışma arkadaşlarından birisi içeri girer ve konuşmaya başlar. Kişinin dikkatini rapordaki mesajdan uzaklaştırıp, arkadaşının mesajına yöneltmesi gerekir. Rapordaki mesaj kesintiye uğramıştır.

Diğer bir zaman tuzağı da dil ve anlatım güçlükleridir. Dil, iletişimin temel unsurudur. Dil karmaşık biçimde kullanılırsa, iletişim engeline yol açar. Bu nedenle iletişimde basit, yalın ve açıklayıcı bir dil kullanılmalıdır.

<sup>167</sup> Cemil Güzel, *a.g.e.*, s.125

<sup>168</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.91

Bir başka iletişim engeli veya yetersiz iletişim faktörü dinleme ve algılama yetersizliğidir. İletişim gönderici ve alıcı arasında mesaj alış veriştir; dolayısıyla iletişimin etkinliğini sadece gönderici belirlemez, aynı zamanda alıcının dinleme ve algılama yeteneği de belirler. Etkin bir dinleme, aktif dinleme olarak ifade edilir.

Statü farklılıkları da bir iletişim engelidir. Statü, bir toplumsal sistem içindeki bireyin elde ettiği yerdir. Bu yer bireye toplumun diğer üyeleri tarafından verilmiştir. Statü, bireyin düşündüğü veya beklediği değil, toplum üyelerinin kabul ettikleri yerdir. Kişiler arasında statü farklılıkları, kişiler arası iletişimin yönünü ve sıklığını belirleyen önemli faktörlerden biridir. İnsanlar ya eşit statüde veya daha üst statüde olanlarla iletişim kurmayı isterler. Bu istek iletişimin engeline neden olur. İletişimin engellendiği bir örgütsel ortamda hiçbir şey yönetilmediği gibi zaman da yönetilemez.

Önemli bir iletişim engeli de zaman baskısıdır. İletişim kurarken zaman baskısı, çoğu kez iletişim problemlerine neden olur. Edward Hall'a göre "zaman konuşur". Zaman kullanmanın bir dili vardır. Hızlı konuştuğumuz zaman, zaman kısıtlamasıyla karşı karşıya bulunduğumuzun mesajını vermiş oluruz. Zamanın ne kadar önemli olduğunu anlamak için toplantılarda konuşacağı çok sözü olup da buna zaman bulamayan insanlar iyi bir örnek olarak verilebilir.

İletişim kurma biçimlerinden kaynaklanan zaman kayıpları şu nedenlerden kaynaklanır; aynı mesajı defalarca tekrarlamak, aşırı yazışma yapma, herhangi bir iletişim ortamında ne kadar çaba sarf edilirse edilsin, gönderilmek istenen mesaj ile algılanan mesaj arasında önemli farkların ortaya çıkması, hatalı mesaj iletimi, yanlış iletilen bir mesajın gerekleri de yanlış biçimde yerine getirilecek ve telafisi imkânsız zaman ve enerji kayıplarına neden olabilir.<sup>169</sup>

---

<sup>169</sup> Hasan Tutar, *a.g.e*, s.113-117

### 3.3.3 Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği

Günümüz kompleks iş dünyasında başarıya ulaşmak ve başarılı durumu sürdürebilmek için insanların yönlerini kaybetmeleri ve neyin daha önemli olduğu ve öncelik verilmesi gerektiği hususunda bir çok hata yapmaları olasılığı oldukça yüksektir.

Başarılı insanlar, zaman yönetiminde amaç belirlemenin ne kadar önemli olduğunu bilir ve amaçlarını belirleyerek, zamanlarını bu amaçlara kendilerini ulaştıracak faaliyetler arasında planlı bir şekilde paylaşırlar. Kısa ve uzun dönemli amaçlarını iyi belirlemiş insanlar, hem kendi hem de başkalarının zamanlarını boşa harcamaz ve diğer insanlarla ilişkilerinde kabul edilir bir ortam yaratırlar. Zaten “yönetimde başarının ilk şartı, erişilmek istenen amaçların ve güdülen maksadın ne olduğunun açık bir şekilde bilinmesidir. Amaçsız ve maksatsız bir yönetim, rüzgârın önüne katılmış bir yaprak gibidir”.<sup>170</sup>

“Gideceği limanı bilmeyen bir gemiye, hiçbir rüzgârın faydası yoktur” şeklinde bir Çin atasözü bulunmaktadır. Yönetim örgütsel kaynakları, örgütsel hedeflere yöneltme bilim ve sanattır. Kısaca yönetim bir hedef belirleme ve ona ulaşma etkinliğidir.<sup>171</sup>

Çalışanların ulaşacakları hedefleri saptayabilmek ve belirleyebilmek için işletme tarafından yönetmel hedeflerin açık ve basit bir biçimde ortaya konulması gerekir. Ama uygulamada yönetimlerin en çok rastlanan zayıf yönü hedefleri belirlemeye yeterli zaman ve dikkati vermemeleridir. Örneğin; yöneticilere amaçları sorulduğunda çoğu kez kâr etmek ya da ya da satışları arttırmak gibi soyut ve anlamsız yanıtlar alınır. Yüzde kaç kâr etmek ya da satışları ne derecede arttırmak daha rasyonel olacaktır. Bu nedenle yönetimin her düzeyinde hedefler açık ve seçik biçimde belirlenmelidir.

<sup>170</sup> Şerif Şimşek ve diğerleri, *a.g.m.*, s.292

<sup>171</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.117



Hedeflerin açık ve kesin olmadığı, hedef belirlenmesine astların katılımının sağlanmadığı, yeniliklerin sık sık gözden geçirilmediği, hedefleri arasında eşgüdüm olmayan ve esnek hedeflere sahip olmayan işletmeler, yönetsel hedeflerini gerçekleştiremez ve rekabet şanslarını yitirirler.<sup>172</sup>

### 3.3.4 Merkezi ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı

Otoriteyi ve yetkiyi daima kendinde görmek isteyen yöneticiler, örgütte patolojinin derinleşmesine neden olur. Yetenek ve ehliyetini daima ispat etmeye çalışan, kendini kararlarında asla yanılmaz olarak görmek ve göstermek isteyen bir yönetici, örgütsel hastalığın kaynağıdır. Bu nedenle hastalıktan kurtulmaya kaynaktan başlamak, en akılcı yoldur. Zira Goethe'nin ifadesiyle, sorunun çözümüne katkıda bulunmayanlar, bizzat sorunun bir parçasıdır.

Bir kurumda hiyerarşik basamakların fazlalığı, yazılı iletişime aşırı yer verilmesi ve biçimsel kuralların katı olarak uygulanması bürokrasiye neden olur. Bürokrasiyi ortadan kaldıracak örgütsel yalınlaşma, adem-i merkezi ve yetki devrinin yaygınlaştırdığı bir örgütsel yapı ve yönetimin esas alınması zaman savurganlığını önemli ölçüde azaltacaktır.<sup>173</sup>

### 3.3.5 Koordinasyon Eksikliği

Koordinasyon, bir işin etkin bir şekilde yapılabilmesi için insan çabalarını bir araya getiren; bu işbirliğini en uygun olan ortam, zaman, eleman ve malzemeyle gerçekleştirilmesini sağlayan bir fonksiyondur. Diğer bir ifade ile çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için örgütteki tüm faaliyetlerin uyumlaştırılması

<sup>172</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.95

<sup>173</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.129

veya düzenlenmesi anlamına gelir.<sup>174</sup> Koordinasyon, işletmenin bütünlüğünü ve sürekliliğini sağlama konusunda önemli bir yönetim aracıdır.

Koordinasyon, örgütlerde karmaşıklığı ve tekrarları önleyerek, hem çalışanlar, hem de örgüt açısından pozitif sonuçlar doğurur. Bu şekilde çalışanların motivasyonu artarken, örgüt daha etkin ve verimli biçimde çalışır

Koordinasyon, bölümler arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise, bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi ve anlayışlılık artacak ve koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır.<sup>175</sup> Şu halde, eğer bu kalite düşük düzeyde ise kuruluşlarda sağ el, sol el ile uyumlu biçimde hareket etmeyecek ve amaçlara ulaşmada büyük zorluklarla karşılaşacaktır. Eksik bir koordinasyon yapısına sahip olan işletmeler yalın bir örgüt yapısına sahip değildir. Bundan dolayı örgütteki işlerin kısa sürede, en düşük maliyetle ve en az emekle gerçekleştirilmesine imkân yoktur. Çünkü bu işletmelerde birbirleriyle sıkı ilişkiler kurması gereken kişiler ve çalışma takımları bir bölüm içerisinde değildirler ve yönetimde çok başlılık hâkimdir.<sup>176</sup>

Koordinasyon işlevine ilişkin zaman kayıplarının belli başlı nedenleri olarak şunlar sayılabilir:<sup>177</sup>

- a) Çalışanlar arasındaki işbirliği zayıflığı
- b) Örgütsel yapıyı olumsuz kılacak bir informel gruplaşma ve dayanışma
- c) İşlevsel olarak yönetilmeyen çatışmaların varlığı
- d) Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmaması ve iyi haberleşme yöntemlerinin uygulanmaması

<sup>174</sup> Aslan Deniz Karaoğlan, *a.g.e.*, s.97

<sup>175</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.118

<sup>176</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.97

<sup>177</sup> Aslan Deniz Karaoğlan, *a.g.e.*, s.98

Örgütteki işlerin kısa sürede, en düşük maliyetle ve en az emekle gerçekleştirilmesi, koordinasyonun etkinliğine bağlıdır. Örgütsel unsurların birbirleriyle uyum içinde hareket etmesi gerekir. Bu ancak koordinasyon ile olabilir. Örgütlerde takım bazında örgütlenme, kendi kendini yöneten takım gibi uygulamalar bulunmadığı zaman bölümler arası koordinasyonun yetersiz derecede olması, örgütlerin verimliliğini azaltacak ve zaman kaybına neden olacaktır.

Çalışanlar ve departmanlar arasında koordinasyon ve iletişim eksikliği, işlerin zamanında ve doğru biçimde yapılmasını engeller. Çoğu kez aynı konuda farklı birimler birbiri ile çelişen kararlar alabilirler ve bu tür uyumsuzluklar çatışmalara neden olabilir. Her çatışma durumu, örgütsel enerjinin ve zamanın boşa harcanmasına neden olur. Oysa örgütlerin kuruluş amacı, örgütsel sinerjiyi ortaya çıkarmaktır. Örgütsel sinerji ise ancak etkin bir eşgüdümle olabilir.<sup>178</sup>

### 3.3.6 Krizler ve Örgütsel Belirsizlik

Krizler, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve anında tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, gerilim yaratan bir durumdur. Bu tanıma göre örgütsel krizin temel özellikleri, kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, acil müdahale gerektirip karar alıcılarda gerilim yaratmasıdır.<sup>179</sup>

Kriz, “stres, gerilim, panik, facia, felaket, zorluk, güçlük, buhran, endişe, korku, panik, tehlike, dengesizlik, çatışma” gibi kavramlar ile yakından ilgilidir.

<sup>178</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.118-119

<sup>179</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu-Muammer Paşa-Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.89

Kriz, pek çok farklı nedenin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütte zayıf bilgi toplama yöntemleri, çok fazla doğru olmayan veri, çok az veri, etkin olmayan haberleşme, örgüt içi ve dışı koordinasyonsuzluk, farklı değer sistemlerinin varlığı, değişen yönetim amaçları, politik rahatsızlıklar ve plansızlık krizin önemli nedenleri arasındadır.

Kriz dönemlerinde örgütsel tüm kademelerde çalışan bireyler, vakitlerinin çoğunu ortaya çıkan yeni sorunları bastırmakla geçirmekte, asıl görevlerinin ve önceliklerinin neler olduğunu düşünemeyecek durumda kalmaktadır.

Üzerinde zamanın yoğun baskısını hisseden bir yöneticinin yapacağı en önemli iş belirli işleri belli zamanda yapmaktır. Diğer bir ifadeyle mevcut çalışma zamanını etkin bir biçimde kullanmaktır. Yöneticilerin zamanını etkin bir şekilde kullanmalarının bir yolu da kriz yönetimidir.

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

Etkin bir yönetici zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunu bilir. Yapılan her işin verimi sınırlı kaynaklar tarafından belirlenir ki bu da zamanın kendisi olmaktadır. Her bireyin kullanabileceği bir zaman dilimi vardır. Bunu azaltmak ve çoğaltmak mümkün değildir. Her birey, sadece kendi zamanını kullanır, ancak yöneticiler astlarının, genel ve soyut anlamıyla, örgütün de zamanını kullanmaktadır. Zamanın değeri, bireyin onu iyi kullanmasına ve anlamlı kılmasına bağlı olmaktadır. Zaman her zaman kıt ve değerlidir.

Kriz dönemlerinde, zaman daraldıkça onun yaşamsal değeri de o oranda artmaktadır. Bu dönemlerde yapılacak işler için “an”ların bile bir önemi olmaktadır.

Bu açıdan “zamanın değerini sadece yapacak işi olanlar takdir edebilir” sözü oldukça anlamlıdır.<sup>180</sup>

---

<sup>180</sup> Şerif Şimşek ve diğerleri, *a.g.m.*, s.168-170

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ZAMAN YÖNETİMİ KONSEPTİ

Bu bölümde, diğer bölümlerde kavramsal ilişkilerini incelerken bütünsel bir “konsept” olarak ele aldığımız zaman yönetiminin, baştan sona uygulamalarının neler olduğuna değinilecektir.

Zaman yönetimi konsepti, burada bir süreç olarak ele alınacak, bu sürece uygun bir biçimde adım adım incelenecektir. Anlaşılacağı üzere, zaman yönetimi kavramına değil, zaman yönetiminin kendisine değinilecektir.

#### **4.1 İhtiyaç, Arzu, Amaç Ve Hedefleri Belirlemek (Vizyon Ve Misyon Tanımlamaları)**

Zaman yönetimi konseptinin ilk aşaması, ister kişisel ister örgütsel zaman yönetimi olsun, zamanın neye harcanacağını spesifikleştirmek adına, ihtiyaçları; bu ihtiyaçlarla uyum içerisinde amaç ve hedefleri belirlemek yani bir diğer deyişle kişinin ya da örgütün kendisi ile ilgili vizyon ve misyon tanımlamaları oluşturmasıdır.

Bu aşamanın gerçekleştirilmemesi, kişinin zaman yönetimi mekaniklerini uygulasa bile, büyük resme bakıldığında aslında akıntının götürdüğü yere doğru sürüklendiğini ifade eder. Ulaşılmak istenen nokta, olunmak istenen kişi, gelinmek istenen bir yer oldukça, harcanılan çabalar bir anlam ifade edecektir. Zaman yönetiminin özü de zaten uygun amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yarayacak eylemlerin gerçekleştirilmesini içerir, sonuç olarak amaç ve hedefler olmaksızın, zaman yönetiminin de hiçbir anlamı olmayacaktır.

Bu noktada kişinin kendi kişisel misyonu ile, örgütün misyonunun da uyum içerisinde olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Aslında zaman yönetimi, kişinin kendi öz analizini yaparak yaşamdan ne beklediğini, tam olarak kim olmak istediğini belirginleştirerek, buna yönelik yaşam tarzı seçimini kapsamaktadır. Bu yüzden kişinin iş ve alan seçiminden, yani biraz daha kökü ele alan bir bakış açısı ile zaman yönetimine yaklaşması gerekmektedir. Eğer bir örgütte, çalışanlarla örgütün amaç ve hedefleri birbiri ile uyumsuz ise, bu durum çalışanların aslında istemedikleri ve kendi yetenek ve tarzlarına tam oturmayan bir işte çalışıyor olmaları ile açıklanabilir. Öte yandan örgütün amaçlarının da yanlış seçilmiş olabileceğini de gösterir. Her iki durumda da zaman yönetimi konsepti ile olabilecek en iyi performansın alınabileceği söylenemez. Çünkü motivasyon mekanizması tam çalıştırılmış olmaz.

Pek çok insan, iş yaşantısı boyunca güçlü yönlerini ve yeteneklerini bir fark yaratacak şekilde kullandıklarından emin olmak isterler. Çünkü yapılan işin bir anlamı olduğunu bilmesi, kişinin kendisinin de bir anlamı olduğunu bilmesine olanak sağlar. Sıradan işler insanları yabancılaştırır ve duygusal açıdan tükenmişlik hissine kapılmalarına yol açar. Her ne kadar insanlar başlangıçta para kazanmak amacıyla bir işe girmiş olsalar dahi o işte kalmalarını sağlayan yegâne unsur yalnızca para değildir. Yapılan işte tutkulu olmayı sağlayan temel etken, bireyin uğruna mücadele etmeye değer bir amacın gerçekleşmesine kendisini adanmasıdır. İnsanlar sıradan bir iş için hayatlarını ortaya koymazken, güçlü yönlerini ve yeteneklerini kullanabileceklerini bir işe ise tutkulu ve hevesli bir şekilde sarılırlar. Yaptıkları iş ile başkalarına faydalı olmak ve dünyayı daha iyiye doğru değiştirmek arasında bir ilişki kurabilen insanlar tüm enerjileri, yaratıcılıkları ve üretkenlikleri ile işlerine sarılacaklardır. O halde, zamanı etkin kullanmak için insanların uğruna tutkuyla ve gönüllü olarak mücadele verecekleri bir amaca sahip olmaları gerekir. uğruna zamanlarını planlayarak kullanacakları bir amaçtan yoksun insanlar ise zamanlarını yönetmek yerine onu bir şekilde tüketmenin yollarını arayacaklardır. Gerçekten iş yaşantısında bazı insanlar işlerini yapmak yerine yapıyormuş gibi görünmeye

çalışırlarken, diğlerleri ise zamanlarının tümünü daha etkin ve faydalı olabilmek için değerlendirmektedirler.<sup>181</sup>

Nispeten kişisel zaman yönetimi açısından bakacak olursak, hedef belirleme ve gerçekleştirme (buna rüya, arzu, istek vb.) insan hayatının kalbini oluşturur

İş dünyasındaki birçok lider ve girişimcinin bir hırs veya rüya tarafından bu konumlara çekildikleri görülür. Motive edici hedefler onların başarılarının mihenk taşıdır. Hayalleri esnetmek veya arzu gücünü geliştirmek çalışma saatini uzatmaktan çok daha net ve çok daha sınırsız başarılar getirebilir.

Amaçlarına ulaşmak için çalışma fikri insan tabiatının bir parçası gibi görülür. Hedefleri gerçekleştirmek içgüdüsüne sahibiz ve bu bir şekilde evrensel bir eğilim olan zevk ve neşeyi arama, acı ve sıkıntıları uzaklaştırma arzusuyla bağlantılanmıştır. Bu şekilde davranmanın onlar için daha faydalı olacağına inandıkları için insanlar genellikle belli bir şekilde davranırlar. Diğler bir deyişle insanlar bir şeyleri bir sebep veya bir amaç için yapma eğilimindedir.

Böylece, davranışın bazı sonuçlara ulaşmak için bir amacı vardır denilebilir ve gerçekleşen şeyler bir amacın olmasıyla yorumlanabilir. Çok ilkel de olsa ona bir anlam verilir. Sonuçta çevrede oluşturulmuş her şey önce birisinin zihnindeki bir düşünce olarak ortaya çıkmıştır.<sup>182</sup>

Zamanı iyi kullanmak ile onu yönetmek arasındaki fark nedir? Zamanı iyi kullanmak, en önemli hedeflerinize varmak için zamanı akıllıca kullanma stratejisidir. Zamanı yönetmek ise, zamanı iyi kullanmak amaçlı gündelik süreçlerdir (zaman planlaması yapmak, yapılacak işler listesi çıkarmak, görevleri başkalarına

<sup>181</sup> Şerif Şimşek ve diğlerleri, *a.g.m.*, s.293

<sup>182</sup> Harry Alder – Beryl Heater, *a.g.e.*, s.38-48



devretmek ve zamanı verimli kullanmayı sağlayan diğer sistemler). Ancak bir strateji yani vizyon ve plan yoksa, zaman yönetimi hedeflere varmayı sağlamayabilir.<sup>183</sup>

Örgütsel zaman yönetimi açısından ele alınırsa amaçlar, işletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedeflerse amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır.

İşletmenin sosyal bir kuruluş olarak temel varlık nedeni, amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur. İşletmenin de bu amaçlara göre kendi durumunu belirlemesi gerekir, yani amaçlar ortadan kalkarsa bu amaçların gerçekleşmesinde araç rolü oynayan işletmede strateji de misyon da ortadan kalkar. Çevre zaman içinde nitelik ve nicelik bakımından değişikliğe uğrarsa işletme de kendisini yenilemeli ve amaçlarını misyon ve stratejilerini değiştirmek suretiyle buna ayak uydurmalıdır.

Amaçların temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>184</sup>

- 1) *Amaçlar açık ve seçik olmalıdır:* Açık seçik amaçlar tam olarak neyin, kim tarafından, ne kadar sürede yapılması gerektiğini ortaya koyar. Yöneticiler arasında yanlış yorumları ve karışıklığı önler ve bütün örgüt üyelerinin onlardan ne beklediğini bilip öğrenmelerine yardım eder. Uzun vadeli ve üst hiyerarşik düzeyler için belirlenen amaçlar daha genel ifadeler olacaktır. Aşağı düzeylerde amaçlar daha açık seçik, özgün ve somut olacaktır.
- 2) *Ulaşılabilir ve çekici düzeyde olmalıdır:* Başarılı insanlar, gerçekçi olduğu kadar hırslı amaçlar da belirlerler. Kazanan insanların hayatlarında, önemli olan başarı döngüsüdür. Bu tarz insanlar hayatlarında hata yaparlarsa, bu durum plan ya da çaba eksikliğinden kaynaklanmaz, toplamda başarılı gözükmektedirler; diğer taraftan, hayalciler ise başarısız olacak amaçlar

<sup>183</sup> Melissa Raffoni, *Zaman Yönetimi*, 1. Baskı, Optimist Yayınevi, İstanbul, Eylül 2006 s.18

<sup>184</sup> Erol Eren, *Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2004, s.5-6

belirlerler. Dolayısıyla ilk yokuşun tepesine bile çıkamazlar. Bu ise kişide hayal kırıklığı yaratabilir.<sup>185</sup>

- 3) *Amaçlar esnek olmalıdır:* Amaçlar, çevresel değişmelerle gerçekçiliğini ve güncelliğini yitirebilir. Çevrede beklenmeyen değişikliklere, özellikle tehlike ve fırsatların ortaya çıkardığı sorunlara uymak amacıyla amaçların gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması sağlanmalıdır. Bu takdirde amaçlara ulaşmada araç olan stratejilerde de gerekli değişiklikler yapılacaktır.
- 4) *Amaçlar ölçülebilir olmalıdır:* Amaçlar somut ve sayılarla ifade edilebilir olmalıdır. Sayılarla ifade edilebilmenin en önemli yararı ne iş istendiğinin net olarak anlaşılmasıdır. Bununla kişiler kendilerinden beklenen hususları somut biçimde öğrenirler.
- 5) *Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayrılmalıdır:* Özellikle örgütsel zaman yönetimi açısından, uzun dönemli amaçlar örgütün misyonunu ve 3-5 yılda ulaşılmak istenen durumları açıklar. Orta ve kısa dönemli amaçlarsa 3 yıldan daha az yıllık, aylık, haftalık erişilebilecek hedeflerle ilgilidirler. Ve hedefler amaçların gerçekleşmesine uzun dönemde yardımcı olurlar.
- 6) *Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır:* Yine örgütsel zaman yönetimi açısından bakılacak olursa, genel olarak amaçlarla bölüm ve kısım amaçları dikey olarak birbirleriyle, gerekse yatay olarak bölüm ve kısım amaçlarının kendi düzeylerinde birbirleriyle uyumlu olması, örgütsel işbirliği, çabalarda uyum ve sinerjik etkileri arttırıcı bir durum ortaya çıkar. Aksi halde, çatışma ve anlaşmazlıkların kaynağı olur.<sup>186</sup>
- 7) *Belli bir uygulama zamanı olmalıdır:* Tekrar kişisel zaman yönetimi bakış açısına dönülecek olursa, eğer görevler için bir son tarih belirlenirse, amacı gerçekleştirmede daha çok şansa sahip olunur. Hatta daha da iyisi, herhangi birine bu zaman limiti anlatılırsa, bu durum kişiyi daha da sorumlu hale getirecektir.<sup>187</sup>

<sup>185</sup> Marc Mancini, *a.g.e.*, s.57-58

<sup>186</sup> Erol Eren, *a.g.e.*, s.6

<sup>187</sup> Marc Mancini, *a.g.e.*, s.59

Vizyon ve misyon kavramları da amaç ve hedeflere benzemekte, çok fazla farklılık göstermemektedir. Her ikisi de stratejik yönetim ve planlamanın ilk adımlarıdır. İşletmelerin (ya da kişilerin), varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri işletmelerin “misyon açıklaması” olarak bilinmektedir. Misyon, sözlük anlamı itibariyle “bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev” olarak tanımlanmaktadır. Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder.

Vizyon kavramı ise, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için (ya da kişinin kendisi için) arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Başka bir deyişle vizyon, olarak hayal edilen gelecektir.<sup>188</sup>

#### **4.2 Bu Hedeflere Götürecek Kısa Ve Uzun Dönemli Aksiyonları Belirlemek (Faaliyet Planlaması)**

Gerçekleştirilecek bir faaliyetin değeri, bir amaca olan katkısı ile ölçülür. Amaçların gerçekleştirilmesine doğrudan katkıda bulunan faaliyetler en değerli faaliyetlerdir.<sup>189</sup> Dolayısıyla zaman yönetimi konseptinin ikinci aşamasında, kişinin ya da yöneticinin kendi öz analizini yapıp, buna uygun amaç hedef ya da vizyon ve misyonunu tanımlamasından sonra, tüm bu hareket noktalarına götürecek kısa ve uzun vadeli eylemleri tanımlamalıdır. İçinde bulunulan anda, tanımlanmış olan amaç ve hedefleri sağlayacak faaliyetler gerçekleştirildiğinde, zamanın doğru yönetildiği söylenebilir.

Bu durum, başlık 2.2’de açıklanan pareto prensibi ile daha iyi anlaşılabilir. Tanımlanmış olan amaç ve hedeflere ilerlemeyi ya da onları başarmayı sağlayacak eylemler, bu kurala göre zaman içerisinde gerçekleştirilen eylemlerin %20’sini oluşturmakta, geri kalan %80 ise nispeten daha az ilerletici ya da amaçlarla ilgisi

<sup>188</sup> Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.97-99

<sup>189</sup> Ömer Faruk İşcan, *a.g.e.*, s.48

olmayan eylemler olmaktadır. Buradaki asıl amaç, nispeten daha fazla yol almayı sağlayan %20 grubunun, toplam zaman içinde daha da fazlalaştırılmasıdır. Eğer tam tersi olursa, yani belirlenmiş hedef ve buna götürecekt faaliyetler tanımlanmamışsa, %80'lik dilim toplam içerisinde daha da fazlalaşacak ve kişinin ya da yöneticinin tükenmişlik hissini artmasına, başarı duygusunun azalmasına yol açacaktır.

Meşgul olmaktan daha kolay hiçbir şey yoktur, ama hiçbir şey verimli olmaktan daha zor değildir. Yöneticinin en zor görevi düşünmektir ve onlar bu görevi genellikle ihmal ederler. Bilinen bütün yenilgiler, özel hayatta ve iş hayatında yapılan bütün hatalar, düşünmeden yapılan işlerin sonucudur.<sup>190</sup>

Yönetici, gün içerisinde etkin biçimde çalışabilmek için bürokrasinin gereksiz kırtasiyeciliği ile uğraşmamak ve süreçlerden ziyade amaçlar üzerinde yoğunlaşmak zorundadır. Bu yüzden yönetici rastgele faaliyetler içerisinde yer almamalı, bir faaliyeti faaliyetler listesine alırken, o faaliyetin amacını düşünmelidir.<sup>191</sup>

#### **4.3 Tüm Bu Hedef Ve Aksiyonları Öncelik Sırasına Yerleştirmek (Prioritising)**

Üçüncü aşamada, önceki aşamalarda belirlenen, kişinin kendisine uygun ya da yöneticinin işletmeye uygun amaç ve hedefleri; bu amaç ve hedeflere götürecekt eylemlerden sonra, tüm bu elimizde listelenmiş olan amaç ve eylemlerin önceliklendirilmesi gerekmektedir. Hangi amaçlar daha önce gerçekleştirilecek, ya da bir amacı gerçekleştirmek için hangi alt amaç ya da hedeflerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Hangi eylemler belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için ilk olarak yapılmalıdır. Tüm bunların da kesinleştirilmesi gerekmektedir.

Öncelikleri belirlemede zaman / yarar oranı, bu konuda çalışanlara iyi bir rehberdir. Bir işin yapılmasından elde edilecek yarar çok önemli ise ve az zaman gerektiriyorsa, o iş hemen yapılmalıdır.

<sup>190</sup> Aslan Deniz Karaoğlan, a.g.e., s.104

<sup>191</sup> Ömer Faruk İşcan, a.g.e., s.77

Bazı kişiler listelerinden yapabildikleri kadar çok sayıdaki maddeyi yerine getirirler. İşlerin çok büyük bir kısmını yapmış olurlar ama yaptıklarının çoğu önceliği düşük ve kolay işlerdir. Bazı kişiler ise listenin başından başlayıp sırayla ilerler, onlarda neyin önemli olduğunu atlarlar. En iyi yol listenizdeki her maddeyi ele alıp önceliklerine göre değerlendirmek, devredilebilecekleri başkasına devretmek ve belirlenen önceliklere göre listeyi tamamlamaya çalışmaktır.

İster uzun vadeli, ister orta veya kısa vadeli olsunlar planlama yaparken bir liste yapılmalı ve öncelikler belirlenmelidir. Yapılması gerekenler listelendiğinde, her madde aynı önemde ve öncelikte olmayacaktır. Liste hazırlandıktan sonra, şu anda neyin önemli olduğuna dayanan öncelikler saptanmalıdır. Öncelikleri de belirtmeden yapılacaklar listesi tamamlanamayacaktır.<sup>192</sup>

Etkin yöneticiler, daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyarlar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar. İlk öncelikli olanın yapılması dışında şansları olmadığını bilirler. Bunun alternatifinin hiçbir şey yapılmaması olduğunun bilincindedirler.<sup>193</sup>

Önceliklerin belirlenmesi ile alakalı olan pareto analizi ve zaman yönetimi matrisi konularına önceki bölümlerde değinilmiştir. Ayrıca ABC yöntemi ile önceliklerin nasıl belirleneceği konularına “zaman yönetimi mekanikleri” bölümünde değinilecektir.

#### **4.4 Tüm Bu Listeleri Uygulamaya Geçirmek (Zaman Yönetimi Mekanikleri)**

Bu aşama, tamamen zamanı etkin kullanmaya yönelik uygulamaları, Therese Hoff Macan’ın deyimi ile “zaman yönetimi mekaniklerini” içermektedir.<sup>194</sup> Buraya kadar

<sup>192</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.141-142

<sup>193</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.112

<sup>194</sup> Therese Hoff Macan ve diğerleri, *College Student’s Time Management...*, s.761

kişi kendisine uygun amaç ve hedeflerini belirleyip, bu amaç ve hedeflere götürecekt eylemleri tespit edip, bunları öncelik sırasına göre sıralamış bulunmaktadır. Bundan sonrası, tamamen kişinin büyük resmi görerek, uzun dönemli planlarında nerede olduğunu bilerek, zamanı etkin kullanmasını sağlayan pratikleri uygulamasıdır.

#### 4.4.1 Listeleme Ve Ajanda Kullanma

Son yıllarda, zamanı daha iyi yönetmeye olanak tanıyan çok sayıda araç ortaya çıkmıştır. Avuç içi elektronik ajandalar, cep telefonları, sayfa görüntüleyiciler, faks makineleri, sesli mesaj sistemleri, fotokopi makineleri, kişisel bilgisayarlar gibi bazıları gelişmiş teknolojinin ürünüdür; Diğerleri ise ileri teknoloji barındırmayan yapışkan notlar, daksiller, dosyalar, defterler. Fakat diğer bütün araçlar gibi zaman yönetimi araçları da eğer sürekli bir şekilde kullanılırsa iyi bir yarar sağlar.<sup>195</sup>

Ajanda, iş dünyasında kullanılan en yaygın hatırlatma araçlarından birisidir. Ajanda, günlük, haftalık veya aylık çalışma takviminin takip edildiği, yapılan ve yapılacak işlerle ilgili çeşitli notların alındığı ve yerine getirilecek görevlerin yönetildiği önemli bir kişisel yazılı dokümandır. Zamanın planlanması, iş önceliklerinin belirlenmesi ve yoğun iş temposu içerisinde hatırlatma ihtiyacının karşılanması açısından özellikle yöneticilerin yanlarından hiç ayırmadıkları bir materyaldir. Ancak bilişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte ajandaların dijital versiyonlarının türetilmesi, klasik yazılı ajandaların kullanım oranlarını düşürmektedir. Bilgisayar ve cep telefonlarının sunduğu farklı seçeneklerdeki ajanda yazılımları, ajandanın geleneksel işlevini modernleştirmektedir. Bu durum zaman yönetimi açısından bazı avantajlar sağlamaktadır. Ajanda kullanımında dijitalleşme, ajandanın her yere taşınmasını kolaylaştırmakta, özellikle gelişmiş cep telefonlarındaki kullanımı son derece pratik ve zaman tasarrufu sağlayacak uygulamalara imkân vermektedir.

---

<sup>195</sup> Marc Mancini, *a.g.e.*, s.133-134

İster dijital, ister geleneksel ajanda kullanımında, geçmişte yapılan ve gelecekte yapılacak tüm işler / görevler toplu halde yazılı olarak yer aldığından, nelerin yapıldığı ya da nelerin yapılacağı konusunda yaşanacak her türlü belirsizlik ajandaya göz atma suretiyle giderilebilmektedir. Bu da hatırlatmaya çalışma, başkasına sorma veya doküman arama şeklinde zaman kaybı yaratacak işlemlerin önlenmesi yönüyle avantajlar, önemli tasarruflar sağlamaktadır.

Bununla birlikte geleneksel ajandaların (dijital özelliği olanlar hariç) sürekli gidilen her yere taşınamaması (çoğunlukla ofiste veya işyerine bulundurulması), verilecek randevular için daimi olarak ajandaya bakma gereğini ve bununla birlikte gelen zaman kaybını ortaya çıkarmaktadır. “Şu an ajandam yanımda değil. Ben bir ajandama bakayım sizi daha sonra bilgilendireceğim” şeklindeki bir yaklaşım zaman kaybına neden olmaktadır. Dolayısıyla, klasik ajandalar yerine gelişmiş cep telefonu veya cep bilgisayarlarının tercih edilmesi söz konusu zaman kaybını önemli ölçüde minimize edecektir.<sup>196</sup>

#### 4.4.1.1 Günlük Yapılacak İşler Listesi Çıkarmak

Günü programlamak gerekli bir disiplindir. Günlük plan muhtemelen 15 dakika (ya da daha az) bir süre alacaktır. Bu yatırımın dönüşü, zamanı kontrol, yönlendirme ve özgürlük algısı olacaktır.<sup>197</sup>

Kayıtlar olmadan, yönetim faaliyetini gerçekleştirmek düşünülemez. İyi, basit bir biçimde hazırlanmış günlük planlar, zaman tasarrufu sağlayacak ve erişilmekte olan gelişimin seviyesini belirleyecektir. Günlük planlar, yöneticinin gerçekleştirilmesini denetlediği birçok olayı sağlayan birkaç unsur üzerindeki etkisini güçlendirecektir.

<sup>196</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.125-126

<sup>197</sup> John Adair; Melanie Allen, *The Concise Time Management And Personal Development*, 1. Baskı, Thorogood Publishing LTD., Londra 2003, s.27

Bu noktada günlük plan yapmadan yönetim faaliyeti içerisinde bulunmanın denetimsiz bir yönetim anlayışı demek olacağını ifade etmek mümkündür.<sup>198</sup>

Yöneticilerin günlük yapılması gereken faaliyetlere ait listelerini etkin bir biçimde kullanıp işletmemelerinin bir sebebi, bu listelerin yeterince iyi hazırlanmamış olmasıdır. Bu listeler, bazen gelişigüzel biçimde seçilmiş faaliyetlerden oluşmuştur birkaç sayfa uzunluğundadır. Ayrıca, böyle hazırlanmış listelerdeki faaliyetlerin bazıları amaçlara ilişkin, birçoğu değildir. Sonuçta bu biçimde hazırlanmış listelerdeki faaliyetlerin bütünüün gerçekleştirilmesini beklemek gerçekçi olmayacaktır. Listedeki faaliyetlerin bütünüyle gerçekleştirilmemesi de yöneticinin motivasyonunu olumsuz bir biçimde etkileyecektir. Böylece hazırlanacak her yeni günlük plan, gün sonu yaşanacak tatminsizliğin bir hatırlatıcısı olacaktır. Bu durum da yöneticilerin, faaliyetleri yazılı hale getirmenin onları gerçekleştirmekle bir ilgisi olmadığına dair inançlarını güçlendirecektir. Daha günün başlangıcında, gün sonunda bazı amaçlara ulaşamayacağını bilmek de yöneticiyi hayal kırıklığına uğratabilir ve onun çalışma azmini olumsuz yönde etkileyecektir.<sup>199</sup>

#### 4.4.1.2 Zaman Tutanağı Hazırlama Ve Akşam Analizi

Zamanını daha etkin kullanmak veya daha iyi yönetmek için, zamanın nerede nasıl ve ne şekilde harcandığının görülebileceği bir zaman tutanağının hazırlanması ve akşam analizinin yapılması gerekmektedir.

*Zaman tutanağı*, belirli dilimlere ayrılmış zamanın nereye harcandığını gösteren düzenlenmiş bir listedir.

Bu listenin hazırlanmasında temel amaç bireyin zamanını nasıl harcadığını görmesini ve bir sonraki gününü geçmişteki zaman tuzaklarını (tüeticileri) dikkate

---

<sup>198</sup> Ömer Faruk İşcan, *a.g.e.*, s.72

<sup>199</sup> Ömer Faruk İşcan, *a.g.e.*, s.72



olarak planlamasını sağlamaktır. Zaman tuzağı, akşam analizi ile çalıştırılması gereken bir işlemdir.

*Akşam analizi*, gün içerisinde yapılan ve kaydedilen tüm faaliyetlerin olması gereken işlerle karşılaştırılması ve olumsuz sapmalara neden olan eylemlerine belirlenerek denetim altına alınması sürecidir.

Zaman tutanaklarının en büyük yararı zamanın nasıl kullanıldığını açıkça göstermesidir.

Zamanın nasıl kullanıldığına ilişkin kayıt tutulurken, gün içinde yerine getirilen tüm işler, günün sonu beklenmeksizin gerçekleştirildikleri anda kaydedilmelidir. Her aktivite rapor edilirse, önem sırasına göre halka içine alınırsa, önem kavramı zamanı kullanma konusunda, etkili bir görüntü sağlayacaktır. Aynı şekilde olayın ne kadar acil olduğu, neden belli bir zaman dilimi içinde yapılması gerektiği de not edilmelidir. Ayrıca kayıtlara kesintiler de eklenmelidir. Kesintiler bir telefon görüşmesinden ya da başka bir etkenden kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle kesintiyi yapan bireyler hakkında küçük notlar alınmalıdır.

Dördüncü aşama verimliliğin hesaplanması ve akşam analizinin yapılmasıdır. Bu aşamada günün sonunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve tahsis edilen zamanın nasıl kullanıldığına bakılmalıdır. Daha sonra söz konusu gün için ne kadar verimli olduğu hesaplanmalıdır.<sup>200</sup>

#### **4.4.1.3 Uzun Vadeli Takvim Belirlemek (Uzun Vadeli Planlar)**

Belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılması gereken işlerin tamamlanma tarihlerini belirlemek, zamanı planlama konusunda önemli bir adımdır. Bunun için bir adet yıllık ajanda ya da bir şekilde üzerine notlar alıp işaretlenebilecek bir takvim,

<sup>200</sup> Şerif Şimşek ve diğerleri, *a.g.m.*, s.107-110

bilgisayar programı vb. edinmek ve amaçlanan işlerin bitiş tarihlerini bu ajandaya kaydetmek, atılacak önemli bir adımdır.

Uzun vadeli takvimlerde esneklik kısa vadeli programlardan daha fazla olmalıdır. Planlamada süre uzadıkça belirsizlikler artar. Belirsizlikler ancak planlamanın esnekliği ile aşılabılır. Bunun için uzun vadeli takvimde belirsizlikleri karşılayacak yeterli esneklik bulunmalıdır.<sup>201</sup>

#### 4.4.2 Fiziksel Ortamın Organizasyonu

Masa, sandalye, dosyalar, dolaplar, diğer araçlar ve duvarlar. Tüm bunlar çalışma ortamını oluşturmaktadır. Etkili bir ortam kişiyi daha fazla üretken kılar. Tersini durumda ise etkisiz ve rahatsız bir ortam zaman tüketicisi olabilir.

Elbette, kişi kendi işini yapmadığı ya da şirket patronu olmadığı sürece, çalıştığı ortam esnek olmayan bir yapıda ve kontrol dışı görünebilir. Muhtemelen birileri renkleri, masa düzenleri ve ekipmanlar konusunda dikte edici olabilir. Tuhaf olan çalışılan yer ne kadar çok kurumsallaşırsa seçenekler o kadar azalmaktadır.<sup>202</sup>

Yöneticiler ve büro çalışanları için düzensizliğin en açık göstergesi, çalışma masalarıdır. Eğer yerleri değişmiş veya yanlış yere konulmuş nesnelere ararken, zaman harcanıyorsa ve bunlar bir işe tam başladıktan sonra, o işin yarısında kesilmesine yol açıyorsa, bir düzensizlikten söz edilebilir. Düzensizliğin ortadan kaldırılması için büronun ve çalışma masasının iyi dizayn edilmiş olması, hiçbir şeyin aranmaması için her şeyin yerli yerinde ve düzenli olması gerekir. Karmakarışık masa üstlerinin nedeni, herhangi bir şeyi kendine ait olmayan bir yere koymaktır.

---

<sup>201</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.198-199

<sup>202</sup> Marc Mancini, *a.g.e.*, s.153-155

Kâğıt yığını büyüdükçe, en altlarda nelerin olduğunu hatırlanmadığı için bu kâğıtlar karıştırılmaya başlar. Böylece hem kaybolan kâğıtları, hem unutulması istenmeyen işlerle ilgili olanları arayarak zaman kaybedilir. “Dağınık masa dağınık kafa” sözü dağınık masaların kötü etkisini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra, sürekli düzensiz masalar; iş üzerindeki kontrolü kaybettirir. Üretkenliği yok eder, dikkat dağınık olur, yorgunluk ve gerginlik hissedilir.<sup>203</sup>

Her gün gelen kâğıt yığınları, aşağıdaki gibi bir öncelik takip edilerek tasnif edilebilir:<sup>204</sup>

- *Faaliyet gerektirenler:* Eğer anında kâğıdın gerektirdiği faaliyette bulunulabiliyorsa bu hemen yapılmalıdır. Anında faaliyet mümkün değilse kâğıdın üstüne ne yapılması gerektiği not edilmeli ve “askıda olanlar” dosyasına aktarılmalıdır. Etkili bir takip sistemi olmalıdır.
- *Bilgi verici olanlar:* Okuduktan sonra dosyalanmalı, atılmalı veya gereken kısımlara bilgi notu düşülmelidir.
- *Okumak için olanlar:* Bunlar hemen okunması gerekmeyenlerdir (mesleki dergiler, yazılar, makaleler gibi). Bu yüzden daha geniş bir zamanda okumak için saklanmalıdır.
- *Çöp olanlar:* Eğer kâğıt yukarıdaki kategorilerin hiçbirinde değerlendirilemiyorsa hiç vakit kaybetmeden anında çöpe atılmalıdır.

Masayı tamamen toplamak, en azından bir intizam içinde bırakmak bir alışkanlık haline getirilmelidir. Temiz bir masa yarınki işin temelidir.<sup>205</sup> Masanın üzerinde bulunan evrak, araç gereç vb. materyallerin bulunması gereken yerler üzerine, sürekliliği korunmak suretiyle iyi bir sistem oluşturulmalıdır.

---

<sup>203</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.205

<sup>204</sup> John Adair, *a.g.e.*, s.104-106

<sup>205</sup> John Adair, *a.g.e.*, s.104-106

Dağınıklığı ve dolayısıyla zaman kayıplarını önlemenin bir yolu da etkin bir dosyalama sistemi kurmaktır. Neyin nasıl dosyalanacağı bilinmiyorsa, evrak yönetimi başarılmaz. Kötü bir dosyalama sistemi, çalışanlar için sürekli sinir bozan bir etmendir. Bilgi ararken zaman kaybına neden olur.<sup>206</sup> Masanın düzenlenmesi ve üstündekilerin yerleşimi üzerine bir sistem oluşturulduktan sonra, iyi bir dosyalama sistemiyle desteklenmediği sürece çalışma ortamı eski haline dönme eğilimi gösterebilir.

Ayrıca büroların tasarımı da yapılan işe uygun olmalıdır. Çalışma alanları iyi düzenlenmemişse, zaman kayıplarına neden olur. Gidiş gelişlerin, çalışılan bölümlerin ve dosya dolaplarıyla masaların uygun biçimde düzenlenmesi için “iş akış etüdü” yapılmalıdır. En sık kullanılan büro araç ve gereçleri ile makineler el altında bulundurulmalıdır. İhtiyaç duyulan araçların nerede olduğunu bilmek ve ulaşabilmek, tahmin edilemeyecek kadar zaman kazandırır.

Çalışma alanında öncelikle bir çalışma masası, yardımcı bir masa, toplantı masası, kitap rafları ve dolaplar, misafir koltukları ve dekoratif eşyalar bulunmalıdır. Gerek masa ve gerekse çevresi, ziyaretçi koltukları da dahil olmak üzere, rahatlık, kolaylık ve estetik sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Büro rahat bir alan haline getirilmelidir.<sup>207</sup>

İyi bir ışıklandırma göz yorulmaları ve baş ağrımalarının önünü almak için özellikle önemlidir. Masa seviyesindeki ışıklandırma, başın üstünde gelen ışıklandırmaya tercih edilmelidir. İnsanlar bölümsel ışıklandırma olan yerlerde psikolojik olarak daha yavaş yürüyeceğinden ve daha sessiz konuşacağından bu tür ışıklandırmalar gürültüyü de asgariye indirir.<sup>208</sup>

---

<sup>206</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.206

<sup>207</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.204

<sup>208</sup> John Adair, *a.g.e.*, s.101-102

Yöneticilerin ve diğer çalışanların bürolarının iyi düzenlenmiş olması gereksiz hareketleri ve dolayısıyla zaman kayıplarını azaltır. Bu nedenle konu ile ilgili “hareket ekonomisi” ilkeleri bilinip uygulanmalıdır.<sup>209</sup>

Özetle, etkili ve destekleyici bir çalışma ortamı aşağıdakileri içermelidir:<sup>210</sup>

- Konforlu ve ergonomik bir sandalye: bedeni desteklemeli; sırt ve boyun rahatsızlıklarına neden olmamalıdır.
- Yeterli ve en sık çalışılan yerde gölge yaratmayacak ışıklandırma.
- Çalışma alanında sıkışma yaratmayacak ekipmanlar.
- Çok uzağa gitmeden aktif materyallere ulaşılabilirlik.
- Sakinleştirici renkler.
- Bir pencere.
- Trafiğin olduğu bölgeden uzak bir yer (yapılan işin insanlarla diyalog kurma olması dışında).
- Tozdan, kirden arındırılmış temiz çalışma yüzeyi
- Rahat ve sabit bir oda ısısı
- Yeterli sessizlik

#### 4.4.3 Bilgi Ve İletişim Teknolojilerinin Etkili Kullanılması

##### 4.4.3.1 Telefonlar

Kullanılmaya başlandığından bu yana telefon, yönetimde en çok kullanılan iletişim araçlarından biridir ve özellikle son yıllarda yöneticiler zamanlarının çoğunu telefonda konuşarak geçirir ve işlerinin çoğunu da telefonla hallederler. Ancak;

<sup>209</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.205

<sup>210</sup> Marc Mancini, *a.g.e.*, s.155-156

zaman kazandıran en etkili aletlerden bir olan telefon, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir.<sup>211</sup>

Ahize kaldırılıp telefon edildiğinde diğer şahsın ne yapmakta olduğu bilinmediği için bu telefon o şahıs için hep bir engel olacaktır. Etkili yönetimin de amacı, telefonla aranmaları engelleyerek yöneticinin ilgisinin dağılmamasını sağlamaktır. Bu da, becerikli bir sekreterin yönetici adına hareket etmesini gerektirir. Yönetici telefonla arandığında sekreterin ilk yapacağı şey, konunun ne kadar acil olduğuna ve kim tarafından halledilmesi gerektiğine karar vermektir. Zamana hükmetmekte kararlı yöneticiler, birçok telefonun gereksiz yere kendilerine iletildiğini keşfedecektir. Zira, işletme bünyesinde çalışanlar arasında, istenilen bilgiyi, daha hızlı ve daha iyi cevaplayabilecek olanlar vardır. Bunlar cevaplanması kolay telefon görüşmeleridir. Daha zor olanlar, yöneticinin sorumluluk alanı içinde olan bir konu ile ilgili olan görüşmelerdir.<sup>212</sup> Bu bağlamda eğer bir sekreter yoksa önemli bir iş halledilmeye çalışılırken telefondan uzak durulmalıdır.<sup>213</sup>

Yöneticinin yaptığı birçok telefon konuşması, aslında başka bir görevlinin, ya da müdürün sorumluluğu altında olan konularla ilgilidir. Bu durumda sorumlu personeli çağırıp, arayan kişi hakkında bilgi edinilmesi gerekir. Telefon açanın gerçek muhatabına bağlanamaması ve bunları yöneticinin cevaplamak zorunda kalması hem gereksizdir hem de bir başkasının sorumluluğunun yüklenmesi anlamına gelmektedir.

Tecrübeli birçok yönetici bir telefon görüşmesindeki açılış sözlerinden, konuşmanın içeriğini saptayabilir. Karşıdakinin selamlarını iletip, hal hatır sorması, aile olaylarını, tatil, maç vb. konuları içerecek uzun bir sohbete girebileceğinin bir işaretidir. Oysa karşıdakinin yöneticinin zamanının olup olmadığını sorması, konuşmanın kısa tutulacağına bir göstergesidir. Bu durum, her iki tarafı da

<sup>211</sup> Şerif Şimşek ve diğerleri, *a.g.m.*, s.261

<sup>212</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.101

<sup>213</sup> Şerif Şimşek ve diğerleri, *a.g.e.*, s.261

rahatlatır. Konuşmaya başlamak kadar bitirmek de önemlidir. Bunu nasıl yapacağını bilmeyen insanlar yüzünden telefon konuşmaları uzayıp gidebilir.

Telefonu, bir mesaj alıp verme aracı olarak değerlendirmek gerekir ve hat mümkün olduğu kadar çabuk terk edilmelidir. Yönetici telefon etmeden önce, konuşmak için zamanın uygun olup olmadığını değerlendirmelidir. Gerek astlara gerekse de üstlere sık sık, yerli yersiz telefon edilmemelidir.<sup>214</sup>

Eğer farklı telefonlar, numaralar ve hatlar kullanılıyorsa, bunlardan telesekreterli olan bir tanesini sadece iş için kullanmak ya da sadece işe özel telesekreterli bir hat kullanmak uygun bir davranış olacaktır.<sup>215</sup>

#### 4.4.3.2 Ses Kayıt Cihazı

Yöneticilerin ses kayıt araçları kullanmaları zaman kazandırır. Yöneticinin bütün sözleri sekreterin daha sonra kullanılması için kaydedilirken, sekretere daha önemli işleri yapabilmesi için zaman kazandırır. Yöneticinin ses kayıt aracını kullandığı süre, sekreterin başka işlere ayırabileceği zaman anlamına gelir.

Bu aracın kullanımını açısından bazı sakıncaları da olabilir. Bir makineye konuşmak kolay olduğundan mektuplar ve yazılar gereksiz sözlerle dolabilir. Fakat cep ya da masa günlüğünden daha kullanışlı olduğu için tercih edilmelidir. Örneğin; araba kullanırken not alınmaz fakat kayıt cihazı çıkartılıp konuşularak küçük notlar alınabilir ve fikirler tazeyken kaydedilebilir.<sup>216</sup>

<sup>214</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.101-104

<sup>215</sup> Şerif Şimşek ve diğerleri, *a.g.e.*, s.262-266

<sup>216</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.104-105

#### 4.4.3.3 Bağlantı Yöneticisi Yazılımları

Bir bağlantı yöneticisi, günlük ajandayı bilgisayara girmeye izin veren ve takvimi düzenlemek, günlük programları, randevuları hatırlatmak, yapılacaklar listesini oluşturmak ve adres defterini tutmak gibi çeşitli fonksiyonları olan bir bilgisayar yazılımıdır. Bilgiler kağıt üzerinde görülmek istendiğinde, her zaman için yazıcıdan çıktı almak mümkündür.

Piyasada çok iyi yazılımlar bulunmaktadır fakat bazılarının becerileri diğerlerinden daha fazladır. Örneğin bazı yazılımlar mesaj uyarısı, telefon uyarısı, program ve randevu uyarısı için ayarlanabilmektedir.

Bir bağlantı yöneticisi, dosya çekmecelerinden bilgiler çıkarıp aramaya ve sonra tekrar yerine koymaya gerek bırakmadığı için de zaman kazandırabilmektedir.<sup>217</sup>

#### 4.4.3.4 E-Posta Yönetimi

E-posta harika bir sistemdir, çünkü bir yazışma dosyası oluşturmak, sonra mektup yazmak, zarfa adresi yazmak, pul alıp yapıştırmak ve mektubu göndermek gibi dertlerden kurtarır; sadece alıcının e-posta adresi girilir ve bilgisayarda mesajın yazılması yeterlidir. Sonra yapılması gereken tek şey, “gönder” tuşuna basmaktır. Üstelik mesaj bir iki dakikaya kalmadan alıcıya ulaşır.<sup>218</sup>

E-mailler iş dünyasının önemli bir iletişim ortamını oluşturup mektup ve faksın yerini almaya başlamıştır. Bundan dolayı bu elektronik haberleşmenin profesyonel ve sistematik olarak dosyalanması çok önemli hale gelmiştir. Bir taraftan bir nimet olan ve son on yılda dünyanın çok daha küçük bir yer olmasını sağlayan e-mailler doğru ele alınmadığında, yönetilmediğinde hem kişisel hem de iş hayatı açısından problem de olabilirler.

<sup>217</sup> Roberta Roesch, *a.g.e.*, s.98-99

<sup>218</sup> Roberta Roesch, *a.g.e.*, s.104



Artan bir şekilde kontratlar, iş teklifleri, iş mektupları vb. e-mailler aracılığı ile alıcının belki de binlerce kilometre uzaktaki masasına göndericiden çıktıktan saniyeler sonra ulaşmaktadır. E-mailler aracılığı ile pek çok kişiden oluşan alıcı grubu aynı anda bilgilendirilebilmekte, hem işletme içi bilgi akışına hem de iş ortakları ile olan iletişime olumlu etki yapmaktadır. Ancak, sayısı günden güne artan bu kadar çok maile başa çıkılması konusu gündeme gelmektedir. Çok az sayıda şirket gelen e-maillerin depolanması ve saklanması ile ilgilenmektedir. Bu ilgilenen şirketlerin çok azının kendi e-mail politikaları bulunmaktadır.<sup>219</sup>

Direkt olarak zaman yönetimi ile e-posta kullanımı arasındaki karşılıklı ilişkileri ele alan sınırlı sayıda çalışma olmasına karşın Darryl Forsyth ve Eemun Chen'in (2006) çalışması örnek olarak verilebilir. İşinde e-postayı yoğun olarak kullanan 247 çalışana anket gönderilmesi şeklinde yapılan çalışmada, geri dönmeyen ve tamamı doldurulmamış anketler çıkarıldığında 165 anket ele alınmıştır. Sonuç olarak e-posta kullanımları "arada bir temizlik yapmaktan" ibaret olan kişiler daha düşük zamanı kontrol algısı ve daha düşük amaç ve öncelik belirleme sonuçları ile ilişkilendirilmiştir. Yine bu çalışmada e-posta kullanımı yoğun olan şirketler için iyi bir yazılım kullanımı veya dosyalama sistemi önerilmektedir.<sup>220</sup>

#### **4.4.3.5 Kişisel Dijital Asistanlar (PDA) Ve Elektronik Ajanda Türü Cihazlar**

Kişisel dijital asistanlar (PDA), teknolojinin en hızlı gelişen ürünlerinden biridir ve bazı modellerde üreticilerin hala üzerinde çalıştığı bazı kullanım kusurları bulunmakla birlikte, bu aletler beceri kapasitesi açısından büyük bir potansiyele sahiptirler. Geleneksel adres defteri, telefon defteri, not defteri, yapılacaklar listesi,

<sup>219</sup> Şerif Şimşek ve diğerleri, *a.g.m.*, s.250-256

<sup>220</sup> Darryl Forsyth – Eemun Chen, "The Relationship Between Different Email Management Strategies And The Perceived Control Of Time", *Department Of Management And International Business*, No10, 2006, s.2-18

ajanda ve diğler standart fonksiyonlara ek olarak, üreticiler bu aletlere telefon, faks makinesi, modem ve çağrı cihazı gibi özellikler de eklemektedirler.<sup>221</sup>

#### 4.4.4 İş Yapma Yöntemlerini Geliştirmek

##### 4.4.4.1 Etkin Ve Hızlı Okuma/Yazma Teknikleri Geliştirmek

İlk önce yazmaktan söz edilecek olursa: kişi kalem ve yazıcısı ile ya bir yayın organı ya da bir kâğıt imhacısıdır. Netlik, sadelik ve kısalık iş yazışmalarının özüdür. Bu özelliklere etkililik, güç ve ton da eklendiğinde üst düzey mektuplar yazılabilir. Ayrıca bu özellikler kısa zamanda daha çok mektup yazabilmeyi sağlayacaktır.

Yazışmalar kısa ve basit tutulmalıdır. Kısalık okuyucuyu çok fazla bilgi ile sıkıntıya sokmakla başarılamaz. İlgisiz, gereğinden uzun ve tekrar edilen cümlelerden kurtulun. Tek sayfalı mektuplar veya yazışmalar hazırlanmasına özen gösterilmelidir. Çünkü tek sayfalılar çok daha çabuk ve kolay hazmedilir.<sup>222</sup>

Okuma, yöneticinin iş başarısını doğrudan etkileyen en önemli yeteneklerden birisidir. Yöneticinin okuma zamanından tasarruf edebilmesi okuma becerisini geliştirmesiyle mümkündür. Bu konuda iyi bir eğitmenden alınacak ders ya da katılacak bir kurs, hızlı okuma becerilerini geliştirmelerinde ve dolayısıyla zaman kazanmalarında yöneticiye yardımcı olacaktır.<sup>223</sup>

Birinci dünya savaşı sırasında hava kuvvetlerindeki taktisyenler fark ettiler ki birçok pilot, belli bir mesafedeki uçakları birbirinden ayıramıyor. Hava savaşının ölüm kalım mücadelesi içerisinde bu durum ciddi bir dezavantaj oluşturduğu için taktisyenler bir çözüm yolu bulmaya koyuldular. Bu çalışmalar sonucunda büyük bir ekranda kısa aralıklarla değişen görüntülerin yanıp söndüğü “takistoskop” isimli bir

<sup>221</sup> Roberta Roesch, *a.g.e.*, s.100-102

<sup>222</sup> John Adair, *a.g.e.*, s.107-109

<sup>223</sup> Şerif Şimşek ve diğlerleri, *a.g.m.*, s.159

alet geliştirdiler. şaşırtıcı bir biçimde fark ettiler ki, eğitimle, ortalama bir insan, saniyenin beş yüzde biri kadar bir sürede ekran üzerinde beliren nokta büyüklüğündeki çeşitli uçak görüntülerini dahi ayırmsayabiliyor. Bu olağanüstü hızda dahi göz işlevlerini yerine getirebiliyorsa, okuma hızı köklü bir biçimde arttırılabilmektedir. Böylece bu alanda elde edilen bilgiler hızlı okuma alanına aktarılmıştır.<sup>224</sup>

Hızlı okumak için bazı tekniklerin kullanılması gerekir. Bu teknikler aşağıdaki gibidir:<sup>225</sup>

1. Okurken baş soldan sağına hareket ettirilmemelidir,
2. Okurken ağız oynatılmamalı, sesli okunmamalıdır,
3. Tekrar tekrar okunmamalı, geri dönüş yapılmamalıdır
4. Okuma açısı genişletilmelidir. Her yeni satıra geçişte, tek tek sözcüklere değıl, sözcük gruplarına bakılmalıdır,

Zaman planlaması okumak için de yapılabilir. Okumadan önce plan yapmak, eldeki materyalin nasıl ele alınacağıını ve bunun hangi hızla okunacağıına karar verilmesini sağılar. Değışik materyaller, değışik hızlarda okunmalıdır.<sup>226</sup>

#### **4.4.4.2 Bir İş Üzerinde Yoğunlaşarak Onu Bitirmek; Büyük İşleri Uygun Dilimlere Bölmek**

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

<sup>224</sup> Tony Buzan, *Hızlı Okuma*, 5.Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Nisan 2010, s.29-30

<sup>225</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.159

<sup>226</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.159

Drucker'a göre konsantrasyon çok sayıda görevi başarmada hayati öneme sahiptir. Mackenzie'de bu konuda aynı fikirdedir. Kesintisiz çalışma kabiliyetine sahip olan orta kapasitedeki bir bireyin, daha büyük işler başarmada birçok göreve parlak düşünceler getiren ancak bunların hiçbirini tamamlamayan zeki ve sabırsız bireylerden daha çok ve daha büyük işler başarması mümkündür.

İşe yoğunlaşma yöntemi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli işler için kullanmalarını sağlamakta, önemsiz işler için harcadıkları zamanı azaltmalarına imkân verecektir.<sup>227</sup>

Aynı zamanda birçok işle ilgilenmek, birçok işten mahrum kalmak anlamına gelir. Bu nedenle bir işle ilgilenmek ve onu tamamen bitirmek gerekir. Aynı anda birçok işle uğraşmak zihin karışıklığına neden olur. Dağınık bir zihinle uzun süre çalışmaktansa, kısa süre dinç bir zihinle bir tek iş üzerinde çalışmak, daha verimli olunmasını sağlar.

Burada bir başka konu ise, eğer yapılacak iş pek çok farklı faaliyeti içeriyorsa ve bir gün içinde bitmeyecekse ya da uzun bir periyodu kapsıyorsa, o işi uygun parçalara bölmektir. Bu eylem, benzer faaliyetleri bir grup altında toplamak da olabilir ya da aynı eylemin farklı zamanlara yayılarak planlanması şeklinde de olabilir. Buradaki asıl odak noktası, büyük olan iş bu şekilde önceden planlandığında, işin gerektirdiği tüm eylemlere aynı anda değil; o anda ilgilenilen parçası üzerinde odaklanılmasını sağlamasıdır.

#### **4.4.4.3 Ertelemeciliğin Üstesinden Gelmek**

Zamanı planlarken, bazı şeylerin ertelenmek zorunda olması normaldir. Burada önemli olan neyin ertelenmesi konusunda aktif bir karar verebilmektir. Sadece üstün körü bir takım şeylerin sonraya bırakılması endişe doğurabilir. Erteleme sözcüğünün Latincesi, ertesi güne bırakmak, işi ertesi güne ertelemek anlamına gelir. Ertelemek

<sup>227</sup> Şerif Şimşek ve diğerleri, *a.g.e.*, s.156-157

zamanı çalar, hedeflere ulaşmaktan alıkoyar, yarını baskı altına alır ve strese yol açar. En kötüsü ise erteleme zamanla bir alışkanlığa ve bir yaşam biçimine dönüşebilmektedir.<sup>228</sup>

Kimi zaman önemsiz işleri ertelemek iyi bir fikirdir. Önemli görevleri ertelemekse kesinlikle iyi bir fikir değildir. O halde ertelemeden kaçınmak hoşlanılan şeyleri yapmaktan vazgeçip, bunun yerine belki de hoşlanılmayan şeyleri yapmayı gerektirir.<sup>229</sup>

Ertelenen işler şu sebeplerden dolayı ertelenmiş olabilir:<sup>230</sup>

- Sevilmediği için
- Görevin sonuçlarından korkulduğu için
- Nasıl yapılacağı bilinmediği için
- Gerçekleştirmekten zevk alınmadığı için

Ertelemecilikten ve baskı altında çalışmaktan kurtulmak için alınması gereken önlemler şöyle sıralanabilir:<sup>231</sup>

- Sevilmeyen işi önce yapmak.
- Ertelenmesi muhtemel işi parçalara ayırmak.
- Bitiş tarihi belirlemek.
- İş bitirdiğinizde kendini ödüllendirmek.
- Büyük işleri küçük parçalara ayırdıktan sonra, bunlara dönüm noktaları ekleyerek ilerlemenin takip edilmesi.

<sup>228</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.108-109

<sup>229</sup> Jane Allen, *a.g.e.*, s.108-111

<sup>230</sup> Jane Allen, *a.g.e.*, s.112

<sup>231</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.109-111

- Elde olanla yola çıkmak. Eğer işin içine hemen girer ve şu anda mümkün olan en iyi biçimde yapılırsa, ertelemeden kaynaklanacak ayak bağlarından kurtulunur.
- (Yöneticiler için) Sıkıcı ve sevimsiz bir işi birine görev olarak vermeyi denemek.
- İş programında belirgin, hatta radikal bir dönüşüm yapmak.
- İlk zamanlarda yeni alışkanlığa hiç istisna tanımamak.
- İşe hemen başlamak.
- Dikkati dağıtacak şeylerden uzak durmak.
- Sıkıcı bir işe başlamadan bir süre önce, işle ilgili plan yapmak ve bu planı düşünmek için durmaksızın eyleme dönüştürmek.
- Her çeşit kaçış yolunu kapamak. Sıkıcı bir işten kaçmanın en kolay yollarından biri de derhal yapılması gereken acil başka bir işin göze çarpmasıdır.

Ek olarak, ertelenmeye meyilli olan işler için hem kişinin kendisine hem de yöneticinin astlarına yönelik ödül sunması konusunda, O'Donoghue ve Rabin'in (1999) yaptığı araştırmada, parasal ödül de dâhil olmak üzere, istenmeyen bir işin yapılmasının sonucunda alınacak ödül kişiyi çok fazla güdülemeyebilmektedir. Kişiler farkında olmadan da erteleme davranışı gösterdiğinden dolayı, ellerindeki işi uzatmak, son teslim tarihlerini aksatmak gibi eylemlerle de ertelemeci olabilmektedirler.<sup>232</sup>

#### 4.4.4.4 Profesyonel Yardımcı ya da Sekreter İle Çalışma

Büronuzdaki sekreter, profesyonel yardımcıdır. İsimleri ne olursa olsun bürodaki görevleri çok hayatidir. Sahip olduğu lakap veya unvan o kişinin organizasyona yaptığı özel katkının bir yansıması olmalıdır.

<sup>232</sup> Ted O'Donoghue – Matthew Rabin, "Incentives For Procrastinators", *The Quarterly Journal Of Economics*, Vol114, No3, s.769-816

İdarecilerin kendi aralarında derece ve yetenek açılarından ayrılmaları gibi, değişik seviyelerdeki profesyonel bilgi ve becerilere sahip birçok çeşit sekreter vardır. Kıdemli idarecilerin üst düzey sekreterlere sahip olması gerekliliği genel bir kuraldır.<sup>233</sup>

Profesyonel yardımcı, büro işletmesinin tüm safhalarında, iletişim, insan ilişkileri, kişisel becerilere dayalı el çabukluğu, dosyalama ve telefonu etkili kullanma gibi her konuda eğitilmiş olmalıdır.

Günümüzde genel müdür sekreterlerinin özel bilgisayar, bir ya da iki yazıcısı, kelime işlemcisi, elektronik daktilosu ve kapalı devre televizyonu bulunmaktadır. Bu tür sekreterler kahve yapmak veya daktilo işlerinden daha çok idari işler, bilgi toplama ve bilgi çekme, veri yorumlama ve analizi ile uğraşmaktadırlar.<sup>234</sup>

#### 4.4.4.5 Yetki Devrini Yaygınlaştırmak

Yetki verme, zaman yönetimi sanatında stratejik bir öneme sahiptir. Birçok kişi yetki vermeyi tahttan çekilmek zannetmektedir. Bütün gücü tamamıyla başkasına devretmek yetki vermek değildir. Yetki vermek, bir kişiye bir iş konusunda güvenip ona işi yapabilmesi için gereken idari gücü de vermek demektir.<sup>235</sup>

Bir yöneticinin kendisi için çalışan alt seviye yöneticileri, bölüm başkanları, bölüm şefleri, sekreter ve memurları vardır. Bu da kendisinin her işi yapamayacağını, en azından kendisinden her işi yapamayacağını, en azından kendisinden her işi yapmasının beklenmediğini gösterir. Çünkü bir yöneticinin kendisine ait ağır sorumlulukları vardır. Plan yapması, kararlar vermesi, onları uygulatması, çalışanları yönlendirmesi ve denetlemesi gerekir. Bu sorumlulukların altından kalkabilmesi için işlerinin bir kısmını başkalarına bırakması gerekir. Astlarına mantıklı bir hareket ve

<sup>233</sup> John Adair, *a.g.e.*, s.113-114

<sup>234</sup> John Adair, *a.g.e.*, s.114-115

<sup>235</sup> John Adair, *a.g.e.*, s.137

karar verme serbestîsi tanıyıp, kendi yöntemlerini kullanabilme imkânı vermelidir. Bu gerçekleştiği takdirde astlar, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklar çerçevesinde işlerini yaparken rahat olurlar.<sup>236</sup>

Yöneticiler işlerini başkalarına devretmekten, buna imkânları olduğunda bile, çoğu zaman korkabilirler. Oysa mikro yönetim yöneticiyi hedeflerine (ister mesleki olsun ister kişisel) ulaştırmaktan alıkoyabilir.<sup>237</sup>

#### 4.4.4.6 Ziyaretçi Trafikini Planlama

Yöneticinin, bir ziyaretçinin önemli bir iş için gelip gelmediğini bilme olanağı yoktur. Bunun için sekreterine yetki vermesi gerekir. Sekreterlik mesleğinin önemli inceliklerinden biri de yöneticisini kiminle görüştürüp, görüştürmeyeceğine karar verebilmektir.

Bir yöneticinin ziyaretçileri ile önce sekreter konuşmalıdır. Sekreterin masası hiçbir ziyaretçinin kendiliğinden içeri giremeyeceği şekilde konulmalıdır.<sup>238</sup>

Belirli kabul saatleri koyulmalıdır, bu özellikle üst düzey yöneticiler için gereklidir. Astlar, sekretere hangi zamanın müsait olduğunu sorarak randevu alabilirler.

Yöneticinin astın odasına gitmesi de bir yöntemdir. Bu hareket tarzı rahatsız edilmeyi önlediği gibi, astı görmeden önce eldeki işi bitirmeyi sağlar, onun gelip oturmasını önleyerek odanın işgali önlenmiş olur ve onun odasına giderek ziyaretin

<sup>236</sup> Cemil Güzel, *a.g.e.*, s.110-111

<sup>237</sup> Melissa Raffoni, *a.g.e.*, s.54

<sup>238</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.209-210



denetimi ele alınmış olur. Sorunla ilgili dosyalar ve belgeler astın odasında bulunduğu için konu daha çabuk hallolabilir.<sup>239</sup>

Ziyaretçinin kişiyi daha fazla meşgul etmesini önlemek için randevu defterini kapatmak, kâğıtları düzeltmek veya sandalyenin ucunda oturmak gibi davranışlarla, vücut dilini kullanmak nezaketsizlik sayılmaz. Bu davranışlarla, işe ve başka konuklara zaman ayrılmış olur.

Ziyaret zamanla sınırlanmalıdır, ziyaretin başında kendisine ne kadar zaman ayrılacağı konuğa açıkça belirtilmelidir. Astlar tarafından, telefonla yapılan görüşme isteklerinde, zaman sınırlaması sekreterin sorumluluğundadır ve onun bu yetkisi sorun yaratmamalıdır.<sup>240</sup>

#### **4.4.4.7 Astların Zamanını Etkili Kullanmak**

Yöneticilerin genellikle astlarıyla ilgili sorunlarının farkında olduğu kabul edilmekle birlikte bu durumun doğruluğuna çok ender rastlanmaktadır. Çoğu yönetici kendi problemleriyle o kadar fazla çevrelenmiştir ki başkaları için yarattıkları sorunların farkında bile değildir. Yöneticiler astları aracılığıyla hedefe ulaşan bireyler oldukları için astlarının zamana ilişkin sorunlarını görmemek yöneticinin bizzat kendisini yenilgiye uğratması anlamına gelmektedir.<sup>241</sup>

Astlardan etkili bir biçimde yararlanmak için, onların da zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek gerekmektedir. Astlar zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek için yöneticilerin yol göstermesine ihtiyaç duyarlar. Astların zaman sorunları görmezlikten gelirse, örgüt verimliliği de sınırlanmış olur. Astlarına yol gösteren yöneticiler, onları çevrelerindeki faaliyetleri ve bunların olası etkilerini anlayacak şekilde yetiştirmeye gayret ederler. Astlar, ortaya çıkan sorunlara bir

<sup>239</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.129-130

<sup>240</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.211

<sup>241</sup> Prof. Dr. Şerif Şimşek ve diğerleri, *a.g.m.*, s.162

çözüm bulmaya uğraşmak yerine onları önceden sezmeyi öğrenmelidir. Zamanın başkaları için de çok önemli olduğunu bilmeli, iyi bir ekibin ancak bireylerin yararları ve çıkarları düşünüldüğünde gerçekleşebileceğini anlamalıdır.<sup>242</sup>

Astların zamanını yönetmede, yöneticilerin düştüğü üç temel yanlış vardır. Bu yanlışlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir:<sup>243</sup>

- *Astlara verilen görevlerin açık olmaması:* Anlaşılır emirler vermek için yeterli zaman ayırmak daha etkili bir iletişim ve daha yüksek verim sağlar. Yönetici, astından ne beklendiğini ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatmalıdır.
- *Astları bekletmek:* Başkalarına fazla değer vermeyen yöneticiler astlarını bekletirler. Özellikle verimli astlar, bu bekletme alışkanlığından rahatsız olurlar. Çünkü kaybedilen zamanın değerini çok iyi bilirler. Bazı toplantıların “acil” olduğu öne sürülerek düzenlendiği halde acil ve önemli kararlar alınmadığı sık rastlanan bir durumdur.
- *Astları işlerinden alıkoymak:* Astın çalışmasını keserek “yalnızca bir dakikamı alacağım” diyen yönetici, astının tekrar işi üzerinde yoğunlaşmasının ne kadar zaman alacağını da hesaba katmalıdır. Astlar arasında yapılan bir toplantı “küçük bir bilgi” isteyen yöneticinin toplantıyı bölmesi, toplantı süresinin uzamasına neden olabilir. Astlarının zamanına önem veren bir yönetici, acil durumlar dışında toplantının akışına müdahale etmemelidir.

#### 4.4.4.8 İstisnalarla Yönetim

İşletmenin büyümesi, süreçlerin karmaşıklaşması, departmanlaşmasının artması ve buna bağlı olarak denetim alanının genişlemesi dolayısıyla yöneticilerin birden fazla uzmanlık alanında ve çok sayıda karar imza atmak zorunda kaldıkları görülmektedir. Bu yoğun karar ağı, yöneticilerin doğru karar almalarını

<sup>242</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e*, s.155

<sup>243</sup> Hasan Tutar, *a.g.e*, s.213

güçleştirmekte, yetki ve sorumluluk delegasyonunu gerekli kılmaktadır. Alt kademelerin karar süreçlerine dahil edilmeleri, üst pozisyonların iş yüklerini azaltmakta ve farklı bir yönetim yaklaşımının “istisnalarla yönetimin” türemesine neden olmaktadır.

Yetki devrinin uygulandığı bir organizasyonda, değişik yönetim kademelerinde görev yapan çalışanlar günlük rutin kararlarını ve uygulamalarını mevcut yönergelere, yönetmeliklere, kurallara ve özellikle görev tanımlarının çizdiği çerçeveye göre yürütmektedirler. Ancak, çözümü ile ilgili pozisyon için güç ve yetki sınırlarını aşan sorunlar gündeme geldiğinde daha rasyonel olan konuyu ilgili üst kademe yöneticiye iletmektir. İşte rutin sorunların ilgili biriminde çözümlenerek karara bağlanması ve ancak olağan dışı sorunlar ortaya çıktıkça üst kademelere aktarılması durumuna “istisnailik” ilkesi denilmektedir. Diğer bir deyimle tüm çalışanların kendi yönetim çerçevesi içerisinde yerine getirmesi gereken işlerin nasıl, ne zaman ve ne şekilde gerçekleştirileceği kurum içi talimatlarla yönlendirilirken, talimatlarla çözüme kavuşturulamayacak ve istisna oluşturan durumlar üst yöneticiye iletilmektedir. İstisnalarla yönetim tarzına sahip yöneticiler, “işler kötüye gitmeye” başladığında müdahale etmeyi tercih etmektedirler. Bu tip yöneticiler, işin en başında yapılacak işin standartlarını belirlemekte ve bir problem oluşmadan müdahale etmemektedirler.<sup>244</sup>

#### 4.4.4.9 Toplantı Yönetimi

Toplantı, en az iki kişinin, bir karara varmak, bir problemi çözmek, fikir alışverişinde bulunmak ya da bir görüş bildirmek gibi amaçlarla bir araya gelmesidir. Her bir araya gelme işi toplantı olarak adlandırılmaz. Toplantının tanımında olduğu gibi bir araya gelişlerin belli bir amacı olmalıdır.

Her zaman gerekenden daha fazla sayıda toplantı yapılması kaçınılmazdır. Kuruluşlar, her zaman daha çok birlikte çalışılmasına gereksinim duyacaklardır.

<sup>244</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.156-157

Ancak, bir kuruluştaki çalışan yöneticiler eğer zamanlarının önemli bir bölümünü toplantılara ayırıyorsa, bu kötü bir örgütlenmenin belirtisidir.

Yönetimde homojenliği sağlamanın en etkin yolu periyodik toplantılar düzenlemektir. Yönetimde hem sağlıklı bilgi alışverişi, hem de sorunların tartışılması ve rasyonel kararlar alınması ancak toplantı yönetimiyle sağlanır.<sup>245</sup>

Toplantılar; günlük toplantılar, periyodik toplantılar, özel toplantılar ve iş toplantıları şeklinde olabilir. Toplantılarda iletişim etkinliğini arttırmak için, yerine getirilmesi gereken bazı özel kurallar vardır. Bunları yerine getirmek, toplantı etkinliğini artırır. Toplantı yapmanın en önemli nedeni, yüz yüze iletişim kurmak için bir fırsat sağlamasıdır.<sup>246</sup>

Fakat yine de, toplantının gerçekten gerekli olup olmadığı da toplantı öncesinde karara bağlanmalı, yüz yüze bir görüşmeye ihtiyaç olup olmadığı değerlendirilmelidir. Mutlak surette toplantı yapılması gerekmiyor, telefon görüşmesi, telekonferans, intranet veya e-mail aracılığı ile sanal ortamda bilgilendirmenin yeteli olacağı düşünülüyor ise toplantının hiç yapılmaması daha rasyoneldir. Geniş kapsamlı bir toplantı yerine, yöneticinin ofisinde birkaç kişinin katılımı ile tamamlanabilecek bir görüşmenin yapılması kimi zaman yeterli olabilir. Bu durumda toplantının gerekliliği, şekli ve büyüklüğü önceden planlanmalıdır. Gereksiz büyüklükte, toplantı yapılmasının gereksiz olduğu bir konuda bir araya gelinmesi zaman kaybından başka bir şey değildir.

Toplantılar bilgilendirmeden ziyade tartışma ve problem çözme amacını taşımalıdır. Sadece e-mail veya telefonla bilgilendirme yapılabilecek bir konuda toplantı yapmanın gereği yoktur. Daha kısa süreli yapılacak periyodik toplantılar, konuların birikmesini engellemekte, daha geniş kapsamlı ve zaman alıcı toplantılara duyulan ihtiyacı azaltmaktadır.

---

<sup>245</sup> Şerif Şimşek, *a.g.m.*, s.181-182

<sup>246</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.222

Yine toplantı öncesi, toplantıya katılması gerekenleri doğru tespit etmek ve aynı zamanda katılımcı sayısını minimumda tutmak gerekmektedir. Toplantının gündemi ile ilgisi olmayanların toplantıya katılmaları, ilgili kişiler için zaman kaybı anlamına gelmektedir. Her toplantının birden fazla konuda veya uzmanlık alanında gündem maddesi bulunduğu düşünüldüğünde, ilgili kişinin sadece toplantının kendisini ilgilendiren kısmına katılması, kendi alanı ile ilişkili olmayan bölümlerine katılmaması zaman kayıplarını engelleyebilmektedir. Bu anlamda, sözgeşi bir üretim firması söz konusu ise firmada üretimin devam ettiği, yönetici ya da çalışanın gereksiz şekilde alıkonmasının üretim sürecini aksatabileceği göz ardı edilmemelidir.<sup>247</sup>

Toplantılarda en sık karşılaşılan zaman tuzağı, tartışılacak konuya bir türlü girilememesi veya tartışmaların gündemi saptırmasıdır. Toplantı yöneticisi, inisiyatifini kullanarak, toplantıların zaman tuzağına dönüşmesini önlemelidir. Gündem saptırmanın ana nedenlerinden biri, insanların dinlemekten çok ne söyleyeceklerini düşünmeye odaklanmaları ve bu nedenle, konuşulanları kaçırmalarıdır.<sup>248</sup>

#### **4.4.5 Kişisel Gelişim**

##### **4.4.5.1 Enerji Periyotlarına Göre Hareket Etmek (Biyoritim)**

Zamanın kalitesi, miktarından daha önemlidir. Bu yüzden zamanını ne kadar faydalı bir şekilde değerlendirdiği hususu kişi için en büyük dikkat noktası olmalıdır. Burada başlıca ilke, en kıymetli zamanı en iyi şekilde değerlendirmektir.<sup>249</sup>

Burada kişilerin yapması gereken, en iyi performans gösterdikleri zamanlarında konsantrasyon ve düşünce gerektiren çalışmaları yapmalarıdır. Özellikle kompleks

<sup>247</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu – Muammer Paşa – Kurtuluş Kaymaz, *a.g.e.*, s.173-175

<sup>248</sup> Hasan Tutar, *a.g.e.*, s.222-224

<sup>249</sup> John Adair, *a.g.e.*, s.87

görevler üzerinde çalışırken, beyinsel fonksiyonların iyi çalıştığı zamanın seçilmesine, düşünce ağırlıklı olmayan görevlerin mümkünse en düşük performans gösterilen saatlere kaydırılmasına önem verilmelidir.<sup>250</sup>

Örneğin ülkemizde yapılan araştırmalardan Turgut Karaköse'nin (2009) yapmış olduğu, Kütahya il merkezindeki 50 adet ilköğretim okul müdürünü kapsayan çalışmada, bu kişilerin en verimli çalışma saatlerinin sabah 10:00 – 12:00 arası; enerjilerinin en düşük olduğu saatlerin ise öğleden sonra 13:00 – 15:00 arası olduğunu tespit etmiştir.<sup>251</sup> Bu veriler yine ülkemizde yapılmış olan Yalçın Balıkçı'nın araştırmasının verileri ile örtüşmektedir. Balıkçı, yöneticilerin büyük çoğunluğunun sabah saatlerinde kendilerini daha aktif hissettiklerini tespit etmiştir.<sup>252</sup> Bu sonuçlar, yöneticiler sabah saatlerine kesintiye uğramayacak biçimde daha fazla yoğunlaşma gerektiren işlerini denk getirecek biçimde zaman yönetimi uygulamaları gerekir şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.4.5.2 Belleği Geliştirmek

Birçok yöneticinin kendileri için yararlı olabilecek birçok ipucunu ve bilgi parçacıklarını unutmaları söz konusudur. Unutmak daha doğrusu “öğrenme ve hatırlama eksikliği” de zamanın israf edilmesine neden olan konulardan birisidir. Bellek kas gibidir. Çalıştırılmazsa zayıflar, sürekli kullanılması durumunda ise güçlenir. Birey belleğini eğitip geliştirdiğinde isimleri, yerleri, tarihleri vb. hatırlamaya çalışarak geçirdiği dakikaları azaltabilir.<sup>253</sup>

2010 yılında bellek ve zaman yönetimi arasındaki karşılıklı ilişkiyi araştıran Macan, Gibson ve Cunningham, zamanını iyi yöneten kimselerin hem ileriye dönük hem de geriye dönük hafızalarının daha iyi olduğunu kanıtlamışlardır. 425 öğrenci

<sup>250</sup> Aslan Deniz Karaoğlu, *a.g.e.*, s.140

<sup>251</sup> Turgut Karaköse, “Okul Müdürlerinin Bireysel Zaman Yönetimi Becerileri”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, Sayı42, 2009, s.149-160

<sup>252</sup> Yalçın Balıkçı, *Zaman Yönetimi Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991

<sup>253</sup> Şerif Şimşek, *a.g.m.*, s.159-160

üzerinde yaptıkları ankette özellikle amaç ve öncelik belirleyip o doğrultuda hareket eden ve bir düzen tercihi olanlarda, olmayanlara nazaran geçmişe ve geleceğe dönük hafızalarının daha iyi olduğunu görmüşlerdir. Bu sonuçlardan hareketle, daha iyi bir hafıza vakit kaybının önüne geçtiği gibi, zaman yönetimi uygulamalarını gerçekleştirenlerde de hafızanın daha iyi kullanımı söz konusu olabilmektedir.<sup>254</sup>

#### 4.4.5.3 Yenilenmek ve Kendine Boş Zaman Ayırmak

Zaman yönetimi ve zamanı etkin kullanmak, verimli olmak; yedi gün yirmi dört saatin iş yerinde çalışarak geçirilmesi anlamına gelmemektedir. Bu durum yönetsel ya da kişisel zaman yönetimi eylemi şeklinde ayrılmamalıdır. Çünkü çalışanlar ve yöneticiler de birer insandır ve kendilerine vakit ayırıp sağlıklarına dikkat etmek zorundadırlar.

Boş zamanları değerlendirme etkin ve edilgin biçimde olabilmektedir. Etkin değerlendirmenin, bireyin ve toplumun gelişmesine yararlı ve olumlu katkı yaptığı söylenebilir. Bu kapsamda etkin değerlendirmelerin başında, toprak ve bahçede çalışma, eliş, sanat, halk oyunları, spor, öğrenme ve tanıma amacı olan geziler, kitap okuma, yazma, her türlü konunun zihinsel gelişme ve yaratıcılığı uyuracak biçimde tartışılması gibi etkinlikler sayılabilir. Edilgin değerlendirme durumunda ise insan çoğunlukla izleyici durumundadır. Ancak kişinin amacı, seçimi, beklentisi, eğilimi doğrultusunda etkin biçime dönüşebilir. Televizyon seyretmek, radyo dinlemek, spor gösterisine, maça, sinemaya, tiyatroya gitmek, arkadaşlarla konuşmak, gezmek bu tür değerlendirmeler arasında yer alan etkinliklerdir. İnsan isterse bu tür etkinliklerden de bedensel ve zihinsel gelişmesine olumlu katkılar yapacak öğeleri toplayabilecektir.<sup>255</sup>

<sup>254</sup> Therese Macan – Janet Gibson – Jennifer Cunningham, “Will You Remember To Read This Article Later When You Have Time? The Relationship Between Prospective Memory And Time Management”, *Personality And Individual Differences*, Vol48, 2010, s.725-730

<sup>255</sup> Şerif Şimşek ve diğerleri, *a.g.m.*, s.279

İnsanların boş zaman davranışları, işlevsel açıdan iki güdülenme gücünün aynı anda etkisi altında kalmaktadır. Bunlardan ilki, günlük yaşamın tek düzeliğinden, sıradanlığından, çevreden ve ilişkilerden uzaklaşmaktır. Diğer ise, boş zaman etkinliklerine katılarak kendini belirleme, etkin olma, üstünlük, mücadele, öğrenme, keşif, rahatlama gibi kişisel toplumsal iletişim gibi psikolojik ödül beklentisi ile güdülenmesidir.

Boş zamanı değerlendirmek psikolojik açıdan, bireye sağladığı güven duygusu, saygınlık, yaratıcılık ve kendisini geliştirmede kişiliğe yaptığı katkıyla ölçülür. Bedensel ve zihinsel gelişme için seçilen uğraşı türü, yeni beceri ve bilgilerin kazanılması bu değerlendirmede rol oynar. Boş zamanı değerlendirmek ve dinlenmek, çalışmamak değil, çalışmanın biçimini değiştirmektir.<sup>256</sup>

Fiziksel olarak yenilenmek, bedenin etkili bir biçimde bakımıyla ilgilidir; doğru besin alarak, yeteri kadar dinlenip gevşeyerek, düzenli egzersiz yaparak ve yeterince uyku uyuyarak hastalıkların, stresin ve bunlara bağlı performans düşmesinin önüne geçilebilmektedir.<sup>257</sup>

Örneğin Gary Zammit ve diğerlerinin (2010) yaptığı, yetersiz uykunun üretkenlik ve iş performansına etkilerini araştırdığı çalışmasında, ABD'den dört şirketin çalışanlarına uygulanan toplamda 4110 anket analiz edilmiştir. Sonuç olarak 3, 4 ve daha fazla gece yeterli uyku alınmadığında üretkenlikte ve iş performansında ciddi düşüşler gözlenmiştir.<sup>258</sup>

---

<sup>256</sup> Şerif Şimşek, *a.g.m.*, s.280-281

<sup>257</sup> Stephen R. Covey, *a.g.e.*, s.332

<sup>258</sup> Gary Zamit ve diğerleri, "Impact Of Nighttime Awakenings On Worker Productivity And Performance", *Journal Of Occupational & Environmental Medicine*, Vol52, No5, 2010, s.513 - 518



## SONUÇ

Bu çalışmada özellikle Therese Hoff Macan, Alan Lakein gibi zaman yönetimi literatürünün mihenk taşlarını oluşturan kişilerin araştırmalarına ve onları takip eden yabancı literatüre ağırlık verilmek suretiyle zaman ve zaman yönetimini anlatan bir derleme çalışması yapılmıştır.

İlk olarak birinci bölümde zaman kavramı, sübjektifliği ve günümüz dünyasındaki göreliliği yüksek önemine dikkat çekilerek felsefe, psikoloji ve fizik gibi zaman kavramını açıklamaya çalışan diğer disiplinlerin yaptıkları bazı tanımları incelemek suretiyle mümkün olduğunca geniş bir perspektiften bakılarak ele alınmıştır. Bunun amacı zaman yönetimi kavramını anlamak için çalışmanın başlangıcında zaman kavramı ile ilgili bir bilinç oluşturmaktır.

Aynı bölümde yine zaman kavramının çeşitliliğine dikkat çekmek için objektif, sübjektif ve biyolojik zamana, ek olarak zaman çizgisi teorisine değinilmiş, değişik toplum ve kültürlerde zaman algısının farklı olduğu ifade edilmiştir. Sonuç olarak zaman kavramının objektif olmadığı, halen açıklanmaya çalışılan bir fenomen olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde uygulamalarını ele almadan, kavram olarak zaman yönetimine değinilmiş, bu konudaki farklı yaklaşımlara yer verilmiştir. Özellikle zaman yönetiminin kavramsal ilişkileri isimli başlık altında, zaman yönetiminin bu kavramlarla ilişkileri ve karşılıklı etkileri üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Burada öne çıkan bazı hususlar ele alınacak olursa, zaman yönetimi uygulamalarının stresi ve endişeyi azalttığı, iş ve okul performansını olumlu yönde etkilediği ve doğru zamansal tahminleme yapıldığı takdirde karar verme süreçlerine katkıda bulunduğunu destekleyen çalışmalar dikkat çekmektedir. Bu bilgiler ışığında zaman yönetiminin pratikte de işe yararlığı desteklenmiş olmaktadır. Ayrıca zaman yönetimi eğitiminin, uygulamalar üzerinde de önemli etkisi olduğu sonuçları göz ardı edilmemelidir, temel veya mesleki eğitimin içerisine nasıl yedirileceği ya da nasıl bir

müfredatının olacağı halen ucu açık kalmış sorulardır ve gelecekteki çalışmalarda yer alabilecek bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üçüncü bölümde, bazıları zaman yönetimi uygulamaları içerisinde de geçen zaman tuzaklarına dikkat çekilmiştir. Bu ve zaman yönetimi konseptindeki bazı başlıklar, farklı kaynaklarda farklı başlıklar altında irdelenmiş olduğundan dolayı, bu çalışmada anlam bütünlüğünü korumak, kavram karmaşasına izin vermemek ve çalışmanın planına sadık kalmak için olabildiğince düzgün bir başlık düzeninde harmanlanmıştır. Kısaca zaman tuzakları, zaman yönetimi konseptini uygularken kaçınılması gereken davranışlar olarak ifade edilebilir.

Dördüncü ve son bölümde ise, daha önce kavram olarak değinilen zaman yönetiminin bizzat uygulamaları anlatılmıştır. Burada da zaman tuzakları bölümünde olduğu gibi kavram karmaşası yaratmaması için konular bu çalışmaya özgü bir başlık sırasıyla ele alınmıştır.

Tüm bu sözü geçen literatür incelemesinde özet olarak, zaman yönetiminin, uygun bir eğitim ile farkındalığının sağlanabildiği, kişisel, iş ve okul yaşamında faydalı, stresi ve aşırı iş yükü algısını azaltan, zamanı kontrol algısını arttıran uygulamalar bütünü olduğu söylenebilir. Bu uygulamalar ise, vizyon oluşturma ve amaç belirlemeden başlayarak, iş süreçlerinin düzenlenmesinden kişisel gelişim uygulamalarına kadar geniş bir yelpazede yer almaktadır.

## KAYNAKÇA

ADAIR John - ALLEN Melanie, **The Concise Time Management And Personal Development**, 1. Baskı, Thorogood Publishing LTD., Londra 2003

ADAIR John, **Etkili Zaman Yönetimi**, 3. Baskı, Babıali Kültür yayıncılığı, İstanbul, Şubat 2006

AKATAY Ayten, **Örgütlerde Zaman Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 10, 2003

AKYÜZ İlker, “**Orman Endüstri İşletmelerinde Zaman Yönetimi**”, International Journal Of Economic And Administrative Studies, Cilt1, Sayı3, 2009, S2

ALDER Harry – HEATER Beryl, **21 Günde NLP**, birinci baskı, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. LTD. ŞTİ., İstanbul 2001

ALLEN Jane, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi**, 1. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul Mart 2004

AMABILE Theresa – MUELLER Jennifer – SIMPSON William – HADLEY Constance – KRAMER Steven – FLEMING Lee, “**Time Pressure And Creativity In Organizations: A Longitudinal Field Study**”, Boston: Harvard Business School Working Paper No:02-073

**Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi**, Encyclopaedia Britannica INC, 15. baskı, Ana Yayıncılık A.Ş., İstanbul 1994, Cilt 32

BALIKÇI Yalçın, **Zaman Yönetimi Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991

BARLING Julian – CHEUNG Dominic – KELLOWAY E. Kevin, “**Time Management And Achievement Striving Interact To Predict Car Sales Performance**”, journal of applied psychology, Vol81, No6, 1996

BURT Christopher D. – KEMP Simon, **Construction of Activity Duration and Time Management Potential**, Applied cognitive psychology, Vol8, 1994

BUZAN Tony, **Hızlı Okuma**, 5.Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Nisan 2010

CLAESSENS Brigitte J. C., **Perceived Control Of Time: Time Management And Personel Effectiveness At Work**, (Doktora Tezi), Technische Universiteit Eindhoven, 2004

CLAESSENS Brigitte J.C.- EERDE Wandelien Van- RUTTE Christel G.-Robert A. Roe, **A Review Of The Time Management Literature**, Personnel Review, Vol.36, No2, 2007

CLAESSENS Brigitte J.C.- EERDE Wandelien Van-CHRISTEL G. Rutte-ROE Robert A., **Planning behavior and perceived control of time at work**, Journal of organizational behavior, V25, 2004,

COVEY Stephen R. , **Etkili insanların 7 alışkanlığı**, 37. Baskı, Varlık yayınları A.Ş., İstanbul 2010

ÇAKMAK Özlem - HEVEDANLI Murat, **Biyoloji Öğretmen Adaylarının Kaygılarını Etkileyen Etmenler**, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004

DEMİRTAŞ Hasan – ÖZER Niyazi, **Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi**, Eğitimde Politika Analizleri Ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt2, Sayı1,

EERDE Wendelien Van, **Procrastination At Work And Time Management Training**, The Journal Of Psychology, Vol137, No5, 2003,

ELDELEKLİOĞLU Jale, **Ergenlerin Zaman Yönetimi Becerilerinin Kaygı, Yaş Cinsiyet Değişkenleri Açısından İncelenmesi**, İlköğretim Online, Cilt7, Sayı 3

EMMETT Rita, **Stresinizi Azaltmak İçin Zamanı Yönetin**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2009

ERDUL Gökhan, **Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki**, (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Bilim Dalı, Bursa 2005

EREN Erol, **Stratejik Yönetim**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2004

FORSYTH Darryl – CHEN Eemun, **The Relationship Between Different Email Management Strategies And The Perceived Control Of Time**, Department Of Management And International Business, No10, 2006

GREEN Peter – SKINNER Denise, **Does time management training work? An evaluation**, international journal of training and development, Vol9(2), 2005

GÜZEL Cemil, **Zaman Yönetimi**, 1. Baskı, Etap Yayınevi, İstanbul 2010

İŞCAN Ömer Faruk, **Bilgi Toplumunda Zaman Yönetimi Ve Bankacılık Sektöründe Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 1999

JEX Steve M. – ELACQUA Tina C., **Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain**, Work & Stress, Vol13, No2, 1999

KAHNEMAN Daniel – TVERSKY Amos, **Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk**, Econometrica, Vol47, No2, 1979

KARAKÖSE Turgut, **Okul Müdürlerinin Bireysel Zaman Yönetimi Becerileri**, Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı42, 2009

KARAOĞLAN Aslan Deniz, **Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi**, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilimdalı, Şubat 2006

KELLY William – MILLER Mark, **A Discussion Of Worry With Suggestions For Counselors**, Counseling & Values, Vol44, No1, 1999

KELLY William E., **No Time To Worry: The Relationship Bitween Worry, Time Structure And Time Management**, Personality And Individual Differences, Vol:35, 2003

KOCABAŞ İbrahim, - ERDEM Ramazan, **Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt13, Sayı2, 2003

KOCH Cornelius J. – KLEINMANN Martin, **A Stitch In Time Saves Nine: Behavioural Decision Making Explanations For Time Management Problems**, European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol11, No2, 2002

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 11.Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2007,

KÖNİG Cornelius J. – KLEINMANN Martin, “**Time Management Problems And Discounted Utility**”, The Journal Of Psychology, Vol141, No3, 2007

LANG Dorothy, **Preventing short-term strain through time management coping**, Work & Stress, Vol6, issue2, Nisan 1992

LIU Ou Lydia – Frank Rijmen – MACCANN Carolyn – ROBERTS Richard, **The Assesment Of Time Management In Middle School Students**, Personality And Individual Differences, Vol47, 2009

MACAN Therese – GIBSON Janet – CUNNINGHAM Jennifer, **Will You Remember To Read This Article Later When You Have Time? The Relationship Between Prospective Memory And Time Management**, Personality And Individual Differences, Vol48, 2010, S725-730

MACAN Therese Hoff, **Time management training: effects of time behaviors, attitudes and job performance**, the journal of psychology, Vol130(3), 1996

MACAN Therese Hoff, **Time management: test of a process model**, Journal of applied psychology, Vol: 79, no: 3, 1994,

MACAN Therese Hoff-SHAHANIComila-DIPBOYE Robert L.-Amanda Peek Phillips, **College Student's Time Management: Correlations With Academic Performance and Stress**, Journal Of Educational Psychology, Vol82, No4, 1990

MANCINI Marc, **Time Management**, 1. Baskı, McGraw-Hill Companies INC., U.S.A. 2003

MISRA Ranjita - MCKEAN Michelle, **College Students Academic Stres And Its Relation To Their Anxiety, Time Management, And Leisure Satisfaction**, American Journal Of Health Studies, Vol:16(1), 2000

MUDRACK Peter, **The Structure of Perceptions of Time**", Educational and Psychological Measurement, Vol57, 1997

MÜFTÜOĞLU Tamer – ÜRPER Yılmaz – BAŞAR Mehmet – TOSUNOĞLU B.Tuğberk, **Girişimcilik**, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2004

NOIS S.A – TENG J.K. – FORD C. W. **A Cross Cultural Investigation Of Time Management Practices And Job Outcomes**, International Journal Of Intercultural Relations, Vol29, 2005

O'DONOUGHUE Ted – RABIN Matthew, **Incentives For Procrastinators**, The Quarterly Journal Of Economics, Vol114, No3, S769-816

ORPHEN Christopher, **The Effect Of Time Management Training On Employee Attitudes And Behavior: A Field Experiment**, The Journal Of Psychology, Vol128(4), 1994

PASSIG David, **Future Time Span As A Cognitive Skill In Future Studies**, Futures Research Quarterly, Vol19, No4, 2005, S27-47



RAFFONI Melissa, **Zaman Yönetimi**, 1. Baskı, Optimist Yayınevi, İstanbul, Eylül 2006

RODOPLU Didem, **Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi Ve Yetki Devri**, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

ROECH Roberta, **Yoğun İnsanlar İçin Zaman Yönetimi**, Birinci basım, Beyaz Yayınları, İstanbul 2007

SABUNCUOĞLU Zeyyat – PAŞA Muammer – KAYMAZ Kurtuluş, **Zaman Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 2010

SCARBOROUGH Carol Kaufman – LINDQUIST Jay D., “**Time Management and Polychronicity**”, Journal of Managerial Psychology, Vol14, No3/4, 1999

SMYTHE J. A. Francis – GROVE Henwick – ROBERTSON Ivan T., **On The Relationship Between Time Management And Time Estimation**, British Journal Of Psychology, Vol90, No3, 1999

ŞİMŞEK Şerif - ÇELİK Adnan - SOYSAL Abdullah Ve Diğ., **Zaman Yönetimi Ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**, 2. Baskı, Gazi Yayınevi, Ankara, Mart 2007

TUTAR Hasan, **Zaman Yönetimi**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007

VARLAMOVA Viktoriya, **The Relationship Between Time Management And Decision Making Processes**, (Tez), University Of Canterbury, 2008

YILMAZ Abdullah – ASLAN Seyfettin, **Örgütsel Zaman Yönetimi**, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt3, Sayı 1, 2002

ZAMIT Gary – JOISH Vijay – KONG Meg – BALKRISHNAN Rajesh – LERNER Debra – ROSEKIND Mark, **Impact Of Nighttime Awakenings On Worker Productivity And Performance**, Journal Of Occupational & Environmental Medicine, Vol52, No5, 2010

ZAMPETAKIS Leonidas A. – BOURANTA Nancy - MOUSTAKIS Vassilis S., **On The Relationship Between Individual Creativity And Time Management**, Thinking Skills And Creativity, Vol5, 2010