

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**FARKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLAN
İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ
ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA:
BURSA İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aysun ÖZDEMİR

DANIŞMAN

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Balıkesir 2006

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**FARKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLAN
İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ
ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA:
BURSA İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aysun ÖZDEMİR

200412507002

Balıkesir 2006

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans / Doktora tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday Aysun ÖZDEMİR, .../.../2006 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin yeterli olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÖZET

Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği

Aysun ÖZDEMİR

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Edip Örucü
Haziran 2006, 239 sayfa

Günümüz yönetim anlayışında bir işletmenin en değerli kaynağı zamandır. Zaman yitirildiğinde geriye dönüşü hiçbir şekilde mümkün olmayan ve genellikle ihmal edilen bir kaynaktır. Dolayısıyla, literatürde de zaman yönetimi ve örgüt kültürü ilişkisinin açıklanmasında önemli eksiklikler bulunmaktadır. Literatürde var olan bu eksikliği gidermek amacıyla çalışmamızda farklı örgüt kültürlerinin zaman yönetimi üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Bu çalışmada, içsel-dışsal yönelim ile biçimsel-biçimsel olmayan örgüt süreçleri olmak üzere iki boyut kullanılarak örgüt kültürleri klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar olarak dört kategoride ele alınmış ve bu farklı örgüt kültürü tipleri ile zaman yönetimi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma modelindeki değişkenlerle ilgili olarak öncelikle teorik bir alt yapı oluşturulmuştur. Daha sonra, araştırmacı tarafından geliştirilen ve dört adımdan oluşan anket formu ile toplanan veriler değerlendirilmiştir. Anket formunun birinci bölümü katılımcılara ilişkin demografik bilgileri, ikinci bölümü örgüt kültürünü, üçüncü ve dördüncü bölümleri ise zaman yönetimini değerlendirmek üzere tasarlanmıştır. Son olarak uygulama bölümünde ise değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiş ve bu amaçla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü ve zaman yönetimini incelerken varyans ve frekans analizleri ile değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerinden de yararlanılmıştır. Analiz bulgularına göre; hiyerarşi ve pazar kültürlerinin anlamlı ve pozitif yönde ancak klan ve adokrasi kültürlerinin ise anlamlı ve negatif yönde zaman tuzakları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, hiyerarşi kültürünün zaman tuzakları üzerinde en etkili olan kültür tipi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmamızın sonucunda, etkin zaman yönetimi konusunda işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Farklı Örgüt Kültürleri, Zaman Yönetimi, Zaman Tuzakları, Etkin Zaman Yönetimi.

ABSTRACT

An Empirical Study Of Time Management In The Organizations Which Have Different Organizational Culture: Examination Of Bursa

Aysun ÖZDEMİR

**Ph. D. Thesis, Business Department
Supervisor: Prof. Dr. Edip Örüçü
June 2006, 239 pages**

In the today management approach, time is the most precious resource of an organization. Once lost, there is no chance of getting it back. But, usually it is not thought. Also, in the theoretical base there has been critical deficiencies in explaining the relationship between time management and organizational culture. In order to fill this gap that our study examine the effects of diffrerent organizational culture on time management.

In this study, through using the dimensions of external-internal orientation and formal-informal organizational processes, organizational culture is classified into four types as clan, adhocracy, hierarchy and market; and the effect of these cultures on time management is examined. First of all the theoretical base about the variables of the research model is prepared. Then, data of the survey was collected by a four step questionnaire developed by the researcher. The first was collected demographic information related to the respondents, the second was designed to assess the culture within the organization while the third and the fourth was designed to assess the time management within the organization. In conclusion, the relationships between the variables are empirically tested. A correlation and regression analysis have been utilised in order to see the relationships. Also, varyans and frequency analyses with the value of mean and standard deviation of the variables are used to examine organizational culture and time management. According to the findings; hierarchy and market cultures have significant and positive effects on time management but clan and adhocracy cultures have significant and negative effects on time traps. Also, hierarchy culture has the most significant and positive effects on time traps. In addition, some advices were given to the organizations about effective time management.

Key words: Different Organizational Cultures, Time Management, Time Traps, Effective Time Management.

ÖNSÖZ

Enformasyon devriminin biçimlendirdiği yeni global dünyada doğru yönetim en büyük güç olarak ön plana çıkmakta ve yönetim konusunun önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Yönetim olgusu giderek daha da karmaşık ilişkiler şeklini almakta, çağın gereklerine ayak uydurabilmek için durmadan ilerlemekte, bu konuda yeni kavram ve teknikler geliştirilmektedir.

Yönetim konusunda günümüzde en çok üzerinde durulması gereken kavramlardan biri de şüphesiz zaman yönetimidir. Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zamanın etkisini en çok üzerinde hissedenenler insanlar ve işletmelerdir. Zamanla yarışarak az zamanda çok işler başarmaya, kendilerini kanıtlamaya, rakiplerine üstünlük sağlamaya, üstün kalite özelliklerine ulaşmaya çalışan işletmeler kendi faaliyetlerine özgü tüm parametreleri zamanla bütünleştirerek üretimi ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir. Böylece işletmeler zaman yönetimi bilinci içerisinde buldukları rekabet ortamının kurallarını da kendileri belirleyeceklerdir. Ancak her işletme zamanı farklı algılamaktadır. Bunun altında yatan neden ise işletmelerin sahip oldukları farklı örgüt yapılarıdır. Dolayısıyla farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi de farklı olmaktadır.

İşte bu inanç ve yaklaşım içerisinde hazırladığımız bu çalışmada örgüt kültürü ve zaman yönetimi kavramları çok boyutlu olarak incelenmiş ve “farklı örgüt kültürü olan işletmelerdeki zaman yönetimi” konusu araştırılmıştır. Sonuç olarak ise yapılan uygulamalardan elde edilen veriler doğrultusunda işletmelere sahip oldukları örgüt kültürü yapısında zamanı nasıl daha etkin kullanabilecekleri ile ilgili önerilerde bulunulmuştur. Zamanın doğru ve etkin biçimde nasıl kullanıldığını öğrenerek zamana hükmedebilen işletmeler başarıyı da yakalayacaklardır.

Bu çalışmayı hazırlarken; yaşamımın her anında hep yanımda oldukları gibi yine beni yalnız bırakmayarak bana uygun çalışma ortamı sağlayan ve tüm başarılarımda önemli katkıları olan annem, babam ve kardeşime, her zaman bana yol gösteren ve kendisinden çok şeyler öğrendiğim değerli hocam, Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye ve çalışmalarımı yürütürken sağladığı destek ve görüşleriyle yardımlarını esirgemeyerek hayatı benimle paylaşmaya başlayan değerli nişanlım Engin KANBUR'a sonsuz teşekkür etmek isterim.

BALIKESİR, 2006

Aysun ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 Örgüt Kültürüne İlişkin Temel Kavramlar ve Özellikleri	4
1.1.1 Örgüt Kavramına Genel Bir Bakış	4
1.1.2 Kültür Kavramına Genel Bir Bakış	5
1.1.3 Kültürün Sınıflandırılması	7
1.1.3.1 Toplumsal Düzeye Göre Kültür	7
1.1.3.2 Maddi ve Manevi Kültür	8
1.1.3.3 Zaman Temelinde Kültür	8
1.1.3.4 Örgüt ve Yönetimle İlişkileri Yönünden Kültür	9
1.1.4 Kültürün Örgütteki Yeri ve Örgüt Kültürü Kavramı	10
1.1.5 Örgüt Kültürünün Oluşumu	12
1.1.6 Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler	13
1.1.6.1 İşletmenin Tarihi ve Mülkiyeti	13
1.1.6.2 İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre	13
1.1.6.3 İşletme Sahiplerinin Rolü	14
1.1.6.4 Sosyalleşme	15
1.1.6.5 Örgüt Üyeleri	17
1.1.7 Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri	17

1.1.8 Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkileri	19
1.1.8.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	19
1.1.8.2 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	19
1.1.8.3 Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi	21
1.1.9 Örgüt Kültürünün Unsurları	21
1.1.9.1 Temel Sayıtlılar	22
1.1.9.1.1 İnsan – Çevre İlişkilerinin Doğası ile İlgili Sayıtlılar	23
1.1.9.1.2 Gerçeğin (Zaman – Mekan) Doğası ile İlgili Sayıtlılar	23
1.1.9.1.3 İnsanın Doğası ile İlgili Sayıtlılar	24
1.1.9.1.4 İnsan Eylemlerinin Doğası ile İlgili Sayıtlılar	24
1.1.9.1.5 İnsan İlişkilerinin Doğası ile İlgili Sayıtlılar	25
1.1.9.2 Temel Değerler	25
1.1.9.3 Semboller ve Uygulamalar	26
1.1.9.3.1 Sözel ve Davranışsal Semboller	26
1.1.9.3.1.1 Dil	27
1.1.9.3.1.2 Hikayeler ve Kahramanlar	27
1.1.9.3.1.3 Törenler ve Toplantılar	27
1.1.9.3.2 Fiziksel Semboller	28
1.1.9.3.3 Örgütsel Uygulamalar	29
1.2 Örgüt Kültürü Modelleri	29
1.2.1 Parsons Modeli	29
1.2.2 Schein Modeli	30
1.2.3 Quinn ve Cameron Modeli	30
1.2.4 Kilmann Modeli	33
1.2.5 Byars Modeli	34
1.2.6 Deal ve Kennedy Modeli	35
1.2.7 Quchi'nin "Z" Kültürü Modeli	36
1.2.8 Miles ve Snow Kültürü	37
1.2.9 Kets de Vries ve Miller Modeli	38
1.2.10 Charles Handy Modeli	39
1.2.11 Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	40
1.2.12 Hofstede Modeli	41

1.3 Örgüt Kültürünün Önemi, Yararları ve Değişimi	42
1.3.1 Örgüt Kültürünün Önemi	42
1.3.2 Örgüt Kültürünün Yararları	44
1.3.3 Örgüt Kültürünün Değişimi	45

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ

2.1 Zaman Yönetimine İlişkin Temel Kavramlar ve Özellikleri	49
2.1.1 Zaman Kavramına Genel Bir Bakış ve Zamanın Keşfi	49
2.1.2 Zaman Türleri	51
2.1.2.1 Gerçek (Objektif) Zaman	51
2.1.2.2 Psikolojik (Subjektif) Zaman	52
2.1.2.3 Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman	52
2.1.3 Yönetim Fonksiyonları ile Zaman İlişkisinin Analizi	53
2.1.4 Zaman Yönetimi Kavramı	55
2.1.5 Zaman Yönetimi Süreci	57
2.1.6 Zaman Yönetimi İlkeleri	59
2.2 Zaman Yönetimine Farklı Yaklaşımlar	60
2.2.1 Düzenli Yaşam (Kendini Toparla) Yaklaşımı	60
2.2.2 Savaşçı Yaklaşımı (Hayatta Kalma ve Bağımsız Üretim)	61
2.2.3 ABC Yaklaşımı (Önceliklerin Sıralanması ve Değerlerin Belirlenmesi)	62
2.2.4 Sihirli Araç Yaklaşımı (Teknoloji)	63
2.2.5 Beceri Yaklaşımı (Zaman Yönetimi 101 Yaklaşımı)	65
2.2.6 Hedef Belirleme (Başarı) Yaklaşımı	65
2.2.7 İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı (Özbilinç)	66
2.2.8 Kendini Akıntıya Bırak (Uyum ve Doğal Ritimler) Yaklaşımı	67
2.3. Zaman Yönetimi Çeşitleri	71
2.3.1 Kişisel Zamanın Yönetimi	71
2.3.2 İş Zamanının Yönetimi	73
2.3.3 Yönetimsel Zamanın Yönetimi	73
2.3.4 Örgütsel Zamanın Yönetimi	74

2.4 Zaman Tuzakları	75
2.4.1 Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	76
2.4.1.1 Önceliklerin Belirsizliği	76
2.4.1.2 Erteleme ve Oyalama	77
2.4.1.3 Hayır Diyememek	77
2.4.1.4 Stres	77
2.4.1.5 Olumsuz Kişisel Tutum	78
2.4.1.6 Acelecilik	78
2.4.1.7 Kararsızlık	79
2.4.1.8 Güç Olandan Kaçınmak	79
2.4.1.9 Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak	80
2.4.1.10 Hafife Alma ve Önyargılar	80
2.4.1.11 Kendine Aşırı Güven / Güvensizlik	81
2.4.1.12 Bireysel Hedeflerin Belirsizliği	81
2.4.1.13 Öz Disiplin Yokluğu	81
2.4.1.14 Düzensizlik	82
2.4.1.15 Gereğinden Fazla Kendini İşe Adamak	82
2.4.1.16 Evrak Düşkünlüğü	82
2.4.2 İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları	83
2.4.2.1 Yetersiz Sekreteryaya Hizmetleri	83
2.4.2.2 Toplantılar	84
2.4.2.3 Ziyaretçiler	84
2.4.2.4 Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri	85
2.4.2.5 Örgütsel Belirsizlik ve Kriz Durumları	85
2.4.2.6 Rutin ve Gereksiz İşler	85
2.4.2.7 İş Gezileri	86
2.4.2.8 Cihaz Arızaları	86
2.4.3 Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	86
2.4.3.1 Yetersiz İletişim	87
2.4.3.2 Açık Kapı Politikası	87
2.4.3.3 Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği	87
2.4.3.4 Koordinasyon Eksikliği	88

2.4.3.5	Aşırı veya Yetersiz Yönetim	88
2.4.3.6	Yetki Devrinden Kaçınma	88
2.4.3.7	Yetersiz Planlama	89
2.4.3.8	Yetersiz Personel	89
2.4.3.9	Görev ve İş Tanımlarının Yapılmaması	89
2.4.4	Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklanan Zaman Tuzakları	90
2.4.4.1	Merkezi ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı	90
2.4.4.2	Bürokrasi ve Büro Patoloji	91
2.4.4.3	Sağlıksız Çalışma Ortamı	91
2.4.4.4	Kırtasiyecilik ve Bürokratik İşlemler	92
2.4.4.5	Örgüt Politikasındaki Yetersizlik	92
2.5	Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri	92
2.5.1	Kişisel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri	94
2.5.1.1	Ertelemekten Kaçının	94
2.5.1.2	Aceleci Olmayın	95
2.5.1.3	Hayır Demeyi Öğrenin	95
2.5.1.4	Zaman Çizelgesi Kullanın	96
2.5.1.5	Büyük İşleri Uygun Dilimlere Bölün	98
2.5.1.6	Yapılacak İşler Listesi Çıkarın	98
2.5.1.7	Mükemmелci Olmayın	100
2.5.1.8	Düzenli Bir Masa ve Dosyalama Sistemi Oluşturun	100
2.5.1.9	Hatırlatma Araçları Kullanın	102
2.5.1.10	Enerji Periyotlarına Uyun	102
2.5.1.11	Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirin	103
2.5.1.12	Stresi Kontrol Altına Alın	104
2.5.1.13	Evrak Düşkünü Olmayın	105
2.5.3.14	Etkin Planlama Yapın	105
2.5.2	İş Zamanını Etkin Kullanma Yöntemleri	106
2.5.2.1	Sekreteryaya Hizmetlerinin Etkin Kullanımı	107
2.5.2.2	İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı	107
2.5.2.3	Öncelikli İşlerin Belirlenmesi	108
2.5.2.3.1	Lakein'in ABC Sistemi	108

2.5.2.3.2 Pareto Analizi _____	109
2.5.2.3.3 Zaman Kullanım Matrisi _____	109
2.5.2.4 Teknolojik Gelişmelerin İşletmeye Yansımasını Sağlama ____	111
2.5.2.5 İş Gezilerini Planlama _____	111
2.5.2.6 Ziyaretçi Trafiğini Planlama _____	112
2.5.3 Yönetimsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri _____	113
2.5.3.1 Yetki Devrini Yaygınlaştırmak _____	113
2.5.3.2 Astların Zamanını Yönetmek _____	115
2.5.3.3 Etkin Bir İletişim Ağı Kurmak _____	115
2.5.3.4 Enformasyon Kaynaklarını Yönetmek _____	116
2.5.3.5 Günlük Hedefleri Belirlemek _____	117
2.5.3.6 Amaçları Belirlemek _____	117
2.5.3.7 Haftalık Plan Yapmak _____	118
2.5.3.8 Uzun Süreli Takvim Belirlemek _____	119
2.5.3.9 Zaman Analizi Yapmak _____	119
2.5.3.10 Toplantıları Verimli Hale Getirmek _____	120
2.5.4 Örgütsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri _____	122
2.5.4.1 Hareket (Metod) Etüdü Yapılması _____	122
2.5.4.2 İş Ölçümü Yapılması _____	123
2.5.4.3 İş Etüdü Yapılması _____	123
2.5.4.4 Zaman Etüdü Yapılması ve Zaman Standartlarının Belirlenmesi	124
2.5.4.5 Çalışma Ortamının Sağlıklı Hale Getirilmesi _____	126
2.5.4.6 Kırtasiyecilik ve Bürokratik İşlemlerin Azaltılması _____	126
2.5.4.7 Aşırı Bürokrasiden Kaçınmak _____	127
2.6 Etkin Zaman Yönetiminin Yararları _____	127
2.8 Örgüt Kültürü ile Zaman İlişkisinin Analizi _____	132

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLAN İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA; BURSA İLİ ÖRNEĞİ

3.1 Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Yöntemi _____	134
-------------------------------------------------------	-----

3.1.1 Araştırmanın Amacı _____	134
3.1.2 Araştırma Evreni ile Örnekleme Hacminin Belirlenmesi ve Örneklem Yöntemi _____	135
3.1.3 Araştırmada Kullanılan Anket Formu _____	136
3.2 Araştırmanın Sorunsalı, Sınırları,Varsayımları ve Hipotezleri _____	140
3.3 Araştırmanın Sonuçları ve İstatistiksel Analizler _____	143
3.3.1 İşletmeler Aynı Aynı Değerlendirildiğinde Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri _____	144
3.3.2 İşletmelerdeki Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılığın Değerlendirilmesi _____	153
3.3.3 İşletmeler Aynı Aynı Değerlendirildiğinde Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri _____	154
3.3.4 İşletmeler Birlikte Değerlendirildiğinde Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri ile Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri _____	173
3.3.5 Güvenilirlik Analizi _____	181
3.3.6 Korelasyon Analizi _____	182
3.3.7 Çoklu Regresyon Analizi _____	183
3.3.7.1 Hipotez 1 İçin Çoklu Regresyon Modeli _____	185
3.3.7.2 Hipotez 2 İçin Çoklu Regresyon Modeli _____	187
3.3.7.3 Hipotez 3 İçin Çoklu Regresyon Modeli _____	190
3.3.7.4 Hipotez 4 İçin Çoklu Regresyon Modeli _____	193
3.3.8 İşletmelerdeki Örgüt Kültürü Tipleri ile Zaman Yönetimi Bileşenleri Arasındaki Farklılığın Değerlendirilmesi _____	199
TARTIŞMA _____	202
SONUÇ _____	206
KAYNAKÇA _____	209
EK-1 Örgüt Kültürü ve Zaman Yönetimi Anket Formu _____	221
ÖZGEÇMİŞ _____	223

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Kültürel Faktörler _____	7
Tablo 1.2 Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Örgüt Kültürü Tipi _____	35
Tablo 1.3 Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler _____	37
Tablo 2.1 Zaman Yönetimi Yaklaşımları _____	69
Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektör ve Faaliyet Kollarına Göre Dağılımı _____	135
Tablo 3.2 Regresyon Analizine İlişkin Hipotezler _____	143
Tablo 3.3 Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Varyans Analizine İlişkin Hipotez _____	143
Tablo 3.4 Örgüt Kültürü Tipleri ile Zaman Yönetimi Soruları Arasındaki Varyans Analizine İlişkin Hipotez _____	143
Tablo 3.5 Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Değerlendirilen Şirketlere Göre Dağılımı _____	146
Tablo 3.6 Örgüt Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere Göre Ortalama Değerleri _____	148
Tablo 3.7 Örgüt Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere Göre Standart Sapma Değerleri _____	149
Tablo 3.8 Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere Göre Ortalama Değerleri _____	150
Tablo 3.9 Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere Göre Standart Sapma Değerleri _____	151
Tablo 3.10 İşletmelerin Örgüt Kültürü Tipi ve Zaman Yönetimi Bileşenlerine Olan Eğilimlerinin Dağılımı _____	153
Tablo 3.11 İşletmelerdeki Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları _____	154
Tablo 3.12 Klan Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı _____	155

Tablo 3.13 Adokrasi Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı _____	157
Tablo 3.14 Hiyerarşi Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı _____	159
Tablo 3.15 Pazar Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı _____	161
Tablo 3.16 Kişisel Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı _____	163
Tablo 3.17 İş Zamanı Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı _____	165
Tablo 3.18 Yönetimsel Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı _____	167
Tablo 3.19 Örgütsel Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı _____	169
Tablo 3.20 Genel Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı _____	171
Tablo 3.21 Tüm Veriler İçin Katılımcıların Demografik Özellikleri _____	173
Tablo 3.22 Tüm Veriler İçin Örgüt Kültürü Sorularının Frekans Dağılımı _____	174
Tablo 3.23 Tüm Veriler İçin Zaman Yönetimi Sorularının Frekans Dağılımı _____	176
Tablo 3.24 Tüm Veriler İçin Genel Zaman Yönetimi Sorularına İlişkin Frekans Dağılımı _____	178
Tablo 3.25 Tüm Veriler İçin Örgüt Kültürü Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri _____	179
Tablo 3.26 Tüm Veriler İçin Zaman Yönetimi Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri _____	180
Tablo 3.27 Gruplara İlişkin Korelasyon Matriksi _____	182
Tablo 3.28 Hipotez 1 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları _____	185
Tablo 3.29 Hipotez 2 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları _____	187
Tablo 3.30 Hipotez 3 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları _____	190
Tablo 3.31 Hipotez 4 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları _____	194
Tablo 3.32 İşletmelerdeki Örgüt Kültürü Tipleri ile Zaman Yönetimi Soruları Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları _____	200

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.1</i> Ulusal, Mesleki ve Örgütsel Düzeyde Kültürel Farklılıklar	9
<i>Şekil 1.2</i> Sosyalizasyon Süreci	16
<i>Şekil 1.3</i> Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım	20
<i>Şekil 1.4</i> Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri ve Bu Öğelerin Karşılıklı Etkileşimi	22
<i>Şekil 1.5</i> Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli	31
<i>Şekil 1.6</i> Örgütsel Kültür Ölçeği	34
<i>Şekil 1.7</i> Örgütsel Değişimin Sekiz Adımı	47
<i>Şekil 2.1</i> Bir Süreç Olarak Yönetim	53
<i>Şekil 2.2</i> Etkin Zaman Yönetimi Süreci	57
<i>Şekil 2.3</i> Yöneticinin Yönetimsel ve İş Görme Zamanı	73
<i>Şekil 2.4</i> Zaman Çizelgesi Örneği	97
<i>Şekil 2.5</i> Yapılacak İşler Listesi	99
<i>Şekil 2.6</i> Günün Farklı Zaman Dilimlerinde İnsanların Enerji Düzeyleri	103
<i>Şekil 2.7</i> Zaman Yönetimi Matrisi	110
<i>Şekil 2.8</i> Yetki Devrinin Yapılan Faaliyet Üzerindeki Etkisi	114
<i>Şekil 2.9</i> Zamana Göre Hedefler Hiyerarşisi	117
<i>Şekil 2.10</i> Zaman Kullanım Analizi	120
<i>Şekil 2.11</i> İş Etüdü, Hareket Etüdü, İş Ölçümü ve Verimlilik İlişkisi	124
<i>Şekil 3.1</i> Araştırmanın Teorik Modeli	142
<i>Şekil 3.2</i> İstatistiksel Analizler Sonucunda Araştırmanın Teorik Modeli	202

GİRİŞ

Günümüz dünyasında, içinde bulunduğumuz küresel enformasyon ve teknoloji çağı üç boyutlu bir piramidin etrafında her geçen gün gücünü daha da arttırarak ilerlemektedir. Yaşadığımız enformasyon devrimi ve teknolojik değişimin ilk iki boyutunu oluşturduğu bu piramidin üçüncü boyutunda ise küreselleşme olgusu karşımıza çıkmaktadır. Bu piramidin her bir boyutu ulusal sınırların aşılarak global bir dünyanın oluşmasını sağlamaktadır. Bu oluşumun etkisi altında yaşarken hayatta kalmaya çalışan vazgeçilmez unsurlar ise öncelikle “insanlar” ve daha sonra da insanlara ihtiyaç duydukları mal ve hizmeti sunabilmek için yarışan “işletmeler” dir.

Günümüz insanların en çok yakındığı şeylerden biri zaman yetersizliğidir. İnsanlar küresel enformasyon ve teknoloji çağının yaşattığı yoğun tempo altında gerçekten en çok zamansızlıktan yakınmaktadır. Artık insanlar gerek kişisel yaşamlarında gerekse iş yaşamlarında zamanı kovalar bir haldedir. Oysa çok az insan zamanı iyi kullanmak yönünde çaba gösterir. Zaman, her gün ve her an yaşadığımız ama üzerinde fazla düşünmediğimiz, hatta tam olarak ne olduğunu bile pek bilmediğimiz bir olgudur. Aynı zamanda herkesin eşit olarak sahip olduğu fakat aynı şekilde kullanamadığı son derece değerli ve eşsiz bir kaynaktır.

Hepimiz bir günlük zaman dilimi içerisinde 24 saate, 1,440 dakikaya ve 86,400 saniyeye sahibiz. Günleri 24 saatin üzerine çıkaramayacağımıza göre, akıp giden zamanı daha iyi organize etmek ve daha verimli bir şekilde kullanmaya çalışmaktan başka bir şey yapamayız. Bu nedenle zamanı en iyi şekilde değerlendirmek düşüncesi “Zaman Yönetimi” kavramını karşımıza çıkarmaktadır.

Zaman kavramı insanlar için olduğu kadar işletmeler için de en değerli kaynaktır. İşletmelerin insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sunduğu her hizmet ya da her

ürün zaman kullanmayı gerektirmektedir. Kullanılmayan ya da boşa akıp giden zamanın yerini doldurmak ise mümkün değildir. Bu nedenle başarıya ulaşmak isteyen işletmeler maksimum faydayı sağlayarak zamana hükmetmeli ve onu çok iyi kullanıp değerlendirmelidir.

Küresel enformasyon ve teknoloji çağında işletmeler dünyadaki rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için gizli bir satranç oyununa sürüklenmektedir. Bu oyunu kazanabilmek ve ayakta kalabilmek için gereken her şey yapılmalıdır. Ancak başarının önündeki engellerin her zamankine oranla daha da yükseldiği böyle bir dönemde onları aşmak için güçlü fikirlere çok daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Kalitede üstünlük sağlamak, mal ya da hizmetleri farklılaştırmak, çalışanları motive edici yöntemleri denemek ve mal ya da hizmet üretiminde olumlu katma değer yaratmayan işlemleri ortadan kaldırmak gibi yönetim stratejileri belirlenen hedeflere ve başarıya ulaşmak amacıyla denenebilir. Oysa bunlar para, bina, makineler ve insan becerileri gibi işletmeden işletmeye değişen, yenilenebilen ve geliştirilebilen kaynaklarla uygulanan stratejilerdir. Maddi ve beşeri unsurlar açısından zengin olunabilir ve tüm bu stratejileri uygulamak kolaylaşabilir. Ancak hiçbir yerde “zaman zengini” olunamaz. Fark buradadır. İşte bu nedenle asıl farklılığı yaratabilmek ve oyunu kazanabilmek için “ne eksik, ne fazla” herkesin eşit oranda sahip olduğu kaynağı etkin kullanmak gerekmektedir. Başka hiçbir şeyle ikame edilemeyen ve parayla sahip olunamayan bu kaynak ise “zaman” kavramıdır. Bu nedenle işletmeler hedeflerine ulaşmak için “zaman yönetimi”ni öğrenmeli ve etkin bir şekilde uygulamalıdır.

İşletmelerde zaman kavramının algılanış ve kullanımına baktığımızda, örgüt yönetimi ve örgüt üyeleri tarafından örgütsel yaşamla ilgili bir zaman planlaması yapılmış olabilir. Diğer yandan örgütteki işler bir zaman planlaması yapılmadan oluruna, belirsizliğe ve zamanın akışına da bırakılmış olabilir. Bu nedenle örgütlerin zamana karşı tutumu zaman kavramının algılanışına bağlı olarak değişmektedir. Örgüt içindeki farklı kişiler ya da grupların zamana karşı farklı bakış açıları olabilir. Ancak işletme içinde gerçekleştirilebilecek bir faaliyet için zamana bakış açısında bir konsensüse ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgüt içinde zamana olan farklı bakış açılarının armonisini de sağlayarak örgüt faaliyetlerine ve bireylerin davranışlarına rehberlik eden “örgüt kültüründe zaman” kavramı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bir toplum gibi, içinde bulunduğu büyük toplumu yansıtan ve küçük bir toplum olarak nitelendirebileceğimiz örgütün sahip olduğu kültürel yapı içerisinde de zamana yönelik farklı tutumlar görülebilir ve farklı örgüt kültürlerinde zaman yönetimi farklı olarak algılanabilir.

Sonuç olarak; hazırladığımız bu çalışmanın amacı, işletmeler tarafından “zaman” kavramının değerinin her geçen gün daha çok anlaşılmaya başlanması ile birlikte önem kazanan “farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi” konusunun incelenmesidir. Çalışmada bu amaç çerçevesinde öncelikle, örgüt kültürüne ilişkin temel kavramlar ve özellikleri ile örgüt kültürü modelleri açıklanmıştır. Ayrıca örgüt kültürünün önemi, yararları ve değişimi üzerinde de önemle durulmuştur. Örgüt kültürüne ilişkin açıklamalardan sonra ikinci bölümde ise, zaman yönetimine ilişkin temel kavramlar ve özellikleri ile zaman yönetimine olan farklı yaklaşımlara yönelik açıklamalarda bulunulmuştur. Daha sonra zaman yönetimi çeşitleri, zaman tuzakları ve zamanı etkin kullanma yöntemlerine değinilmiştir. Bu üç konu aynı gruplar altında ele alınarak yaptığımız çalışmada bir bütünlük sağlanması amaçlanmıştır. Bu gruplar; kişisel zaman, iş zamanı, yönetsel zaman ile örgütsel zamandır. Diğer yandan son olarak ise, etkin zaman yönetiminin yararları ve örgüt kültürü ile zaman ilişkisinin analizi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümü uygulama bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın uygulandığı, işletmelere 43 soruluk bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışmasının sonuçları ayrıntılı olarak SPSS adlı istatistik programında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda ise işletmelerdeki farklı örgüt kültürü yapılarının zaman yönetiminin farklı boyutları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma hazırlanırken var olan literatürde eksikliği göze çarpan; örgüt kültürü ve zaman yönetimi ilişkisinin, bu kavramların birlikte değerlendirilmesine olanak sağlayacak bir çerçeve çizilerek açıklanması ve ileride bu konuda yapılacak akademik çalışmalar için dayanak olabilecek bir altyapı oluşturulması hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 Örgüt Kültürüne İlişkin Temel Kavramlar ve Özellikleri

1.1.1 Örgüt Kavramına Genel Bir Bakış

İnsanlar yalnız olduklarında fazla bir şey yapamazlar. Bu nedenle de biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için başkalarıyla birarada yaşamak zorundadırlar. Örgütlerde bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan gruplar olarak bireylerin tek başlarına yapamadıkları işlerin yapılmasını sağlarlar.

Örgüt kavramı, hem çok sayıda üyeden meydana gelen sosyal bir sistem içindeki amaca dönük yönetim faaliyetlerini (fonksiyonel örgüt kavramı), hem de faaliyeti gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini (kurumsal örgüt kavramı) ifade etmektedir. Örgüt, üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan araçları, belirli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı şeklinde de tanımlanabilir (Asunakutlu & Coşkun, 2000:21).

Yönetim bilimi alanında önemli çalışmalar yapmış olan Luther Gulick'e göre ise belirli bir gayeye varmak için işbölümünün düzenlenerek, biçimsel yetki mekanizmasının kurulduğu birimlere "örgüt" adı verilmektedir. Kimi yazarlar örgüt için; "belirli bir amaca ulaşmak üzere bir araya gelen birden fazla insan topluluğu"

tanımlamasını yeterli bulurken, kimi yazarlar da bu iki noktanın örgütü tanımlamada yeterli olmayacağını vurgulamıştır. Bu konuda Amita Etzioni, örgütlerin aşağıdaki özelliklerle tanımlanabileceğini belirtmektedir (Arslan, 2004:205):

1. İşbölümü, (otorite) kuvvet, haberleşme ve sorumluluğun ayrılması. Bunlar belirli amaçların elde edilmesini kolaylaştırmak için özellikle planlanmışlardır.
2. Örgütlerin yaptıklarını denetleyen ve onları amaçlara yönelten bir ya da birkaç kuvvet merkezinin varlığı. Bu merkezler, örgütlerin iş görebilme yeteneklerini sürekli olarak gözden geçirme ve gerekli durumlarda verimi arttırmak için düzenleme yapma durumundadır.
3. Personel değiştirilmesi. Zaman zaman personelin yerlerine yenilerinin görevlendirilmesi.

Bütün bu açıklamalar ışığında örgüt; belirli amaçları gerçekleştirmek için birden fazla insanın bir araya gelmesiyle oluşan, aralarında haberleşme, görev, yetki ve sorumluluğun paylaşımı bulunan, iş görebilme yeteneğinin sürekli olarak denetlendiği ve gerekli durumlarda düzenlemelerin yapıldığı ve bir araya gelenleri yönlendiren yapılar şeklinde tanımlanabilir.

1.1.2 Kültür Kavramına Genel Bir Bakış

Kültürün çok geniş ve sınırları belirlenemeyen bir kavram olması nedeniyle herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Biyoloji, sosyoloji, tarih, güzel sanatlar, felsefe vb. konularda ele alınan kültür kavramını tek bir tanımla açıklamak zordur. Ancak işletme yönetimi alanındaki yaklaşımları da şekillendiren ve özellikle sosyolog ve antropologların yaptığı bazı tanımlar çalışmamızda esas alınmıştır.

Taylor'a göre kültür; öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen; eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir muhtevadır. Ralph Linton'a göre kültür; öğrenilmiş davranışlar ile belirli

bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan ve paylaşılan davranışların sonucudur. C.Wissler ise, kültürü bir toplumun yaşama tarzı olarak açıklamıştır (Öztürk, 2003:318).

Kültür kavramının ayrıntılı bir çözümlemesini yapan Bozkurt Güvenç ise, antropolojide kültürün dört anlamda kullanıldığını belirtmiştir. Buna göre kültür;

1. Bir toplum ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır.
2. Belli bir toplumun kendisidir.
3. Bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
4. Bir insan ve toplum kuramıdır.

Güvenç, kültür kavramının ayrıca; (1) Bilimsel alandaki kültür (uygarlık), (2) beşeri alandaki kültür (eğitim), (3) estetik alandaki kültür (güzel sanatlar) ve (4) maddi ve biyolojik alandaki kültür (üretme, tarım, çoğaltma, yetiştirme) olmak üzere dört anlamda kullanıldığını da dikkat çekmiştir (Şişman, 1994:41).

Bu tanımlamalar ışığında kültürün özellikleri ise şu şekilde özetlenebilir: Kültür öğrenilir, paylaşılır, değişebilir ve kültürel semboller ve anlamlar birbirleriyle ilgilidir. Kültürü algılayabilmek için, öncelikle kültürel faktörlerin bazılarını değerlendirmek gerekmektedir. Kültürel faktörler aşağıdaki Tablo 1.1’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir (Asunakutlu & Safran, 2004:35):

Tablo 1.1 Kültürel Faktörler

Ahlak	Batıl İnançlar Büyü	Yemek	Oyunlar
Görgü	Ceza Kanunları	Ortak Çalışma	Miras Kanunları
Aile	Dinsel Ayinler	Kozmoloji	Yemek Vakti
Bayram ve Kutlamalar	Yaş Derecesi	Dans	Müzik
Folklor	Atletik Sporlar	Dekorasyon Sanatı	Rakamlar
Yiyecek Yasakları	Maddi Mücevherler	Keşif	Nüfus Politikası
Cenaze Töreni	Takvim	İşbölümü	Statü Farklılıkları
Dil	Temizlik Eğitimi	Rüya Tabiri	Ticaret
Hukuk	Kamu Organizasyonu	Eğitim	Ziyaret

Kaynak: Asunakutlu, Tuncer & Safran, Barış, “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma: Marmaris Turizm Sektörü Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004, s. 35.

1.1.3 Kültürün Sınıflandırılması

Kültür tanımları yapılırken kavrama ilişkin bazı ana ayrımlardan söz edilmektedir. Bu ayrımlara göre kültür incelendiğinde dört farklı sınıflandırma olduğu görülmektedir. Bunlar; (1) toplumsal düzeye göre genel ve alt kültürler, (2) maddi ve manevi kültür, (3) zaman temeline göre postfigurative (sonradan bellenen), prefigurative (önceden oluşan) ve cofigurative (birlikte – eş zamanlı oluşan) ve (4) örgüt ve yönetimle ilişkileri yönünden ise ulusal, mesleki ve örgütsel kültürdür. Bu sınıflandırmalar aşağıdaki başlıklar altında daha ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

1.1.3.1 Toplumsal Düzeye Göre Kültür

Kültür, tanımlandığı toplumsal düzeye göre genel ve alt kültürler olarak ikiye ayrılır. Genel kültür; bir toplumun veya ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan oluşurken, alt kültür; toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan ancak bunun yanında kendini diğer

gruplardan ayıran değer ve yaşam biçimine sahip olan gruplardır. Türk kültürü veya Japon kültürü genel kültür olarak tanımlanırken bir ülke içinde bir bölgeye, bir kuruma veya bir endüstri koluna özgü kültürel özellikleri olan gruplar alt kültür olarak tanımlanabilir (Özlu, 2001:3). Her örgüt ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak spesifik ortak anlayışların geliştirildiği, etkisi ve gücü farklı alt kültürlerden oluşmakta ve bir örgütün kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen veya heterojen oluşunu belirlemektedir (Erdem & İşbaşı, 2001:35).

1.1.3.2 Maddi ve Manevi Kültür

Kültür kavramına ilişkin yapılan ayrımlardan biri de maddi ve manevi kültür ayrımıdır. İnsanın dış dünya ile mücadelesi sonucu meydana gelen yapay çevreyi şekillendiren teknoloji ve onun içerdiği tüm araçlar maddi kültürü oluşturur. İnsan belleğinin yarattığı maddi yapıyı şekillendiren yaşam tarzları, inanç, değer ve davranış tarzları ise manevi kültürel dünyayı oluşturur (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003:32).

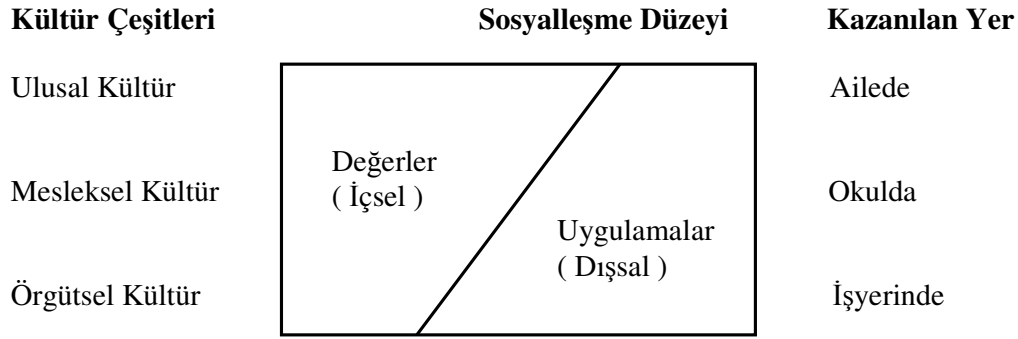
1.1.3.3 Zaman Temelinde Kültür

Kültürün insanın yaşam süreci içindeki davranış aşamaları zaman temelinde kültür ayrımını ortaya çıkarmaktadır. Buna göre üç kültürün varlığından söz edilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003:32):

- 1. Postfigurative (sonradan bellenen):** Atalardan alınan, tarih boyunca yerleşmiş, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen kültürdür.
- 2. Cofigurative (birlikte – eş zamanlı oluşan):** Toplum üyelerinin birlikte gelişip öğrendikleri kültürdür.
- 3. Prefigurative (önceden oluşan):** Bireyin yaşamının sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür. Yaşlıların gençlerden aldığı, zaman içinde değişen değerleri taşıyan kültür, prefigurative niteliktedir.

1.1.3.4 Örgüt ve Yönetimle İlişkileri Yönünden Kültür

Kültürün örgüt ve yönetimle ilişkileri yönünden incelenmesi ise genel olarak ulusal, mesleksel ve örgütsel kültür ayrımını ortaya çıkartmıştır. Hofstede ve arkadaşlarının ulusal, mesleksel ve örgütsel kültür çeşitlerine ilişkin sınıflaması aşağıdaki Şekil 1.1’de gösterilmektedir (Şişman, 1994:54-55).



Şekil 1.1 Ulusal, Mesleksel ve Örgütsel Düzeyde Kültürel Farklılıklar

Kaynak: Şişman, Mehmet, Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 732, Eskişehir, Mart 1994, s. 55.

Yukarıdaki Şekil 1.1’de yapılan ayrıma göre **ulusal kültür**, bir toplumun üyelerinin en üst düzeyde paylaştıkları değerler ve uygulamalardan oluşmaktadır. Bu durumdaki kültür, çocukluğun ilk dönemlerinden itibaren aileden, akran gruplarından ve diğer yollardan öğrenilen çeşitli örüntülerden oluşmaktadır.

Mesleksel kültür, genel olarak okullarda ve daha sonra da meslek örgütleri içinde kazanılan bir kültür çeşidini oluşturmaktadır. Her meslek grubunu, diğerlerinden ayıran birtakım mesleksel değerlerin ve kültürel özelliklerin (dil, giyim, davranış örüntüleri) olduğu söylenebilir.

Örgütsel kültür ise, bir örgütte, bir işyerinde oluşan kültür çeşidi olmaktadır. Bir işyerinde çalışanlar farkında olarak ya da olmayarak her geçen günle birlikte çalıştıkları şirket kültürünü şekillendirmektedir (McManus, 2003:18). Örgütler, “küçük toplumlar” olarak düşünüldüğünde içinde yer aldıkları “büyük toplumlar” gibi kendilerine özgü bir kültür oluşturmaktadırlar. Kültür ile örgüt arasındaki ilişki ve örgütsel kültür kavramı ileride daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1.1.4 Kültürün Örgütteki Yeri ve Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kavramı konusunda yapılan tanımları biyolojik, antropolojik ve sosyolojik temellere dayalı yaklaşımlar olmak üzere örgütün farklı özelliklerini vurgulayan üç boyutta açıklamak mümkündür. “Örgüte biyolojik yönden yaklaşımda, örgütlerin belli amaç ve görevleri olduğu ve canlı bir varlık gibi yaşamını sürdürme amacı güttüğü; birtakım hastalıklarla başetmek zorunda olduğu ve sürekli yeni üyeler seçme süreci ile karşı karşıya olduğu vurgulanmıştır. Örgüte antropolojik yönden yaklaşımda, örgütlerin belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olduğu; insan gibi birtakım bilişsel süreçlere sahip bulunduğu vurgulanmıştır. Örgüte sosyolojik yönden yaklaşımda ise örgütler, “küçük toplumlar” olarak kabul edilmiştir. Örgütle ilgili yukarıdaki yaklaşımlar incelendiğinde, son iki yaklaşımda, kültür kavramı ön plana çıkmaktadır.” Dolayısıyla bir toplum gibi, içinde bulunduğu büyük toplumu yansıtan ve küçük bir toplum olarak nitelendirebileceğimiz örgütün de kültürel özellikler açısından değerlendirilmesi gerekmektedir (Şişman, 1994:39).

“Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır.” Kültür örgüt içinde çalışanları buldukları örgütün amaçlarına ve aynı zamanda birbirlerine bağlayıcı bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri vardır. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkıda bulunacaktır. Her örgütün kendi kurallarını, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da çalışma şeklini ortaya koyan kültürünü yarattığı söylenebilir (Köse, Tetik &

Ercan, 2001:222). O halde etkin örgütlerin mükemmelliğe ulaşma çabasında “örgüt kültürü” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürüne ilişkin çok sayıda tanım yapıldığı görülmektedir.

Elliot Jaques’e (1952) göre; “Bir örgütün kültürü örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmakta ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyelere bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar”. Örgüt kültürünü; W. G. Ouchi (1981), “Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü” olarak; J. M. Kouzes (1983), “İş yaşamında yaratılan ve sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler” olarak; T. Deal A. A: Kennedy (1982), “İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar” şeklinde; J. C. Spender (1983) ise “Bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi” biçiminde tanımlamaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003:36).

Caren Siehl ve Joanna Martin’e (1984) göre; “Örgütsel kültür örgütü bir arada tutan bir tutkal olarak nitelendirilmekte ve kültür, onu oluşturan bireylerin, değer, inanç ve beklentileri üzerinde odaklaşmaktadır”. John van Maanen’a (1988) göre; “Örgütsel kültür, örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklanmaktadır”. T. Peters – R. H. Waterman’e göre ise örgüt kültürü; “Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlığa sahip, paylaşılan değerler bütünü” şeklinde belirtilmektedir (Öztürk, 2003:319).

E. H. Schein (1985) ise örgüt kültürünü; “Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları” olarak tanımlamıştır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003:36). Bu tanımda yer alan içsel uyum faaliyetleri; statü, güç ve yetkinin verilmesinde söz konusu olan kriterler, zaman ve mekan konusundaki kavramları içeren ortak bir dil, iş ve aile ortamındaki yakınlık, ödül ve cezaların verilmesinde söz konusu olan kriterler ile din gibi yönetilemeyen kavramlar olarak belirtebiliriz. Dışsal uyum faaliyetlerini ise örgütün çevresi ile ilişkili misyonu,

temel fonksiyonları, öncelikli faaliyetleri, örgüt tarafından takip edilmesi gereken belirli amaçlar, amaçlara ulaşırken kullanılacak yöntemler, sonuçların değerlendirilmesi için gerekli kriterler ve amaçlara ulaşamadığında uygulanacak telafi stratejileri olarak belirtebiliriz (Çelik, 1999:47).

Genel bir ifade ile açıklayacak olursak, örgüt kültürü; örgütü oluşturan bireyler veya gruplar tarafından paylaşılan ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler ile örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayarak, ortak davranış normları ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir mekanizmadır.

1.1.5 Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgütler insanların maddi ve manevi birtakım ihtiyaçlarını karşılayan sosyal birimlerdir. Bu nedenle örgütlerin oluşum sürecinde bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması önemli rol oynamaktadır. Bireylerin tanınma, bir gruba ait olma, katılma gibi sosyal ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme isteği, örgüt içindeki bireyler tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı değer, düşünce ve normların oluşturulmasını gerektirir. Örgüt içindeki bireyler tarafından ortak olarak paylaşılan değer, düşünce ve normlar, yani örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden, üyesi olan bireyleri de diğer bireylerden ayırmaktadır (Tuna, 2002:8). Örgüt kültürünün incelendiği bir araştırmada; örgüt kültürünün hem oluşum sürecinde hem de daha sonra yönetilmesi gereken bir kavram olduğu üzerinde durulmakta ve örgüt kültürünün yönetimine rehberlik edecek beş adımlı bir model ileri sürülmektedir. Kültür stratejisinin oluşturulması, kültürün liderinin geliştirilmesi, kültürün örgüt üyeleri tarafından etkin iletişimle paylaşılması, kültürel performansın ölçülmesi ve müşterilerle olan tüm ilişkilerde kültürün iletilmesi ise araştırmada açıklanan “örgüt kültürünün yönetimi” modelinin aşamalarıdır (McAleese & Hargie, 2004:160-161).

Örgüt kültürü mikro düzeyde örgütün içindeki bireyler tarafından oluşturulan unsurları içerirken makro düzeyde içinde bulunduğu toplumun yapısına benzemektedir. Bu kültürel yapı kolay oluşturulmamış ve oluşum süreci boyunca da pek çok kültürün

etkisi altında kalmıştır. Kurulmuş olan bir örgütün zaten sahip olduğu bir kültürel yapı vardır ve oluşmuş olan bu kültürel yapının sürdürülebilmesi, geliştirilebilmesi ya da gerekli durumlarda değiştirilmesi söz konusudur. Yeni kurulacak bir örgüt için ise kültürün oluşumu söz konusu olacaktır.

1.1.6 Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

Örgüt kültürünün oluşum süreci çok sayıda faktörün etkisi altındadır. Örgüt kültürünün oluşumunda; işletmenin tarihi ve mülkiyeti, işletme sahiplerinin rolü, örgüt üyeleri, sosyalleşme ve işletmenin faaliyet gösterdiği çevre etkili olan faktörlerdendir. Bu faktörler aşağıdaki başlıklar altında ele alınmaktadır.

1.1.6.1 İşletmenin Tarihi ve Mülkiyeti

İşletmenin kaç yıldır faaliyette bulunduğu ve mülkiyet biçimleri örgüt kültürünün oluşum sürecinde etkili olmaktadır. İşletmelerin başlangıçta güçlü bir şekilde ortaya konarak şu anda da sahip olduğu değerler, sürekli ve özenle gelecek için desteklenmektedir. Dolayısıyla değişikliklere direnmek yönündeki insani eğilim ile birlikte başlangıçta kurulan değerler sürekli korunmaktadır.

1.1.6.2 İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre

Organizasyonların içinde bulunduğu çevre unsurları sahip oldukları kültürel yapıyı etkilemektedir. Örgütlerin belirli bir sektörde varolabilmesi için örgütün kurumsal çevreye uyumu yanında, çevredeki kaynakları kullanabilir durumda olması ve hangi kurumsal çevrede yer alıyorsa, o çevrede varolan unsurlarla zarar göremeyecek şekilde etkileşime girebilmesi gerektiği söylenebilir (Leblebici, 2004:303). Bu konuya ilişkin bir çalışmada; işletmenin içinde bulunduğu ve Gordon'un (1991) rekabetçi çevre, müşteri istekleri ve sosyal beklentiler olarak üç aşamada değerlendirdiği sektör ya da işletmenin faaliyet konusunun kültürün gelişimi üzerinde etkili olduğu vurgulanmaktadır (Witte & Muijen, 1999:588).

Örgüt kültürünü etkileyen çevresel unsurlar iç çevre ve dış çevre unsurları olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. İç çevre örgüt kültürü ile aynı anlamı ifade etmektedir. İç çevre olarak nitelenen her şey örgüt kültürü kapsamında ele alınır. Yönetim biçimi, işletmenin faaliyet alanı ve üretim konusu, bunlar doğrultusunda belirlenen amaç ve hedefler, kurucular ve sahipler, yöneticiler ve yönetim yaklaşımı, üretim tipi ve teknolojisi, alt kültürler ve diğerlerine göre daha belirleyici bir unsur olan faaliyet alanına göre şekillenen çalışma ilişkileri ve fiziksel yerleşim örgüt kültürünün oluşumunu, özelliklerini ve gücünü belirleyen iç çevre unsurları olarak sıralanabilir. Dış çevrenin örgüt kültürü üzerindeki etkisi ise, organizasyona göre farklı boyutlarda ortaya çıkmaktadır. Dış çevre ile yoğun ilişki içinde olan (açık sistem) organizasyonlarda bu etki daha fazla; faaliyetlerini daha çok içe dönük olarak sürdüren organizasyonlarda ise daha düşüktür. Toplum yapısı ve kültür değerleri, içinde bulunulan sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketiciler, rakipler ve iletişimde bulunulan her çeşit dış unsur da örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturmaktadır (Berberoğlu, Besler & Tonus, 1998:34-35). Çevresel faktörlerden biri olan bilgisayar teknolojisi kullanımı ile örgütsel kültür arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, bu iki kavram arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ancak yaş ve cinsiyetin bu ilişki üzerinde etkili olmadığı sunucuna ulaşılmıştır (Pearson, Bahmanziari, Crosby & Conrad, 2002-2003:63-64). Diğer bir araştırmada ise iş akışı yönetim sistemleri teknolojisinin (iş akışlarını yazılım aracılığıyla tanımlayan ve işlemsel veya yönetimsel süreçlerin elektronik ortamda izlenmesine ve yönetilmesine imkan veren sistem) uygulanmasının örgüt kültürünü doğrudan etkilediği, örneğin; bu tür teknolojik bir sistemin uygulanmasıyla örgütsel değişimin daha ileri düzeyde planlandığı ortaya çıkmıştır (Doherty & Perry, 2001:152).

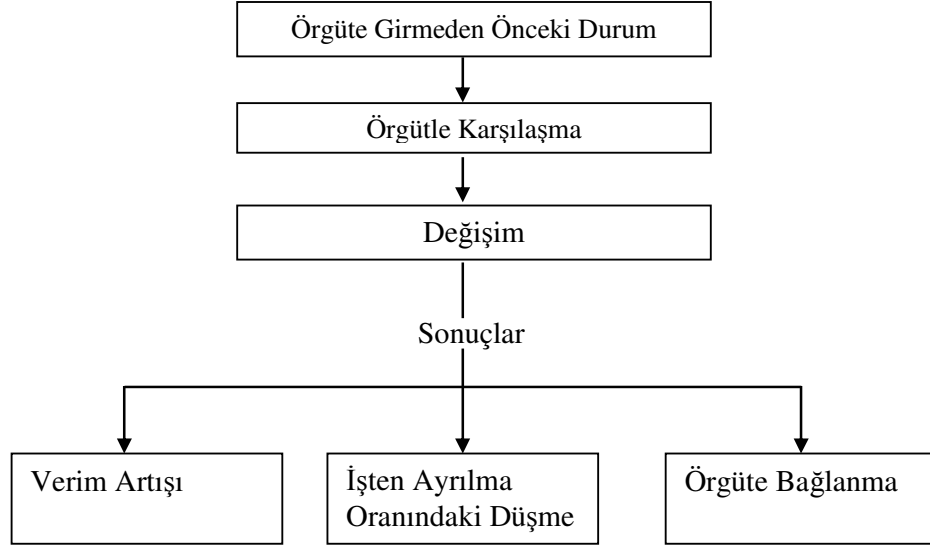
1.1.6.3 İşletme Sahiplerinin Rolü

Örgütü kuran kişiler örgüt kültürünün oluşumunda büyük bir önem taşırlar. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin çoğunun daha kuruluş aşamasında iken güçlü bir liderin etkisi altında kaldığı görülmektedir. Örgüt yapısını belirleyen işletme kurucuları, davranış modelleriyle örgüt kültürünün oluşumunu etkilemektedir. İşletme kurucularının vizyon, misyon, sahip oldukları temel değerler, inanç ve normlar örgüt

kültürünün oluşum sürecinde örgütte nelerin nasıl yapılacağına dair bir çerçeve oluşturmaktadır. Belirli durumlar karşısında ne şekilde hareket edilmesi gerektiği, uyulması gereken ilke ve kurallar, nelerin doğru nelerin yanlış olacağı, başarıya hangi biçimde ulaşılacağı gibi konularla ilgili ilk belirlemeler işletme kurucularının liderliğinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle bu kişilerin sahip olduğu değer ve düşünce sistemi örgütün yaşamı boyunca sürdüreceği kültürel yapıyı yönlendirecek boyuttur (Tuna, 2002:9-10).

1.1.6.4 Sosyalleşme

Sosyalleşme kavramı bireylerin örgüt kültürünü nasıl öğrendiklerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Örgüt kültürü örgüte giren yeni üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla kendisini yeniden üretir. Fakat yeni üyeler örgütsel rollerini yerine getirmek için “işlerin nasıl yürüdüğünü yeterince iyi bilmemektedirler”, bu nedenle eğitilmelidirler ve “kültür yüklenmelidirler” (Schein, 2002:18). Sosyalleşme, herhangi bir toplumun üyesi olmayı öğrenme süreci, genellikle zaman alan bir süreçtir. Çünkü farklı kişilerin bir araya gelmeleri, düşüncelerini paylaşmaları ve birbirlerine güvenmeleri söz konusudur. Bireylerin sosyal etkileşimlerinin kalitesi ve miktarı arttıkça sosyalleşme süreci de hızlanmaktadır (Dierkes, Antal, Child & Nonaka, 2003:354). Örgütlerin yeni üyelerinin örgüte girdikten sonra karşılaşacakları uyumsuzluk sorunlarını minimum düzeye indirmek için sosyalleşme sürecinden geçmeleri gerekmektedir.



Şekil 1.2 Sosyalizasyon Süreci

Kaynak: Altunay, Arzu, “Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Falez Otelde Örgüt Kültürü Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1999, s. 44.

Sosyalizasyon süreci genelde üç aşamadan oluşur. İlk aşama, yeni işgörenin örgüte girmeden önce öğrendiği bütün bilgileri içerir. Yani kişi önceden edindiği değerler, tutumlar ve beklentilerle dolu olarak örgüte gelmektedir. İkinci aşamada, yeni işgörenin örgüte girişiyle birlikte karşılaşma aşaması başlar. Bu aşamada yeni üye işi, arkadaşları, patronları veya örgüt hakkındaki beklentileri ile karşılaştığı gerçekler arasında bir çatışma yaşayabilir ve umduğunu bulamayabilir. Bu durumda kişi beklentilerini bir kenara bırakıp örgütün beklentileri yönünde sosyalleşme içine girer. Örgüt ise ihtiyaç duyduğu bilgileri vererek (bilgi ve yeteneklerini geliştirmesi için) kişiye yardımcı olur. Yeni işgören işinde kendini rahat hissetmeye başladığında da değişim aşaması gerçekleşmiş olmaktadır. Bu aşamada ise kişi artık örgütteki değer ve normları özümsemiştir, kendine verilecek işleri başarabileceğine dair özgüveni vardır ve örgütü tanımaktadır. Başarılı bir değişimin işgören üzerinde üç türlü etkisi görülür. Bunlar; işgören verimliliğinin artması, örgütten ayrılma eğiliminin azalması ve örgüte bağımlılık derecesinin artmasıdır (Altunay, 1999:45).

1.1.6.5 Örgüt Üyeleri

Örgüt kültürünün gelişmesinde kurucuların ilk adımı atmasından sonraki aşamalarda işletmelerde çalışan bireyler etkili olmaktadır. Örgütte çalışan bireyler işe sadece çalışma yöntemlerini getirmekle kalmazlar, aynı zamanda düşünce, davranış ve değerlerini de getirirler. Bu özellikler, örgüt kültüründe yeni oluşumların gerçekleşmesinin temelidir. Örgütler ancak çalışanlarının başarıyı yakalamaları ile örgütsel başarıya ulaşabileceği için örgütlerde örgüt kültürüne uygun bireylerle çalışmak gerekmektedir. Bu ise; örgüte uygun bireylerin seçimi ile başlayan sürecin; seçilen kişilerin örgüt kültürüne göre eğitimi, kariyer gelişimi ve performans ölçümü ile yükseltme ve teşvik edilmelerini de içeren gelişiminin örgüt kültürünü oluşturmadaki önemini karşımıza çıkarmaktadır (Tuna, 2002:10). Örgüt kültürüne ilişkin yapılan bir araştırmada; işgörenlerin örgütsel kültür konusundaki düşünceleri ile işgörenlerin yaşı ve cinsiyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Helms & Stern, 2001:424-425).

1.1.7 Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri

Örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde ve belirlenmesinde esas olan temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Örücü ve Ayhan, 2001:88):

- 1. Bireysel İnisiyatif Kullanımı:** Mümkün olduğunca yüksek derecede sorumluluk, özerklik ve bireylerin artan bağımsızlık derecesidir.
- 2. Risk Toleransı:** İşgörenlerin yaratıcılık, risk alma ve daha aktif olma gibi konularda özendirilme derecesidir.
- 3. Yön Verme:** Örgütün başarısını arttıran yeni hedeflerin ve beklentilerin yaratılma derecesidir.
- 4. Entegrasyon:** Örgüt içindeki dikey ve yatay işbirliği ile koordinasyonun özendirilme derecesidir.
- 5. Yönetim Desteği:** Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.

6. **Kontrol:** Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerin sayısıdır.
7. **Kimlik:** Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlama derecesidir.
8. **Ödül Sistemi:** Maaş artışı ve terfi gibi ödül araçlarının kullanımında adam tutma ve kıdem yerine performans kriterinin önde tutulma derecesidir.
9. **Çatışma Dayanıklılığı:** Çatışmaları göğüsleme ve eleştiriye açık olma derecesidir.
10. **İletişim Şekilleri:** Örgütsel iletişimin resmi otorite ve hiyerarşi ile sınırlı olmama derecesidir.

Bu boyutlar biraraya getirildiğinde örgüt kültürünün bir resmi ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu özelliklerin toplamı örgüt kültürünü göstermektedir. Örgüt kültürünün bu özellikleri örgütte işlerin nasıl yapıldığı ve bireylerde neler beklendiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü, organizasyonun başarısına ve yönetsel süreçlere etkisi göz önüne alınarak değişik işlevlerle nitelendirilmektedir. Örgüt kültürünün işlevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003:50):

1. Örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizmasıdır.
2. Kültür, bir örgütsel biçimlendirme aracıdır.
3. Örgüt kültürü, bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.
4. Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
5. Moral ve güdüleme aracıdır.
6. Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.
7. Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
8. Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.

Yüklendiği işlevlerden yola çıkarak kültürün bir algılama, davranış ve yargılama kodu olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda işletmedeki örgüt kültürü, kişilere rutin

süreçler, iyi ve kötünün ne olduğu, sorunların çözümleri hakkında bilgiler sunan, üyelerin organizasyonda nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini geliştiren ve organizasyon gerçeğinin görülmesine olanak veren düşünsel bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

1.1.8 Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkileri

Örgütsel kültür tanımı içinde yer alan bazı kavramlar üzerinde geçmişte de birçok araştırma yapılmıştır. Geçmişte, örgütlerle ilgili olarak yapılan araştırmaların bir kısmında kültür, örgütün karakteri, örgütün kişiliği, örgüt imajı, örgütün felsefesi, örgütün ahlakı, örgütün ideolojisi, örgüt iklimi gibi kavramlarla da açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar anlamca birbirine benzese de kapsamaları farklı olup çoğu kez biri diğerinin yerinde kullanılabilir (Şişman, 1994:61). Aşağıda bu kavramlardan birkaçı kısaca anlatılmaktadır.

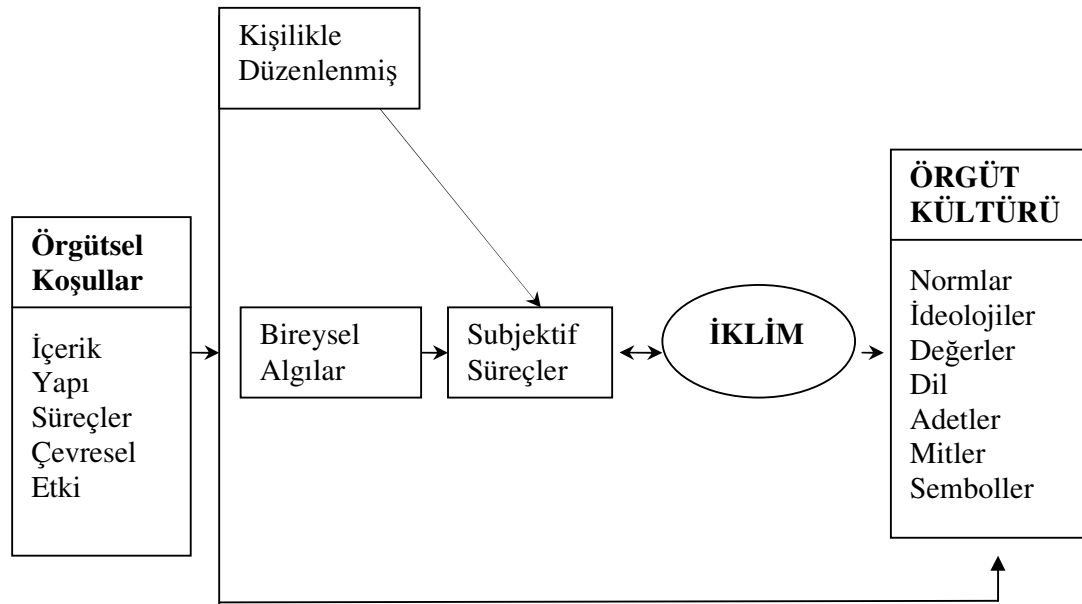
1.1.8.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği ve örgüt kültürü çoğu kez aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak kültür sembolik bir sistem olarak düşünüldüğünde kimlik kavramının, örgüt kültürü ile karşılıklı etkileşim içinde olan işletmenin fiziki unsurlarını içerdiği görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında örgüt kimliği, işletmeyi tanımlayan, özgürlüğünü ifade eden ve diğer işletmelerden onu ayıran özelliklerin bütününe ifade ederek, işletmenin olmak istediği ve çevresinin olmasına imkan verdiği durumların karşılaştığı noktada bulunur (Özlu, 2001:9-10).

1.1.8.2 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Yönetim bilimi alanında örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının sık sık birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Kültür kavramı ile iklim kavramının aynı olduğunu söyleyen görüşler ile bu kavramların farklı olduğunu ileri süren görüşler aynı zamanda farklı yaklaşımlara işaret etmektedir. Bu iki kavram farklı disiplinlerin etkisi

ile ortaya çıkmış ve yönetim bilimi alanında kullanılmaya başlanmıştır. Örgüt iklimi kavramının ortaya çıkmasında sosyal psikoloji disiplinin etkileri görülürken, örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasında daha çok antropoloji disiplininin etkileri görülmektedir. Her örgütün kendine özgü bir iklimi ve kültürü vardır. Örgüt kültürü kavramı daha çok Amerika’da işletme yönetimi yazarlarının üzerinde durdukları bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimi konusu ise örgüt kültürüne oranla daha eski dönemlerdeki araştırmalara konu olmuştur. Örgüt kültürü kavramının örgüt iklimi kavramına oranla daha kalıcı olduğu kabul edilmektedir. Örgüt kültürü örgütteki personel tarafından paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerinde odaklaşır ve iklimi de kapsar. Örgüt ikliminin odağında ise personelin örgüte ilişkin algılamaları bulunur, yani örgüt iklimi için söz konusu olan psikolojik çevredir. Örgüt iklimini kültürel bir yaklaşımla ele alıp inceleyen Moran ve Volkwel, örgüt ikliminin örgüt kültürünün spesifik bir kısmını ifade ettiğini belirtmektedir. Bu yazarlar, örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi ifade etmektedirler (Arslan, 2004:215-219).



Şekil 1.3 Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım

Kaynak: Arslan, Nagehan, Talat, “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, Yıl:2004, s. 219.

Yukarıdaki Şekil 1.3'teki örgütsel koşullar aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır:

İçerik : Denetimin genel amacı, örgütün yaşı.

Yapı : Örgütün büyüklüğü, biçimsel yapısı.

Süreç : Haberleşme, etkileme kalıpları, karar alma.

Çevresel Etki : Bir değişiklik doğurabilen çevresel dalgalanmalar.

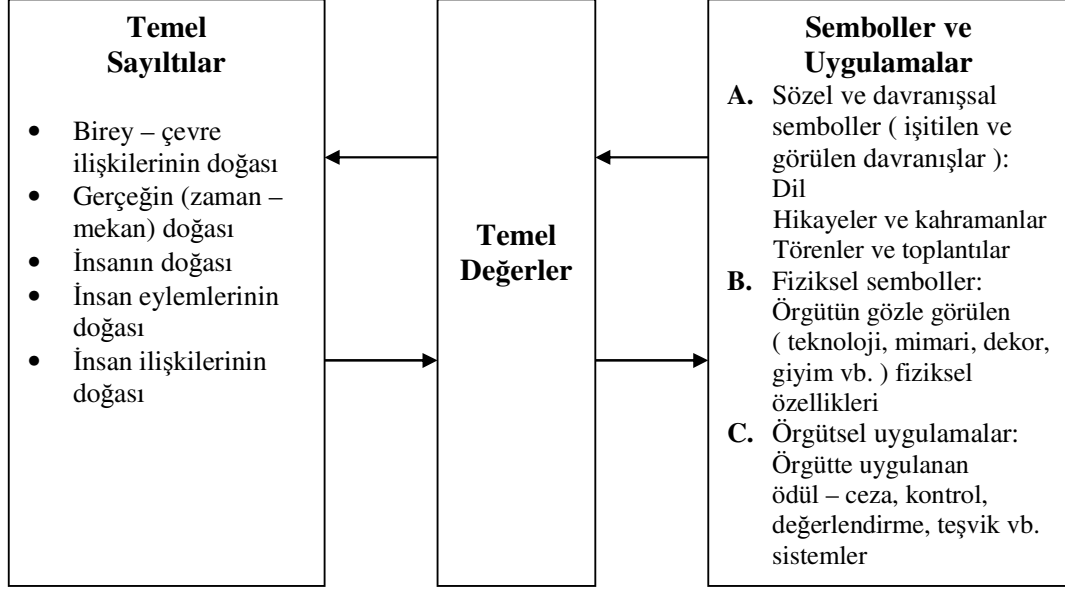
Örgütsel koşullar algılara, algılar ise örgüt ikliminin yaratılmasına etki etmektedir. Örgüt kültürü bireysel algıları ve subjektif süreçleri düzenleyerek örgüt iklimini etkilemekte yani, örgüt kültürü örgüt ikliminin oluşmasında etkili olan süreçlerde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle örgüt iklimi örgüt kültürünün örgütte yarattığı ortam olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2004:219). Diğer yandan bir örgütün iklimi bireylerin davranışlarına dayalı olduğu için hızla değişebilirken, örgüt kültürü temel değerler ve uygulamalara dayalı olduğu için değişimi daha yavaştır (Butera, 2004:114).

1.1.8.3 Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi birbirleriyle son derece ilişkili kavramlardır. Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gerekli kuralları ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü ile uygunluk göstermeyen ve örgüt üyelerinin benimsemediği amaçlar ile bu amaçlara yönelik olarak oluşturulan kurallar uygulamada başarısız olacaktır. Bu nedenle örgüt felsefesinin ortaya koyduğu kurallar ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılabilmesine önem gösterilmelidir. Aksi durumda örgüt felsefesi kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten uzaklaşacaktır (Özlü, 2001:10).

1.1.9 Örgüt Kültürünün Unsurları

Her örgütün kendine özgü, onu diğer örgütlerden ayıran, farklılaştıran özelliklerinin olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan pek çok öge bu özelliklerin belirlenmesinde etkili olmaktadır.



Şekil 1.4 Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri ve Bu Öğelerin Karşılıklı Etkileşimi

Kaynak: Özsoy, Eda, “Örgüt Geliştirmede Örgüt Kültürünün Önemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s. 125.

Örgüt kültürünün öğelerini farklı açılardan tanımlayan ve örgütlerin kendilerine özgü özellikleri olduğunu vurgulayan çok sayıda araştırmacı bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Schein, örgüt kültürünü oluşturan unsurları; temel sayıtlar, temel değerler ile semboller ve uygulamalar olmak üzere üç boyutta değerlendirmiştir. Schein’e göre örgüt kültürünün temel unsurları ve bu öğelerin karşılıklı etkileşimi yukarıdaki şekilde de gösterilmektedir. Şekil 1.4’te gösterilen bu örgüt kültürü unsurları aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

1.1.9.1 Temel Sayıtlar

Bir örgütsel kültür unsuru olarak temel sayıtlar, “örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi” olarak tanımlanabilir. Sayıtlar kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerinin

referans çerçevesini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelere. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, sayılıtların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayılıtlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar ve sayılıtlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verir içeriktedirler (Karcıoğlu & Timuroğlu, 2004:323). Temel kültürel sayılıtlar beş başlık altında açıklanmaktadır. Bunlar; (1) insan – çevre ilişkilerinin doğası, (2) gerçeğin (zaman – mekan) doğası, (3) insanın doğası, (4) insan eylemlerinin doğası ve (5) insan ilişkilerinin doğası ile ilgili sayılıtlardır.

1.1.9.1.1 İnsan – Çevre İlişkilerinin Doğası ile İlgili Sayılıtlar

İnsan – çevre ilişkilerinin doğasına ilişkin sayılıtlar, örgütün temel amaç, görev ve etkinliklerinin temelini oluşturmaktadır. Çevreyle ilişkiler kapsamında yer alan kültürel sayılıtlar daha çok örgütün (üyelerin) dış çevresi ile ilgilidir. Bir örgütün üyeleri, örgütün içinde bulunduğu dış çevreyi etkileyip yönlendirebileceklerine, ona egemen olabileceklerine ve kontrol edebileceklerine inanabilecekleri gibi; onu etkileme, kontrol etme, yönlendirme ve değiştirme gücüne sahip olmadıklarına; bu nedenle de söz konusu çevreye boyun eğerek ona tabi olmak ya da onunla uyum içerisinde yaşamak gerektiğine de inanabilirler (Örücü & Çakır, 1999:21).

1.1.9.1.2 Gerçeğin (Zaman – Mekan) Doğası ile İlgili Sayılıtlar

Schein'e göre gerçek kavramı fiziksel, bireysel ve sosyal gerçek olmak üzere üç düzeyde açıklanabilir. Fiziksel gerçek; “nesnel ve deneysel olarak tanımlanabilen” yani “bilimsel gerçek” olarak nitelendirilen gerçektir. Bireysel gerçek; insanların herbirinin kendilerine özgü olarak kabul ettikleri gerçek ya da doğrulardır. Sosyal gerçek ise; bir grubun üyelerinin birtakım sosyal konularda kabul ettikleri gerçek ya da doğrulardır. Gerçeğin doğasına ilişkin kültürel sayılıtlar daha çok sosyal gerçek ile ilgilenmekte ve grup üyelerinin gerçek (doğru) bilgi ve kararlara nasıl ulaşılacağı konusunda kabul ettikleri inançlar sosyal gerçeğin doğası ile ilgili sayılıtlar kapsamında yer almaktadır.

Gerçeğin doğası kapsamında ele alınabilecek iki kavram ise zaman ve mekan kavramlarıdır. Zaman ve mekanla ilgili sayılılar, bu kavramların nasıl görüldüğüne; zamanın nasıl harcanması ve mekanın nasıl kullanılması gerektiğine ilişkin inançları içermektedir. Bu iki kavramın algılanış ve kullanılış biçimleri de kültürlere göre değişebilmektedir (Şişman, 1994:86-88).

1.1.9.1.3 İnsanın Doğası ile İlgili Sayılılar

Örgütsel kültür unsuru olarak insan doğası ile ilgili sayılılar temel kültürel sayılıları da yansıtmaktadır. İnsanın doğasının algılanış biçimi kültürlere göre değişmektedir. Örneğin; bir toplumda insanın doğası iyi, tarafsız ya da karmaşık veya kötü olarak algılanabilir. Yapılan araştırmalarda; batı kültürlerinde yaratılış itibariyle tarafsız olarak algılanan insan doğasının bazı doğu kültürlerinde ise kötü olarak algılandığı ileri sürülmektedir (Örücü & Çakır, 1999:21). Dolayısıyla her kültürün insanların, insan olmanın ne anlama geldiği, hangi davranışların insani; hangilerinin de insanlık ya da grup dışı olduğu konusunda farklı sayılılara sahip olduğu söylenebilir.

1.1.9.1.4 İnsan Eylemlerinin Doğası ile İlgili Sayılılar

İnsan eylemlerinin doğasıyla ilgili sayılılar da bir kültür içinde uygun görülen ve kabul edilen insan davranışlarını kapsamaktadır. Farklı kültürler insanların nasıl davranması ve ne tür eylemlerde bulunması gerektiği konusunda farklı sayılılara sahip olabilirler. İnsan eylemlerinin doğası konusunda çevreyle ilişkilerde olduğu gibi iki uç eğilim bulunmaktadır. Bunlardan etken tutum, çevrenin (doğanın) kontrol altına alınabileceğini kabul ederken, edilgen tutum ise çevrenin güçlü, insanın güçsüz olduğunu kabul etmektedir. Ayrıca insan eylemlerinin doğası konusunda benimsenen sayılılar, yöneticilerin karar verme biçimlerinin de temelini oluşturmaktadır. İnsan eylemlerinin doğası ile ilgili sayılılar, kadın ve erkeğe göre de değişebilmektedir (Şişman, 1994:92-99).

1.1.9.1.5 İnsan İlişkilerinin Doğası ile İlgili Sayıtlar

İnsan ilişkilerinin doğasına ilişkin olarak bir örgütte benimsenen sayıtlar da diğer sayıtlar gibi ulusal kültürün etkilerini taşımaktadır. İnsan ilişkileri konusundaki sayıtlar, bir grubun yaşamını sürdürebilmesi için grup üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerde uygun olarak kabul etkileri yolları tanımlamaktadır. Bir grup için bireysel olarak görevleri yerine getirmek başka bir grup için ise işbirliği içinde eş güdümlü olarak çalışmak önemli olabilir. Bu nedenle insan ilişkilerinin doğası konusundaki sayıtlar da uç eğilimler gösterebilir.

1.1.9.2 Temel Değerler

Değerler bir örgütün üyelerinin; olay, durum ya da davranışları değerlendirmede ve yargılamada benimsemiş oldukları ölçütlerin kaynağıdır (Bilir, Ay & Gürbüz, 2003:118). Değerler bir örgütte neyin istenip, neyin istenmediğini belirleyen ve örgüt elemanlarının çoğunluğu tarafından kabul edilen inançlardır. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır. Dolayısıyla bir normu işgörenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir. Bir örgütte insana, nesneye ve olaylara ne gözle bakıldığı örgütte benimsenen değerlerden anlaşılmaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada; örgütsel liderlikteki köklü değişikliklere rağmen örgütsel değerlerde uzun dönemli bir istikrar olduğu sonucuna ulaşılmış ve örgütsel kültürdeki değerlerin istikrarlılığının incelendiği daha çok araştırmaya ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Campbell, 2004:50). Pasquale Galgardi'ye göre bir örgütte değerler aşağıdaki dört aşamadan geçerek oluşmaktadır (Özsoy, 2005:129-130):

1. Örgütün kuruluşu sırasında liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları biraraya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmıyor olsalar da, liderin, üyelerin davranışlarına istediği biçimde yön verme gücü vardır.

2. Liderin temel değerleri, arzulanan sonucu verdiğinde, tecrübe ile kanıtlanmış olur ve diğer eylemler için bir referans noktası olarak kullanılır.
3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyelerinin ilgileri sonuçlardan nedenlere çevrilir ve sonuçlar zamanla gözardı edilerek sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi yöntem ve nedenlerin önemli olduğu gerçeği ortaya çıkar.
4. Son aşamada paylaşılmış değer, tüm işgörenlerce sorgusuz bir biçimde kanıksanmıştır. Bu değer otomatik olarak davranışı etkilemekte ve örgüt üyelerince yaşanmaya çalışılmaktadır.

1.1.9.3 Semboller ve Uygulamalar

Semboller, örgüt yeleri tarafından paylaşılan kültürel öğelerin en kapsamlısıdır ve kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde oldukça önemli bir role sahiptir. Schein, sembolleri “anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran ve insanları eyleme sevk eden; sözel davranışsal ifadeler ile çeşitli fiziksel nesnelere” olarak tanımlamaktadır. Sembollerin örgüt yeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı ve örgütsel sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme aracı olması gibi birtakım işlevlerinden söz edilebilir (zsoy, 2005:125). Semboller iletişim için oldukça gereklidir ve kelimelerle anlatılması zor olan duygusal mesajlar taşırlar. Örgüt kültürünün başlıca norm ve değerlerinin çoğu semboller olmadan örgüt yeleri arasında paylaşılamaz (Wagner & Hollenbeck, 2005:439-440). Semboller örgüt kültürüne ilişkin bir işaret taşımakta, örgüt içi ve dışı çevreye örgütle ilgili bir mesaj sunmaktadır. Semboller ve uygulamalar; sözel ve davranışsal semboller, fiziksel semboller ve örgütsel uygulamalar olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır.

1.1.9.3.1 Sözel ve Davranışsal Semboller

Sözel ve davranışsal semboller işitilen ve görülen davranışları yansıtılmaktadır. Dil, hikayeler ve kahramanlar, törenler ve toplantılar sözel ve davranışsal semboller olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar aşağıdaki başlıklar altında anlatılmaktadır.

1.1.9.3.1.1 Dil

Kültürün anlaşılmasında gerekli olan unsurların öğrenilmesine yardım eden, örgütsel davranış bilimcilerine göre “örgütsel kontrol sürecinde temel öge”, Greenfield tarafından “temel yönetim aracı ve bir güç” olarak tanımlanan dil, kültürün önemli bir parçası ve onun iletişim aracılığıyla nesilden nesile iletilmesini sağlayan bir araçtır. Örgütte kullanılan yazılı ve sözlü dil; argo ifadeler, benzetmeler, deyimler, şakalar, selamlaşmalar, mecazlar vb. kavramlardan oluşmaktadır (Altunay, 1999:53).

1.1.9.3.1.2 Hikayeler ve Kahramanlar

Hikayeler ve kahramanlar, çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmakta ve örgüt kültürü hakkında önemli ipuçları vermektedir. Hikayeler ve kahramanlar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi taşıyarak, örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici bir nitelik göstermektedir. Kahramanlar, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış ve örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişilerdir. Bunlar ölmüş ya da yaşayan kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler de olabilirler. Hikayeler ise, genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Bunlar; kovulma hikayeleri, bir yere taşınan çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine ya da düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselmeyeceğine ilişkin hikayeler, kriz anlarında şirketin nasıl davrandığına ilişkin hikayeler ve kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşılacağına dair hikayeler, olarak sınıflandırılabilir (İnternet 1).

1.1.9.3.1.3 Törenler ve Toplantılar

Törenler ve toplantılar, sosyal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da önemlidir. Örgüt içinde düzenlenen ve belli bir mesaj ileten tören ve toplantılar, örgüt elemanları arasında kaynaşmayı, birlik ve beraberliğin oluşmasını sağlar. Nelson ve Campbell örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemiştir (İnternet 2):

1. **Statü töreni**, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin; emeklilik yemekleri.
2. **Teşvik törenleri**, bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi gibi.
3. **Yenileme töreni**, örgütteki değişime önem verir; öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.
4. **Bütünleşme törenleri**, örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.
5. **Çatışmayı azaltıcı törenler**, örgütlerde doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.
6. **Derece indirme**, bazı örgütler tarafından davranış, değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin, bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

1.1.9.3.2 Fiziksel Semboller

Fiziksel semboller, örgütün gözle görülen fiziksel özellikleridir. Örgüt binalarının mimari özellikleri, çalışma ortamlarının düzenleniş şekli, kullanılan mobilyalar, çeşitli araç ve gereçler, örgütte kullanılan teknoloji, elemanların giyim tarzları, örgüte ait flamalar, amblemler, afişler, posterler vb. unsurlar fiziksel semboller arasında yer alırlar. Ayrıca, yönetici odalarının dizayn şekli ve bu odaların yer aldığı katlar da birer statü sembolü olarak işlev görür (Altunay, 1999:55).

1.1.9.3.3 Örgütsel Uygulamalar

Örgütsel uygulamalar örgütte uygulanan ödül – ceza, kontrol, değerlendirme, teşvik vb. sistemlerdir. Örgüt içinde işgörenden beklenen roller normlarla değerlendirilir. Normlar, işgörendenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörendenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Özsoy, 2005:130).

1.2 Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü ile ilgili birçok araştırmacının oluşturduğu çok sayıda model bulunmaktadır. Araştırmamızın uygulama bölümünde bu modellerden Quinn ve Cameron'un "Rekabetçi Değerler Modeli" esas alınmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin diğer modeller ile Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modeli aşağıdaki başlıklar altında ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1.2.1 Parsons Modeli

Örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde duran T. Parsons'un modelinde dört fonksiyon bulunmaktadır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallıktır (legitimacy). Model bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden oluşan "AGİL" olarak da anılmaktadır. Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların varolması gerektiğini savunmaktadır. Parsons'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt sistem ile bütünleşmeli, üst sistemle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde ise kültürel değerler en önemli araçlar olarak kabul edilmektedir (Eren, 2004:142-143).

1.2.2 Schein Modeli

Schein örgütsel kültür ile ilgili araştırmaları sonucunda üç boyutlu bir model oluşturmuştur. Bu modelin boyutları; örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözmeye, örgütün çevre ile bütünleşme sorunlarını çözmeye ve çevresel belirsizliklerin azaltılmasıdır (Gürsoy, 2004:45).

Örgütün çevreye uyum sorunlarını çözmeye; örgüt amaçlarının ve bunlara ulaşmak için kullanılacak araçların çevreye uyumlu olarak belirlenmesi söz konusudur. Daha sonra örgüt amaçlarına ne kadar ulaşıldığı bir değerlendirme sistemiyle ölçülmekte ve amaçlardan sapmayı önleyici ya da varolan durumu düzeltici önlemler alınmaktadır.

Örgütün çevre ile bütünleşme sorunlarını çözmeye; örgütlerde bireylerarası ilişkiler, arzu edilen davranışlar için belirlenen ödülleri ve cezalandırılması gereken davranışlar, örgütlerde yetkilerin nasıl elde edileceği, örgüte dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri gibi faaliyetler bulunmaktadır.

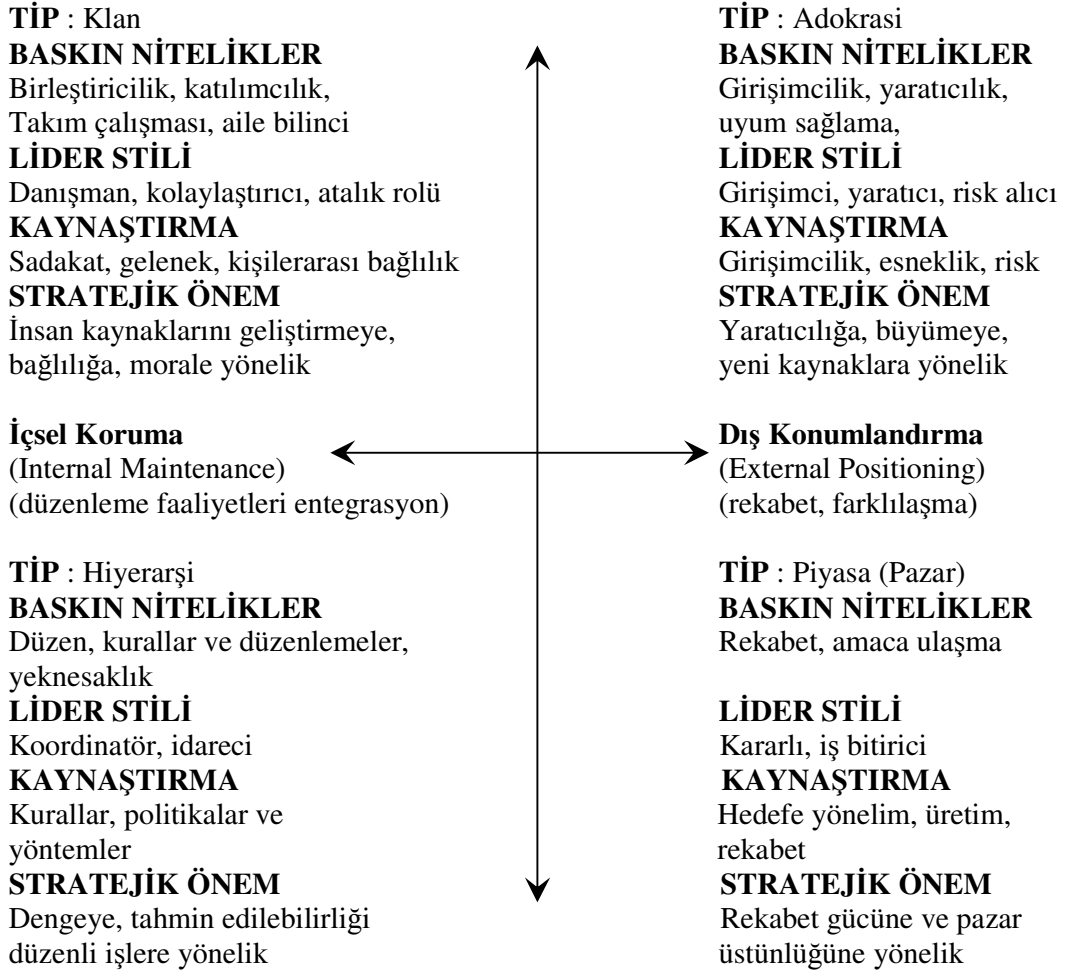
Çevresel belirsizliklerin azaltılması da örgüt kültürünün çok önemli bir görevidir. Örgüt içindeki bireyler öncelikli görevlerini, amaçlarını ve amaçlarına ulaşmak için gerekli olan araçlarını bildiklerinde tehditlerle savaşabilirler. Böylece bireylerin belirsizlikler karşısındaki endişeleri azalır ve örgütün kendilerini koruduğunu, çıkarlarına önem verdiğini hissederek daha çok tatmin olurlar.

1.2.3 Quinn ve Cameron Modeli

Örgüt içinde geliştirilen kültür ile örgütsel başarı arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Quinn ve Cameron’a göre kültür; değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar ortak bazı hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model oluşturulabilir. Quinn ve Cameron’un “Rekabetçi

Değerler” modelinde; klan kültürü, adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve piyasa (pazar) kültürü olmak üzere dört kültür tipi tanımlanmış ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem olmak üzere yine dört başlık altında toplanmıştır (Eren, 2004:147-148).

Organik Süreçler (Esneklik, kendiliğinden olma)



Mekanik Süreçler (kontrol, düzen, denge)

Şekil 1.5 Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul, Ocak 2004, s. 149.

Yukarıdaki şekilde Rekabetçi Değerler Modeli'ndeki kültür tipleri gösterilmektedir. Kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksenden oluşmaktadır. Dikey olan eksen organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler ise kontrole, dengeye ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay olan eksen ise dahili koruma (internal maintenance) ve dış konumlandırma (external positioning) boyutları üzerinde kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir. Bu iki boyut da birbirine zıt nitelik taşımaktadır (Eren, 2004:148).

Şekil 1.5'te sağ alt bölümde yer alan "piyasa (pazar) kültürü" yapısında faaliyetleri yönlendiren piyasa mekanizmasıdır ve temel politikalar; pazar üstünlüğü ve rekabet avantajı elde etme etrafında hazırlanmaktadır. Bu kültürde başarı yönelimli ve kararlı bir liderlik anlayışı bulunmaktadır (Keskin, Günsel & Eren, 2004:310).

Şekil 1.5'te sol üst bölümde yer alan "klan kültürü" piyasa kültürü değerlerine tamamiyle zıt olan değerleri içermektedir. Bu kültürde örgütsel bağlılık, katılımcılık, ebeveyn tarzı liderlik ve takım çalışması değerleri; pazar payı veya finansal kazançlara yönelik amaçlardan daha ön plandadır. Temel politikalar; insan kaynakları, örgütsel bağlılık ve yüksek moral üzerinde odaklanmaktadır (Keskin, Günsel & Eren, 2004:310).

Şekil 1.5'te sağ üst bölümde yer alan "adokrasi kültürü" yapısında uyum, esneklik, girişimcilik, yenilik ve yaratıcılık teşvik edilmektedir. Bu kültür tipinde örgütler büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerinde yoğunlaşmaktadır (Karcıoğlu & Timuroğlu, 2004:324).

Şekil 1.5'te sol alt bölümde yer alan "hiyerarşi kültürü" ise temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu kültür yapısında otorite, kurallar, prosedürler, ileri derecede formallik ve yeknesaklık söz konusudur. Resmi kurallar ve politikalar örgütü birarada

tutmakta ve bu kültürde iyi koordinatör veya etkili organizatör olarak nitelendirilen liderler bulunmaktadır (Karcıoğlu & Timuroğlu, 2004:324).

Bu dört kültür tipinin uygulamaları ile ilgili olarak Apple Bilgisayar'ın uyguladığı kültür değişim programını örnek verilebiliriz: "Apple Bilgisayar, yaratım aşamasındayken Yenilikçi Kültür'ü benimsiyor. Yeni ürünler piyasaya sunmaya, ürünlerini piyasada tanıtmaya ve kabul görmeye çalışıyor. Ürünleriyle piyasada adını duyurduktan sonra Klan Kültürü'nü benimseyerek aile olma yoluna gidiyor ve ekip ruhunu güçlendiriyor. Apple'ın ürün yelpazesi genişliyor, üretimi çoğalıyor, bütün dünyaya mallarını satmaya başlıyor. Bu dönemde de Hiyerarşi Kültürü ağır basıyor. Apple Bilgisayar'ın başına Pepsi şirketinden bir yönetici getiriliyor. Satışların düştüğü dönemde Pazar Kültürü gelişiyor, aile ilişkileri azalıyor, yenilikçilik düşüyor, üretime ağırlık veriliyor. Son yıllarda Apple Bilgisayar'a bakıldığında Yenilikçi Kültür'ün ağır bastığı görülmektedir." (İnternet 3).

1.2.4 Kilmann Modeli

Kilmann'a göre; örgüt kültürünün işlevi çalışanların günlük olarak yaptığı işlerde görülebilmektedir. Diğer bir deyişle; kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamakta ve böylece örgüt kültürü örgütteki haberleşme ve karar alma gibi yapısal unsurlarla çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilemektedir. Kilmann buna göre kültürü; bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürler olmak üzere iki sınıfa ayırmaktadır (Gürsoy, 2004:42).

Bürokratik kültürler; hiyerarşik yapılara bağlı, merkezi yönetimin bulunduğu, iş tanımları ile çalışanların yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlendiği ve çalışanların yakından kontrol edildiği kültürlerdir. Bu kültüre sahip olan firmalar genelde belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve yönetsel mekanizmaları oturmuş işletmelerdir. Bu işletmeler geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemedikleri için de oluşturdukları böyle bir kültürü değiştirmek oldukça zordur.

Günümüzde çoğu işletmenin sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan yenilikçi kültürler ise bürokratik bir kültürel yapıdan uzaktır. Yaratıcılık ve değişimin benimsendiği bu örgüt kültüründeki liderler yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan bir ruha sahiptir. Kilmann'a göre; yenilikçi örgüt kültürü işletmeye değişen koşullarda rekabet etme gücü veren sosyal bir enerji oluşturur.

1.2.5 Byars Modeli

Byars geliştirdiği örgütsel kültür ölçeği ile örgüt kültürünü, katılımcılık ve çevreye karşı gösterilen faaliyetler olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Aşağıdaki Şekil 1.6'da katılımcılık insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetler de kısaca faaliyetler olarak gösterilmektedir. Faaliyetler işletmenin karar verme, planlama ve planları uygulama süreçleridir. Bu boyutta işletmeler “tepkisel (dış çevreye cevap veren)” ve “etkisel (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren)” olarak sınıflandırılmaktadır. Buna göre, aşağıdaki Şekil 1.6'da da gösterildiği gibi, etkileşen kültür, bütünleşik kültür, müteşebbis kültür ve sistematik kültür olmak üzere dört farklı kültür biçimi ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004:150-151).

İ N S A N L A R	Katılımcı olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Bütünleşik
		FAALİYETLER	

Şekil 1.6 Örgütsel Kültür Ölçeği

Kaynak: Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul, Ocak 2004, s. 151.

Etkileşen kültürde amaç çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları karşılamak, dolayısıyla işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin etmektir. Bütünleşik kültürde; işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemek ve değiştirmek için yeni ürünler veya hizmetler meydana getirilmekte, yenilikçi davranışlar sergilenmekte ve kısaca çevreyi etkileme çabası görülmektedir. Yeni ürünlerin veya hizmetlerin meydana getirilmesinde yenilikçiliğin olduğu, müteşebbis kültürde ise genellikle karar vermede katılımcılık bulunmamakta ve işgörelere yönelim yetersiz kalmaktadır. Sistematik kültürde ise prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesi için sistemler üzerinde yoğunlaşmıştır. Çevresel ihtiyaçlar rutin faaliyetlerle karşılanmakta ve katılımcılık bulunmamaktadır.

1.2.6 Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy örgütü çevreleyen dış çevrenin belirsizlik düzeyi ve alınan stratejik kararların sonuçlarının geri beslemesinin hızının örgüt kültürünün karakteristik özelliklerini etkilediğini belirtmektedir. Deal ve Kennedy bu iki değişken üzerinden aşağıdaki Tablo 1.2’de de belirtilen dört örgüt kültürü tipini ortaya çıkartmışlardır. Bunlar; sert erkek / maço kültürü, çok çalış / sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya girme kültürü ve süreç kültürüdür (Çarıyev, 2004:62-64).

Tablo 1.2 Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Örgüt Kültürü Tipi

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Riskli Kararlar	Sert erkek maço kültürü	Şirketin üzerine iddia kültürü
	Kozmetik, film ve reklam sektörü.	Havacılık ve uzay araştırma.
Düşük Riskli Kararlar	Çok çalış / sert oyna kültürü	Süreç kültürü
	Moda, pazarlama, tüketici ürünleri ve elektronik sektörü.	Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta ve finans kuruluşları.

Kaynak: Çarıyev, Devrangelidi, “Kamu İşletmelerinin Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasına Yönelik Bir Araştırma: Marı Şehri Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s. 63.

Sert erkek / maço kültürü; bireylerin ön planda olduğu, riskli ve ani kararların alındığı, çevresel belirsizliğin yüksek ve geri beslemenin hızlı olduğu ortamlarda gelişmektedir. Polis departmanları ve cerrahlar bu kültüre örnek verilebilir.

Çok çalış / sert oyna kültürü; risk düzeyinin düşük, ekip çalışmasının ön planda olduğu ve başarının çok çalışmaya bağlı olduğu ortamlarda gelişmektedir. Toplantılar, yarışmalar, yaratıcılık ve heyecanla birlikte işgörenler motive edilmeye çalışılmaktadır. Moda sektörü, çeşitli pazarlama şirketleri ve hizmet sektörü bu kültüre örnek verilebilir.

Şirketin üzerine iddiaya girme kültürü; ekip çalışması ve bireysel çalışmalarda yetenekli, bilimsel ve teknik kafaya sahip, sabırlı bireylere ihtiyaç duymakta ve geri beslemenin yavaş başarı riskinin ise yüksek olduğu ortamlarda gelişmektedir. Sermaye yoğun yatırımlar, büyük inşaat ve petrol şirketlerinin yaptığı yatırımlar örnek verilebilir.

Süreç kültürü; yönetimin inandığı süreçlerin takip edilmesine dayanmaktadır. Bu kültür çevresel belirsizlik riskinin düşük ve kararların sonuçları hakkındaki bilgilerin geri bildiriminin yavaş olduğu ortamlarda gelişmektedir. Kamu kurumları, sigorta şirketleri ve finansal hizmet veren bankalar bu kültüre örnek verilebilir.

1.2.7 Quchi'nin “Z” Kültürü Modeli

William Quchi Z Kültürü Modeli'nde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Z tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi uzun dönemli istihdama önem verilmekte, karar almada katılımcılık ön plana çıkmakta ve işgören ailesiyle birlikte ele alınmaktadır. Böylece işgörenin işletmeye katkısı ve bağlılığı artırılmaktadır. Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulmakta ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanmaktadır. Ancak bu uygulamalar Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında değil, sadece teknik bölümler veya idari bölümlerin kendi aralarında olmaktadır (Gürsoy, 2004:43). Ayrıca Quchi “örgütsel etkinlik modeli”

ile örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için dört özellik tanımlamıştır. Bunlar; örgüt üyelerinin ilgisi, iletişimin yoğunluğu, uyum ve misyonun algılanmasıdır. Böylece örgüt kültürü ve etkinlik arasındaki ilişki önem kazanmıştır. Örneğin; kültür iletişimi birlikte örgütsel karar alma ve örgütsel değişim alanlarında örgütsel etkinliği tanımlamaktadır (Frost & Gillespie, 1998:7-8).

1.2.8 Miles ve Snow Kültürü

Miles ve Snow adlı düşünürler örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip olduğu özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamakta, bunların özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını aşağıdaki Tablo 1.3'teki gibi açıklamaktadırlar (Eren, 2004:156).

Tablo 1.3 Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme.	Güveni ve istikrarı ön planda tutan riski sevmeyen.
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratan rakipleri zorlama.	Girişimci, gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci, atılcı, risk alıcı.
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme; 1) Dengelilik; biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması, 2) Değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama.	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı.
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı.

Kaynak: Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul, Ocak 2004, s. 157.

Muhafazakar inanç ve değerlere sahip koruyucu kültür tipinde düşük risk stratejisi tercih edilmekte ve yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. Geliştirici kültür tipinde örgütlerin faaliyet alanları yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederek riske girmekten hoşlanırlar. Analizci kültür tipine sahip örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön birarada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına; değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejilerini kontrol ederek stratejiler geliştirilmesine yöneliktir. Rakip büyüdükçe kendini ona ayarlamaya önem veren analizci kültür tipinde yöneticiler kontrollü ve temkinli büyüme ve değişim eğilimindedir. Tepki verici kültür tipine sahip örgütlerde ise değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak yöneticiler buna etkili biçimde cevap verememektedir. Yöneticiler, ancak yeni bir kriz ortaya çıktığında ya da işletme hissedarları, müşteriler veya satıcılardan gelen uyarı ve baskılar nedeniyle işletme fonksiyonlarında düzenlemeler yapmaktadırlar.

1.2.9 Kets de Vries ve Miller Modeli

Kets de Vries ve Miller örgüt kültürünün karakteristik özelliklerinin liderin kişisel özellikleriyle bağlantılı olduğu üzerinde durmaktadır. Liderin değerleri, varsayımları, normları onun kişisel özelliklerini oluşturmakta ve bu özellikler örgüt kültürünün karakteristik özelliklerine yansımaktadır. Kets de Vries ve Miller örgüt kültürünün karakteristik özellikleriyle örgüt liderinin kişisel özellikleri arasındaki ilişkiyi kriter olarak örgüt kültürünü aşağıdaki beş sınıf altında incelemiştir (Çarıyev, 2004:65-66):

- 1. Paranoit Örgüt Kültürü :** Örgüt lideri şüpheli bir kişiliğe sahiptir ve astlarını sıkı denetim altında tutmaktadır. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiler kopuktur ve örgüt üyeleri birbirlerine karşı güvensizdir. Örgütte çalışanların çoğu bu ortama ayak uyduramayıp işten ayrılmaya yönelirler.
- 2. Dramatik Örgüt Kültürü :** Çalışanlar yöneticilerinin gözüne girmeye çalışırlar ve üstlerine aşırı şekilde bağlıdırlar. Organizasyon yapısı belirsizlik içindedir ve riskli kararlar alınmaktadır.

3. **Depressif Örgüt Kültürü** : Örgüt içinde değersizlik, umutsuzluk, güvensizlik ve kadersizlik gibi duygular hakimdir. İşgörenler sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Yöneticiler ise başarıya ulaşılmadığı zaman suçluluk duygusu hissettikleri için sorunları çözmekten ve karar vermekten kaçınırlar.
4. **İçe Kapanık Örgüt Kültürü** : Örgüt lideri veya üst düzey yöneticisi içe kapanık ve toplumdaki uzakta kalmayı seven bir kişiliğe sahiptir. Bu nedenle alt düzeydeki yöneticilere çeşitli fırsatlar tanınır ve alt düzeydeki yöneticiler de sorumlulukları, yetkileri veya görevleri tam belirtilmediği için duruma göre davranarak kendi amaçları doğrultusunda politikalar geliştirirler. Örgüt üyeleri ise kimin lider veya üst düzey yönetici olduğuna karar vermekte zorluk çekerler.
5. **Zorlayıcı Örgüt Kültürü** : Örgüt lideri veya üst düzey yöneticisi hatalı olmaktan veya hatalı olarak algılanmaktan korkmakta, astlarına güvensizlik duymakta ve astlarının kendisine baş kaldırmasından çekinerek emirlerinin hemen yapılmasını istemektedir. Bu nedenle örgütte gücün merkezileşmesi ve bürokratik örgüt kültürü oluşumu söz konusudur.

1.2.10 Charles Handy Modeli

Örgüt kültürüne ait yapılan değişik sınıflandırmalardan biri de Charles Handy'e aittir. Handy örgütleri birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılabilen aşağıdaki dört farklı gruba ayırmış ve her birini Yunan mitolojisindeki bir tanrı ile özdeşleştirmiştir (Altunay, 1999:56-59):

1. **Güç / Otorite Kültürü** : Bu modelin tanrısı Zeus ve simgesi örümcek ağıdır. Örgütün yöneticisi yani Zeus'un gücünü kullanamaması ortası parçalanmış bir örümcek ağı yani örgütün yıkılışı demektir. Bu kültürün benimsendiği örgütlerde merkezi yönetim, çalışanların emeklerinin karşılığını alması, insana değer verilmesi, acımasız kurallar, politik davranışlar sergileyen ve risk almaya eğilimli bireyler görülmektedir.
2. **Bürokratik / Rol Kültürü** : Herşeyin kurallardan ve sistemlerden meydana geldiği bu kültürün temsilcisi olan tanrı Apollo'dur. Bir Apollo için güç, rolü

gereği taşıdığı resmi yetkidir ve onu ödüllendirmenin en iyi yolu yetkisini arttırmak ya da mevkisini yükseltmektir. Bu kültürün benimsendiği örgütlerde örgütü amaçlarına ulaştıracak bütün faaliyetler tanımlanmıştır.

3. **İş / Görev Kültürü** : Bu modelin temsilcisi bilgelik tanrısı Athena'dır. Karşılaşılan sorunlar bütün kaynaklar seferber edilerek çözümlenebilir. Bu kültürün benimsendiği örgütlerde önemli olan kıdem ya da yönetime yakınlık değil yetenek, yaratıcılık, sezgiler ve ekip çalışmasıdır.
4. **Birey Kültürü** : Kişilerin örgüt için çalıştığı yukarıdaki üç kültür türünün aksine birey odaklı olan bu kültürde örgütler insan için vardır. Örgütlerin insanların amaçlarını gerçekleştirmek için kurulduğu bu kültür modelinin tanrısı varoluşçu Dionisos'tur. Kişiliklerini ve özgürlüklerini koruyan Dionisoslar kendilerini başka bir kişinin adamı olarak hissetmezler. Bu modelde hiyerarşi olmadığı için denetim de bulunmamaktadır. Ancak bireyler arasında bir özdenetim geliştirilebilir.

1.2.11 Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve bu araştırmaları sonucunda hazırladıkları kitaba da "In Search of Excellence" (Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Peters ve Waterman "Mükemmelliği Araştırma" adlı bu yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler ve bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Yazarlara göre mükemmel firmaların başarılarını oluşturan sekiz temel kültürel değer ve davranış şunlardır (Eren, 2004:161-165):

1. Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme,
2. Tüketicilerle (müşterilerle) sürekli yakın ilişki içinde bulunma,
3. Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme,
4. İnsana değer vererek verimliliği yükseltme,
5. Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma,
6. Ana işletme değerlerine önem verme,

7. Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme,
8. Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanmaktır.

1.2.12 Hofstede Modeli

Toplumların kültürel değerleri o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımakta ve toplumlar arasındaki kültür farklılığından dolayı farklı ülkelerdeki örgütlerin yapıları da birbirinden farklı olmaktadır (Ceylan, Alpan & Elçi, 2002:235). Bir başka deyişle, örgütlerin kültürel yapıları içinde bulunulan toplumdan etkilenmektedir. Hollandalı Geert Hofstede ulusların kültürel değerlerini değişik boyutlarda ele aldığı çalışmasında dünyada kırk ülkeden 116.000 IBM çalışanının iş değerleri ve inançlarını faktör analizi metodu ile inceleyerek; güç mesafeleri, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve toplumsallık ile erkeksilik ve kadınsılık olmak üzere dört boyuta indirgemıştır (Yalçın & Erçen, 2004:203-208).

Güç mesafelerinde örgüt kültüründeki eşitsizlik üzerinde durulmaktadır. Bu durum ücret farklılıklarında, hissedarlıkta veya şirket yönetimine yakınlıkta görülebilir. Belirsizlikten kaçınma, örgüt kültürü içinde bireyin belirsiz ortamlardan kaçınabilme yeteneği ve kendini güvende hissetmesi ile ilgilidir. Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimini gösterirken; toplumsallık bir gruba sadık olma eğilimini göstermektedir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise toplumsallık ağırlıklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hofstede'e göre erkeksilik bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum, kadınsılık ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durum olarak tanımlanmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmada eğitimlerini sosyal-beşeri alanlarda yapan yöneticilerin, eğitimlerini sağlık-teknik-fen alanlarında yapan yöneticilere göre dış değerleri daha fazla benimseme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır (Turan, Durceylan & Şişman, 2005:199).

1.3 Örgüt Kültürünün Önemi, Yararları ve Değişimi

1.3.1 Örgüt Kültürünün Önemi

Küreselleşme eğilimlerinin giderek artması, rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, işletmelerin dış pazarlara açılması gibi gelişmeler sonucunda işletmelerin geleneksel metotların dışında bazı arayışlara girmeleriyle birlikte yönetim ve organizasyon alanında da kullanılmaya başlanan “örgüt kültürü” kavramı ortaya çıkmış ve yaygınlaşmaya başlamıştır (Özlu, 2001:4). Dolayısıyla örgüt kültürü, günümüzde kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü; örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Eren & Timur, 2003:314). Örneğin, yapılan bir araştırmada yeni bir teknolojiyi işletmede uygulamayı hedefleyen bir yönetim stratejisinin başarıyla gerçekleştirilmesi için; yeni teknolojinin öncelikle işletmenin örgüt kültürüne adaptasyonunun sağlanması gerektiği belirtilmektedir (Cabrera, Cabrera & Barajas, 2001:260). Benzer bir araştırmada da, bireylerin örgüt kültürüne dayalı davranışlarının uygulanan bilgi teknolojisi sistemleri karşısında nasıl olacağı önceden düşünülmediğinde işletme için maliyeti ne olursa olsun yapılan uygulamanın başarısız olacağı belirtilmekte, böylece işletmede bir strateji uygulanmadan önce örgüt kültürünün değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Claver, Llopis, Gonzalez & Gasco, 2001:258). Diğer bir araştırmada ise örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynayan örgüt kültürü değerlendirilirken; örgüt buz dağına benzetilmiş ve yapılan araştırma ile buz dağının üzerinde bulunan yazılı kurallar (satışlar, pazar payı, kar, maliyet) kadar buz dağının altındaki yazılı olmayan kuralların da (değerler, inançlar, iş memnuniyeti, müşteri memnuniyeti) örgüt kültürünün değişimi ve örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında göz önünde bulundurulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Simpson & Cacioppe, 2001:397-398).

Örgüt kültürü organizasyonların hedeflerine etkin ve verimli biçimde ulaşmalarını destekleyen bir sistemdir. Politikalar, stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, normlar ya da gelenekler bu sistemin birer parçalarıdır. Bu ve benzeri unsurlardan oluşan örgüt kültürü organizasyonun iç ve dış çevrede kendine özgü biçimde tanımlanmasını sağlamaktadır. Her organizasyon kendini tanıtan bir örgüt kültürüne sahiptir. Organizasyonların kendilerine ait amaçları ve faaliyet yapıları birbirinden farklı olduğu için onları tanıtan örgüt kültürleri de farklı olmaktadır. Ayrıca üyeleri üzerinde yeterince etkili, güçlü bir örgüt kültürü örgütsel amaçların anlaşılıp benimsenmesini, bunlara yönelik bütünleşik çabalar gösterilmesini kolaylaştırır ve bu sayede ortaya çıkan uyumlu ortam, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde olumlu bir etki yapar (Berberoğlu, Besler & Tonus, 1998:32). Örgüt kültürüne ilişkin yapılan bir araştırmada hemşirelerin örgüt kültürü konusundaki düşüncelerinin iş memnuniyetleri üzerinde belirleyici olduğu ve iş memnuniyetlerinin de hastaların memnuniyet düzeyi üzerinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tzeng, Ketefian & Redman, 2002:82). Bir sağlık merkezindeki örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün değişimini inceleyen diğer bir araştırmada ise, araştırmaya katılanların örgüt içinde işbirlikçiliğin önemli olduğunu vurguladığı, çalışanların hastaların memnuniyeti için birbirleriyle işbirliği içinde çalıştıkları, yönetimin çalışanları güçlendirmesi ve onlara yol göstermesiyle hasta bakımında hataların önlenmesinin sağlandığı ve tüm bunların planlandığı bir örgüt yapısı modelinin sürekli gelişim ile hasta memnuniyeti arasında işleyen bir döngü olduğu ortaya çıkmıştır (Forsythe, 2005:1294-1298). Uyumlu ve dengeli bir örgütsel yapının işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına sağlayacağı katkı çok önemlidir. Örgüt, stratejik yönetimde taşıdığı sorumluluk ve görevler itibariyle işletme başarısını etkileyen en önemli yapıdır. Bu nedenle örgütün, stratejik yönetim sürecinde planlamadan hedeflerin gerçekleştirilmesine kadar her aşamada önemli bir değişken olarak karar denklemlerinde yer alması başarılı bir yönetimin temel şartlarından biridir (Asunakutlu & Coşkun, 2000:25). Dolayısıyla örgütü tanımlayan örgüt kültürü de başarılı bir yönetim uygulaması için kaçınılmaz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3.2 Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve işgörenler açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları altı ana başlık altında incelemek mümkündür (Eren, 2004:168):

1. Örgüt kültürü, çalışanların belli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır. Bu konuda yapılan bir araştırmada şirket performansı ile örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Chan, Shaffer & Snape, 2004:25). Diğer bir araştırmada ise örgüt kültürünün liderlik stili ve örgüt performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirtilirken, rekabetçi ve yenilikçi örgüt kültürü yapısının örgüt performansını doğrudan etkilediği ancak bürokratik örgüt kültürünün örgüt performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ogbonna & Harris, 2000:781). Üst düzey yöneticiler için geliştirilen performans ölçüm sistemleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi hedefleyen bir araştırmada ise performans ölçüm sistemlerinin incelenmesi ve değerlendirilebilmesi için örgüt kültürü kavramının anlaşılması gerektiği belirtilmektedir (Henri, 2004:20-21).
2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler organizasyonun temel değerlerine ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.
3. Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar. Bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikililikler de önlenebilir. Örgüt kültürü ve iletişim arasındaki ilişkinin ele alındığı bir araştırmada,

iletişimde bilginin yeterlilik düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin çalışanların ofis içinde ya da dışında görev yapmasına bağlı olarak farklılaştığı ve ofis içinde çalışanların örgüt politikaları ile amaçlarına yönelik hem daha çok bilgiye ihtiyaç duyduklarını hem de daha çok bilgi sahibi olduklarını belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır (Rosenfeld, Richman & May, 2004:43).

4. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıklardan, algılama farklılıklarından, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.) örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.
5. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla veya hikayelerle nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder. Örneğin; Hacı Bekir, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. kurucularının ölümünden sonra da aynı değerleri yaşatarak bugüne gelmişlerdir.
6. Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır. Örneğin; eğitim kurumlarında örgüt kültürüne yönelik bir araştırmada okuldaki örgüt kültürü yapısının öğretmenlerin eğitim kavramına olan yaklaşımları konusunda belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Horenczyk & Tatar, 2002:441). Diğer bir araştırmada ise iş yaşamı ve aile yaşantısı arasında ilişki olduğu varsayımı, örgüt kültürünün babaların aile içindeki ebeveyn davranışlarını etkilediği sonucu ile desteklenmiş ve ileride yapılacak olan araştırmalarda, çalışan anne ve babalar arasındaki ilişkiler ya da onların iş grupları incelenerek ebeveyn davranışlarının araştırılabileceği belirtilmiştir (Haas, Allard & Hwang , 2002:338).

1.3.3 Örgüt Kültürünün Değişimi

Değişim, bir şeyi farklı kılmak, planlı ya da plansız bir biçimde sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir. Örgütsel değişim ise, bir örgütün yeni bir fikir ya da davranışa uyumu, mevcut örgüt yapısının değiştirilmesi

süreci ve örgütü oluşturan bireylerin önemli bir kısmının davranış biçimlerinin önemli ölçüde değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aydoğan & Şimşek, 2003:39).

Bir örgütün kültürünü değiştirmek baştan yeni bir örgüt kültürü oluşturmaktan daha zordur. Antropologlar ve örgüt bilimciler kültürü değiştirmenin oldukça zor bir süreç olduğuna inanmaktadır (Sims, 2000:66). Örgüt kültürü uzun zamanda ve büyük çabalarla oluşur, ancak değişmez değildir. Örgüt kültürü dengeli değerler, varsayımlar, inançlar ve normlara dayandığı ve uzun zaman örgüt üyelerine yol gösterici olduğu için örgüt kültürünün değişimi zordur. Fakat, uzun süre yaşamını başarılı bir şekilde devam ettirmek amacını güden örgütlerin iç ve dış etkiler sonucu teknolojiye, örgüt yapısında ve yönetiminde, faaliyet alanlarında ve sunulan ürün veya hizmetlerindeki farklılaşmalar, örgütün resmi yapısındaki örgütsel değişimin yanı sıra normlar, değerler ve sembollerden oluşan örgütsel kültürün de değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Çolak, 2002:15). Değişime direnen kurumlar ise etkinliklerini kaybetmekte ve değişen küresel kalite beklentisi karşısında yetersiz kalmaktadırlar.

Örgüt kültürünün değişimi konusunda yapılan bir çalışmada, kültürün değiştirilmesi girişiminin araştırmaya katılanlar tarafından sıkça belirtilen iki nedeninin (1) rekabet ve (2) müşteri öneri ve şikayetleri olduğu ortaya çıkmıştır (Smith, 2003:259). Diğer bir araştırmada ise örgütsel değişimin sonuçlarının önceden tahmin edilmesinde örgüt kültürü kavramının yararlı bir yönetim aracı olduğu sonucu üzerinde durulmaktadır (Reiman, Oedewald & Rollenhagen, 2005:331). Değişimin incelendiği başka bir araştırmada ise, çokuluslu bir şirketin geleneksel örgüt değerlerini koruyarak ve örgüt kültürünü tamamen değiştirmeden varolan sistem içinde bir davranış biçiminden başka bir davranış biçimine geçebileceği ortaya konmaktadır (Muratbekova-Touron, 2005:207).

21. yüzyıl toplumsal dinamikler açısından büyük bir değişimi de beraberinde getirmektedir. Küreselleşme kavramı ise yaşanan bu toplumsal değişim ve dönüşümlerin bir simgesi olarak kullanılmaktadır (İçli, 2001:170). Küreselleşmenin toplumlar üzerinde yarattığı karmaşık ve çok boyutlu etkiler örgütlere de yansımakta ve

küreselleşmenin gücü örgüt kültürlerinde de değişim ihtiyacını doğurmaktadır. Günümüz bilgi örgütlerinde örgütsel değişim sekiz aşamada gerçekleştirilmektedir (Aydoğan & Şimşek, 2003:42):



Şekil 1.7 Örgütsel Değişimin Sekiz Adımı

Kaynak: Aydoğan, Enver & Şimşek, Şerif, “Örgütsel Değişim ve Geleceğin Örgütü”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:42, Sayı:499, Temmuz 2003, s. 42.

Örgüt liderleri sıkça değişime uyum sağlayabilmek için örgütsel kültürü değiştirmeye çabalarlar. Müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için bir Toplam Kalite Yönetimi programı uygulamak böyle bir değişime örnek olarak verilebilir. Yapılan araştırma ve uygulamalara göre iki farklı kültür değişimi modeli bulunmaktadır. İlk modele göre, örgüt “ideal şirket”te oluşmaya çalışır, onu taklit eder ve kültürünü ona uydurmaya, onu izlemeye uğraşır. İkinci modele göre ise, örgüt mevcut kültürünü ve stratejilerini dış çevresindeki değişikliklere göre değiştirmeye çabalar. Yani, burada yapılan ideal bir kültür modelini kopya etmek değil, dış değişimi yakalayan bir strateji geliştirmektir. Örgüt liderlerinin çoğu, bu iki modelden birini kullanarak örgütlerin kültürlerini değiştirmeye uğraşmışlardır (Bingöl, 1999:92). Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada; destekleyici ve bürokratik örgüt kültürü yapılarında transformasyonel liderlik davranışları ile iş performansı arasındaki ilişkiye örgütsel sorumluluk kavramının aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Chen, 2004:432).

Örgütsel değişim ihtiyacının karşılanmasında örgüt geliştirme önemli bir role sahiptir. Örgütün yapısal, teknolojik ve davranışsal açıdan değişimini içeren örgüt geliştirme; üst yönetici tarafından bir seri planlanmış müdahale ile topyekün sistemde (örgütte) etkiyi artırma çabaları olarak tanımlanmaktadır. Personelin güçlendirilmesi, esnek çalışma grupları oluşturulması, kaizen (sürekli iyileştirme ve geliştirme) anlayışı, tam zamanında (just in time) üretim, benchmarking ve ekip çalışması gibi bazı yöntemler örgüt geliştirmede başarılı sonuçlara ulaşmak için kullanılmaktadır (Yeniçeri, 2001:66-71).

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ

2.1 Zaman Yönetimine İlişkin Temel Kavramlar ve Özellikleri

2.1.1 Zaman Kavramına Genel Bir Bakış

Zaman, her gün ve her an yaşadığımız ama üzerinde fazla düşünmediğimiz, hatta tam olarak ne olduğunu bile pek bilmediğimiz bir olgudur. Herkesin eşit düzeyde sahip olduğu fakat aynı şekilde kullanamadığı son derece değerli, eşsiz bir kaynak olan zamanı boyutlarının olmaması nedeniyle (eninin, boyunun ve derinliğinin olmaması nedeniyle) tanımlamak oldukça güçtür.

Aziz Augustine zaman kavramını tanımlamaya çalışırken, “Peki, zaman nedir? Kim bunu çabucak ve kolayca açıklayabilir?... Kuşkusuz ondan bahsederken ne olduğunu gayet iyi anlıyoruz. Öyleyse zaman nedir? Bana sorulmadıkça, biliyorum; fakat birisine açıklamak istediğimde, açıkçası bilmiyorum.” (Smith, 1998:23). Yüzyıllar boyunca filozoflar ve bilgeler böyle izafi bir kavram olan zamanı açıklamak için uğraşmıştır.

Einstein izafiyet teorisini ortaya attığından bu yana, fizikçiler dünya üzerinde dört boyut bulunduğunu kabul etmektedir. (Hatta yerçekiminin kendisi bile üç boyutlu uzayın bir dördüncü boyuta doğru eğim yaparak bükülmesidir.) O zamana kadar bilinen ve kabul gören üç boyut olan uzunluk, yükseklik ve genişliğe ek olan diğer fiziksel boyut ise “zaman” olarak bilinmektedir. Matematiksel olarak da kabul gören 4'üncü boyut, diğer üç boyuta eşit değer taşımaktadır (İnternet 4).

Sir Isaac Newton zamanın mutlak olduğunu, evren var olsa da olmasa da oluştuğunu söyler. Leibnitz ise, “Zaman kendi başına bir varlık değil, yalnızca olayların bir sırasındır.” diyerek Newton’un tanımını altüst eder. Albert Einstein da Leibnitz gibi “Zamanı olayların sıralanışına göre ölçeriz. Bu olayların dışında, bağımsız bir varlığı yoktur.” demiştir (Abay, 2000:39). Napoleon Bonaparte ise zamanın önemini şu sözüyle vurgulamaktadır: “Bir yeri tekrar ele geçirebiliriz, ama zamanı asla.” (Greene, 2000:418).

Benjamin Franklin “Sevmek, zamanı sevmek demektir. Zaman, hayatın yapıldığı malzemedir.” diyerek zamanın hayatın kendisi olduğunu vurgulamaktadır. Webster’s sözlüğünün tanımına göre ise “Zaman, olayların birbiri peşi sıra şimdiki zamandan geçerek geçmişten geleceğe doğru birbirlerini takip etmesidir.” (Conlow, 1999:96).

Zamanın temel unsuru bir olaydır ve sabah yataktan kalkmak, araba sürmek, işe gitmek, telefonun çalması, öğle yemeği yemek, vb. her şey bir olaydır. Zaman böyle olayların sırayla, birbiri ardınca oluşmasıdır (Smith, 1998:24).

Zamanın insanın kontrolünde olmasını sağlamak için yapılan ölçüm çabaları da asırlarca sürmüştür. Zaman, sonsuzluğun sınırsızlığını ve evreni daha dayanılır hale getirmek için bizim yarattığımız yapay bir kavramdır (Greene, 2000:418). İkel toplumlarda zaman ölçüsü olarak en önce Ay ve Güneş döngüleri kullanılmıştır. Yüzyıllar boyunca zamanı ölçmek için kullanılan güneş saatinin yetersizliklerinden kurtulmak için “su” ve “kumun akması” da birer zaman ölçüm aracı olarak kullanılmaya çalışılmıştır. Sarkaçlı saatin yaklaşık olarak 1700’de geliştirilmesine kadar en hassas zaman ölçme aracı su saatiydi. Kum saati ise belli aralıklarla tersyüz edilmeyi gerektirdiği için, gece saatlerini belirlemede pek işe yaramıyordu. İnsanların zamanı kendi inisiyatiflerine alabilmesi için ise gündüz ile geceyi aynı potada eritmek, hayatı kesin, eşit ve kullanılabilir dilimlere ayırmak, saatlik sürenin ötesinde dakikaları, saniyeleri ve saniyenin parçalarını da belirlemek gerekiyordu. Bunun için gerekli olan zaman ölçme aleti medeniyetlerin gelişim süreci içinde oldukça geç bulunmuştur. Güneş saati, su saati ve kum saati temelde bir gölgenin kadrın üzerindeki ivmesine,

suyun bir çanağa akışına ya da kumun bir kaba dökülüşüne göre süreyi göstermek amacına yöneliktir. Mekanik saat ise bir çekiç aracılığıyla ses üreten bir gonga vurmak, böylece, belirli süre aralıklarını hatırlatmak amacını taşımaktadır. İlk olarak 1330'larda günün yirmi dört eşit dilime bölüdüğü ve yeni günün geceyi de kapsadığı görülmektedir. Böylece insanlığın geçmişinde ilk defa "saat" değişmeyen, kesin ve belirli bir süre dilimi niteliğini kazanmıştır. Önceleri süreyi göstermek yerine seslendirmek amacıyla yapıldığı için kadran, akrep ve yelkovanı olmayan ilk saatlere daha sonraları bunlar da eklenmiştir. Saatlerin yaygınlaşması ise daha ufak ve taşınabilir saatlerin geliştirilmesi ile sağlanmıştır. Makinelerin anası diyebileceğimiz ve zamanın ölçülmesini sağlayan "saat" günümüzde din, dil, coğrafya ve politika sınırları tanımaksızın tüm insanlar için vazgeçilmez bir araç olmuştur (Abay, 2000:20-25).

2.1.2 Zaman Türleri

Saatın gösterdiği zamanla hissedilen zaman birbirinden farklı şeylerdir. Bazen birkaç dakikayı bitmez tükenmez bir uzunlukta hissederken, bir başka zaman birkaç saatin bir saniye gibi kısa bir sürede geçiverdiğini görürüz. Yani zaman, bazen hızlı bazen de yavaş geçer ve dolayısıyla hissedilen zamanla ölçülen zaman değişik olabilir. Bu nedenle zamanı genel olarak gerçek (objektif) zaman ve psikolojik (subjektif) zaman olarak ikiye ayırabiliriz. Psikolojik zamanın bir türü de biyolojik (içgüdüsel) zamandır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003:281). Bunlar aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

2.1.2.1 Gerçek (Objektif) Zaman

Gerçek zaman bir saatle ölçtüğümüz "saat zamanı" dır. Gerçek zaman fiziksel etkisi olan zamandır. Zamanın fiziksel etkisini daha iyi anlayabilmek için, insanoğlu zamanı birimlere bölerek ifade etmiştir: Salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl, yüzyıl, bin yıl gibi. Bu süreler aynı zamanda saatle ölçülebilen gerçek zamandır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:17). Gerçek zaman herkesin aynı algıladığı zamandır.

2.1.2.2 Psikolojik (Subjektif) Zaman

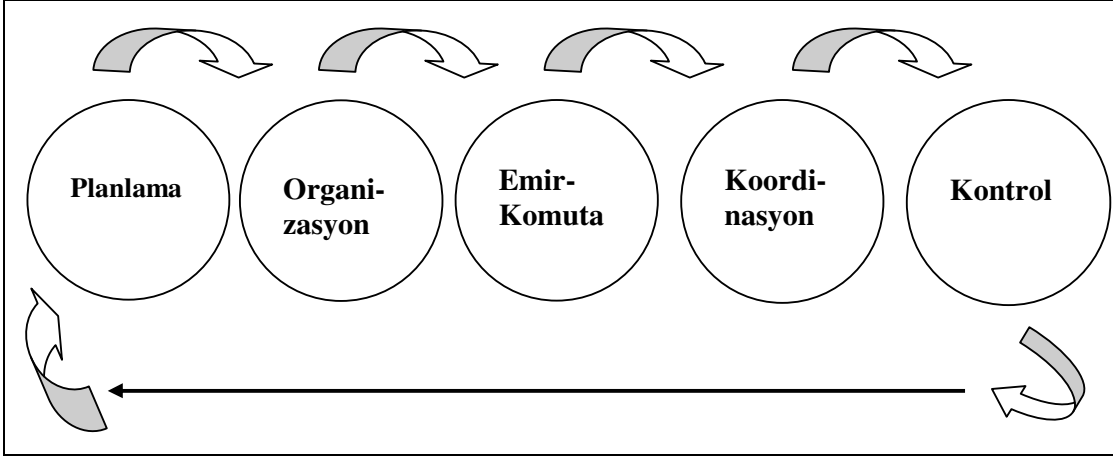
Psikolojik zaman hissedilen zamandır. Saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın bir olayda geçen süreyi kısa veya uzun olarak hissederiz. Saat zamanı çok kesin birimlerle ölçülürken, psikolojik zamanın anlaşılması güçtür. Duruma göre değişebilir. Psikolojik zaman gerçek zamanın insanlar üzerindeki fiziksel etkilerine bağlı olarak farklı şekilde zamanın algılanmasıyla ortaya çıkar. Örneğin, satranç oyunu, oyuna ilgi duymayan bir izleyici için oldukça yavaş görünebilir, fakat oyuna katılan kişi için zaman çabucak geçer (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003:281).

2.1.2.3 Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman

Biyolojik zaman nicel olarak işleyen psikolojik zamanın bir türüdür. Biyolojik zaman canlı varlıkların DNA özelliklerinden kaynaklanan ve iç dengelerini sağlayan doğal bir ritimdir. Yaşayan tüm varlıkların kurulu bir biyolojik saate sahip olduğu görülür. Örneğin bitkiler tamamen biyolojik bir ritim içinde yaşarlar. Gün ışığı ile kimi çiçekler açar, kimileri kapanır ve kimileri de güneşe döner. İnsanlar da biyolojik zamanın etkisi altındadır. Uykunun gece olması tesadüfen değildir. Günün ilk ışıklarının beynimiz üzerinde etkileri vardır. Kan değerleri, besin ihtiyacı, beynin uyarılması, salgıların başlaması bir iç ritmin ve etkileşimin sonucudur. Herkes ve her mevsim için aynı olan gerçek zamandan farklı olarak herkesin biyolojik ritmi (zamanı) kendisine özeldir. Yaşlı ile gencin veya kadın ile erkeğin biyolojik zamanları farklıdır. Pilotların, astronotların çalışabilmek için özel bir disiplinden geçmeleri biyolojik ritimlerini saat ve takvim süreçlerine uydurmak içindir. Biyolojik ritim düzgün işliyorsa vücutta çok etkili maddeler üretilmekte ve sağlığı desteklemektedir. Bu nedenle; sanayileşmiş ülkelerde insanların immünel sistemlerinin zayıflaması, stres, grip hastalığı ve ruhsal çöküntülerin yaygın olmasının biyolojik ritmin, iş yaşamının dayattığı tempolu çalışma ile çatışması sonucu olduğu ileri sürülmektedir (Abay, 2000:27-29).

2.1.3 Yönetim Fonksiyonları ile Zaman İlişkisinin Analizi

Zamanın niçin değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin olarak yapılan bir çalışmada; zaman yönetiminin bir işletmenin yönetim sürecinin çok önemli ancak ihmal edilen bir bölümü olduğu vurgulanmaktadır (Turnbull, 2005:14). Zaman işletme yönetimi için çok değerli bir kaynak olduğuna göre yönetim fonksiyonları da şüphesiz zaman kavramıyla önemli bir etkileşim içinde olacaktır. Fayol, yönetim sürecini aşağıdaki şekilde de gösterilen altı aşamayla tanımlamaktadır: öngörü(planlama), organizasyon (örgütlenme), emir-komuta, koordinasyon, kontrol(denetim) (Efil, 1999:33-34).



Şekil 2.1 Bir Süreç Olarak Yönetim

Kaynak: Efil, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Alfa Kitabevi, Yayın No: 613, Bursa, 1999, s. 34.

Yönetim fonksiyonlarından planlamayı ele aldığımızda; planlama çalışmalarında işletmenin o günkü durumunun saptanması ile gelecekteki gelişmelerin tahmini söz konusudur. Planlama aynı zamanda bir karar sürecidir. Zaman unsurunun ise karar süreci içerisindeki rolü büyüktür. Planlamada alınacak karara ilişkin süre ayarlamaları iyi yapılmadığında amaca ulaşmak gecikebilir. Planlama amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre, nasıl, nerede, neden, kim tarafından ve

ne kadar sürede yapılacağını gösteren bir tasarıdır. Bu tasarım modelinin her aşamasında gerekli olan en önemli kaynak ise zamandır. Dolayısıyla planlama fonksiyonunda zaman ayarlamalarına önem vermek gerekmektedir.

Örgütlenme(organizasyon) fonksiyonunu ele aldığımızda ise; örgütlenme faaliyetleri dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci evre; görülecek işlerin belirlenip gruplandırılmasıdır. İşletme, işlevini yerine getirmek için çalışma zamanını bölümlere ayırabilir. İşin gerektirdiği koşullar, bazı işletmelerin günde 16, 20 hatta 24 saat çalışmasını zorunlu kılabilir. İkinci evrede; işe atanan işgörenlerde işin gerektirdiği niteliklerin olup olmadığı araştırılmaktadır. Aranılan bu niteliklerin (öğrenim durumu, iş deneyimi, vb.) hepsinin zamanla ilişkisi bulunmaktadır. Üçüncü evrede işgörenlerin atandıkları görevlere gelip gitme, dinlenme saatleri, faaliyetlerle ilgili rapor verme zamanları, amirleri ile görüşme saatleri, kullandıkları makineyi durdurma ve çalıştırma saatleri gibi zaman unsurunun rol oynadığı yetki ve sorumluluklar belirlenmektedir. Örgütlenmenin son evresinde ise işi en kısa sürede yapabilmeleri için işgörelere malzeme, makine, bina, arazi, haberleşme araçları, temizleme araçları, aydınlatma gibi bazı araç ve olanakların sağlanması söz konusudur (Uslu, 1997:39-40).

Emir-komuta faaliyetleri ise yönetici ile astları karşı karşıya getiren gündelik çalışmalardan oluşmaktadır. Yöneticiler daha çok kendi gözlem, deneyim ve becerilerinden yararlanarak işleri kendileri yapmayı tercih etmektedir. Oysa yapacakları yetki devri yöneticilere daha çok şeyi başarma imkanı sağlar. Yöneticiler belirli amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin bazılarının yapılmasını başkalarından istediklerinde zamandan tasarruf edeceklerdir. Bu nedenle emir-komuta faaliyetleri zaman unsuru üzerinde etkili olmaktadır.

Yürütme(koordinasyon) faaliyetleri, Fayol'un tanımıyla çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir. Zaman açısından bakıldığında, birden çok kişinin birbirleri ile eşgüdüm sağlayarak işbirliği ve birliktelik esasları çerçevesinde çalışması, örgüt içinde yerine getirilmesi gerekli işlerin daha kısa zamanda, daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasını ve zamanın

az harcanması sonucunu getirecektir. Denetleme(kontrol) fonksiyonunda ise arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığı araştırılmakta yani diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığı belirlenmektedir. İşletmede etkin bir denetim sağlamanın ön koşullarından birisi de, işletme faaliyetleri hakkında yöneticilerin belirli zaman aralıklarıyla raporlar tutmalarıdır. Bu raporlarda yöneticiler işletmenin sorunlarını ortaya koymalı, çözüm önerilerini belirtmeli ve bu çözüm önerileri doğrultusunda yönetimi uyarmalıdır. Böylece denetimin etkinliği sağlanırken işletme yönetimi de çözüm önerilerini uygulayarak zamandan tasarruf eder (Paşa, 2001:26-28). Örneğin, yapılan bir çalışmada; işletmelerdeki bütçe kontrolleri, raporların hazırlanması gibi muhasebe faaliyetlerinin zamanın kıt bir kaynak olarak algılanmasını arttırarak, zaman bilinci oluşturduğu ve muhasebe sayesinde zamanın bir kaynak olarak düşünülüp daha etkin kullanıldığı üzerinde durulmaktadır (Quattrone, 2005:202-203).

2.1.4 Zaman Yönetimi Kavramı

Zaman yönetimi; işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, dünyaya yayılmıştır. Günümüzde ise özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir (Akatay, 2003:283). Yapılan ya da yapılacak olan her iş zaman kullanımını gerektirir ve sahip olduğumuz zamanı değiştirmek ise mümkün değildir.

“Zaman her sabah hesabımıza 86,400 saniye yatıran bir bankadır. Gün boyu bunun istediğimiz kadarını harcar, istediğimiz herhangi bir şekilde kullanabiliriz – sadece bir koşul var: Harcamayı başaramadığımız meblağ ne kadar olursa olsun, ertesi güne devretmez. Ve onun hiçbir bölümünü her ne nedenle olursa olsun, saklayamayız. Bir önceki günün tutarının tamamını harcamış veya hiçbir bölümünü harcamamış da olsak ertesi sabah hesabımızda yine 86,400 saniye buluruz. Farkında olsak da olmasak da, yaşamımızın her gününde bu durumla karşılaşmaktayız. Zaman bir "banka"dır ve bize her gün istediğimiz gibi harcayabileceğimiz 86,400 saniye verir. Ve bu saniyeleri kullanmayı başaramazsak, onları sonsuza dek kaybederiz (İnternet 5).”

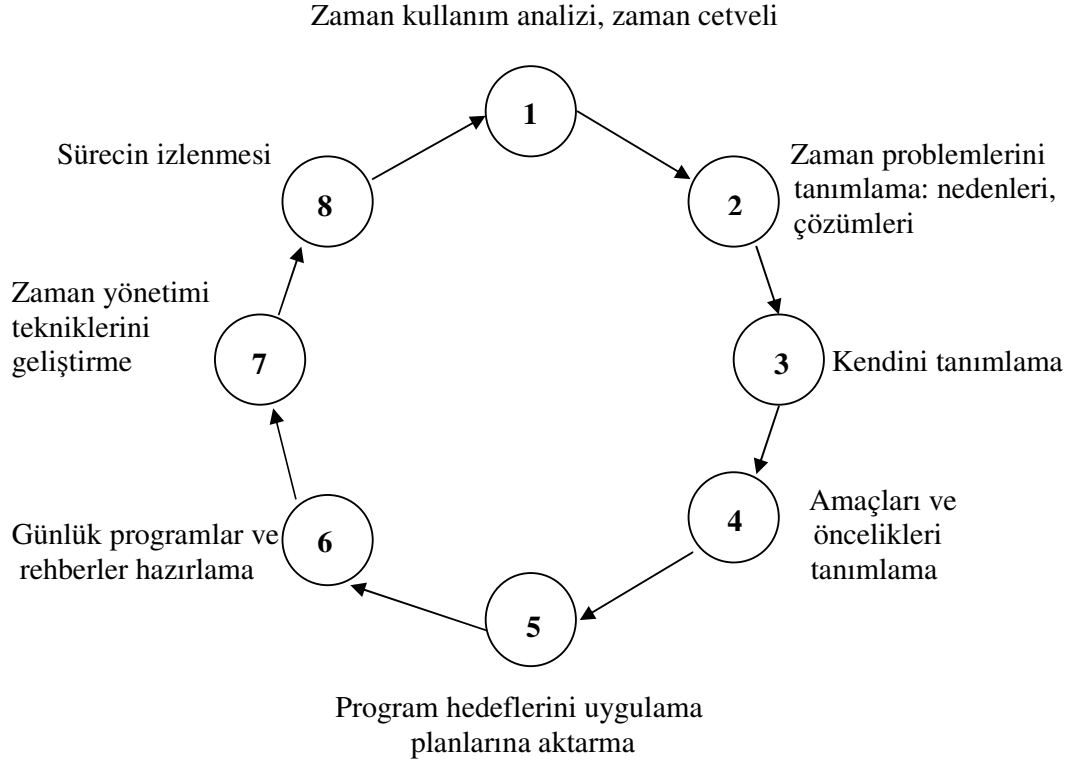
Hepimiz bir günlük zaman dilimi içerisinde 24 saate, 1,440 dakikaya ve 86,400 saniyeye sahibiz. Günleri 24 saatin üzerine çıkaramayacağımıza göre, akıp giden zamanı daha iyi organize etmek ve daha verimli bir şekilde kullanmaya çalışmaktan başka bir şey yapamayız. Bu nedenle zamanı en iyi şekilde değerlendirmek düşüncesi “Zaman Yönetimi” kavramını karşımıza çıkarmaktadır.

Zaman yönetimi belli bir zaman periyodundaki faaliyetleri yönetmek için kullanılabilir en uygun kavramdır. “Zaman yönetimi, ihtiyaçları karşılamak ve amaçlara ulaşmak için zamanın bilinçli olarak kontrol edilmesidir.” Zamanı yönetmek için yapılan bilinçli çabalar, bireylerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonuçlarına daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Gönen & Özmete, 2004:47).

Çalışma yaşamında zaman yönetimi, zamanımızın kullanımına yönetsel fonksiyonların uygulanmasıdır; yani zaman kullanımını planlama, organize etme ve kontrol etmedir. Bu nedenle zaman yönetimi performansımızın istenen zaman çizgisini izlemesini sağlamak üzere programlar ve diğer kontrol mekanizmalarının uygulanmasını içermektedir (Taner, 2005:68).

Peter F. Drucker’a göre zaman en güç bulunan kaynaktır ve o yönetilmeden hiç bir şey yönetilemez. Modern toplumlarda zaman yönetiminin konusu, bireylerin özel hayatı ile üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm yöneticiler ve tüm iş dünyasını kapsamaktadır (Şişman, 1999:158). Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zamanı etkin yönetmek ya da kullanmak, sahip olunan her saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir.

2.1.5 Zaman Yönetimi Süreci



Şekil 2.2 Etkin Zaman Yönetimi Süreci

Kaynak: Akatay, Ayten, Yönetmel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003, s. 36.

Zaman yönetimi süreci yukarıdaki Şekil 2.2’de de görüldüğü gibi sekiz aşamadan oluşmaktadır. Zaman yönetimi sürecinde yer alan aşamaları sırasıyla aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Akatay, 2003:36-43):

- 1. Zaman Kullanım Analizi:** Zaman yönetimi sürecinin bu ilk aşamasıyla zamanın nereye harcandığı ortaya konmaktadır. Bireyler çoğu zaman ne yaptıklarını ve ne kadar zamanda yaptıklarını bildiklerini zannederler. Ancak hafızaları bu konuda onları yanıltmaktadır. Bireylerin zamanlarını en iyi şekilde yönetebilmeleri, gerçekte zamanlarını nereye ve nasıl harcadıklarını ortaya

çıkarmalarına bağılı olmaktadır. Bunu belirlemenin en iyi yolu ise zamanın analiz edilmesidir.

2. **Zaman Problemlerini Tanımlama:** Zaman yönetimi sürecinin ikinci aşaması, zaman kaybına neden olan problemlerin belirlenmesidir. Zamanın etkili ve verimli şekilde yönetilmesini engelleyen zaman tuzakları; kişiden kaynaklanan, işten kaynaklanan, yönetim anlayışından kaynaklanan ve örgütsel yapı ile politikalardan kaynaklanan zaman tuzakları olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir. Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında öncelikle zaman kaybına neden olan zaman tuzakları tespit edilmeli ve mümkün olduğunca bunların ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır.
3. **Kendini Tanımlama:** Bu aşamada bireyin kendini tanıması ve sahip olduğu özellikleri değerlendirmesi önem kazanmaktadır. Birey kendi yeteneklerini ve becerilerini değerlendirerek zaman kaybına neden olan davranışlarından uzaklaşacak; böylece mevcut zaman üzerinde kontrol sağlayacaktır.
4. **Amaçları ve Öncelikleri Belirleme:** Amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak ara hedeflerin belirlenmesi, önceliklerin saptanması olarak nitelendirebileceğimiz bu dördüncü aşamada işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılıp yapılmadığının kontrolü için ölçülebilir sonuçlar belirlenmektedir. Bu aşamada ortaya konan amaçlar; bireyin yaşamına ve işe ilişkin amaçlar olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmektedir. Birey bu amaçlar arasında bir denge kurarak birarada ve aynı anda gerçekleştirmelerini sağlayabilir.
5. **Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma:** Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında belirlenen hedeflere ulaşmak için faaliyetlerin planması gerekmektedir. İyi formüle edilmiş bir amaç ifadesiyle niçin yapılacağı belirlenen görevin; nasıl, ne zaman, nerede, kim tarafından yapılacağı temel bir faaliyet planı hazırlanarak bu aşamada belirlenmektedir.
6. **Günlük Programlar ve Planlama Yollarının Belirlenmesi:** Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında temel faaliyet niteliğindeki planlardan hareketle kısa dönemli planlar ve programlar hazırlanmaktadır. Kısa dönemli planlama ve programlamanın ilk adımında haftalık bir süreyi kapsayan planlama, ikinci adımında ise bu haftalık plandan hareketle günlük faaliyet planı yapılmalıdır. Haftalık planlama haftasonuna kadar ulaşılması düşünülen hedefleri ve bu

hedefleri gerçekleştirmeye yönelik tüm faaliyetleri içerirken günlük olarak yapılan plan haftalık planda yer alan işlerin hangilerinin o gün yapılacağını göstermektedir. Günlük plana, planlanmamış ancak sonradan ortaya çıkan işler de eklenebilir. Ayrıca günlük planlarda yapılması düşünülen işlerin önem ve öncelikleri göz önünde bulundurularak, günlük planın taslağını çıkarmak için kullanılan bir yapılacaklar listesi de hazırlanabilir. Böylece birey önceliklerini kolayca belirleyebilecektir.

- 7. Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme:** Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında; zaman kaybına yol açan, kişiden kaynaklanan, işten kaynaklanan, yönetim anlayışından kaynaklanan ve örgütsel yapı ile politikalardan kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırmak için geliştirilecek olan teknikler ve zamanı etkin kullanma yöntemleri önem kazanmaktadır.
- 8. Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz:** Zaman yönetimi sürecinin bu son aşamasında bir geri bildirim olayı söz konusudur. Bu aşamada hem uygulama hem de uygulama sonrası zaman yönetimi süreci değerlendirilmektedir. Beklenen sonuçlar elde edildiğinde süreci iyileştirme çabaları devam etmekte, beklenmeyen sonuçlar görüldüğünde ise sürecin hangi aşamasında aksama olduğu belirlenerek aşamaların tekrarı ile sürece yeniden işlerlik kazandırılmaktadır.

2.1.6 Zaman Yönetimi İlkeleri

Verimli ve etkin bir zaman yönetimi için uyulması gerekli belli başlı ilkeler ve aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Aydeniz, 2000: 47):

1. Kişisel hazırlık ve planlama,
2. Zamanın kontrol edilebilirliği,
3. Amaçların ortaya konması,
4. Zamanın nereye harcandığının bilinmesi,
5. Amaçlarla yapılan işler arasındaki ilişkilerin analizi,
6. İş aktarımının sağlanması,

7. Yetki devri,
8. Modern yönetim tekniklerinden faydalanma,
9. İşe karşı uygun davranış ve değerler geliştirme,
10. Olması gereken ile olanı karşılaştırarak gerekli önlemleri almak.

2.2 Zaman Yönetimine Farklı Yaklaşımlar

2.2.1 Düzenli Yaşam (Kendini Toparla) Yaklaşımı

Bu yaklaşım, zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir kısmının hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklandığını savunur. Çoğunlukla, istediğimiz şeyi aradığımız anda bulamayız. Sürekli olarak bir şeyler arada kaynayıp gider. Çoğu kez, yanıt sistemde yatar: Dosyalama, gelen–giden evraklar, hatırlatma ve veri tabanı sistemleri gibi. Bu sistemler genellikle üç alandaki düzenleme üzerinde odaklanır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:48):

- a. **Nesneleri düzenlemek:** Anahtarlardan bilgisayar ekranlarına, dosyalama sistemlerinden evrak dolaplarına, büro alanından mutfak alanına kadar her şeye çekidüzen 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:** Gerek kendinizin gerekse başkalarının yapabileceği işleri tanımlamak, yetki devretmek, olup bitenlere hakim olmak için izleme sistemleri yaratmak.

Düzen yaklaşımı, kişisel uygulamayı aşır kurumsal uygulamaya geçer. Bir şirket zor duruma düştüğünde; yeniden düzenleme, yeniden yapılanma, her şeyi silkeleme ve “kendimizi toplama” zamanı gelmiştir. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanlarını aşağıdaki gibi belirtebiliriz (Covey, 2000:357):

- **Güçlü yanları:** Bize zaman kazandırır ve daha verimli olmamızı sağlar. Anahtar, giysi ya da kaybolmuş raporları arayarak zaman yitirmeyiz. Çabalarımızı boşa harcamayız. Düzenleme, zihni açar ve tertip sağlar.
- **Zayıf yanları:** Düzenleme, daha büyük amaçlar için bir araç olmak yerine, başlı başına bir araç haline gelebilir. Zamanın çok büyük bir bölümü üretim yerine planlamaya harcanır. Bir çok kişi, planlarla meşgul olduğu için işini yaptığını sanır, oysa aslında, önemli işi bitirmek yerine ertelemiş olabilirler. Aşırıya gidildiğinde, planlama gücü bir zaafa dönüşür. Aşırı yapılanmış, kılı kırk yaran, esneklikten uzak ve mekanik hale gelebiliriz. Bu, bireyler için olduğu kadar kurumlar için de geçerlidir.

2.2.2 Savaşçı Yaklaşımı (Hayatta Kalma ve Bağımsız Üretim)

Yapılacak her faaliyet mutlaka gelecek düşünülerek yapılır. Bu yüzden gelecekte başarılı olmak için en önemli işlere ve projelere öncelik verilmelidir. Asıl önemli olan, öncelikli işleri ve projeleri belirleyerek zamanı etkin bir şekilde kullanabilmektir. “Zamana karşı savaşan kişi saldırıları püskürtmek için bir şeyler yapmazsa sistemin bizi diri diri gömen bir çığa dönüşeceğini kavrar.” Dolayısıyla “Savaşçı Yaklaşımı” kendini korumak, verimli ve bağımsız çalışabilmek amacıyla, zamanına sahip çıkmak üzerinde odaklanır (İnternet 6).

Bu yaklaşım, istediğimizi yapabilmemiz için insanların yolumuzdan çekilmesini sağlayabilir. Ancak yapmak istediğimiz şey onları da kapsadığında, genelde işbirliğine hiç de hevesli olmadıklarını fark ederiz. Ayrıca bu savunmacı, reaktif tavır, çoğu zaman başkalarının manipülasyonuna yol açar ve kendi kendini doğrulayan bir kehanete dönüşür. İnsanlar bir kenara itildiklerini hisseder ve bilinçli olarak ya da bilinçaltından, karşı saldırıya geçerler. Zamanınızı veya dikkatinizi çelmek isterler; çevrenizde dolanır, ya da sizi işin içine katmaksızın çalışır ve düzeltmek için çok daha fazla zaman harcamanızı gerektirecek bir sürü sorun yaratırlar. Bu korunmacı yaklaşım yaşam kalitesinin karşılıklı bağımlı olduğu gerçeğini göz ardı eder ve çoğunlukla, ancak

sorunu katmerleştirmeye yarar. Bu yaklaşım aşağıdaki gibi güçlü teknikleri içermektedir (Covey, 2000:358):

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

Kendini korumak, yeterince verimli ve bağımsız çalışabilmek amacıyla zamanına sahip çıkmak üzerinde odaklanan bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanlarını aşağıdaki gibi belirtebiliriz (Paşa, 2001:32):

- **Güçlü yanları:** Bu yaklaşımın güçlü yanı; zamanımızın, sorumluluğu kişisel olarak üstlenmeye dayalı olmasıdır. Verimli ve bağımsız çalışabilmek için sakin, rahatsız edilmediğimiz bir zamanımız olduğunda, yaratıcı bir şekilde üretebiliriz. Hepimiz zaman zaman, özellikle de son derece yaratıcı bir işe girdiğimizde, bu tür bir zamana ihtiyaç duyarız.
- **Zayıf yanları:** Bu yaklaşım temelde, başkalarını düşman olarak görür. “Onlar senin programına müdahale etmeden, sen onlarınkine et.” anlayışına dayalıdır. Hayatta kalma mücadelesi söz konusudur: Yalıt, sindir, sınır koy, toplantıları insanları sinirlendirmeden yönet, “hayır de”, insanları çalışma odandan çıkartmayı öğren, konuşmanın ortasında telefonu kapat; yalnız karşı tarafın değil kendi cümlelerin ortasında kapatmaya özen göster.

2.2.3 ABC Yaklaşımı (Önceliklerin Sıralanması ve Değerlerin Belirlenmesi)

Önceliklerin sıralanması ve değerlerin belirlenmesi düşüncesine dayanan bu yaklaşım “istediğinizi yapabilirsiniz, ancak her şeyi yapamazsınız” der. ABC yaklaşımının temel ilkesi şudur: Çabalarınızı, öncelikle en önemli işlerinizde

yoğunlaştırın. Değerlerin açıklığa kavuşturulması ve görev sıralaması gibi teknikler içeren bu yaklaşıma göre neye ulaşmak istediğinizi biliyorsanız ve çabalarınızı öncelikle o işlerin üzerinde yoğunlaştırırsanız, o işte başarılı ve mutlu olursunuz. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:49-50):

- **Güçlü yanları:** ABC yaklaşımı geleneksel “önemli işlere öncelik” yaklaşımıdır. Düzen ve ardışıklık sağlar. Bu yaklaşım yapılacak işlerle, öncelikli görevler arasındaki farkı anlamamıza yardımcı olur. Yakın zamanda yazılmış eserler, yaşam boyu sürecek öncelikleri göz önünde bulundurma üzerinde durmaktadır. Bunlar, “önemli işlerin” değerleriniz ve inançlarınızla ilişkili olduğunu ve değerlerinizi netleştirmenin, önemli işlerinizi öncelikle yapmanız konusunda size bir çerçeve sağlayacağını söylemektedir.
- **Zayıf yanları:** Değerlerin netleştirilmesi, yaşam kalitesini ilkelerin ve doğal yasaların belirlediği gerçeğini göz ardı etmektedir. Bu durum, insanların sık sık doğa yasalarıyla çelişkili değerleri benimseyip, bunları izlemelerine yol açar. Bu değerler ise, yalnızca engellenmişlik duygusuna ve başarısızlığa yol açar. Yanlış duvarlara dayalı o merdivenlerin tepesinde dikilip, değer verdikleri şeylere ulaşmanın kendilerine yaşam kalitesi getirmedeğini söyleyen çok kişi vardır.

Günlük yaşamımızda ise ABC Analizi yöntemini şöyle uygulayabiliriz: Bir güne; (1) A kategorisine giren görevlerden sadece 1-2’sini alarak, bu görevler için takriben 3 saat zaman ayırmak, (2) Geriye kalan B kategorisine giren 2-3 görev için takriben 1 saat süre ayırmak, (3) Arta kalan C kategorisi görevler için ise, takriben 45 dakika süre ayırmak şeklinde bir görev sıralaması yapabiliriz (İnternet 7).

2.2.4 Sihirli Araç Yaklaşımı (Teknoloji)

Sihirli araç yaklaşımı “iyi işler, iyi araçlarla yapılır” kuralından hareket ederek; doğru aracın yani, doğru takvimin, doğru planlamanın, doğru bilgisayar programının bize yaşam kalitesi yaratma gücü vereceği varsayımına dayalıdır. Bu işler gerçekten de

öncelikleri izlememize, işleri planlamamıza ve ana bilgiye rahatça ulaşmamıza yardımcı olur (İnternet 8).

Temelde, sistem ve yapıların daha etkili olabilmemiz için bize yardım edeceğini varsayan bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanlarını aşağıdaki gibi belirtebiliriz (Covey, 2000:361-362):

- **Güçlü yanları:** Araçların etkili bir şekilde kullanılması kuşkusuz çok önemlidir. Teknolojik araçlardaki gelişmeler, işlerin daha kısa sürede ve daha etkin bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Kürek kullanabilecekken kaşığı ya da gelişmiş bir planlayıcı kullanabilecekken takvimi kullanmayız. Araçlar bir umut simgesidir. Düzeni çağrıştıran bir şeyi el altında bulundurmaktan gelen bir düzen duygusu vardır. Not almaktan, yapılan işleri liste üzerinde işaretlemekten, hayatımızdaki önemli işleri dikkatlice izlemekten gelen bir tatmin duygusu oluşmaktadır.
- **Zayıf yanları:** Bu yaklaşımdaki “teknolojinin her şeyin yanıtı olduğuna ilişkin temel varsayım” hatalıdır. En mükemmel araç bile vizyonun, ölçüp biçmenin, yaratıcılığın, karakter ya da yeterliliğin yerini tutamaz. “Büyük bir kamera, büyük bir fotoğrafçı yaratmaz. Mükemmel bir kelime işlemciden büyük bir şair doğmaz. Mükemmel bir planlayıcı da mükemmel bir yaşam yaratmaz; yine de yeni bir planlayıcı ya da ajanda çoğunlukla bu tür bir vaadi içerir.” İyi bir araç yaşam kalitesi yaratma yeteneğimizi geliştirebilir, ancak bunu asla bizim adımıza yaratamaz. Mevcut araçların birçoğu “insan varlığı”ndan çok “insan eylemi”ni destekler. Günlük program üzerinde odaklanma, yapılmaya değer olup olmadıklarını hiç sorgulamadan “yapılacak işler”i liste üzerinde işaretlemeyi sürdürmemizi sağlar. “Araçlar birçok kişiye doğallıktan uzak görünür. Hizmetkar olmak yerine, yapılmayanları hatırlatan buyurgan efendiler haline gelirler.” Araçlar hayatın doyurucu olması gereken anlarını önceden belirlenmiş gündelik zaman dilimlerine sıkıştırarak, doğal ritmi ve dengeyi bozarlar.

2.2.5 Beceri Yaklaşımı (Zaman Yönetimi 101 Yaklaşımı)

Beceri yaklaşımı, zaman yönetiminin temelinde, muhasebe ya da kelime işlem gibi bir beceri olduğu paradigmasına dayalıdır ve günümüz dünyasında etkili olabilmek için, şu tür becerilerde uzmanlaşmamız gerektiğini söyler; bir planlayıcı ya da randevu defteri kullanmak, yapılacak işler listesi oluşturmak, hedef belirlemek, yetki devretmek, planlamak ve öncelikleri sıralamak. Kurama göre bu temel beceriler, hayatı sürdürebilmek için gerekli olan bir tür sosyal okur-yazarlık yaratmaktadır. Birçok kuruluş çalışanlarına temel becerileri öğretmek için, insan kaynakları geliştirme programları doğrultusunda çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu popüler yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Paşa, 2001:38-41):

- **Güçlü yanları:** Özellikle kuruluşun değer verdiği mesleki beceriler açısından, bazı ilerlemeler kaydedilir.
- **Zayıf yanları:** Kişisel ya da kurumsal kalite, beceri ve teknikten çok, kişilerin, karakter ve davranışlarını ilkelerle uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır. Günümüzde, zaman yönetimi eğitim programlarının çoğu, çeşitli teknik ve zaman tasarrufu hileleriyle, planlama ve öncelikleri sıralama gibi ilkelerin de içinde bulunduğu karma bir paketten oluşur. Ancak insanların bu ilkeleri uygulayarak–ya da araştırma yapıp başka ilkeleri uygulayarak–güçlendiklerine çok az rastlanır ve beceriler tek başına etkili olmaz.

2.2.6 Hedef Belirleme (Başarı) Yaklaşımı

Bu yaklaşım temelde, “ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca” düşüncesine dayanır. Uzun, orta ve kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, kendini motive etme gibi teknikleri içerir. Kısa vadeli planlamada önemli olan kişilerin gündelik ve haftalık yapacağı işleri düzenlemesi, programlaması ve bunları bir öncelik sırasına yerleştirmesidir. Ancak birçok kişi bunun aksine hareket edip, plan yapmayarak zamanlarını boşa harcarlar. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibidir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:54-55):

- **Güçlü yanları:** Bu 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. Kişisel gelişim alanında deneysel olarak kanıtlanabilecek birkaç şeyden biri, önlerine hedef koyan birey ve kurumların daha başarılı olduklarıdır.
- **Zayıf yanları:** Başarı merdivenini tırmanmak için bu yaklaşımı kullanan ve sonunda merdivenin yanlış duvara dayalı olduğunu fark eden sayısız kişi vardır. Hedefleri belirleyip, bunlara ulaşabilmek için olağanüstü çaba harcarlar. Ancak istedikleri şeyi elde ettiklerinde, bunun bekledikleri sonucu getirmediğini görürler. Hayal kırıklığına uğramamak için doğru hedefin belirlenmesi gerekir. Hedefler ilkelere dayalı değilse, ulaşılan her hedef, kişilikten bir şeyler götürür. Birçok hedef, birçok değer harcanması adına kazanılmamalıdır.

2.2.7 İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı (Özbilinç)

İyileştirme yaklaşımının temel paradigmasına göre; kendi amacına aykırı ya da işlevsiz zaman yönetimi davranışları şeklinde kendini gösteren çevre, kalıtım, senaryolar ve diğer etkilerin sonucunda, ruh dünyasında temel eksiklikler oluşmaktadır. Erken yaşta bir rol örneğinden ya da aile kültüründen etkilenen birey, bir “mükemmeliyetçi” haline gelebilir; yetki devretmekten korkar, her şeyi en ufak ayrıntısına kadar yönetmeye eğilimlidir, kaynakların etkili kullanımını aşan projeler üzerinde aşırı zaman harcar. Çocuklukta ya da çevre baskısıyla benimsenen “insanların hoşuna gitme” senaryosu, reddedilme korkusuyla aşırı yükümlülük ve aşırı iş üstlenmeye dönüşebilir. “İşleri sürüncemede bırakan” kişi, geçmişteki başarıları başka birini incittiyse, ya da aile hayatında çok pahalıya mal olduysa, başarısızlık kadar başarıdan da korkabilir. Önerilen çözüm, zaman yönetimi sorunlarını yaratan psikolojik ve sosyolojik yetersizliği iyileştirmektir. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Paşa, 2001:41-42):

- **Güçlü yanları:** Bu yararlı bir yaklaşımdır, çünkü davranış tarzımızı yaratan bazı paradigmlar, yani sorunun kökleri üzerinde odaklanmaktadır. Özbilincin gelişmesine yol açar, insanları temel değişimlere ve ilerlemelere hazırlar.
- **Zayıf yanları:** Bu yaklaşım değerli içgörüler sağlayıp sorunun bir parçasını tanımlamaya yardımcı olsa da, “reçeteden çok teşhis” değeri taşır. Çözüme bütüncül bir yaklaşım getirme iddiası bile yoktur ve benimsenmiş olan pek çok yaklaşım en temel konularda bile birbiriyle çelişkilidir. Ayrıca, çok dar bir alanı kapsar. Zaman yönetimiyle ilgili birçok değişik sorunla ilgilenmez. Bunların yanı sıra, özbilinç kendi içinde ve dışında büyük bir önem taşısa da, tek başına bir bütün değildir. Geçmişteki senaryomuzu anlamak, anlamlı bir değişim yaratmanın yalnızca bir parçasıdır.

2.2.8 Kendini Akıntıya Bırak (Uyum ve Doğal Ritimler) Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelindeki paradigmaya göre “akıntıya kapılma”yı öğrenip yaşamın doğal uyumuna dönmek, yaşantımızı doğamızda bulunan kendiliğindenliğe ve beklenmedik fırsatlara açmaktır. Bu yaklaşımda iç benliğin tutarlılığı ile doğanın akışına uyumun birarada düşünülmesi gerektiği üzerinde durulur. Bu yaklaşım aynı zamanda, her türlü canlı yaratıkta birtakım titreşimlerin olduğunu ve saatlerimizin, bilgisayarlarımızın, cep telefonlarımızın saniyenin milyonda birini ölçen mekanik dünyasında yaşamının bizi kendi bedensel ritmimizle çelişkiye düşürdüğünü, ciddi rahatsızlıklara ve diğer sorunlara yol açtığını öne süren biyolojik araştırmalara da dayalıdır. Geleneksel zaman yönetimine karşı çıkan bir hareketi temsil eden bu yaklaşıma, diğer yaklaşımların sistem ve paradigmalarıyla yenik düştüğünü ve suçluluk duygusuna kapıldığını hissedenler sığınmaktadır (Covey, 2000:364):

- **Güçlü yanları:** Günümüzde saat öylesine yaygın ve görünür şekilde kullanılıyor ki çevremize bir bakarsak; büroda, fırının kadranında, televizyonun köşesinde, arabanın panosunda, duvarda, her yerde saat bulunduruyor, hatta kolumuzda bile saat taşıyor ve saatle hareket ediyoruz. Binlerce yıl sonra bizim medeniyetimiz araştırıldığında, o zamanın insanları bizim saate taptığımızı zannedecekler

(Abay, 2000:25). Onlara tapsak da tapmasak da, saatler tik tak eder, telefonlar çalar, bilgisayarlar bip diye öter ve bu mekanik ahenk hızlı, buyurgan bir tempo tutar. Ancak bazen, zorlamalı görünen hızlı bir yürüyüşün ortasında, zaman içinde “zamandan bağımsız” bir an yaşarız ve bu anın sessizliği içinde mekanik tempo sessizliğe bürünür. Bu, doğada; saatlerden, telefonlardan ve bilgisayarlardan uzak, etraftaki ve içimizdeki doğal ritimlerin farkına vardığımız bir yer de olabilir. Müzik, resim ya da edebiyat gibi sevdiğimiz bir şeyle uğraştığımızda veya sevdiğimiz biriyle iletişim kurarak birlikte olduğumuzda da zamandan bağımsız anlardan birini yaşayabiliriz. Bu son derece farklı bir tempodur ve o anı doyurucu kılan kaliteyi sezinleyerek aradaki farkı kavrarız. Bu yaklaşım, o anların değerine duyarlı olmamızı sağlar ve hayatımızda bu tür anları çoğaltmamıza yardım eder. Üzerimizde sürekli baskı yapan “acil” işlerin egemenliğinden bizi uzaklaştırır. İç ve dış uyum yaratır ve destekler.

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

Aşağıdaki Tablo 2.1’de sekiz zaman yönetimi yaklaşımının başlıca katkıları, güçlü ve zayıf yanları özetlenmektedir.

Tablo 2.1 Zaman Yönetimi Yaklaşımları

Yaklaşım	Katkısı	Güçlü Yanları	Zayıf Yanları
Düzenli Yaşam (Kendini Toparla) Yaklaşımı	Düzen	-Zaman kazandırır, -Savrukluğu azaltır ya da yok eder, -Yaratıcılığı artırır.	-Daha yüce amaçlar için araç olmak yerine kendi başına amaç olur, -Üretkenlik yarılsaması, -Önemli olana erişmeye yardımcı olmayabilir.
Savaşçı Yaklaşımı (Hayatta Kalma ve Bağımsız Üretim)	Bağımsız üretim	-Zamanın ve sonuçların sorumluluğunu üstlenir, -Yüksek etkili, kısa vadeli bağımsız çalışma için kesintisiz zaman yaratır.	-Kuvvetli hatta kibirli bağımsızlığı destekler, -Sık sık başkalarını incitir, -Manipülasyona yol açar, -Baskalarının aynen karşılık verdiği dâşışıklı dövüşe yol açar, -Uzun vadede etkisizlik yaratır.
ABC Yaklaşımı (Önceliklerin Sıralanması ve Değerlerin Belirlenmesi)	Öncelikleri sıralamak	-Yapılanları bir sıraya ve düzene sokar.	-“Öncelik” genelde aciliyet, çevre ya da başkaları tarafından belirlenir, -Geçekten daha büyük öncelikler aniden ortaya çıktığında, kendinden emin bir tepkiye olanak vermez, -Yaşam kalitesine hükmeden dış gerçeklikleri göz ardı eder.
Sihirli Araç Yaklaşımı (Teknoloji)	Kaldıraç gücü	-İletişim, gelişim ve sonuçları izlemek için güçlü araçlar sunar ve düzen sağlar, -Üreticiliği artırır, -Bireysel yeteneği mükemmelleştirir, -Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin yaratılmasına olanak tanır.	-Gücün araçta olduğu yanılgısı, -Bazen kısıtlayıcı, doğallıktan uzak görünür, -“İnsan varlığı”ndan çok, “insan eylemi”ni destekler, -Genelde araçları yardımcı hizmetkarlara değil de; buyurgan efendilere dönüştürür.

Beceri Yaklaşımı (Zaman Yönetimi 101 Yaklaşımı)	Beceriler	-Hedeflere ulaşmayı sağlayacak becerileri geliştirir, -Performansı artırır.	-Etkliliğin beceriden geldiği yanılığısı, -Talimatların evrensel ilkelerle uyumluluğu ve kalitesi açısından çeşitlilik gösterir, -Genelde kuruluşun değer verdiği beceriler üzerinden sınırlı bir odaklanma yaratır.
Hedef Belirleme (Başarı) Yaklaşımı	Taahhüt ve aşırı çaba	-Değerleri netleştirir, -Hedeflere ulaşabilmek için önceliklerin sıralandığı bir plan yaratır.	-Hedeflere ulaşmanın mutlaka yaşam kalitesi yaratacağına ilişkin yanlış beklentiler yaratır, -Zaman ve enerjiye aşırı odaklanarak hayatta dengesizlik yaratır, -Hayatın doyurucu anlarına kendiliğinden karşılık vermenin önüne “yap ya da öl” anlayışını geçirir.
İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı (Özbilinç)	Özbilinç	-İşlevsiz zaman yönetimi alışkanlıklarının doğasını ve kaynaklarını belirlemeye yardımcı olur.	-Bütüncül çözümler getirmez, -Eksiktir; özbilinç tek başına yaşam kalitesi yaratmaz, -İlgi alanı kısıtlıdır, -Gelecekte çok, geçmiş üzerinde odaklanır.
Kendini Akıntıya Bırak (Uyum ve Doğal Ritimler) Yaklaşımı	Uyum	-Aciliyet paradigmasından uzaklaşmaya başlar, -Doğal ritimlerimizle daha uyumlu bir yaşam temposu yaratır.	-Daha amaçlı yaklaşımların kuvvetinden yoksundur, -Daha bütüncül yaklaşımın dengesinden yoksundur, -Randevulara ve verilen sürelerle uymak gibi, başkalarına karşı taahhütleri yerine getirmeyi temsil eden değerlerle ve işleri sıraya sokarak sağlanan üretkenlikle çelişkilidir.

Kaynak: Covey, R., Stephen, Merrill, A., Roger & Merrill, R., Rebecca, Önemli İşlere Öncelik, Çeviren: Deniztekin, Osman, Dördüncü Basım, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000, ss. 166-168.

2.3 Zaman Yönetimi Çeşitleri

2.3.1 Kişisel Zamanın Yönetimi

Kişisel zaman her bireyin eşit olarak sahip olduğu ve işletme içinde ya da dışında kendisiyle ilgili gerçekleştirdiği faaliyetleri için harcadığı zamandır (Paşa, 2001:6). Zaman yönetilemez ve kontrol dışında kendiliğinden ilerlemektedir. Biz sadece kendimizi ve kendi zamanımızı kullanmayı yönetebiliriz (Wilson, 1999:3). 24 saatimizi ofisteki her işe, her telefona, her probleme koşturarak geçirebilir, ertesi güne yorgun bir zihin ve bedenle başlayabiliriz. Ya da günümüzün yarım saatlik bir kısmını zaman yönetimine ayırarak, kalan kısmı iş ve özel yaşamımızın dengesi içinde geçirebiliriz. Zamanımızı nasıl geçirdiğimizin bilincinde olmak, zamanı yönetmenin en önemli adımlarından biridir. “Zamanı yönetmek” öncelikle sahip olduğumuz zamanı kendimizden bağımsız düşünmemeyi öğrenmek demektir. Kişisel zamanı yönetmek ise, aslında kendimizi, iş yapış şeklimizi ve davranışlarımızı yönetmektir (İnternet 9).

İşyeri dışında bireylerin gezerken, eğlenirken, alışverişte, uykudayken veya aileleriyle birlikteyken geçirdikleri kişisel zamanları olumlu bir şekilde değerlendirilirse verimlilikleri de artar. Dolayısıyla kişisel zamanı iyi kullanmak iş yaşamına da olumlu şekilde yansımaktadır. İş yaşamında zamana karşı tutumları bakımından kişileri farklı gruplara ayırmak mümkündür. Bunlardan bazıları şöyledir (Benligiray, 2005:155-156):

- **Fazla organize kişiler:** Bu tür insanlar her zaman listeler yapmakla, bunları güncelleştirmekle ve kaybetmekle meşguldürler. Bir şey yapmaları istendiğinde her olasılığı düşünmek, her ayrıntıyı planlamak, her noktayı değerlendirdiğinden emin olmak için oldukça fazla zaman harcamaya eğilimlidirler. Hiçbir konuda ayrıntılı plan yapmadan harekete geçmezler. Bu tür insanlar için bir şeyler başarmaktan çok, kafalarının içinde organize olduklarını hissetmek önemlidir.
- **İş bitiriciler:** Bu tür insanlar iş yapmakla o kadar meşguldürler ki, ne dinlenmeye ne de yaptıklarını değerlendirmeye zamanları kalmaz. Diğer

insanlara ne yapmaları gerektiği konusunda sürekli öneriler sundukları için de pek fazla sevilmezler. Olaylara anında müdahale edemezler ve esnek değildirler. Bu tür insanların etkinlikleri çok yüksektir, bir başka deyişle yaptıkları iş mükemmeldir. Fakat her zaman doğru iş yaptıkları da söylenemez.

- **Saat kurtları:** Bu tür insanların zamana aşırı bir düşkünlükleri vardır. Bir dakikayı bile boşa harcamama kaygısı içinde hem kendilerini hem de çevrelerindeki huzursuz ve mutsuz ederler. Her zaman olanaksız bir zaman programını uygulamak için didinip duran, kahvaltılarını yaparken bile birkaç saniyeyi nasıl kazanacaklarını düşünen bu tür insanlar; birlikte çalışılması ve yaşanması oldukça güç kişilerdir.

Yukarıda yer alan insan tiplerinin hepsi, organize olamayan, yapacağım dediği şeyleri yapamayan, geleceğini planlamayan ya da yaşamlarında bir krizden diğerine koşan kişiler durumundadır. İnsanların zamanlarıyla gereğinden fazla ilgilenmeleri hoş karşılanmaz ve bu aşırı uçlardan hiçbiri tercih edilmez.

Zamanı etkin kullanmada insanların davranış biçimleri de çok büyük paya sahiptir. Özellikle çalışma hayatında davranış biçimleri kişisel zaman yönetiminde daha da önem kazanmaktadır. Yapılan araştırmalar sonunda insanların A ve B tipi davranış biçimi sergiledikleri görülmüştür. Buna göre; B tipi davranış biçiminde olan insanlar, ekip çalışmasına önem verirler, yetki devrine inanırlar ve sosyal ilişkileri çok kuvvetlidir. Bu tip davranış biçimi sergileyen kişiler sakin ve yavaş yapıdadırlar, hayatları ve işleri konusunda çok rahattırlar, planlamaya ve nicelikten çok niteliğe önem verirler, iyi dinleyicidirler, çok düşünerek geç karar verirler ve rekabet duyguları gelişmiş değildir (Örücü, 2003:113).

A tipi davranış biçiminde olan insanlar ise yoğun dürtüleri olan, saldırgan, rekabetçi, ihtiraslı, zamana karşı yarışarak aceleci davranan, çevrelerindeki daha hızlı düşünen, konuşan ve hareket eden, abartılmış bir zaman darlığı yaşayan kişilerdir. Bu tip davranış biçimi içindekiler B tipinin karşıt davranışlarını sergileyerek; ekip çalışmasına inanmazlar ve her şeyi ben yaparım düşüncesiyle yetki devrinden uzak

hareket ederler. Kişiler yalnızca A tipi ya da B tipi davranış özellikleri göstermeyip bu davranış biçimlerini birlikte sergileyebilir. Ancak bazılarında A tipi bazılarında da B tipi davranış özellikleri baskındır. Her iki davranış biçimini birbirinden ayıran ise A tipi davranış biçimi özelliklerinin sayısı ve şiddetidir (Baltaş & Baltaş, 1998:146-147).

2.3.2 İş Zamanının Yönetimi

İş zamanı; örgüt amaçları yönünde ve yönetsel işlevler dışındaki işlevleri yaparken oluşan zaman ortamıdır. Bir yönetici açısından düşünecek olursak; örneğin, bir ustabaşı aşağıdaki Şekil 2.3'te de görüldüğü gibi örgütsel zaman ortamının % 70 gibi büyük bir bölümünde bir torna tezgahının başında çalışarak, iş zamanı ortamını oluşturabilir. Ustabaşının kalan örgütsel zaman ortamında ise yönetsel çabaları bulunacaktır. Yöneticilerin yönetim düzeyleri yükseldikçe iş zamanı ortamında kaldıkları süre azalmaktadır (Usta, 2001:78).

Yönetsel zaman	Yönetim düzeyi	İş zamanı
% 90	Üst kademe yönetici	% 10
	Orta kademe yönetici	
% 30	Alt kademe yönetici	% 70

Şekil 2.3 Yöneticinin Yönetsel ve İş Görme Zamanı

Kaynak: Usta, Ramazan, “Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Biçimleri”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:40, Sayı:478, Ekim 2001, s. 78.

2.3.3 Yönetsel Zamanın Yönetimi

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

ise yöneticilerdir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003:282). Para gibi biriktirilip çoğaltılamayan, hammadde gibi depolanamayan ya da gereksinime göre akış hızının değiştirilmesi söz konusu olmayan zaman, yöneticilerin yararlandığı en kıt kaynaktır. Zaman bu özelliğiyle yönetsel eylemlerin sonuçlarını doğrudan belirleyecek konumdadır. Çünkü bir çalışmanın sonuçlarını o çalışmada yararlanılan en kıt kaynak belirlemektedir (Karakoç, 1999:97). Yöneticiler yönetim faaliyetlerinde bulunurken ortaya çıkan yönetsel zamanlarını etkin kullandıkça daha başarılı olacaklardır.

Yönetsel zaman ortamının örgütsel zaman ortamı içindeki yerini, yöneticinin bulunduğu yönetim düzeyi belirlemektedir. Yönetim piramidinde yukarıya doğru çıkıldıkça, yani yönetici yönetim piramidinde yükseldikçe; yönetsel zaman ortamında kaldığı süre de artmaktadır. Çünkü yöneticinin yönetim düzeyi yükseldikçe, yaptırdığı işin teknik yönünden ayrılıp kavramsal ve insancıl yönüne daha fazla ağırlık verme gereği doğmaktadır. Bu değişim yukarıdaki Şekil 2.3'te de gösterilmektedir. Şekil 2.3'te de görüldüğü gibi üst kademe bir yöneticinin yönetsel zamanı örgütsel zamanın % 90'ını oluştururken, alt kademe bir yönetici için bu oran % 30'lara kadar düşebilmektedir. Orta kademedeki yöneticiler yönetsel ve iş görme zamanı ortamlarına hemen hemen aynı süreyi ayırmaktadırlar (Usta, 2001:78).

2.3.4 Örgütsel Zamanın Yönetimi

Örgütsel zaman ortamı örgüt amaçları yönünde çalışırken örgüt içinde veya örgüt dışında oluşan zaman ortamıdır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerdeki örgütsel zaman ortamında kalma eğiliminin oldukça fazla olduğu ve bu eğilimin yönetim piramidindeki yükselmeye bağlı olarak artış gösterdiği ortaya çıkmıştır (Usta, 2001:77). İşletmeler insanların gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üretmek veya pazarlamak amacıyla kurulurlar. Yöneticiler bu amaç doğrultusunda hareket ederken üretim faktörlerinden olan hammaddenin temin ve depolama zamanlarını, insan kaynaklarını (yöneticiler ve işgörenler), üretilen mal veya hizmetlerin sipariş alma, üretim süreci ve pazarlama aşamalarındaki zamanı ve makinelerin zamanlarını kontrol etmek zorundadır (Uslu, 1997:10-11).

Sosyo–teknik sistemler olan örgütlerde örgütsel faaliyetleri yönlendirme konumunda bulunan yöneticilerin yalnızca kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmeleri, örgütsel faaliyetler sırasında kullanılan örgütsel zamanın etkin yönetilmesi ile ilgilenmemeleri düşünülemez. Bu nedenle, yöneticiler yalnızca kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmekle kalmamalı, aynı zamanda örgütün zamanının da etkin yönetilmesi ile ilgilenmelidir. Zamanın bir örgütün en değerli kaynaklarından biri olduğu unutulmamalıdır. Zamanı tüm işgörenler için gerekli bir kaynak haline getirebilmek yöneticilere kalmış bir etkinliktir (Yılmaz & Aslan, 2002:27). Örgütsel zamanın en önemli kaynağı insan kaynaklarıdır. Çünkü işgörenlerin zamanı etkin bir biçimde yönetebilmeleri örgüt verimliliğini artırarak örgütün amaçlarına daha etkin şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Böylece örgüt amaçları yönünde çalışırken oluşan örgütsel zaman da etkin biçimde yönetilmiş olacaktır.

2.4 Zaman Tuzakları

Zamanı geri döndüremez, biriktiremez, ödünç alamazsınız. Zaman soyut bir kavram olmasına rağmen, yaşantımıza sığdırdığımız işler açısından ölçülebilir ve kıt bulunan bir kaynaktır. Zaman yönetimi ise kıt bir kaynak olan zamanın en verimli şekilde kullanılması demektir. Ancak birçok kişi bu kıt kaynağı nasıl değerlendireceğini bilmeden boşa harcar. Çünkü insanlar (İnternet 10);

- Zamanlarını geçirme tarzlarının, denetimleri altında bir şey olduğunu fark etmemektedirler,
- Hayatta başarıya ulaşmak için gerçekte ne kadar az zamanımız olduğunu düşünmezler,
- Boşa harcadıkları zamanın ne kadar olduğunu bilmezler,
- Zamanlarını yönetme konusunda ne bir sisteme ne de bir stratejiye sahiptirler.

Zamanımızı yönetme konusundaki çabalarımızın en büyük düşmanı yaşamımızda her alanda karşı karşıya kaldığımız zaman tuzaklarıdır. Zaman kullanımını olumsuz yönde etkileyen ve zamanı bir sorun olarak görüp “zamanım yok” diye yakınmamıza neden olan zaman tuzaklarını aşağıdaki başlıklar altında kişiden, işten, yönetimden, örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan zaman tuzakları olarak değerlendirebiliriz.

2.4.1 Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

İnsanlar gerek aile ve iş yaşamlarında gerekse toplum içinde zamanlarını yönetmek için sürekli çabalarlar. Uyku, eğlence, dinlenme, kitap okuma, müzik dinleme, aile fertlerine gereken zamanı ayırma, tv. izleme, vb. pek çok faaliyetleri için kişisel zamanlarını planlamaya ve zamanlarını daha etkin ve verimli kullanmaya çalışırlar. Ancak çoğu insan zamanını nasıl kullanacağını bilemediği ve zamanını yönetemediği için çok sayıda faktörün etkisi altında kalmaktadır. İnsanların zaman sorunuyla karşılaşmalarına neden olan ve kendilerinden kaynaklanan zaman tuzaklarını aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek mümkündür.

2.4.1.1 Önceliklerin Belirsizliği

İnsanların sahip olduğu zaman kafalarındaki bütün işleri yapmak için yeterli değildir. Zaten herkes sürekli zamanının olmadığından ve işlerini yetiştiremediğinden yakınıdır. Bu nedenle yapılacak işlerin öncelik sırasına göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak, insanların önceliklerini belirlemesi zordur. İşleri önem sırasına göre ayıramayan kişiler çoğunlukla iş yükünün altından kalkamamak gibi bir sorunla karşı karşıya kalır, aynı anda birden çok işle ilgilenmeye başlar, karar vermekte gecikir, gereksiz işlerle uğraşır, acil olanı mı önemli olanı mı yapması gerektiğini seçemez, panik içinde bazı şeyleri yetiştirmeye çabalayarak daha çok hata yapar ve verimli olamadıkları gibi zamanlarını da doğru kullanamazlar. Dolayısıyla önceliklerin belirsizliği zamanın verimsiz kullanılarak israf edilmesine neden olur.

2.4.1.2 Erteleme ve Oyalama

Ertelemek işleri sonraya bırakmanın bir sanata dönüştürülmüş halidir. Bazılarımız bir işi yapmamak için neden bulmakta son derece yaratıcı olabiliriz. Bunu bir alışkanlığa dönüştürerek; gazete okur, kahve içer, masamızı toplar, arkadaşlarımızla çene çalar, vb. işlerle meşgul olup bahaneler bularak işlerimizi sürüncemede bırakırız. “Ertelemek zaman hırsızdır.” özdeyişi 250 yıl önce Edward Young tarafından yazılmıştır ve bugün için de geçerlidir. Ertelemek kişilerin zamanını çalar, yarını baskı altına alır ve bireyleri hedeflerine ulaşmaktan alıkoyar; strese, bozulan ilişkilere ve sonuç olarak saygınlığın yitirilmesine yol açar (Scoot, 1997:28). Bu nedenle yapılacak işleri erteleme ve kendimizi “daha sonra yaparım” düşüncesiyle oyalama zamanın etkin kullanılmasını engellemektedir.

2.4.1.3 Hayır Diyememek

Bazı kişiler “hayır” demekte gerçekten çok zorlanırlar. Bu kişilerin “evet” deyip söylediğini yapmamanın karşısındakiler için “hayır” demekten daha kötü olduğunu anlamaları gerekmektedir. Bunu bilmeyen ve söylediklerini yapamayacakları halde sürekli “evet” demeye alıştıkları için “hayır” diyemeyen kişiler hem karşısındakinin zamanını hem de kendi zamanlarını boşa harcamaktadırlar. Böyle bir şey yapmak kötü ahlak, kötü iş anlayışı, kötü kişisel ilişkilerden başka bir şey değildir ve ileride herkes için hayatı zorlaştırabilir (Lakein, 1997:87). Ayrıca “hayır” diyemeyerek sahip olduğumuz zamanı yapmamız gereken işler varken başka işlere ya da kişilere harcamak bizim için en önemli zaman tuzaklarından biridir.

2.4.1.4 Stres

Stres, insanın tehlike içinde olduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumu ya da organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Bilim dilinde stres vericiler olarak adlandırılan bu etkenler fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb.), psikolojik (duygusal

gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları vb.) veya sosyal (çevre faktörleri, kültürel değişim vb.) içerikli olabilir (Baltaş & Batlaş, 1998:245-246). Stresli olduğumuz zamanlarda verimli çalışamayız. Verimli olmadığımızda ise daha uzun süre çalışıp daha yorgun düşerek zamanımızı boşa harcarız. Yapılan bir araştırmada; zamanı kontrol edebilme duygusunun stres kaynakları ile (aşırı iş yükü, çatışmalar, iş-aile ve aile-iş çatışması) çok güçlü ve negatif bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Jex & Elacqua, 1999:186).

2.4.1.5 Olumsuz Kişisel Tutum

Kişilerin düşünsel ve duygusal yeteneklerini oluşturan psikolojik sağlık durumları onların etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar. Ancak içinde buldukları duygusal karmaşa ise onları olumsuz bir kişisel tutum sergilemeye yönelterek verimli çalışmalarını engeller. Örneğin; duygusal bir karmaşa içinde sürekli hayal kuran kişi üretici olamaz ve kendine zarar verdiği gibi çevresindeki insanlara da zarar verir. Bu da hem kendisinin hem de yaşadığı sosyal ortamın içindeki diğer bireylerin zamanını çalmasına neden olur. Dolayısıyla olumsuz kişisel tutumun insan doğasında yarattığı umutsuzluk, kötümserlik, güvensizlik, huzursuzluk ve belirsizlik durumları kişinin zamanını etkin kullanmasını engellemektedir.

2.4.1.6 Acelecilik

Karşılaştığımız acil olaylar bizi bir despot gibi yönetirler. Biz acil olan işleri yapar ve işlerin bitmesi için verilen sürelerin bize hükmetmesine izin veririz. Oysa acil işlerle uğraşıp durmak genellikle planlarımızı alt-üst eden zaman tuzaklarıdır. Planlamaya zaman tanımayan bir ortam yaratırlar ve eğer planlama yapamazsak, kendiliğinden sona ermediği sürece, bu ortamı bozmak çok zordur (Scoot, 1997:19). Bazı kişiler aciliyet duygusunun yarattığı ortamı enerji ve heyecan verici bulurken bazıları gerginlik, baskı, yorgunluk ve stres yaratıcı olarak görürler. Aciliyet insanları cezbeden bir enerji kaynağı olarak görüldüğünde aslında bir bağımlılık yaratmakta ve önemli olabilecek işlerin ayırt edilmesini engellemektedir (Covey, 2000:36). Bu durumda ise zaman

önemli işler yerine kişilerin acil gördüğü ama aslında gereksiz işlere boşa harcanabilir Her ne şekilde görülürse görülsün aciliyet duygusu sonuçta insanların zamanlarını etkin şekilde kullanmalarını engellemektedir. Bu nedenle aciliyet bağımlılığından kurtulmamız gerekir.

2.4.1.7 Kararsızlık

Karar almak alternatif seçenekler arasında seçim yapmamızı gerekli kılan aktif bir düşünme, harekete geçme ve olayların düşündüğümüz biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğini denetleme sürecidir. Bunu beceremediğimizde zamanımızı küçük işlere harcar ve yapmamız gereken önemli işleri göremeyiz.

Kararsızlık çoğu zaman, yapmakta olduğumuz iş veya çözmeye çalıştığımız sorun hakkında yeterli bilgi sahibi olmamamızdan kaynaklanır. Kararsızlığın nedeni bazen de bir karar vermenin riskli oluşu ve bizim de başarısız olmayı sevmememizdir. Kendimiz bir karar vermediğimiz zaman genellikle bizim adımıza başkaları veya koşullar karar verir ki bu durum bize zarar da getirebilir. Dolayısıyla kararsızlık karışıklık yaratarak zaman kaybına yol açmaktadır (Smith, 1998:52).

2.4.1.8 Güç Olandan Kaçınmak

İnsanlar çoğu zaman kendilerine güç görünen işlerden kaçmak eğilimi içinde kolay olana yönelirler. Bunu yaparken de önce diğer işleri yapıp kurtularak zor olanı ilerde daha rahat yapacaklarını savunurlar. Ama aslında güç olanı ileriye yani hep daha sonraya bırakarak işlerini zorlaştırırlar. Sonunda da güç olan iş gözlerinde büyür ve ne yapacaklarını şaşırırlar. Bu durum kişinin verimini düşürdüğü gibi zamanını da boşa harcamasına neden olmaktadır. Yapılan bir çalışmada; güç ve istenmeyen işleri önce yapmanın irade gerektiren bir alışkanlık olduğu, bunu başarabilmenin kişiyi diğer bireylerin önüne geçireceği ve bu alışkanlığa sahip olan kişilerin daha başarılı oldukları vurgulanmaktadır (Farrant, 2005:18).

2.4.1.9 Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak

Alışkanlıklar; yapa yapa, yineleye yineleye, yapılması gereksinme haline gelen davranışlarımızdır. Kişilik görüntümüzün ana çizgileri alışkanlıklarımızın ürünüdür. Yaşamımızın büyük bir bölümünde alışkanlıklarımız yer alır. Başarılarımızı, mutluluğumuzu ve yazgımızı alışkanlıklarımız sınırlamaktadır, diyebiliriz. Bilinçli olarak kazandığımız alışkanlıklar yanında bilinçsiz olarak kazandığımız alışkanlıklar da vardır. Bu nedenle yararlıları yanında, zararlılarını; çalışmalarımızın gerektirdiği işlemleri kolaylaştıranları yanında, onu engelleyenleri; iş verimini veya başarı düzeyini düşürenleri de ediniriz. Alman düşünürü Nietzsche'e göre; "Her alışkanlık elimizi daha becerikli, aklımızı ise daha beceriksiz hale sokar." Dolayısıyla alışkanlıkların olduğu yerde düşünsel çaba azalmaktadır (Ercan, 2003:26-27). Düşünsel etkinliğimizi körelten, yaptığımız işin değerini düşüren ve tutsağı haline geldiğimiz zararlı alışkanlıklar ise zaman kaybına neden olmaktadır.

2.4.1.10 Hafife Alma ve Önyargılar

İnsanlar kendilerine olan aşırı güvenden dolayı bazen yapacakları işleri önemsemeyen ya da hafife alırlar. Böyle hisseden bir kişi kendini harekete geçirecek neden bulamaz ve yapacağı işleri ertelemeye başlar. Aynı şekilde işin kolay ya da zamanın önemsiz olduğu yönündeki bir önyargı da kişileri işin önemini anlamaktan uzaklaştırarak sonra yaparım düşüncesiyle hareket etmeye yöneltir. Oysa zaman hafife almaya gelmeyecek bir kavramdır. Çünkü hiç kimse zamanı etkileme gücüne sahip değildir ve zaman sürekli akıp geçmektedir. Bu nedenle kendilerine aşırı özgüven duyarak işleri hafife alan ya da kolay olduğu önyargısıyla önemsemeyen kişiler zaman akıp geçtiğinde işi bitirmeleri gerektiğini hissettiklerinde zamanın baskısını yaşamaya başlarlar. Böylece, "yoğun işler içinde uygun zamanları olmadığından yakınarak" zamanın gerçekten hafife alınmayacağını anlarlar. Çünkü geleceğin belirsizliğini düşünmeden işleri hafife almak ya da zamanın önemsiz olduğu şeklindeki bir önyargıyla uygun zaman varken işleri yapmamak aslında kişileri yanılgıya düşüren bir zaman tuzağıdır.

2.4.1.11 Kendine Aşırı Güven / Güvensizlik

Kendine aşırı güven zihinsel güce, fiziksel güce ya da hafıza gücüne güven şeklinde ortaya çıkabilir. Zihinsel güce olan aşırı güven ile birlikte, "Ben bu işi güçlü zihinsel yeteneğimle şu kadar zamana sığdırabilirim." şeklindeki bir inat işlerin ertelenmesine neden olur. Fiziksel güce olan aşırı güven ise, fiziksel güç gerektiren işlerin ertelenerek daha az zamana sığdırılmasına yol açar. Hafıza gücüne duyulan aşırı güven ise, "Ben bunların hepsini aklımda tutabilirim." şeklindeki not alma düşüncesinden uzak yaklaşımla, yapılacak işlerin unutulup zamanın boşa harcanmasına sebep olur. Ayrıca insanların başarılarından, performanslarından ve yeteneklerinden emin olmayarak kendilerine karşı aşırı güvensizlik duymaları da iş yapma yeteneğini önemli ölçüde ortadan kaldırarak zaman kaybına yol açar (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:71-72).

2.4.1.12 Bireysel Hedeflerin Belirsizliği

Amaçlar, belirli bir sürenin sonunda gerçekleştirmeyi düşündüklerimizdir. Amaç belirlemeden yaşamak ve çalışmak anlamsızdır. Nereye, neden ve nasıl gideceğimiz hakkında düşünmemizi sağlayan ve bize yaşamımızı yönlendirecek bir bakış açısı kazandıran amaçlar herkes için farklıdır. Çünkü; insanların yaşamını etkileyen koşullar ve duygular onların amaç, misyon ve vizyonlarının temel belirleyicileridir. İnsanların nereye, neden ve nasıl gideceği hakkında bir fikri olmayabilir. Bu nedenle kişisel amaçları olmayan insanlar bilinçli olarak hareket edip planlama yapamayacakları için zamanlarını da etkin bir şekilde yönetemeyeceklerdir.

2.4.1.13 Öz Disiplin Yokluğu

Her gün kendimizden istediğimiz şeyleri başardığımızda bunun kendimizi takdir etme duygularımıza çok güçlü katkısı olur. Hepimizin "Yap, doğru yap, hemen doğru yap!" felsefesiyle ulaşmak istediği günlük zaferlere gereksinimi vardır. Kendimizden istediklerimizi yapamadığımızda ise özsaygımızla birlikte hayatımızın her yönü

olumsuz yönde etkilenecektir. Dolayısıyla öz disiplin yokluğu kişisel zamanımızı kullanmamızı da olumsuz yönde etkiler (Smith, 1998:52).

2.4.1.14 Düzensizlik

Zamanın etkin olarak kullanılmasını engelleyen faktörlerden biri olan düzensizlik karmaşık bir çalışma ortamı yaratarak çoğunlukla işlerin yarım kalmasına ya da gereğinden daha uzun sürede bitirilmesine neden olur. Dağınık bir masa, çanta, raf veya araba, kendimizi veya işlerimizi nasıl idare edeceğimizden emin olmadığımızın birer göstergesidir. Dağınık bir çalışma ortamı, çalışanın işine yoğunlaşmasını engellemekte ve verimliliği azaltmaktadır (Gönen & Özmete, 2004:47). Düzensiz olan bir kişi, birlikte çalıştığı kişilere gerekli olan bilgi ve kaynakların akışını geciktirerek ve planlı çalışmayarak işlerin yarattığı baskıyla kendini sürekli bir kriz ortamına yöneltmekte; böylece zamanın etkin kullanımını engellemektedir.

2.4.1.15 Gereğinden Fazla Kendini İşe Adamak

Kendini gereğinden fazla işe adayan insanların, ailesine, spora, gezmeye ve diğer faaliyetlere ayıracak zamanları yoktur. Plansız iş yaptıkları için önceliği olmayan gereksiz işler bu işkolik insanların zamanında önemli bir yer tutar. En kötü zaman yöneticileri çoğunlukla en çok ve en uzun çalışıyor görünebilirler ancak çok etkili değildirler. Çünkü; bunlar zamanlarını iyi yönetemezler (İnternet 11). Dolayısıyla zamanı etkin bir şekilde yönetemeyerek kendini gereğinden fazla işe adayan insanlar zamanlarını israf etmektedirler.

2.5.1.16 Evrak Düşkünlüğü

İnsanlar çalışma yaşamlarında sürekli bir kağıt seli içinde bulunurlar. Kendilerine gelen evraklar, dosyaladıkları ve başkalarına gönderdikleri. Bu evraklar bazen de masalarının üzerinde, arabalarında ya da çantalarında öylece durur ve onlar için sadece bir karmaşa yaratırlar. Ancak evrak düşkününü olan kişiler ne olursa olsun onları atmaya

kıyamazlar. İçlerindeki saklama igüdüsiyle sürekli önemli olduklarını düşünürler. Gerçekten işlerine yarayan bir evrak olduğunda ise, belkide hiçbir faydalı bilgi içermeyen birçok evrağın içinde, bulmaya çalışırlar ve onlar için çok değerli olan bir şeyi yani zamanlarını farkında olmadan boşa harcarlar. Bu nedenle evrak düşkünlüğü zamanın etkin kullanımını engellemektedir.

2.4.2 İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları

İşgörenler ve yöneticiler çalışma süreleri içerisinde yönetim faaliyetleriyle ilgili yönetsel zaman, örgüt amaçlarına yönelik örgütsel zaman ve kişisel zaman dışında işi yaparken bir de işin kendisine zaman ayırırlar. Bu zaman süreci iş görme zamanını oluşturur. Dolayısıyla verimli çalışabilmek için, işin tamamlanmasını sağlayan bu temel sürecin etkin bir şekilde planlanması ve işlerin belirlenen zaman dilimlerinde bitmesi gerekmektedir. Ancak bu süreç içerisinde işler her zaman planlandığı gibi gitmez. Çünkü çalışma hayatını etkisi altına alarak işlerin zamanında yapılmasını engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları işten kaynaklanarak zamanın boşa harcanmasına neden olmaktadır. İşten kaynaklanan zaman tuzaklarını aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek mümkündür.

2.4.2.1 Yetersiz Sekretery Hizmetleri

Sekreterlerin temel görevi, yöneticilerini bir takım rutin (günlük) işlerden kurtarmak ve onların değerli zamanını karar verme ve yönetim işlerine harcamasını sağlamaktır. Sekreterler yöneticilerine çeşitli biçimlerde zaman kazandırır. Örneğin; gerekli gereksiz herkesin onunla görüşmesini önleyerek ve ancak mecburi olanları görüştürerek, kendi çözümlenecekleri konuları yöneticilerine havale etmeden üstlenerek, çeşitli kişi ve kuruluşlara yazılacak yazı metnini yöneticiden almak yerine, yöneticilerin kendilerine verdiği bir iki temel nokta üzerine yazıları kendileri oluşturarak yöneticilerin zamanlarını boş yere harcamasını önlerler (Sekreter Dergisi, 2000:46). Bu nedenle yetersiz sekretery hizmetleri zaman kaybı oluşturmaktadır.

2.4.2.2 Toplantılar

İnsanın üretkenliğinin en büyük düşmanlarından biri de gereksiz ya da kötü yapılan toplantılardır. Kimi yöneticilerin zamanlarının % 75'ini toplantılarda harcadığı belirlenmiştir (Olson, 1999:90). Ne için yapıldığı yeterince düşünülmeden yapılan gereksiz toplantılar, ana amacı katılımcılar tarafından paylaşılmamış ya da katılımcılara yeterince aktarılmamış toplantılar, kötü planlanmış ve iyi hazırlanmamış toplantılar, rahatsız edici koşullar altında kötü bir ortamda yapılan toplantılar, kesintiye uğrayan toplantılar, olması gereken kişilerin katılmadığı toplantılar, başkanın toplantıya rehberlik etmekte yetersiz kaldığı toplantılar ya da hiçbir kararın alınmadığı toplantılar sonucunda katılımcılar görüşmelerden tatmin olmaz ve zamanlarının boşa harcandığını düşünürler (Sharman, 1999:18-21). Bu nedenle bilginin yayılmasını, fikir ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlayarak çalışma yaşamının vazgeçilmez faaliyetleri arasında yer alan toplantılar, etkin bir şekilde yapılmadığında bir zaman tuzağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4.2.3 Ziyaretçiler

Kültürel özellikler ziyaretlerin zaman kaybına yol açmasında etkili olmaktadır. Örneğin; bizim toplumumuzda ziyaretçinin kalkmak istemesine kadar ziyaret süresi devam eder. Çünkü ziyaretçiye kalk git demek oldukça zor bir olaydır ve insanlar arasındaki saygı gereği bu söylenmez (Atay, 1999:65). Yapılan bir çalışmada; ziyaretçilerin kişilerin işlerini kesintiye uğratarak dikkatlerini bir konudan diğerine dağıttığı, tekrar aynı konu üzerinde odaklanmanın ise zaman alacağı ve planlanmamış ani ziyaretlerin kişileri günlük iş planlarından uzaklaştırdığı belirtilmektedir (Battles, 2005:46-47). Diğer bir çalışmada da iş arkadaşı, patron ya da iş dışındaki arkadaşlar gibi ziyaretçilerin kişilerin işlerini sürekli kesintiye uğratmasının çoğu işletmede başlıca zaman tuzağı olduğu vurgulanmaktadır (Ellet, 2005:76). Dolayısıyla bu tür bazı durumlarda ziyaretçiler zamanın etkin kullanılmasını engellemektedir.

2.4.2.4 Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri

Telefon aslında zaman kazandıran bir araçtır. Ancak çoğu zaman insanlar için en büyük zaman kaybı nedenlerinden biri olmaktadır. Bazı kişiler her arayanla uzun uzun görüşürler. Bazıları ise arayan kişiyle tam ilgilenemediklerinden tekrar tekrar aranırlar. Bu nedenle kişilerin kontrol edemediği telefon görüşmeleri aslında onların zamanını çalan en önemli etkenlerden biridir.

2.4.2.5 Örgütsel Belirsizlik ve Kriz Durumları

“Kriz beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.” Nedeni ne olursa olsun kriz, çalışanlar üzerinde zihinsel yorgunlukla birlikte verimsizlik ve korku yaratmaktadır. Bu durumda hatalar artmakta ve hataların artmasıyla birlikte kısa sürede daha çok iş yapma ihtiyacı yeni hataları ortaya çıkartmaktadır. Kriz ortamında çalışanlar bir sorundan diğerine koşup çözüm yöntemi ararken ya da sorunları bastırmaya çalışırken gün içinde gerçekleştirmeleri gereken öncelikler üzerinde yoğunlaşmamakta ve üzerlerinde zamanın yoğun baskısını hissetmektedirler (Akatay, 2003:137-138). Dolayısıyla krizle birlikte işletmelerde görülen kaos ortamı çalışanların zamanlarını etkin kullanmasını engellemektedir.

2.4.2.6 Rutin ve Gereksiz İşler

Uzman kişinin yapacağı bir işin, konuya ilişkin bir fikri olmayan vasıfsız kişiler tarafından yapılacak hale getirilmesi rutin işlerdir (İnternet 12). Rutin işler bir başkasına devredilecek şekilde planlanmadığında zaman kaybına yol açarlar. Gereksiz işler ise yapılacak faaliyetlere herhangi bir olumlu katkısı olmayan işlerdir. Bu nedenle de yapıldıklarında ve üzerinde önemle durulduğunda zaman kaybına yol açarlar.

2.4.2.7 İş Gezileri

Yöneticilerin işle ilgili olarak yaptıkları planlamaların dışında ortaya çıkan beklenmedik iş gezileri, onların hedeflediği faaliyetlerin istenilen zaman dilimi çerçevesinde gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Bu beklenmedik iş gezileri ya da süresi uzayan iş gezileri önceliklerin belirlenmesini de etkileyerek çok faydalı olsalar bile yöneticiler için zaman kaybına neden olurlar.

2.4.2.8 Cihaz Arızaları

Hayatımızın her alanında kullandığımız ve işimizin büyük bir parçasını oluşturan teknolojik cihazların her an çalışır durumda tutulması tüm çalışanların ilgilenmek zorunda oldukları bir konudur. Bu cihazların bozulması durumunda yapılması gereken işler daha uzun sürede yapılacaktır. Bu da işletme için en değerli kaynaklardan biri olan zamanın kaybına neden olacaktır. Örneğin; sistemi çökmüş bilgisayarlar, bozuk bir bilgisayar yazıcısı, arızalı telefonlar ya da henüz onarılmamış bir makine önlem alınmadığı sürece bizi bekleterek zamanımızı çalmaktadır.

2.4.3 Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Yönetim varolan kaynakların yönetilmesi sürecidir. Bu süreç içerisindeki en önemli kaynaklardan biri de herkes için eşit olan ve miktarı değiştirilemeyen zaman kaynağıdır. İşletmelerindeki görevlerini yerine getirirken çok sayıda faktörün etkisi altında kalan yöneticiler ve işgörenler şüphesiz zaman kaynağını kullanırken de birçok faktörden etkileneceklerdir. Ancak yöneticiler bazı yönetsel uygulamalara özen göstermedikleri için zamanı etkin kullanmalarını engelleyen faktörlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Onları olumsuz şekilde etkileyerek zaman kaybına yol açan faktörler arasında en çok dikkat edilmesi gerekenler yönetimden kaynaklanan zaman tuzaklarıdır. Yönetimden kaynaklanan zaman tuzakları aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

2.4.3.1 Yetersiz İletişim

Örgütsel yapı içinde ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği önemli bir sorundur. İletişim süreci içerisinde iyi dinleyememek veya iyi talimat verememek verimliliği azaltacaktır. Etkin olmayan bir iletişim süreci kişilerin ne anlatıldığını kavrayamamasına yol açarak işlerin daha uzun sürede yapılmasına veya yanlış yapılmasına neden olabilir. Bu nedenle bireylerarası bilgi akımını kolaylaştırarak verilecek mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin karşı tarafa anlaşılır ve hızlı bir şekilde iletilmesini sağlayan iletişim araçları kullanılmadığında ortaya çıkan yetersiz iletişim zaman kaybına neden olacaktır.

2.4.3.2 Açık Kapı Politikası

Açık kapı politikası yöneticilerin her zaman görüşülebilecek biri olduğunu, astlarla açık ve kesintisiz iletişim sağlanabileceğini göstermek için yapılan bir uygulamadır. Ancak bu uygulama doğru kullanılmadığında her zaman görüşmeye müsait bir kişi haline gelen yöneticiler; kendi işini yapmak, yönetim faaliyetlerini planlamak, hedeflerini ve önceliklerini düşünmek için zaman bulamayacaklardır. Ofis kapısını sürekli açık bırakarak çalışmak konsantre olmayı önleyecek ve zamanın etkin kullanımını engelleyecektir. Bu nedenle; daha gerekli işlerle uğraşırken görüşmeye gelenleri geri çeviremeyeceğimiz bir ortam oluşturan açık kapı politikası uygulamada zamanın boşa harcanmasına neden olmaktadır (Geybullayev, 2002:233).

2.4.3.3 Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği

İster bir fırıncı, ister bir ev hanımı, ister bir uluslararası şirket yöneticisi olsun neye ulaşmak istediğini yani amaçlarını bilmek yönetmeyi kolaylaştıracaktır. Ancak amaçlar her zaman açık seçik tanımlanmazlar. Bu durum çabaların yerinde mi olduğunun ya da boşa mı emek harcandığının ayırt edilmesini engeller. Eğer hedefler belirgin değilse boşa emek harcanılır. Gerekli olduğu düşünülen işler yapılarak her şeyin iyi gideceği umulur. Oysa hedefler açıkça belirlenmeden başarılı sonuçlar elde etmek zordur.

Özellikle yönetsel hedefler tam olarak belirlenmediğinde; yönetim hedeflerinin ne olduğunu bilmezken çalışanların bunu anlaması söz konusu olmayacak ve bilinçsiz bir çalışma ortamında faaliyetler sürdürülecektir. Verimli olmak için bir amaç doğrultusunda hareket etmenin gereği kavranmadığında işlerin neden ve ne zaman yapılması gerektiği bilinmeden plansız hareket edilerek zaman da boşa harcanacaktır.

2.4.3.4 Koordinasyon Eksikliği

Koordinasyon bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Koordinasyon bütün yönetim fonksiyonlarında (planlama, örgütleme, yöneltme, denetim) yerine getirilmesi gerekli bir faktör olarak görülmektedir (Efil, 1999:135). Koordinasyon bir işletmedeki işler ve kişiler arasındaki uyumlu ilişkileri içeren dinamik bir süreçtir. Eğer koordinasyon sağlanmazsa çalışanlar arasında iletişimsizlik ve çatışmalar çıkacak; işler uyum içinde zamanında ve doğru biçimde yapılamayacaktır.

2.4.3.5 Aşırı veya Yetersiz Yönetim

Aşırı yönetim, bir kuralcılık anlamına gelmektedir. Aşırı kurallar olduğunda kişiler kendi inisiyatifleri ile rahatça çözebilecekleri sorunları kuralları takip ederek çözmeye çalışırlar ve bazen kurallar çözümü zorlaştırır. Bu nedenle aşırı kuralcılık aşırı denetimle birlikte kişilerin çalışma esnekliğini ortadan kaldırır ve verimi düşürür. Verimin düşmesi ise zamanın boşa harcanması demektir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:108-109). Aynı şekilde yetersiz yönetim de işletme içindeki kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını engelleyerek zaman kaybına yol açar.

2.4.3.6 Yetki Devrinden Kaçınma

Yöneticiler genellikle yetki devretmeyi sevmezler. Her işi kendileri yapmak isterler ve bunun en doğrusu olduğuna inanırlar. Bir yönetici bu konudaki ifadelerini şöyle belirtmektedir: “Bence bilgi güçtür, kudrettir. Bunun için gerçekten önemli ayrıntıları

personelimden gizli tutarım. Geçenlerde dört hafta hasta yattım, bütün işler durdu. Görüyorsunuz ya ben bu işyeri için vazgeçilmez bir unsurum.” Pek çok yönetici bu ifadelere katılmaktadır. Oysa böyle bir tutum sergilemek ve gerekli durumlarda astlara güvenmeyerek yetki devrinden kaçınmak işlerin zamanında yapılmasını engeller (Benligiray, 2005:168).

2.4.3.7 Yetersiz Planlama

Bir atasözü, “Plan yapmamak, başarısızlık planı yapmaktır.” der. Planlama yoluyla kontrolü sağlamanın yararlarını anlamamaktan kaynaklanan kötü planlamanın kendi yarattığımız bir zaman hırsızlığı olduğu açıktır. Örneğin, iş ortamında bir plan oluşturmakta zorlanabilir, “Değmez. Ben yaptığıma devam edeyim.” diye düşünebilir ve bu karışıklığa yol açtığında zamanınızı çarçur edebilirsiniz (Smith, 1998:45). Dolayısıyla yetersiz planlama zamanın etkin kullanımını engellemektedir.

2.4.3.8 Yetersiz Personel

Bir işletmenin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların içinde en önemlisi personel olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Örgütün amaçlarına katkı sağlayabilecek her bir işi meydana getiren faaliyetler ve görevler ile bu işlerin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklara yani gerekli nitelik ve niceliğe sahip olmayan personel zamanın etkin kullanımını engelleyecektir. Diğer yandan, yönetimin uygun zamanda örgüte almadığı, uygun bölüme yerleştirmedeği ya da yeni görevine oryantasyonu sağlanmamış işgörenler de örgütün verimliliğine katkıda bulunmayarak zamanı boşa harcayacaklardır.

2.4.3.9 Görev ve İş Tanımlarının Yapılmaması

İş tanımları her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşullarının özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilmesidir. İş tanımlarının ortak amacı, bir işgörenin kimliği nasıl çıkarılıyorsa ve gerekliyse işin de kimliğini

çıkartmaktır. Ayrıca iş tanımı işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve ayrıldığı yönleri belirleyen bir tekniktir (Sabuncuoğlu, 2000:62). Dolayısıyla görev ve iş tanımları hazırlanmadığında işgörenler işin özelliklerini, gerektirdiği yetenek ve sorumlulukları, işin içeriğini bilinçli ve düzenli bir şekilde bilerek hareket edemeyecekleri için zaman kayıpları ortaya çıkacaktır. Ayrıca yöneticiler işgörenlerin değerlendirilmesi, ücretlerin belirlenmesi ve terfi gibi konularda yararlandıkları iş tanımları olmadığında zamanlarını bu gibi faaliyetlere daha çok harcayarak etkin kullanamayacaklardır.

2.4.4 Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Örgütsel yapı ve politikalar örgütün amaçlarına ulaşmasında ona yardımcı olmaktadır. Bu nedenle örgüt amaçlarıyla uyum içinde olmalıdırlar. Ancak örgütün amaçlarıyla uyumluluk göstermeyen, çalışanlar arasında gerilim ve stres yaratan, yapılması gereken işler için elverişli olmayan, örgüt içinde çatışmalara neden olan ve örgüt için yetersiz olarak değerlendirilebilecek bir örgütsel yapı ve örgütsel politikalar örgüt için sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla böyle bir ortamda zamanın etkin kullanımı da mümkün olmayacaktır. Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan zaman tuzaklarını aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek mümkündür.

2.4.4.1 Merkezi ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı

Merkezi ve hiyerarşik örgüt yapısında yazılı iletişime ağırlık verilmekte, biçimsel kurallar oldukça katı olarak uygulanmakta, kararlar en üst kademede toplanmakta ve yetki devrine gidilmemektedir. Oysa bir örgütte yaşamsal önem taşıyan iletişim sistemi iyi işlemediğinde, bölümler ve bireyler arasında informel ilişkiler gerçekleştirilmediğinde ve yetki devri uygulanmadığında hiyerarşik kademeler arasında iletişim sorunları ortaya çıkacaktır. Merkezi ve hiyerarşik bir örgüt yapısında formalleşme derecesinin yükselmesiyle birlikte bu sorunlar daha belirgin görülecek ve zaman kaybına yol açacaktır. Diğer yandan merkezi bir örgüt yapısında yetkileri tek elde toplayan kişiler işletmeden ayrıldıklarında yerlerini alabilecek başka birilerini

bulmak konusunda zorluklar yaşanmakta ve bu durum da işlerin gecikmesiyle birlikte zamanın etkin kullanımını engellemektedir.

2.4.4.2 Bürokrasi ve Büro Patolojisi

Büro patolojisi örgütün bütün düzeylerinde çalışanların zamanla kendilerini, örgüt için “yaşamsal önemde varlıklar” olarak görmeye başlamaları ve bu bakış açısıyla otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasıdır. Bu tutum içinde olanlar örgütsel tüm kaynakların olduğu gibi zamanın da israf edilmesine neden olmaktadır. Büro patolojinin örgütlerde ortaya çıkardığı sorunların başında “bürokrasi hastalığı” gelmektedir. Zaman kaybına neden olan bürokrasi “bir işin yapılması için gerekli faaliyetler dizisi” olarak tanımlanan süreçler ve onların bölünmesinden kaynaklanan bürokrasi değil; örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerde, formalleşme derecesini yükselten ve inisiyatif kullanımına izin vermeyen, işlerin karmaşıklaşmasına, sürekli ertelenmesine, zaman ve emek israfına neden olan bürokrasi (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:117-118). Özel sektörde çalışan kadınların zamanlarını verimli yönetmelerini engelleyen zaman tuzaklarının incelendiği bir araştırmada özellikle daha uzun süredir çalışma hayatında yer alan kadınlarda bürokrasi ilk sırada yer alan zaman tuzağı olarak görülmektedir (Gönen & Özmete, 2004:50).

2.4.4.3 Sağlıksız Çalışma Ortamı

Çalışma alanları iyi düzenlenmediğinde farkında olunmayan zaman kayıplarına neden olabilir. Gidiş-gelişlerin; çalışılan bölümlerin ve dosya dolapları ile masaların uygun biçimde düzenlenmemesiyle oluşan kötü koşullar çalışanların beden ve ruh sağlıklarını bozarak çeşitli olumsuzluklara neden olmakta ve sonuçta zaman kayıpları ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar dağınık masa hastalığının yöneticilerin % 95'inde bulunduğunu göstermektedir. Yöneticilerin çoğunun gerekçesi de işlerini unutmak istememeleri ve gözlerinin önünde durduğu zaman daha iyi olduğunu düşünmeleridir. Doğal olarak gözleri ne zaman masalarının üstündeki kağıtlara takılırsa, o işleri hatırlayarak dikkatleri dağılacaktır. Kağıt yığını büyüdükçe, en altlarda neler

olduğunu hatırlamaları mümkün olamayacağı için, bu kez de kağıtları karıştırmaya başlayacak, gerginlik ve yorgunluk hissi içinde hem kaybolan kağıtları hem de unutmak istemedikleri işlerle ilgili olan evrakları arayacaklardır. Böylece iş üzerindeki kontrolleri ile birlikte zamanlarını da boşa harcayacaklardır (Benligiray, 2005:164).

2.4.4.4 Kırtasiyecilik ve Bürokratik İşlemler

Şirketler büyüyüp bürokrasi çoğaldıkça; kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler gerçek bir sorun olma eğilimi göstermektedir. Kırtasiyecilik işgörenlerin çalışma hızını yavaşlatırken verimliliklerini de olumsuz yönde etkileyebilir. Bürokratik işlemlerin yol açtığı en önemli sorun ise işlerin daha geç yapılmasına neden olmalarıdır. Kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler işgörenlerin yapmaları gereken daha önemli işlere odaklanmalarını engelleyerek onların genellikle hoşlanmadığı işler olmaktadır. Bu nedenle kırtasiyecilik ve bürokratik işlemlerin işgörenler üzerinde oluşturduğu olumsuz etki giderilmedikçe, zamanın etkin biçimde kullanılması da zorlaşabilir.

2.4.4.5 Örgüt Politikasındaki Yetersizlik

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

2.5 Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Ülkemizde ortalama insan ömrünün 70 yıl olduğu düşünülürse, her insanın 70x365 güne sahip olduğu varsayılabilir. 70 yıl yaşayan bir insan ömrünün nasıl geçtiğini şöyle özetleyebiliriz:

20 yıl uykuda,
16 yıl tahsilde,
4 yıl yemek yiyerek,
4 yıl seyahat ederek,
5 yıl kişisel bakım,
3 yıl ziyaret etmek, aramak veya telefon etmekle,
3 yıl sinema, tiyatro, televizyon izlemekle,
1 yıl kayıp bir şeyi aramakla.

Toplam: 56 yıl

Kalan: 70 – 56 = 14 yıl

Bu durumda, çalışıp üretmek için sadece 14 yıllık bir zamanımız kalmaktadır. Bu süre 70 yıllık bir ömrün 1/5'ine eşittir (Yazıcı, 2004:39). Yapılan bir çalışmada endüstriyel toplumlardaki insanların çoğunun zaman baskısını üzerlerinde hissettiği ancak asıl sorunun “ne kadar zamanımız olduğu değil onu nasıl kullandığımız olduğu” üzerinde durulmaktadır (Robinson & Godbey, 2005:18). Durum böyle olunca zamanın yönetilmesi ve ondan daha çok yararlanılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Kişiler için yaşamın en büyük lükslerinden birini tatmak yani düşünebilmek, dinlenebilmek, iş yapabilmek ve eğlenmek için bol vakte sahip olmanın tek yolu zamanın etkin bir şekilde yönetilmesinden geçmektedir. Diğer yandan zamanın faydasının insanların onu iyi kullanabilmesine bağlı olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. İnsanların pekçoğu zamanın kendisine yetmediğinden yakınır. Oysa insan akli ve nefesine söz geçirerek, zamanı ve hayatı kontrol edebilecek güçtedir.

Zaman kötü bir şekilde düzenlendiğinde bunun insan yaşamında bazı belirtileri görülmektedir. Bu belirtiler; acelecilik, hoş gitmeyen seçenekler arasında devamlı bir bocalama, birçok boş zamanın üretici olmayan faaliyetlerle gevşek veya yorgun geçirilmesi, belirli bir zamanda bitirilmesi gereken işlerin zamanında bitirilmemesi, dinlenmek veya kişisel ilişkiler için yetersiz zaman, ayrıntılar veya yapılacak olan işlerin altında ezilme duygusu ve zamanın büyük bir bölümünde yapmak istemediğimiz şeyleri yapmak şeklinde sıralanmaktadır (Baltaş & Baltaş, 1998:275). Zamanın verimli

bir şekilde değerlendirilmesi ve bu belirtilerden kurtulmak ise ancak etkili zaman yönetimi tekniklerinin kullanılması ile mümkün olmaktadır. Bu teknikler aşağıdaki başlıklar altında kişisel zamanı, iş zamanını, yönetsel zamanı ve örgütsel zamanı etkin kullanma teknikleri olmak üzere dört grup içinde ele alınmaktadır.

2.5.1 Kişisel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

İnsanların birbirinden farklı doğası vardır. Herkes farklı işler yapar, farklı sorunlarla karşı karşıya kalır ve farklı çözümlere gereksinim duyar. Amansızca belli bir ritimde akıp giden zaman konusunda ise insanların elinden gelebilecek en önemli şey kendilerini planlayarak kişisel zamanlarını yönetebilmektir. O halde zamanın akışını durduramayacağımıza göre hayatımızı kontrol altına alarak ve kendimizi yöneterek zaman kazanabilir, zamanımızı etkin ve verimli biçimde değerlendirebiliriz. Kişisel yaşamda zamanın etkin kullanılması için göz önünde bulundurulması gereken yöntemler aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilmektedir.

2.5.1.1 Ertelemekten Kaçınım

Zaman yönetimi danışmanı James Steffin şöyle demektedir: “Pekçok insan işleri ertelemek için sürekli fırsat yaratır. Sizin için ertelenmesi muhtemel olan işin üzerine tamamen eğildiğinizde, sevimsiz başlayan işin, ulaşmak istediğiniz hedefe doğru kat ettiğiniz mesafeye bağlı olarak tam tersine dönüşebileceğini siz de fark edeceksiniz.” (Josephs, 1997:60). İşleri sürüncemede bırakmanın iki çeşidi vardır; bilinçli ve bilinçsiz sürüncemede bırakma. Bilinçli olarak erteleme; yaptığımızın farkında olduğumuz ertelemedir. Bilinçsiz olarak yapılan erteleme ise hareketlerimizin neredeyse hiçbir şekilde farkında olmadan yaptığımız ertelemedir. Bilinçli sürüncemede bırakmada önlemler almak daha kolayken bilinçsiz sürüncemede bırakmada daha zordur; çünkü kendimizi işi yaparken yakalamamız gerekmektedir. İşleri erteleme alışkanlığımızı yenmek için aşağıdaki önerilerden faydalanabiliriz (Smith, 1998:41-42):

- Bir son tarih saptamak, ortada olmayan bir ivedilik durumu yaratır.
- En tatsız işi en önce yapmak, önünüzdeki daha zevkli işlere bakıp heveslenmenizi ve gününüzü olumlu duygularla bitirmenizi sağlar. Yapılan bir çalışmada da sevilmeyen işi önce yapan bir kişinin günün geri kalanında en zor işi bitirmenin rahatlığı içinde olacağı belirtilmektedir (IOMA's Payroll Manager's Report, 2004:5).
- İş oyun haline getirmek, can sıkıcı şeyleri eğlenceye dönüştürür.
- Bir ödül saptamak, sizi işi çabuk bitirmeye teşvik eder.

2.5.1.2 Aceleci Olmayın

Aciliyet etkeni seçimlerimizi çok güçlü bir biçimde etkilemektedir. Çalan telefon, ağlayan bebek, çalan kapı, gecikilen randevu, bir iş için yaklaşan son gün, vb. durumlar aslında yaşamımızı sürekli etki altına alır. Sonuçta ise yaşamımızdaki baskın aciliyet etkeni ile acil olan işleri öncelikli işler sanırız (Covey, 2000:36). Oysa unutmamalıyız ki eğer işler sadece acil oldukları için yapılsaydı, sürekli bir kriz ve stres ortamında yaşamak zorunda kalırdık (Scoat, 1997:19). İşleri sadece acil oldukları için değil önemli gördüğümüz için de öncelikli kabul etmemiz gerekir. Dolayısıyla aceleci olmamak için acil olan ve önemli olan arasındaki ilişkiyi anlamamız gerekir. Bazen acil işlerin de öncelikli olması gerekebilir. Ancak her zaman acil olanları öncelikli kabul edersek sorun yaşar ve zamanı doğru kullanamayız. Bir işe başlamadan önce aciliyet bağımlılığından kurtulup önceliklerimizi doğru belirlemek için yapacağımız işe göre bizi önem mi yoksa aciliyetin mi harekete geçireceğini düşünmemiz gerekmektedir. Böylece aciliyet duygusunun yarattığı aldatici duyguyla çalışmaktan kurtularak zamanımızı etkin kullanabiliriz.

2.5.1.3 Hayır Demeyi Öğrenin

Bizden bir şey isteyen eşimiz, patronumuz, çocuğumuz, annemiz ya da en iyi arkadaşımız olabilir ve doğrudan doğruya “hayır” diyemeyeceğimizi hissedebiliriz. Oysa hiçbir zaman herkesin istediği her şeyi yapamayız ve zaten sürekli

yetersizliğinden yakındığımız zamanımızı kullanmayı kendi inisiyatifimize almak istiyorsak uygun durumlarda karşımızdakileri geri çevirmeyi de öğrenmemiz gerekmektedir.

Hayır demek çok zor gelebilir ve hayır demeyi başaramazsak işlerin sonu asla gelmez. Ancak bu tek sözcük bize gerçekten çok zaman kazandırabilir. Çevrenizdekileri kırmadan onlara “hayır” demenin bazı yolları vardır (İnternet 13):

- Karşınızdakine o anda yapıp yapamayacağınızı bildirin.
- Konu hakkında bilgi sahibi değilseniz, o konuda ona yardımcı olamayacağınızı çekinmeden söyleyin.
- “Şu anda çok meşgulüm.”, “Bu konuya zaman ayırmam mümkün değil.” gibi ifadeler kullanın.

2.5.1.4 Zaman Çizelgesi Kullanın

Zamanın nasıl geçirildiğini ve neler için kullanıldığını görmek zamanın objektif ve gerçekçi bir gözle değerlendirilmesini sağlamaktadır. Zamanı daha iyi kullanabilmek için, işe bir zaman çizelgesi yaparak başlamak ve zamanın nasıl harcadığını saptayarak gereksiz zaman harcamalarını ortadan kaldırmak gerekmektedir (Heller, 1995:55). Yapılan bir çalışmada; kişilik şeklinize ve yaşamınızı nasıl yönettiğinize bağlı olarak sessiz bir ortamda, ne yapmaya ve bunu yapmak için ne kadar zamana ihtiyacınız olduğunu düşünüp, bilgisayarınızdaki dosyalarınızı ve yaptığınız işleri gözden geçirerek ya da yüksek sesle düşünerek bir zaman çizelgesi hazırlayabileceğiniz üzerinde durulmaktadır (Gragg, 2005:17). Diğer bir çalışmada ise; yaptıklarınızı bir çizelgeye kaydederek günlük alışkanlıklarınızın neler olduğunu görebileceğiniz, zamanınızı nereye harcadığınız konusunda bilinçlenerek zamanınızı daha iyi yönetmek üzere adımlar atabileceğiniz ve bunların sizi daha verimli ve başarılı bir birey yapacağı belirtilmektedir (Courtney, 2005:66).

Saat	Aktivite	Harcanan Zaman (dakika)
8:50	Postaları aldım. Arkadaşlarımla ayak üstü sohbet ettim.	10
9:00	Bürodayım. Telesekreteri dinledim.	6
9:06	Postaları gözden geçirdim.	10
9:16	Telefon konuşması yaptım. (A.B.)	3
9:19	Postalara bakıyorum.	2
9:21	Tel. (A.J.)	2
9:23	Postalara bakıyorum.	2
9:28	Tel.	5
9:30	Rapor okuyorum.	2
9:53	Tel. (K.M.)	23
9:56	Saat 10'daki toplantıya gittim.	3
10:49	Bürodayım. Kahvaltı yaptım.	53
10:51	İstatistikçiyle buluştum.	2
11:30	Postalara bakıyorum.	39
11:33	Tel. (Doktora öğrencim)	3
12:00	Kantine sandviç almaya gittim.	27
12:13	Dönüşte yeni postaları aldım.	13
12:15	Postalara bakıyorum.	2
12:20	Kahve içiyorum.	5
12:23	Sandviçlerimi yerken sınav kağıtlarını okuyorum.	49

Şekil 2.4 Zaman Çizelgesi Örneği

Kaynak: Benligiray, Serap, Bürolarda Etkili Zaman Kullanımı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1640, Eskişehir, 2005, s. 158.

Zaman çizelgesinin temel ilkesi bir iş günü boyunca yapılan faaliyetlerin kaydedilmesine dayanmaktadır. Yukarıdaki şekilde de bir örneği görülen zaman çizelgesinde saatlerin, yapılan faaliyetlerin ve her biri için harcanan sürenin kaydedildiği sütunlar bulunmaktadır. Zaman çizelgesi hazırlanmadan önce belli başlı işlerin kategorilere ayrılması ve bu grupların her birinin bazı kodlar, şifreler ya da semboller kullanılarak (örneğin; toplantı için "T", ekip çalışması için "E.Ç.", ziyaretçiler için "Z", telefonlar için "T", vb.) kaydedilmesi önerilmektedir. Bu tür bir uygulama ile hem kayıt işlemi hem de yapılan faaliyetleri değerlendirme aşamasında gruplara ayırmak kolaylaşacaktır. Zaman çizelgesi bir haftanın tüm günlerini bir arada gösterecek şekilde de düzenlenebilir. Böylece bir haftalık zaman dilimi içinde zaman

kullanımını topluca görme olanağı elde edilir (Benligiray, 2005:159). Ayrıca zaman çizelgesi acil işlerin de kolayca görülmesini sağlamaktadır. Böylece liste çok kalabalıklaştığı zaman en az önem derecesine sahip işler listeden çıkarılabilir (Scholastic Action, 2005:21).

2.5.1.5 Büyük İşleri Uygun Dilimlere Bölün

Yapmamız gereken büyük işler bize çok zor gelmekte, bitmez gibi görünmekte ve zaman geçtikçe hala başlamamışsak erteleyip kaçmamıza ve başlamamak için bahaneler uydurmamıza neden olmaktadır. Çabuk, kolay, eğlenceli işler her zaman daha zevkli olduğu halde Henry Ford'un, "Küçük parçalara bölersen, hiçbir iş zor değildir." öğüdünü dinlersek, ilk başta bize ürkütücü gibi görünen işler de gözümüzde daha az büyüyecektir (Smith, 1998:43). Bu işin sırrı şuradadır: "Büyük işleri ele alırken karpuz keserken uyguladığınız yöntemi uygulayın, yani dilimlere ayırın. Bunu yaparken her dilim için bir program yapın ve her seferinde işin bir dilimiyle uğraşın. Böyle yaptığınızda büyük bir iş, yapılması mümkün bir iş haline gelir, siz de programınız üzerinde ilerlemeyi sürdürürsünüz (Keenan: 1996:26)." Bu nedenle zamanımızı en iyi biçimde kullanmak için yapılacak büyük işlerin harcayacağımız zamana göre bölüştürülmesi gerekmektedir. Böyle bir uygulama sayesinde büyük işleri ertelemekten ve kendimizi oyalamaktan vazgeçer, bu işleri de kendimiz için yönetilebilir ve başarılabılır hale getiririz.

2.5.1.6 Yapılacak İşler Listesi Çıkarın

Daha fazla iş bitirmenin yolu her gün bir yapılacaklar listesi hazırlamak ve gün içinde onu yol gösterici olarak değerlendirip çalışmaktan geçmektedir. Böyle bir liste, üzerinde çalışmamız gereken işleri ayrıntılı bir şekilde göstererek zamanımızı verimli şekilde kullanmamıza yardımcı olacaktır.

...../...../..... TARİHİNDE YAPILACAK İŞLER LİSTESİ		
Randevular	:
Önemli Telefonlar	:
Toplantılar	:
<u>Diğer İşler</u>		süre / dk. Yapıldı
1.	()
2.	()
3.	()
4.	()
5.	()
6.	()
7.	()
8.	()
9.	()
10.	()

Şekil 2.5 Yapılacak İşler Listesi

Kaynak: Tengilimoğlu, Dilaver, Tutar, Hasan, Altınöz, Mehmet, Başpınar, Nuran Öztürk & Erdönmez, Cumhuriyet, Zaman Yönetimi, Nobel Yayınları, Yayın No: 476, Ankara, Kasım 2003, s. 169.

Yukarıdaki Şekil 2.5’te de gösterilen yapılacak işler listesinin 10’la sınırlı tutulması “bugünün işini yarına bırakma” konusuna bir sınır getirmeyi amaçlarken belli bir süre konulmasının nedeni ise “işler kendisi için ayrılan zamanda tamamlanır” şeklindeki Parkinson Yasası’dır. Zamanımızı etkin kullanmamızı sağlayan böyle bir listeyi o gün kullandığımız listeye göre ertesi gün için de hazırlamak işleri programlamamıza yardımcı olur (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:169-170).

2.5.1.7 Mükemmelci Olmayın

Bir iş üzerinde olması gerektiği düzeyi bilmemize rağmen sırf mükemmeliyetçi yapımız yüzünden daha çok uğraşırsak zamanımızı boşa harcarız. Çünkü onun bırakacağı etki mükemmel de yapsak “yeteri kadar iyi yaptığımızda” bırakacağı etkiyle aynıdır. Bu nedenle hazırlanması gereken bir raporu ya da yapılması gereken bir işi yalnızca “yeteri kadar iyi” yapmak zamandan tasarruf etmek için çok önemlidir.

Mükemmeliyetçilerin bir işin % 10 daha iyi olmasını istemeleri çoğunlukla o iş için % 50 daha fazla çaba gösterilmesini gerektirir. İşkoliklerin çoğu kısmen mükemmeliyetçidirler ve eve normal bir zamanda gitmeleri çok seyrektir. Mükemmelci olmak büyük zaman kaybına yol açar. Bu nedenle her ne kadar zor olsa da “Bu iş yeteri kadar iyi.” demeyi öğrenmek gerekmektedir (Olson, 1999:77).

2.5.1.8 Düzenli Bir Masa ve Dosyalama Sistemi Oluşturun

Çalışma masasının ve dosyalama sisteminin dağınıklığına izin vermek iş üzerindeki kontrolü kaybettirir, dikkati dağıtır, gerginlik ve yorgunluk hissi yaratarak üretkenliği yok eder. Bu nedenle masa dağınıklığını ortadan kaldırmak, etkin bir dosyalama ve arşivleme sistemi tasarlamak için zaman ayrılmalıdır. Etkin düzenlenmiş dosyalar, kırtasiye işlerinin dağ gibi birikmesini önlediği gibi o anda aranan bir dosyanın da kolayca bulunmasını sağlayacaktır. Masa dağınıklığından kurtulmak için aşağıdaki beş adımlı süreç izlenebilir (Josephs,1997:65-66):

1. *Yüz yüze olduğunuz sorunlarla uğraşmak için kendinize belirli bir zaman dilimi koyun.* Bu iş için mesai sonrasında birkaç saati harcamalısınız. Masa dağınıklığından kurtulmanın en zor kısmı birikmiş pisliği temizlemektir; sonrası rutin, önleyici koruma tedbirleridir.
2. *Dağınıklık gerçekten hat safhadaysa, “salam” tekniğini kullanın.* Temizlik hareketini üstesinden gelebileceğiniz “ince dilimlere” ayırın. Örneğin; sadece

masanın üstünü ya da bir çekmeceyi temizleyip geri kalanı da böyle aşamalara ayırarak temizleyin.

3. *Çok gerekli olmayan şeyleri ayırın.* Fotoğrafların, küçük aletlerin ve diğer ıvır zıvırların masanızda yeri yoktur. Kitaplar, dergiler ve çalışmak için gerekli olmayan eski raporlar uzaklaştırılmalıdır. Pek çok masanın üzeri “belki bir gün kullanılır” umuduyla tutulan, ama aslında nadiren kullanılan şeylerle doludur.
4. *Büronun bir köşesine pahalı olmayan birkaç kitap rafı koyun.* Hazır, kolay takılabilen raflar için en uygun yer masa arkasıdır. Böylece onlara yerinizden kalkmadan kolayca ulaşabilirsiniz. Günlük başvurulmayacak kaynakları başka bir köşeye de yerleştirebilirsiniz.
5. *Bütün dağınık kağıtları tek bir dosyada ya da bir kutuda toplayın.* Çöp sepetini yanınıza alarak yığınızı elden geçirmeye başlayın ve her bir parçayı değerlendirin. “Geçen ay mı kullanılmıştı?”, “Bir daha ne zaman kullanırım?” ya da “Bunu atmamın en kötü sonucu ne olur?” gibi sorular sorarak yasal evraklar ve vergi evrakları dışında mümkün olduğunca fazla şey atın. Atmadıklarınızı ise türlerine göre ve net bir biçimde işaretlenmiş dosyalara kaldırın.

İyi bir dosyalama sistemimiz varsa aradığımız şeyleri gerekli olduğu zaman kolayca bulabiliriz. Bunun basit olmasına da özen göstermemiz gerekir. Çünkü pek çok insanın karmaşık bir dosyalama sistemi vardır ve bu çok yer kaplayan sistem içinde aradıklarına çabuk ulaşamazlar. Bir evrakı nereye koyduğumuzu tam olarak bilememek zamanımızı denetlememizde son derece önemlidir (Keenan, 1996:37). Başarılı bir dosyalamanın anahtarı; dosyalama sistemini mümkün olduğunca basitleştirmek ve dosyalama işleminin hergün yapıldığından emin olmaktır. Alfabetik, konuya göre, coğrafik temelde veya numaralandırarak sınıflama yapmak dosyalamanın başlıca yollarındandır. Örneğin; beş satış bölgesi ile ilgileniyorsanız; her bölgeye farklı bir renk vererek tüm yeşil dosyaların bir bölgenin müşterilerine ve tüm mavi dosyaların da diğer bir bölgeye ait olduğunu bilebilirsiniz (Garratt, 1994:158). Basit bir dosyalama sistemi oluşturmak için yararlanabileceğimiz diğer bazı yöntemler ise şöyledir (Keenan, 1996:37):

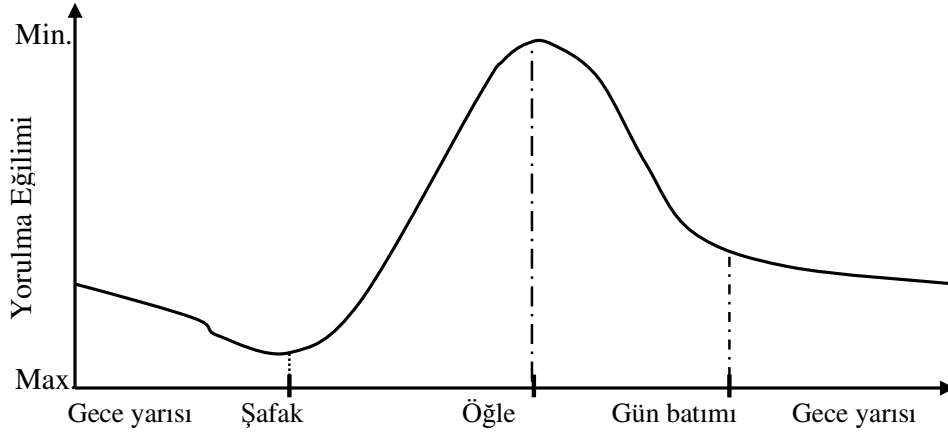
- Büyük projelerde iyi bir etiketleme sistemiyle beraber kutular içinde dosyalama,
- Her gün yapılacak altı görev için üzerinde “acil” yazılı bir evrak kutusu,
- Alfabetik bir düzende duran, her birinde değişik bir konu saklanan cep dosyalar,
- Belgeleri tarih sırasına göre saklamak için körüklü bir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

2.5.1.9 Hatırlatma Araçları Kullanın

Herkes bir dereceye kadar unutkanlık sorunu yaşamaktadır. Hiçbir şeyin gözden kaçmaması için çabalamak zamanın da etkin kullanılmasını sağlayacaktır. Bunun için bir olayı, tarihi hatta bir anlaşmayı hatırlama konusunda kendimize güvenmek yerine mutlaka bir yere yazarsak kusursuz bir takip sistemi geliştirebiliriz. Yapılan bir çalışmada; yapılacak görevleri yazarak görmenin onları bitirmeye odaklanmayı sağlayacağı ve yazılmadan yapılması amaçlanan işlerin bir hayalden öte gidemeyeceği belirtilmektedir (James, 2005:33). Diğer bir çalışmada ise amaçlarını yazan kişilerin onları başarmaya yazmayanlara göre doksan kat daha yakın olduğu belirtilmektedir (Administrative Assistant’s Update, 2005:5).

2.5.1.10 Enerji Periyotlarına Uyun

Kişisel zamanın verimli kullanımını etkileyen faktörlerden biri de kişinin en üretken olduğu veya üretkenliğinin azaldığı zamanın tespit edilmesidir. Chicago Üniversitesi fizyologlarından Dr. Nathaniel Kleitman bunun insanın vücut ısısı ile ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Normalde 37 °C olan vücut ısısı Kleitman’a göre; gün içerisinde üç derece değişiklik gösterebilir. Bu ısı değişikliği insanların çalışma verimliliğini etkiler. Aşağıdaki Şekil 2.6’da da gösterilmekte olan “enerji eğrisi” Kleitman’ın bu görüşlerini kanıtlamaktadır (Uslu, 1997:19).



Şekil 2.6 Günün Farklı Zaman Dilimlerinde İnsanların Enerji Düzeyleri

Kaynak: Benligiray, Serap, Bürolarda Etkili Zaman Kullanımı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1640, Eskişehir, 2005, s. 163.

Şekil 2.6'daki eğriye göre, insanların enerji eğrisi şafakla yükselmeye başlar öğleye doğru doruk noktasına çıkar, daha sonra yavaş yavaş düşer, gece yarısı ise tüm enerji tükenir. İnsanların bu enerji eğrisine göre üretken oldukları zamanlarda en zor ve sıkıcı işleri yapması, verimin düştüğü anlarda ise kolay ve eğlenceli işleri yapması faydalı olacaktır (Uslu, 1997:20). Bu eğri tüm insanlarda aynı olmakla birlikte bazı kişilerde değişiklik gösterebilir. Bazı kişiler iş gününün ilk saatlerinde verimli çalışabilirken, bazıları ise iş gününün sonuna doğru verimliliği yakalayabilmektedir (Taner, 2005:70). Bu nedenle kişiler enerji eğrisinde kendi verimli oldukları anı dikkate alarak çalıştıklarında zamanlarını da boşa harcamayarak etkin bir şekilde kullanabilirler. Örneğin, sabahları verimli olduğunu düşünen bir kişi zor ve karmaşık işleri akşam geç saatlere bırakmamalıdır (Barhyte, 2005:27).

2.5.1.11 Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirin

Çalışma yaşamında kişiler, özellikle gelen kağıt seli karşısında süratli okumaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle etkin ve hızlı okuma yeteneği geliştirmek zamanımızı daha verimli kullanmamızı sağlayan bir yöntemdir. Araştırmalara göre

insanların çoğu dakikada 240 kelime okuma ortalamasına sahiptir ve yine çoğu kişi bir gün içinde okuduklarının çok az bir kısmını daha sonra hatırlamaktadır. Hızlı okumak için okurken başımızı hareket ettirmemek, ağızımızı oynatmamak, yüksek sesle okumamak, tekrar tekrar okumamak ve her yeni satıra geçişte tek tek sözcüklere değil sözcük gruplarına bakmak gibi bazı teknikleri kullanabiliriz. Ayrıca okuma hızımızı ve hafızamızı geliştirmek için aşağıdaki stratejileri de uygulayabiliriz (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:151-153):

- Bir amaca yönelik okuyun.
- İlk cümlelere yoğunlaşın. Temel düşünceler genelde ilk cümlelerle ifade edilir.
- Kelime kelime okumaktan kaçının. Esas olarak fikirleri kelimeler değil kelime grupları taşıdığı için, bu gruplara bütün olarak dikkat etmek hız kazandırır.
- Kendinizi sürekli normalden daha hızlı okumaya zorlayın.
- Okurken önemli bulduğunuz yerleri işaretleyin.
- Bilmediğiniz kelimelere sonra bakın, okurken bir kelimeyi anlamaya çalışarak dikkatinizi dağıtmayın.
- Okuyacağınız materyalin içindekiler bölümünü, tablolarını, eklerini, resimlerini veya grafiklerini gözden geçirip ilgilendiğiniz konuları içerip içermediğine karar verdikten sonra okuyun.

2.5.1.12 Stresi Kontrol Altına Alın

Stresi kontrol altına almamız zamanımızı etkin kullanmamızı sağlayacaktır. Stres bedensel egzersizler, sağlıklı beslenme ve çeşitli zihinsel tekniklerle kontrol altına alınabilir. Örneğin, patronunun bir işi verilen zamanda tamamlamadığı için işgörene kızdığını düşünelim. Bu olaydan sonra işgören sinirlenmiş, üzülmüş ve bu nedenle stres altına girmiş olabilir. Burada zihinsel bir teknik olan A–B–C modeli ile stres kontrol altına alınabilir. Modelde, A noktasına göre müdürün işgöreni eleştirmesi söz konusudur. B noktasında işgörenin yorumu ve yaklaşım biçimi vardır. Bu noktada işgören “İş tamamıyla unuttum, işten atılacağım.” şeklinde düşünebilir. C noktasında ise işgörenin duygu ve davranışıyla olay sonuçlanacaktır. Bu noktada ise işgören

kendini üzgün ve kızgın hissedebilir. Bu zihinsel düzenleme tekniğinde B noktası olumsuz duygu ve davranışa yol açarak strese neden olmaktadır. Bunu değiştirmek mümkündür. Eğer işgören B noktasında “İşi zamanında bitirmeliydim, ama bitiremedim.” diye yorum yapsaydı, olayın sonunda yine hayal kırıklığı yaşayacaktı. Ancak "Ben her zaman daha iyisini yapabilirim." yaklaşımını koruyarak kendini stres altında hissetmeyecekti (Baltaş & Baltaş, 1998:245-246).

Bir başka açıdan bakacak olursak zamanın etkin bir şekilde planlanması kişileri zaman tasarrufuna yönelterek; iş yetiştirememe stresi, ziyaretçilere zaman ayıramama sıkıntısı, akşam yemeğinden sonra iş yapma zorunluluğu, ailesine zaman ayıramama üzüntüsü ve günü boşa geçirme duygusundan kurtaracaktır. Bu nedenle zamanı etkin kullanma yöntemleri de kişilere stresten kurtulmaları için yol gösterici olmaktadır (Eren, 2004:311).

2.5.1.13 Evrak Düşkünü Olmayın

Evrak düşkünlüğü işlerin organize olmasını engellemektedir. Evrak düşkünlüğü ile baş etmenin yolu, onları bir kere, yalnızca bir kere elden geçirmektir. Önünüze her evrak gelişinde şu eylemlerden birini yapın; dosyalayın, evrağın gerektirdiği işi yapın, birisine devredin ya da arşive kaldırın. “Sincap içgüdüleriyle her şeyi bir yerlere saklamak bir hastalıktır, eğer zamanımızı daha iyi organize etmek istiyorsak bize yararı olmayan bir evrağı saklama alışkanlığından kurtulmayı öğrenmemiz gerekir.” Bunu başarmanın bir yolu da bir masa üstü kağıt tepsi alıp, bunun içine evrakları biriktirmek ve birkaç ay sonra en alttaki üç taneyi atmak olabilir. Biz atana kadar hiç üzerinde durulmıyorsa zaten önemli bir iş değildir (Keenan, 1996:35).

2.5.3.14 Etkin Planlama Yapın

Zamanı en iyi yönetmenin yolu planlama yapmaktır. Planlama, zamanı akılcı kullanma, kısaca “zamanlama” demektir. Planlama, nereye gidilmek istenildiğini ve oraya nasıl gidileceğini mantıklı bir biçimde önceden kararlaştırmaktır (Usta, 2001:80).

Zamanı planlamak derken asıl bahsettiğimiz konu “zaman” değildir. Çünkü zaman hiçbir şekilde değiştiremeyeceğimiz bir kavramdır. Asıl bahsettiğimiz; akıp giden zamana ayak uydurmak için kendimizi, işimizi ve yaşamımızı planlamaktır.

Plan, yapılacak işlerin önceden düşünülüp sıraya konulmasıdır. Planlama yaparken harcanacak zaman süresi önemlidir. 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. Planın ayrıntı düzeyi ve kapsayacağı zaman önemli olup; süreyi kısaltmak yararını azaltırken, süreyi uzatmak ise, isabet derecesini azaltır. Ayrıca ileriye görme olanakları da sınırlıdır. Planlama, geleceği bu güne getirmek demektir. Zamanını iyi kullanan insan, planlama ile hayatının kalitesini yükselterek geçen zamandan kendisi ve amaçları için en iyi biçimde yararlanmaya çalışır (Paşa, 2001:16). Bunu yaparken aynı zamanda geleceği de kontrol altına alacaktır. İyi hazırlanmış bir plan, bireye işi yaparken hız ve düzen sağladığı gibi gereksiz işlerin yapılmasını, telaşı ve yorgunluğu da azaltır (Gönen & Özmete, 2004:47). Bu yüzden optimal süreye dayalı bir planlama yapmak etkin zaman yönetimi açısından önem kazanmaktadır.

2.5.2 İş Zamanını Etkin Kullanma Yöntemleri

Çalışma yaşamında zamanın etkin kullanılabilmesi için iş yükünün neden olduğu baskı ve zorlanmaların azaltılması gerekmektedir. Daha verimli ve daha üretken olabilmek için iş görme süreci de daha etkin hale getirilmelidir. Oysa çalışanlar iş görme sürecinin tamamını işletme amaçları doğrultusunda geçirmezler. Zamanlarının bir kısmını kendi kişisel faaliyetlerine harcarken bir kısmını da iş görme zamanını etkin kullanamadıkları için boşa harcamaktadırlar. Sekreteryaya hizmetleri ya da iletişim araçlarının kullanımı gibi birçok faktör iş görme zamanını etkilemektedir. İş görme sürecinde gereksiz iş oluşturarak zaman kaybına yol açan etmenler bu faktörlerin de doğru yönetilmesiyle birlikte ortadan kalkacaktır. Çalışma yaşamında iş görme zamanının etkin kullanılması için göz önünde bulundurulması gereken yöntemler aşağıdaki başlıklar altında ele alınmaktadır.

2.5.2.1 Sekreterya Hizmetlerinin Etkin Kullanımı

Yöneticilerin zamanlarını verimli kullanabilmelerinde sekreterlerin büyük rolü vardır. Amerika'da çok yoğun tempoda çalışan bir genel müdür kendisine sekreter almak için gazetelere ilan verir ve koşulları oldukça ağır olduğundan sadece üç kişi başvurur. Yapılan görüşmede sekreter adaylarına şu soru sorulur: "İki kere iki kaç eder?". Adaylardan birincisi, "Dört eder."; ikincisi, "Üç de etmez beş de, ancak dört edeceğine siz karar verirsiniz."; üçüncüsü ise, "Yanyana koyarsanız yirmi iki, birbiriyle çarparsanız veya toplarsanız dört, birbirine bölerseniz bir, çıkartırsanız sıfır eder." yanıtını vermiştir. Yöneticilerin işini kolaylaştıran, onların etkinliğine katkıda bulunan sekreterler üçüncü gruba girenlerdir. İmkanlar ölçüsünde bu şekilde düşünebilme yeteneği olan kişilerle çalışılmalıdır (Gümüş, 1999:388). Böylece sekreterya hizmetlerinin etkin kullanımı zamanın da etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktadır.

2.5.2.2 İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı

Gelen telefonların kontrolü için; arayanın ne için aradığı hemen anlaşılmaya çalışılmalı, aramanın önceliği tayin edilip eğer gerekliyse arayan bir başkasına yönlendirilmeli, arayan kişiye konuşmanın başında belli bir süre tanınmalı ve cevabın anlaşıldığını anlar anlamaz konuşma kibar bir şekilde sonlandırılmalıdır. Giden telefonların kontrolü için; bir telefon fihristi oluşturulmalı ve güncellenmeli, aranan kişi müsait değilse aramada ısrar etmemeli, aramanın ne için olduğu önceden planlanmalı, bilgiler alınır alınmaz kaydedilmeli, konuşma kibarca bitirilmeli, aranacak kişi en uygun anlarda aranmalı ve uzun mesafeden aranıyorsa bu bildirilip konuşmanın gereksiz uzaması engellenmelidir (İnternet 14). Hem gelen hem de giden telefonlar için telefonla görüşme yaparken konuşma süresine belli bir limit koymak gerektiği unutulmamalıdır. Yapılan bir çalışmada; örneğin, telefon görüşmesi yapılmalıysa e-mail göndermemek ya da kişisel bir ziyaret uygunsuzsa telefon görüşmesi yapmamak gibi durumlara dikkat ederek hangi iletişim aracının kullanılacağına ve doğru iletişim aracını seçmeye özen gösterilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Principal Leadership, 2004:36). İletişim araçlarının etkin kullanımı zamanın da etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktadır.

2.5.2.3 Öncelikli İşlerin Belirlenmesi

Zaman yönetiminde öncelikli işlerin belirlenmesi dikkate alınması gereken en önemli unsurlardandır. Bekleyemeyecek işlerin, işin merkezini oluşturan ve yapılmaması durumunda sorun çıkaracak işlerin belirlenmesi, zamanı etkin kullanmanın anahtarını oluşturmaktadır. Yapılan bir çalışmada; önceliklerin belirlenmesinde işin tanımı, önemi ve bağlı olduğu zaman diliminin de değerlendirmede göz önünde bulundurulması gerektiği ve bunun başka bir işi (iş arkadaşınızın ya da patronunuzun beklediği başka bir iş olabilir) değil de neden o işi yaptığınızı açıklamada size yardımcı olacağı vurgulanmaktadır (Ailamaki & Gehrke, 2003:102). Önceliklerin belirlenmesinde kullanılacak belli başlı üç teknik; Lakein'in ABC Sistemi, Pareto Analizi ve Zaman Kullanım Matrisi'dir (Akatay, 2003:114). Bunlar aşağıdaki başlıklar altında anlatılmaktadır.

2.5.2.3.1 Lakein'in ABC Sistemi

Zaman yönetimiyle ilgili kitapların çoğunda, her sabah ilk iş olarak, o gün için planlanmış etkinlikleri bir düzene koymak ve öncelikleri belirlemek gerektiği üzerinde durulur. Bunun için önceliklerin A sınıfı, B sınıfı ve C sınıfı olmak üzere üçe ayrıldığı bir yol izlenebilir. A sınıfı öncelikler, zaman içinde size maksimum miktarda sonuç sunarak hedeflerinize doğru ilerlemenizi sağlar. B sınıfı öncelikler, A sınıfı öncelikleri destekleyen ve devam eden bir işte istikrarı sağlamak için gerekli günlük veya haftalık bazda tekrarlanması gereken yan işlerden oluşmaktadır. Sizi arayıp not bırakanları aramak ve kayıt tutmak gibi işler B sınıfı önceliklerdir. C sınıfı öncelikler ise, eğer zamanınız olursa yapabileceğiniz ve yapılması çok gerekli olmayan işlerdir. Dosyaları düzenlemek veya bir tanıdığınızla öğle yemeğine çıkmak bu sınıfa girer. Bu öncelikler içinde önce tüm A'lar, sonra tüm B'ler ve son olarak da tüm C'ler bir, iki, üç diye sıralanmalı ve güne A-1 ile başlayarak A-2, A-3 ve A-4 şeklinde devam edilmelidir (Jandt, 1998:82).

2.5.2.3.2 Pareto Analizi

İtalyan ekonomisti Vilfredo Pareto tarafından ortaya atılan 80/20 kuralı zamana uygulandığında şöyle bir sonuç ortaya çıkmaktadır: “İşte harcadığımız zamanın % 20'si, sonuçların % 80'ini oluşturur.” (Scoot, 1997:18). Burada bir kaldıraç dengesi oluşmaktadır. Kaldıraç üzerinde önemli olan yaptığımız faaliyetlerdir. Zaman bizim için kullanmamız gereken en değerli kaynak olduğuna göre az zamanda etkin sonuçlara ulaşmak için hangi faaliyetler üzerinde odaklanmamız gerektiğini belirlememiz gerekir. Pareto'nun kanununda da görüldüğü gibi işte geçen zamanımızın yalnızca % 20'sinde işlerimizin % 80'i yapılmaktadır. Burada önemli olan, zamanımızın sadece % 20'sinin önemli olan faaliyetlerde geçmesi, geri kalan % 80'in ise önem derecesi düşük olan veya gereksiz faaliyetlerde geçmesidir (Taner, 2005:70). Böylece önceliklerimizi belirleyerek sonuçlara daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşabiliriz. Örneğin; bir günlük bir yapılacak işler listenizde 10 madde varsa bunlardan iki tanesi o günkü amaçlarınızın % 80'ini başarmanızda etkili olmakta ve diğer sekiz maddeden daha çok yarar getirmektedir. Listenizdeki hangi maddelerin en çok öneme sahip olduğunu değerlendirerek onları öncelikle yapmak en kısa sürede daha çok sonuca ulaşmanızı sağlayacaktır (Olson, 2005:19).

2.5.2.3.3 Zaman Kullanım Matrisi

Covey tarafından geliştirilen Zaman Kullanım Matrisi aktiviteleri önem ve aciliyetlerine göre sınıflandırarak zamanın bu aktivitelere nasıl harcadığını göstermektedir. Önemli aktiviteler değerli bir çıktı üreten veya önemli bir amaç gerçekleştiren, acil aktiviteler ise bir an önce ilgilenilmesi gereken aktivitelerdir (Taner, 2005:68). Telefonlara bakmak, yetiştirilmesi gereken mektupları yazmak, fakslamak ve postalamak acil işlere; yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak, toplantılar için gerekli ayrıntıları ve notları üst makamlara doğru iletebilmek, verilen mesajları en iyi şekilde alarak, aynı şekilde sahibine iletmek önemli işlere örnek verilebilir (Sekreter Dergisi, 2000:12). Zaman Yönetimi Matrisi'nde etkinlikler dört karede sınıflandırılmaktadır ve zamanımızı bu dört karede açıklanan tarzlardan birine göre harcarız.

	Acil	Acil Değil
Önemli	I <ul style="list-style-type: none"> • Krizler • Çözüm bekleyen sorunlar • Belli bir sürede tamamlanması gereken projeler, toplantı ve hazırlıklar 	II <ul style="list-style-type: none"> • Hazırlık yapma • Önlem alma • Değerlerin belirlenmesi • Planlama • İlişki kurma • Kendini yenileme • Güçlendirme
Önemli Değil	III <ul style="list-style-type: none"> • Amaçsız telefon görüşmeleri, ziyaretler • Bazı mektuplar, bazı raporlar • Bazı toplantılar • Hemen yapılması gereken bazı işler • Popüler etkinlikler 	IV <ul style="list-style-type: none"> • İvır zıvır işler • Bazı telefonlar • Zamanı boşa harcayan işler • “Kaçış” etkinlikleri • İlgisiz yazışmalar • Aşırı tv izleme

Şekil 2.7 Zaman Yönetimi Matrisi

Kaynak: Covey, R., Stephen, Merrill, A., Roger & Merrill, R., Rebecca, Önemli İşlere Öncelik, Çeviren: Deniztekin, Osman, Dördüncü Basım, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000, s. 38.

Birinci karedeki “önemli–acil ” aktivitelere; hoşnutsuz bir müşteri ile ilgilenmek, bir işi zamanında teslim etmek ya da bozulan bir makineyi onarmak örnek verilebilir. Bu alan; işleri idare ettiğimiz, ürettiğimiz, deneyim ve yargı yeteneğimizi birçok ihtiyaca ve engelle karşılık vermek için devreye soktuğumuz yerdir. İkinci karedeki “önemli–acil olmayan” aktivitelere; uzun vadeli planlamalar yapmak, sorunları önceden görüp önlemeye çalışmak, başkalarına güç aşlamak, sürekli mesleki gelişim yoluyla becerilerimizi arttırmak örnek verilebilir. “Kalite karesi” olarak adlandırabileceğimiz bu alan kişisel liderlik alanıdır ve bu alandaki faaliyetler sorunlarla başa çıkmak yerine sorunları ortadan kaldıran sistemleri oluştururlar (Covey, 2000:39).

Üçüncü karedeki “önemsiz–acil” aktivitelere; başkalarının ihtiyaçlarına cevap verebilen ancak yöneticinin gündeminde sapmaya yol açan aktivitelerdir ve zaman kaynaklı stresi artırıcı etkide bulunurlar (Taner, 2005:69). “Yanıltma karesi”

diyebileceğimiz bu alanda başkalarının öncelik ve beklentilerine karşılık vermek için bir sürü zaman harcar ama kendimizi birinci karede sanırız. Birçok telefon, toplantı ve çat-kapı içeri dalan ziyaretçiler bu kategoriye girer. Dördüncü karedeki “önemsiz-acil olmayan” aktivitelere ise; iş yerindeki çay-kahve molalarında dedikodu yapmak, tutkunluk derecesinde sudan romanlar okumak ya da bir alışkanlık halinde gereksiz tv showlarını izlemek örnek verilebilir. “İsraf karesi” olarak da adlandırabileceğimiz bu alanda hiç zaman harcamamız gerekir. Bu kare, zaman tüketici etkinlikler kapsamına girer ve bu karede bulunmak yaşamımızı sürdürmek değil yozlaşmaktır (Covey, 2000:40).

2.5.2.4 Teknolojik Gelişmelerin İşletmeye Yansımaları Sağlama

Günümüzde teknoloji baş döndürücü bir hızla gelişmektedir. Örneğin; günümüz iş gücünün iletişim araçları şüphesiz on yıl öncesinden farklıdır. Eskiden lüks ya da statü sembolü olarak görülen çoğu araç günümüz iş dünyasında çok gereklidir. Dolayısıyla hergün kullandığımız zamanı maksimize etmek için, artık teknoloji etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Bly, 1999:101). Diğer yandan bilgisayar sistemlerinin hızlı gelişmesi, internet kullanımı ve cep telefonlarının ortaya çıkması ile birlikte yaşanan teknolojik gelişmeler de işletmeleri zaman yönünden etkin bir duruma getirmektedir. Bu teknolojik gelişmeleri takip ederek işletmelerine yansımaları sağlayan yöneticiler işletmelerinin verimliliğini ve rekabet gücünü arttırarak tüketici ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilmekte ve hayatta kalabilmektedirler. Yöneticilerin rekabet piyasasında işletmelerinin yaşamlarına yardımcı olan teknolojik yeniliklere karşı uyanık olması günümüz enformasyon çağında bilginin elde edilmesinde işletmelere hız kazandırmaktadır.

2.5.2.5 İş Gezilerini Planlama

Planlanmamış iş gezilerinden kaynaklanan zaman kayıplarını en aza indirmek için ise aşağıdaki tedbirler alınabilir (Uslu, 1997:32-33):

- Seyahatler iş saati dışında yapılmalıdır,
- Seyahat sırasında üzerinde çalışılabilecek belgeler alınarak yolda geçen zaman değerlendirilebilmelidir,
- Yola çıkmadan önce tüm randevuların iptal edilmesi sağlanmalıdır,
- Telefon ve mektupla ya da başka bir şekilde halledilebilecek bir sorun için iş gezisine çıkmamalıdır,
- İş seyahati sırasında işletmedeki planların aksamaması için gerekli tedbirler alınmalıdır.

2.5.2.6 Ziyaretçi Trafiğini Planlama

İş arkadaşlarımızdan biri gelip, “Bir dakikanı alabilir miyim?” diye sorduğunda çoğunlukla, “Elbette, konu nedir?” şeklinde cevap veririz. Halbuki zamanımızı daha iyi değerlendirmek açısından bu planlanmamış ziyaretçiye karşı verilecek cevaplar, “Duruma göre değişir. Konu nedir?”, “Şu anda bir iş üzerinde çalışıyorum; öğle yemeğinde veya daha sonra biraraya gelip görüşemez miyiz?”, ya da “Yarın olağan toplantımız var, o zamana kadar bekleyemez mi?” şeklinde olabilir. Bunlar dışında büromuzdan misafirlere ayrılmış tüm sandalyeleri çıkartmak da faydalı olabilir. Bu durumda gelenler ayakta durmak zorunda kalacaklarından fazla vaktimizi almayacaklardır. Eğer konu önemliyse bir sandalye temin edebiliriz. Rahatsız edilmeden çalışmak için eğer büromuz varsa kapısını bir süre kapatmak da faydalı olabilir (Jandt, 1998:80). Diğer yandan, ziyaretçilerin kişinin iş düzeninde yarattığı kesintiler konusunda yöneticilerin çok etkili olduğunu belirttiği diğer bir yaklaşımda, birisi bir sorunla gelip işinizi böldüğünde onu size getirdiği soruna başka işler de ekleyerek geri göndermektir. “Gelmene gerçekten çok sevindim, yardımına ihtiyaç duyduğum bir konu var.” gibi konuşmalar yapan biri olarak tanınırsanız kolay problemlerle size gelen kişiler yanınıza gelmeden önce bir kez daha düşünmeye ve sorunları kendileri çözmeye başlarlar (Johns, 1994:63). Bu konuya ilişkin bir çalışmada; ofis saatlerini düzenleyerek kişilerin rahatsız edilmek istemedikleri (örneğin; “Her sabah saat 8-9 arası ve perşembe öğle sonu rahatsız etmeyiniz.” gibi) ve görüşebilecekleri zaman aralıklarını belirtmelerinin (bir liste şeklinde ofis kapılarına

asabilirler) ziyaretçi trafiğini planlamada etkili olabileceği üzerinde durulmaktadır (Jacobs, 2004:26).

2.5.3 Yönetmel Zamani Etkin Kullanma Yöntemleri

Eldeki zamanı akılcı bir biçimde kullanmaya çalışarak zamandan tasarruf etmek, kendine ve diğer işlere de zaman ayırmak anlamına gelmektedir. Başarılı yöneticiler işletmelerinin yönetmel faaliyetleri ve kişisel yaşamları için zaman ayırabilen yöneticilerdir. Günümüzde işletmeleri başarıya götüren yol yöneticilerin zamanı etkili ve verimli kullanmasına bağlıdır. İş gücü, hammadde, sermaye, bilgi gibi kaynakları verimlilik ve karlılık ilkeleri doğrultusunda biraraya getirerek işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirmek için idare eden yöneticiler günümüzde bu kaynaklara yeni bir tane daha eklemelidir. Yaşamın her alanında olduğu gibi yönetmel faaliyetlerde de yüksek düzeyde önem taşıyan bu kaynak hiçbir şeyle ikame edilemeyen “zaman” kaynağıdır. Yönetmel zamanın etkin kullanılması için göz önünde bulundurulması gereken yöntemler aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilmektedir.

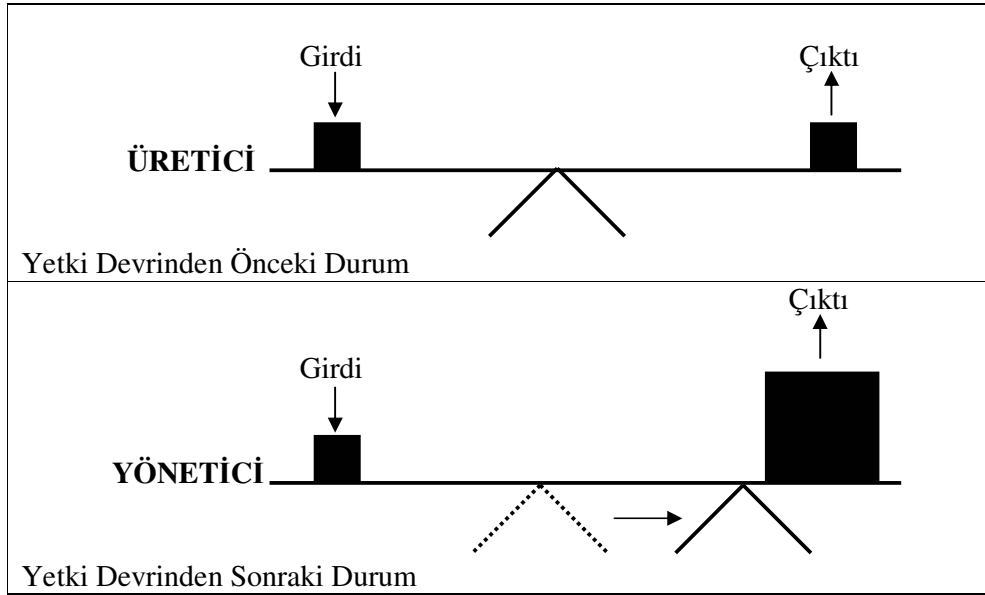
2.5.3.1 Yetki Devrini Yaygınlaştırmak

İşletmelerin etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri için, bütün örgütsel birimlerinin birbirleri ile yetki bağları ile bağlanması gerekir. Yetki, yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir. Yetki, yöneticinin saptanan amaçlara ulaşmak için, gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Yetki devri ise, bir yöneticinin veya örgütsel birimin bir başka yönetici veya örgütsel birime belirli görevleri yapabilmesi için yetki vermesidir (Alkış, 2001:61).

İşletmeler büyüdükçe yöneticilerin işleri artar ve yeni durumun getirdiği yükleri kaldıramaz duruma gelebilirler. Yöneticinin her şeyi kendisinin yapması mümkün değildir. Görevlerinin bir bölümünü yetkileriyle birlikte diğer bireylere devretmek zorundadırlar. Yetki devri görevin tamamının başkalarına bırakılması değil, belirli

kararların alınması için başkalarına devredilmesidir. Deneyimler doğru yetki devrinin verimliliği % 15 kadar arttırdığını göstermektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003:287-289).

Bir üretici verimliliğinden hiçbir şey kaybetmemek koşuluyla bir saatlik çaba harcayarak tek bir birimlik bir sonuç sağlarken; bir yönetici bir saatlik çabayla ve etkili bir yetki devri yoluyla on, elli ya da yüz birimlik bir sonuç elde eder. Yönetim, aslında manivelanın dayanak noktasını ileriye kaydırmaktadır ve etkili bir yönetimin anahtarı da başkalarına yetki vermektir (Covey, 1998:179). Bu durum aşağıdaki Şekil 2.8’de de gösterilmektedir.



Şekil 2.8 Yetki Devrinin Yapılan Faaliyet Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Covey, R., Stephen, Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, Çeviren: Suveren, Gönül & Deniztekin, Osman, 7. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 1998, s. 179.

Başkalarına etkili biçimde yetki vermek hem kişileri harekete geçmeye yönelterek etkin bir motivasyon aracı olmakta hem de yetki veren kişinin enerjisini başka alanlarda kullanmasını sağlamaktadır.

2.5.3.2 Astların Zamanını Yönetmek

Yöneticilerin astlarına karşı tavrı onların istenen sonuçlara ulaşmalarını sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yapılacak faaliyetlerde zamanın etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin de astlarına zamanı etkin kullanmaları için yol gösterici olmaları gerekmektedir. Yapılan bir çalışmada; yöneticileri zamanı yönetme uygulamaları konusunda yol gösterip onları cesaretlendirdiğinde, astların pozitif iş davranışları sergileyeceği ve iş yeteneklerinin gelişeceği belirtilmektedir (Martin, 2002:2). Dolayısıyla astlarına zamanın önemini kavramaları için rehberlik eden yöneticiler onlardan daha etkili bir biçimde yararlanacaklardır.

2.5.3.3 Etkin Bir İletişim Ağı Kurmak

İletişim, diğer insanların sizin onlardan ne istediğinizi anladıklarına ve sizin de size verilen talimatları anladığınıza emin olmanızı sağlayan çift taraflı bir süreçtir. Etkin bir iletişim ağına sahip olmak için nasıl talimat verdiğinize bakarak aşağıdakileri göz önünde bulundurabilirsiniz (Keenan, 1996:46):

- Talimat verirken net, gündelik bir dil kullanın. Söylediklerinizde bir belirsizlik bulunmasın. Bu, işlerin daha başlangıçta doğru yapılması şansını arttıracaktır.
- Telefonda, karşınızdakinin önemli bilgileri not ettiğinden emin olmak için tekrarlamasını isteyin.
- Sizi arayanların telesekreterinize not bırakırken, yalnızca adlarını ve telefon numaralarını değil aradıkları gün ve saati de bildirmelerini isteyin.

İşletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. İşletmelerde çalışanların birbirleriyle

olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim çalışanların çalışma isteğini arttırıcı bir faktördür (Kanbur, 2005:66). İşletme içinde kurulacak iyi bir iletişim ağı, çalışanlara üstleriyle serbestçe tartışabilme, onlara çeşitli öneriler iletebilme ve işletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilme imkanları sağlayarak zamanın etkin kullanılması bakımından çok önemlidir. Size verilen işler konusunda başkalarının zamanlarını daha iyi kullanmalarına yardımcı olmak için ise, aşağıdakileri göz önünde bulundurabilirsiniz (Keenan, 1996:46):

- Gerekenin ne olduğunu anladığınızı doğrulatin ve ayrıntıları açıklığa kavuşturmak için sorular sorun.
- Telefonda konuşurken önemli bilgileri not edin ve doğruluğunu garanti etmek için karşı tarafa tekrarlayın.
- Telesekretere not bırakırken kim olduğunuzu, aradığınız gün ve saati, mesajınızın ne ile ilgili olduğunu ve sizinle ilişki kurulacak telefon numarasını söyleyin.

2.5.3.4 Enformasyon Kaynaklarını Yönetmek

Enformasyon sistemi, organizasyondaki her yöneticiye kendi sorumluluk alanında karar alma, planlama ve denetleme faaliyetlerini yürütebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayan sistemdir. Ayrıca bilgi yönetimi; bilginin toplanması, işlenmesi, birikimi ve transferine ilişkin yönetsel aktivitelere odaklanmış bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Etkin bir bilgi sistemi; doğru, güncel, tam ve öz bilgiler sağlamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:280).

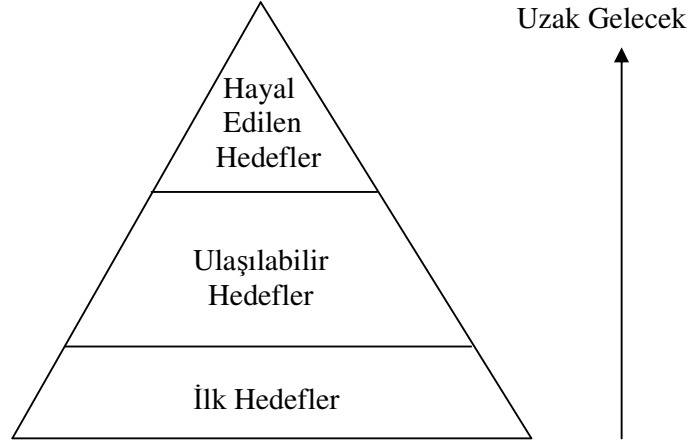
İşletmelerde sağlıklı kararlar alarak hareket edebilmek için firma içi ve dışından gelen bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Etkin bir enformasyon sisteminin daha az hata, daha çok iletişim ve daha doğru karar almayı sağlayarak zamanın etkin kullanımına yol gösterdiği ve şirket stratejisi ile organizasyonel başarı üzerinde önemli etkisi olduğu görülmektedir.

2.5.3.5 Günlük Hedefleri Belirlemek

“Bir gün boyunca yapılan tüm işlemleri her sabah planlayan ve kendisini yoğun bir iş gününde yönetecek bir yöntem geliştiren bir kimse zorluk çekmez. Kişinin zamanını düzene koyması, tüm davranışlarını aydınlatan bir ışına benzer. Fakat bir plan yapmamışsa ve zaman olayların akışına bırakılmışsa hemen bir kargaşa çıkacaktır (Uslu, 1997:17).” diyen Victor Hugo günlük hedefler belirleyerek hareket etmenin zamanın etkin yönetilmesi üzerindeki önemini vurgulamaktadır.

2.5.3.6 Amaçları Belirlemek

Zamanın yönetimine ilişkin yapılan bir çalışmada; zamanı kontrol etmenin anahtarının amaçları belirlemek olduğu vurgulanmakta, amaçların planlama sürecinde bir araç olduğu ve amaçları başarmaya yönelik kararlar alınarak işler yapıldığında zamanın daha etkin olarak kullanılacağı belirtilmektedir (Huber, 2005:16). Hedefler ile zaman arasında bir ilişki vardır, diğer bir deyişle hedeflerin elde edilecekleri zamana göre aralarında hiyerarşik bir ilişki bulunmaktadır.



Şekil 2.9 Zamana Göre Hedefler Hiyerarşisi

Kaynak: Paşa, Muammer, Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2001, s. 82.

Hayal edilen hedefler “Hedefler Hiyerarşisi’nin en üst sınırında bulunur. Bu hedefler, örgütün kendisine doğru yönlendirdiği, en son ve örgüt için ulaşılması en fazla arzulanan hedeflerdir. İnsanların bilgi düzeyi ilerledikçe ve örgütü etkileyen koşullar değiştikçe, hayal edilen amaçlar da değişir. Bu amaçların gerçekleştiği zaman noktasını tahmin etmek çok güçtür. Ulaşılabilen hedefler; elde edilebilir hedeflerdir ve bu hedeflerin gerçekleşebileceği zaman noktası tahmin edilebilir. İlk hedefler ise mevcut bilgi ve teknolojiye dayanarak elde edilebilir hedeflerdir. Ulaşılabilir hedeflerde olduğu gibi bilginin daha ileriye götürülmesine gerek yoktur ve hayal edilebilir hedeflerde olduğu gibi yeni bilgiler aramaya da gerek yoktur (Paşa, 2001:82).

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

2.5.3.7 Haftalık Plan Yapmak

Amaçlarımız ve yapmamız gereken işleri bitiş tarihleri ile birlikte belirledikten sonra her hafta düzenli olarak bir çizelge oluşturmak zamanımızı planlamak için etkili bir yöntemdir. Böyle bir planlamayı hiç yapmamışsak, bir hafta boyunca hangi günler hangi saatlerde nelerle uğraştığımızı takip ederek boş bir kağıda bunları not almak ve bir sonraki haftanın başında haftalık planımızı hazırlamak iyi bir başlangıç olabilir. Ancak planımızı hazırlarken önceliklerimizi doğru belirlemeye ve bazen işlerin yolunda gitmeyebileceğini düşünerek beklenmeyen olaylara karşı esnek olmaya özen göstermemiz gerekmektedir.

Haftalık plan yaparken öncelikle her haftanın başlangıcında her bir işi değerlendirmemiz ve vaktimizi nasıl böleceğimizi iyi planlamamız gerekir. Ayrıca, bu planlamayı yaparken bir gün veya yarım günü boşaltmaya çalışmalıyız (Geybullayev,

2002:231-232). Böylece ayırdığımız bu zamanı iş için kullanabileceğimiz gibi kendi kişisel faaliyetlerimiz için de kullanabiliriz.

2.5.3.8 Uzun Süreli Takvim Belirlemek

Takvim bize bir ileriye bakış sağlar. Takvim aracılığı ile gelecekteki olaylar ve gerçekleştirmemiz gereken faaliyetleri programlama çabası içine gireriz. Bu programlama süreci sayesinde önümüzü görerek ilerlemeye başlarız. Günlük ve haftalık kısa hedefler yanında hepimizin uzun dönemli hedefleri de vardır. Uzun süreli bir takvim oluşturmak uzun dönemli hedeflerimize ulaşmamız için yapmamız gerekenleri yazılı hale getirmemizi sağlar. Böylece zamanımızı kontrol altına almaya başlayarak ne zaman ne yapmamız gerektiği bilinci içerisinde hareket etmeye başlar ve zamanımızı daha etkin bir şekilde yöneterek amaçlarımıza karışıklıktan uzak bir biçimde ulaşıyoruz.

2.5.3.9 Zaman Analizi Yapmak

Zaman kullanım analizi, zamanın nerelere harcandığının araştırılması işlemidir. Bu analiz haftalık yapıldığında bir hafta içinde ya da günlük yapıldığında ise bir gün içinde zamanın nerelere harcandığını saptamayı amaçlamaktadır. Ayrıca daha uzun zaman dilimleri için yapılarak da zamanın nasıl kullanıldığı görülebilir. Zaman kullanım analizinin sonucunda, bitirilen önemli görev sayısına ve bu işlere ayrılan zamanın kullanış biçimine göre verimlilik hesaplanır. Verimlilik düşük olduğunda zaman kayıplarının nedenleri araştırılır ve yok edilmesi ya da en aza indirilmesi için gerekli önlemler alınır. Son olarak ise belirlenen verimlilik oranını yükseltmek amacıyla yeni hedef ve amaçlar belirlenerek bir sonraki gün ya da hafta için yeni planlamalar yapılır (Benligiray, 2005:159).

Aktivite	Tahmin (%)	Gerçekleşen (%)	Planlanan(%)
1. Planlama	50	30	40
2. Rapor ve kontrol	20	10	5
3. Kurmay toplantıları	15	21	10
4. Sekreter dikte	5	3	5
5. Telefon	5	8	5
6. Sosyal faaliyetler	5	20	25
7. Fabrika ziyaretleri	0	8	5
	100	100	100

Şekil 2.10 Zaman Kullanım Analizi

Kaynak: Benligiray, Serap, Bürolarda Etkili Zaman Kullanımı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1640, Eskişehir, 2005, s. 159.

Yukarıdaki Şekil 2.10'daki zaman kullanım analizinde yönetici zamanının % 50'sini planlamayla ilgili işlere ayırdığını tahmin etmektedir. Aslında zamanının % 40'ını ayırmayı planlamıştır ancak yapılan analiz sonucunda ne tahmin edilen ne de planlanan zamanın gerçekleşmediği, yöneticinin zamanının % 30'unu planlamayla ilgili işlere ayırdığı ortaya çıkmıştır. Görüldüğü gibi kişinin zaman konusundaki tahmin ve planlarıyla gerçekten işe ayrılan zaman arasında farklılıklar olabilmektedir. Bu farklılıklar bir sonraki zaman kullanım analizinde hangi işe ne kadar zaman ayırması gerektiği konusunda kişiye yardımcı olmaktadır. Böylece kişi zamanını daha etkin ve verimli kullanmaya başlayacaktır.

2.5.3.10 Toplantıları Verimli Hale Getirmek

Toplantılar çalışma yaşamının vazgeçilmez faaliyetleri arasındadır. Birçok yönetici bilgilendirici, danışmaya yönelik, sorun çözmeye yönelik, karar vermeye yönelik ya da bir anlaşma veya kontrat yapmak için pazarlığa yönelik toplantılarda katılımcı ya da düzenleyici olarak yer almaktadır. Bu nedenle zamanı etkin bir şekilde yönetebilmek için kusursuz toplantılar düzenlemek gerekmektedir. Bir toplantının başarıya ulaşması için yöneticilere yardımcı olabilecek önerileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Olson, 1999:91-94):

- Toplantıya gerçekten gereksinim olup olmadığını, toplantı yerine diğer iletişim yollarını kullanıp kullanamayacağınızı ya da kendiniz karar verip veremeyeceğinizi belirleyin.
- Toplantı gündemini planlayıp toplantıdan önce dağıtın (Sharman, 1999:19).
- Toplantı yerini daha önceden ziyaret edin ve koşullarını gözden geçirin. Böylece ortaya çıkabilecek rahatsız edici koşulların toplantıyı kesintiye uğratarak zaman kaybına yol açmasını önlersiniz (Sharman, 1999:20).
- Toplantının süresini sınırlandırın ve başlangıcında bu sınırı katılımcılara bildirin.
- “Toplantı gündeminin kırk beş dakikada sağlıklı olarak bitirileceğini sanıyorum. 2:45’te toplantıdan çıkmış olacağız.” şeklinde ifadeler kullanın. Bu tür ifadeler duymak tüm katılımcıların süreyi dikkatli olarak kullanmasını sağlayacaktır.
- Toplantıda önemli bölümleri yazılı olarak kaydedin, daha da iyisi bir sekretere kaydettirin.
- Toplantının bir karar vermek, bir öğüt vermek ya da bir konuyu araştırmak gibi nasıl bir amaca hizmet edeceğini belirleyip amacınızı ve neyi başarmak istediğinizi ortaya koyun.
- Toplantıya katılacakları seçerken gerekli bilgiye, uzmanlığa ve geçmişe sahip olan kişileri, konuyla doğrudan ilişkili olup çağrılması gerekli olanları, toplantı konusuyla ilgili alanlarda çok iyi analitik becerileri olanları çağırmaya özen gösterin.
- Toplantı gündemine sadık kalın. Her bir toplantı maddesi için bir süre belirleyip, toplantı anında buna bağlı hareket etmek, zamanın da etkin kullanılmasını sağlayacaktır.
- Gerekli anlarda karışarak toplantının gündem dışı konulara taşmasını engelleyin.
- Üretken tartışmayı destekleyin. Bu farklı fikirlerin ortaya atılarak en iyiye ulaşılmasını ve katılımcıların toplantıya etkin katılımını sağlamaktadır.
- Toplantı sonucunu bir özet yapıp, varılan sonucu ve katılımcıların her birine yükümlülüklerini hatırlatarak toplantıyı bitirin.
- Toplantı sonuçlarını dağıtın. Böylece katılımcılar gelecek toplantıya yönelik yükümlülüklerinin bilincinde olurlar.

2.5.4 Örgütsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Örgütler ortak bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelen kişilerden oluşmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında harcanan süre örgütsel zamanı oluşturmaktadır. İşgörenler ve yöneticiler örgütsel zaman ortamında sürekli faaliyetlerde bulunarak örgüt amaçlarına erişebilmek için çabalarlar. Yöneticiler için yönetim çalışmalarına ayırdıkları süreyi tanımlayan yönetsel zaman kavramını yönetmenin yanında örgütsel zamanı da yönetmek çok önemlidir. Örgütsel zaman örgütün verimliliğini arttırmak için gerekli vazgeçilmez şartlardan biridir. Örgütsel zaman yönetiminin en önemli kaynağı insan kaynaklarıdır. Bu nedenle örgütlerde, işgörenlerin zamanlarını etkin bir biçimde yönetebilmeleri için öncelikle örgütsel zamanın etkin kullanılması gerekmektedir. Örgütsel zamanı etkin kullanma yöntemleri aşağıdaki başlıklar altında anlatılmaktadır.

2.5.4.1 Hareket (Metod) Etüdü Yapılması

Örgütsel zaman kayıplarını önlemek için öncelikle "hareket (metod) etüdü" yapılması gerekmektedir. Hareket (metod) etüdü, işlerin en az emekle en kısa zamanda yapılmasını sağlamak amacıyla gereksiz hareketlerin önlenmesine yönelik bir çalışmadır. Hareket (metod) etüdünün genel amaçları şunlardır; gereksiz işlerden kurtulmak, gerekli işleri mümkün olan en iyi şekilde düzenlemek, uygun iş metodlarını standartlaştırmak, işle ilgili doğru zaman standartlarını tespit etmek ve iş gücünü eğitmek. Hareket etüdü aynı zamanda hareket ekonomisi sağlamaktadır. Hareket ekonomisi için şu özelliklere dikkat edilmelidir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:229-231):

1. Büronun düzenine yönelik özellikler:

- a. Kullanılan araç-gereçler ulaşılabilir yerlerde durmalıdır,
- b. Araç-gereçler, iş akışına uygun şekilde yerleştirilmelidir,
- c. Çalışanı yormayacak oturma, kullanma ve görüş şartları sağlanmalıdır.

2. Kullanılan araç–gereçlerin niteliklerine göre özellikler:
 - a. Yapılan işe uygun araç–gereç seçilmelidir,
 - b. Elemana değil, işe uygun araç–gereç seçilmelidir,
 - c. Çok amaçlı kullanılacak araç–gereç seçilmelidir.

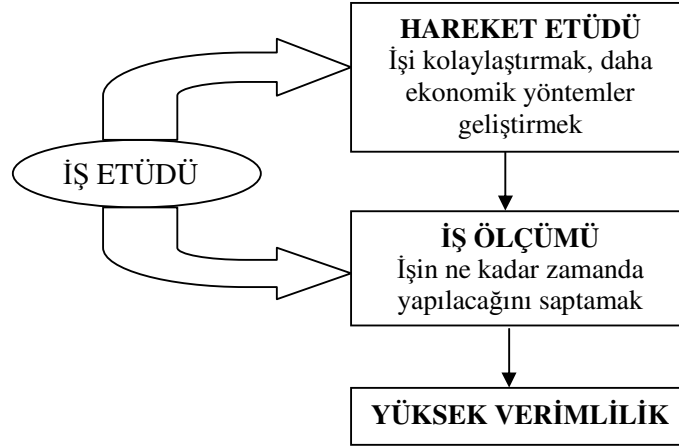
2.5.4.2 İş Ölçümü Yapılması

Örgütsel zaman kayıplarını önlemek için hareketlerin en aza indirilmesinden sonraki aşamada iş ölçümü yapılması gerekmektedir. İş ölçümü; nitelikli bir personelin belli bir işi, belli bir çalışma hızıyla (performansla) yapması için gereken zamanı saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır. İş ölçümünün amacı; iş ile ilgili her türlü zaman kayıplarının ortadan kaldırılması ve zaman standartlarının belirlenmesidir. İş ölçümünde izlenen temel aşamalar şunlardır (İnternet 15):

1. Ölçülecek işin seçilmesi,
2. İşle ilgili tüm verilerin kaydedilmesi,
3. Kaydedilen verilerin analiz edilmesi,
4. Her faktöre ait iş miktarının zaman cinsinden ölçülmesi,
5. İşler için gerekli standart zamanın hesaplanması,
6. Bulunan standart zamanların uygulamada kullanılacak biçimde tanımlanması.

2.5.4.3 İş Etüdü Yapılması

İş etüdü, işgörenlerin çalışmalarını incelemek ve verimlerini etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılan iki grup tekniğin; hareket etüdü ve iş ölçümünün bileşimidir. İş etüdü ile girdi miktarlarındaki kaynaklardan elde edilen verilerle, çıktı miktarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:232). Bu süreç aşağıdaki Şekil 2.11’de de gösterilmektedir.



Şekil 2.11 İş Etüdü, Hareket Etüdü, İş Ölçümü ve Verimlilik İlişkisi

Kaynak: Tengilimoğlu, Dilaver, Tutar, Hasan, Altınöz, Mehmet, Başpınar, Nuran Öztürk & Erdönmez, Cumhuriyet, Zaman Yönetimi, Nobel Yayınları, Yayın No: 476, Ankara, Kasım 2003, s. 234.

2.5.4.4 Zaman Etüdü Yapılması ve Zaman Standartlarının Belirlenmesi

Örgütsel zaman kayıplarının önlenmesinde saptanmış bir iş için iş ölçümü yapmak ve gerekli zamanı da zaman etüdü ve zaman standardı ile belirlemek gerekir. Zaman etüdü ve zaman standardı iş ölçümünde kullanılan tekniklerdir. Zaman etüdü; belli bir miktardaki işi, o iş için tanımlanan bir çalışma hızında (performansla) tamamlamak için gerekli/yeterli zamanı belirleme sürecidir. Zaman etüdü bir görevin tamamı ya da bir parçası için yapılabilir. Zaman, bir veya yüz parça başına düşen dakika olarak, ya da saat başına parça sayısı olarak ifade edilir (Benligiray, 2005:172).

Zaman etüdü çalışmaları ile elde edilen sonuçlar zaman standartlarını ortaya koyar. Zaman standardı; becerili bir işgörenin belli bir işi, belirli bir çalışma hızıyla yapması için gerekli olan süre olarak belirtilebilir. Çoğu kez yönetim tarafından ortaya konulan ve denetimde kolaylık sağlayan zaman standartlarını belirlemek için çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bu yöntemleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:236-238):

- **Soyut Değerleme:** Standartlar yalnızca yöneticilerin deneyimlerine ve tahminlerine dayanmaktadır; ancak, çalışanlara açıklanması güç olduğu için yöneticilerin bu tür standartları kullanmaları önerilmez.
- **Geçmiş Performans Kayıtlarını İnceleme:** Daha önce yapılmış olan işlerin kaydedilmesi sonucunda oluşan standartlardır. Normal bir işgörenin, normal bir performansla yaptığı tüm işler ayrıntıları ile yeterli bir süre içinde kaydedilmekte ve kaydedilen işlem sayısı, toplam çalışma saatine bölünerek, geçmişe ait performans standardı elde edilmektedir.
- **İş Örnekleme:** Bu yöntemde zaman standartları faaliyet ve gecikme sürelerinin, toplam süreç zamanına oranlanmasıyla bulunur. İş örnekleme, maliyeti yüksek ve pratik olmayan sürekli gözlem yönteminden farklı olarak “olasılık” kavramına dayanır ve günün değişik saatlerinde (tesadüfi olarak seçilen) kısa sürelerle gözlem yapıp sonuçları kaydederek her bir faaliyet türünün toplam gerekli zamanı ve ona bağlı olarak zaman standardının belirlenmesini içerir (Benligiray, 2005:173).
- **Kronometre Çalışması:** Bu yöntemde iş gözlemlenebilecek ve zamanı ölçülebilecek parçalara ve küçük hareketlere ayrılır. İşgören, işini yaptığı sırada gözlenir ve belirlenen her hareketin ne kadar süre içinde yapıldığı kronometre ile ölçülebilir.
- **Program Değerleme ve Gözden Geçirme Tekniği (PERT):** PERT; İngilizcedeki, Project Evaluation and Review Technique kelimelerinin baş harflerinden oluşmuş bir sözcüktür. PERT yönteminde bir projeye ilişkin en iyimser, en kötümser ve en olası süre tahminlerini yapmayı sağlayacak istatistiksel yöntemler kullanılmakta ve belirsizliklerle başa çıkmaya çalışılmaktadır. Proje içindeki her faaliyetin süre tahmininin yapılmasıyla birlikte her faaliyetin en erken ve en geç başlama ile bitiş süreleri ve gecikme süreleri bulunur. PERT yönteminde önemli olan bir projenin ne kadar sürede bitirilebileceğini tespit etmektir (Kutlu, 2001:3-4). Bu yöntem bir projenin başlangıcından sonuna kadar izlenmesiyle, değişik açılardan zaman kontrolü yapılmasını sağlamaktadır.

2.5.4.5 Çalışma Ortamının Sağlıklı Hale Getirilmesi

Çalışanların verimliliğinin arttırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi ergonomi ile sağlanmakta ve ergonomi; insanların anatomik özelliklerini, karakteristiklerini, fizyolojik kapasite ve toleranslarını göz önünde tutarak, endüstriyel iş ortamındaki tüm faktörlerin etkisi ile oluşabilecek organik ve psikososyal stresler karşısında sistem verimliliğini ve insan-makine-çevre uyumunun temel yasalarını ortaya koymaya çalışan, çok disiplinli bir araştırma ve geliştirme alanı olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2003:38-39). Ergonomi çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesine bağlı olarak verimliliği arttırmakta ve boşa harcanan zamanı azaltmaktadır.

İşgören zamanını evinden daha çok işyerinde geçirir. İç açıcı, çalışma için zevk verici, ışıklandırma, ısınma, havalandırma ve gürültü açısından uygun koşulların sağlandığı nitelikte bir çalışma ortamı, işgörenin işlerini en kısa zamanda etkin ve verimli olarak yapmasını sağlayacaktır. Bu nedenle çalışma yeri ve onu etkileyen koşulların iyileştirilmesi yönünde girişilecek her çaba zamanın etkin şekilde kullanılmasına etki edecektir.

2.5.4.6 Kırtasiyecilik ve Bürokratik İşlemlerin Azaltılması

Kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler işgörenlerin çalışma hızını yavaşlatarak işlerin daha geç yapılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle zamanın etkin kullanılabilmesi için kırtasiyecilik ve bürokratik işlemlerin azaltılması gerekmektedir. Bürokratik işlemleri azaltmanın yolu kullanılan kurallar ve standartlaşmış prosedürlerin azaltılmasıdır. Aynı şekilde kırtasiyeciliği azaltmak için ise işlerin bitirilmesi sürecinde herhangi bir katma değer oluşturmeyen gereksiz kırtasiye işlemlerinin azaltılması gerekmektedir. Böylece kırtasiyecilik ve bürokratik işlemlerin neden olduğu zaman kayıpları önlenabilir.

2.5.4.7 Aşırı Bürokrasiden Kaçınmak

Aşırı bürokrasinin olduğu bir örgütsel yapıda kararlar çok uzun sürede alınmakta ve kararların etkinliği azalmaktadır. Bireyler sorumluluk anlayışından uzaktır ve inisiyatif kullanmazlar. Bu durumda üst kademe yöneticiler her türlü işle ilgilenmek durumunda kalacaklarından işletmenin ana hedefleriyle ve yönetsel faaliyetlerle ilgilenen zamanları kalmaz. Dolayısıyla zamanın etkin yönetiminden bahsedilemez. Böyle bir örgütsel yapı zamanın kullanımını ve işlerin daha verimli yapılmasını olumsuz etkileyeceği için işletmelerde bürokrasinin azaltılması doğru bir yaklaşım olacaktır. Bunun için en etkili yol sınırlı bir alanı kapsayan karar yetkisinin örgütsel ve yönetsel tüm kademelerde yetki devri yoluyla diğer çalışanlara da aktarılmasıdır. Böylece, yönetim kademesinde bulunanların kontrol alanlarının daralması ve çalışanlara duyulan güvensizliğin azalmasıyla birlikte bireylerin körelen yeteneklerinin de gelişimi sağlanabilir.

2.6 Etkin Zaman Yönetiminin Yararları

Zaman hiçbir şekilde yerini dolduramayacağımız bir kaynaktır. Bu nedenle zamanın etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir. Zamanı etkin ve verimli kullanmak sahip olduğumuz her saati, her dakikayı belirli bir hedef doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir. Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların hem yöneticiler ve işgörenler hem de insanların kişisel yaşamları için sayısız yararları bulunmaktadır. Bunların bazılarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

1. İyi bir zaman yönetimi kendini ve diğerlerini organize etmeyi sağlamaktadır (İnternet 16). Bu konuda yapılan bir araştırmada zamanın kullanım etkinliği ile planlama ve organizasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kelly & Johnson, 2005:513).
2. Zaman iyi kullanıldığında hem üretimde verimlilik artar hem de kalite yükselir (Atay, 1999:73).

3. Zaman yönetiminin en verimli ve etkin bir şekilde uygulanmasıyla; kişisel verim ve performans yükselecektir (Aydeniz, 2000:46).
4. Zaman yönetimi etkin bir biçimde uygulandığında işletmelerin rekabet gücü artacaktır (Aydeniz, 2000:46).
5. Çalışma yaşamında zamanın etkin kullanılabilmesi, iş yükünün neden olduğu baskı ve zorlanmaları azaltarak başarıya katkıda bulunmaktadır (Gönen & Özmete, 2004:47). Bu konuda yapılan bir çalışmada Türkiye’de sağlık sektöründeki yöneticilerin çoğunun zaman yönetimi konusunda eğitim almadığı sonucuna ulaşılmış ve bu yöneticiler zaman yönetimi konusunda kendilerini geliştirmede iş-aile karmaşası, aşırı iş yükü ve çatışma gibi durumların neden olduğu iş stresinin artacağı vurgulanarak zaman yönetimi eğitiminin sonuçlarının iş ve aile yaşamında artan etkinlik ve verimlilik ile ölçülebileceği üzerinde durulmuştur (Kısa & Ersoy, 2005:13-18).
6. Zamanın etkin kullanımıyla “bugünün işini yarına bırakma dürtüsü” ortadan kalkmakta ve zaman tuzakları daha iyi denetlenebilmektedir.
7. Zamanın verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla işletmelerde karışıklıklar ortadan kalkar, zaman kaybı ve israfı önlenir (Aydeniz, 2000:65).
8. Zamanın etkin kullanımıyla önemsiz ve zaman alan işler yerine önemli olan işler üzerinde yoğunlaşılabilir.
9. Zamanın etkin kullanımıyla; zaman darlığının kişiler üzerindeki olumsuz etkisi olan stres önlenebilmekte, elde edilen enerji ve zaman, iş ve özel hayatta daha dengeli bir yaşama ulaşmaya imkan verebilmektedir (Akatay, 2003:77). Zaman açısından zengin olan bir özel yaşamın kişinin iş yaşamını daha verimli yapmaya yardımcı olduğu inancı, ilk kez 1975 yılında iş ve yaşam arasındaki denge hareketinin öncüsü olan personel yöneticisi Claus Moller tarafından Danimarka’da ortaya konmuştur (Kennedy, 2004:63).
10. Zamanın etkin kullanımıyla yöneticilerin; aynı miktar zamanda daha fazla iş ya da faaliyeti başarabilme yeteneğine sahip olmaları söz konusu olabilmekte, toplantıları daha verimli yönetmeleri ve takım ruhunu daha kolay yaratmaları mümkün olabilmektedir (Akatay, 2003:77).

Günümüzde işletmeler tarafından kullanılan birçok yeni organizasyon yaklaşımı ve yeni yönetim teknikleri de işletmelere zamanın etkin kullanımıyla birlikte çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bunların bazılarını ise aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Yapılacak her çalışma için hedeflerin belirlenmesi, yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden tasarlanması gerekmektedir (Fındıkçı, 2000:74). Amaçlara göre yönetim; yetki ve sorumlulukları güçlendiren, birey ve örgüt amaçlarını birbirine yaklaştıran ve ekip çalışması oluşturan bir süreçtir (Genç, 1997:82-83). “Amaçlara göre yönetim” uygulaması, örgüt içindeki tüm çalışanların belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bir geri besleme ile çalışmasıyla birlikte zamanın etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.
- “İstisnalarla yönetim”, bir sorun belirleme ve haberleşme sistemidir. “Ast” kendi yetkisine giren sorunlar hakkında yetkisini kullanıp, ancak istisnai sorunlar ile ilgili olarak “üst”üne başvurmalıdır. İstisnalarla yönetimin işletmeler açısından sağladığı en büyük yarar işletmenin rantabilitesi ve produktivitesi üzerindeki olumlu etki ve karar verme sürecindeki kolaylaşma ile birlikte zaman tasarrufu sağlanmasıdır (Efil, 1999:198-200).
- Bir yönetim kavramı olarak “güçlendirme”; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001:337). Güçlendirmede işgörenlerin sorumluluk alanları genişlemekte ve daha fazla otonomiyle kendi kendini kontrol oluşmasıyla birlikte işgörenlerin kendilerini organizasyon içinde değerli hissetmeleri ve iş doyumunun artması sağlanmaktadır (Öztürk & Özdemir, 2003:189). Böylece işgörenlerin verimliliği artacak ve zaman daha etkin kullanılacaktır.
- İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışında tüm işleri, başka işletmelere yaptırabilirler, yani “outsourcing (dış kaynaklardan yararlanma)” yaparlar (Koçel, 2001:315). Dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli özelliği, örgütlerin öz yeteneklerine yoğunlaşmasıdır (Seymen & Bolat, 2002:161). Bu tarz bir yönetim biçimi zamanın etkin kullanımına da destek olmaktadır.

- General Electric’de 1990’lı yılların ortalarında planlanmaya başlayan “Altı Sigma” özünde, iş süreçlerinde sürekli iyileştirme yapılmasını sağlayan kapalı–devre bir sistem yaratma biçimidir ve General Electric’in gerçek zaman teknolojisine geçmesini çok daha kolaylaştıran bir tekniktir (Kontent XXI Dergisi, 2002:29). Bu enformasyon teknolojisi sonuçların kolayca ölçülmesi ve iş süreçlerinin bu sonuçları daha da iyileştirecek şekilde hızla düzeltilmesine olanak tanıyarak zamanın etkin bir şekilde yönetilmesi için işletmelere fırsat sunmaktadır.
- “Öğrenen organizasyonlar”; sürekli olarak yeni bilgiler elde eden, bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü yakalamayı amaçlayan organizasyonlardır (Pınar, 1999:142). Böylece organizasyon içinde bilginin etkin şekilde kullanılmasıyla yapılacak faaliyetler de daha kısa sürede ve daha verimli biçimde gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla “öğrenen organizasyonlar” zamanın etkin şekilde kullanımını da sağlamaktadır.
- Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir (Kovancı, 2003:3). İşini düzgün yapmanın yolu, işin her aşamasının belirlenmiş kalite standartlarına uygun yapılmasından geçer ve “toplam kalite” kavramı da budur (Sayın, 2004:46). “Toplam kalite yönetimi” bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır (Kanbur, 2005:6). Örgütlerde toplam kalite yönetimi sisteminin kurulması, geliştirilmesi ve amaca uygun biçimde işletilmesinin yetki ve sorumluluğu doğrudan üst yönetimin, (buldukları yönetim kademelerine uygun olarak) sistem kurma ve sürekli geliştirmeye gerekli zamanı ayırabilmesine bağlıdır (Karakoç, 1999:97-99). Bu nedenle toplam kalite yönetimi uygulamasının temel belirleyici unsuru olan “yönetimin liderliği” zamanın etkin ve verimli bir biçimde kullanımını gerekli kılmaktadır.
- Birbirinden bağımsız olarak karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan; ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında

işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan örgütler topluluğuna “şebeke organizasyonlar” adı verilmektedir (Eren, 2001:342). Böyle bir düşünce çerçevesi içinde kurulan şebeke organizasyonlar kuşkusuz işletme için çok önemli bir kaynak olan zamanın da etkin kullanılmasını sağlayacaktır.

- “Değişim mühendisliği”, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Değişim mühendisliği faaliyetlerini devam ettirebilmek için; işletmelerin sahip olması gereken bilgilerin toplanması ve eskiyen bilgilerin yenilenmesi, pozisyonunu korumak ve ilerletmek açısından önem kazanmaktadır (Acuner, 2000:62). Değişim belirli bir zaman içinde gerçekleştiğine göre bu tür bir yönetim anlayışı şüphesiz zamanın da etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını gerekli kılmaktadır.
- “Yalın organizasyonlar”; takım ruhunun hakim olduğu, müşteriler tarafından yönlendirilme ve sürekli gelişme ilkesine dayalı, basık bir örgüt piramiti içinde yetki devrinin etkin şekilde hayata geçirildiği, basitleştirilmiş görevlerin büyük bir etkinlik içinde yerine getirildiği bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999:339). Böyle bir organizasyon yapısında iş tasarımında basitlik ve güvenilirliğin esas alınmasıyla birlikte, iş; en kısa yoldan ve en hızlı biçimde tamamlanacak şekilde yapılandırılmaktadır.
- “Sanal organizasyonları”; değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımı ile birbirlerine bağlanması, uyumlu hale gelmesi ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon halini alması olarak tanımlayabiliriz (Yüksel & Murat, 2001:113). Sanal ortamda çalışma ile zaman da daha etkin ve verimli bir biçimde kullanılabilir.

2.7 Örgüt Kültürü ile Zaman İlişkisinin Analizi

Örgütsel yönden zaman kavramının algılanış ve kullanımına baktığımızda, örgüt yönetimi ve örgüt üyeleri tarafından örgütsel yaşamla ilgili bir zaman planlaması yapılmış olabilir. Diğer yandan örgütteki işler bir zaman planlaması yapılmadan oluruna, belirsizliğe ve zamanın akışına da bırakılmış olabilir. Bu nedenle örgütlerin zamana karşı tutumu zaman kavramının algılanışına bağlı olmaktadır.

Zamanı tek boyutlu (monochronic) olarak algılayan bireyler / örgütler, belli bir zaman diliminde belli bir görevi yapmaya ve planlanan zaman cetveline bağlı kalmaya çalışmaktadırlar. Bu durum zamanın etkin kullanılmasını ve bireylerin davranışlarının da kontrol altına alınmasını sağlamaktadır. Zamanın bu şekilde algılanması birbiriyle ilişkili işlerde önem taşımakta ve eş güdümü kolaylaştırmaktadır. Zamanı çok boyutlu (polychronic) olarak algılayan bireyler / örgütler ise birden çok şeyi aynı zaman dilimi içerisinde yapmaya çalışarak zaman planına ve cetveline bağlı kalmamakta, zamanın ve olayların akışına göre bir işi bitirmeden diğerine geçiş yapabilmektedir. Zamanın bu şekilde algılanmasında zaman çoğu kere israf edilmiş olmaktadır. Araştırmalarda ABD'deki yönetim uygulamalarında genelde zamanın tek boyutlu (monochronic) olarak algılanmasının tercih edildiği, çok boyutlu (polychronic) algılamaların ise reddedildiği saptanmıştır (Şişman, 1994:89-90).

Batı kültürlerinde genellikle tek boyutlu olarak algılanan zaman kavramı, mekanik bir süreç olarak değerlendirilmekte, ay, hafta, gün, saat ve dakikalara bölünerek planlanmakta; iyi kullanılmadığında ise israf edilmekte ve zamanında gerçekleştirilemeyen bir iş için ikinci bir şans bulunmamaktadır (Şişman, 1994:89). Zamanı tek boyutlu olarak algılayan batı kültürlerinde, özellikle ABD'de, zaman ve başarı arasındaki ilişki önem kazanmakta, zaman bir eylemler zinciri olarak düşünülüp, bu zincirin son halkasını başarı almakta ve başarısız olan bir eylem hiçbir değer taşımamaktadır. Buna karşın, Kuzey Avrupa ve Orta Doğu gibi gelişmekte olan ülkelerde zaman tüm yaşam sürecini kapsamakta ve "Bugün yapılamayan bir iş yarına bırakılabilir." inancının egemen olduğu görülmektedir (Özsoy, 2005:128). Zamanın

incelendiği bir araştırmada; zaman yönetiminin içinde bulunulan örgüt kültürüne bağlı olarak, zamanı çok boyutlu (polychronic) olarak algılayan bireylerin iş performansı üzerinde zamanı tek boyutlu (monochronic) olarak algılayan bireylere göre daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Nonis, Teng & Ford, 2005:424-425).

Örgüt kültürü bir kez oluştuktan sonra hem yaratıcıları hem de mirasçıları birtakım, inanış, düşünüş ve davranış tarzlarına yönlendirir (Çelik, 1999:21). Bu yönlendirme üzerinde çok önemli etkisi olduğu düşünülen öge ise zaman kavramıdır. Örgüt içinde kararların alınması ve faaliyetlerin uygulanmasında örgütün zamana bakış açısı belirleyici bir unsur olmaktadır. Örgüt içindeki farklı kişiler ya da grupların zamana karşı farklı bakış açıları olabilir. Ancak işletme içinde gerçekleştirilebilecek bir faaliyet için zamana bakış açısında bir konsensüse ihtiyaç duyulmaktadır (Dierkes, Antal, Child & Nonaka, 2003:355). Böylece örgüt içinde zamana olan farklı bakış açılarının armonisini de sağlayarak örgüt faaliyetlerine ve bireylerin davranışlarına rehberlik eden “örgüt kültüründe zaman” kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu kavramın incelenmesi bize işletmelerde zamanın yönetimi konusunda önemli ipuçları sunacaktır.

Zamanı kültür ile ilgili bir kavram olarak ele aldığımızda; zaman farklı toplumlar / kültürler tarafından farklı algılanabilir (Özsoy, 2005:128). Dolayısıyla bir toplum gibi, içinde bulunduğu büyük toplumu yansıtan ve küçük bir toplum olarak nitelendirebileceğimiz örgütün sahip olduğu kültürel yapı içerisinde de zamana yönelik farklı tutumlar görülebilir ve farklı örgüt kültürlerinde zaman farklı olarak algılanabilir. Çalışmamızın uygulama bölümünde bununla ilgili bir araştırma yapılarak “Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi” konusu incelenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLAN İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA: BURSA İLİ ÖRNEĞİ

3.1 Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Yöntemi

3.1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; işletmelerdeki farklı örgüt kültürü yapıları ile zaman yönetimi kavramı arasındaki neden sonuç ilişkisinin çok boyutlu olarak analiz edilmesi ve hangi örgüt kültürü yapısına sahip işletmelerin hangi zaman tuzaklarıyla karşı karşıya kaldığının tespit edilerek, işletmelere sahip oldukları örgüt kültürü yapısında zamanı nasıl daha etkin kullanabilecekleri ile ilgili önerilerde bulunulmasıdır. Ayrıca var olan literatürde eksikliği göze çarpan; örgüt kültürü ve zaman yönetimi ilişkisini, bu kavramların birlikte değerlendirilmesine olanak sağlayacak bir çerçeve çizerek açıklamak ve ileride bu konuda yapılacak akademik çalışmalar için bir altyapı oluşturmak hedeflenmiştir.

Teori bölümünde, örgüt kültürü ve zaman yönetimi kavramları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Uygulama bölümünde ise araştırma amacımız kapsamında oluşturulan hipotezler ile birlikte işletmelerdeki farklı örgüt kültürü yapılarının zaman yönetimi üzerindeki etkisi ile işletmelerin hangi örgüt yapılarında nasıl zaman tuzaklarıyla karşılaştığı değerlendirilmiş ve işletmelere zamanı nasıl daha etkin kullanabilecekleri yönünde öneriler sunulmuştur.

3.1.2 Araştırma Evreni ile Örneklem Hacminin Belirlenmesi ve Örneklem Yöntemi

Araştırmanın ana kümesini aşağıdaki tabloda hangi sektör ve faaliyet kollarında buldukları gösterilen ve Bursa İli'nde değişik alanlarda faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerdeki işgörenler ve yöneticiler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin sektör sınıflandırması Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin(TOBB) "sektörel sınıflaması" dikkate alınarak hazırlanmıştır (İnternet 17). Bu nedenle araştırmaya konu olan anket çalışması bu işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerdeki çalışanların toplam sayısı 4.000'den azdır. \pm % 5 hata seviyesine göre ana kütle büyüklüğü 4.000 olarak değerlendirildiğinde örneklem büyüklüğü 299 olduğunda yeterli kabul edilmektedir (Aytaç ve diğerleri, 2001:103). Dolayısıyla bizim araştırma projemizdeki ana kütle büyüklüğü için; yaptığımız 360 anket, örneklem büyüklüğü olarak yeterli olmaktadır.

Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektör ve Faaliyet Kollarına Göre Dağılımı

İşletme	İşletme Adı	Sektör	Faaliyet Kolu
İşletme 1	Elyaf	Tekstil Sektörü	Kumaş İmalatı
İşletme 2	Etay	Tekstil Sektörü	Hazır Giyim
İşletme 3	Epiriler	Tekstil Sektörü	Nakış İpliği Üretimi
İşletme 4	Mako	Otomotiv ve Yan Sanayi Sektörü	Otomotiv Yan Sanayi
İşletme 5	Aktaş	Otomotiv ve Yan Sanayi Sektörü	Oto Aksamı İmalatı
İşletme 6	Bursalı	Tekstil Sektörü	Havlü ve Bornoz İmalatı
İşletme 7	Zimaş	Demir Çelik Sektörü	Zincir İmalatı
İşletme 8	Sinta	İnşaat Sektörü	İnşaat Malzemeleri ve İnşaat Taahhüt
İşletme 9	Bursaray	Ulaştırma Sektörü	Toplu Taşımacılık

Araştırmanın uygulama sürecine baktığımızda; anketler basıldıktan sonra araştırma projesini açıklayan bir üst yazı ile birlikte uygulamanın yapılacağı işletmelere (9 işletme) eşit sayıda anket (40'ar adet) elden götürülerek araştırmanın amacı işletme yönetimine anlatılmış ve verilen tüm anketlerden (360 adet) %96,66'sı (348 adet) cevaplanarak araştırmacıya geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin de %2,87'sinde (10 adet) cevaplanmayan sorular olduğu görülmüş ve bu anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Bu nedenle her işletme için değerlendirilecek olan toplam anket sayısında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Geri dönüş oranının böyle yüksek çıkmasının, uygulamanın yapılacağı işletmelerin yönetimine araştırmaya ilişkin aydınlatıcı açıklamaların yapılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi ise, gerek uygulamanın yapıldığı işletmelerin gerekse işletmelerdeki katılımcıların seçiminde, araştırma sonuçlarının çabuk ve kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlamak amacıyla basit tesadüfi örnekleme yöntemidir. Ayrıca araştırmanın uygulama bölümünde, örnekleme sonucu elde ettiğimiz verilerden yararlanarak üzerinde çalıştığımız istatistiksel yöntemler ile bulduğumuz sonuçlar ana kütleyle yaygınlaştırılmıştır. Bu çalışmada bulduğumuz sonuçları ana kütleyle yaygınlaştırdığımız araştırmalarda çıkarımsal istatistik çalışması ve tanımlayıcı araştırma ile de betimsel istatistik çalışması söz konusudur.

3.1.3 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Araştırma projesi yürütülürken; sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda olduğu gibi bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmış ve geniş bir örneklem grubundan veri toplama ve değerlendirme olanağı elde edilmiştir. Yerli ve yabancı, akademik ve popüler, kuramsal ve araştırmaya dayalı yayınlar üzerinde yapılan geniş literatür taraması sonucunda araştırma anketi hazırlanmış ve bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamadan sonra gerekli düzenlemeler yapılmış, toplam 43 soru ile dört bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiş ve araştırma anketi uygulanabilir son şeklini almıştır. Uygulanan anket soru formu **EK-1** 'de yer almaktadır.

Araştırma anketinin birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin 6 adet soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular araştırmaya katılan şirketlerin yapısı dikkate alınarak hazırlanmıştır. İkinci bölümde beş ölçekli likert tipi 16 adet soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular işletmelerdeki farklı örgüt kültürü yapılarını ölçmeye yönelik olup, Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü sınıflandırması dikkate alınarak hazırlanmıştır. Konuyla ilgili literatür taraması sonucunda işletmelerdeki örgüt kültürü yapısını yansıtabilecek uygulamalara ilişkin başlıca değişkenler tespit edilerek, işgören ve yöneticilerin işletmelerindeki örgüt kültürüne ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Farklı örgüt kültürlerini oluşturan faktörlere göre soruların dağılımı aşağıdaki gibidir:

Farklı Örgüt Kültürleri :

• Klan Kültürü

- İşyerimde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.
- İşyerimde çalışanları birarada tutan, örgüte duydukları bağlılıktır.
- İşyerimdeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.
- İşyerimde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.

• Adokrasi Kültürü

- İşyerimde çalışanlar risk almaya heveslidir.
- İşyerimde çalışanları birarada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.
- İşyerimdeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.
- İşyerimde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.

- **Hiyerarşi Kültürü**

- İşyerimde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.
- İşyerimde çalışanları birarada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.
- İşyerimdeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.
- İşyerimde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.

- **Pazar Kültürü**

- İşyerimde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.
- İşyerimde çalışanları birarada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.
- İşyerimdeki yönetim, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.
- İşyerimde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.

Üçüncü bölümde de yine beş ölçekli likert tipi 16 adet soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular ise zaman yönetimini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış olup, işletmelerdeki işgören ve yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları zaman tuzakları belirlenmeye çalışılmıştır. Zaman yönetiminin bileşenlerini oluşturan faktörlere göre soruların dağılımı aşağıdaki gibidir:

Zaman Yönetimi Bileşenleri :

- **Kişisel Zamanın Yönetimi**

- Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.
- Çalışırken zor işlerle karşılaştığımda mazeretler arayıp erteliyorum.
- Kendimi gereğinden fazla işe adadığımı düşünüyorum.
- Stresli olduğumda zamanımı etkin kullanamıyorum.

- **İş Zamanının Yönetimi**

- İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.
- İşimle ilgili katıldığım verimsiz toplantılar bana zaman kaybettiriyor.
- Çalışırken yaptığım telefon görüşmelerimde gereğinden fazla konuşanlar bana zaman kaybettiriyor.
- Çalışırken yanıma gelen davetsiz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.

- **Yönetmel Zamannın Yönetimi**

- İşleri birine devretmek yerine kendi başıma yapmaya çalışmam bana zaman kaybettiriyor.
- İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.
- İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.
- İşyerimde, ulaşılması gereken net ve ölçülebilir yönetmel hedeflerin belirsizliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.

- **Örgütsel Zamannın Yönetimi**

- İşyerimdeki sağlıksız çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.
- İşyerimdeki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanımını engelliyor.
- İşyerimdeki bürokrasi ortamı çalışanların işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.
- İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.

Araştırma anketinin ikinci ve üçüncü bölümünde temel alınan “likert tipi” ölçeğin değerlendirilmesinde; “kesinlikle katılıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” biçiminde beşli derecelendirme yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise ankete katılanların zaman yönetimi konusundaki genel düşüncelerini değerlendirmeye yönelik 5 adet soru bulunmaktadır.

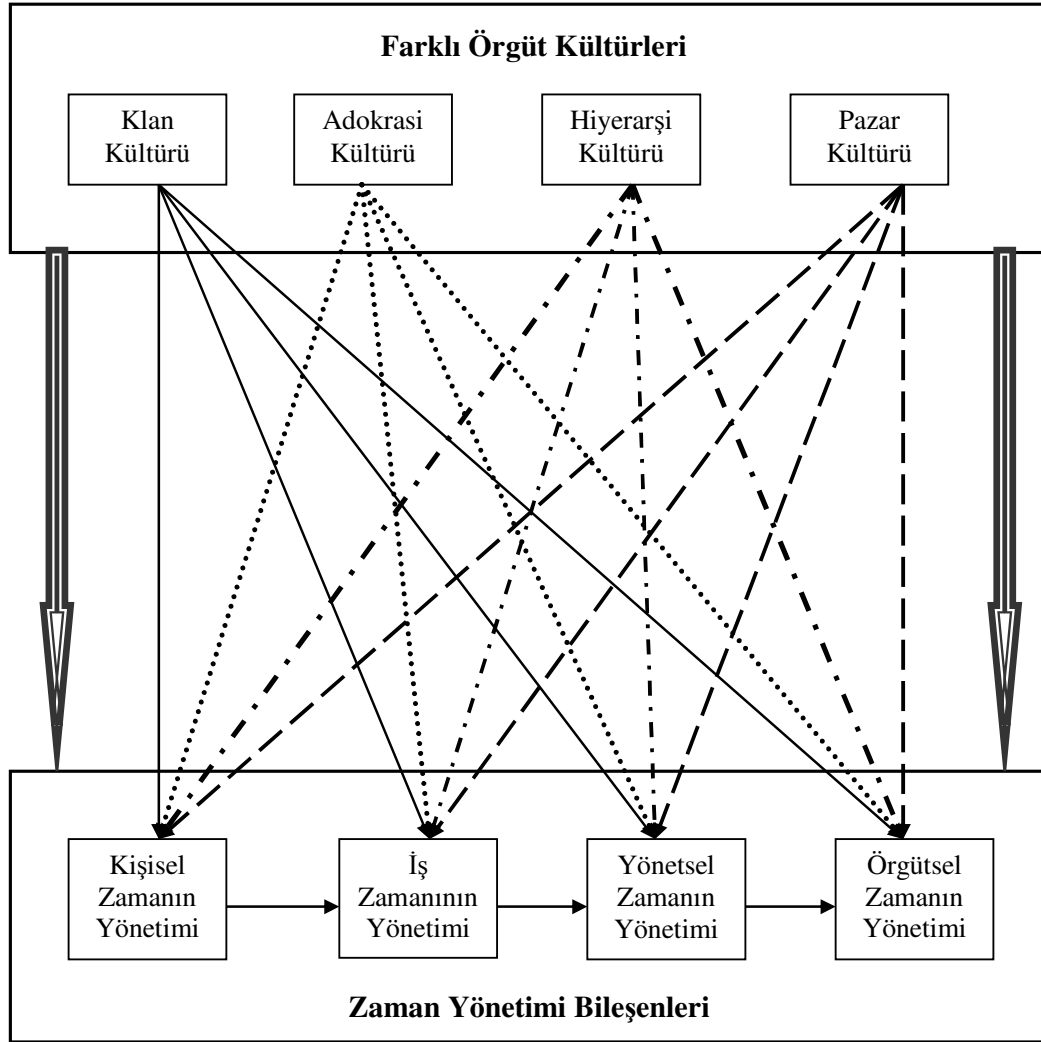
3.2 Araştırmanın Sorunsalı, Sınırları, Varsayımları ve Hipotezleri

Farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetiminin incelenmesine dayanan bu araştırmanın sorunsalı; işletmelerde görevli işgören ve yöneticilerin içinde yaşadıkları ve paylaştıkları örgüt kültürüne ilişkin algılarına bağlı olarak, buldukları işletmede ne düzeyde ve nasıl bir zaman yönetimi uygulaması olduğunun incelenmesi ve böylece işletmelerdeki farklı örgüt kültürü yapıları ile zaman yönetimi kavramı arasındaki neden sonuç ilişkisinin çok boyutlu olarak değerlendirilmesidir.

Araştırmanın sınırını örgüt kültürü ve zaman yönetimi arasındaki neden sonuç ilişkisinin, Bursa İli’nde değişik alanlarda faaliyetlerini sürdüren seçtiğimiz 9 işletmede değerlendirilmesi ve anket sorularını yanıtlayan gönüllülerin bu işletmelerde çalışıyor olması oluşturmaktadır. Zamanın kısıtlı olması ve birinci kaynaklara ulaşılarak araştırma sorularının kısa sürede doğrudan doğruya cevaplandırılmasını sağlamak amacıyla, araştırmanın anket yöntemiyle yapılmasının daha sağlıklı ve uygun olacağı düşünülmüştür. Araştırma projesi çerçevesinde hazırlanan anket formuna alınan farklı örgüt kültürlerine ve zaman yönetimine ilişkin faktörler yapılan literatür taraması sonucunda araştırmacı tarafından oluşturulduğu için hazırlanan anket formunun özellikleri ve soruların dağılımı da araştırmanın sınırları arasında belirtilebilir. Araştırma anketinde yer alan farklı örgüt kültürlerine ilişkin sorular, Quinn ve Cameron’un örgüt kültürü sınıflandırması dikkate alınarak ve örgüt kültürü dört farklı yapıda değerlendirilerek hazırlanmıştır. Zaman yönetimine ilişkin sorular ise araştırmacı tarafından dört grup altında ele alınarak hazırlanmıştır. Araştırmanın sorunsalı çerçevesinde, öncelikle tüm işletmeler ayrı ayrı ele alınarak betimsel istatistik çalışmaları ile sonuçlar değerlendirilmektedir. Daha sonra ise tüm işletme verileri

birlikte değerlendirilerek, farklı örgüt kültürü yapıları ile zaman yönetimi kavramı arasındaki neden sonuç ilişkisi çıkarımsal istatistik çalışmaları ile çok boyutlu olarak incelenmektedir. Bunun dışında araştırmaya ilişkin herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır.

Araştırmada yer alan temel varsayıma göre; işletmelerde gerek yönetici gerekse işgören düzeyinde çalışan tüm bireyler zaman tuzaklarıyla karşı karşıya kalmakta ve işletmelerdeki farklı örgüt kültürü yapılarının zaman yönetimi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu varsayım çerçevesinde örgüt kültürü ve zaman yönetimi ile ilgili var olan literatürün incelenmesi sonucunda araştırmacı tarafından aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 3.1 Araştırmanın Teorik Modeli

Örgüt kültürü ve zaman yönetimi ile ilgili olarak ileride yapılacak olan diğer araştırmalara da dayanak olabilecek bir altyapı oluşturmayı hedefleyen bu araştırmada farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi konusunun değerlendirilmesi çerçevesinde yukarıdaki varsayımlara ve araştırma modeline dayalı olarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Regresyon analizine ilişkin hipotezler:

Tablo 3.2 Regresyon Analizine İlişkin Hipotezler

H₁	İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin kişisel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi vardır.
H₂	İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin iş zamanı tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi vardır.
H₃	İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin yönetsel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi vardır.
H₄	İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin örgütsel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi vardır.

Varyans analizine ilişkin hipotezler:

Tablo 3.3 Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Varyans Analizine İlişkin Hipotez

H₅	İşletmelerdeki örgüt kültürü tipleri birbirlerine göre farklılık göstermektedir.
----------------------	----------------------------------------------------------------------------------

Tablo 3.4 Örgüt Kültürü Tipleri ile Zaman Yönetimi Soruları Arasındaki Varyans Analizine İlişkin Hipotez

H₆	Zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri işletmelerdeki örgüt kültürü tiplerine göre farklılık göstermektedir.
----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.3 Araştırmanın Sonuçları ve İstatistiksel Analizler

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11,5 for Windows adlı istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde sırasıyla; frekans tabloları, değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve varyans analizinden yararlanılmış ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Frekans tablolarından elde edilen verilerde yer alan yüzde ve sayı değerlerinden yararlanılarak sorularla ilgili tablo oluşturulmuş, sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri de tablo şeklinde özetlenmiş ve araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular bu tablolar yardımıyla açıklanmıştır.

Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisi değerlendirilmekte, korelasyon analizi ile de değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi araştırılmaktadır. Varyans analizinde ise tablolardan elde edilen veriler ile oluşturulan hipotezler test edilip değişkenler arasındaki farklılıklar incelenmektedir.

3.3.1 İşletmeler Ayrı Ayrı Değerlendirildiğinde Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırma projesinin uygulandığı işletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 3.5 aracılığıyla gösterilmiştir.

İşletme 1 için gösterilen değerlere baktığımızda; ankete katılanların %56,4'ünün (22 kişi) erkek, %64,1'inin (25 kişi) evli, %74,4'ünün (29 kişi) 25-38 yaş aralığında, %61,5'inin (24 kişi) 4 yıldan az ve %28,2'sinin (11 kişi) ise 4-9 yıl arası kıdeme sahip olduğunu görmekteyiz. Ayrıca %38,5'inin (15 kişi) eğitim durumunun ilköğretim, %56,4'ünün (22 kişi) eğitim durumunun ise lise ile üniversite düzeyinde olduğu ve %43,6'sının (17 kişi) yönetici, %56,4'ünün (22 kişi) ise işgören statüsünde bulunduğu görülmektedir (Tablo 3.5).

İşletme 2 için gösterilen değerlere baktığımızda; ankete katılanların %62,9'unun (22 kişi) bayan, %54,3'ünün (19 kişi) evli, %68,6'sının (24 kişi) 25-31 ve %28,5'inin (10 kişi) 32-45 yaş aralığında, %51,4'ünün (18 kişi) lise ve %31,4'ünün (11 kişi) üniversite mezunu olduğunu, %65,7'sinin (23 kişi) ise 4-9 yıl arası ve %25,7'sinin (9 kişi) ise 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğunu, %42,9'unun (15 kişi) yönetici, %57,1'inin (20 kişi) ise işgören statüsünde bulunduğunu görmekteyiz (Tablo 3.5).

İşletme 3 için tablodaki değerlere baktığımızda; katılımcıların %50'si (19 kişi) erkek, %52,6'sı (20 kişi) evli, %60,5'i (23 kişi) 25-31 ve %34,3'ü (13 kişi) 32-45 yaş aralığında, %47,4'ü (18 kişi) lise ve %39,5'i (15 kişi) üniversite mezunu, %39,5'i (15 kişi) 4 yıldan az, %39,5'i (15 kişi) 4-9 yıl arası ve %21'i (8 kişi) ise 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Ayrıca katılımcıların %31,6'sı (12 kişi) yönetici, %68,4'ü (26 kişi) ise işgören statüsünde bulunmaktadır (Tablo 3.5).

İşletme 4 için gösterilen değerlere baktığımızda; ankete katılanların %82,5'inin (33 kişi) erkek, %72,5'inin (29 kişi) evli, %72,5'inin (29 kişi) 25-38 ve %20'sinin (8 kişi) ise 39-45 yaş aralığında, %60'ının (24 kişi) 10 yıldan az ve %40'ının (16 kişi) ise 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğunu görmekteyiz. Ayrıca %22,5'inin (9 kişi) eğitim durumunun lise, %70'ünün (28 kişi) eğitim durumunun ise üniversite düzeyinde olduğu ve %25'inin (10 kişi) yönetici, %75'inin (30 kişi) ise işgören statüsünde bulunduğu görülmektedir (Tablo 3.5).

İşletme 5 için gösterilen değerlere baktığımızda; ankete katılanların %94,6'sının (35 kişi) erkek, %86,5'inin (32 kişi) evli, %64,9'unun (24 kişi) 25-31 ve %35,1'inin (13 kişi) 32-45 yaş aralığında, %78,4'ünün (29 kişi) lise ve %8,1'inin (3 kişi) üniversite mezunu olduğunu, %24,3'ünün (9 kişi) 4 yıldan az ve %70,3'ünün (26 kişi) ise 4-9 yıl arası kıdeme sahip olduğunu, %13,5'inin (5 kişi) yönetici, %86,5'inin (32 kişi) ise işgören statüsünde bulunduğunu görmekteyiz (Tablo 3.5).

İşletme 6 için tablodaki değerlere baktığımızda; katılımcıların %51,4'ü (18 kişi) bayan, %54,3'ü (19 kişi) bekar, %71,4'ü (25 kişi) 25-31 ve %20'si (7 kişi) 32-38 yaş aralığında, %37,1'i (13 kişi) lise ve %45,7'si (16 kişi) üniversite mezunu, %68,6'sı (24 kişi) 4 yıldan az ve %31,4'ü (11 kişi) ise 4-9 yıl arası kıdeme sahiptir. Ayrıca katılımcıların %62,9'u (22 kişi) yönetici, %37,1'i (13 kişi) ise işgören statüsünde bulunmaktadır (Tablo 3.5).

İşletme 7 için tablodaki değerlere baktığımızda; katılımcıların %87,5'i (35 kişi) erkek, %60'ı (24 kişi) evli, %87,5'i (35 kişi) 25-45 yaş aralığında ve %12,5'i (5 kişi) 46 yaş ve üzerinde, %37,5'i (15 kişi) lise ve %47,5'i (19 kişi) ise üniversite mezunu, %62,5'i (25 kişi) 9 yıldan az ve %37,5'i (15 kişi) ise 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Ayrıca katılımcıların %62,5'i (25 kişi) yönetici, %37,5'i (15 kişi) ise işgören statüsünde bulunmaktadır (Tablo 3.5).

Tablo 3.5 Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Değerlendirilen Şirketlere Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	İşletme 1		İşletme 2		İşletme 3		İşletme 4		İşletme 5		İşletme 6		İşletme 7		İşletme 8		İşletme 9	
	Denek Sayısı	%	Denek Sayısı	%	Denek Sayısı	%	Denek Sayısı	%	Denek Sayısı	%	Denek Sayısı	%	Denek Sayısı	%	Denek Sayısı	%	Denek Sayısı	%
Cinsiyetiniz :																		
Bayan	17	43,6	22	62,9	19	50,0	7	17,5	2	5,4	18	51,4	5	12,5	2	5,9	21	52,5
Erkek	22	56,4	13	37,1	19	50,0	33	82,5	35	94,6	17	48,6	35	87,5	32	94,1	19	47,5
Medeni Durumunuz :																		
Evli	25	64,1	19	54,3	20	52,6	29	72,5	32	86,5	16	45,7	24	60,0	24	70,6	29	72,5
Bekar	14	35,9	16	45,7	18	47,4	11	27,5	5	13,5	19	54,3	16	40,0	10	29,4	11	27,5
Yaşınız :																		
25 – 31	20	51,3	24	68,6	23	60,5	16	40,0	24	64,9	25	71,4	11	27,5	14	41,2	21	52,5
32 – 38	9	23,1	4	11,4	8	21,1	13	32,5	12	32,4	7	20,0	13	32,5	12	35,3	12	30,0
39 – 45	7	17,9	6	17,1	5	13,2	8	20,0	1	2,7	1	2,9	11	27,5	5	14,7	2	5,0
46 – 52	3	7,7	--	--	2	5,3	3	7,5	--	--	1	2,9	4	10,0	2	5,9	3	7,5
53 ve üzeri	--	--	1	2,9	--	--	--	--	--	--	1	2,9	1	2,5	1	2,9	2	5,0
Eğitim Durumunuz :																		
İlköğretim	15	38,5	6	17,1	5	13,2	1	2,5	5	13,5	4	11,4	6	15,0	5	14,7	--	--
Lise	11	28,2	18	51,4	18	47,4	9	22,5	29	78,4	13	37,1	15	37,5	10	29,4	10	25,0
Üniversite	11	28,2	11	31,4	15	39,5	28	70,0	3	8,1	16	45,7	19	47,5	18	52,9	25	62,5
Yüksek lisans	2	5,1	--	--	--	--	2	5,0	--	--	2	5,7	--	--	1	2,9	4	10,0
Dokt. ve üzeri	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1	2,5
İşyerinizdeki Çalışma Süreniz :																		
4 yıldan az	24	61,5	3	8,6	15	39,5	12	30,0	9	24,3	24	68,6	10	25,0	8	23,5	7	17,5
4 – 9 yıl arası	11	28,2	23	65,7	15	39,5	12	30,0	26	70,3	11	31,4	15	37,5	23	67,6	33	82,5
10 – 15 yıl arası	4	10,3	5	14,3	5	13,2	11	27,5	2	5,4	--	--	7	17,5	3	8,8	--	--
16 yıl ve üzeri	--	--	4	11,4	3	7,9	5	12,5	--	--	--	--	8	20,0	--	--	--	--
İşyerinizdeki Durumunuz :																		
Üst düzey yön.	--	--	3	8,6	3	7,9	--	--	--	--	4	11,4	3	7,5	1	2,9	2	5,0
Orta düzey yön.	8	20,5	1	2,9	6	15,8	--	--	2	5,4	2	5,7	13	32,5	10	29,4	19	47,5
Alt düzey yön.	9	23,1	11	31,4	3	7,9	10	25,0	3	8,1	16	45,8	9	22,5	9	26,5	3	7,5
İşgören	22	56,4	20	57,1	26	68,4	30	75,0	32	86,5	13	37,1	15	37,5	14	41,2	16	40,0
Toplam	39	100	35	100	38	100	40	100	37	100	35	100	40	100	34	100	40	100

İşletme 8 için gösterilen değerlere baktığımızda; ankete katılanların %94,1'inin (32 kişi) erkek, %70,6'sının (24 kişi) evli, %76,5'inin (26 kişi) 25-38 yaş aralığında, %23,5'inin (8 kişi) 4 yıldan az ve %67,6'sının (23 kişi) ise 4-9 yıl arası kıdeme sahip olduğunu görmekteyiz. Ayrıca %29,4'ünün (10 kişi) eğitim durumunun lise, %52,9'unun (18 kişi) eğitim durumunun ise üniversite düzeyinde olduğu ve %58,8'inin (20 kişi) yönetici, %41,2'sinin (14 kişi) ise işgören statüsünde bulunduğu görülmektedir (Tablo 3.5).

İşletme 9 için gösterilen değerlere baktığımızda ise; ankete katılanların %52,5'inin (21 kişi) bayan, %72,5'inin (29 kişi) evli, %52,5'inin (21 kişi) 25-31 ve %30'unun (12 kişi) 32-38 yaş aralığında, %25'inin (10 kişi) lise, %62,5'inin (25 kişi) üniversite ve %12,5'inin (5 kişi) ise yüksek lisans ve üzerinde eğitim düzeyinde olduğunu, %17,5'inin (7 kişi) 4 yıldan az ve %82,5'inin (33 kişi) ise 4-9 yıl arası kıdeme sahip olduğunu, %60'ının (24 kişi) yönetici, %40'ının (16 kişi) ise işgören statüsünde bulunduğunu görmekteyiz (Tablo 3.5).

Araştırma projesinin uygulandığı işletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların farklı örgüt kültürlerine ve zaman yönetimi bileşenlerine ilişkin yargılara verdiği yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 3.6, Tablo 3.7, Tablo 3.8 ve Tablo 3.9 aracılığıyla gösterilmiştir.

Tablo 3.6 Örgüt Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere Göre Ortalama Değerleri

	İşl. 1	İşl. 2	İşl. 3	İşl. 4	İşl. 5	İşl. 6	İşl. 7	İşl. 8	İşl. 9
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Klan Kültürü	3,4103	3,8357	3,4934	3,2750	3,9324	3,4286	3,7000	3,6985	3,5313
* İşyerimde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.	3,79	3,91	3,42	3,15	3,81	3,17	3,87	3,74	3,47
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.	3,46	3,69	3,29	3,25	3,70	3,26	3,60	3,62	3,35
* İşyerimdeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.	3,26	4,00	3,34	3,00	3,89	3,49	3,40	3,62	3,58
* İşyerimde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.	3,13	3,74	3,92	3,70	4,32	3,80	3,93	3,82	3,73
Adokrasi Kültürü	3,3141	3,9714	3,2961	3,2875	3,6757	3,1286	3,4938	3,3382	3,1313
* İşyerimde çalışanlar risk almaya heveslidir.	3,41	3,17	2,87	2,80	2,97	2,60	2,73	2,62	2,55
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.	3,08	3,74	3,00	3,08	3,59	2,54	3,33	3,18	2,77
* İşyerimdeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.	3,38	4,54	3,47	3,45	3,86	3,17	3,90	3,74	3,53
* İşyerimde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.	3,38	4,43	3,84	3,83	4,27	4,20	4,02	3,82	3,67
Hiyerarşi Kültürü	3,3654	3,6929	3,2039	3,3313	3,5473	3,7071	3,4937	3,3456	3,3500
* İşyerimde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.	3,44	3,11	2,58	2,80	3,19	3,31	3,18	2,82	2,58
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	3,13	3,63	2,97	3,15	3,05	3,63	3,13	2,79	3,15
* İşyerimdeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.	3,33	3,40	3,00	3,52	3,57	3,46	3,43	3,44	3,50
* İşyerimde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	3,56	4,63	4,26	3,85	4,38	4,43	4,25	4,32	4,17
Pazar Kültürü	3,4872	3,9000	3,7895	3,7063	4,3514	3,4643	3,5563	3,5441	3,0375
* İşyerimde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.	3,31	3,80	3,29	3,52	4,11	3,29	3,45	3,03	2,93
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	3,18	3,77	3,68	3,55	4,27	3,03	3,53	3,50	3,30
* İşyerimdeki yönetim, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	3,51	4,00	3,79	3,73	4,43	3,40	3,25	3,50	2,70
* İşyerimde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	3,95	4,03	4,39	4,03	4,59	4,14	4,00	4,15	3,23

Tablo 3.7 Örgüt Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere Göre Standart Sapma Değerleri

	İşl. 1	İşl. 2	İşl. 3	İşl. 4	İşl. 5	İşl. 6	İşl. 7	İşl. 8	İşl. 9
	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.
Klan Kültürü	1,15394	,89513	,80850	,84883	,87331	,65746	,69384	,77552	,81686
* İşyerimde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.	1,472	,951	1,106	1,167	1,076	1,043	1,042	,864	1,132
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.	1,448	,963	1,088	1,080	1,222	,852	,900	,954	1,167
* İşyerimdeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.	1,482	,874	,994	1,086	1,048	1,067	,871	,985	1,010
* İşyerimde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.	1,472	1,421	,912	,992	,852	1,023	,656	,999	1,086
Adokrasi Kültürü	1,14236	,65240	,77297	,83503	,59472	,64845	,59239	,65967	,73158
* İşyerimde çalışanlar risk almaya heveslidir.	1,428	1,098	,935	1,091	1,190	1,090	,847	,954	1,037
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.	1,458	,852	1,090	1,023	1,040	,852	,917	,904	1,025
* İşyerimdeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.	1,532	,611	1,133	1,085	1,134	1,071	,778	,963	,877
* İşyerimde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.	1,407	,655	1,079	,958	,962	,901	,660	,869	,829
Hiyerarşi Kültürü	,95602	,62452	,62562	,77498	,80974	71096	,52345	,59357	,50256
* İşyerimde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.	1,501	,993	,948	1,043	1,309	1,022	,781	1,114	,874
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	1,454	,942	1,052	1,075	1,177	,910	,607	,770	,893
* İşyerimdeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.	1,364	1,090	1,090	1,109	1,119	1,245	1,035	1,211	,934
* İşyerimde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	1,465	,490	,860	1,099	,953	1,008	,707	,638	,747
Pazar Kültürü	,95102	,71538	,67164	,78831	,49812	,67829	,47531	,55892	,78354
* İşyerimde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.	1,507	,759	1,088	,987	,906	,987	,749	,870	,888
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	1,520	,910	,933	1,085	,838	1,071	,847	,896	,966
* İşyerimdeki yönetim, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	1,449	,970	,843	1,062	,603	,847	1,032	,826	1,091
* İşyerimde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	1,395	,985	,755	1,000	,644	,845	,784	,702	1,143

Tablo 3.8 Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere Göre Ortalama Değerleri

	İşl. 1	İşl. 2	İşl. 3	İşl. 4	İşl. 5	İşl. 6	İşl. 7	İşl. 8	İşl. 9
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Kişisel Zaman Yönetimi	3,0385	3,2500	3,2632	3,0625	3,3108	3,2643	3,1125	3,0588	3,0937
* Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.	3,64	4,43	4,34	3,88	4,30	4,40	3,35	3,79	4,00
* Çalışırken zor işlerle karşılaştığımda mazeretler arayıp erteliyorum.	2,18	2,11	1,66	1,90	1,89	1,80	2,17	2,12	1,60
* Kendimi gereğinden fazla işe adadığımı düşünüyorum.	3,03	3,29	3,74	3,28	3,76	3,66	3,80	3,53	3,70
* Stresli olduğumda zamanımı etkin kullanamıyorum.	3,31	3,17	3,32	3,20	3,30	3,20	3,12	2,79	3,08
İş Zamanı Yönetimi	3,1731	2,9143	2,6776	2,8125	2,5000	3,0429	2,7687	2,6397	2,7000
* İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.	2,77	1,89	1,89	2,10	1,59	2,17	1,98	2,00	1,90
* İşimle ilgili katıldığım verimsiz toplantılar bana zaman kaybettiriyor.	3,18	2,77	2,71	2,93	2,51	3,11	2,78	2,71	2,90
* Çalışırken yaptığım telefon görüşmelerimde gereğinden fazla konuşanlar bana zaman kaybettiriyor.	3,51	3,60	3,34	3,10	2,97	3,43	3,10	2,94	3,22
* Çalışırken yanıma gelen davetsiz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.	3,23	3,40	2,76	3,12	2,92	3,46	3,22	2,91	2,78
Yönetimsel Zaman Yönetimi	3,0833	3,3000	3,0921	3,2875	3,1081	3,5500	3,3313	3,1324	2,9062
* İşleri birine devretmek yerine kendi başıma yapmaya çalışmam bana zaman kaybettiriyor.	2,62	2,86	3,13	2,77	2,46	2,97	3,22	2,74	2,30
* İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	3,05	3,91	3,05	3,50	3,43	3,94	3,18	3,29	2,92
* İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	3,54	3,80	3,16	3,60	3,57	4,00	3,50	3,26	3,33
* İşyerimde, ulaşılması gereken net ve ölçülebilir yönetimsel hedeflerin belirsizliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	3,13	2,63	3,03	3,28	2,97	3,29	3,43	3,24	3,08
Örgütsel Zaman Yönetimi	2,7115	2,4571	3,0000	3,0562	2,9392	3,0643	2,9000	2,9485	2,6125
* İşyerimdeki sağlıklı çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	2,69	2,40	2,82	2,80	2,97	2,63	2,50	2,74	2,07
* İşyerimdeki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanımını engelliyor.	2,54	2,43	2,71	3,00	2,84	3,17	2,98	2,79	2,58
* İşyerimdeki bürokrasi ortamı çalışanların işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.	2,79	2,57	3,34	3,22	3,22	3,11	3,12	3,26	2,98
* İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.	2,82	2,43	3,13	3,20	2,73	3,34	3,00	3,00	2,83

Tablo 3.9 Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere Göre Standart Sapma Değerleri

	İşl. 1	İşl. 2	İşl. 3	İşl. 4	İşl. 5	İşl. 6	İşl. 7	İşl. 8	İşl. 9
	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.	St. S.
Kişisel Zaman Yönetimi	,94510	,63882	,58974	,64488	,69823	,59391	,48354	,54723	,54505
* Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.	1,478	,850	,708	1,067	1,024	,695	1,145	1,095	,961
* Çalışırken zor işlerle karşılaştığımda mazeretler arayıp erteliyorum.	1,393	1,207	1,021	,955	1,329	,964	1,152	,946	,841
* Kendimi gereğinden fazla işe adadığımı düşünüyorum.	1,564	1,226	1,005	1,198	1,065	,938	,758	1,080	1,203
* Stresli olduğumda zamanımı etkin kullanamıyorum.	1,398	1,071	1,317	1,181	1,488	1,346	1,090	1,175	1,207
İş Zamanı Yönetimi	1,02141	,76202	,96020	,88750	,84984	,89213	,81135	,59094	,69844
* İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.	1,530	,900	1,110	1,150	1,117	1,175	1,250	,888	,955
* İşimle ilgili katıldığım verimsiz toplantılar bana zaman kaybettiriyor.	1,620	1,215	1,228	1,269	1,407	1,367	1,121	1,088	1,317
* Çalışırken yaptığım telefon görüşmelerimde gereğinden fazla konuşanlar bana zaman kaybettiriyor.	1,430	1,265	1,279	1,257	1,443	1,170	1,215	1,071	1,271
* Çalışırken yanıma gelen davetsiz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.	1,287	1,143	1,403	1,159	1,498	1,067	1,074	1,138	1,165
Yönetsel Zaman Yönetimi	1,20079	,76167	,91795	,80573	1,23820	,67465	,66600	,83990	,73093
* İşleri birine devretmek yerine kendi başıma yapmaya çalışmam bana zaman kaybettiriyor.	1,515	1,167	1,256	1,165	1,325	1,098	,947	1,163	1,067
* İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	1,621	,887	1,184	,961	1,591	,906	1,010	1,219	1,095
* İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	1,484	,964	1,220	1,150	1,659	,970	1,013	1,163	1,163
* İşyerimde, ulaşılması gereken net ve ölçülebilir yönetsel hedeflerin belirsizliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	1,472	1,087	1,219	,933	1,462	1,017	,747	1,017	1,071
Örgütsel Zaman Yönetimi	1,12615	,81909	,91164	,81941	1,07109	,78671	,52440	,69298	,84343
* İşyerimdeki sağlıklı çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	1,436	1,311	1,353	1,043	1,554	1,114	1,013	1,053	1,023
* İşyerimdeki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanımını engelliyor.	1,393	1,092	,984	,987	1,302	1,071	,832	,770	1,010
* İşyerimdeki bürokrasi ortamı çalışanların işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.	1,525	,917	1,258	1,250	1,397	1,278	,686	,963	1,230
* İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.	1,604	,815	1,018	1,224	1,407	,938	751	,816	1,152

Farklı örgüt kültürlerine ilişkin ortalama değerlerine baktığımızda; İşletme 2’de 3,9714 ortalama değeri ile adokrasi kültürü; İşletme 1’de 3,4872, İşletme 3’te 3,7895, İşletme 4’te 3,7063 ve İşletme 5’te ise 4,3514 ortalama değerleri ile pazar kültürü; İşletme 6’da 3,7071 ortalama değeri ile hiyerarşi kültürü ve İşletme 7’de 3,7000, İşletme 8’de 3,6985 ve İşletme 9’da ise 3,5313 ortalama değerleri ile klan kültürü şeklindeki örgüt kültürü yapısının ağırlıklı olduğu görülmektedir (Tablo 3.6). Bu işletmelerdeki farklı örgüt kültürlerine ilişkin Tablo 3.7’de gösterilen ayrıntılı standart sapma değerleri ve Tablo 3.6’da gösterilen ayrıntılı ortalama değerleri işletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, frekans analizlerinden elde ettiğimiz tüm sonuçları destekleyici niteliktedir.

Zaman yönetimi bileşenlerine ilişkin ortalama değerlerine baktığımızda; İşletme 3’te 3,2632, İşletme 5’te 3,3108 ve İşletme 9’da ise 3,0937 ortalama değerleri ile kişisel zaman tuzakları; İşletme 1’de 3,1731 ortalama değeri ile iş zamanı tuzakları ve İşletme 2’de 3,3000, İşletme 4’te 3,2875, İşletme 6’da 3,5500, İşletme 7’de 3,3313 ve İşletme 8’de ise 3,1324 ortalama değerleri ile yönetsel zaman tuzaklarıyla daha çok karşı karşıya kaldığımızı söyleyebiliriz (Tablo 3.8). Dolayısıyla İşletme 3, İşletme 5 ve İşletme 9’da kişisel zaman yönetimi; İşletme 1’de iş zamanı yönetimi ve İşletme 2, İşletme 4, İşletme 6, İşletme 7 ve İşletme 8’de ise yönetsel zaman yönetimi üzerinde durulması gerekmektedir. Bununla birlikte zaman yönetimi bileşenlerine ilişkin Tablo 3.9’da gösterilen ayrıntılı standart sapma değerleri ve Tablo 3.8’de gösterilen ayrıntılı ortalama değerlerinin de işletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, frekans analizlerinden elde ettiğimiz tüm sonuçları destekleyici nitelikte olduğu görülmektedir.

Araştırma projemizde yer alan hangi işletmede hangi örgüt kültürü yapısının ağırlıklı olduğu ve hangi zaman yönetimi bileşeninin daha çok üzerinde durulması gerektiği konusunda yukarıdaki verilerden elde ettiğimiz sonuçları aşağıdaki Tablo 3.10’ daki gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 3.10 İşletmelerin Örgüt Kültürü Tipi ve Zaman Yönetimi Bileşenlerine Olan Eğilimlerinin Dağılımı

İşletme	Ağırlıklı Olan Örgüt Kültürü Tipi	Zaman Yönetimi Bileşenlerine Göre Ağırlıklı Olan Zaman Tuzakları
İşletme 1	Pazar Kültürü	İş Zamanının Yönetimi
İşletme 2	Adokrasi Kültürü	Yönetimsel Zamanın Yönetimi
İşletme 3	Pazar Kültürü	Kişisel Zamanın Yönetimi
İşletme 4	Pazar Kültürü	Yönetimsel Zamanın Yönetimi
İşletme 5	Pazar Kültürü	Kişisel Zamanın Yönetimi
İşletme 6	Hiyerarşi Kültürü	Yönetimsel Zamanın Yönetimi
İşletme 7	Klan Kültürü	Yönetimsel Zamanın Yönetimi
İşletme 8	Klan Kültürü	Yönetimsel Zamanın Yönetimi
İşletme 9	Klan Kültürü	Kişisel Zamanın Yönetimi

3.3.2. İşletmelerdeki Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılığın Değerlendirilmesi

Araştırma projemizde yer alan hangi işletmelerde hangi örgüt kültürü yapılarının olduğu belirlendikten sonra öncelikle varyans analizi yapılarak araştırmamız kapsamındaki Hipotez 5 test edilmektedir. Buna göre;

Hipotez 5: İşletmelerdeki örgüt kültürü tipleri birbirlerine göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezin test edilmesiyle elde edilen verilere ilişkin ayrıntılı değerler aşağıdaki Tablo 3.11’de belirtilmektedir.

Tablo 3.11 İşletmelerdeki Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	KLAN KÜLTÜRÜ	ADOKRASİ KÜLTÜRÜ	HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	PAZAR KÜLTÜRÜ
KLAN KÜLTÜRÜ	-----			
ADOKRASİ KÜLTÜRÜ	0,000 *	-----		
HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	0,000 *	0,034 **	-----	
PAZAR KÜLTÜRÜ	0,000 *	0,000 *	0,000 *	-----

* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır. ** Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

İşletmelerdeki örgüt kültürü tipleri arasındaki varyans analizi sonuçlarını değerlendirdiğimizde; örgüt kültürü tiplerinin birbirlerine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmakta ve Hipotez 5 kabul edilmektedir (Tablo 3.11). Örgüt kültürü bir işletmenin değerlerine, yaşam tarzına, ilkelerine, liderlik tarzına, başarıyı tanımlama biçimine, varsayımlarına ve üyelerini yönlendirdiği ortak amaca göre örgüt içinde oluşmaya başlamaktadır. Dolayısıyla böyle bir sistem işletmeye kendine özgü bir kişilik kazandırarak onu diğer işletmelerden farklılaştırmaktadır. İşte bu nedenle her işletmenin de bireyler gibi kendini tanımlayan farklı kimliği ile birlikte farklı bir örgüt kültürüne sahip olduğunu yani işletmelerde farklı örgüt kültürü tiplerinin varlığını hissettirdiğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte her işletmede farklılığı hissedilen örgüt kültürü tipleri şüphesiz kendilerini tanımlayan soyut ya da somut farklı çok sayıda özellikleri bünyelerinde barındırarak birbirlerine göre de farklılaşabilirler.

3.3.3 İşletmeler Ayrı Ayrı Değerlendirildiğinde Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri

Araştırma projesinin uygulandığı işletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların farklı örgüt kültürlerine ve zaman yönetimi bileşenlerine ilişkin yargılara verdiği yanıtlar aşağıdaki Tablo 3.12, Tablo 3.13, Tablo 3.14, Tablo 3.15, Tablo 3.16, Tablo 3.17, Tablo 3.18 ve Tablo 3.19 aracılığıyla gösterilmiştir.

Tablo 3.12 Klan Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1 Pazar Kült.		İşletme 2 Adokrası K.		İşletme 3 Pazar Kült.		İşletme 4 Pazar Kült.		İşletme 5 Pazar Kült.		İşletme 6 Hiyerarşi K.		İşletme 7 Klan Kült.		İşletme 8 Klan Kült.		İşletme 9 Klan Kült.	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşyerimde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	4	10,3	--	--	2	5,3	2	5,0	--	--	2	5,7	1	2,5	--	--	3	7,5
Katılmıyorum	5	12,8	3	8,6	7	18,4	13	32,5	6	16,2	7	20,0	5	12,5	5	14,7	5	12,5
Kararsızım	7	18,0	8	22,9	7	18,4	7	17,5	7	19,0	12	34,3	3	7,5	3	8,8	8	20,0
Katılıyorum	2	5,1	13	37,1	17	44,7	13	32,5	12	32,4	11	31,4	20	50,0	22	64,7	18	45,0
Kesinlikle Katılıyorum	21	53,8	11	31,4	5	13,2	5	12,5	12	32,4	3	8,6	11	27,5	4	11,8	6	15,0
İşyerimde çalışanları birarada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,4	--	--	--	--	2	5,0	2	5,4	--	--	--	--	--	--	5	12,5
Katılmıyorum	4	10,3	7	20,0	12	31,6	9	22,5	5	13,5	8	22,8	6	15,0	6	17,6	4	10,0
Kararsızım	8	20,5	2	5,7	9	23,7	10	25,0	7	19,0	11	31,4	9	22,5	6	17,6	6	15,0
Katılıyorum	8	20,5	21	60,0	11	28,9	15	37,5	11	29,7	15	42,9	20	50,0	17	50,0	22	55,0
Kesinlikle Katılıyorum	13	33,3	5	14,3	6	15,8	4	10,0	12	32,4	1	2,9	5	12,5	5	14,8	3	7,5
İşyerimdeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	7	17,8	--	--	--	--	3	7,5	1	2,7	--	--	--	--	--	--	2	5,0
Katılmıyorum	6	15,4	2	5,7	8	21,1	11	27,5	3	8,0	8	22,9	7	17,5	6	17,6	3	7,5
Kararsızım	7	17,9	7	20,0	15	39,5	12	30,0	7	18,9	9	25,7	13	32,5	7	20,6	11	27,5
Katılıyorum	8	20,5	15	42,9	9	23,7	11	27,5	14	37,8	11	31,4	17	42,5	15	44,1	18	45,0
Kesinlikle Katılıyorum	11	28,2	11	31,4	6	15,8	3	7,5	12	32,4	7	20,0	3	7,5	6	17,7	6	15,0
İşyerimde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,4	3	8,6	1	2,6	1	2,5	1	2,7	--	--	--	--	--	--	--	--
Katılmıyorum	11	28,2	6	17,0	3	7,9	5	12,5	1	2,7	6	17,2	1	2,5	5	14,7	8	20,0
Kararsızım	4	10,3	4	11,4	2	5,3	6	15,0	--	--	4	11,4	7	17,5	5	14,7	6	15,0
Katılıyorum	8	20,5	6	17,1	24	63,2	21	52,5	18	48,5	16	45,7	26	65,0	15	44,1	15	37,5
Kesinlikle Katılıyorum	10	25,6	16	45,7	8	21,0	7	17,5	17	45,9	9	25,7	6	15,0	9	26,5	11	27,5
TOPLAM	39	100	35	100	38	100	40	100	37	100	35	100	40	100	34	100	40	100

“İşyerimde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %68,5’inin (24 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %64,8’inin (24 kişi), İşletme 7’deki katılımcıların %77,5’inin (31 kişi), İşletme 8’deki katılımcıların %76,5’inin (26 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların ise %60’ının (24 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 2’deki katılımcıların %8,6’sının (3 kişi) ise bu yargıya katılmadığı ve bu işletmede en düşük katılmama düzeyinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.12).

“İşyerimde çalışanları birarada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %74,3’ü (26 kişi), İşletme 7’deki katılımcıların %62,5’i (25 kişi), İşletme 8’deki katılımcıların %64,8’i (22 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların ise %62,5’i (25 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 5’teki katılımcıların %18,9’u (7 kişi), İşletme 7’deki katılımcıların %15’i (6 kişi) ve İşletme 8’deki katılımcıların %17,6’sı (6 kişi) ise bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.12).

“İşyerimdeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %74,3’ünün (26 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %70,2’sinin (26 kişi), İşletme 8’deki katılımcıların %61,8’inin (21 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların ise %60’ının (24 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 2’deki katılımcıların %5,7’sinin (2 kişi) ise bu yargıya katılmadığı ve bu işletmede en düşük katılmama düzeyinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.12).

“İşyerimde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda ise; İşletme 3’teki katılımcıların %84,2’si (32 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %94,4’ü (35 kişi), İşletme 7’deki katılımcıların %80’i (32 kişi) ve İşletme 8’deki katılımcıların ise %70,6’sı (24 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 5’teki katılımcıların %5,4’ü (2 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların ise %2,5’i (1 kişi) bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.12).

Klan kültürü ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları birlikte değerlendirdiğimizde İşletme 7, İşletme 8 ve İşletme 9’da çalışanların katılım düzeyleri daha yüksek olduğu için bu işletmelerde klan kültürüne daha çok eğilim olduğunu söyleyebiliriz (Tablo 3.12).

Tablo 3.13 Adokrazi Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1 Pazar Kült.		İşletme 2 Adokrazi K.		İşletme 3 Pazar Kült.		İşletme 4 Pazar Kült.		İşletme 5 Pazar Kült.		İşletme 6 Hiyerarşi K.		İşletme 7 Klan Kült.		İşletme 8 Klan Kült.		İşletme 9 Klan Kült.	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşyerimde çalışanlar risk almaya heveslidir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	5	12,8	1	2,9	2	5,3	5	12,5	2	5,4	6	17,1	1	2,5	3	8,8	7	17,5
Katılmıyorum	6	15,4	11	31,4	13	34,2	11	27,5	15	40,6	11	31,4	17	42,5	14	41,2	11	27,5
Kararsızım	9	23,1	8	22,9	11	28,9	13	32,5	7	18,9	10	28,6	15	37,5	11	32,4	17	42,5
Katılıyorum	6	15,4	11	31,4	12	31,6	9	22,5	8	21,6	7	20,0	6	15,0	5	14,7	3	7,5
Kesinlikle Katılıyorum	13	33,3	4	11,4	--	--	2	5,0	5	13,5	1	2,9	1	2,5	1	2,9	2	5,0
İşyerimde çalışanları birarada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	7	17,9	--	--	2	5,3	3	7,5	--	--	2	5,8	1	2,5	--	--	4	10,0
Katılmıyorum	8	20,6	4	11,4	13	34,2	8	20,0	5	13,6	18	51,4	5	12,5	10	29,4	13	32,5
Kararsızım	9	23,1	6	17,1	9	23,7	14	35,0	15	40,5	9	25,7	18	45,0	9	26,5	12	30,0
Katılıyorum	5	12,8	20	57,2	11	28,8	13	32,5	7	18,9	6	17,1	12	30,0	14	41,2	10	25,0
Kesinlikle Katılıyorum	10	25,6	5	14,3	3	7,9	2	5,0	10	27,0	--	--	4	10,0	1	2,9	1	2,5
İşyerimdeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	8	20,6	--	--	3	7,9	3	7,5	2	5,4	2	5,7	1	2,5	--	--	--	--
Katılmıyorum	2	5,1	--	--	5	13,2	3	7,5	4	10,9	8	22,9	--	--	5	14,7	5	12,5
Kararsızım	10	25,6	2	5,7	6	15,8	13	32,5	2	5,4	10	28,6	8	20,0	6	17,6	14	35,0
Katılıyorum	5	12,8	12	34,3	19	50,0	15	37,5	18	48,6	12	34,2	24	60,0	16	47,1	16	40,0
Kesinlikle Katılıyorum	14	35,9	21	60,0	5	13,1	6	15,0	11	29,7	3	8,6	7	17,5	7	20,6	5	12,5
İşyerimde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	5	12,8	--	--	2	5,3	1	2,5	1	2,7	--	--	--	--	--	--	--	--
Katılmıyorum	6	15,4	--	--	2	5,3	3	7,5	1	2,7	3	8,5	1	2,5	3	8,8	4	10,0
Kararsızım	9	23,1	3	8,6	7	18,4	7	17,5	4	10,8	2	5,7	5	12,5	7	20,6	10	25,0
Katılıyorum	7	17,9	14	40,0	16	42,1	20	50,0	12	32,4	15	42,9	26	65,0	17	50,0	21	52,5
Kesinlikle Katılıyorum	12	30,8	18	51,4	11	28,9	9	22,5	19	51,4	15	42,9	8	20,0	7	20,6	5	12,5
TOPLAM	39	100	35	100	38	100	40	100	37	100	35	100	40	100	34	100	40	100

“İşyerimde çalışanlar risk almaya heveslidir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 1’deki katılımcıların %48,7’sinin (19 kişi) ve İşletme 2’deki katılımcıların ise %42,8’inin (15 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 1’deki katılımcıların %28,2’sinin (11 kişi) ise bu yargıya katılmadığı ve bu işletmede en düşük katılmama düzeyinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.13).

“İşyerimde çalışanları birarada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %71,5’i (25 kişi) ve İşletme 5’teki katılımcıların ise %45,9’u (17 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 2’deki katılımcıların %11,4’ü (4 kişi) ve İşletme 5’teki katılımcıların %13,6’sı (5 kişi) ise bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.13).

“İşyerimdeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %94,3’ünün (33 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %78,3’ünün (29 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların ise %77,5’inin (31 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 2’deki katılımcıların hiçbirinin ve İşletme 7’deki katılımcıların ise %2,5’inin (1 kişi) bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.13).

“İşyerimde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %91,4’ü (32 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %83,8’i (31 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların ise %85’i (34 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 2’deki katılımcıların hiçbirini, İşletme 5’teki katılımcıların %5,4’ü (2 kişi), ve İşletme 7’deki katılımcıların %2,5’i (1 kişi) ise bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.13).

Adokrasi kültürü ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları birlikte değerlendirdiğimizde İşletme 2’de çalışanların katılım düzeyleri daha yüksek olduğu için bu işletmede adokrasi kültürüne daha çok eğilim olduğunu söyleyebiliriz (Tablo 3.13).

Tablo 3.14 Hiyerarşi Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1 Pazar Kült.		İşletme 2 Adokrası K.		İşletme 3 Pazar Kült.		İşletme 4 Pazar Kült.		İşletme 5 Pazar Kült.		İşletme 6 Hiyerarşi K.		İşletme 7 Klan Kült.		İşletme 8 Klan Kült.		İşletme 9 Klan Kült.	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşyerimde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,4	2	5,8	2	5,3	4	10,0	3	8,1	2	5,7	--	--	5	14,7	2	5,0
Katılmıyorum	6	15,4	7	20,0	21	55,3	12	30,0	12	32,5	5	14,3	8	20,0	7	20,6	20	50,0
Kararsızım	6	15,4	13	37,1	7	18,4	14	35,0	4	10,8	11	31,4	18	45,0	13	38,2	12	30,0
Katılıyorum	7	17,9	11	31,4	7	18,4	8	20,0	11	29,7	14	40,0	13	32,5	7	20,6	5	12,5
Kesinlikle Katılıyorum	14	35,9	2	5,7	1	2,6	2	5,0	7	18,9	3	8,6	1	2,5	2	5,9	1	2,5
İşyerimde çalışanları birarada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	7	17,9	--	--	2	5,3	2	5,0	3	8,2	--	--	--	--	--	--	--	--
Katılmıyorum	8	20,5	7	20,0	13	34,2	11	27,5	11	29,7	4	11,4	5	12,5	14	41,2	11	27,5
Kararsızım	6	15,4	3	8,6	9	23,7	9	22,5	8	21,6	11	31,4	25	62,5	13	38,2	14	35,0
Katılıyorum	9	23,1	21	60,0	12	31,6	15	37,5	11	29,7	14	40,0	10	25,0	7	20,6	13	32,5
Kesinlikle Katılıyorum	9	23,0	4	11,4	2	5,2	3	7,5	4	10,8	6	17,2	--	--	--	--	2	5,0
İşyerimdeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	5	12,8	1	2,9	1	2,6	2	5,0	1	2,8	1	2,8	2	5,0	3	8,9	--	--
Katılmıyorum	6	15,4	9	25,7	17	44,7	7	17,5	7	18,9	10	28,6	5	12,5	6	17,6	8	20,0
Kararsızım	9	23,1	4	11,3	3	7,9	5	12,5	7	18,9	5	14,3	12	30,0	3	8,8	8	20,0
Katılıyorum	9	23,1	17	48,6	15	39,5	20	50,0	14	37,8	10	28,6	16	40,0	17	50,0	20	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	10	25,6	4	11,4	2	5,3	6	15,0	8	21,6	9	25,7	5	12,5	5	14,7	4	10,0
İşyerimde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	5	12,8	--	--	--	--	2	5,0	--	--	1	2,9	1	2,5	--	--	--	--
Katılmıyorum	6	15,4	--	--	2	5,3	4	10,0	4	10,8	2	5,6	--	--	--	--	2	5,0
Kararsızım	5	12,8	--	--	4	10,5	3	7,5	--	--	1	2,9	--	--	3	8,8	2	5,0
Katılıyorum	8	20,5	13	37,1	14	36,8	20	50,0	11	29,7	8	22,9	26	65,0	17	50,0	23	57,5
Kesinlikle Katılıyorum	15	38,5	22	62,9	18	47,4	11	27,5	22	59,5	23	65,7	13	32,5	14	41,2	13	32,5
TOPLAM	39	100	35	100	38	100	40	100	37	100	35	100	40	100	34	100	40	100

“İşyerimde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 1’deki katılımcıların %53,8’i (21 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %48,6’sı (18 kişi) ve İşletme 6’daki katılımcıların da %48,6’sı (17 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 6’daki katılımcıların %20’si (7 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların da %20’si (8 kişi) ise bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.14).

“İşyerimde çalışanları birarada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %71,4’ünün (25 kişi) ve İşletme 6’daki katılımcıların ise %57,2’sinin (20 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 6’daki katılımcıların %11,4’ünün (4 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların ise %12,5’inin (5 kişi) ise bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.14).

“İşyerimdeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 4’teki katılımcıların %65’i (26 kişi) ve İşletme 8’deki katılımcıların ise %64,7’si (22 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 7’deki katılımcıların %17,5’i (7 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların ise %20’si (8 kişi) katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.14).

“İşyerimde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların tamamının (35 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %89,2’sinin (33 kişi), İşletme 6’daki katılımcıların %88,6’sının (31 kişi), İşletme 7’deki katılımcıların %97,5’inin (39 kişi), İşletme 8’deki katılımcıların %91,2’sinin (31 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların ise %90’ının (36 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 2 ve İşletme 8’deki katılımcıların hiçbirinin ve İşletme 7’deki katılımcıların %2,5’inin (1 kişi) ise bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.14).

Hiyerarşi kültürü ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları birlikte değerlendirdiğimizde İşletme 6’da çalışanların katılım düzeyleri daha yüksek olduğu için bu işletmede hiyerarşi kültürüne daha çok eğilim olduğunu söyleyebiliriz (Tablo 3.14).

Tablo 3.15 Pazar Kültürü Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1 Pazar Kült.		İşletme 2 Adokrası K.		İşletme 3 Pazar Kült.		İşletme 4 Pazar Kült.		İşletme 5 Pazar Kült.		İşletme 6 Hiyerarşi K.		İşletme 7 Klan Kült.		İşletme 8 Klan Kült.		İşletme 9 Klan Kült.	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşyerimde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,4	--	--	1	2,6	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	2	5,0
Katılmıyorum	8	20,5	4	11,4	10	26,3	8	20,0	3	8,1	9	25,7	4	10,0	11	32,4	11	27,5
Kararsızım	6	15,4	2	5,7	9	23,7	9	22,5	4	10,8	11	31,4	16	40,0	12	35,3	15	37,5
Katılıyorum	6	15,4	26	74,3	13	34,2	17	42,5	16	43,2	11	31,4	18	45,0	10	29,4	12	30,0
Kesinlikle Katılıyorum	13	33,3	3	8,6	5	13,2	6	15,0	14	37,8	4	11,4	2	5,0	1	2,9	--	--
İşyerimde çalışanları birarada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	7	17,9	--	--	--	--	2	5,0	--	--	1	2,9	--	--	1	2,9	1	2,5
Katılmıyorum	9	23,1	4	11,4	5	13,2	6	15,0	3	8,1	14	40,0	4	10,0	2	5,9	7	17,5
Kararsızım	4	10,3	7	20,0	9	23,7	6	15,0	--	--	5	14,3	16	40,0	14	41,2	15	37,5
Katılıyorum	8	20,5	17	48,6	17	44,7	20	50,0	18	48,6	13	37,1	15	37,5	13	38,2	13	32,5
Kesinlikle Katılıyorum	11	28,2	7	20,0	7	18,4	6	15,0	16	43,2	2	5,7	5	12,5	4	11,8	4	10,0
İşyerimdeki yönetim, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	5	12,8	--	--	--	--	2	5,0	--	--	--	--	3	7,5	1	2,9	4	10,0
Katılmıyorum	7	17,9	5	14,3	3	7,9	4	10,0	--	--	6	17,1	7	17,5	2	5,9	16	40,0
Kararsızım	3	7,7	1	2,9	9	23,7	5	12,5	2	5,4	11	31,4	8	20,0	12	35,3	11	27,5
Katılıyorum	11	28,2	18	51,4	19	50,0	21	52,5	17	45,9	16	45,7	21	52,5	17	50,0	6	15,0
Kesinlikle Katılıyorum	13	33,3	11	31,4	7	18,4	8	20,0	18	48,6	2	5,7	1	2,5	2	5,9	3	7,5
İşyerimde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	5	12,8	--	--	--	--	2	5,0	--	--	--	--	--	--	--	--	4	10,0
Katılmıyorum	1	2,6	5	14,3	1	2,6	1	2,5	--	--	2	5,7	3	7,5	--	--	6	15,0
Kararsızım	5	12,8	1	2,9	3	7,9	4	10,0	1	2,7	4	11,4	3	7,5	6	17,6	11	27,5
Katılıyorum	8	20,5	17	48,6	14	36,8	20	50,0	12	32,4	16	45,7	25	62,5	17	50,0	15	37,5
Kesinlikle Katılıyorum	20	51,3	12	34,3	20	52,6	13	32,5	24	64,9	13	37,1	9	22,5	11	32,4	4	10,0
TOPLAM	39	100	35	100	38	100	40	100	37	100	35	100	40	100	34	100	40	100

“İşyerimde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 1’deki katılımcıların %48,7’si (19 kişi), İşletme 2’deki katılımcıların %82,9’u (29 kişi), İşletme 3’teki katılımcıların %47,4’ü (18 kişi), İşletme 4’teki katılımcıların %57,5’i (23 kişi) ve İşletme 5’teki katılımcıların ise %81’i (30 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 5’teki katılımcıların %8,1’i (3 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların %10’u (4 kişi) ise bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.15).

“İşyerimde çalışanları birarada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %68,6’sının (24 kişi), İşletme 3’teki katılımcıların %63,1’inin (24 kişi), İşletme 4’teki katılımcıların %65’inin (26 kişi) ve İşletme 5’teki katılımcıların ise %91,8’inin (34 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 5’teki katılımcıların %8,1’inin (3 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların ise %10’unun (4 kişi) bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.15).

“İşyerimdeki yönetim, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 1’deki katılımcıların %61,5’i (24 kişi), İşletme 2’deki katılımcıların %82,8’i (29 kişi), İşletme 3’teki katılımcıların %68,4’ü (26 kişi), İşletme 4’teki katılımcıların %72,5’i (29 kişi) ve İşletme 5’teki katılımcıların ise %94,5’i (35 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 3’teki katılımcıların %7,9’u (3 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların ise hiçbiri bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.15).

“İşyerimde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 3’teki katılımcıların %89,4’ünün (34 kişi), İşletme 4’teki katılımcıların %82,5’inin (33 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %97,3’ünün (36 kişi), İşletme 6’daki katılımcıların %82,8’inin (29 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların ise %85’inin (34 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 3’teki katılımcıların %2,6’sının (1 kişi) ve İşletme 5 ile İşletme 8’deki katılımcıların ise hiçbirinin bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en düşük katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.15).

Pazar kültürü ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları birlikte değerlendirdiğimizde İşletme 1, İşletme 3, İşletme 4 ve İşletme 5’te çalışanların katılım düzeyleri daha yüksek olduğu için bu işletmelerde pazar kültürüne daha çok eğilim olduğunu söyleyebiliriz (Tablo 3.15).

Tablo 3.16 Kişisel Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1 Pazar Kült.		İşletme 2 Adokrası K.		İşletme 3 Pazar Kült.		İşletme 4 Pazar Kült.		İşletme 5 Pazar Kült.		İşletme 6 Hiyerarşi K.		İşletme 7 Klan Kült.		İşletme 8 Klan Kült.		İşletme 9 Klan Kült.	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,4	--	--	--	--	1	2,5	2	5,4	--	--	4	10,0	2	5,9	1	2,5
Katılmıyorum	4	10,3	1	2,9	1	2,6	6	15,0	1	2,7	1	2,9	5	12,5	4	11,8	3	7,5
Kararsızım	3	7,7	2	5,7	2	5,3	1	2,5	--	--	1	2,9	8	20,0	--	--	3	7,5
Katılıyorum	11	28,2	12	34,3	18	47,4	21	52,5	15	40,5	16	45,7	19	47,5	21	61,8	21	52,5
Kesinlikle Katılıyorum	15	38,5	20	57,1	17	44,7	11	27,5	19	51,4	17	48,6	4	10,0	7	20,6	12	30,0
Çalışırken zor işlerle karşılaştığımda mazeretler arayıp erteliyorum.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	17	43,6	--	--	22	57,9	17	42,5	21	56,8	16	45,7	10	25,0	8	23,5	22	55,0
Katılmıyorum	10	25,6	11	31,4	12	31,6	13	32,5	9	24,3	14	40,0	23	57,5	18	52,9	14	35,0
Kararsızım	5	12,8	18	51,4	--	--	7	17,5	--	--	1	2,9	--	--	5	14,7	3	7,5
Katılıyorum	2	5,1	3	8,6	3	7,9	3	7,5	4	10,8	4	11,4	4	10,0	2	5,9	--	--
Kesinlikle Katılıyorum	5	12,8	3	8,6	1	2,6	--	--	3	8,1	--	--	3	7,5	1	2,9	1	2,5
Kendimi gereğinden fazla işe adadığımı düşünüyorum.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	9	23,1	2	5,7	1	2,6	2	5,0	1	2,7	--	--	--	--	--	--	3	7,5
Katılmıyorum	8	20,5	10	28,6	5	13,2	11	27,5	5	13,5	5	14,3	2	5,0	9	26,5	4	10,0
Kararsızım	6	15,4	5	14,3	4	10,5	8	20,0	5	13,5	8	22,9	10	25,0	4	11,8	6	15,0
Katılıyorum	5	12,8	12	34,3	21	55,3	12	30,0	17	45,9	16	45,7	22	55,0	15	44,1	16	40,0
Kesinlikle Katılıyorum	11	28,2	6	17,1	7	18,4	7	17,5	9	24,3	6	17,1	6	15,0	6	17,6	11	27,5
Stresli olduğumda zamanımı etkin kullanamıyorum.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,7	1	2,9	5	13,2	2	5,0	7	18,9	4	11,4	4	10,0	4	11,8	4	10,0
Katılmıyorum	13	33,3	11	31,4	7	18,4	12	30,0	5	13,5	8	22,9	6	15,0	13	38,2	12	30,0
Kararsızım	3	7,7	7	20,0	3	7,9	8	20,0	5	13,5	8	22,9	14	35,0	5	14,7	4	10,0
Katılıyorum	9	23,1	13	37,1	17	44,7	12	30,0	10	27,0	7	20,0	13	32,5	10	29,4	17	42,5
Kesinlikle Katılıyorum	11	28,2	3	8,6	6	15,8	6	15,0	10	27,0	8	22,9	3	7,5	2	5,9	3	7,5
TOPLAM	39	100	35	100	38	100	40	100	37	100	35	100	40	100	34	100	40	100

“Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %91,4’ünün (32 kişi), İşletme 3’teki katılımcıların %92,1’inin (35 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %91,9’unun (34 kişi) ve İşletme 6’daki katılımcıların ise %94,3’ünün (33 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 1’deki katılımcıların %25,7’sinin (10 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların ise %22,5’inin (9 kişi) bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.16).

“Çalışırken zor işlerle karşılaştığımda mazeretler arayıp erteliyorum.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 1’deki katılımcıların %17,9’u (7 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %18,9’u (7 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların ise %17,5’i (7 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 3’teki katılımcıların %89,5’i (34 kişi), İşletme 6’daki katılımcıların %85,7’si (30 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların %90’ı (36 kişi) ise bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.16).

“Kendimi gereğinden fazla işe adanmışımı düşünüyorum.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 3’teki katılımcıların %73,7’sinin (28 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %70,2’sinin (26 kişi), İşletme 6’daki katılımcıların %62,8’inin (22 kişi), İşletme 7’deki katılımcıların %70’inin (28 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların ise %67,5’inin (27 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 1’deki katılımcıların %43,6’sının (17 kişi), İşletme 2’deki katılımcıların %34,3’ünün (12 kişi) ve İşletme 8’deki katılımcıların ise %26,5’inin (9 kişi) bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.16).

“Stresli olduğumda zamanımı etkin kullanamıyorum.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda ise; İşletme 3’teki katılımcıların %60,5’i (23 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %54’ü (20 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların ise %50’si (20 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 1’deki katılımcıların %41’i (16 kişi) ve İşletme 8’deki katılımcıların ise %50’si (17 kişi) bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.16).

Kişisel zaman yönetimi ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları birlikte değerlendirdiğimizde İşletme 3, İşletme 5, İşletme 6 ve İşletme 9’da çalışanların katılım düzeyleri daha yüksek olduğu için bu işletmelerde daha çok ve İşletme 1’de ise en az düzeyde kişisel zaman tuzaklarıyla karşı karşıya kaldığını söyleyebiliriz (Tablo 3.16).

Tablo 3.17 İş Zamanı Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1 Pazar Kült.		İşletme 2 Adokrası K.		İşletme 3 Pazar Kült.		İşletme 4 Pazar Kült.		İşletme 5 Pazar Kült.		İşletme 6 Hiyerarşi K.		İşletme 7 Klan Kült.		İşletme 8 Klan Kült.		İşletme 9 Klan Kült.	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	12	30,8	12	34,3	18	47,4	13	32,5	25	67,6	13	37,1	19	47,5	9	26,5	15	37,5
Katılmıyorum	7	17,9	19	54,3	12	31,6	18	45,0	8	21,6	11	31,4	12	30,0	19	55,9	18	45,0
Kararsızım	5	12,8	--	--	3	7,9	4	10,0	--	--	3	8,6	3	7,5	4	11,8	4	10,0
Katılıyorum	8	20,5	4	11,4	4	10,5	2	5,0	2	5,4	8	22,9	3	7,5	1	2,9	2	5,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	17,9	--	--	1	2,6	3	7,5	2	5,4	--	--	3	7,5	1	2,9	1	2,5
İşimle ilgili katıldığım verimsiz toplantılar bana zaman kaybettiriyor.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	10	25,6	3	8,6	6	15,8	4	10,0	10	27,0	4	11,4	6	15,0	4	11,8	3	7,5
Katılmıyorum	4	10,3	17	48,6	14	36,8	15	37,5	14	37,8	11	31,4	9	22,5	13	38,2	19	47,5
Kararsızım	7	17,9	4	11,4	6	15,8	7	17,5	2	5,4	4	11,4	16	40,0	7	20,6	5	12,5
Katılıyorum	5	12,8	7	20,0	9	23,7	8	20,0	6	16,2	9	25,7	6	15,0	9	26,5	5	12,5
Kesinlikle Katılıyorum	13	33,3	4	11,4	3	7,9	6	15,0	5	13,5	7	20,0	3	7,5	1	2,9	8	20,0
Çalışırken yaptığım telefon görüşmelerimde gereğinden fazla konuşanlar bana zaman kaybettiriyor.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,4	3	8,6	5	13,2	6	15,0	9	24,3	3	8,6	5	12,5	2	5,9	4	10,0
Katılmıyorum	4	10,3	5	14,3	4	10,5	9	22,5	6	16,2	6	17,1	8	20,0	13	38,2	11	27,5
Kararsızım	5	12,8	4	11,4	9	23,7	2	5,0	4	10,8	3	8,6	9	22,5	5	14,7	2	5,0
Katılıyorum	12	30,8	14	40,0	13	34,2	21	52,5	13	35,1	19	54,3	14	35,0	13	38,2	18	45,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	30,8	9	25,7	7	18,4	2	5,0	5	13,5	4	11,4	4	10,0	1	2,9	5	12,5
Çalışırken yanıma gelen davetsiz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,7	--	--	9	23,7	3	7,5	10	27,0	--	--	5	12,5	4	11,8	4	10,0
Katılmıyorum	10	25,6	11	31,4	11	28,9	11	27,5	6	16,2	10	28,6	2	5,0	9	26,5	17	42,5
Kararsızım	10	25,6	6	17,1	2	5,3	8	20,0	4	10,8	4	11,4	14	35,0	9	26,5	6	15,0
Katılıyorum	7	17,9	11	31,4	12	31,6	14	35,0	11	29,7	16	45,7	17	42,5	10	29,4	10	25,0
Kesinlikle Katılıyorum	9	23,1	7	20,0	4	10,5	4	10,0	6	16,2	5	14,3	2	5,0	2	5,9	3	7,5
TOPLAM	39	100	35	100	38	100	40	100	37	100	35	100	40	100	34	100	40	100

“İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 1’deki katılımcıların %38,4’ünün (15 kişi) ve İşletme 6’daki katılımcıların ise %22,9’unun (8 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 2’deki katılımcıların %88,6’sının (31 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %89,2’sinin (33 kişi), İşletme 8’deki katılımcıların %82,4’ünün (28 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların ise %82,5’inin (33 kişi) bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.17).

“İşimle ilgili katıldığım verimsiz toplantılar bana zaman kaybettiriyor.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 1’deki katılımcıların %46,1’i (18 kişi) ve İşletme 6’daki katılımcıların ise %45,7’si (16 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 2’deki katılımcıların %57,2’si (20 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %64,8’i (24 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların %55’i (22 kişi) ise bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.17).

“Çalışırken yaptığım telefon görüşmelerimde gereğinden fazla konuşanlar bana zaman kaybettiriyor.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 1’deki katılımcıların %61,6’sının (24 kişi), İşletme 2’deki katılımcıların %65,7’sinin (23 kişi), ve İşletme 6’daki katılımcıların da %65,7’sinin (23 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 5’teki katılımcıların %40,5’inin (15 kişi) ve İşletme 8’deki katılımcıların %44,1’inin (15 kişi) ise bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.17).

“Çalışırken yanıma gelen davetsiz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %51,4’ü (18 kişi) ve İşletme 6’daki katılımcıların ise %60’ı (21 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 3’teki katılımcıların %52,6’sı (20 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların ise %52,5’i (21 kişi) bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.17).

İş zamanı yönetimi ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları birlikte değerlendirdiğimizde İşletme 1 ve İşletme 6’da çalışanların katılım düzeyleri daha yüksek olduğu için bu işletmelerde daha çok ve İşletme 9’da ise en az düzeyde iş zamanı tuzaklarıyla karşı karşıya kalındığını söyleyebiliriz (Tablo 3.17).

Tablo 3.18 Yönetmel Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1 Pazar Kült.		İşletme 2 Adokrası K.		İşletme 3 Pazar Kült.		İşletme 4 Pazar Kült.		İşletme 5 Pazar Kült.		İşletme 6 Hiyerarşi K.		İşletme 7 Klan Kült.		İşletme 8 Klan Kült.		İşletme 9 Klan Kült.	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşleri birine devretmek yerine kendi başıma yapmaya çalışmam bana zaman kaybettiriyor.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	14	35,9	4	11,4	6	15,8	6	15,0	10	27,0	--	--	2	5,0	4	11,8	7	17,5
Katılmıyorum	6	15,4	11	31,4	7	18,4	11	27,5	14	37,8	17	48,6	6	15,0	14	41,2	23	57,5
Kararsızım	6	15,4	9	25,7	3	7,9	12	30,0	2	5,4	6	17,1	15	37,5	5	14,7	3	7,5
Katılıyorum	7	17,9	8	22,9	20	52,6	8	20,0	8	21,6	8	22,9	15	37,5	9	26,5	5	12,5
Kesinlikle Katılıyorum	6	15,4	3	8,6	2	5,3	3	7,5	3	8,1	4	11,4	2	5,0	2	5,9	2	5,0
İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	11	28,2	--	--	4	10,5	--	--	8	21,6	1	2,9	1	2,5	4	11,8	2	5,0
Katılmıyorum	5	12,8	4	11,4	10	26,3	8	20,0	3	8,1	2	5,7	12	30,0	5	14,7	15	37,5
Kararsızım	5	12,8	3	8,6	7	18,4	9	22,5	5	13,5	3	8,6	8	20,0	6	17,6	11	27,5
Katılıyorum	7	17,9	20	57,1	14	36,8	18	45,0	7	18,9	21	60,0	17	42,5	15	44,1	8	20,0
Kesinlikle Katılıyorum	11	28,2	8	22,9	3	7,9	5	12,5	14	37,8	8	22,9	2	5,0	4	11,8	4	10,0
İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	5	12,8	1	2,9	3	7,9	1	2,5	8	21,6	1	2,9	1	2,5	2	5,9	2	5,0
Katılmıyorum	7	17,9	4	11,4	10	26,3	9	22,5	4	10,8	2	5,7	7	17,5	10	29,4	10	25,0
Kararsızım	4	10,3	2	5,7	9	23,7	4	10,0	1	2,7	4	11,4	8	20,0	2	5,9	7	17,5
Katılıyorum	8	20,5	22	62,9	10	26,3	17	42,5	7	18,9	17	48,6	19	47,5	17	50,0	15	37,5
Kesinlikle Katılıyorum	15	38,5	6	17,1	6	15,8	9	22,5	17	45,9	11	31,4	5	12,5	3	8,8	6	15,0
İşyerimde, ulaşılması gereken net ve ölçülebilir yönetmel hedeflerin belirsizliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	8	20,5	3	8,6	4	10,5	1	2,5	9	24,3	--	--	--	--	1	2,9	2	5,0
Katılmıyorum	6	15,4	19	54,3	11	28,9	8	20,0	6	16,2	10	28,6	4	10,0	9	26,5	11	27,5
Kararsızım	7	17,9	2	5,7	7	18,4	12	30,0	5	13,5	9	25,7	17	42,5	7	20,6	13	32,5
Katılıyorum	9	23,1	10	28,6	12	31,6	17	42,5	11	29,7	12	34,3	17	42,5	15	44,1	10	25,0
Kesinlikle Katılıyorum	9	23,1	1	2,9	4	10,5	2	5,0	6	16,2	4	11,4	2	5,0	2	5,9	4	10,0
TOPLAM	39	100	35	100	38	100	40	100	37	100	35	100	40	100	34	100	40	100

“İşleri birine devretmek yerine kendi başıma yapmaya çalışmam bana zaman kaybettiriyor.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 3’teki katılımcıların %57,9’u (22 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların ise %42,5’i (17 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 5’teki katılımcıların %64,8’i (24 kişi), İşletme 8’deki katılımcıların %53’ü (18 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların %75’i (30 kişi) ise bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.18).

“İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %80’inin (28 kişi) ve İşletme 6’daki katılımcıların ise %82,9’unun (29 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 1’deki katılımcıların %41’inin (16 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların ise %42,5’inin (17 kişi) bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.18).

“İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2 ve İşletme 6’daki katılımcıların %80’i (28 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 8’deki katılımcıların %35,3’ü (12 kişi) ise katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.18).

“İşyerimde, ulaşılması gereken net ve ölçülebilir yönetsel hedeflerin belirsizliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 1’deki katılımcıların %46,2’sinin (18 kişi), İşletme 4’teki katılımcıların %47,5’inin (19 kişi), İşletme 7’deki katılımcıların %47,5’inin (19 kişi) ve İşletme 8’deki katılımcıların %50’sinin (17 kişi) ise katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 2’deki katılımcıların %62,9’unun (22 kişi) ve İşletme 5’teki katılımcıların %40,5’inin (15 kişi) ise bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.18).

Yönetsel zaman yönetimi ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları birlikte değerlendirdiğimizde İşletme 2, İşletme 4, İşletme 6, İşletme 7 ve İşletme 8’de çalışanların katılım düzeyleri daha yüksek olduğu için bu işletmelerde daha çok ve İşletme 9’da ise en az düzeyde yönetsel zaman tuzaklarıyla karşı karşıya kalındığını söyleyebiliriz (Tablo 3.18).

Tablo 3.19 Örgütsel Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1 Pazar Kült.		İşletme 2 Adokrası K.		İşletme 3 Pazar Kült.		İşletme 4 Pazar Kült.		İşletme 5 Pazar Kült.		İşletme 6 Hiyerarşi K.		İşletme 7 Klan Kült.		İşletme 8 Klan Kült.		İşletme 9 Klan Kült.	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşyerimdeki sağlıklı çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	11	28,2	--	--	6	15,8	--	--	7	18,9	4	11,4	5	12,5	5	14,7	11	27,5
Katılmıyorum	8	20,5	9	25,7	13	34,2	21	52,5	12	32,4	17	48,6	18	45,0	8	23,5	21	52,5
Kararsızım	8	20,5	16	45,7	8	21,1	11	27,5	4	10,8	3	8,6	11	27,5	13	38,2	4	10,0
Katılıyorum	6	15,4	7	20,0	4	10,5	3	7,5	3	8,1	10	28,6	4	10,0	7	20,6	2	5,0
Kesinlikle Katılıyorum	6	15,4	3	8,6	7	18,4	5	12,5	11	29,7	1	2,9	2	5,0	1	2,9	2	5,0
İşyerimdeki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanımını engelliyor.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	10	25,6	5	14,3	3	7,9	--	--	6	16,2	--	--	2	5,0	2	5,9	4	10,0
Katılmıyorum	14	35,9	19	54,3	14	36,8	16	40,0	10	27,0	13	37,1	7	17,5	8	23,5	18	45,0
Kararsızım	5	12,8	4	11,4	14	36,8	11	27,5	11	29,7	7	20,0	22	55,0	19	55,9	11	27,5
Katılıyorum	4	10,3	5	14,3	5	13,2	10	25,0	4	10,8	11	31,4	8	20,0	5	14,7	5	12,5
Kesinlikle Katılıyorum	6	15,4	2	5,7	2	5,3	3	7,5	6	16,2	4	11,4	1	2,5	--	--	2	5,0
İşyerimdeki bürokrasi ortamı çalışanların işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	11	28,2	3	8,6	3	7,9	2	5,0	6	16,2	3	8,6	--	--	--	--	4	10,0
Katılmıyorum	9	23,1	16	45,7	9	23,7	13	32,5	6	16,2	11	31,4	6	15,0	9	26,5	13	32,5
Kararsızım	3	7,7	9	25,7	5	13,2	7	17,5	7	18,9	6	17,1	24	60,0	10	29,4	8	20,0
Katılıyorum	9	23,1	7	20,0	14	36,8	10	25,0	10	27,0	9	25,7	9	22,5	12	35,3	10	25,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	17,9	--	--	7	18,4	8	20,0	8	21,6	6	17,1	1	2,5	3	8,8	5	12,5
İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.																		
Kesinlikle Katılmıyorum	12	30,8	2	5,7	2	5,3	3	7,5	11	29,7	--	--	1	2,5	--	--	4	10,0
Katılmıyorum	7	17,9	21	60,0	8	21,1	9	22,5	4	10,8	9	25,7	7	17,5	11	32,4	15	37,5
Kararsızım	6	15,4	7	20,0	14	36,8	13	32,5	11	29,7	7	20,0	24	60,0	12	35,3	8	20,0
Katılıyorum	4	10,3	5	14,3	11	28,9	7	17,5	6	16,2	17	48,6	7	17,5	11	32,4	10	25,0
Kesinlikle Katılıyorum	10	25,6	--	--	3	7,9	8	20,0	5	13,5	2	5,7	1	2,5	--	--	3	7,5
TOPLAM	39	100	35	100	38	100	40	100	37	100	35	100	40	100	34	100	40	100

“İşyerimdeki sağlıklı çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 5’teki katılımcıların %37,8’i (14 kişi) ve İşletme 6’daki katılımcıların ise %31,5’i (11 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 6’daki katılımcıların %60’ı (21 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların da %80’i (32 kişi) ise bu yargıya katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.19).

“İşyerimdeki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanımını engelliyor.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 4’teki katılımcıların %32,5’inin (13 kişi) ve İşletme 6’daki katılımcıların ise %44,8’inin (15 kişi) katıldığını ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 2’deki katılımcıların %68,6’sının (24 kişi) ve İşletme 9’daki katılımcıların ise %55’inin (22 kişi) bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.19).

“İşyerimdeki bürokrasi ortamı çalışanların işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 3’teki katılımcıların %55,2’si (21 kişi) ve İşletme 5’teki katılımcıların ise %48,6’sı (18 kişi) katıldığını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte İşletme 1’deki katılımcıların %51,3’ü (20 kişi) ve İşletme 2’deki katılımcıların ise %54,3’ü (19 kişi) katılmadığını belirtmekte ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.19).

“İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.” yargısına katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 6’daki katılımcıların %54,3’ünün (19 kişi) katıldığını ve bu işletmedeki yüksek katılım düzeyinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bununla birlikte İşletme 1’deki katılımcıların %48,7’sinin (19 kişi) ve İşletme 2’deki katılımcıların %65,7’sinin (23 kişi) ise bu yargıya katılmadığı ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.19).

Örgütsel zaman yönetimi ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları birlikte değerlendirdiğimizde İşletme 4 ve İşletme 6’da çalışanların katılım düzeyleri daha yüksek olduğu için bu işletmelerde daha çok ve İşletme 2’de ise en az düzeyde örgütsel zaman tuzaklarıyla karşı karşıya kalındığını söyleyebiliriz (Tablo 3.19).

Araştırma projesinin uygulandığı işletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların genel zaman yönetimi sorularına verdiği yanıtlar ise aşağıdaki Tablo 3.20 aracılığıyla gösterilmiştir.

Tablo 3.20 Genel Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1 Pazar Kült.		İşletme 2 Adokrasi K.		İşletme 3 Pazar Kült.		İşletme 4 Pazar Kült.		İşletme 5 Pazar Kült.		İşletme 6 Hiyerarşi K.		İşletme 7 Klan Kült.		İşletme 8 Klan Kült.		İşletme 9 Klan Kült.	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Zaman yönetimi konusunda bir eğitim aldınız mı?																		
Evet	8	20,5	31	88,6	4	10,5	6	15,0	7	18,9	6	17,1	4	10,0	9	26,5	18	45,0
Hayır	31	79,5	4	11,4	34	89,5	34	85,0	30	81,1	29	82,9	36	90,0	25	73,5	22	55,0
Zamanı iyi değerlendirmek için fikir geliştiriyor musunuz?																		
Evet	14	35,9	34	97,1	32	84,2	31	77,5	35	94,6	35	100	31	77,5	28	82,4	34	85,0
Hayır	25	64,1	1	2,9	6	15,8	9	22,5	2	5,4	--	--	9	22,5	6	17,6	6	15,0
Zamanı iyi planlıyor musunuz?																		
Evet	34	87,2	33	94,3	32	84,2	31	77,5	36	97,3	32	91,4	35	87,5	33	97,1	34	85,0
Hayır	5	12,8	2	5,7	6	15,8	9	22,5	1	2,7	3	8,6	5	12,5	1	2,9	6	15,0
İşletmenizde zaman yönetimi konusunda eğitim veriliyor mu?																		
Evet	26	66,7	33	94,3	1	2,6	6	15,0	11	29,7	5	14,3	3	7,5	3	8,8	5	12,5
Hayır	13	33,3	2	5,7	37	97,4	34	85,0	26	70,3	30	85,7	37	92,5	31	91,2	35	87,5
Zamanın etkin kullanılması üretimde verimliliği artırır mı?																		
Evet	39	100	35	100	37	97,4	39	97,5	37	100	35	100	39	97,5	34	100	39	97,5
Hayır	--	--	--	--	1	2,6	1	2,5	--	--	--	--	1	2,5	--	--	1	2,5
TOPLAM	39	100	35	100	38	100	40	100	37	100	35	100	40	100	34	100	40	100

“Zaman yönetimi konusunda bir eğitim aldınız mı?” sorusuna verilen yanıtlara baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %88,6’sının (31 kişi) “evet” dediği ve bu işletmede en yüksek katılım düzeyinin ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer yandan İşletme 3’teki katılımcıların %89,5’inin (34 kişi), İşletme 4’teki katılımcıların %85’inin (34 kişi) ve İşletme 7’deki katılımcıların ise %90’ının (36 kişi) “hayır” yanıtını verdiği ve bu işletmelerde en yüksek katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.20).

“Zamanı iyi değerlendirmek için fikir geliştiriyor musunuz?” sorusuna katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %97,1’i (34 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %94,6’sı (35 kişi) ve İşletme 6’daki katılımcıların ise tamamı “evet” yanıtını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. Diğer yandan İşletme 1’deki katılımcıların %64,1’i (25 kişi) “hayır” yanıtını belirtmekte ve bu işletmede ise en yüksek katılmama düzeyi görülmektedir (Tablo 3.20).

“Zamanı iyi planlıyor musunuz?” sorusuna katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %94,3’ünün (33 kişi), İşletme 5’teki katılımcıların %97,3’ünün (36 kişi) ve İşletme 8’deki katılımcıların %97,1’inin (33 kişi) “evet” dediği ve bu işletmelerde en yüksek katılım düzeylerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer yandan İşletme 4’teki katılımcıların %22,5’inin (9 kişi) ise “hayır” yanıtını verdiği ve bu işletmede yüksek katılmama düzeyinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.20).

“İşletmenizde zaman yönetimi konusunda eğitim veriliyor mu?” sorusuna katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 2’deki katılımcıların %94,3’ü (33 kişi) “evet” yanıtını belirtmekte ve bu işletmedeki yüksek katılım düzeyi ön plana çıkmaktadır. Diğer yandan İşletme 3’teki katılımcıların %97,4’ü (37 kişi), İşletme 7’deki katılımcıların %92,5’i (37 kişi) ve İşletme 8’deki katılımcıların ise %91,2’si (31 kişi) “hayır” yanıtını belirtmekte ve bu işletmelerde yüksek katılmama düzeyleri görülmektedir (Tablo 3.20).

“Zamanın etkin kullanılması üretimde verimliliği artırır mı?” sorusuna katılım düzeylerine baktığımızda; İşletme 1, İşletme 2, İşletme 5, İşletme 6 ve İşletme 8’deki katılımcıların tamamının, İşletme 4, İşletme 7 ile İşletme 9’daki katılımcıların %97,5’inin (39 kişi) ve İşletme 3’teki katılımcıların ise %97,4’ünün (37 kişi) “evet” dediği ve tüm işletmelerde yüksek katılım düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla zamanın verimlilik üzerinde önemli etkisi olduğunun düşünüldüğünü söyleyebiliriz (Tablo 3.20).

Genel zaman yönetimi ile ilgili beş soruya ilişkin yanıtları birlikte değerlendirdiğimizde İşletme 2’de çalışanların katılım düzeyleri daha yüksek olduğu için bu işletmede zaman yönetimine daha çok önem verildiğini ve çalışanların zaman yönetimi konusunda daha bilinçli olduklarını söyleyebiliriz (Tablo 3.20).

3.3.4 İşletmeler Birlikte Değerlendirildiğinde Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri ile Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırma projesinin uygulandığı işletmelere ait veriler birleştirilerek işletmelerin tümü birlikte değerlendirildiğinde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo aracılığıyla gösterilmiştir.

Tablo 3.21 Tüm Veriler İçin Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Sorular	Denek Sayısı	%	Demografik Sorular	Denek Sayısı	%
Cinsiyetiniz :			Medeni Durumunuz :		
Bayan	113	33,4	Evli	218	64,5
Erkek	225	66,6	Bekar	120	35,5
Toplam	338	100	Toplam	338	100
Yaşınız :			Eğitim Durumunuz :		
25 – 31	178	52,7	İlköğretim	47	13,9
32 – 38	90	26,6	Lise	133	39,3
39 – 45	46	13,6	Üniversite	146	43,2
46 – 52	18	5,3	Yüksek lisans	11	3,3
53 ve üzeri	6	1,8	Doktora ve üzeri	1	0,3
Toplam	338	100	Toplam	338	100
İşyerinizdeki Çalışma Süreniz :			İşyerinizdeki Durumunuz:		
4 yıldan az	112	33,1	Üst düzey yönetici	16	4,7
4 – 9 yıl arası	168	49,7	Orta düzey yönetici	61	18,0
10 – 15 yıl arası	37	10,9	Alt düzey yönetici	73	21,6
16 yıl ve üzeri	21	6,2	İşgören	188	55,6
Toplam	338	100	Toplam	338	100

Tüm işletmeler birlikte değerlendirildiğinde gösterilen değerlere baktığımızda; ankete katılanların %66,6'sının (225 kişi) erkek, %64,5'inin (218 kişi) evli, %52,7'sinin (178 kişi) 25-31 ve %40,2'sinin (136 kişi) 32-45 yaş aralığında, %82,8'inin (280 kişi) 10 yıldan az ve %17,1'inin (58 kişi) ise 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğunu görmekteyiz. Ayrıca %13,9'unun (47 kişi) eğitim durumunun ilköğretim ve %82,5'inin (279 kişi) eğitim durumunun ise lise ile üniversite düzeyinde olduğu, %44,3'ünün (150 kişi) yönetici ve %55,6'sının (188 kişi) ise işgören statüsünde bulunduğu görülmektedir.

Tablo 3.22 Tüm Veriler İçin Örgüt Kültürü Sorularının Frekans Dağılımı

SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Klan Kültürü										
İşyerimde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.	78	23,1	128	37,9	62	18,3	56	16,6	14	4,1
İşyerimde çalışanları birarada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.	54	16,0	140	41,4	68	20,1	61	18,0	15	4,4
İşyerimdeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.	65	19,2	118	34,9	88	26,0	54	16,0	13	3,8
İşyerimde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.	93	27,5	149	44,1	38	11,2	46	13,6	12	3,6
Adokrasi Kültürü										
İşyerimde çalışanlar risk almaya heveslidir.	29	8,6	67	19,8	101	29,9	109	32,2	32	9,5
İşyerimde çalışanları birarada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.	36	10,7	98	29,0	101	29,9	84	24,9	19	5,6
İşyerimdeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.	79	23,4	137	40,5	71	21,0	32	9,5	19	5,6
İşyerimde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.	104	30,8	148	43,8	54	16,0	23	6,8	9	2,7
Hiyerarşi Kültürü										
İşyerimde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.	33	9,8	83	24,6	98	29,0	98	29,0	26	7,7
İşyerimde çalışanları birarada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	30	8,9	112	33,1	98	29,0	84	24,9	14	4,1
İşyerimdeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.	53	15,7	138	40,8	56	16,6	75	22,2	16	4,7
İşyerimde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	151	44,7	140	41,4	18	5,3	20	5,9	9	2,7
Pazar Kültürü										
İşyerimde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.	48	14,2	129	38,2	84	24,9	68	20,1	9	2,7
İşyerimde çalışanları birarada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	62	18,3	134	39,6	76	22,5	54	16,0	12	3,6
İşyerimdeki yönetim, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	65	19,2	146	43,2	62	18,3	50	14,8	15	4,4
İşyerimde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	126	37,3	144	42,6	37	10,9	20	5,9	11	3,3

Klan kültürü ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları değerlendirdiğimizde; “İşyerimde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.” yargısına tüm katılımcıların %61’inin (206 kişi), “İşyerimde çalışanları birarada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.” yargısına tüm katılımcıların %57,4’ünün (194 kişi), “İşyerimdeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.” yargısına tüm katılımcıların %54,1’inin (183 kişi) ve “İşyerimde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.” yargısına tüm katılımcıların %71,6’sının (242 kişi) katıldığı görülmekte ve klan kültürüne ilişkin ifadelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır (Tablo 3.22). İşletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde üç işletmede klan kültürü yapısı olduğunun çıkması da bu sonucu desteklemektedir.

Adokrasi kültürü ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları değerlendirdiğimizde; “İşyerimde çalışanlar risk almaya heveslidir.” yargısına tüm katılımcıların %41,7’si (141 kişi) katılmadığını ve “İşyerimde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.” yargısına tüm katılımcıların %39,7’si (134 kişi), “İşyerimdeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.” yargısına tüm katılımcıların %63,9’u (216 kişi) ve “İşyerimde çalışanları birarada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.” yargısına ise tüm katılımcıların %74,6’sı (252 kişi) katıldığını belirtmektedir (Tablo 3.22). Ancak bu katılım oranları işletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde sadece bir işletmede adokrasi kültürü yapısı olduğunun ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Hiyerarşi kültürü ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları değerlendirdiğimizde; “İşyerimde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.” ve “İşyerimde çalışanları birarada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.” yargılarına tüm katılımcıların %29’unun (98 kişi) kararsızım yanıtı vererek katılım düzeyini oldukça etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte “İşyerimdeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.” yargısına tüm katılımcıların %56,5’inin (191 kişi) ve “İşyerimde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.” yargısına ise tüm katılımcıların %86,1’inin (291 kişi) katıldığı görülmektedir (Tablo 3.22). Ancak bu katılım oranları işletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde diğer örgüt kültürü yapılarına verilen yanıtlar karşısında düşük düzeyde kalmış ve sadece bir işletmede hiyerarşi kültürü yapısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Pazar kültürü ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları değerlendirdiğimizde ise; “İşyerimde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.” yargısına tüm katılımcıların %24,9’unun (84 kişi) kararsızım yanıtı vererek katılım düzeyini oldukça etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte “İşyerimde çalışanları birarada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.” yargısına tüm katılımcıların %57,9’u (196 kişi), “İşyerimdeki yönetim, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.” yargısına tüm katılımcıların %62,4’ü (211 kişi) ve “İşyerimde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.” yargısına ise tüm katılımcıların %79,9’u (270 kişi) katıldığını belirtmekte ve yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır (Tablo 3.22). İşletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde dört işletmede pazar kültürü yapısı olduğunun çıkması da bu sonucu destekleyici niteliktedir.

Tablo 3.23 Tüm Veriler İçin Zaman Yönetimi Sorularının Frekans Dağılımı

SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kişisel Zaman Yönetimi										
Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.	122	36,1	154	45,6	20	5,9	25	7,4	17	5,0
Çalışırken zor işlerle karşılaştığımda mazeretler arayıp erteliyorum.	17	5,0	25	7,4	21	6,2	131	38,8	144	42,6
Kendimi gereğinden fazla işe adanmış olduğumu düşünüyorum.	69	20,4	136	40,2	56	16,6	59	17,5	18	5,3
Stresli olduğumda zamanımı etkin kullanamıyorum.	52	15,4	108	32,0	57	16,9	87	25,7	34	10,1
İş Zamanı Yönetimi										
İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.	18	5,3	34	10,1	26	7,7	124	36,7	136	40,2
İşimle ilgili katıldığım verimsiz toplantılar bana zaman kaybettiriyor.	50	14,8	64	18,9	58	17,2	116	34,3	50	14,8
Çalışırken yaptığım telefon görüşmelerimde gereğinden fazla konuşanlar bana zaman kaybettiriyor.	49	14,5	137	40,5	43	12,7	66	19,5	43	12,7
Çalışırken yanıma gelen davetsiz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.	42	12,4	108	32,0	63	18,6	87	25,7	38	11,2
Yönetimsel Zaman Yönetimi										
İşleri birine devretmek yerine kendi başıma yapmaya çalışmam bana zaman kaybettiriyor.	27	8,0	88	26,0	61	18,0	109	32,2	53	15,7
İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	59	17,5	127	37,6	57	16,9	64	18,9	31	9,2
İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	78	23,1	132	39,1	41	12,1	63	18,6	24	7,1
İşyerimde, ulaşılmaması gereken net ve ölçülebilir yönetimsel hedeflerin belirsizliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	34	10,1	113	33,4	79	23,4	84	24,9	28	8,3
Örgütsel Zaman Yönetimi										
İşyerimdeki sağlıklı çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	38	11,2	46	13,6	62	18,3	134	39,6	58	17,2
İşyerimdeki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanımını engelliyor.	26	7,7	57	16,9	104	30,8	119	35,2	32	9,5
İşyerimdeki bürokrasi ortamı çalışanların işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.	45	13,3	90	26,6	79	23,4	92	27,2	32	9,5
İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.	32	9,5	78	23,1	102	30,2	91	26,9	35	10,4

Kişisel zaman yönetimi ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları değerlendirdiğimizde; “Çalışırken zor işlerle karşılaştığımda mazeretler arayıp erteliyorum.” yargısına tüm katılımcıların %81,4’ünün (275 kişi) katılmadığı ve “Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.” yargısına tüm katılımcıların %81,7’sinin (276 kişi), “Kendimi gereğinden fazla işe adadığımı düşünüyorum.” yargısına tüm katılımcıların %60,6’sının (205 kişi) ve “Stresli olduğumda zamanımı etkin kullanamıyorum.” yargısına ise tüm katılımcıların %47,4’ünün (160 kişi) katıldığı görülmektedir (Tablo 3.23). İşletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde üç işletmede kişisel zaman tuzaklarıyla daha çok karşı karşıya kalındığının çıkması da bu sonucu desteklemektedir.

İş zamanı yönetimi ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları değerlendirdiğimizde; “İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.” yargısına tüm katılımcıların %76,9’u (260 kişi) ve “İşimle ilgili katıldığım verimsiz toplantılar bana zaman kaybettiriyor.” yargısına ise tüm katılımcıların %49,1’i (166 kişi) katılmadığını belirtirken; “Çalışırken yaptığım telefon görüşmelerimde gereğinden fazla konuşanlar bana zaman kaybettiriyor.” yargısına tüm katılımcıların %55’i (186 kişi) ve “Çalışırken yanıma gelen davetsiz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.” yargısına ise tüm katılımcıların %44,4’ü (150 kişi) katıldığını belirtmektedir (Tablo 3.23). Ancak bu katılım oranları işletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde sadece iki işletmede iş zamanı tuzaklarıyla daha çok karşılaşıldığının ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Yönetimsel zaman yönetimi ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları değerlendirdiğimizde; “İşleri birine devretmek yerine kendi başıma yapmaya çalışmam bana zaman kaybettiriyor.” yargısına tüm katılımcıların %47,9’unun (162 kişi) katılmadığı ve “İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına tüm katılımcıların %55,1’inin (186 kişi), “İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına tüm katılımcıların %62,2’sinin (210 kişi) ve “İşyerimde, ulaşılması gereken net ve ölçülebilir yönetimsel hedeflerin belirsizliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına ise tüm katılımcıların %43,5’inin (147 kişi) katıldığı görülmekte ve yönetimsel zaman yönetimi ile ilgili ifadelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır (Tablo 3.23). İşletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde beş işletmede yönetimsel zaman tuzaklarıyla daha çok karşı karşıya kalındığının çıkması da bu sonucu destekler niteliktedir.

Örgütsel zaman yönetimi ile ilgili dört ifadeye ilişkin yanıtları değerlendirdiğimizde ise; “İşyerimdeki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanımını engelliyor.” yargısına tüm katılımcıların %30,8’inin (104 kişi) ve “İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.” yargısına ise tüm katılımcıların %30,2’sinin (102 kişi) kararsızım yanıtı vererek katılım düzeyini oldukça etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte “İşyerimdeki sağlıklı çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına tüm katılımcıların %56,8’i (192 kişi) katılmadığını ve “İşyerimdeki bürokrasi ortamı çalışanların işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.” yargısına ise tüm katılımcıların %39,9’u (135 kişi) katıldığını

belirtmektedir (Tablo 3.23). Dolayısıyla bu katılım oranları ile işletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde sadece iki işletmede örgütsel zaman tuzaklarıyla daha çok karşılaşıldığının ortaya çıkması da bu sonucu desteklemektedir.

Araştırma projesinin uygulandığı işletmelerden elde edilen veriler birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların genel zaman yönetimi sorularına verdiği yanıtlar ise aşağıdaki Tablo 3.24 aracılığıyla gösterilmiştir.

Tablo 3.24 Tüm Veriler İçin Genel Zaman Yönetimi Sorularına İlişkin Frekans Dağılımı

SORULAR	Sayı	%
Zaman yönetimi konusunda bir eğitim aldınız mı?		
Evet	93	27,5
Hayır	245	72,5
Zamanı iyi değerlendirmek için fikir geliştiriyor musunuz?		
Evet	274	81,1
Hayır	64	18,9
Zamanı iyi planlıyor musunuz?		
Evet	300	88,8
Hayır	38	11,2
İşletmenizde zaman yönetimi konusunda eğitim veriliyor mu?		
Evet	93	27,5
Hayır	245	72,5
Zamanın etkin kullanılması üretimde verimliliği artırır mı?		
Evet	334	98,8
Hayır	4	1,2
TOPLAM	338	100

“Zaman yönetimi konusunda bir eğitim aldınız mı?” sorusuna tüm katılımcılar tarafından verilen yanıtlara baktığımızda; katılımcıların %72,5’inin (245 kişi) “hayır” yanıtını verdiği ve işletmelerde yüksek katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır. “Zamanı iyi değerlendirmek için fikir geliştiriyor musunuz?” sorusuna verilen yanıtlara baktığımızda, katılımcıların %81,1’i (274 kişi); “Zamanı iyi planlıyor musunuz?” sorusuna verilen yanıtlara baktığımızda, katılımcıların %88,8’i (300 kişi) ve “Zamanın etkin kullanılması üretimde verimliliği artırır mı?” sorusuna verilen yanıtlara baktığımızda ise, katılımcıların %98,8’i (334 kişi) “evet” yanıtını belirtmekte ve işletmelerde yüksek katılım düzeyleri ön plana çıkmaktadır. “İşletmenizde zaman yönetimi konusunda eğitim veriliyor mu?” sorusuna katılım düzeylerine baktığımızda ise; tüm katılımcıların %72,5’inin (245 kişi) “hayır” yanıtını verdiği ve işletmelerde yüksek katılmama düzeylerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır (Tablo 3.24). Dolayısıyla

işletmelerin kendilerini küresel rekabet yarışında öne geçirebilecek bir güç olan “zaman”ın yönetimini ihmal ettiğini ve bireylerin zaman yönetimi konusunda bilinçlendirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Araştırma projesinin uygulandığı işletmelerden elde edilen veriler birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların farklı örgüt kültürlerine ve zaman yönetimi bileşenlerine ilişkin yargılara verdiği yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri ise aşağıdaki Tablo 3.25 ve Tablo 3.26 aracılığıyla gösterilmiştir.

Tablo 3.25 Tüm Veriler İçin Örgüt Kültürü Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

SORULAR	Ort.	Std. Sapma
Klan Kültürü	3,5843	,86276
* İşyerimde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.	3,59	1,134
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.	3,46	1,095
* İşyerimdeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.	3,50	1,090
* İşyerimde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.	3,78	1,099
Adokrasi Kültürü	3,3994	,79072
* İşyerimde çalışanlar risk almaya heveslidir.	2,86	1,107
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.	3,14	1,083
* İşyerimdeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.	3,67	1,105
* İşyerimde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.	3,93	,989
Hiyerarşi Kültürü	3,4438	,70513
* İşyerimde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.	3,00	1,112
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	3,18	1,035
* İşyerimdeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.	3,41	1,134
* İşyerimde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	4,20	,970
Pazar Kültürü	3,6428	,76950
* İşyerimde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.	3,41	1,045
* İşyerimde çalışanları birarada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	3,53	1,073
* İşyerimdeki yönetim, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	3,58	1,093
* İşyerimde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	4,05	1,006

Tablo 3.26 Tüm Veriler İçin Zaman Yönetimi Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

SORULAR	Ort.	Std. Sapma
Kişisel Zaman Yönetimi	3,1590	,64572
* Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.	4,00	1,083
* Çalışırken zor işlerle karşılaştığımda mazeretler arayıp erteliyorum.	1,93	1,112
* Kendimi gereğinden fazla işe adadığımı düşünüyorum.	3,53	1,153
* Stresli olduğumda zamanımı etkin kullanamıyorum.	3,17	1,253
İş Zamanı Yönetimi	2,8033	,85554
* İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.	2,04	1,168
* İşimle ilgili katıldığım verimsiz toplantılar bana zaman kaybettiriyor.	2,85	1,303
* Çalışırken yaptığım telefon görüşmelerimde gereğinden fazla konuşanlar bana zaman kaybettiriyor.	3,25	1,278
* Çalışırken yanıma gelen davetsiz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.	3,09	1,233
Yönetimsel Zaman Yönetimi	3,1953	,90106
* İşleri birine devretmek yerine kendi başıma yapmaya çalışmam bana zaman kaybettiriyor.	2,78	1,220
* İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	3,35	1,229
* İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	3,52	1,231
* İşyerimde, ulaşılması gereken net ve ölçülebilir yönetimsel hedeflerin belirsizliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	3,12	1,143
Örgütsel Zaman Yönetimi	2,8543	,87478
* İşyerimdeki sağlıklı çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	2,62	1,237
* İşyerimdeki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanımını engelliyor.	2,78	1,078
* İşyerimdeki bürokrasi ortamı çalışanların işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.	3,07	1,204
* İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.	2,94	1,137

Farklı örgüt kültürlerine ilişkin ortalama değerlerine baktığımızda; işletmelerin öncelikle 3,6428 ortalama değeri ile pazar kültürü ve daha sonra ise 3,5843 ortalama değeri ile klan kültürü şeklindeki örgüt kültürü yapısına sahip olma eğiliminde oldukları görülmektedir. Zaman yönetimi bileşenlerine ilişkin ortalama değerlerine baktığımızda ise; işletmelerde öncelikle 3,1953 ortalama değeri ile yönetimsel zaman tuzaklarıyla ve daha sonra da 3,1590 ortalama değeri ile kişisel zaman tuzaklarıyla karşı karşıya kalındığı ortaya çıkmıştır. Farklı örgüt kültürlerine ve zaman yönetimi bileşenlerine ilişkin yukarıda ayrıntılı olarak gösterilen ortalama ve standart sapma değerleri gerek işletmeler ayrı ayrı gerekse birlikte değerlendirildiğinde frekans analizlerinden elde ettiğimiz tüm sonuçları destekleyici niteliktedir (Tablo 3.25 ve Tablo 3.26).

3.3.5 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir ve bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında, literatürdeki benzer çalışmalar da göz önünde bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Araştırmamızda İşletme 1 için 0,8596; İşletme 2 için 0,8223; İşletme 3 için 0,8076; İşletme 4 için 0,8004; İşletme 5 için 0,7700; İşletme 6 için 0,7529; İşletme 7 için 0,7384; İşletme 8 için 0,7411 ve İşletme 9 için 0,7270 olarak çıkan alfa katsayıları kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde değere sahiptir. Ayrıca tüm işletme verileri birlikte değerlendirildiğinde 0,8001 olarak çıkan alfa katsayısı da kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerindedir.

3.3.6 Korelasyon Analizi

Araştırma anketinde gruplara ayırdığımız örgüt kültürü ve zaman yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve her bir boyutu oluşturan bileşenler arasında pozitif ya da negatif ve anlamlı bir korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır. Korelasyon analizi yapmamızdaki amaç regresyon analizi ile farklı örgüt kültürleri ve zaman yönetimi bileşenleri arasındaki neden sonuç ilişkisini ayrıntılı olarak irdelemeden önce bu kavramlar arasındaki ilişkinin ortaya konmasını sağlamaktır. Genellikle $r > 0,70$ ise değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmekte, $r = 0,40$ ile $0,70$ arasında ise “orta derecede”, $r = 0,20$ ve $0,40$ arası ise “zayıf” ve eğer $r < 0,20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak belirtilmektedir (Oktay & Gül, 2003:416). Aşağıdaki Tablo 3.27’de çalışmamızda örgüt kültürü ve zaman yönetimi olarak iki boyutta değerlendirdiğimiz ve gruplandırdığımız değişkenlere ilişkin ayrıntılı korelasyon matrisi yer almaktadır.

Tablo 3.27 Gruplara İlişkin Korelasyon Matrisi

		FARKLI ÖRGÜT KÜLTÜRLERİ				ZAMAN YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ			
		KLAN KÜLTÜRÜ	ADOKRASİ KÜLTÜRÜ	HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	PAZAR KÜLTÜRÜ	KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİ	İŞ ZAMANI YÖNETİMİ	YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİ	ÖRGÜTSEL ZAMAN YÖNETİMİ
FARKLI ÖRGÜT KÜLTÜRLERİ	KLAN KÜLTÜRÜ	1							
	ADOKRASİ KÜLTÜRÜ	0,620 ** (0,000)	1						
	HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	0,182 ** (0,001)	0,245 ** (0,000)	1					
	PAZAR KÜLTÜRÜ	0,526 ** (0,000)	0,601 ** (0,000)	0,283 ** (0,000)	1				
ZAMAN YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ	KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİ	0,044 (0,415)	0,104 (0,055)	0,212 ** (0,000)	0,146 ** (0,007)	1			
	İŞ ZAMANI YÖNETİMİ	-0,001 (0,992)	0,090 (0,100)	0,131 * (0,016)	0,063 (0,248)	0,270 ** (0,000)	1		
	YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİ	-0,151 ** (0,005)	-0,041 (0,455)	0,089 (0,102)	-0,008 (0,884)	0,303 ** (0,000)	0,390 ** (0,000)	1	
	ÖRGÜTSEL ZAMAN YÖNETİMİ	-0,181 ** (0,001)	-0,178 ** (0,001)	0,095 (0,080)	0,013 (0,807)	0,318 ** (0,000)	0,292 ** (0,000)	0,551 ** (0,000)	1

** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.27'ye göre araştırma anketinde yer alan farklı örgüt kültürleri ile zaman yönetimi bileşenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; her bir zaman yönetimi bileşenini etkileyeceği varsayılan farklı örgüt kültürü yapıları ile zaman yönetimi bileşenleri arasında hem pozitif hem de negatif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Buna ilişkin değerler Tablo 3.27'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Kişisel zaman yönetimi ile farklı örgüt kültürleri arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Kişisel zaman yönetimi üzerindeki en yüksek korelasyonun hiyerarşi kültüründe ($r = 0,212$; $p = 0,000$) olduğunu görmekteyiz. Diğer korelasyon ilişkisi gösteren örgüt kültürü yapısı ise pazar kültürü ($r = 0,146$; $p = 0,007$) olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.27).

İş zamanı yönetimi ile farklı örgüt kültürleri arasında da pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. İş zamanı yönetimi üzerindeki korelasyonun da hiyerarşi kültüründe ($r = 0,131$; $p = 0,016$) olduğu görülmektedir (Tablo 3.27).

Yönetimsel zaman yönetimi ile farklı örgüt kültürleri arasında ise negatif ve anlamlı korelasyon ortaya çıkmıştır. Yönetimsel zaman yönetimi üzerindeki bu negatif korelasyonun klan kültüründe ($r = - 0,151$; $p = 0,005$) olduğu görülmektedir (Tablo 3.27).

Örgütsel zaman yönetimi ile farklı örgüt kültürleri arasında da negatif ve anlamlı korelasyon ortaya çıkmıştır. Örgütsel zaman yönetimi üzerindeki negatif korelasyon da öncelikle klan kültüründe ($r = - 0,181$; $p = 0,001$) göze çarpmaktadır. Diğer korelasyon ilişkisi gösteren örgüt kültürü yapısı ise adokrazi kültürü ($r = - 0,178$; $p = 0,001$) olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.27).

3.3.7 Çoklu Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında incelenen neden sonuç ilişkilerini değerlendirmek üzere kurulan hipotezlerin testi amacıyla adım adım ilerleyerek çoklu regresyon (stepwise linear regression) modeli oluşturulmuştur. Böylece hangi bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkeni daha çok açıkladığı incelenerek modelin ilerlemesi sağlanmıştır. Araştırmamızın temel varsayımı çerçevesinde farklı örgüt kültürlerinin zaman yönetimine olan etkisini açıklayabilmek amacıyla her bir zaman yönetimi bileşeni için ayrı ayrı olmak üzere dört regresyon denklemi kurulmuştur. Bu denklemler aşağıdaki gibidir:

$$\text{Hipotez 1} \implies Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 1})$$

$$\text{Hipotez 2} \implies Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 2})$$

$$\text{Hipotez 3} \implies Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 3})$$

$$\text{Hipotez 4} \implies Y_4 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 4})$$

Oluşturulan regresyon denklemlerinde zaman yönetimi bileşenlerinden kişisel zamanın yönetimi, iş zamanının yönetimi, yönetsel zamanın yönetimi ve örgütsel zamanın yönetimi bağımlı değişkendir. Bu değişkenler modelde Y ile gösterilmektedir. Modelde yer alan ε rassal hata terimini ve β_0 ise regresyon doğrusunun y eksenini kestiği noktanın ordinatı olarak modeldeki sabit değeri ifade ederken β_1, \dots, β_n değerleri ise bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkeni açıklama derecesini göstermektedir. Farklı örgüt kültürü uygulamalarından oluşan modeldeki bağımsız tahmin değişkenleri ise X ile gösterilmektedir. Yukarıdaki dört modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

$X_1 = \text{Klan Kültürü}$

$X_2 = \text{Adokrasi Kültürü}$

$X_3 = \text{Hiyerarşi Kültürü}$

$X_4 = \text{Pazar Kültürü}$

$Y_1 = \text{Kişisel zamanın yönetimi}$

$Y_2 = \text{İş zamanının yönetimi}$

$Y_3 = \text{Yönetsel zamanın yönetimi}$

$Y_4 = \text{Örgütsel zamanın yönetimi}$

Araştırmada regresyon analizi ile test edilen hipotezlere göre elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 3.28, Tablo 3.29, Tablo 3.30 ve Tablo 3.31’de ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.3.7.1 Hipotez 1 İçin oklu Regresyon Modeli

HİPOTEZ 1: İşletmelerdeki farklı örgüt kùltürü tipinin kişisel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi vardır.

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 1})$$

Tablo 3.28 Hipotez 1 İçin oklu Regresyon Modeli Tabloları

Girilen / ıkarılan Değişkenler (a)

Model	Girilen Değişkenler	ıkarılan Değişkenler	Metod
1	Hiyerarşi Kùltürü	.	Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı <= ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı >= ,100).

a. Bağımlı Değişken: Kişisel Zaman Yönetimi

Modelin Özeti (b)

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Modelin standart hatası
1	,212	,045	,042	,63193

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Hiyerarşi Kùltürü

Anova (c)

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F değeri	Anlamlılık (Sig.)	
1	Regresyon	6,336	1	6,336	15,867	,000
	Dağılıma uygunluk	134,179	336	399		
	Toplam	140,515	337			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Hiyerarşi Kùltürü

b. Bağımlı Değişken: Kişisel Zaman Yönetimi

Katsayılar (d)

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
1	(Sabit)	2,489	,172		14,507	,000
	Hiyerarşi Kültürü	,194	,049	,212	3,983	,000

a. Bağımlı Değişken: Kişisel Zaman Yönetimi

Dahil Edilmeyen Değişkenler (e)

Model		Beta	t	Anlamlılık (Sig.)	Parçalı Korelasyon	Collinearity Statistics
						Tolerans
1	Klan Kültürü	,006	,111	,912	,006	,967
	Adokrasi Kültürü	,056	1,013	,312	,055	,940
	Pazar Kültürü	,093	1,679	,094	,091	,920

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Hiyerarşi Kültürü

b. Bağımlı Değişken: Kişisel Zaman Yönetimi

Tablo 3.28'deki değerler Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde edilen sonuçları göstermektedir. Bu tablo değerleri adım adım uyguladığımız regresyon modeli sonucunda elde edilmiştir. Tablo 3.28'e göre Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modelinde anlamlı olan tek adımlı bir model oluşmuştur. Bu modelin $F = 15,867$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.28-c) ile anlamlı olduğu görülmektedir.

Tek adımlı regresyon modelinde bağımlı değişken olan kişisel zamanın yönetimini açıklayan en önemli bağımsız değişken olarak hiyerarşi kültürü karşımıza çıkmaktadır. Bu modele göre hiyerarşi kültürü zaman yönetimi bileşenlerinden kişisel zamanın yönetimini %21,2 ($p = 0,000$) (Tablo 3.28-d) düzeyinde açıklamaktadır. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R^2 değeri ise %4,5'tir (Tablo 3.28-b). Bu modele dahil edilmeyen değişkenler ise klan kültürü, adokrasi kültürü ve pazar kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.28-e).

Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz bu sonuçlara göre “İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin kişisel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.

Hiyerarşi kültürü yapısını düşündüğümüzde temelde otorite, kurallar ve prosedürlerin bu örgüt kültürü yapısını ayakta tutan karakteristik özellikler olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla böyle bir örgüt kültürü yapısında faaliyetlerini sürdüren işletmelerde çalışanlar içinde buldukları kültürel yapının etkisiyle yaptıkları işi ertelemek, güç olan işlerden kaçınmak, işleri hafife almak, evrak düşkünlüğü, bireysel hedeflerin belirsizliği, hayır diyememek ve stres gibi kişisel zaman tuzaklarıyla daha çok karşı karşıya kalacaklardır. Bireylerin gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamlarında karşılaşılabilecekleri kişisel zaman tuzakları araştırmamızın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde ettiğimiz sonuçlar yapığımız korelasyon analizi ile de desteklenmektedir. Ayrıca ileride yorumlayacağımız, hiyerarşi kültürü ile kişisel zaman yönetimi olarak belirttiğimiz değişkenlerin araştırma anketimizde tanımlanan içerikleriyle yapacağımız varyans analizleri de aynı sonuçları destekleyici niteliktedir.

3.3.7.2 Hipotez 2 İçin Çoklu Regresyon Modeli

HİPOTEZ 2: İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin iş zamanı tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi vardır.

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 2})$$

Tablo 3.29 Hipotez 2 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları

Girilen / Çıkarılan Değişkenler (a)

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metod
1	Hiyerarşi Kültürü	.	Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).

a. Bağımlı Değişken: İş Zamanı Yönetimi

Modelin Özeti (b)

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Modelin standart hatası
1	,131	,017	,014	,84946

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Hiyerarşi Kültürü

Anova (c)

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F değeri	Anlamlılık (Sig.)	
1	Regresyon	4,215	1	4,215	5,841	,016
	Dağılıma uygunluk	242,452	336	,722		
	Toplam	246,666	337			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Hiyerarşi Kültürü

b. Bağımlı Değişken: İş Zamanı Yönetimi

Katsayılar (d)

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
1	(Sabit)	2,257	,231		9,785	,000
	Hiyerarşi Kültürü	,159	,066	,131	2,417	,016

a. Bağımlı Değişken: İş Zamanı Yönetimi

Dahil Edilmeyen Değişkenler (e)

Model	Beta	t	Anlamlılık (Sig.)	Parçalı Korelasyon	Collinearity Statistics	
					Tolerans	
1	Klan Kültürü	-,025	-,457	,648	-,025	,967
	Adokrasi Kültürü	,061	1,098	,273	,060	,940
	Pazar Kültürü	,028	,503	,616	,027	,920

- a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Hiyerarşi Kültürü
b. Bağımlı Değişken: İş Zamanı Yönetimi

Tablo 3.29'daki değerler Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde edilen sonuçları göstermektedir. Bu tablo değerleri adım adım uyguladığımız regresyon modeli sonucunda elde edilmiştir. Tablo 3.29'a göre Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modelinde anlamlı olan tek adımlı bir model oluşmuştur. Bu modelin $F = 5,841$; $p = ,016$ değeri (Tablo 3.29-c) ile anlamlı olduğu görülmektedir.

Tek adımlı regresyon modelinde bağımlı değişken olan iş zamanının yönetimini açıklayan en önemli bağımsız değişken olarak birinci regresyon modelinde de olduğu gibi hiyerarşi kültürü karşımıza çıkmaktadır. Bu modele göre hiyerarşi kültürü zaman yönetimi bileşenlerinden iş zamanının yönetimini %13,1 ($p = 0,016$) (Tablo 3.29-d) düzeyinde açıklamaktadır. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R^2 değeri ise %1,7'dir (Tablo 3.29-b). Bu modele dahil edilmeyen değişkenler ise klan kültürü, adokrasi kültürü ve pazar kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.29-e).

Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz bu sonuçlara göre "İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin iş zamanı tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi olduğu" görülmektedir.

Hiyerarşi kültürünün temel özelliği örgüt içindeki her şeyin kurallar ve sistemlerden oluşmasıdır. Bu tür işletmeler geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemedikleri için böyle bir kültürel yapı çalışanların iş görme biçimlerini de etkisi altına almaktadır. Bu nedenle böyle bir örgüt kültürü yapısında faaliyetlerini sürdüren işletmelerde çalışanlar içinde buldukları kültürel yapının etkisiyle rutin ve gereksiz işlerle uğraşmak, gereksiz yere düzenlenen toplantılara katılmak ya da sık ve uzun telefon görüşmeleri yapmak gibi zaman tuzaklarıyla daha çok karşı karşıya kalabilirler.

Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde ettiğimiz sonuçlar yapığımız korelasyon analizi ile de desteklenmektedir. Ayrıca ileride yorumlayacağımız, hiyerarşi kültürü ile iş zamanı yönetimi olarak belirttiğimiz değişkenlerin araştırma anketimizde tanımlanan içerikleriyle yapacağımız varyans analizleri de aynı sonuçları destekleyici niteliktedir.

3.3.7.3 Hipotez 3 İçin Çoklu Regresyon Modeli

HİPOTEZ 3: İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin yönetsel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi vardır.

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 3})$$

Tablo 3.30 Hipotez 3 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları

Girilen / Çıkarılan Değişkenler (a)

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metod
1	Klan Kültürü	.	Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).
2	Hiyerarşi Kültürü	.	Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).

a. Bağımlı Değişken: Yönetsel Zaman Yönetimi

Modelin Özeti (b)

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Modelin standart hatası
1	,151(a)	,023	,020	,89208
2	,192(b)	,037	,031	,88697

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü

Anova (c)

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F değeri	Anlamlılık (Sig.)
1	Regresyon	6,221	1	6,221	7,817	,005(a)
	Dağılıma uygunluk	267,392	336	,796		
	Toplam	273,612	337			
2	Regresyon	10,065	2	5,033	6,397	,002(b)
	Dağılıma uygunluk	263,547	335	,787		
	Toplam	273,612	337			

- a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü
c. Bağımlı Değişken: Yönetmel Zaman Yönetimi

Katsayılar (d)

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
1	(Sabit)	3,760	,208		18,107	,000
	Klan Kültürü	-,157	,056	-,151	-2,796	,005
2	(Sabit)	3,311	,289		11,441	,000
	Klan Kültürü	-,180	,057	-,173	-3,167	,002
	Hiyerarşi Kültürü	,154	,070	,121	2,211	,028

- a. Bağımlı Değişken: Yönetmel Zaman Yönetimi

Dahil Edilmeyen Değişkenler (e)

Model		Beta	t	Anlamlılık (Sig.)	Parçalı Korelasyon	Collinearity Statistics
						Tolerans
1	Adokrasi Kültürü	,085(a)	1,245	,214	,068	,616
	Hiyerarşi Kültürü	,121(a)	2,211	,028	,120	,967
	Pazar Kültürü	,099(a)	1,560	,120	,085	,723
2	Adokrasi Kültürü	,061(b)	,884	,377	,048	,598
	Pazar Kültürü	,071(b)	1,099	,272	,060	,687

- a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü
c. Bağımlı Değişken: Yönetmel Zaman Yönetimi

Tablo 3.30'daki değerler Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde edilen sonuçları göstermektedir. Bu tablo değerleri adım adım uyguladığımız regresyon modeli sonucunda elde edilmiştir. Tablo 3.30'a göre Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modelinde anlamlı olan iki adımlı bir model oluşmuştur. Modelin birinci adımının $F = 7,817$; $p = ,005$ değeri (Tablo 3.30-c) ile ikinci adımının ise $F = 6,397$; $p = ,002$ değeri (Tablo 3.30-c) ile anlamlı olduğu görülmektedir.

Üçüncü regresyon modelinin birinci adımında bağımlı değişken olan yönetmel zamanın yönetimini açıklayan en önemli bağımsız değişken olarak klan kültürü karşımıza çıkmaktadır. Birinci adıma göre klan kültürü yönetmel zamanın yönetimini - %15,1 ($p = 0,005$) (Tablo 3.30-d) düzeyinde açıklamaktadır. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelin birinci adımındaki R^2 değeri ise %2,3'tür (Tablo 3.30-b). Birinci adıma dahil edilmeyen değişkenler ise adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.30-e).

Üçüncü regresyon modelinin ikinci adımına baktığımızda ise bağımlı değişken olan yönetmel zamanın yönetimini açıklayan birinci adımdaki klan kültürüne bu adımda hiyerarşi kültürü de eklenmiştir. Dolayısıyla ikinci adımda bağımsız değişkenler klan kültürü ve hiyerarşi kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Modelin ikinci adımına göre klan kültürü yönetmel zamanın yönetimini - %17,3 ($p = 0,002$) düzeyinde açıklarken hiyerarşi kültürü ise yönetmel zamanın yönetimini %12,1 ($p = 0,028$) düzeyinde

açıklamaktadır (Tablo 3.30-d). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelin ikinci adımındaki R^2 değeri ise %3,7'dir (Tablo 3.30-b). İkinci adıma dahil edilmeyen değişkenler ise adokrasi kültürü, ve pazar kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.30-e).

Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz bu sonuçlara göre “İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin yönetsel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.

Klan kültürünün temelinde örgütsel bağlılık, katılımcılık ve ebeveyn tarzı liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla ekip ruhu, birleştiricilik ve insan kaynaklarını geliştirmenin odak noktasına yerleştirildiği böyle bir kültürel yapıda yönetim düzeyinde bulunanlar kurallarda mümkün olduğunca esneklik oluşturmakta ve çalışanlara bir danışman olarak yol göstermektedir. Bu nedenle klan kültürünün yönetsel zaman tuzakları üzerindeki etkisinin negatif düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan hiyerarşi kültürü bu regresyon modelinde de etkileyici bir kültürel yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlerin koordinatör ve idarecilik özelliklerinin ön plana çıktığı hiyerarşi kültüründe işlerin sürekli düzenli ve dengeli yapılması yönünde bir yeknesaklık söz konusudur. Bu durumun yetki devri yapmamak, yönetsel hedeflerde belirsizlikler oluşması ya da çalışanlar arasında koordinasyon veya iletişim eksikliği gibi yönetsel zaman tuzaklarıyla da karşı karşıya kalınmasında etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde ettiğimiz sonuçlar yapığımız korelasyon analizi ile de desteklenmektedir. Ayrıca ileride yorumlayacağımız, klan kültürü ve hiyerarşi kültürü ile yönetsel zaman yönetimi olarak belirttiğimiz değişkenlerin araştırma anketimizde tanımlanan içerikleriyle yapacağımız varyans analizleri de aynı sonuçları destekleyici niteliktedir.

3.3.7.4 Hipotez 4 İçin Çoklu Regresyon Modeli

HİPOTEZ 4: İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin örgütsel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi vardır.

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 4})$$

Tablo 3.31 Hipotez 4 için Çoklu Regresyon Modeli Tabloları

Girilen / Çıkarılan Değişkenler (a)

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metod
1	Klan Kültürü	•	Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).
2	Hiyerarşi Kültürü	•	Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).
3	Adokrasi Kültürü	•	Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).
4	Pazar Kültürü	•	Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Zaman Yönetimi

Modelin Özeti (b)

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Modelin standart hatası
1	,181(a)	,033	,030	,86157
2	,223(b)	,050	,044	,85524
3	,248(c)	,061	,053	,85127
4	,293(d)	,086	,075	,84150

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü

c. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü, Adokrasi Kültürü

d. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü, Adokrasi Kültürü, Pazar Kültürü

Anova (c)

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F değeri	Anlamlılık (Sig.)
1	Regresyon	8,471	1	8,471	11,412	,001(a)
	Dağılıma uygunluk	249,415	336	,742		
	Toplam	257,886	337			
2	Regresyon	12,854	2	6,427	8,787	,000(b)
	Dağılıma uygunluk	245,033	335	,731		
	Toplam	257,886	337			
3	Regresyon	15,851	3	5,284	7,291	,000(c)
	Dağılıma uygunluk	242,035	334	,725		
	Toplam	257,886	337			
4	Regresyon	22,081	4	5,520	7,796	,000(d)
	Dağılıma uygunluk	235,805	333	,708		
	Toplam	257,886	337			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü

c. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü, Adokrasi Kültürü

d. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü, Adokrasi Kültürü, Pazar Kültürü

e. Bağımlı Değişken: Örgütsel Zaman Yönetimi

Katsayılar (d)

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
1	(Sabit)	3,513	,201		17,518	,000
	Klan Kültürü	-,184	,054	-,181	-3,378	,001
2	(Sabit)	3,034	,279		10,872	,000
	Klan Kültürü	-,208	,055	-,205	-3,792	,000
	Hiyerarşi Kültürü	,164	,067	,133	2,448	,015
3	(Sabit)	3,175	,286		11,090	,000
	Klan Kültürü	-124	,069	-,122	-1,811	,071
	Hiyerarşi Kültürü	,188	,068	,152	2,772	,006
	Adokrasi Kültürü	-,154	,076	-,139	-2,034	,043
4	(Sabit)	2,950	,293		10,066	,000
	Klan Kültürü	-,174	,070	-,172	-2,496	,013
	Hiyerarşi Kültürü	,154	,068	,124	2,258	,025
	Adokrasi Kültürü	-,248	,081	-,224	-3,049	,002
	Pazar Kültürü	,231	0,78	,204	2,966	,003

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Zaman Yönetimi

Dahil Edilmeyen Değişkenler (e)

Model	Beta	t	Anlamlılık (Sig.)	Parçalı Korelasyon	Collinearity Statistics	
					Tolerans	
1	Adokrasi Kültürü	-,107(a)	-1,565	,118	-,085	,616
	Hiyerarşi Kültürü	,133(a)	2,448	,015	,133	,967
	Pazar Kültürü	,150(a)	2,400	,017	,130	,723
2	Adokrasi Kültürü	-,139(b)	-2,034	,043	-,111	,598
	Pazar Kültürü	,122(b)	1,909	,057	,104	,687
3	Pazar Kültürü	,204(c)	2,966	,003	,160	,583

- a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü
c. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü, Adokrasi Kültürü
d. Bağımlı Değişken: Örgütsel Zaman Yönetimi

Tablo 3.31'deki değerler Hipotez 4 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde edilen sonuçları göstermektedir. Bu tablo değerleri de adım adım uyguladığımız regresyon modeli sonucunda elde edilmiştir. Tablo 3.31'e göre Hipotez 4 için oluşturulan çoklu regresyon modelinde anlamlı olan dört adımlı bir model oluşmuştur. Modelin birinci adımının $F = 11,412$; $p = ,001$ değeri ile, ikinci adımının $F = 8,787$; $p = ,000$ değeri ile, üçüncü adımının $F = 7,291$; $p = ,000$ değeri ile ve dördüncü adımının ise $F = 7,796$; $p = ,000$ değeri ile anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 3.31-c).

Dördüncü regresyon modelinin birinci adımında bağımlı değişken olan örgütsel zamanın yönetimini açıklayan en önemli bağımsız değişken olarak klan kültürü karşımıza çıkmaktadır. Birinci adıma göre klan kültürü örgütsel zamanın yönetimini - %18,1 ($p = 0,001$) (Tablo 3.31-d) düzeyinde açıklamaktadır. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelin birinci adımındaki R^2 değeri ise %3,3'tür (Tablo 3.31-b). Birinci adıma dahil edilmeyen değişkenler ise adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.31-e).

Dördüncü regresyon modelinin ikinci adımına baktığımızda, bağımlı değişken olan örgütsel zamanın yönetimini açıklayan birinci adımdaki klan kültürüne bu adımda hiyerarşi kültürü de eklenmiştir. Dolayısıyla ikinci adımda bağımsız değişkenler klan kültürü ve hiyerarşi kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Modelin ikinci adımına göre klan kültürü örgütsel zamanın yönetimini - %20,5 (p = 0,000) düzeyinde açıklarken hiyerarşi kültürü ise örgütsel zamanın yönetimini %13,3 (p = 0,015) düzeyinde açıklamaktadır (Tablo 3.31-d). R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelin ikinci adımındaki R² değeri ise %5'tir (Tablo 3.31-b). İkinci adıma dahil edilmeyen değişkenler ise adokrazi kültürü, ve pazar kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.31-e).

Dördüncü regresyon modelinin üçüncü adımında, bağımlı değişken olan örgütsel zamanın yönetimini açıklayan klan kültürü ve hiyerarşi kültürüne bu adımda adokrazi kültürü de eklenmiştir. Dolayısıyla üçüncü adımda bağımsız değişkenler klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve adokrazi kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Modelin üçüncü adımına göre klan kültürü örgütsel zamanın yönetimini - %12,2 (p = 0,071) düzeyinde ve hiyerarşi kültürü örgütsel zamanın yönetimini %15,2 (p = 0,006) düzeyinde açıklarken adokrazi kültürü ise örgütsel zamanın yönetimini - %13,9 (p = 0,043) düzeyinde açıklamaktadır (Tablo 3.31-d). R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelin ikinci adımındaki R² değeri ise %6,1'dir (Tablo 3.31-b). Üçüncü adıma dahil edilmeyen değişken ise pazar kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.31-e).

Dördüncü regresyon modelinin dördüncü ve son adımında, bağımlı değişken olan örgütsel zamanın yönetimini açıklayan klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve adokrazi kültürüne bu adımda pazar kültürü de eklenmiştir. Dolayısıyla dördüncü adımda bağımsız değişkenler klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adokrazi kültürü ve pazar kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Modelin dördüncü adımına göre klan kültürü örgütsel zamanın yönetimini - %17,2 (p = 0,013) düzeyinde, hiyerarşi kültürü örgütsel zamanın yönetimini %12,4 (p = 0,025) düzeyinde ve adokrazi kültürü örgütsel zamanın yönetimini - %22,4 (p = 0,002) düzeyinde açıklarken pazar kültürü ise örgütsel zamanın yönetimini %20,4 (p = 0,003) düzeyinde açıklamaktadır (Tablo 3.31-d). R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelin ikinci adımındaki R² değeri ise %8,6'dır (Tablo 3.31-b). Bu adıma tüm değişkenler dahil edilmekte ve dahil edilmeyen değişken bulunmamaktadır (Tablo 3.31-e).

Hipotez 4 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz bu sonuçlara göre "İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin örgütsel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi olduğu" görülmektedir.

Klan kültürü örgütsel bağlılık, katılımcılık ve insan kaynakları gelişimi üzerinde odaklanırken adokrasi kültürünün temel karakteristik özellikleri ise girişimcilik, yenilik, yeni durumlara uyum sağlama ve yaratıcılık üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla temelde organik süreçler ile örgüt içinde esnekliğe önem verilen bu iki örgüt kültürü yapısının örgütsel zaman tuzakları üzerindeki etkisinin negatif düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan politikalar ve kurallara dayalı hiyerarşi kültürü ile pazarda üstünlük ve rekabet avantajı elde ederek hedeflere kararlı bir şekilde ulaşmak üzerine kurulan pazar kültürü yapılarında temelde mekanik süreçler önem kazanmaktadır. Düzenli ve dengeli olmaya dayalı mekanik süreçlerin ön plana çıktığı örgüt kültürü yapılarında ise merkezi örgüt yapısı, örgüt politikasında yetersizlikler oluşması ve işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin verilmesini engelleyen bürokrasi ortamı gibi örgütsel zaman tuzaklarıyla daha çok karşı karşıya kalınabilir.

Hipotez 4 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde ettiğimiz sonuçlar da diğer üç regresyon modelinde olduğu gibi yaptığımız korelasyon analizi ile de desteklenmektedir. Ayrıca ileride yorumlayacağımız, klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adokrasi kültürü ve pazar kültürü ile örgütsel zaman yönetimi olarak belirttiğimiz değişkenlerin araştırma anketimizde tanımlanan içerikleriyle yapacağımız varyans analizleri de aynı sonuçları destekleyici niteliktedir.

3.3.8 İşletmelerdeki Örgüt Kültürü Tipleri ile Zaman Yönetimi Bileşenleri Arasındaki Farklılığın Değerlendirilmesi

Araştırma projemizde yer alan hangi örgüt kültürü tiplerinin hangi zaman yönetimi bileşeni üzerinde nasıl etkisi olduğu belirlendikten sonra farklı örgüt kültürü yapıları ayrı ayrı ele alınarak klan kültürü, adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile araştırma anketinde yer alan ve “zaman yönetimi bileşenlerini oluşturan faktörler olarak belirttiğimiz zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri” arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı varyans analizi yapılarak, araştırmamız kapsamındaki Hipotez 6 ile test edilmektedir. Buna göre;

Hipotez 6: Zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri işletmelerdeki örgüt kültürü tiplerine göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezin test edilmesiyle elde edilen verilere ilişkin ayrıntılı değerler aşağıdaki Tablo 3.32’de belirtilmektedir.

Tablo 3.32 İşletmelerdeki Örgüt Kültürü Tipleri ile Zaman Yönetimi Soruları Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

	P	Klan Kült.		Adokrasi Kült.		Hiyerarşi Kült.		Pazar Kült.	
		Ort.	Std. S.	Ort.	Std. S.	Ort.	Std. S.	Ort.	Std. S.
Kişisel Zaman Yönetimi									
* Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.	,000*	3,71	1,095	4,43	,850	4,40	,695	4,03	1,134
* Çalışırken zor işlerle karşılaştığımda mazeretler arayıp erteliyorum.	,672	1,96	1,017	2,11	1,207	1,80	,964	1,91	1,190
* Kendimi gereğinden fazla işe adanmış olduğumu düşünüyorum.	,176	3,68	1,025	3,29	1,226	3,66	,938	3,44	1,258
* Stresli olduğumda zamanımı etkin kullanamıyorum.	,381	3,01	1,156	3,17	1,071	3,20	1,346	3,28	1,336
İş Zamanı Yönetimi									
* İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.	,572	1,96	1,042	1,89	,900	2,17	1,175	2,10	1,302
* İşimle ilgili katıldığım verimsiz toplantılar bana zaman kaybettiriyor.	,626	2,80	1,176	2,77	1,215	3,11	1,367	2,84	1,398
* Çalışırken yaptığım telefon görüşmelerimde gereğinden fazla konuşanlar bana zaman kaybettiriyor.	,174	3,10	1,190	3,60	1,265	3,43	1,170	3,23	1,357
* Çalışırken yanıma gelen davetsiz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.	,074	2,97	1,132	3,40	1,143	3,46	1,067	3,01	1,338
Yönetimsel Zaman Yönetimi									
* İşleri birine devretmek yerine kendi başıma yapmaya çalışmam bana zaman kaybettiriyor.	,763	2,75	1,118	2,86	1,167	2,97	1,098	2,75	1,331
* İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	,000*	3,12	1,106	3,91	,887	3,94	,906	3,26	1,366
* İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	,027**	3,37	1,107	3,80	,964	4,00	,970	3,47	1,387
* İşyerimde, ulaşılması gereken net ve ölçülebilir yönetimsel hedeflerin belirsizliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	,034**	3,25	,955	2,63	1,087	3,29	1,017	3,10	1,279
Örgütsel Zaman Yönetimi									
* İşyerimdeki sağlıklı çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	,045**	2,42	1,055	2,40	1,311	2,63	1,114	2,82	1,345
* İşyerimdeki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanımını engelliyor.	,039**	2,78	,890	2,43	1,092	3,17	1,071	2,77	1,180
* İşyerimdeki bürokrasi ortamı çalışanların işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.	,079	3,11	,984	2,57	,917	3,11	1,278	3,14	1,364
* İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.	,008*	2,94	,924	2,43	,815	3,34	,938	2,97	1,333

* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

** Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

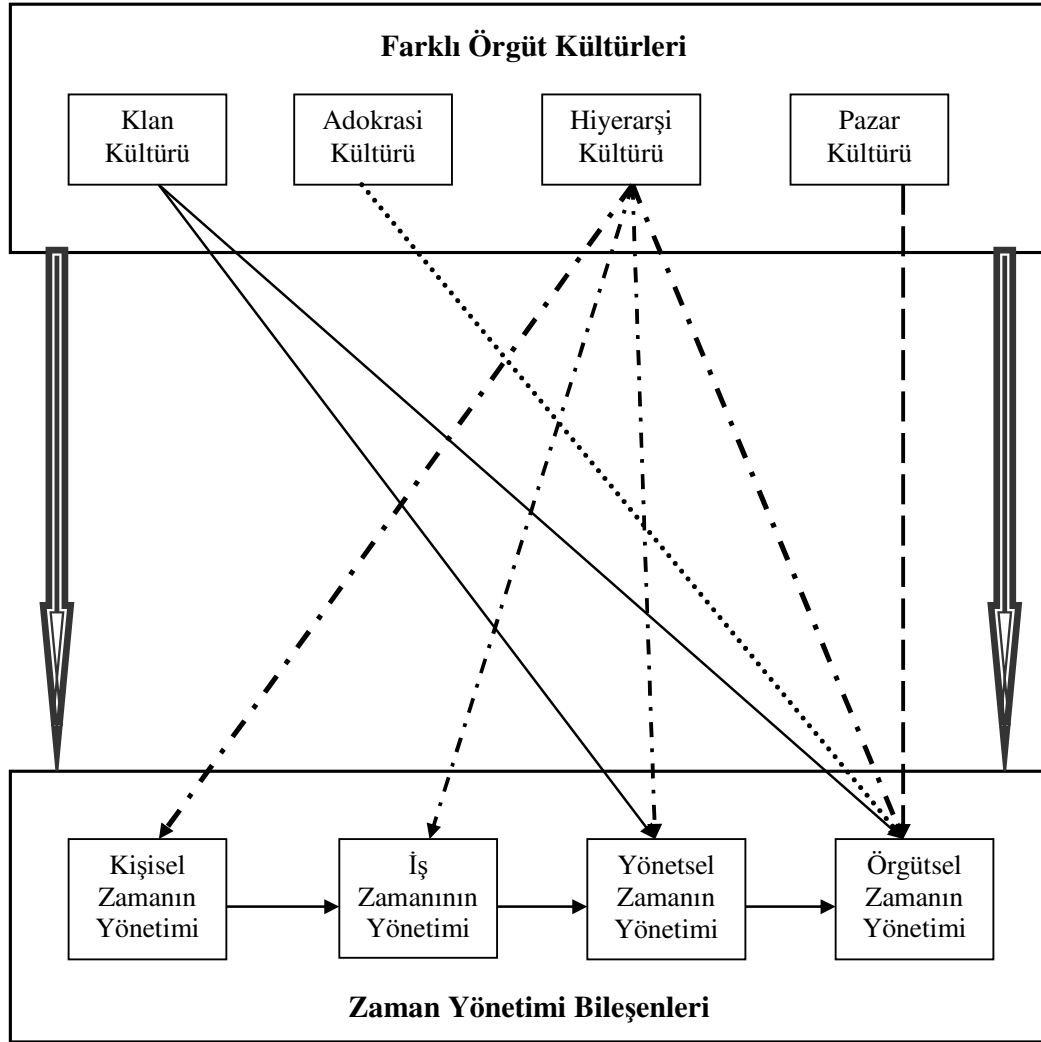
İşletmelerdeki örgüt kültürü tipleri ile zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri arasındaki varyans analizi sonuçlarını değerlendirdiğimizde; zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimlerinin örgüt kültürü tiplerine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmakta ve Hipotez 6 kabul edilmektedir (Tablo 3.32). Dolayısıyla klan kültürü, adokrazi kültürü, hiyerarşi kültürü ya da pazar kültürü olarak ayrı ayrı değerlendirdiğimiz örgüt kültürü tiplerine göre işletmelerin zamana olan bakış açılarının da değiştiğini söyleyebiliriz. Bu örgüt kültürü tiplerinin her biri ile zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri arasındaki varyans analizi sonuçlarına ilişkin değerler yukarıdaki tabloda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Ayrıca değerlendirmemizde yardımcı olması açısından her bir örgüt kültürü tipinde, araştırma anketimizde yer alan zaman yönetimi bileşenlerine ilişkin sorulara verilen yanıtların ortalama ve standar sapma değerleri de yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Varyans analizinden elde edilen sonuçları değerlendirdiğimizde; yönetsel ve örgütsel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimlerinin, kişisel ve iş zamanı tuzaklarına yönelik davranış biçimlerine oranla örgüt kültürü tiplerine göre daha çok farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

Zaman tüm bireylerin her alanda yaşamlarını etkileyen bir unsur olduğu ve işletmeler de beşeri sermayeleri olan insan kaynağı ile varlıklarını sürdürdüğü için zamanın işletmeler üzerindeki etkisi de kaçınılmaz olarak her an hissedilmektedir. Bu nedenle işletmelerdeki farklı örgüt kültürü tiplerinin, zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimlerinin de işletmeden işletmeye farklılık göstermesinde etkili olduğunu söyleyebiliriz.

TARTIŞMA

İnsanoğlu; tarihe baktığımızda, üç önemli toplumsal aşamadan geçmiştir. Bu aşamalar tarım toplumu, sanayi toplumu ve sanayi ötesi toplumdur. Her bir toplumsal aşamada yeni sosyal yapılar oluşmakta ve bu sosyal yapılanma süreçleriyle birlikte farklı örgütlenme türleri ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle günümüz bilgi toplumu da yaşanan baş döndürücü gelişmelerle birlikte birbirleriyle kıyasıya rekabet eden işletmelerde farklı örgüt kültürlerinin görülmesine katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan içinde bulunulan küresel rekabet ortamı nedeniyle en iyi olma yönündeki kaynak arayışları da işletmeler için kaçınılmazdır. Günümüzde bu arayış içinde göze çarpan en değerli kaynak ise “zaman”dır. Oysa zaman kaynağı şu ana kadar henüz çok da iyi keşfedilmemiş ve genelde ihmal edilmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşte bu noktadan hareket ederek; araştırma projemizde var olan literatürde eksikliği göze çarpan; örgüt kültürü ve zaman yönetimi ilişkisini, bu kavramların birlikte değerlendirilmesine olanak sağlayacak bir çerçeve çizerek açıklamak ve ileride bu konuda yapılacak akademik çalışmalar için bir altyapı oluşturmak hedeflenmiştir. Bu amaca yönelik olarak uygulama bölümünde gerçekleştirdiğimiz istatistiksel analizler sonucunda araştırmamızın temel varsayımının doğrulandığı ortaya çıkmıştır. Buna göre; işletmelerdeki farklı örgüt kültürlerinin zaman yönetimi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Araştırmamızın temel varsayımı çerçevesinde oluşturduğumuz teorik model ise yaptığımız istatistiksel analizler sonucunda aşağıdaki şekli almaktadır.



Şekil 3.2 İstatistiksel Analizler Sonucunda Araştırmanın Teorik Modeli

Zaman tuzaklarını belirleyip, bunlar üzerinde sağlıklı bir değerlendirme yapmadıkça, zamanı etkin ve verimli kullanma konusunda başarılı olmamız mümkün değildir. Bu nedenle araştırma anketinde yer alan zaman yönetimi bileşenlerinde ayrı ayrı zaman tuzakları ele alınarak öncelikle hangi örgüt kültüründe hangi zaman tuzaklarıyla karşılaşıldığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarını değerlendirdiğimizde yukarıdaki Şekil 3.2’de de belirtildiği gibi örgüt kültürü yapısı hiyerarşi kültürü olan işletmelerde zaman tuzaklarıyla daha çok karşılaşmaktadır.

Hiyerarşi kültürü yapısını düşündüğümüzde temelde otorite, kurallar ve prosedürlerin bu örgüt kültürü yapısını ayakta tutan karakteristik özellikler olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla böyle bir örgüt kültürü yapısında faaliyetlerini sürdüren işletmelerde çalışanlar içinde buldukları kültürel yapının etkisiyle yaptıkları işi ertelemek, güç olan işlerden kaçınmak, işleri hafife almak, evrak düşkünlüğü, bireysel hedeflerin belirsizliği, hayır diyememek ve stres gibi kişisel zaman tuzaklarıyla daha çok karşı karşıya kalacakları gibi buldukları kültürel yapı iş görme biçimlerini etkileyeceği için rutin ve gereksiz işlerle uğraşmak, gereksiz yere düzenlenen toplantılara katılmak ya da sık ve uzun telefon görüşmeleri yapmak gibi iş zamanı tuzaklarıyla ya da yönetsel veya örgütsel zaman tuzaklarıyla da karşılaşabilirler.

Klan kültürünün temelinde ise örgütsel bağlılık, katılımcılık ve ebeveyn tarzı liderlik anlayışı ön plana çıkmakta ve bu kültürel yapıda yönetim düzeyinde bulunanlar kurallarda mümkün olduğunca esneklik oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmamızın üçüncü hipotezi için oluşturduğumuz regresyon modeli sonucunda klan kültürünün yönetsel zaman tuzakları üzerinde, araştırmanın teorik modelinde de görülen etkisinin, negatif düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde klan kültürünün örgütsel zaman tuzakları üzerindeki etkisinin de negatif düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Adokrasi kültürünün temel karakteristik özellikleri ise girişimcilik, yenilik, yeni durumlara uyum sağlama ve yaratıcılık üzerine odaklanmaktadır. Adokrasi ve klan kültüründe temelde organik süreçler ile örgüt içinde esnekliğe önem verilmektedir. Bu nedenle araştırmamızın dördüncü hipotezi için oluşturduğumuz regresyon modeli sonucunda, adokrasi kültürünün örgütsel zaman tuzakları üzerindeki etkisinin de klan kültüründe olduğu gibi negatif düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Pazar kültüründe ise pazarda üstünlük ve rekabet avantajı elde ederek hedeflere kararlı bir şekilde ulaşmak üzerinde durulmaktadır. Pazar kültürü ve hiyerarşi kültüründe temelde mekanik süreçler önem kazanmaktadır. Düzenli ve dengeli olmaya dayalı mekanik süreçlerin ön plana çıktığı örgüt kültürü yapılarında ise merkezi örgüt yapısı, örgüt politikasında yetersizlikler oluşması ve işle ilgili kararlarda inisiyatif

kullanımına izin verilmesini engelleyen bürokrasi ortamı gibi örgütsel zaman tuzaklarıyla daha çok karşı karşıya kalınabilir. Bu nedenle araştırmamızın dördüncü hipotezi için oluşturduğumuz regresyon modeli sonucunda pazar kültürünün de hiyerarşi kültürü gibi örgütsel zaman tuzakları üzerinde pozitif düzeyde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan adokrasi ve klan kültürünün yönetsel zaman tuzakları üzerindeki negatif etkisi örgütsel zaman tuzaklarında da görülmektedir.

Araştırmamızın teorik modelini incelerken temelde regresyon analizi ile elde ettiğimiz ve yukarıda açıkladığımız sonuçlar uygulama bölümünde gerçekleştirdiğimiz varyans analizleriyle de desteklenmektedir. Yaptığımız tüm istatistiksel analizler sonucunda farklı örgüt kültürlerinde çok sayıda zaman tuzaklarıyla karşılaşıldığı ortaya çıkmıştır. “Kişisel zaman tuzaklarıyla karşılaşılan işletmelerde kişisel zamanın etkin kullanımına, iş zamanı tuzaklarıyla karşılaşılan işletmelerde iş zamanının etkin kullanımına, yönetsel zaman tuzaklarıyla karşılaşılan işletmelerde yönetsel zamanın etkin kullanımına ve örgütsel zaman tuzaklarıyla karşılaşılan işletmelerde ise örgütsel zamanın etkin kullanımına ilişkin yöntemlere ağırlık verilmesi gerekmektedir.” Zamanın etkin ve verimli kullanılmasına ilişkin yöntemler araştırmamızın teorik bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Ancak işletmeler zaman yönetimini sadece bir boyutu ile değil tüm boyutu ile değerlendirip çalışanlarının bilinçlenmesini sağladıklarında daha başarılı olacaklardır. İş yaşamlarında ve özel yaşamlarında zaman yönetiminin entegrasyonunu sağlayan bireyler ise yaşamın her alanında başarıya ulaşacakları gibi kendi bireysel amaçları ile buldukları örgütün amaçlarının uyumlaştırılmasına da katkıda bulunacaklardır.

Örgüt kültürü üyelerine farklı bir kimlik vermekte ve tüm üyeleri tarafından paylaşılan soyut ve somut bir çok unsurdan oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil iç ve dış tüm paydaşlarla geniş bir çerçevede değerlendiren örgüt kültürü maddi unsurlardan çok manevi unsurların ağırlıklı etkisi altında oluştuğu için her işletmede farklı bir örgüt kültürü yapısı görülmektedir. Sonuç olarak; bu noktadan hareketle örgüt kültürünü oluşturan tüm bu unsurlar o işletme içinde çalışanların zaman yönetimine bakış açılarının da değişmesinde belirleyici olmaktadır.

SONUÇ

“Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği” konulu araştırma projemiz kapsamında gerçekleştirdiğimiz uygulamalardan elde ettiğimiz sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Frekans analizinden elde ettiğimiz tüm sonuçları değerlendirdiğimizde; İşletme 7, İşletme 8 ve İşletme 9’da klan kültürüne, İşletme 2’de adokrasi kültürüne, İşletme 6’da hiyerarşi kültürüne ve İşletme 1, İşletme 3, İşletme 4 ve İşletme 5’te ise pazar kültürüne daha çok eğilim olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işletmelerdeki örgüt kültürü tipleri arasındaki varyans analizi sonuçlarını değerlendirdiğimizde de bu sonuç desteklenmekte ve Hipotez 5’in kabul edilmesiyle, örgüt kültürü tiplerinin birbirlerine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla farklı işletmelerde farklı örgüt kültürü tiplerine eğilim olduğu görülebilir. Bununla birlikte; İşletme 3, İşletme 5 ve İşletme 6’da kişisel zaman tuzaklarıyla, İşletme 1 ve İşletme 6’da iş zamanı tuzaklarıyla, İşletme 2, İşletme 4, İşletme 6, İşletme 7 ve İşletme 8’de yönetsel zaman tuzaklarıyla ve İşletme 4 ile İşletme 6’da da örgütsel zaman tuzaklarıyla daha çok karşı karşıya kalındığı yönünde bir eğilim görülmektedir. Genel zaman yönetimi sorularına ilişkin yanıtları değerlendirdiğimizde ise İşletme 2’de zaman yönetimine daha çok önem verildiğini ve çalışanların zaman yönetimi konusunda daha bilinçli olduklarını söyleyebiliriz. Araştırma anketinde yer alan değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri de bu sonuçları destekleyici niteliktedir.
- Araştırmamızda İşletme 1 için 0,8596; İşletme 2 için 0,8223; İşletme 3 için 0,8076; İşletme 4 için 0,8004; İşletme 5 için 0,7700; İşletme 6 için 0,7529; İşletme 7 için 0,7384; İşletme 8 için 0,7411 ve

İşletme 9 için 0,7270 olarak çıkan alfa katsayıları kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde değere sahiptir. Ayrıca tüm işletme verileri birlikte değerlendirildiğinde 0,8001 olarak çıkan alfa katsayısı da kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerindedir.

- Regresyon analizine baktığımızda;
 - Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz sonuçlara göre “İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin kişisel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.
 - Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz sonuçlara göre “İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin iş zamanı tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.
 - Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz sonuçlara göre “İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin yönetsel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.
 - Hipotez 4 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz sonuçlara göre “İşletmelerdeki farklı örgüt kültürü tipinin örgütsel zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimleri üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.
- Araştırma projemiz kapsamında oluşturduğumuz regresyon modellerinden elde ettiğimiz sonuçlar farklı örgüt kültürleri ve zaman yönetimi bileşenleri arasındaki ilişkiyi değerlendirdiğimiz korelasyon analizi ve örgüt kültürü tipleri ile zaman yönetimi bileşenleri arasındaki farklılığı değerlendirdiğimiz varyans analizleri ile de desteklenmektedir. Dolayısıyla araştırmamızdaki Hipotez 6'nın da kabul edilmesiyle birlikte, bir kez daha, zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimlerinin örgüt kültürü tiplerine göre farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

İşletmeler insan kaynağının ortak değer ve inançlar çerçevesinde iş gördüğü yapılardır. Bu yapı içerisinde birleştirici ve düzenleyici bir mekanizma işlevi görmek üzere yönetim tarafından yaratılan ve yönetilen sosyal bir kontrol aracı olarak ise örgüt kültürü karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün nasıl geliştirilebileceği ya da nasıl yönetsel amaçlara uygun hale getirilerek işletmelerin verimliliğinde daha etkili olabileceği sürekli araştırılmaktadır. Araştırmamızda da bu noktadan hareketle örgüt kültürü ve zaman yönetimi ilişkisi çok boyutlu olarak incelenmiştir. Farklı işletmeler üzerinde yaptığımız anket çalışmasıyla elde ettiğimiz veriler üzerinde gerçekleştirdiğimiz istatistiksel analizler sonucunda işletmelerdeki farklı örgüt kültürü tiplerinin zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimlerini etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla farklı örgüt kültürlerinde zamanın etkin ve verimli biçimde kullanılması da işletmeleri başarıya götüren yolda önemli rol oynamaktadır.

Sonuç olarak işletmelerin evrensel kalite düzeyine ulaşabilmeleri; ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetsel tüm alanlarda kendilerini sürekli olarak yenilemeleri için gerekli alt yapı çalışmalarının bir an önce yapılması gerekmektedir. Bu süreç içinde günümüz global dünyasında ön plana çıkan unsurlar ise bilgi ve rekabet yarışıdır. İşletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için öğrenmesi ve etkin bir şekilde uygulaması gereken yeni yönetim stratejisi ise “zaman yönetimi”dir. Farklılığı yaratabilmek ve rekabet yarışını kazanabilmenin yolu “ne eksik, ne fazla” herkesin eşit oranda sahip olduğu ve bizler tarafından yeniden keşfedilmeyi bekleyen “zaman” kaynağını en etkin biçimde kullanarak yaşanan her saniyede maksimum faydayı yakalamaktan geçmektedir.

KAYNAKÇA

- Abay, Muhsin : Zamanı Değerlendirmek, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul, 2000.
- Acuner, Taner : “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı:2, İzmir, 2000, ss. 59-67.
- Administrative Assistant’s Update : “Time Management Suggestions”, Anonymous, Administrative Assistant’s Update, August 2005, p. 5.
- Ailamaki, Anastassia & Gehrke, Johannes : “Time Management for New Faculty”, Sigmod Record, Volume:32, Number:2, Year:June 2003, pp. 102-106.
- Akatay, Ayten : “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:10, Yıl:2003, ss. 281-297.
- Akatay, Ayten : Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003.
- Alkış, Hüseyin : Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001.
- Altunay, Arzu : “Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Falez Otelde Örgüt Kültürü Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1999.
- Arslan, Nagehan, Talat : “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, Yıl:2004, ss. 203-228.
- Asunakutlu, Tuncer & Coşkun, Bayram : “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, Ekim – Aralık 2000, ss. 19-27.
- Asunakutlu, Tuncer & Safran, Barış : “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma: Marmaris Turizm Sektörü Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004, ss. 26-49.

- Atay, Osman : “Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayinde Bir Uygulama”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:5, Yıl:1999, ss. 63-73.
- Aydeniz, Nihat : “Zaman Yönetimi Açısından Diyarbakır Kamu ve Özel Sektöründe Verimli ve Etkin Zaman Kullanımı Araştırması”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:6, Yıl:2000, ss. 45-69.
- Aydoğan, Enver & Şimşek, Şerif : “Örgütsel Değişim ve Geleceğin Örgütü”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:42, Sayı:499, Temmuz 2003, ss. 38-46.
- Aytaç, Mustafa, Aytaç, Serpil, Fırat, Zerrin, Bayram, Nuran & Keser, Aşkın : Akademiye Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü, Proje No: 99/29, Bursa, 2001.
- Baltaş, Acar & Baltaş, Zuhâl : Stres ve Başa Çıkma Yolları, 18. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.
- Barhyte, M., Dawn : “It’s About Time”, Listen Magazine, Volume:59, Number:2, Year:October 2005, p. 27.
- Battles, Brandon : “Control Your Time: Become a More Efficient Manager”, Aircraft Maintenance Technology, Volume:16, Number:6, Year:May 2005, pp. 42-47.
- Benligiray, Serap : Bürolarda Etkili Zaman Kullanımı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1640, Eskişehir, 2005.
- Berberoğlu, Güneş, Besler, Senem & Tonus, H., Zümrüt : “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:XIV, Sayı:1-2, Yıl:1998, ss. 29-52.
- Bilir, Pervin, Ay, Ünal, Çelik, Gürbüz, Tuğba : “Beden Eğitimi ve Spor Yükseköğretiminde Örgüt Kültürü”, Spormetre: Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, Yıl:2003, ss. 117-128.
- Bingöl, Dursun : “Küreselleşme ve Örgüt Kültürü”, Başak Ekonomi Dergisi, Yıl:23, Sayı:104, Mart – Nisan 1999, ss. 88-97.
- Bly, W., Robert : Time Management; 101 Ways to Make Every Second Count, Career Press, NJ and Canada, 1999,
- Butera, M., Ann : “Techniques for Diagnosing Organizational Culture – Things to Consider Before Your Next Acquisition”, Michigan Banker, Banking Information Source, 16/9, September, 2004, pp.114-116.

- Cabrera, Angel, Cabrera, F., Elizabeth & Barajas, Sebastian : “The Key Role of Organizational Culture in a Multi-System View of Technology-Driven Change”, International Journal of Information Management, Number:21, Year:2001, pp. 245-261.
- Campbell, R., Constance : “A Longitudinal Study of One Organization’s Culture: Do Values Endure?”, Mid-American Journal of Business, Volume:19, Number:2, Year:2004, pp. 41-51.
- Ceylan, Adnan, Alpkın, Lütfihak & Elçi, Meral : “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:5-6, Yıl:2002, ss. 233-245.
- Chan, L., M., Lismen, Shaffer, A., Margaret & Snape, Ed : “In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Practices on Firm Performance”, The International Journal of Human Resource Management, Volume:15, Number:1, Year:February 2004, pp. 17-35.
- Chen, Li., Yueh : “Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Culture Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan”, Journal of American Academy of Business, Volume:5, Number:1/2, Year:September 2004, pp. 432-438.
- Claver, Enrique, Llopis, Juan, Gonzalez, M., Reyes & Gasco, L., Jose : “The Performance of Information Systems Through Organizational Culture”, Information Technology & People, Volume:14, Number:3, Year:2001, pp. 247-260.
- Conlow, Rick : Yönetimde Mükemmellik, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- Courtney, M., Patrick : “Time Management Using Quality Tools”, Quality Progress, Volume:38, Number:8, Year:August 2005, pp. 64-70.
- Covey, R., Stephen : Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, Çeviren: Suveren, Gönül & Deniztekin, Osman, 7. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 1998.
- Covey, R., Stephen, Merrill, A., Roger & Merrill, R., Rebecca : Önemli İşlere Öncelik, Çeviren: Deniztekin, Osman, Dördüncü Basım, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.
- Çarıyev, Devrangeldi : “Kamu İşletmelerinin Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasına Yönelik Bir Araştırma: Marı Şehri Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.

- Çelik, Tunç : “Örgüt Kültürünün Kantitatif ve Kalitatif Araştırma Yönteminin Birlikte Kullanılması Yolu ile Araştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.
- Çolak, Sevinç : “Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eczacıbaşı – Vitra İşletmesinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Haziran 2002.
- Dierkes, Meinolf, Antal, Ariane, Berthoin, Child, John & Nonaka, Ikujiro : Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Oxford University Press, USA, 2003.
- Doğan, Selen : “Çalışanların Verimliliğinin Arttırılmasında Ergonomi ve Önemi”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:4-2, Sayı:496, Nisan 2003, ss. 33-39.
- Doherty, N., F. & Perry, I. : “The Cultural Impact of Workflow Management Systems in The Financial Services Sector”, The Service Industries Journal, Volume:21, Number:4, Year:October 2001, pp. 147-166.
- Efil, İsmail : İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Alfa Kitabevi, Yayın No: 613, Bursa, 1999.
- Ellet, Bill : “About Time”, T + D, Volume:59, Number:6, Year:June 2005, pp. 75-76.
- Ercan, Ahmet, Rahmi : Başarma Sanatı, Alkım Yayınları, Ankara, 2003.
- Erdem, Ferda & İşbaşı, Janset Özen : “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 1, 2001, ss. 33-57.
- Eren, Erol : Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul, Ocak 2004.
- Eren, Erol & Timur, Necdet : Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1491, Eskişehir, 2003.
- Eren, Erol : Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.
- Farrant, Don : “Tighten Your Control on Time”, Super Vision, Volume:66, Number:3, Year:March 2005, pp. 17-19.
- Fındıkçı, İlhami : İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Alfa Yayınları, Yayın No: 619, İstanbul, 2000.

- Forsythe, L., Lydia : “Using an Organizational Culture Analysis to Design Interventions for Change”, Association of Operating Room Nurses, AORN Journal, Volume:81, Number:6, Year:June 2005, pp. 1290-1308.
- Frost, H., Susan & Gillespie, W., Theresa : “Organizations, Culture, and Teams: Links Toward Genuine Change”, New Directions for Institutional Research, Number:100, Year:Winter 1998, pp. 5-15.
- Garratt, Sally : *Manage Your Time*, Harper Collins Publishers, London, 1994.
- Genç, Nurullah : *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*, Timaş Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1997.
- Geybullayev, Geybulla : *Yönetimin Esasları*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 28, Isparta, 2002.
- Gönen, Emine & Özmete, Emine : “Çalışma Yaşamında Zaman Tuzaklarına İlişkin Bir İnceleme”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:43, Sayı:507, Mart 2004, ss. 46-52.
- Gragg, Ellen : “Time Management is on Your Side”, Office Solutions, Volume:22, Number:1, Year:January/February 2005, pp. 16-19.
- Greene, Robert & Elffers, Joost : *İktidar; Güç Sahibi Olmanın 48 Yasası*, Çeviren: Babayiğit, Zeliha, İyidoğan, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Gümüş, Mustafa : *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- Gürsoy, Hande : “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Yapılan Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.
- Haas, Linda, Allard, Karin & Hwang, Philip : “The Impact of Organizational Culture on Men’s Use of Parental Leave in Sweden”, Community, Work & Family, Volume:5, Number:3, 2002, pp. 319-342.
- Heller, Robert : *Mükemmele Ulaşanlar, Kusursuz Yönetim Nasıl Başarılır ?*, Çeviren: Cılızoğlu, Seçkin, İlgı Yayınları, İstanbul, 1995.
- Helms, M., Marilyn & Stern, Rick : “Exploring The Factors That Influence Employees’ Perceptions of Their Organization’s Culture”, Journal of Management in Medicine, Volume:15, Number:6, 2001, pp. 415-429.
- Henri, Jean-François : “Organizational Culture and Performance Measurement Systems”, Accounting, Organizations and Society, 2004, pp. 1-27.

Horenczyk, Gabriel & Tatar, Moshe : “Teachers’ Attitudes Toward Multiculturalism and Their Perceptions of The School Organizational Culture”, Teaching and Teacher Education, Number:18, 2002, pp. 435-445.

Huber, Bill : “Managing Our Available Time”, Rock Products, July 2005, p. 16.

Ioma’s Payroll Manager’s Report : “Using Your Year-End Checklist as a Time-Management Tool”, Anonymous, IOMA’s Payroll Manager’s Report, Volume:4, Number:12, Year:December 2004, p. 5-6.

İçli Gönül : “Küreselleşme ve Kültür”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:25, No:2, Aralık 2001, ss. 163-172.

İnternet 1 ve 2 : <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>, 08.01.2006.

İnternet 3 : <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5459>, 16.03.2006.

İnternet 4 : <http://www.zamandayolculuk.com/cetinbal/zamannedir.htm>, 16.03.2006.

İnternet 5 : <http://www.egitim.com/universiteliler/0551/0551.6/0551.6.zamanyonetimi.asp>, 07.10.2005.

İnternet 6 : <http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak19.pdf>, 14.04.2006.

İnternet 7 : <http://www.desem.net/notlar.asp>, 14.04.2006.

İnternet 8 : <http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak19.pdf>, 14.04.2006.

İnternet 9 : <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4060>, 09.12.2005.

İnternet 10 : <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=74>, 09.12.2005.

İnternet 11 ve 12 : http://www.inegolkocokulu.k12.tr/Zaman_Yonetimi.pps, 03.02.2006.

İnternet 13 : <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=74>, 03.02.2006

İnternet 14 : [http://www.hho.edu.tr/huten/2003-2004%20SEMINER%20INTERNET/ONUR%20OZDIL/ONUR%20OZDIL%20\[PW%20POINT\].pdf](http://www.hho.edu.tr/huten/2003-2004%20SEMINER%20INTERNET/ONUR%20OZDIL/ONUR%20OZDIL%20[PW%20POINT].pdf), 05.01.2006.

İnternet 15 : <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/isetud4.html#zaman>, 27.01.2006.

- İnternet 16 : http://www.istanbul.tbd.org.tr/mmdbfiles/TBD/seminerdokumanlari/ZP_TBDX.ppt, 05.02.2006.
- İnternet 17 : http://sanayi.tobb.org.tr/tobb_sektor1.php, 03.11.2005.
- Jacobs, Chuck : “Manage Time Effectively By Putting an End to Interruptions”, Northern Ontario Business, Volume:25, Number:2, Year:December 2004, p. 26.
- James, Chantal : “Time Tips”, Scholastic Choices, Volume:21, Number:2, Year:October 2005, p. 33.
- Jandt, Fred, E. : Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler, Çeviren: Akın, Levent & Diker, Vedat, G., Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.
- Jex, M., Steve & Elacqua, C., Tina : “Time Management as a Moderator of Relations Between Stressors and Employee Strain”, Work & Stress, Volume:13, Number:2, Year:1999, pp. 182-191.
- Johns, Ted : Perfect Time Management, Arrow Business Boks, UK, 1994.
- Josephs, Ray : Zaman Yönetimi, Çeviren: Koçar, Özlem, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997.
- Kanbur, Engin : Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Gıda ve Mobilya Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2005.
- Karakoç, Nihat : “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetimsel Zaman”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:4 (Güz), Yıl:1999, ss. 97-100.
- Karcıoğlu, Fatih & Timuroğlu, M. Kürşat : “Örgüt Kültürü ve Liderlik”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:18, Sayı:1-2, Yıl:2004, ss. 319-338.
- Keenan, Kate : Yöneticinin Klavuzu: Zamanı Doğru Kullanma, Çeviren: Koparan, Ergin, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.
- Kelly, E., William & Johnson, L., Judith : “Time Use Efficiency and The Five-Factor Model of Personality”, Education, Volume:125, Number:3, Year:Spring 2005, pp. 511-515.
- Kennedy, Carol : “A Brief History of Time”, Director, Volume:58, Number:4, Year:November 2004, pp. 60-64.

- Keskin, Halit, Günsel, Ayşe & Eren, Selim : “Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri ile Performans Arasındaki İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:18, Sayı:1-2, Yıl:2004, ss. 307-318.
- Kısa, Adnan & Ersoy, Korkut : “The Need for Time Management Training Is Universal: Evidence from Turkey”, Hospital Topics, Volume:83, Number:1, Year:Winter 2005, pp. 13-19.
- Koçel, Tamer : İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8. Baskı, İstanbul, Mart 2001.
- Kontent : “Gerçek Zaman İçin Yeniden Tasarım”, 21. Yüzyıl İçin Arayışlar, Kontent XXI, Dergisi, Sayı:6, Mart-Nisan 2002, ss. 29-31.
- Kovancı, Ahmet : Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl ?, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 228, İstanbul, Şubat 2003.
- Köse, Sevinç, Tetik, Semra & Ercan, Cuma : “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, Yıl:2001, ss. 219-242.
- Kutlu, T., Nurcan : “Proje Planlama Teknikleri ve Pert Tekniğinin İnşaat Sektöründe Uygulanması Üzerine Bir Çalışma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, Yıl:2001, ss. 170-207.
- Lakein, Alan : Zaman Hayattır, 2. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- Leblebici, D., Nadi : “Örgüt – Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, Aralık 2004, ss. 285-307.
- Martin, Anna : “Learning to Manage Time”, LifeSkills, Cooperative Extension, University of California, Volume:3, Number:1, Year:2002, pp. 1-6.
- Mcaleese, Donna & Hargie, Owen : “Five Guiding Principles of Culture Management: A Synthesis of Best Practice”, Journal of Communication Management, Volume:9, Number:2, Year:2004, pp. 155-170.
- Mcmanus, Kevin : “The Challenge of Changing Culture”, Industrial Engineer, Volume:35, Number:1, Year:January 2003, p. 18.
- Muratbekova–Touron, Maral : “Permanence and Change: Case Study of Changes in Organizational Culture at a Multinational Company”, Journal of Change Management, Volume:5, Number:2, Year:June 2005, pp. 207-219.

- Nonis, S., A., Teng, J., K. & Ford, C., W. : “A Cross-Cultural Investigation of Time Management Practices and Job Outcomes”, International Journal of Intercultural Relations, Number:29, Year:2005, pp. 409-428.
- Ogbonna, Emmanuel & Harris, C., Lloyd : “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies”, The International Journal of Human Resource Management, Volume:11, Number:4, Year:August 2000, pp. 766-788.
- Oktay, Ercan & Gül, Hasan : “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:10, Yıl:2003, ss. 403-427.
- Olson, Jeef : *Organize Olma: Atak Yöneticinin Rehberi*, Çeviren: Yarmalı, E., Sabri, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- Olson, Jon : “Time Management”, SolidSurface, Volume:11, Number:5, Year:July/August 2005, pp. 18-19.
- Örücü, Edip : *Modern İşletmecilik*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- Örücü, Edip & Ayhan, Nuray : “Örgüt Kültürü: Muğla Üniversitesi Örneği”, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, Yıl:2001, ss. 87-105.
- Örücü, Edip & Çakır, Melek : “Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, Yıl:1999, ss. 19-44.
- Özlu, Kamil : “Kişisel Satış Kültürünün Örgüt Kültürü İçindeki Yeri ve Önemi: Selen Çay Bursa Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2001.
- Özsoy, Eda : “Örgüt Geliştirmede Örgüt Kültürünün Önemi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.
- Öztürk, Azim & Özdemir, Fatih : “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:17, Sayı:1-2, Erzurum, 2003, ss. 189-198.
- Öztürk, Mehmet : *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2003.
- Paşa, Muammer : *Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2001.

- Pearson, J. : Michael, Bahmanziari, Tammy, Crosby, Leon, & Conrad, Ed, “An Empirical Investigation Into The Relationship Between Organizational Culture and Computer Efficacy As Moderated By Age and Gender”, The Journal of Computer Information Systems, Volume:43, Number:2, Winter, 2002-2003, pp. 58-70.
- Pinar, İbrahim : “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:28, Sayı:2, Kasım 1999, ss. 37-78.
- Principal Leadership : “10 Tips for Preserving a Principal’s Time”, Anonymous, Principal Leadership, Volume:5, Number:3, Year:November 2004, p. 36.
- Quattrone, Paolo : “Is Time Spent, Passed or Counted ? The Missing Link Between Time and Accounting History”, The Accounting Historians Journal, Volume:32, Number:1, Year:June 2005, pp. 185-208.
- Reiman, Teemu, Oedewald, Pia & Rollenhagen, Carl : “Characteristics of Organizational Culture at the Maintenance Units of Two Nordic Nuclear Power Plants”, Reliability Engineering and System Safety, Number:89, Year:2005, pp. 331-345.
- Robinson, John & Godbey, Geoffrey : “Time in Our Hands”, The Futurist, September-October 2005, pp. 18-22.
- Rosenfeld, B., Lawrence, Richman, M., Jack & May, K., Steven : “Information Adequacy, Job Satisfaction and Organizational Culture in a Dispersed-Network Organization”, Journal of Applied Communication Research, Volume:32, Number:1, Year:2004, p. 28-54.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat : İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat & Tüz, Melek : Örgütsel Psikoloji, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2003.
- Sayın, A., Bekir : “Kalite Yolculuğumuz Güçleniyor”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:12, Sayı:78, Nisan 2004, ss. 45-61.
- Schein, H., Edgar : “Örgütsel Kültür”, Çeviren: Akbaba, Atilla, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:3, Temmuz – Eylül 2002, ss. 1-32.
- Scholastic Action : “Time for Homework, Sports, and Much More”, Anonymous, Scholastic Action, Volume:29, Number:1, Year:September 5, 2005, p. 21.
- Scout, Martin : Zaman Yönetimi, 2. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

- Sekreter : “Zamanı İyi Kullanmanın Yolları”, Sekreter Dergisi, Yıl:9, Sayı:48, Eylül-Ekim 2000, ss. 12-13.
- Seymen, Oya Aytemiz, & Bolat, Tamer : Örgütsel Öğrenme, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.
- Sharman, David : Kusursuz Toplantı, Çeviren: Doruker, Füsun, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1999.
- Sims, R., Ronald : “Changing an Organization’s Culture Under New Leadership”, Journal of Business Ethics, Volume:25, Number:1, Year:May 2000, pp. 65-78.
- Smith, E., Martin : “Changing an Organization’s Culture: Correlates of Success and Failure”, Leadership & Organization Development Journal, Volume:24, Number:5/6, Year:2003, pp. 249-261.
- Smith, Hyrum, W. : Hayatı ve Zamanı Yönetmenin On Doğal Yasası, Çeviren: Çelbiş, Adalet, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Simpson, Steve & Cacioppe, Ron : “Unwritten Ground Rules: Transforming Organization Culture to Achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service”, Leadership & Organization Development Journal, Volume:22, Number:8, Year:2001, pp. 394-401.
- Şişman, Feza : “Zamana Hükmetmek”, Power: Profesyonellerin Ekonomi Dergisi, Nisan 1999, ss. 158-160.
- Şişman, Mehmet : Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 732, Eskişehir, Mart 1994.
- Taner, Bahar : “Zaman Yönetimi”, Öneri: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hakemli Dergisi, Cilt: 6, Sayı. 23, Yıl: 11, Ocak 2005, ss. 67-71.
- Tengilimoğlu, Dilaver, Tutar, Hasan, Altınöz, Mehmet, Başpınar, Nuran Öztürk & Erdönmez, Cumhuriyet : Zaman Yönetimi, Nobel Yayınları, Yayın No: 476, Ankara, Kasım 2003.
- Tuna, Özlem : “İşletmelerde Toplam Kalite Kültürü Değerlerinin Gelişmesinde Örgüt Kültürü Etkilerinin İncelenmesi ve Ford Otosan İnönü Fabrikası’nda Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Mayıs 2002.
- Turan, Selahattin, Durceylan, Belgin & Şişman, Mehmet : “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13, 2005, ss. 181-202.

- Turnbull, Ian : “Many Reasons to Track Time”, Canadian HR Reporter, Volume:18, Number:8, Year:April 25, 2005, p. 14.
- Tzeng, Huey-Ming, Ketefian, Shake & Redman, W., Richard : “Relationship of Nurses’ Assessment of Organizational Culture, Job Satisfaction, and Patient Satisfaction With Nursing Care”, International Journal of Nursing Studies, Number:39, Year:2002, pp. 79-84.
- Uslu, Hüsnü : İşletmelerde Zaman Yönetimi: Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1997.
- Usta, Ramazan : “Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Biçimleri”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:40, Sayı:478, Ekim 2001, ss. 75-80.
- Wagner, A. John & Hollenbeck, R., John : Organizational Behavior, Lachina Publishing Services, USA, 2005.
- Wilson, Andy : “Time Management for Administrators”, Perspectives, Volume:3, Number:1, Year:Spring 1999, pp. 3-7.
- Witte, Karel De & Muijen, Jaap, J. Van : “Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume:8, Number:4, Year:1999, pp. 583-595.
- Yalçın, Azmi & Erçen, A., Esmeray Yoğun : “Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, Yıl:2004, ss. 201-217.
- Yazıcı, H., Basri : “En Önemli Sermayemiz Olan Zamanın Etkili Kullanabiliyor muyuz?”, Kişisel Gelişim: Aylık Kişisel ve Kurumsal Gelişim Dergisi, Temmuz 2004, ss. 38-39.
- Yeniçeri, Özcan : “Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:40, Sayı:476, Ağustos 2001, ss. 62-72.
- Yılmaz, Abdullah & Aslan, Seyfettin : “Örgütsel Zaman Yönetimi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002, ss. 25-46.
- Yüksel, Öznur & Murat, Güven : “Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansımaları”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, 2001, ss. 111-124.

EK 1: ANKET FORMU BURAYA GELECEK

EK 1: ANKET FORMU BURAYA GELECEK (DEVAMI)

ÖZGEÇMİŞ

05.05.1982 tarihinde Samsun ilinin Havza ilçesinde öğretmen anne ve babanın ilk çocuğu olarak doğdu. İlkokulu bitirdikten sonra orta ve lise öğrenimini Samsun Milli Piyango Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 2000 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nü kazandı ve ailesiyle birlikte Bursa'ya yerleşti. 2004 yılında üniversiteyi bitirdikten sonra aynı yıl Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yüksek Lisans öğrenimine başladı. Hazırladığı bu tez ile yüksek lisans öğrenimini tamamlama aşamasındadır. İngilizce ve Almanca bilmektedir.

EK 1 : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ZAMAN YÖNETİMİ ANKET FORMU

BU ANKET ÜNİVERSİTE TARAFINDAN HAZIRLANMIŞ OLUP, AKADEMİK AMAÇLI BİR ÇALIŞMADA KULLANILACAKTIR. GÖSTERECEĞİNİZ İLGİ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

I. Aşağıdaki Sorularda Size Uygun Olan Seçeneği İşaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz :

() Bayan () Erkek

2. Medeni durumunuz :

() Evli () Bekar

3. Yaşınız :

() 25-31 () 32-38 () 39-45 () 46-52 () 53 ve üzeri

4. Eğitim durumunuz :

() İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek lisans () Doktora ve üzeri

5. İşyerinizdeki çalışma süreniz :

() 4 yıldan az () 4-9 yıl arası () 10-15 yıl arası () 16 yıl ve üzeri

6. İşyerinizdeki durumunuz :

() Üst düzey yönetici () Orta düzey yönetici () Alt düzey yönetici () İşgören

II. AŞAĞIDAKİ İFADELERİN KARŞISINDA SİZE UYGUN OLAN KUTUYU İŞARETLEYİNİZ.

S/N	SORULAR	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
7.	İşyerimde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.					
8.	İşyerimde çalışanları birarada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.					
9.	İşyerimdeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.					
10.	İşyerimde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.					
11.	İşyerimde çalışanlar risk almaya heveslidir.					
12.	İşyerimde çalışanları birarada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.					
13.	İşyerimdeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.					
14.	İşyerimde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.					
15.	İşyerimde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.					
16.	İşyerimde çalışanları birarada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.					
17.	İşyerimdeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.					
18.	İşyerimde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.					
19.	İşyerimde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.					
20.	İşyerimde çalışanları birarada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.					
21.	İşyerimdeki yönetim, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.					
22.	İşyerimde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.					

III. AŞAĞIDAKİ İFADELERİN KARŞISINDA SİZE UYGUN OLAN KUTUYU İŞARETLEYİNİZ.

S/N	SORULAR	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
23.	Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.					
24.	Çalışırken zor işlerle karşılaştığımda mazeretler arayıp erteliyorum.					
25.	Kendimi gereğinden fazla işe adadığımı düşünüyorum.					
26.	Stresli olduğumda zamanımı etkin kullanamıyorum.					
27.	İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.					
28.	İşimle ilgili katıldığım verimsiz toplantılar bana zaman kaybettiriyor.					
29.	Çalışırken yaptığım telefon görüşmelerimde gereğinden fazla konuşanlar bana zaman kaybettiriyor.					
30.	Çalışırken yanıma gelen davetsiz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.					
31.	İşleri birine devretmek yerine kendi başıma yapmaya çalışmam bana zaman kaybettiriyor.					
32.	İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.					
33.	İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.					
34.	İşyerimde, ulaşılması gereken net ve ölçülebilir yönetsel hedeflerin belirsizliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.					
35.	İşyerimdeki sağlıksız çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.					
36.	İşyerimdeki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanımını engelliyor.					
37.	İşyerimdeki bürokrasi ortamı çalışanların işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.					
38.	İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.					

IV. Aşağıdaki Sorularda Size Uygun Olan Seçeneği İşaretleyiniz.

39. Zaman yönetimi konusunda bir eğitim aldınız mı?
() Evet () Hayır
40. Zamanı iyi değerlendirmek için fikir geliştiriyor musunuz?
() Evet () Hayır
41. Zamanı iyi planlıyor musunuz?
() Evet () Hayır
42. İşletmenizde zaman yönetimi konusunda eğitim veriliyor mu?
() Evet () Hayır
43. Zamanın etkin kullanılması üretimde verimliliği artırır mı?
() Evet () Hayır

ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.