VERİMLİ ZAMAN KULLANIMININ ETMENLERİ

Ferit ÖLÇER *

GİRİŞ

Günümüzde "zaman" ve "zaman yönetimi" özellikle işletmecilik alanında en çok sözü edilen kavramlar arasındadır. Toplumun her kesiminden birçok kişi, işleri yetiştiremekten şikayet etmekte ve daha fazla zamana ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Gerçekten bu kişilerin daha mı çok zamana ihtiyaçları var yoksa bu kişiler işlerini yaparken zamanlarını yeterince etkin kullanmıyorlar mı?

Zaman, hiçbir ayrım yapmadan her meslekten bireyler üzerinde baskı yapan ve denetlenmeyen en değerli evrensel bir kaynaktır.[1] Zamanın bu evrensel özelliği nedeniyle, herkes onun kendi üzerindeki etkisini belirleme ve yararını azamileştirme sorunuyla karşı karşıyadır. Zaman kavramı bir eylemin geçtiği süredir. İşlerin zamanında başlaması, bitmesi, işe zamanında gelme ve gitme, söz verme, insan ve diğer varlıkların gelişimi hep zamanla değerlendirilir. Durdurmak mümkün değildir, sürekli, geri dönmeyen tek yönlü bir akıştır. Zamanın akışında para ve hammadde akışında olduğu gibi değişiklik

---

* Mustafa Kemal Üniversitesi, İİBF Araştırma Görevlisi.

[1] Alec MacKenzie, **Zaman Tuzağı,** (Çev. Yakut Güneri), Modern Yönetim Dizisi, İlgi Yayıncılık Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, 1989, s.14; Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon,** 3. Baskı, İÜ İşletme Fakültesi Yayını No. 40, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.95.

yapılamaz ve hammadde gibi depolanıp istenildiğinde kullanılamaz.[2] Zaman taşıdığı bu özelliklerden dolayı oldukça değerli ve kullanımında titizlik gösterilmesi gereken eşsiz bir kaynaktır. Zamanı iyi düzenleyemeyen bir insan kaçınılmaz olarak stres altındadır. Zamansızlıktan şikayet edenler büyük çoğunlukla zamanlarını nasıl kullanacaklarını bilmeyenlerdir. Zamanı denetleyememek hayatı denetleyememektir. Drucker'in dediği gibi "Zaman doğru yönetilemiyorsa (kullanılamıyorsa) hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılmaz."[3] Tüm bunlara rağmen, insanlar günlük yaşantılarında çoğu kez; beşeri veya sosyal, maddi veya manevi açıdan neyin önemli neyin önemsiz olduğunu ciddi bir biçimde gözden geçirmez, başkalarının daha kolay ve daha iyi yapabileceği işleri yapmaya yönelir, yanlış veya gereksiz temas kurar, yapılacak işi sırası geldiği zaman düşünür, kendini günün akışına terk eder, günün sonunda yaptıklarının muhasebe ve denetimini yapmaz. Bütün bunlar ise, zamanın bereketini azaltır ve baskısını artırır. Bunun üstesinden gelebilmek için bu gibi alışkanlıklardan sıyrılmaya ve değişmeye hazır olmak lazımdır. Bundan sonra zaman, önemli ölçüde başarıyı etkileyecek işlere ayrılacak biçimde planlanabilir, uygulanabilir ve denetlenebilir. Buna göre, yöneticinin zamanı etkin ve verimli bir biçimde kullanması veya bir başka deyişle kendi kendisini disipline etmesi; yöneticinin performansını artırabilmesi, düzenli bir hayat sürdürebilmesi, yönetim basamaklarını hızla tırmanabilmesi ve en önemlisi edindiği bu ilkeleri, yönetimin alt basamaklarına yansıtabilmesi için tek geçerli yoldur. Çünkü, yönetici zamana hükmedemezse etkili bir yönetim sergileyemez. Bunun için, zamanın iş performansını olumlu ve olumsuz etkilemesi değerlendirilmeli; zamanın ekonomik ve verimli kullanımı sağlanmalıdır. Zamanın etkin bir biçimde kullanılmasında rol oynayan etkenler genel olarak dört grupta toplanabilir: a) Kişisel özellikler, b) Sosyal ilişkiler ve kültürel özellikler, c) Örgüt içi yaşam, d) İşdışı yaşam.[4]

Öte yandan, yöneticinin çalışma hayatında başarılı olmak için zaman kaynağını kullanmada uyması gereken bazı hususlar vardır. Yönetim dilinde bu konu zaman yönetimi olarak işlenmektedir. Zaman yönetimi, amaçlara ulaşmak, yapılan işleri denetlemek, kişinin kendi motivasyonunu geliştirmek açısından önemli görülen bir kişisel performansı geliştirme tekniğidir.[5] Zaman yönetimi açısından önemli olan her faaliyet alanına ayrılan zamanın kullanımı ve bir alandan diğerine ne kadar zaman tahsis edilebileceğinin saptanmasıdır.[6] Bu çağdaş yönetim anlayışı sayesinde kişiler daha iyi işler üretip, genel ola-

---

[2] C. Stephen Harper, "Time Managing The Most Mismanaged Resourse", **Managerial Planning,** Vol. 29, July-August, 1980, s.27; MacKenzie, **a.g.k.,** s. 14; Peter F. Drucker, **Etkin Yöneticilik,** Eti Yayınları, İstanbul, 1992, s. 26; Lester R. Bittel, **Right on Time!,** McGraw Hill, Inc., New York, 1991, s. 6-8.

[3] Lauire J. Mullins, **Management and Organizational Behavior,** 3rd Edition, Pitman Publishing, London, 1993, s. 426; Peter F. Drucker, **Yönetim Uygulaması,** (Çev. E. Sabri Yamak), İnkılap Kıtabevi, İstanbul, 1996, s. 373-374.

[4] MacKenzie, **a.g.k.,** s. 15-20; Jean Servan ve Louis Schreiber, **Zamanı Kullanma Sanatı,** (Çev. İsfendiyar Açıksöz), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1989, s. 78-80; A. Ross Weber, **Time and Management,** Von Nustrand Reinhold Co., New York., 1972, s. 43; Gerald A. Cole, **Management: Theory and Practice,** 4th Edition, DP Publishing Ltd., Aldine Place, London, 1993, s. 180.

[5] Nurdoğan Arkış, "Zaman Yönetimi ve Standartlaştırılmasına Yönelik Çabalara İlişkin Bazı Düşünceler", **TSE Standart Dergisi: Zaman-Kalite- Çevre Yönetimi Özel Sayısı,** Ekim, 1996, s. 43.

[6] Süleyman Türkel, "Kişi-Zaman İlişkisi ve Zamanın Kişi Üzerine Etkisi", **TSE Standard Dergisi,** Yıl 35, Sayı 420, Aralık, 1996, s. 80; Jack D. Ferner, **Succesful Time Management: A Self-Teaching Guide,** 2nd Edition, John Wiley and Sons Inc., New York, 1995, s. 4-5

rak olayları denetim altında tutabilir, ayrıca zamanlarını ve enerjilerini daha iyi ve verimli kullanabilirler. Bu gerçekleştiğinde ise, elde edilen zaman; daha ayrıntılı planlar yapılması, yeni fikirler yaratılması ve yeni projeler başlatılması, becerilerin geliştirilmesi, kişilerin kendileriyle ilgilenmesi ve kişisel ilgi alanlarının geliştirilmesi gibi yararlı biçimlerde kullanılabilir. Zaman yönetiminde sorun, zamanın kısalığı ya da yapılacak işlerin sayısının fazlalığı nedeniyle kişilerin daha çok zamana ihtiyaçları olmasından kaynaklanmaktadır.[7] Başka bir ifadeyle, sorun zamanın kendisinde değil, kişilerin mevcut zamanı nasıl kullandıklarında, bu zamanda neler yaptıklarındadır. Zaman yönetimi için temelde gerekli olan iş ortamı değil, kişinin zihinsel olarak bu konuda hazır olmasıdır. Bu konuda şahısta, başarma arzusu, mücadele gücü, gerekli bilgi ve sürekli uygulama özellikleri bulunmalıdır.[8] Buna göre, başarılı bir zaman yönetimi uygulaması için, kişinin kendi zamanını yönetme isteğinin varolması gerekecektir. Kişinin amaçları, bu amaçlara ulaşmak istemekteki kararlılık ve bir takım "zaman yönetimi teknikleri"nin uygulanmasındaki isteklilik gibi konular oldukça özneldir.[9]

Zaman yönetimi konusunda kuramsal ve uygulamaya yönelik birçok çalışma ve araştırma mevcuttur. Bunların tamamını incelemek böyle bir yazı çerçevesinde mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, yaptığımız araştırmanın amacına uygun olarak benzer nitelikteki araştırmalar incelenecektir.

Zaman yönetimine ilişkin ilk kapsamlı örnek Henry Mintzberg'in yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdiklerini konu alan meşhur araştırmalarından gelir (1973). Bu çalışmada, üst düzey yöneticilerin çalışma zamanlarının sürekli kesintiye uğradığı saptanmıştır. Mintzberg'in araştırmasına göre, genel müdür düzeyindeki bir yönetici ilgilendiği konuların yarıdan fazlasına, kesintiye uğramadan en fazla dokuz dakika zaman ayırabilmektedir. Orta ve üst düzeyde yapılan çalışmada ise yöneticilerin iki günde yalnız bir defa yarım saatten daha fazla kesintiye uğramadan çalışabildikleri belirlenmiştir.[10]

Yapılan diğer bir araştırmada zaman konusunda binlerce yönetici ile konuşulmuş; bunlardan yalnızca yüzde birinin yeterli zamana sahip olduğu görülmüştür. Yine konuyla ilgili yapılan araştırmalar, kişilerin örgütsel hiyerarşide yükseldikçe saat ve gün olarak daha çok çalıştığını ortaya koymuştur. Çünkü daha önemli işler daha büyük sorumluluk ve daha fazla zaman gerektirir.[11] Bir araştırma sonucuna göre, bir satış personeli haftada 36,6 saat çalışırken, bir yönetici 47 saat çalışmaktadır. Bir başka araştırma sonucuna gö-

---

[7] PDR, **Time Manager,** International Seminar, Nisan, 1990; Kenneth Blanchard - Spenser Jonhson, **The One Minute Manager-The Quickest Way to Increase Your Own Prosperity,** Berkley Book, New York, 1982, s. 34-74; Robert C. Dorney, "Making Time to Manage", **Harvard Business Review,** January-February, 1988, s. 39-40.

[8] Ümran Kırca, "Zaman Yönetimi", **TSE Standart Dergisi: Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı,** Ekim, 1996, s. 39; Süleyman Türkel, "Kişisel Verimin Artırılması ve Zaman Yönetimi", **TSE Standard Dergisi: Zaman, Kalite- Çevre Yönetimi Özel Sayısı,** Ekim, 1996, s. 50.

[9] John Adair, **Zaman Yönetimi,** (Çev. B. Güngör), Açı Yayıncılık, 1993, s. 38-46; Bittel, **a.g.k.**, s. 19-20.

[10] Henry Mintzberg, **The Nature of Managerial Work,** The Manager's Job, Folklore and Fact, 1973; Capital, "Gurulardan Yönetim Taktikleri", **Capital Guide 33,** Mayıs, 1997, s. 23.

[11] Zeyyat Sabuncuoğlu - Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji,** Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s. 196.

re ise ortalama olarak bir yönetici haftada 43 saatini ofisinde geçirmektedir.[12] Konuyla ilgili olarak yapılan araştırmaların birinde bir yöneticinin haftada 63 saat çalıştığı görülmüştür. Bu durum ise yöneticilerin işteki verimliliğini, başarısını ve sağlığını etkileyebilmektedir. Yine bu araştırmalardan elde edilen ilginç bir bulgu da, fazla çalışan bu yöneticilerin pek çoğunun fazla çalıştıklarını kabul etmemeleridir. Yalnızca yüzde 34 oranında yönetici, fazla çalışmak zorunda kaldıklarını itiraf etmişlerdir.[13] Yöneticinin çok fazla çalışma ihtiyacı hissetmesinde ve daha çok zamana ihtiyaç duymasında, yoğun rekabet ortamında çalışması, faaliyetlerin ve koşulların sürekli farklılaşması ve bu koşullar altında plan yapma, karar alma gerekliliği gibi faktörler etkin olmakla birlikte, yöneticinin zaman kullanma şekli de önemli bir faktör olmaktadır. Acaba bu fazla çalışma doğru mudur? Bizce hayır. Fazla çalışmak ayrıntılar içinde boğulmak demektir. Oysa yönetici "Başkalarını çalıştırabilen kişidir". Bu nedenle düşünmek için zamana ihtiyaç vardır ve bu zamanı kendine ayırabilmelidir. Batı toplumunda gereğinden fazla çalışma tutkusu ve buna bağlı olarak kendine fazla zaman ayıramama hastalığı çok sık görülmektedir.[14] Ülkemizde de gerek kamu gerekse özel kesim örgütlerinde üst düzey yöneticiler için durum aynıdır. Hafta sonları çalışmak ve eve iş getirmek neredeyse olağan hale gelmiştir. "İş tutkunu" kişiler işe ya da işverene normal bağlılıkla, kendini işe ya da patrona adamak arasındaki farkı bilmeyen kişilerdir. Oysa fazla çalışmanın verimlilik artışı olamadığını gösteren kanıtlar da vardır. Örneğin yapılan bir araştırma; haftada 45-55 saatin üstünde çalışan yöneticilerin etkililiklerinin sona erdiğini, sekiz saatin üzerinde çalışmanın üretimi hızla düşürdüğünü göstermiştir.[15] Geçici fazla çalışmalar için, bu sorun olmayabilir ama sürekli fazla çalışma; iş analizi, iş yükü ve iş dağıtımlarının yanlış olduğunu ortaya çıkarır.

Yöneticilerin zamanlarını kullanmalarına ilişkin olarak iki holdinge bağlı 10 işletmede 55 yöneticiyi kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Buna göre, çalışma kapsamına giren yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanmadıkları, dolayısıyla enerji ve kapasitelerinden tam verimli bir biçimde yararlanmadıkları ortaya çıkmıştır.[16] Norveç'te yapılan bir araştırmada ise yöneticinin zaman envanteri çıkarılmış ve çeşitli faaliyetlere ayırdığı ortalama zaman ile ideal olarak ayırması gereken zaman oranı gösterilmiştir (Tablo 1).[17]

Bu oranlar, kişisel ve yönetsel yaşantımızın belirli bir düzen içinde olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yaşantımızda düzeni sağlayabilmenin yolu, zamanın yönetimi konusunda çeşitli önlemler almaktır. Öte yandan, yönetsel zamanın en değerli bölümü, yöneticinin yaratıcılık gerektiren çabalara ayırması gereken bölümdür. Örgütü bir bütün olarak görebilmeyi gerektiren bazı sorunların çözümünde, politikaların geliştirilmesinde ve uzun vadeli planların yapılmasında yönetici doğrudan görev almak zorundadır. Oysa

---

[12] Işıl Pekdemir, "Yönetici ve Zaman Kullanımı", **ISO Dergisi,** Yıl 26, Sayı 311, İstanbul, 1992, s. 55; Weber, **a.g.k.**, s. 23.

[13] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim,** Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s. 269; MacKenzie, **a.g.k.**, s. 21-23.

[14] D. Burtcher, "Personal Productivity is a Matter of Timing", **The British Journal of Administrative Management,** October, 1991, s. 19-20.

[15] MacKenzie, **a.g.k.,** s. 21-23.

[16] Pekdemir, **a.g.k.**, s. 55.

[17] Nihat Aytürk, **Yönetim Sanatı,** Emel Yayınevi, Ankara, 1990, s. 156.

yapılan araştırmalarda yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü rutin işlere ayırdıkları ortaya çıkmıştır. Günlük yazışmalar, rapor incelemeleri, başarı değerlendirmeleri, günlük toplantı ve törenlerde bulunma vb. görevler zihinsel çaba gerektirmeyen rutin faaliyetlerdir.[18]

Tablo 1. Yöneticinin Zaman Envanteri

	Gerçekleşen %	Olması Gereken %
Planlama	30	40
Raporlar ve yazılar	13	10
Toplantılar	21	10
Telefon	8	10
Sosyal faaliyetler	20	25
Taşra ziyaretleri	8	5

Chicago'daki Dartnell İş Araştırmaları Enstitüsü, 3 bin yönetici üzerinde yaptığı araştırmada, yöneticilerin çoğunun günde 2-3 saat mektup okuduklarını bulmuştur. Bunun bir diğer ifadeyle anlamı, yıllık zamanlarının dört ayını bu işe ayırdıklarıdır.[19] Başka bir araştırmaya göre, ortalama günlük çalışma zamanının yüzde 40'ı üst kademelerde, yüzde 60'ı orta düzeyde, yüzde 80'i toplantılarda geçmektedir.[20] Öte yandan, yapılan araştırmalar yöneticilerin günde en az 3,5 saatini, çoğunu astların oluşturduğu ziyaretçilere ayırdığını göstermektedir.[21] Bir araştırma sonucunda ise, yöneticilerin çalışmasının her beş dakikada bir telefon yüzünden kesildiği bulunmuştur. Yine benzer bir araştırmada ise yöneticilerin onda dokuzunun en az bir saatini, onda dördünün ise en az iki saatini telefona ayırdığı görülmüştür.[22] Özetle yapılan araştırmalarda en çok aşağıdaki faktörlerin zaman kullanımını olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir:[23]

1) Telefonun kötü kullanımı, 2) Acelecilik, kararsızlık ve telaşın doğurduğu sorunlar, 3) Verimsiz toplantılar, 4) Planlanmamış, randevusuz ani ziyaretler 5) Uzun ve gereğinden fazla detaylı raporlar, 6) Sorunları masada ve sürüncemede bırakmak, 7) Özel ricalar, görev dışı işlere karışma 8) Ayrıntılarla uğraşma, 9) Aşırı sosyal ilişkiler ve aşırı iletişim, 10) Her şeyi okumaya çalışma, hızlı okumayı bilmeme, 11) Öncelikleri belirleme-

---

[18] Larry D. Alexander, "Etkili Zaman Yönetimi Teknikleri ", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi,** (Çev. Melek Vergiliel Tüz), Cilt 12, Sayı 1-2, Mart-Kasım, 1991, s. 210-212; M. Jitendra Mishra - Prabhakra Mishra, "Time Management: Getting the Best Out of Your Time", **Managerial Planning**, November/December, 1993, s. 26.

[19] Can, **a.g.k.**, s. 274.

[20] Nasaş Eğitim Merkezi, **Zaman Yönetimi Semineri,** 15-22 Nisan, İstanbul, 1986, s. 37.

[21] Sabuncuoğlu - Tüz, **a.g.k.,** s. 199; Aytürk, **a.g.k.,** s. 161; MacKenzie, **a.g.k.,** s. 112-114.

[22] Can, **a.g.k.**, s. 275.

[23] M. Kemal Öktem, "Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkinliği Araştırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması", **Amme İdaresi Dergisi,** Cilt 26, Sayı 1, Mart, 1993, s. 219; Acar Baltaş, "Zaman Düzenlemesi", **Stres Yönetimi Semineri,** TÜSSİDE, Gebze, 10-12 Aralık 1987, s. 107; Zeyyat Sabuncuoğlu, "Zaman Planlaması", **Bursa Ekonomi Dergisi,** Eylül, 1982, s. 22; Stephen Collicoat, "Shorter Hours For Top Executives", **Management Review,** April, 1973, s. 6; MacKenzie, **a.g.k.,** s. 211; Kate Keenan, **Zamanı Doğru Kullanma,** (Çev. Ergin Kopan), Yöneticinin Klavuzu, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 33-41.

mek, 12) Hedeflerin belirsizliği, 13) Yetersiz ve yeteneksiz personel, araçların yetersizliği, 14) Dağınık masa düzeni, 15) Öz denetim eksikliği.

Yöneticiler için son derece değerli olan ve belki de en önemli kaynak durumunda bulunan "zaman" kavramının incelenmesi ve zamanın verimli kullanımını etkileyen etmenlerin belirlenmesi ve etkin zaman kullanımı için neler yapılabileceğinin araştırılması bu makalenin konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle, araştırmada bilgi edinmeye yönelik keşfedici araştırma modeli kullanılmış olup, elde ettiğimiz sonuçlar yalnızca birer ipucu veya hareket noktası olarak ele alınmalıdır. Bu amaçla, Mustafa Kemal Üniversitesi'nde görev yapan yöneticilere yüzyüze anket uygulanmış ve elde edilen veriler, SPSS istatistik paket programında analiz edilmiştir. Zamanın verimli kullanımını etkileyen değişkenler belirlenmiş ve daha az sayıya düşürülmüştür. Ayrıca, yöneticileri zamanlarını verimli kullanan ve kullanmayan olarak iki gruba ayırmada etkili olan ayırıcı değişkenler belirlenmiştir. Sonuçta, zamanlarının tamamını olmasa bile daha fazlasını değerlendirmeleri daha doğrusu zamanlarını etkin ve verimli kullanmaları konusunda yöneticilere önerilerde bulunulmaktadır.

VERİMLİ ZAMAN KULLANIMINI ETKİLEYEN ETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yöneticilerin zamanı verimli kullanmasını etkileyen değişkenlerin belirlenmesi, bu değişkenlerin daha az sayıya düşürülmesi ve yöneticilere zamanlarını verimli kullanmaları konusunda somut bilgiler sunmak amacına yönelik pilot çalışma niteliğinde bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi hakkında bilgiler verilerek, araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Toplumda pek çok kişi, yönetim kitaplarının çoğu, örgütlerin en yaşamsal kaynağının para olduğunu düşünür. Oysa zamanın etkili olarak kullanılamadığı durumda hem para hem de verimlilik kaybı kaçınılmazdır. O halde, işgücü, malzeme, makina ve enerji gibi üretim girdileri yanında zamanı da saymak, onu israf etmeden etkin ve verimli bir biçimde kullanmak gerekir. Zaman, her meslekten bireyler üzerinde baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Profesyonel çalışma yapan herkes zamanı akıllıca kullanmak zorundadır. Zaman belki hepimiz için önemlidir, ama özellikle yöneticiler için bu önem çok daha büyüktür. Çünkü, yöneticiler yoğun bir zaman baskısı altında olduklarını belirtmekte, çok çalışmalarına karşın işlerini bitirememekten yakınmaktadırlar. Zamanın yararı, insanın onu iyi kullanabilmesine bağlıdır ve bu yararı insanın kabiliyet ve kapasitesi belirler. Yönetici, kabiliyet ve kapasitesi ile başarılacak işler ve zaman arasında uyum sağlayamazsa, işlerin yoğunluğu ve baskısından uzaklaşamaz. Günümüzde gelişmiş ülkelerde, boş zamanlarının nasıl harcanması gerektiğini düşünenler yalnızca yöneticiler değildir.[24] Aksine, onlar her yerde daha uzun saatler boyunca çalışmakta ve karşılamaları gereken ve giderek artan zaman talepleri ile yüzyüze bulunmaktadır. Yöneticinin zaman kıtlığı

[24] R. Hall Abelson, "Time Management Avoid on The Job Training", **Managerial Planning,** February, 1986, s.13.; Ömer Dinçer - Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi,** İÜ İşletme Fakültesi Yayın No. 661, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s. 441.

sorunu düzeleceği yerde, daha da kötüye gitmektedir. Öte yandan, bir örgüt ne kadar büyürse, sonuçta yöneticinin o kadar az zamanı olmaktadır.[25] Bu da yönetici için, zamanın nereye gittiğini bilmesini ve kendine ait küçük bir zaman dilimini bile kullanmayı öğrenmesini gerektirmektedir. Çünkü zamanın etkin kullanımı, başarılı yöneticiyi diğerlerinden ayıran en önemli unsurlar arasında kabul edilmektedir. Zamanını etkin kullanamayan bir yöneticinin diğer olumlu niteliklerinin (örneğin, karar verme, önderlik, stratejik düşünme, analitik zeka gibi) işe olan katkısı da azalır. Bunların yanında, yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak veya aynı miktar işi daha az zamanda başarmak önemlidir. Böylece daha verimli olabilir ve daha fazla planlamaya ve mutlu olmak için hobi ve ilgilere zaman ayrılabilir. Ancak, yöneticiler zamanın kendileri için oldukça değerli olduğunu bilmelerine karşın, bir türlü zamanlarını değerlendirmek için ellerindeki fırsatları kullanamazlar. Başka bir deyişle, zamanlarını yönetemezler. Araştırmanın amacı, yöneticilerin en çok zaman harcadıkları, daha doğrusu zamanlarını çalan faktörlerin belirlenmesi ve etkin ve verimli bir zaman kullanımı için neler yapılabileceği hakkında yöneticilere bilgiler sunmaktır.

Araştırmanın anakitlesi Türkiye'deki üniversitelerde çalışan yöneticilerdir. Ancak, anakitlenin tümüne ulaşılması zaman alacağı ve maliyeti artıracağı düşüncesiyle, tesadüfi olmayan örnekleme yoluyla belirlenen ve Mustafa Kemal Üniversitesi'nde görev yapan akademik yöneticiler (rektör, rektör yardımcıları, fakülte dekanları ve dekan yardımcıları, yüksekokul müdürleri ve yardımcıları ve enstitü müdürleri) ve idari yöneticiler (genel sekreter, fakülte sekreterleri, yüksekokul sekreterleri, enstitü sekreterleri ve daire başkanları) araştırma kapsamına alınmıştır. İdari yöneticilerden şube müdürleri ve daha alt kademedeki yöneticiler kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmada verileri objektif olarak toplayıp, istatistiksel analizleri yapabilmeye en uygun yöntem olan anket metodu kullanılmıştır. Çalışmamızda izleyeceğimiz yol, aynı konuda araştırma yapacak olanlara katkıda bulunabilecektir.

Araştırmamız keşfedici ve bilgi edinme amaçlı bir araştırma olup, 2 farklı değişken grubundan yararlanılmıştır. Bunlar;

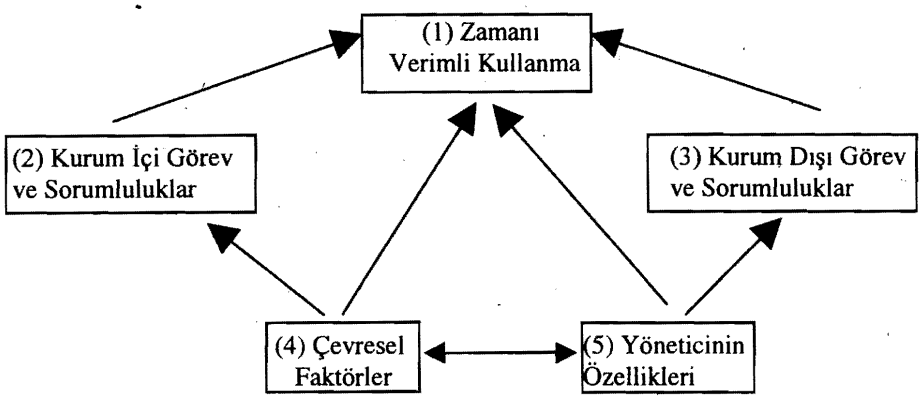
- Kriter değişken; zamanı verimli kullanma,
- Tahmin değişkenleri; kurum içi ve kurum dışı görev ve sorumluluklar, çevresel faktörler ve yöneticinin özellikleridir.

Araştırmada kullanılan tahmin değişkenleri, kullanılan işlemsel ölçütler ve karşılık gelen kodlamalar tablo 2'de gösterilmiştir. Söz konusu değişkenlere bağlı kalınarak araştırma modeli ve hipotezlerimiz geliştirilmiş ve 1-2; 1-3; 1-4; 1-5 arasında çapraz bir ilişki kurulmuştur (şekil 1).

---

[25] Roger Oldcorn, **Management,** Ran Books Ltd., London, 1982, s. 29; MacKenzie, **a.g.k.,** s. 162; Nihat Karakoç, Yönetimde Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapısındaki İşlevsel Sonuçları, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1988, s. 266-267.

Şekil 1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler



Bu doğrultuda araştırma hedeflerini aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz:

a) Yukarıda belirtilen tahmin değişkenleri ile zamanı verimli kullanma kriter değişkeni arasındaki ilişkileri test etmek,

b) Zamanı verimli kullanmayı belirleyen değişkenlerle ilgili regresyon denklemi geliştirmek,

c) Yöneticileri, zamanlarını verimli kullanan ve kullanmayanlar olarak ayırmada anlamlı değişkenler belirlemek,

d) Zamanın verimli kullanımını belirlemesi olası değişkenleri faktör analizi ile daha az sayıya düşürebilmek.

Araştırmada, söz konusu değişkenlerin kapsamlı, geçerlilik ve güvenirliliği yüksek araştırmalarda kullanılabilir olup olmadığını, belirlemek üzere geliştirilen ve test edilen hipotezler ise şunlardır:

H_1: Yöneticilerin kurum içi görev ve sorumlulukları ile zamanı verimli kullanma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_2: Yöneticilerin kurum dışı görev ve sorumlulukları ile zamanı verimli kullanma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_3: Çevresel faktörler ile zamanı verimli kullanma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_4: Yöneticinin özellikleri ile zamanı verimli kullanma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın temel aracı olan anket formları hazırlanmadan önce önçalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda literatür taraması, bu konuda daha önce yapılmış araştırmalar ve araştırma yöntemleri incelenerek anket formu taslağı hazırlanmış, birkaç yönetici ile görüşme yapılmış ve eksiklikler giderilerek anket nihai haline getirilmiştir. Anket formu; kısa sürede doldurulabilecek dört sayfadan ibarettir. Yöneticilerin çok kıymetli ve sınırlı olan zamanlarını fazla almamak için azami gayret sarf edilmiş, bu amaçla hemen her sorunun kolayca yanıtlandırılması için özel bir tasarıma gidilmiştir. Ayrıca, soruların çok açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir.

Tablo 2. Tahmin Değişkenleri ve Kullanılan İşlemsel Ölçütler

TAHMİN DEĞİŞKENLERİ	İŞLEMSEL ÖLÇÜTLER	KODLAMA
Kurum içi görev ve sorumluluklar		
Toplantılar	Nominal ölçek (saat/hafta)	Belirtilen süre girildi
Toplantıların amaca ulaşma derecesi	Boyutsal ayırma ölçeği (5'li)	5, 4, 3, 2 ve 1
Kişisel görüşmeler	Nominal ölçek (saat/gün)	Belirtilen süre girildi
Resmi görüşmeler	Nominal ölçek (saat/gün)	Belirtilen süre girildi
Resmi görüşmeleri planlama	Nominal ölçek (evet-hayır)	1 ve 0
Derse girme	Nominal ölçek (saat/hafta)	Belirtilen süre girildi
Kurum dışı görev ve sorumluluklar		
Kişisel telefon görüşmeleri	Nominal ölçek (saat/gün)	Belirtilen süre girildi
Resmi telefon görüşmeleri	Nominal ölçek (saat/gün)	Belirtilen süre girildi
Kişisel görüşmeler	Nominal ölçek (saat/gün)	Belirtilen süre girildi
Kişisel görüşmeleri planlama	Nominal ölçek (evet-hayır)	1 ve 0
Çevresel faktörler		
Planlama	Nominal ölçek (evet-hayır)	1 ve 0
Sekreter kullanma	Boyutsal ayırma ölçeği (5'li)	5, 4, 3, 2 ve 1
Uygun astla çalışma	Nominal ölçek	1, 2, 3, 4 ve 5
Yetki devri	Nominal ölçek	1, 2 ve 3
Dosyalama	Boyutsal ayırma ölçeği (5'li)	5, 4, 3, 2 ve 1
Etkili masa düzeni	Likert ölçeği (5'li)	1, 2, 3, 4 ve 5
Önceliklerin belirlenmesi	Nominal ölçek (evet-hayır)	1 ve 0
Programlama	Nominal ölçek (evet-hayır)	1 ve 0
İşleri zamanında bitirme	Boyutsal ayırma ölçeği (5'li)	5, 4, 3, 2 ve 1
Yöneticinin özellikleri		
Yöneticinin deneyim süresi	Nominal ölçek (yıl)	Belirtilen süre girildi
Yöneticinin yaşı	Nominal ölçek	Belirtilen yaş girildi
Sosyal faaliyetlere katılma	Nominal ölçek (saat/gün)	Belirtilen süre girildi
Yöneticinin öğrenim düzeyi	Nominal ölçek	1, 2 ve 3
Yöneticinin kariyer düzeyi	Nominal ölçek (akademik-idari)	1 ve 0

Anket formu 25 soru içeren 2 değişken grubundan oluşmaktadır. Söz konusu değişken gruplarının ilkinde zamanı verimli kullanma kriter değişkeni ile ilgili iki soru yer almaktadır.[26] İkinci değişken grubunda; araştırma amacımıza yönelik olarak zamanı verimli kullanma üzerinde etkisi olduğu düşünülen, yöneticilerin genel özellikleri, çevresel

[26] Araştırmada zamanı verimli kullanma kriter değişkenini ölçmek için iki "alternatif" soru sorulmuştur. İlk soruda, bu değişkene ilişkin olarak yöneticilerin subjektif yargılarına dayanan boyutsal ayırma ölçeği kullanılmıştır. Her bir nitelik için 5 noktalı bir ölçek oluşturulmuş, bu ölçeğin bir ucunda "zamanı verimli kullandığımı düşünüyorum" olumlu yargısı, diğer ucunda da "zamanın bana hiç yetmediğini düşünüyorum" olumsuz yargıları yer almıştır. Yöneticilerden 5 aralıktan birisini seçmesi istenmiştir. Aralıklara 1 ile 5 arasında değişen puanlar verilerek yöneticilerin zamanı verimli kullanıp kullanmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Kriter değişkeni ile ilgili ikinci soruda ise, yöneticilerden günlük ortalama çalışma sürelerini saat/gün olarak belirtmeleri istenmiş ve yöneticilerin zamanı verimli kullanıp kullanmadıkları çalışma süreleri ile ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda zamanı verimli kullanmanın ölçütü olarak, daha anlamlı sonuçlar veren ve dolayısıyla daha güvenilir bulunan "çalışma süreleri" kullanılmış ve tüm analizler, değerlendirmeler ve yorumlar bu ölçüte göre yapılmıştır.

faktörler ve yöneticilerin kurum içi-dışı görev ve sorumluluklarından oluşan tahmin değişkenleri ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Cevaplama ve anlama hatalarını ortadan kaldırmak için araştırma kapsamına alınan yöneticilerle kişisel görüşme yapılarak anket uygulanmıştır. Araştırma 8 haftalık bir sürede tamamlanmıştır. Bu süre, saha öncesi hazırlık, anketlerin sahaya çıkışı ve tamamlanması, anketlerin kontrolü ve kodlanması, anketlerin bilgisayara girişi ve tablolaştırma, istatistiksel analizlerin tamamlanması ve yorumlanması için kullanılmıştır.

Konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırma bulgularına ve literatür taramasında yapılan incelemelere dayanarak,[27] araştırmada çalışma süresi ile zamanı verimli kullanma arasında negatif yönde bir ilişki olduğu ve buna göre çalışma süresi düşük olan yöneticinin zamanı verimli kullanabildiği varsayılmıştır.

Anket formu ile toplanan verilerin düzenlenmesi, bazı tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanması, ayrıca çoklu regresyon, diskriminant (ayırma) ve faktör analizlerinin yapılması "SPSS for MS Windows 5.0" istatistik paket programı aracılığıyla bilgisayarda gerçekleştirilmiştir. Bilgisayar çıktıları yeniden özetlenerek tablolar halinde metin içinde sunulmuştur. Yukarıda belirtilen hedefler çerçevesinde; zamanı verimli kullanmayı etkileyen değişkenler arasındaki ilişki ile ilgili hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yöneticileri, zamanlarını verimli kullanan ve kullanmayanlar olarak ayırmada anlamlı değişkenler belirlemek için diskriminant analizi uygulanmıştır.[28] Zamanın verimli kullanımını belirlemesi olası değişkenleri belirleyerek daha az sayıya düşürebilmek için faktör analizi kullanılmıştır.[29] Bu araştırmadaki istatistiki testleri değerlendirmek için seçilen anlamlılık düzeyi yüzde 5'tir.

Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Bu bölümde, araştırmamızın hedefleri doğrultusunda yapılan analizlerin sonuçları aktarılmakta ve tartışılmaktadır. Araştırmada anket uygulanan 58 yöneticiden 27'si (% 46,6) akademik ve 31'i (% 53,4) ise idari yöneticidir. Ankete katılan yöneticilerin 31'i (% 53,4) üniversite mezunudur. 25 yönetici doktora (% 43,1), 2 (% 3,5) yönetici ise yüksek lisans yapmıştır. Yöneticilerin 13'ü (% 22,4) 35 ve daha küçük yaş grubunda iken, 19 (% 32,8) yönetici 36-45, 23 yönetici (% 39,6) 46-55 ve 3 yönetici (% 5,2) ise 55 ve daha yüksek yaş grubunda yer almaktadır. Öte yandan, yöneticilerin 21'nin (% 36,2) 5 yıl ve daha düşük yöneticilik deneyim süresi varken, 18 yöneticinin (% 31) deneyim süreleri 6-10 yıl arasındadır. 11-15 yıl deneyim süresi olan yöneticilerin sayısı 13'dür (% 22,4). Yöneticilerden 3'ünün (% 5,2) deneyim süresi 16-20 yıl arasında değişirken, 3 yöneticinin (% 5,2) deneyim süresi ise 21 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir.

---

[27] D. Burtcher, "Personal Productivity is a Matter of Timing", **The British Journal of Administrative Management,** October, 1991, s. 19-20; MacKenzie, **a.g.k.**, s. 21-23; Can, **a.g.k.**, s. 269; Sabuncuoğlu - Tüz, **a.g.k.**, s. 196; Pekdemir, **a.g.k.**, s. 23; Eren, **a.g.k.**, s. 96; Bittel, **a.g.k.**, s. 6-8; Dorney, **a.g.k.**, s. 39-40.

[28] James T. Mclave - P. George Benson, **Statistics for Business and Economics,** McMillian Publishing Co., Singapore, 1990, s. 523-534; Thomas C. Kinnear ve James R. Taylor, **Marketing Research: An Applied Aproach,** 5th Edition, McGraw Hill Inc., New York, 1996, s. 645-648.

[29] John Neter - William Wasserman - Michael H. Kunter, **Applied Linear Statiscal Models,** Irwin Inc, 1990, s. 271-287; Paul Newbold, **Statistics for Business and Economics,** Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1988, s. 501-506.

Tablo 3. Değişkenler Arasında Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	B	SE B	BETA	T	P
Yöneticinin yaşı	- 0,159252	0,042239	- 0,577194	- 3,770	0,0006
Planlama	3,213804	1,249906	0,361454	2,571	0,0148
Yöneticinin öğrenim düzeyi	2,830359	1,109801	1,227541	2,550	0,0156
Sekreter kullanma	0,412324	0,194795	0,281250	2,117	0,0419
Yöneticinin deneyim süresi	0,116300	0,055393	0,316761	2,100	0,0435
Kurum dışı kişisel görüşmeler	- 0,750392	0,366798	- 0,278306	- 2,046	0,0488
Kişisel telefon görüşmeleri	- 1,629881	0,828845	- 0,272256	- 1,966	0,0577
Yöneticinin kariyer düzeyi	- 3,540995	2,054603	- 0,785366	- 1,723	0,0942
Kurum içi kişisel görüşmeler	0,815071	0,493696	0,228708	1,551	0,1082
Derse girme	0,043954	0,028834	0,214760	1,524	0,1369
Uygun astla çalışma	0,453231	0,308749	0,278941	1,468	0,1516
İşleri zamanında bitirme	- 0,423293	0,328865	- 0,182236	- 1,287	0,2070
Yetki devri	- 0,812622	0,736894	- 0,218981	- 1,103	0,2781
Kurum içi resmi görüşmeler	- 0,443541	0,407525	- 0,174212	- 1,088	0,2843
Toplantılar	0,621212	0,573118	0,177051	1,084	0,2863
Sosyal faaliyetlere katılma	- 0,237017	0,223954	- 0,126609	- 1,058	0,2976
Kurum içi resmi görüşmeleri planlama	- 0,638704	0,653059	- 0,131151	- 0,978	0,3352
Kurum dışı kişisel görüşmeleri planlama	- 0,751899	0,785023	- 0,130831	- 0,958	0,3451
Toplantıların amaca ulaşma derecesi	0,284222	0,313770	0,125041	0,906	0,3716
Dosyalama	0,301187	0,333830	0,122764	0,902	0,3735
Programlama	0,527621	0,674667	0,115339	0,782	0,4398
Etkili masa düzeni	- 0,140341	0,232981	- 0,077154	- 0,602	0,5510
Önceliklerin belirlenmesi	- 0,278476	0,809034	- 0,052891	- 0,344	0,7329
Resmi telefon görüşmeleri	- 0,085355	0,530014	- 0,024688	- 0,161	0,8730
Sabit	10,309562	3,104958		3,320	0,0022

Çoklu korelasyon katsayısı (R)	= 0,81345	
Çoklu determinasyon katsayısı (R^2)	= 0,66170	
Düzeltilmiş R^2	= 0,41566	
Standart hata	= 1,73730	
F	= 2,68942	Signif F = 0,0044
Durbin- Watson Test	= 2,17194	

1) Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, zamanı verimli kullanma ile olası ilişkili değişkenler arasındaki regresyon denklemi katsayılarına ilişkin bilgiler tablo 3'te gösterilmiştir.

Bu verilere göre regresyon denklemi anlamlı çıkmaktadır. Bu nedenle H_0 hipotezlerinin reddedilmesi gerekmektedir. Buna göre, yöneticinin yaşı ve kurum dışı kişisel görüşmeler değişkenlerindeki artmalar, zamanı verimli kullanma değişkeninde azalmalar meydana getirirken; planlama, yöneticinin öğrenim düzeyi, sekreter kullanma ve yöneticinin deneyim süresi değişkenlerindeki artışlar, zamanı verimli kullanmada artışlara neden olmaktadır. Denklemin korelasyon katsayısı 0,81; belirlilik katsayısı 0,66 olarak bulunmuştur. Buna göre, tahmin değişkenleri ile oluşturulan regresyon denkleminin, zamanı verimli kullanmadaki değişmelerin yüzde 66'sını açıkladığı saptanmıştır (tablo 3).

Yapılan regresyon analizi; planlamanın, zamanın verimli kullanımını olumlu etkilediğini göstermektedir. Gerçekten de, zamanı iyi değerlendirmek isteyen bir yöneticinin, önce-

likle kendisine bir yaşam planı ya da amaçlar paketi oluşturması gerekmektedir. Ne var ki bu plan ya da amaçların gerçekçi belirlenmesi gerekir. Düzenli ve bilinçli bir plan yapılmazsa amaçların daha azına ulaşma şansı doğacaktır. Ancak çalışma planı başta olmak üzere, insanın planlı ve anlamlı yaşaması ya da zamanı planlaması kaçınılmaz bir başka gerçektir. Bir ilke olarak "en kötü plan bile plansızlıktan iyidir" görüşü benimsenmelidir. Gelecek hakkındaki tereddütler, kırtasiyecilik ve zaman bulamama gerekçeleriyle planlamaya karşı çıkmak, uzun vadede kazanılacak zamanı, elde edilecek yüksek verimi görmemek anlamına gelir. Eski bir üst düzey yöneticinin dediği gibi, "planlama için ayrılan her bir dakika uygulamada üç ya da dört katı kazandırır." Planlamada ilk faaliyet ise amaçları saptamaktır. Açık, net ve ulaşılabilir amaçların belirlenmesi, yöneticinin performansını artırır. Amacın belirlenmesi zaman kullanımını daha etkili hale getirir. Önceliklerine göre amaçları belirleyen bir yönetici, faaliyetlerini bunları elde etme yolunda sürdürecek ve gereksiz işlere zaman harcamayacaktır. Ayrıca yapılan işlerle, örgütün amaçlarını karşılaştıran yönetici, amaçlara katkısı olmayan faaliyetleri saptayarak bunları ortadan kaldırabilecektir. Ayrıca, ulaşılan sonuçlar ile planda hedeflenen hususların, zaman zaman karşılaştırılarak kişisel performans değerlendirilmesi yapmak, zaman kullanımında doğru kararlar alınmasına yardımcı olacaktır. Öte yandan, zamanı verimli kullanma ile sekreter kullanma arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki söz konusudur. Bu sonuca göre, yöneticinin sekreteri etkili kılması yöneticiye zaman kazandıracaktır. Ancak yöneticiler, bazı işleri organize edip sekreterlerine yaptırmaktansa çeşitli nedenlerle bizzat kendileri yapmaya çalışmaktadırlar. Başka bir deyişle, yöneticiler sekreter kullanmakta hassas davranarak, dolayısıyla detaylarla fazla uğraşarak, zamanlarını etkin kullanamamaktadırlar. Hatta bazı yöneticiler, sekreterleri olmadan daha hızlı çalışabildiklerine inanmaktadırlar. Halbuki sekreteri etkili kılma, zamandan tasarruftur ve daha az iş yapmak demektir. Yöneticiler, mektupların incelemesi, gereksiz ziyaretçi ve telefon görüşmelerinin önlenmesi, randevuların düzenlenmesi, ziyaretin gerçek nedenini öğrenmeden ziyaretçinin içeriye alınmaması, iyi bir dosyalama sisteminin kurulması gibi konularda sekreter kullanabilirler. Böylece, sekreteri etkili kılmakla yöneticiye daha çok zaman kalacak ve yönetici daha çok iş yapabilecektir. Regresyon analizi sonuçları, yöneticinin yöneticilik yaptığı sürenin yani deneyim süresinin zamanın verimli kullanımını artıran bir etmen olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre deneyim süresi fazla olan yöneticinin zamanı daha verimli kullanabileceği sonucuna varılabilir.

Öte yandan çoklu regresyon analizi sonucunda, yöneticinin yaşı ile zamanı verimli kullanma arasında anlamlı ve negatif yönde ilişkiler bulunmuştur. Başka bir deyişle, yöneticinin yaşının artması yöneticilerin zamanı verimli kullanmalarını olumsuz etkilemektedir. Buradan, genç yöneticilerin zamanı daha verimli kullandıkları sonucuna varılabilir. O halde, örgütlerde yönetim kademelerinde genç yöneticilerden daha fazla yararlanılması zaman kaynağının verimli kullanılması açısından önem arzetmektedir. Ancak ankete katılan yöneticilerin yaklaşık yüzde 80'inin 36 ve daha yüksek yaş grubunda olduğu dikkate alındığında genç yöneticilerden yeteri düzeyde yararlanılmadığı ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin kurum dışında yapacağı ziyaret ve görüşmelerinin fazlalığının da zamanın verimli kullanılmasında olumsuz bir etmen olduğu analiz sonucunda belirlenmiştir. O halde söz konusu görüşmelerin azaltılması ve/veya yapılacak görüşmelerin ise bir

program çerçevesinde gerçekleştirilmesi, yöneticinin zamanını daha iyi değerlendirmesini ve verimli kullanmasını sağlayacaktır.

Çoklu regresyon analizinde hesaplanan kısmi regresyon katsayılarının dolayısıyla saptanan regresyon denkleminin anlamlı olup olmadığının ve böylece tahmin aracı olarak kullanılıp kullanılamayacağının kontrolü Anova tabloları aracılığıyla yapılan F testi ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan F testi sonucunda hesaplanan F değeri, teorik F değerinden büyük olduğu için (tablo 3) sıfır hipotezi reddedilerek, kısmi regresyon katsayılarının önemli olduğu ve böylece belirlenen regresyon modelinin anlamlı olduğu ve dolayısıyla tahmin amacıyla kullanılabileceği sonucuna varılmıştır. Öte yandan, analiz sonucunda hesaplanan belirlilik katsayısının (R^2 = 0,66170) büyüklüğü de, kullandığımız modelin istatistiksel gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Bunların yanında, artıkların dağılımında bir eğilimin olup olmadığını ölçmek için otokorelasyon hesaplanmıştır. Otokorelasyonun önemli ölçüde olup olmadığını saptamada Durbin-Watson test istatistiği kullanılmıştır. Durbin-Watson testi sonucu 2,17194 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, otokorelasyonun önemli olmadığını dolayısıyla modelin güvenirliliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Diskriminant Analizi

DEĞİŞKENLER	STANDARDİZE EDİLMİŞ DİSKRİMİNANT KATSAYILARI
Yöneticinin öğrenim düzeyi	1,55682
Yöneticinin yaşı	- 0,99961
Yöneticinin kariyer düzeyi	- 0,86503
Uygun astla çalışma	0,79122
Planlama	0,72082
Yetki devri	- 0,64938
İşleri zamanında bitirme	- 0,62999
Kurum içi kişisel görüşmeler	0,60567
Kişisel telefon görüşmeleri	- 0,45509
Sekreter kullanma	0,40634
Derse girme	0,38624
Kurum dışı kişisel görüşmeler	- 0,38565
Toplantıların amaca ulaşma derecesi	0,33351
Yöneticinin deneyim süresi	0,31461
Dosyalama	0,27338
Önceliklerin belirlenmesi	- 0,26405
Sosyal faaliyetlere katılma	- 0,23917
Kurum dışı kişisel görüşmeleri planlama	0,23199
Kurum içi resmi görüşmeler	- 0,14342
Etkili masa düzeni	- 0,10205
Kurum içi resmi görüşmeleri planlama	- 0,07862
Programlama	- 0,03721
Resmi telefon görüşmeleri	0,02472
Toplantılar	- 0,00952

2) Zamanı verimli kullanan ve kullanmayan yöneticilerin ayırıcı değişkenlerini belirlemek ve analiz öncesi tanımlanmış iki grubun (zamanı verimli kullanan yöneticiler ve zamanı verimli kullanmayan yöneticiler) ortalama nitelikleri arasındaki farka her bir değişkenin katkısını saptamak amacıyla uygulanan diskriminant analizinin sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

Çalışma sürelerine göre yöneticiler analiz öncesi iki gruba ayrılmıştır. Günlük çalışma sürelerinin ortalaması 10,31'dir. Birinci grup (zamanı verimli kullanmayan yöneticiler = günlük çalışma süresi 10,31 saatin üstünde olanlar) için 1, ikinci grup (zamanı verimli kullanan yöneticiler = günlük çalışma süresi 10,31 saatin altında olanlar) için 2 temsili değerleri kullanılmıştır. Değişkenlerin standardize edilmiş diskriminant katsayıları tablo 4'de görülmektedir. Buna göre; yöneticinin öğrenim düzeyi (1,56), yöneticinin yaşı (-1), yöneticinin kariyer düzeyi (-0,87), uygun astla çalışma (0,79), planlama (0,72), yetki devri (-0,65), işleri zamanında bitirme (-0,63) ve kurum içi kişisel görüşmeler (0,61) değişkenleri grupları ayırıcı değişkenlerin en önemlileridir. Bu değişkenler, yüksek katsayıya sahiptir ve diskriminant fonksiyonunda büyük değişikliğe neden olmaktadır.

Öte yandan grupları sınıflandırma tablosunda (Tablo 5), zamanı verimli kullanmayan yöneticilerin (Grup.1), yüzde 18,2'lik bir hata ile, zamanı verimli kullanan yöneticilerin (Grup.2) ise yüzde 83,3 olasılıkla doğru sınıflandığı saptanmıştır.[30]

Böylece diskriminant fonksiyonu, herhangi bir yöneticinin "zamanı verimli kullanan" veya "zamanı verimli kullanmayan" grubunda olduğunu yüzde 83 olasılıkla doğru olarak tahmin edecektir.

Tablo 5. Sınıflandırma Sonuçları

	TAHMİNİ GRUP ÜYELİĞİ				TOPLAM	
	1. GRUP		2. GRUP			
Gerçek Grup	n	%	n	%	n	%
1	18	81,8	4	18,2	22	100,0
2	6	16,7	30	83,3	36	100,0

Buna göre doğru sınıflandırma oranı = $\frac{48}{58}$ = 0,8276 = % 82,76'dır.

3) Zamanı verimli kullanmaya etki eden çok sayıdaki değişkeni sınıflandırarak daha az sayıya indirgemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Varimax rotasyona tabi tutulmuş faktör matrisi, 1. faktörü yöneticinin öğrenim düzeyi, 2. faktörü kurum dışı kişisel

[30] Diskriminant fonksiyonun tesadüfi ayırmadan, istatistiksel olarak iyi ayırıp ayırmadığını belirlemek için; diskriminant fonksiyonunun test örneğine uygulanması sonucunda elde edilen doğru sınıflandırma (gruplandırma) oranının herhangi bir tesadüfi sınıflandırmadan elde edilecek doğru sınıflandırma oranından istatistiksel olarak önemli derecede büyük olup olmadığını test etmek gerekir. Diskriminant fonksiyonunun doğru sınıflandırma oranı yüzde 82,76'dır. Tesadüfi sınıflandırmada elde edilecek doğru sınıflandırmaların sayısını ve oranını hesaplayabilmek için Marrison'un önerdiği şans modeli kullanılmıştır. Sonuçta, tesadüfi modelin doğru sınıflandırma oranı yüzde 51,49 olarak bulunmuştur. Yapılan Z testi sonucunda hesaplanan Z değeri (4,77) teorik değerden (1,645) değerden büyük olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiştir. Böylece, diskriminant fonksiyonunun tesadüfi ayırmadan istatistiksel olarak daha iyi ayırdığı sonucuna varılmıştır.

görüşmeleri planlama, 3. faktörü yetki devri, 4. faktörü işleri zamanında bitirme, 5. faktörü kurum içi resmi görüşmeler, 6. faktörü kişisel telefon görüşmeleri, 7. faktörü yöneticinin yaşı, 8. faktörü sosyal faaliyetlere katılma ve 9. faktörü kurum dışı kişisel görüşmeler olarak belirlemiştir. Bu dokuz faktör en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

1. faktörde; yöneticinin öğrenim düzeyi (0,93877), yöneticinin kariyer düzeyi (0,91022) ve derse girme (0,60384) en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

2. faktörde; kurum dışı kişisel görüşmeleri planlama (0,74780), önceliklerin belirlenmesi (0,74669), planlama (0,71368), programlama (0,61570) ve kurum içi resmi görüşmeleri planlama (0,58907) en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

3. faktörde; yetki devri (0,88707), uygun astla çalışma (0,84825) ve sekreter kullanma (0,41852) en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

4. faktörde; işleri zamanında bitirme (0,84294), dosyalama (0,72421) ve toplantıların amaca ulaşma derecesi (0,72073) en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

5. faktörde; kurum içi resmi görüşmeler (0,87413), toplantılar (0,73498) ve kurum içi kişisel görüşmeler (0,49580) en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

6. faktörde; kişisel telefon görüşmeleri (0,79561), resmi telefon görüşmeleri (0,70883) ve kurum içi kişisel görüşmeler (0,43819) en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

7. faktörde; yöneticinin yaşı (0,90494) ve yöneticinin deneyim süresi (0,65953) en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

8. faktörde; sosyal faaliyetlere katılma (0,75617), sekreter kullanma (0,65286) en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

9. faktörde; kurum dışı kişisel görüşmeler (0,77658) ve etkili masa düzeni (0,60184) en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

Sonuç olarak 24 tahmin değişkeni 9 faktöre indirgenmiştir. 9 faktör tarafından en iyi açıklanan değişkenler şunlardır: Faktör 1: Yöneticinin öğrenim düzeyi, Faktör 2: İşleri önceliklerine göre programlama, Faktör 3: Yetki devri, Faktör 4: İşleri zamanında bitirme, Faktör 5: Toplantılar ve kurum içi resmi görüşmeler, Faktör 6: Telefon görüşmeleri, Faktör 7: Yöneticinin yaşı, Faktör 8: Kendine zaman ayırma, Faktör 9: Kurum dışı kişisel görüşmeler.

Daha önce yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları hatırlanacak olursa (Tablo 3), yöneticinin öğrenim düzeyi ile zamanı verimli kullanma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusuydu. Yapılan faktör analizi sonucunda da yöneticinin öğrenim düzeyi, zamanın verimli kullanımını etkileyen faktörlerden biri olarak belirlenmiştir. O halde, ankete yanıt veren yöneticilerden, öğrenim düzeyleri daha yüksek olan akademik yöneticilerin, idari yöneticilere göre zamanlarını daha verimli kullandıkları sonucuna varılabilir. Öte yandan, ankete katılan yöneticilerin yüzde 53,4'ünün üniversite mezunu olduğu dikkate alındığında, söz konusu yöneticilerin öğrenim düzeylerini artırarak zamanlarını daha verimli kullanabilecekleri söylenebilir.

Zamanın verimli kullanımına etki eden faktörlerden biri de işleri önceliklerine göre programlamaktır. Yöneticinin planlamayla belirlediği amaçlarına ulaşması ve zamanı etkili kullanması için yapacağı işleri önceliklerine göre sıralaması ve günlük programlar hazırlaması gerekmektedir. Bunu yapmak için yöneticinin iş yükünü gözden geçirmesi ve hangi etkinliklerin daha fazla öncelik taşıdığına karar vermesi gerekir. Bundan sonra, yöneticinin gün boyunca sahip olduğu yüksek ve düşük enerji zamanlarını saptaması ve önemli işleri yüksek enerjili; rutin ve tekdüze işleri ise düşük enerjili zamanlara koyması yararlı olacaktır. Bunların yanında, yöneticinin yaptığı programlamanın esnek olması ve gün boyu oluşabilecek kesintilere ve ivedi durumlara uyabilecek biçimde hazırlanması gerekmektedir.

Faktör analizi sonucuna göre yetki devri, zamanı verimli kullanmayı etkileyen faktörlerden biridir. Geçmiş araştırma bulguları, doğru yetki devrinin verimliliği yüzde 15 kadar artırdığını göstermektedir.[31] Bu araştırma sonucu da, yetki devrinin zamanı verimli kullanmayı olumlu yönde etkileyeceğini ortaya koymaktadır. Gerçekten de, işe uygun bir asta yapılacak yetki devri yöneticiye zaman kazandırmaktadır. Bunun için, yönetici gerekli gördüğü işlerin bir bölümünü yetkileriyle birlikte diğer bireylere devretmelidir. Yetki devri, görevin tamamının başkasına bırakılması değil, belirli kararların alınması için başkalarına devredilmesidir. Yetki devretmek, eğer yetki devredilen insanlar ne yapacaklarını iyi biliyorlarsa yöneticinin zamandan tasarruf etmesini sağlayacaktır. Yeterince yetki devredildiğinde yönetici, hem astlarından yararlanmış olacak hem de her işle ve onların ayrıntılarıyla uğraşmaktan kurtularak planlamaya daha fazla zaman ayırabilecektir. Ancak, yöneticinin yetki devrettiği astlarla iyi bir iletişim kurması ve bu kişilerin kendilerinden ne istendiğini açıkça anlamalarını sağlamak için onlara biraz zaman ayırması gerekmektedir. Ayrıca, devredilen işin doğru ve zamanında yapıldığından emin olmak için yetki devredilen astın yapılacak iş için istekli ve yetenekli olmasına dikkat etmelidir. Böylece yönetici, astlarının kişisel becerilerinin gelişmesine de yardımcı olarak, ileride zaman tasarruf edebilecektir.

Faktör analizi sonuçları, zamanın verimli kullanımında işleri zamanında bitirmenin önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Etkili zaman yönetiminde ilk altın kural "başlanmış işi bitirmektir". Gerçekten de, yarım kalmış iş, boşa harcanmış zaman demektir. Bu nedenle, yönetici yeni bir işe başlamadan önce, tamamlanıncaya kadar işin kendi üzerinde olduğunu anımsamalıdır. Bunun için kesin bir bitiş tarihi saptayarak bu tarihte bitirme amaçlanmalıdır.

Yapılan faktör analiz sonucunda, toplantılar ve kurum içi resmi görüşmeleri, zamanın verimli kullanımını etkileyen bir faktör olarak belirlenmiştir. Daha önce yapılan araştırmalarda da yöneticilerin zamanlarının çoğunu (% 21) toplantılarda geçirdiği ortaya çıkmıştır.[32] Buna göre zamanı verimli kullanmak isteyen yöneticilerin, gerekli olmadıkça toplantı yapmaması ve gereksiz toplantılara katılmaması, gerekli toplantılarda ise toplantıya kimin katılması gerektiğini ve toplantı konusunu önceden çok iyi belirlemesi ve katıldığı toplantılardan en fazla yararı sağlaması gerekmektedir.

---

[31] Sabuncuoğlu - Tüz, **a.g.k.**, s. 198.

[32] Nasaş, **a.g.k.**, s. 37; Aytürk, **a.g.k.**, s. 156.

Modern dünyada etkili bir iletişime katkıda bulunan araç "telefon"dur. Taraflar arasındaki arayı kapatması ve karşılıklı etkileşim sürecini kısaltarak hız kazandırması, gibi yararları olan telefonun gereksiz kullanımı, özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan yerlerde zaman kaybının da temel kaynağıdır. Yapılan faktör analizi sonucunda, yöneticinin verimli zaman kullanımının etmenlerinden biri olarak telefon görüşmeleri belirlenmiştir. Geçmişte yapılan araştırma bulguları da yöneticilerin çalışmalarının telefon yüzünden kesildiğini ve zamanlarının çoğunu telefon görüşmelerine ayırdıklarını ortaya koymuştur.[33] Zamanı verimli kullanmak isteyen yöneticinin telefonun yarattığı gereksiz zaman kayıplarını önleyecek tedbirleri alması, bunun için de sekretere görev vermesi gerekir. Sekreterin gelen telefonlardan önemli olanını bağlaması, acele olmayanı ise uygun bir dille geri çevirmesi sağlanmalıdır. Yönetici, bu tür telefonlara öğle yemeğine çıkış ya da akşam eve gidiş saatlerinde yanıt vererek uzamaları ve gereksiz zaman israfını önleyebilir. Belirtilen bu hususlara dikkat etmesi, yöneticinin telefon görüşmeleriyle ortaya çıkan zaman kaybını azaltmasına ve zamanı verimli kullanmasına yardımcı olacaktır.

Faktör analizi sonucuna göre, yöneticinin kendisine iş dışı zaman ayırması da zamanı verimli kullanmasında önemli bir etkendir. Geçmişte yapılan araştırmalar da yöneticilerin zamanı etkili kullanmak için kendilerine zaman ayırmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.[34] Yönetici sadece işletmede çalışan, tüm zamanını işine ayıran kişi değildir. Yöneticinin iş dışında bir yaşamı ve sosyal çevresi vardır. Bu nedenle, yöneticinin bu alanlara da zaman ayırması, ailesi, dostları ile birlikte olması ve onlara karşı sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Ayrıca, yönetici kendi özel zevklerine zaman ayırabilmeli, spor yapabilmeli ve dinlenebilmelidir. Spor yapma, eğlenme, aile bireylerine ve yakınlarına zaman ayırma, zaman kaybı gibi düşünülmesine rağmen, kişiyi iş sorunlarından uzaklaştırması nedeniyle dinlendirmesi ve tekrar işinin başına döndüğünde kendini çok daha zinde ve verimli hissetmesine neden olması açısından önemlidir. Öte yandan, yöneticinin iş hayatına zaman ayırması gerekir. Ancak, önemli olan yöneticinin bunları yaparken zamanını planlı olarak bölebilmesi ve kontrol edebilmesidir. İş ve iş dışındaki yaşamına dengeli olarak zaman ayırabilmesi, diğer bir ifade ile zamanını işine, kendine, evine ve sosyal ilişkilerine dengeli olarak bölebilmesi, yöneticinin çalışma hayatında daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Her insanın dinlenmeye ve zaman zaman iş ortamından uzaklaşmaya ihtiyacı vardır. Enerji toplamak için yöneticinin kendisine ayıracağı dinlenme zamanını programlaması, daha verimli çalışmasını ve daha iyi iş çıkarmasını sağlayacaktır.

Yöneticinin zamanı verimli kullanmasını etkileyen faktörlerden sonuncusu, kurum dışı kişisel görüşmeler olarak belirlenmiştir. Daha önce yapılan bir araştırmada da kurum dışı görüşmelerin yöneticilerin zamanlarının yüzde 8'ini aldığı ortaya konmuştur.[35] Yöneticilerin, gereksiz kurum dışı kişisel görüşmeler yapmaması ve gerekli gördüğü görüşmeler için programlar hazırlaması zamanı verimli kullanmasını sağlayacaktır.

---

[33] Can, **a.g.k.**, s. 275.
[34] Pekdemir, **a.g.k.**, s. 23; Aytürk, **a.g.k.**, s. 156.
[35] Aytürk, **a.g.k.**, s. 156.

Tablo 6. Faktör Skorlarına Göre Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	B	SE B	BETA	T	P
Faktör 1 : Yöneticinin öğrenim düzeyi	0,926877	0,254434	0,407831	3,643	0,0007
Faktör 3 : Yetki devri	0,789622	0,254434	0,347438	3,103	0,0032
Faktör 7 : Yöneticinin yaşı	- 0,473292	0,254434	1,227541	- 1,860	0,0690
Faktör 6 : Telefon görüşmeleri	- 0,366277	0,254434	0,281250	- 1,440	0,1565
Faktör 4 : İşleri zamanında bitirme	0,353063	0,254434	0,316761	1,388	0,1717
Faktör 2 : İşleri önceliklerine göre programlama	0,258479	0,254434	- 0,278306	1,016	0,3148
Faktör 8 : Kendine zaman ayırma	0,112258	0,254434	- 0,272256	0,441	0,6610
Faktör 5 : Toplantılar ve kurum içi resmi görüşmeler	0,090219	0,254434	- 0,785366	0,355	0,7245
Faktör 9 : Kurum dışı kişisel görüşmeler	- 0,069419	0,254434	0,228708	- 0,273	0,7861
Sabit	10,310345	0,252231	0,214760	40,877	0,0000

Çoklu korelasyon katsayısı (R)	= 0,63119
Çoklu determinasyon katsayısı (R^2)	= 0,39840
Düzeltilmiş R^2	= 0,28560
Standart hata	= 1,92093
F	= 3,53190
Durbin-Watson Test	= 2,12307
	Signif F=0,0020

4) Faktör analizi ile 9'a indirgenen değişkenlerin faktör değerleri, kaba veriler gibi kabul edilmiş ve bu faktörler ile zamanı verimli kullanma kriter değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 6). Bu verilere göre, zamanı verimli kullanma ile yöneticinin öğrenim düzeyi ve yetki devri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler söz konusudur. Başka bir deyişle, yöneticinin öğrenim düzeyi ve yetki devri değişkenlerindeki artışlar, zamanı verimli kullanma kriter değişkeninde artışlara neden olmaktadır. Öte yandan, 9 değişken ile oluşturulan regresyon denkleminin zamanı verimli kullanmadaki değişmelerin yüzde 40'ını açıkladığı saptanmıştır. Yapılan F testi sonucu da hesaplanan anlamlılık düzeyi, bu denklemin anlamlı olduğunu ve dolayısıyla tahmin aracılığıyla kullanılabileceğini ortaya koymuştur.

Yapılan tüm analizler dikkatle incelendiğinde, yöneticinin zamanı verimli kullanmasını etkileyen etmenlerde bir paralellik olduğu görülmektedir. Örneğin, yöneticinin yaşı, öğrenim düzeyi, toplantılar ve görüşmeler, planlama, yetki devri, işleri zamanında bitirme değişkenleri, yapılan analizlerde verimli zaman kullanımının etmenleri olarak ortaya çıkmaktadır. Geçmiş araştırmalarda da söz konusu değişkenlerin zamanın verimli kullanılmasında etkili olduğu görülmektedir. Özellikle, yapılan toplantılar ve kişisel-resmi görüşmeler ve telefon görüşmeleri; yöneticinin zamanını verimli kullanmasını etkileyen olumsuz etmenlerin başında yer almaktadır. Buna karşın planlama, işleri zamanında bitirme ve yetki devri, zamanı verimli kullanmasında yöneticiye olumlu katkılar sağlayan etmenler olarak belirtilebilir. Şüphesiz araştırma bulgularından en ilginç olanı yöneticinin yaşı ile zamanı verimli kullanma arasındaki negatif yönde anlamlı ilişkinin var olmasıdır. Türkiye'de görev yapan yöneticilerin çoğunluğunun genç olmadığı göz önüne alındığında, yaşlı yöneticilerin zamanı verimli kullanma konusunda eğitilmeleri gereğini vurgulamakta yarar vardır. Bunların yanı sıra, daha önceki araştırmalarda zamanın verimli kullanımını etkileyen faktörler olarak belirlenen değişkenlerden masa düzeni, dos-

yalama, toplantıların amaca ulaşma derecesi değişkenlerinin beklenenin aksine, zamanın verimli kullanımında anlamlı değişkenler olmadığı, yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin söz konusu değişkenlerle ilgili sorulara subjektif yanıt vermelerinden kaynaklanabileceği gibi, bu değişkenlerin düşünüldüğü gibi zamanın verimli kullanımını fazla etkilemediği şeklinde de yorumlanabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsanlar için ve özellikle de yöneticiler için son derece değerli olan zamanı, etkili ve verimli kullanmaya etki eden değişkenlerin belirlenmesi ve yöneticinin kendi zamanını amaçsız ve başkaları tarafından denetlenmekten çıkarıp, amaçlı bir biçimde kendi denetimi altına almasını sağlamak için neler yapabileceği konusunda somut bilgiler sunmak amacıyla yapılan araştırmada, çalışma süresi ile zamanı verimli kullanma arasında negatif yönde bir ilişki olduğu varsayılmıştır. Fakat, çalışma süresi ile zamanı verimli kullanma arasında her zaman negatif bir ilişki olmayabileceği de hatırlanmalıdır. Araştırmada özetle aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1) Zamanı verimli kullanma ile tahmin değişkenleri arasındaki ilginin niteliğini saptamak amacıyla uygulanan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre, planlama, yöneticinin öğrenim düzeyi, sekreter kullanma ve yöneticinin deneyim süresi değişkenleri ile zamanı verimli kullanma arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler vardır. Buna karşın, yöneticinin yaşı ve kurum dışı kişisel görüşmeler değişkenleri ile zamanı verimli kullanma arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler söz konusudur.

Bu sonuçlar, öğrenim düzeyi yüksek ve deneyim süresi fazla olan yöneticilerin zamanı verimli kullanabildiklerini göstermektedir. Öte yandan, zamanı verimli kullanmak isteyen yöneticilerin yapacağı işleri planlaması ve bazı işleri yapmak için sekreteri kullanması gerekmektedir. Başarılı bir planlama yöneticinin zamanı etkili kullanmasını sağlarken, bazı işlerin yapılmasında sekreteri etkili kılması da yöneticiye zaman kazandıracaktır. Öte yandan, yöneticinin yaşı ve kurum dışı kişisel görüşmeler, zamanın verimli kullanımında olumsuz etmenler olarak ortaya çıkmışlardır. Bu sonuçlara göre, yüksek yaş grubundaki yöneticilerin zaman yönetimi konusunda öncelikli olarak eğitilmeleri gerektiği söylenebilir. Yöneticinin, kurum dışı kişisel görüşmelerini mümkün olduğu kadar az yapması ve yapacağı görüşmeleri de planlaması, zamanı verimli kullanmasını sağlayacaktır.

Yapılan F testi ve Durbin Watson testi sonuçları, çoklu regresyon analizi ile elde edilen regresyon denkleminin anlamlı olduğunu ve böylece modelin tahmin aracılığıyla kullanılabileceğini ortaya koymuştur.

2) Yöneticileri zamanı verimli kullanan ve kullanmayan olarak iki gruba ayırmada anlamlı değişkenler belirlemek amacıyla yapılan diskriminant analizi sonuçlarına göre, yöneticileri zamanı verimli kullanan ve kullanmayan olarak iki gruba ayırmada en yüksek katsayıya sahip olan değişkenler; yöneticinin öğrenim düzeyi, yöneticinin yaşı, yöneticinin kariyer düzeyi, uygun astla çalışma, planlama, yetki devri, işleri zamanında bitirme ve kurum içi kişisel görüşmeler olarak saptanmıştır. Yöneticiler diskriminant fonksiyo-

nuna göre yüzde 82,76 doğru sınıflandırılmıştır. Buna göre, bu diskriminant fonksiyonu, herhangi bir yöneticinin "zamanı verimli kullanan" veya "zamanı verimli kullanmayan" grubundan olduğunu yüzde 83 olasılıkla doğru tahmin edecektir.

3) Zamanı verimli kullanmaya etki etmesi olası değişkenleri, daha az sayıya düşürmek amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda, en yüksek faktör ağırlıklarına göre değişkenleri en iyi temsil eden anahtar değişkenler belirlenmiştir. Buna göre, sırayla yöneticinin öğrenim düzeyi, işleri önceliklerine göre programlama, yetki devri, işleri zamanında bitirme, toplantılar ve kurum içi resmi görüşmeler, telefon görüşmeleri, yöneticinin yaşı, kendine zaman ayırma ve kurum dışı kişisel görüşmeler değişkenleri, zamanı verimli kullanmayı etkileyen faktörleri en iyi açıklayan değişkenler olarak saptanmıştır.

4) Faktör analizi sonucunda belirlenen 9 değişkenin faktör skorları kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, bu değişkenler ile zamanı verimli kullanma arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu verilere göre, yöneticinin öğrenim düzeyi ve yetki devri değişkenlerinin (faktörlerinin) başta gelen anlamlı değişkenler olduğu görülmüştür. Yapılan F testi sonucunda hesaplanan anlamlılık düzeyi bu denklemin anlamlı olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, araştırma kapsamına alınan 58 yöneticinin anket formundaki sorulara verdikleri yanıtlara göre elde edilen verilere uygulanan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin özellikleri, kurum içi-dışı görev ve sorumlulukları ve çevresel faktörlerden oluşan tahmin değişkenleri ile zamanı verimli kullanma kriter değişkeni arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yapılan diskriminant analizi sonuçları diskriminant fonksiyonlarının herhangi bir yöneticinin "zamanı verimli kullanan" veya "zamanı verimli kullanmayan" grubundan olduğunu yüksek olasılıkla doğru tahmin edeceğini göstermiştir. O halde, zamanı verimli kullanma değişkeni yöneticilerin objektif yargılarına dayanılarak çalışma sürelerine göre ölçülebilir. Öte yandan, değişkenleri daha az sayıya düşürmek için yapılan faktör analizi sonucunda 9 faktör belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin, bu 9 faktörü göz önüne alarak zamanlarını daha verimli kullanmalarının mümkün olabileceği söylenebilir.

Toplumumuzda zamanımızı doğru kullanma konusunda büyük bir eksikliğin olduğu açıktır. O nedenle, bu eksikliği giderme yönünde atılan her adım desteklenmelidir. Bu amaçla oluşturulabilecek bir rehberde, zaman yönetimi bilgisi derinlemesine verilebilir ve kamuoyuna bu bilgiler sunulabilir. Uzun vadeli bir kampanya ile de bu konuya önem verilmesi vurgulanabilir. Bu kampanyada bir yandan kamuya damgasını vuran kurum ve kişileri yönlendirme yönünde çaba harcanırken diğer yandan da başta özel sektör kurumları ve eğitim kurumları olmak üzere zaman yönetimi ilkeleri tüm topluma öğretilmelidir. Kısa vadede büyük bir başarı beklemeden, toplumsal koşulların olgunlaşmasını dikkate alan uzun vadeli bir çabaya girişmek başarılı sonuçlar verebilecektir. Özetle, ülkemizde zaman yönetimi henüz çok yeni bir kavramdır. Zaman yönetiminin anlaşılıp uygulanabilmesi için; öncelikle insanlar bu ihtiyaçlarının farkına vardırmalı, zaman yönetiminin yararlarını somut olarak ortaya koyacak biçimde çeşitli seminerler ve eğitimler verilmelidir. Medya kanalıyla konunun gerekliliğini daha geniş kitlelere iletmek öncelikle yapılması gereken işlemlerdir.