

FARKLI SEKTÖRLERDE FAALİYETLERİNİ SÜRDÜREN İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA: BURSA İLİ ÖRNEĞİ

An empirics research on time management in organizations which are living on different sectors: Bursa examples

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ
Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ
İnönü Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

Blm. Uzm. Aysun KANBUR
İnönü Üniversitesi, SBE, İşletme A.B.D., Yön. ve Org. Bilim Dalı, Doktora Öğrencisi.

ÖZET

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 yönetiminin açıklanmasında önemli eksiklikler bulunmaktadır. Literatürde var olan bu eksikliği gidermek amacıyla çalışmamızda farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerdeki zaman yönetimi incelenmektedir. Çalışmada, araştırmacılar tarafından geliştirilen ve üç adımdan oluşan anket formu ile toplanan veriler değerlendirilmiştir. Anket formunun birinci bölümü katılımcılara ilişkin demografik bilgileri, ikinci ve üçüncü bölümleri ise zaman yönetimini değerlendirmek üzere tasarlanmıştır. Zaman yönetimini incelemek için varyans, ki-kare ve frekans analizlerinden yararlanılmıştır. Çalışmamızın sonucunda, etkin zaman yönetimi konusunda işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Zaman Yönetimi, Zaman Tuzakları, Etkin Zaman Yönetimi.

ABSTRACT

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 time management. In order to fill this gap that our study examine time management in organizations which are living on different sectors. Data of the survey was collected by a three step questionnaire developed by the researcher. The first was collected demographic information related to the respondents while the second and the third was designed to assess the time management within the organization. Varyans, chi-square and frequency analyses are used to examine time management. In addition, some advices were given to the organizations about effective time management.

Key words: Time Management, Time Traps, Effective Time Management.

1. 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 bulunmaktadır. Bu piramidin her 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.

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. Mal ya da hizmet üretiminde olumlu katma değer yaratmayan işlemleri ortadan kaldırmak için farklı 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. Artık insanlar gerek kişisel yaşamlarında gerekse iş yaşamlarında zamanı kovalar bir haldedir. Zaman, her gün ve her an yaşadığımız ama üzerinde fazla düşünmediğimiz, hatta tam olarak ne olduğunu bile pek bilmediğimiz bir olgudur. Bu nedenle işletmeler hedeflerine ulaşmak için “zaman yönetimi”ni öğrenmeli ve etkin bir şekilde uygulamalıdır.

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL YÖNÜ

2.1. Zaman ve Zaman Yönetimi 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 kullanmadığı son derece değerli, eşsiz bir kaynak olan zamanı boyutlarının

olmaması nedeniyle (eninin, boyunun ve derinliğinin olmaması nedeniyle) tanımlamak oldukça güçtür.

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. İlk olarak 1330'larda günün yirmi dört eşit dilime bölüdüğü ve yeni günün geceyi de kapsadığı görülmektedir. Saatlerin yaygınlaşması ise daha ufak ve taşınabilir saatlerin geliştirilmesi ile sağlanmıştır (Abay, 2000:20-25). Zaman, sonsuzluğun sınırsızlığını ve evreni daha dayanılır hale getirmek için bizim yarattığımız yapay bir kavramdır (Greene, 2000:418).

Zaman yönetimi ise; işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, dünyaya yayılmış ve günümüzde özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir (Akatay, 2003:283). Hepimiz bir günlük zaman dilimi içinde 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 kullanılacak 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).

2.2. Zaman Yönetimi Çeşitleri

Zaman yönetimi çeşitleri; kişisel zaman, iş zamanı, yönetsel zaman ve örgütsel zamanın yönetimi olmak üzere dört açıdan değerlendirilebilir. *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). İş zamanı; örgüt amaçları yönünde ve yönetsel işlevler dışındaki işlevleri yaparken oluşan zaman ortamıdır. Yönetici açısından düşünülürse; örneğin, bir ustabaşı 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; 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. Para gibi biriktirilip çoğaltılamayan, hammadde gibi depolanamayan ya da gereksinime göre akış hızının değiştirilmesi söz konusu olmayan zaman, yöneticilerin yararlandığı en kıt kaynaktır ve bu özelliğiyle yönetsel eylemlerin sonuçlarını doğrudan belirleyecek konumdadır. Çünkü bir çalışmanın sonuçlarını o çalışmada kullanılan en kıt kaynak belirlemektedir (Karakoç, 1999:97). Zamanı tüm işgörenler için gerekli bir kaynak haline getirebilmek yöneticilere kalmış bir etkinliktir (Yılmaz & Aslan, 2002:27). Örgütsel zaman ortamı; örgüt amaçları yönünde çalışırken örgüt içinde veya örgüt dışında oluşan zaman ortamıdır. Yöneticiler, 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). Yapılan araştırmalarda yöneticilerdeki örgütsel zaman ortamında kalma eğiliminin yönetim piramidindeki yükselmeye bağlı olarak artış gösterdiği ortaya çıkmıştır (Usta, 2001:77).

2.3. Zaman Tuzakları

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 (İnternet 1). Zamanı yönetme çabalarımızın en büyük düşmanı yaşamımızın her alanında karşılaştığımız zaman tuzaklarıdır. Zaman kullanımını olumsuz yönde

etkileyen ve zamanı bir sorun olarak görüp “zamanım yok” diye yakınmamıza neden olan zaman tuzakları kişiden, işten, yönetimden, örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan tuzaklar olarak aşağıdaki şekildeki gibi değerlendirilebilir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:65-120):

Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları <ul style="list-style-type: none">• Önceliklerin Belirsizliği• Erteleme ve Oyalama• Hayır Diyememek• Stres ve Olumsuz Kişisel Tutum• Acelecilik ve Kararsızlık• Güç Olandan Kaçınmak• Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak• Hafife Alma ve Önyargılar• Evrak Düşkünlüğü• Bireysel Hedeflerin Belirsizliği• Öz Disiplin Yokluğu ve Düzensizlik• Gereğinden Fazla Kendini İşe Adamak• Kendine Aşırı Güven / Güvensizlik	Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları <ul style="list-style-type: none">• Yetersiz İletişim• Açık Kapı Politikası• Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği• Koordinasyon Eksikliği• Aşırı veya Yetersiz Yönetim• Yetki Devrinden Kaçınma• Yetersiz Planlama• Yetersiz Personel• Görev ve İş Tanımlarının Yapılmaması
İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları <ul style="list-style-type: none">• Yetersiz Sekreteryaya Hizmetleri• Toplantılar• Cihaz Arızaları• Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri• Örgütsel Belirsizlik ve Kriz Durumları• Rutin ve Gereksiz İşler• İş Gezileri ve Ziyaretçiler	Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Zaman Tuzakları <ul style="list-style-type: none">• Merkezi ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı• Örgüt Politikasındaki Yetersizlik• Sağlıksız Çalışma Ortamı• Kırtasiyecilik ve Bürokratik İşlemler• Bürokrasi ve Büro Patolojisi

Şekil 1. Zaman Tuzakları

2.4. 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” ve “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. Zamanın verimli bir şekilde değerlendirilmesi ve bu belirtilerden kurtulmak ise ancak etkili zaman yönetimi tekniklerinin kullanılması ile mümkün olmaktadır. Bu teknikler aşağıdaki şekildeki başlıklar altında kişisel zamanı, iş zamanını, yönetsel zamanı ve örgütsel zamanı etkin kullanma teknikleri olmak üzere dört grup içinde ele alınmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:125-246):

<p>Kişisel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ertelemekten Kaçının, Aceleci Olmayın • Hayır Demeyi Öğrenin • Zaman Çizelgesi Kullanın • Büyük İşleri Uygun Dilimlere Bölün • Yapılacak İşler Listesi Çıkarın • Mükemmelmci Olmayın ve Etkin Planlama Yapın • Hatırlatma Araçları Kullanın • Enerji Periyotlarına Uyun • Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirin • Stresi Kontrol Altına Alın • Evrak Düşkününü Olmayın • Düzenli Bir Masa ve Dosyalama Sistemi Oluşturun 	<p>Yönetsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yetki Devrini Yaygınlaştırmak • Astların Zamanını Yönetmek • Etkin Bir İletişim Ağı Kurmak • Toplantıları Verimli Hale Getirmek • Günlük Hedefleri Belirlemek • Amaçları Belirlemek • Haftalık Plan Yapmak • Uzun Süreli Takvim Belirlemek • Zaman Analizi Yapmak • Enformasyon Kaynaklarını Yönetmek
<p>İş Zamanını Etkin Kullanma Yöntemleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sekreteryaya Hizmetlerinin Etkin Kullanımı • İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı • Öncelikli İşlerin Belirlenmesi <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lakein'in ABC Sistemi ➤ Pareto Analizi ➤ Zaman Kullanım Matrisi • Teknolojik Gelişmelerin İşletmeye Yansımaları Sağlama • İş Gezilerini ve Ziyaretçi Trafiklerini Planlama 	<p>Örgütsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hareket (Metot) Etüdü Yapılması • Aşırı Bürokrasiden Kaçınmak • İş Etüdü Yapılması • Zaman Etüdü Yapılması ve Zaman • Standartlarının Belirlenmesi • Çalışma Ortamının Sağlıklı Hale Getirilmesi • Kırtasiyecilik ve Bürokratik İşlemlerin Azaltılması • İş Ölçümü Yapılması

Şekil 2. Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

2.5. Etkin Zaman Yönetiminin Yararları

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 2). Yapılan bir araştırmada zamanın kullanım etkinliği ile planlama ve organizasyon arasında pozitif ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Kelly & Johnson, 2005:513).
2. Zaman iyi kullanıldığında üretimde verimlilik artar ve kalite yükselir (Atay, 1999:73).
3. Zamanın etkin kullanımıyla; zaman darlığının kişiler üzerindeki olumsuz etkisi olan stres önlenilmekte, elde edilen enerji ve zaman, iş ve özel hayatta daha dengeli bir yaşama ulaşmaya imkan verebilmektedir (Akatay, 2003:77).
4. Zamanın verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla işletmelerde karışıklıklar ortadan kalkar, zaman kaybı ve israfı önlenir (Aydeniz, 2000:65).
5. Çalışma yaşamında zamanın etkin kullanılabilmesi, iş yükünün neden olduğu baskı ve zorlanmaları azaltarak başarıya katkıda bulunmaktadır (Gönen & Özmete, 2004:47).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerdeki zaman yönetimi uygulamasının analiz edilmesi ve hangi sektörlerdeki işletmelerin hangi zaman tuzaklarıyla karşı karşıya kaldığının tespit edilerek, işletmelere zamanı nasıl daha etkin kullanabilecekleri ile ilgili önerilerde bulunulmasıdır. Ayrıca ileride bu konuda yapılacak akademik çalışmalar için bir altyapı oluşturmak hedeflenmiştir.

3.1.2. Araştırma Evreni ile Örneklem Hacminin Belirlenmesi ve Örneklem Yöntemi

Araştırmanın ana kütesini 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 3). Bu işletmelerdeki çalışanların toplam sayısı 4.000'den azdır. \pm % 5 hata seviyesine göre ana kütle büyüklüğü 4.000 olduğunda örneklem büyüklüğünün 299 olması yeterli kabul edilmektedir (Aytaç ve diğerleri, 2001:103). Dolayısıyla araştırma projemizdeki ana kütle büyüklüğü için; yaptığımız 360 anket, örneklem büyüklüğü olarak yeterli olmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektör ve Faaliyet Kollarına Göre Dağılımı

İşletme	Sektör	Faaliyet Kolu
İşletme 1	Tekstil Sektörü	Kumaş İmalatı
İşletme 2	Tekstil Sektörü	Hazır Giyim
İşletme 3	Tekstil Sektörü	Nakış İpliği Üretimi
İşletme 4	Otomotiv ve Yan Sanayi Sektörü	Otomotiv Yan Sanayi
İşletme 5	Otomotiv ve Yan Sanayi Sektörü	Oto Aksamı İmalatı
İşletme 6	Tekstil Sektörü	Havlü ve Bornoz İmalatı
İşletme 7	Demir Çelik Sektörü	Zincir İmalatı
İşletme 8	İnşaat Sektörü	İnşaat Malzemeleri ve İnşaat Taahhüt
İşletme 9	Ulaştırma Sektörü	Toplu Taşımacılık

Araştırmanın uygulama sürecine baktığımızda; uygulamanın yapılacağı işletmelere eşit sayıda anket (40'ar adet) uygulanmış ancak anketlerden (360 adet) %96,66'sı (348 adet) cevaplanarak araştırmacılara geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin de %2,87'sinde (10 adet) cevaplanmayan sorular olduğu için bu anketler değerlendirilmemiştir. Araştırmada kullanılan örneklem yöntemi ise, gerek uygulamanın yapıldığı işletmelerin gerekse işletmelerdeki katılımcıların seçiminde, araştırma sonuçlarının çabuk ve kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlamak amacıyla basit tesadüfi örneklem yöntemidir.

3.1.3. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Araştırma projesi yürütülürken; veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmış ve üç bölümden oluşan anket formu ile geniş bir örneklem grubundan veri toplama

ve değerlendirme olanağı elde edilmiştir. Araştırma anketinin ilk bölümünde katılanların demografik özelliklerine ilişkin 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde beş ölçekli likert tipi 16 soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular ise zaman yönetimini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış olup, işletmelerdeki işgören ve yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları zaman tuzakları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma anketinin ikinci bölümünde temel alınan “likert tipi” ölçeğin değerlendirilmesinde; “kesinlikle katılıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” biçiminde beşli derecelendirme yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise zaman yönetimi konusundaki genel düşünceleri değerlendirmeye yönelik 5 soru bulunmaktadır. Zaman yönetiminin bileşenlerini oluşturan faktörlere göre soruların dağılımı aşağıdaki gibidir:

Tablo 2. Zaman Yönetimi Bileşenleri

<i>Kişisel Zamanın Yönetimi</i>	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.
<i>İş Zamanının Yönetimi</i>	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.
<i>Yönetimsel Zamanın Yönetimi</i>	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 yönetsel hedeflerin belirsizliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.
<i>Örgütsel Zamanın Yönetimi</i>	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.

3.2. Araştırmanın Sorunsalı, Sınırları, Varsayımları ve Hipotezleri

Zaman yönetiminin incelenmesine dayanan bu araştırmanın sorunsalı; işletmelerde görevli işgören ve yöneticilerin buldukları işletmede ne düzeyde ve nasıl bir zaman yönetimi

uygulaması olduğunun incelenmesidir. Araştırmanın sınırını zaman yönetiminin, 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 formundaki sorular araştırmacılar tarafından üç grup altında ele alınarak hazırlanmıştır.

Araştırmada yer alan temel varsayıma göre; işletmelerde gerek yönetici gerekse işgören düzeyinde çalışan tüm bireyler zaman tuzaklarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Zaman yönetimi ile ilgili olarak ileride yapılacak olan diğer araştırmalara da dayanak olabilecek bir altyapı oluşturmayı hedefleyen bu araştırmada zaman yönetimi konusunun değerlendirilmesi çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Tablo 3. Varyans Analizine İlişkin Hipotezler

Hipotez 1	Zaman yönetimine ilişkin yargılara katılım derecesi yaşa göre farklılık göstermektedir.
Hipotez 2	Zaman yönetimine ilişkin yargılara katılım derecesi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
Hipotez 3	Zaman yönetimine ilişkin yargılara katılım derecesi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
Hipotez 4	Zaman yönetimine ilişkin yargılara katılım derecesi işyerindeki statüye göre farklılık göstermektedir.
Hipotez 5	Zaman yönetimine ilişkin yargılara katılım derecesi sektöre göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4. Ki – kare Analizine İlişkin Hipotezler

Hipotez 6	Zaman yönetimine ilişkin yargılara katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
Hipotez 7	Zaman yönetimine ilişkin yargılara katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.

3.3. Araştırmanın Sonuçları ve İstatistiksel Analizler

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11,5 for Windows adlı istatistik paket programından yararlanılarak; frekans analizleri, güvenilirlik analizi, varyans ve ki-kare analizleri ile araştırma kapsamındaki hipotezler test edilmiştir.

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Frekans Analizleri

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

Tablo 5. 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
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
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

Tablo 5'teki 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 işęören statüsünde bulunduğu görölmektedir.

Frekans analizleri çerçevesinde araştırmaya katılanların zaman yönetimi bileşenlerine ilişkin yanıtları aşağıdaki Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9 aracılığıyla gösterilmiştir.

Tablo 6. Kişisel Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1		İşletme 2		İşletme 3		İşletme 4		İşletme 5		İşletme 6		İşletme 7		İşletme 8		İşletme 9	
	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 adanmış olduğumu 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

Tablo 7. İş Zamanı Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1		İşletme 2		İşletme 3		İşletme 4		İşletme 5		İşletme 6		İşletme 7		İşletme 8		İşletme 9	
	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

Tablo 8. Yönetmel Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1		İşletme 2		İşletme 3		İşletme 4		İşletme 5		İşletme 6		İşletme 7		İşletme 8		İşletme 9	
	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
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

Tablo 9. Örgütsel Zaman Yönetimi Sorularının Değerlendirilen Şirketlere İlişkin Frekans Dağılımı

	İşletme 1		İşletme 2		İşletme 3		İşletme 4		İşletme 5		İşletme 6		İşletme 7		İşletme 8		İşletme 9	
	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

Frekans analizlerinden elde ettiğimiz sonuçlar doğrultusunda hangi işletmede hangi zaman yönetimi bileşeninin daha çok üzerinde durulması gerektiğini aşağıdaki tablodaki gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 10. İşletmelerin Zaman Yönetimi Bileşenlerine Olan Eğilimlerinin Dağılımı

İşletme	Zaman Yönetimi Bileşenlerine Göre Ağırlıklı Olan Zaman Tuzakları
İşletme 1	İş Zamanının Yönetimi
İşletme 2	Yönetimsel Zamanın Yönetimi
İşletme 3	Kişisel Zamanın Yönetimi
İşletme 4	Yönetimsel Zamanın Yönetimi
İşletme 5	Kişisel Zamanın Yönetimi
İşletme 6	Yönetimsel Zamanın Yönetimi
İşletme 7	Yönetimsel Zamanın Yönetimi
İşletme 8	Yönetimsel Zamanın Yönetimi
İşletme 9	Kişisel Zamanın Yönetimi

3.3.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir ve bu araştırmada , ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda göz önünde bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Araştırmamızda tüm işletme verileri birlikte değerlendirildiğinde 0,8001 olarak çıkan ve işletmeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ortaya çıkan alfa katsayıları da kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerindedir.

3.3.3. Varyans Analizi

Araştırma anketinde yer alan demografik sorulardan “yaş”, “eğitim durumu”, “çalışma süresi”, “işyerindeki statü” ve “işletmelerin içinde bulunduğu sektör” ile “zaman yönetimi bileşenlerini oluşturan faktörler” arasında varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizine göre anlamlı bir farklılık olduğunu gösteren sonuçlar, yani sadece kabul edilen hipotezler Tablo 11’de belirtilmektedir.

Tablo 11. Varyans Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/Red
Zaman Yönetimine İlişkin Yargılara Katılım Derecesinin Yaş Kapsamında Değerlendirilmesi			
<i>Kişisel Zaman Yönetimi</i>	“Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.” yargısına katılım derecesi yaşa göre farklılık göstermektedir.	,008 *	Kabul
<i>Yönelimsel Zaman Yönetimi</i>	“İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına katılım derecesi yaşa göre farklılık göstermektedir.	,037 **	Kabul
Zaman Yönetimine İlişkin Yargılara Katılım Derecesinin Eğitim Durumu Kapsamında Değerlendirilmesi			
<i>Kişisel Zaman Yönetimi</i>	“Çalışırken zor işlerle karşılaştığımda mazeretler arayıp erteliyorum.” yargısına katılım derecesi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	,005 *	Kabul
	“Kendimi gereğinden fazla işe adadığımı düşünüyorum.” yargısına katılım derecesi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	,024 **	Kabul
	“Stresli olduğumda zamanımı etkin kullanamıyorum.” yargısına katılım derecesi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	,047 **	Kabul
<i>İş Zamanı Yönetimi</i>	“İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.” yargısına katılım derecesi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	,041 **	Kabul
<i>Örgütsel Zaman Yönetimi</i>	“İşyerimdeki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanımını engelliyor.” yargısına katılım derecesi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	,039 **	Kabul
Zaman Yönetimine İlişkin Yargılara Katılım Derecesinin Çalışma Süresi Kapsamında Değerlendirilmesi			
<i>İş Zamanı Yönetimi</i>	“Çalışırken yanıma gelen davetsiz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.” yargısına katılım derecesi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	,002 *	Kabul
Zaman Yönetimine İlişkin Yargılara Katılım Derecesinin İşyerindeki Statü Kapsamında Değerlendirilmesi			
<i>Kişisel Zaman Yönetimi</i>	“İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına katılım derecesi işyerindeki statüye göre farklılık göstermektedir.	,001 *	Kabul
	“İşyerimde, çalışanlar arasındaki koordinasyon eksikliği işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına katılım derecesi işyerindeki statüye göre farklılık göstermektedir.	,041 **	Kabul
<i>Örgütsel Zaman Yönetimi</i>	“İşyerimdeki sağlıksız çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına katılım derecesi işyerindeki statüye göre farklılık göstermektedir.	,009 *	Kabul
Zaman Yönetimine İlişkin Yargılara Katılım Derecesinin Sektör Kapsamında Değerlendirilmesi			
<i>Kişisel Zaman Yönetimi</i>	“Benden bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.” yargısına katılım derecesi sektöre göre farklılık göstermektedir.	,000 *	Kabul
	“Kendimi gereğinden fazla işe adadığımı düşünüyorum.” yargısına katılım derecesi sektöre göre farklılık göstermektedir.	,027 **	Kabul
<i>İş Zamanı Yönetimi</i>	“İşyerimde zamanımın çoğunu rutin ve gereksiz işlere harcıyorum.” yargısına katılım derecesi sektöre göre farklılık göstermektedir.	,003 *	Kabul
<i>Yönelimsel Zaman Yönetimi</i>	“İşleri birine devretmek yerine kendi başıma yapmaya çalışmam bana zaman kaybettiriyor.” yargısına katılım derecesi sektöre göre farklılık göstermektedir.	,014 **	Kabul
	“İşyerimde, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.” yargısına katılım derecesi sektöre göre farklılık göstermektedir.	,001 *	Kabul

<i>Örgütsel Zaman Yönetimi</i>	“İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.” yargısına katılım derecesi sektöre göre farklılık göstermektedir.	,029 **	Kabul
--------------------------------	--	----------------	--------------

* P<0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. ** P<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 11’deki yaş ile ilgili sonuçlara baktığımızda; bireylerin zaman tuzaklarıyla karşılaşmaları yaşlarına göre farklılaşabilir. Bu sonuçlara göre; bireyler birbirleriyle olan kişisel ilişkilerinde gerekli durumlarda “hayır” demekte zorlanmamalı ve yapamayacakları işler için hayır diyebilmelidirler. Bunu başaramadıklarında bu durum bir zaman tuzağı olarak karşılıklarına çıkacaktır. Aynı şekilde bireyler arasındaki koordinasyon eksikliği de işlerin zamanında yapılmasını geciktirerek bir zaman tuzağı olabilir. “Eğitim durumu” ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde; bireylerin eğitim durumuna göre değişen bilgi, beceri ve tecrübeleri onların zamanı etkin kullanıp kullanmadıklarında da belirleyici bir unsur olabilir ve bireylerin zamanı etkin kullanma düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık gösterebilir. Bireylerin eğitim durumları yükseldikçe artan yetenekleri sayesinde gerek iş gerekse özel yaşamlarında daha başarılı olduklarını söyleyebiliriz.

“Çalışma süresi” ile ilgili sonuçlara bakıldığında; iş temposunun yoğunluğunun ortaya çıkardığı çalışma süresine göre bireylerin yanlarına gelen misafirlerin işlerin zamanında yapılmasını etkileme düzeyi farklılık gösterebilir. Bireylerin iş yaşamlarında bazı durumlarda çok sayıda proje ile ilgilenmek zorunda kalıp yoğun bir tempoda çalışırken bazı durumlarda ise işleri çok yoğun bir tempoda olmaması da bu durumu etkileyebilir. “İşyerindeki statü” ile ilgili sonuçlara bakıldığında ise; yetersiz iletişim ya da koordinasyon eksikliği gibi durumların zamanın etkin kullanımına olan etkisinin statüye göre farklılaşabileceği ve iş yaşamında bireylerin statüsüne göre ilgilendiği olayların değişebileceği görülmektedir. Alt düzey çalışanlar operasyonel faaliyetlerle ilgilenirken üst düzey çalışanlar çoğu zaman taktik ve stratejik kararlarla ilgilenmektedir. Bu durum bilginin paylaşılması gereği ile çalışanlar arasında iletişim ihtiyacını arttırabilir. “İşletmelerin içinde bulunduğu sektör” ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde ise; bireylerin karşılaştıkları zaman tuzaklarının işletmelerin içinde bulunduğu sektöre göre de farklılık gösterebileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

3.3.4. Ki-kare Analizi

Araştırmamızda ki-kare analizi ile öncelikle, demografik sorulardan “cinsiyet” ve “medeni durum” ile “zaman yönetimi bileşenlerini oluşturan faktörler” daha sonra ise demografik sorulardan “cinsiyet”, “medeni durum” “yaş”, “eğitim durumu”, “çalışma süresi”, “işyerindeki statü” ve “sektör” ile araştırma anketinde yer alan “genel zaman yönetimi soruları” arasında anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki-kare analizine göre anlamlı bir bağımlılık olduğunu gösteren hipotezler aşağıdaki Tablo12’de ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Tablo 12. Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	P	Kabul/Red
Zaman Yönetimine İlişkin Yargılara Katılım Derecesinin Cinsiyet Kapsamında Değerlendirilmesi		
“İşyerimin örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.	,014 **	Kabul
Zaman Yönetimine İlişkin Yargılara Katılım Derecesinin Medeni Durum Kapsamında Değerlendirilmesi		
“İşyerimdeki bürokrasi ortamı çalışanların işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	,012 **	Kabul

* P<0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. ** P<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 12’deki cinsiyetle ilgili sonuçlara baktığımızda; kişilerin amaçları ya da çalıştıkları işletmenin önceliklerine bakış açıları cinsiyetlerine göre değişebilir. Örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının birbirine uymaması ya da yönetimin amaçlarının ve önceliklerinin çok sık değişmesi gibi durumlar nedeniyle örgüt politikasında yetersizlikler ortaya çıkabilir. Bu nedenle kişilerin “çalıştıkları işyerinin örgüt politikasındaki yetersizliklerin zamanın etkin kullanımını engellediği” düşüncesine bakış açısının da cinsiyetle ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. “Medeni durum” ile ilgili sonuçları değerlendirdiğimizde; kişilerin inisiyatif kullanımı medeni durumlarına göre değişebilir ve genellikle evli kişilerin inisiyatif kullanımının daha doğru olabileceği çünkü evli kişilerin daha doğru kararlar alarak aldıkları sorumluluğu daha iyi üstlenebilecekleri düşünülebilir. İşletmelerdeki bürokrasi ortamı inisiyatif kullanımına izin vermeyerek, işlerin karmaşıklaşmasına ve sürekli ertelenmesine neden olmaktadır.

4. SONUÇ

İnsanoğlunun içinde bulunduğu küresel rekabet ortamı nedeniyle en iyi olma yönündeki kaynak arayışları işletmeler için de 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. İşletmelerin insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sunduğu her hizmet ya da her ürün zamanı 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. Bu noktadan hareketle araştırmamızda işletmelerdeki zaman yönetimi uygulamaları değerlendirilmektedir.

Araştırma projemiz kapsamında gerçekleştirdiğimiz uygulamalardan elde ettiğimiz sonuçları değerlendirdiğimizde oluşturduğumuz tüm hipotezlerin zaman yönetiminin belirli boyutları kapsamında kabul edildiği görülmektedir. Dolayısıyla varyans analizi sonuçlarını değerlendirdiğimizde; zaman yönetimine ilişkin yargılara katılım derecesinin yaşa, eğitim durumuna, çalışma süresine, işyerindeki statüye ve sektöre göre farklılık gösterdiğini; ki-kare analizi sonuçlarına göre ise; zaman yönetimine ilişkin yargılara katılım derecesinin cinsiyete ve medeni duruma bağlı olarak değiştiğini söyleyebiliriz. Ayrıca frekans analizleri sonuçlarını değerlendirdiğimizde ise araştırmamızın gerçekleştirildiği işletmelerde genellikle yönetsel zaman tuzaklarıyla karşılaşıldığı görülmektedir.

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. Zaman tuzaklarını belirleyip, bunlar üzerinde sağlıklı bir değerlendirme yapmadıkça, zamanı etkin ve verimli kullanma konusunda başarılı olmamız mümkün değildir. 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.
- 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.
- 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.
- Aytaç, Mustafa, Aytaç, Serpil, Fırat, Zerrin, Bayram, Nuran & Keser, Aşkın; Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü, Proje No: 99/29, Bursa, 2001.
- Greene, Robert & Elffers, Joost; İktidar; Güç Sahibi Olmanın 48 Yasası, Çeviren: Babayiğit, Zeliha, İyidoğan, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2000.
- 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.
- İnternet 1; <http://www.desem.net/notlar.asp>, 14.04.2006.
- İnternet 2; <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=74>, 03.02.2006
- İnternet 3; http://sanayi.tobb.org.tr/tobb_sektor1.php, 03.11.2005.
- 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.
- 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.
- Paşa, Muammer; Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2001.
- Robinson, John & Godbey, Geoffrey; “Time in Our Hands”, The Futurist, September-October 2005, pp. 18-22.
- Smith, Hyrum, W. ; Hayatı ve Zamanı Yönetmenin On Doğal Yasası, Çeviren: Çelbiş,

Adalet, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

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

Uslu, Hüsnü; İşletmelerde Zaman Yönetimi: Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış 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.

Wilson, Andy; “Time Management for Administrators”, Perspectives, Volume:3, Number:1, Year:Spring 1999, pp. 3-7.

Yazıcı, H., Basri; “En Önemli Sermayemiz Olan Zamanın Etkili Kullanabiliyor muyuz?”, Kişisel Gelişim: Aylık Kişisel ve Kurumsal Gelişim Dergisi, Temmuz 2004, ss. 38-39.

Yılmaz, Abdullah & Aslan, Seyfettin; “Örgütsel Zaman Yönetimi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002, ss. 25-46.