

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

ZAMAN YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ÖZ DEĞERLEME İLE TESPİT EDİLMESİ: İSTANBUL İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arzu ÜNAL

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

ZAMAN YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ÖZ DEĞERLEME İLE TESPİT EDİLMESİ: İSTANBUL İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arzu ÜNAL

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Seda ŞAHİN

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201412501010 numaralı Arzu Avcı Ünal'ın hazırladığı "Zaman Yönetimi ve Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin Özdeğerleme ile Tespit Edilmesi: İstanbul İlinde Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12.06.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Özcan ZORLU



Üye

Doç. Dr. Gülay ÖZDEMİR YILMAZ



Üye

Dr. Öğr. Üyesi Seda ŞAHİN (Danışman)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

09.../08.../2019

Doç. Dr. Bayram ŞAHİN



ÖNSÖZ

Modern yönetim anlayışında ve artan rekabet koşulları altında işletmelerin en değerli kaynağının zaman olduğu bir gerçektir. Zaman harcandığında telafisi mümkün olmayan fakat insanlar ve işletmeler tarafından da göz ardı edilen bir kaynaktır. Ayrıca zaman, üretilmeyen, satın alınamayan, depolanamayan ve kiralanamayan farklı bir özelliğe de sahiptir.

Bu özelliğinden dolayı tüm işletmelerde, özellikle de planlamanın ve koordinasyonun iyi yapılması gereken otel işletmelerinde zamanı etkin kılmak ve verimliliği arttırmak büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinin kar oranlarını artırmak, pazardaki mevcut konumlarını korumak ve en önemlisi yeni pazarlarda var olabilmek için gerekli önlemleri almak konusunda zaman yönetimi politikası geliştirmeleri beklenmektedir.

İşletmelerin daha etkin ve verimli çalışmasında, işgörenin performansı da oldukça önemlidir. İşgören performansını olumlu olarak etkileyen önemli unsurlardan birinin de zaman yönetimi olduğu göz önüne alındığında zaman yönetimi ve performans ilişkisinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı; turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işgörenlerinin zaman yönetimi ile ilgili beceri düzeyini belirleyerek performans ile ilişkisinin tespit edilmesidir.

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında, bana desteğini ve yardımını esirgemeyen danışman hocam Sayın. Dr. Öğr. Üyesi Seda ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca eğitim aldım süre içerisinde bana desteklerini esirgemeyen ve üzerimde emekleri olan adını saymadığım bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Bunun yanı sıra oluşturulan ölçeğin uygulanması aşamasında bana desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma ve katılımcılara teşekkür ederim. Ayrıca eğitim hayatımda bana her türlü yardım ve desteği veren, babam Ali AVCI, annem Fikriye AVCI' ya ve bana bu süreçte büyük yardımları bulunan sevgili eşim Salim ÜNAL' a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Balıkesir, 2019

Arzu ÜNAL

ÖZET

ZAMAN YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖZ DEĞERLEME İLE TESPİT EDİLMESİ: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÜNAL, Arzu

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Tez

Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Seda ŞAHİN

2019, 158 Sayfa

Etkin zaman yönetimi; doğru işi, doğru zamanda, doğru şekilde ve doğru yerde yapmaktır. Performans değerlendirme ise; işgörenin işletmeye kattığı değer ölçülmesidir. Zamanın iyi yönetilmesi işgörenin performansını, işletmenin de verimliliğini artırır.

Bu çalışmada, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri incelenmiş olup otel işgörenlerinin zaman yönetimi konusundaki beklenti ve görüşleri dikkate alınarak zaman yönetimi ve performans değerlendirme arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada önce bu konulardaki alan yazın incelenmiş ve teorik bir alt yapı oluşturulmuştur. Daha sonra zaman yönetimi ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemek için işgörelere anket uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümü katılımcılara ilişkin demografik bilgilerden, ikinci bölümü zaman yönetimiyle ilgili, üçüncü bölümü ise performans yönetimiyle ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Toplanan veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel analizler (Yüzde, frekans, t-testi, tek yönlü ANOVA ve Korelasyon) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin zamanı doğru yönettikleri takdirde performanslarının olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Zaman Yönetimi, İşgören Performansı, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TIME MANAGEMENT AND WORKER PERFORMANCE: A RESEARCH ON 4 AND 5 STAR HOTELS IN ISTANBUL

ÜNAL, Arzu

Master Thesis, Tourism and Hotel Management

Thesis advisor: Dr. Asst. Prof. Seda ŞAHİN

2019, 158 Page

Effective time management; to do the right job, at the right time, in the right way and in the right place. Performance evaluation; is the measurement of the value added to the enterprise. Good management of time increases the performance of the employee and the efficiency of the enterprise.

In this study, 4 and 5 star hotels are examined and the relationship between time management and performance evaluation is investigated by considering the expectations and opinions of hotel employees about time management. In the study, the literature on these subjects was first examined and a theoretical background was established. Afterwards, a questionnaire was applied to employees to determine the relationship between time management and performance.

The questionnaire used in the research consists of three parts. The first part of the form consists of demographic information about the participants, the second part is about time management and the third part is about performance management.

Descriptive statistical analyzes (Percent, frequency, t-test, one-way ANOVA and Correlation) were used to evaluate the collected data. As a result of the research, it was determined that the performance of the employees is positively affected if they manage the time correctly.

Key Words: Time Management, Employee Performance, Hotels

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	1
ÖZET	2
ABSTRACT	3
İÇİNDEKİLER	4
ÇİZELGELER LİSTESİ	8
1. GİRİŞ	10
1.1. Problem.....	11
1.2. Amaç.....	12
1.3. Önem	13
1.4. Varsayımlar	13
1.5. Sınırlılıklar.....	14
1.6. Tanımlar	14
2. İLGİLİ ALAN YAZIN	16
2.1. Kuramsal Çerçeve	16
2.1.1. Zaman Kavramı	16
2.1.1.1. Zaman Türleri	17
2.1.1.1.1. Gerçek (Objektif) Zaman	18
2.1.1.1.2. Psikolojik (Sübjektif) Zaman	18
2.1.1.1.3. Biyolojik Zaman.....	18
2.1.1.2. Zaman Yönetimi Kavramı	19
2.1.1.3. Zaman Yönetimi Yaklaşımları.....	20
2.1.1.3.1. Düzenli Yaşam Yaklaşımı.....	21
2.1.1.3.2. Savaşçı Yaklaşım	21
2.1.1.3.3. ABC Yaklaşımı	22
2.1.1.3.4. Beceri (Zaman Yönetimi 101) Yaklaşımı	22
2.1.1.3.5. Hedef Belirleme Yaklaşımı.....	23
2.1.1.3.6. İyileştirme Yaklaşımı	23
2.1.1.4. Zaman Tuzakları	24
2.1.1.4.1. Kişisel Zaman Tuzakları	24

2.1.1.4.1.1. Önceliklerin Belirsizliği	25
2.1.1.4.1.2. Erteleme ve Oyalama	25
2.1.1.4.1.3. Hayır Diyememek	26
2.1.1.4.1.4. Olumsuz Kişisel Tutum ve Stres	27
2.1.1.4.1.5. Acelecilik.....	28
2.1.1.4.1.6. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği ve Kararsızlık	28
2.1.1.4.1.7. Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak.....	28
2.1.1.4.1.8. Hafife Alma ve Önyargılar.....	29
2.1.1.4.1.9. Kendine Aşırı Güven ya da Güvensizlik	29
2.1.1.4.1.10. Öz Disiplin Yokluğu	30
2.1.1.4.1.11. Düzensizlik.....	31
2.1.1.4.1.12. Gereğinden Fazla Kendini İşe Adamak.....	31
2.1.1.4.1.13. Evrak Düşkünlüğü.....	32
2.1.1.4.2. İşten Kaynaklanan Zamanı Tuzakları	32
2.1.1.4.2.1. Yetersiz Sekretarya Hizmetleri	33
2.1.1.4.2.2. Gereksiz Toplantılar	33
2.1.1.4.2.3. Ziyaretçiler	34
2.1.1.4.2.4. İş Seyahatleri	35
2.1.1.4.2.5. Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri.....	36
2.1.1.4.2.6. Cihaz Arızaları.....	36
2.1.1.4.2.7. Bilgisayar ve İnternet Kullanımı	37
2.1.1.4.2.8. Sağlıksız Çalışma Ortamı	37
2.1.1.4.3. Yönetimsel Zaman Tuzakları	38
2.1.1.4.3.1. Yetersiz İletişim.....	38
2.1.1.4.3.2. Açık Kapı Politikası	39
2.1.1.4.3.3. Aşırı veya Yetersiz Yönetim	39
2.1.1.4.3.4. Yetki Devri Yapmaktan Kaçınma	40
2.1.1.4.3.5. Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği.....	40
2.1.1.4.3.6. Yetersiz Planlama.....	41
2.1.1.4.3.7. Görev ve İş Tanımlarının Yapılmaması	41
2.1.1.4.3.8. Koordinasyon Eksikliği	42
2.1.1.4.3.9. Bürokratik İşlemler.....	42
2.1.1.4.3.10. Kriz Durumları ve Örgütsel Belirsizlik	43
2.1.1.5. İşletme ve İşgören Açısından Zaman Yönetiminin Önemi.....	43

2.1.2. Performans Kavramı	45
2.1.2.1. Performansı Etkileyen Faktörler	45
2.1.2.2. Performans Değerlendirme Kavramı	46
2.1.2.3. Performans Değerlendirme Boyutları	47
2.1.2.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Önemi.....	48
2.1.2.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	48
2.1.2.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	49
2.1.2.7. Performans Değerlendirme Süreci	51
2.1.2.7.1. Kriterlerin Belirlenmesi.....	52
2.1.2.7. 2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	53
2.1.2.7.3. Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi.....	54
2.1.2.7.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi	54
2.1.2.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri	58
2.1.2.8.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	58
2.1.2.8.2. Davranışsal Değerlendirme Teknikleri	60
2.1.2.8.3. Kontrol Listesi Yöntemi	61
2.1.2.8.4. Kritik Olay Tekniği	62
2.1.2.8.5. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerlendirme.....	63
2.1.2.8.6. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi	64
2.1.2.9. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Taşınması Gereken Özellikler.....	64
2.1.2.10. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	66
2.1.2.10.1. Hale (Halo) ve Boynuz Etkisi	67
2.1.2.10.2. Kontrast Hataları	68
2.1.2.10.3.Yakın Zaman Etkisi.....	68
2.1.2.10.4.Objektif Olamama	68
2.1.2.10.5. Kişisel Önyargılar.....	69
2.1.2.10.6. Sistem Kaynaklı Teknik Hatalar	69
2.1.2.11. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hataları Engelleyici Politikalar	70
2.2. Zaman Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konularına İlişkin Araştırmalar	71
2.2.1. Zaman Yönetimi ile ilgili Araştırmalar	71

2.2.2. Performans Değerlendirme ile ilgili Araştırmalar	75
2.2.3. Zaman Yönetimi ve Performans Değerlendirme İle İlgili Araştırmalar ...	79
3. YÖNTEM.....	81
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	81
3.2. Evren ve Örneklem.....	83
3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri	84
3.4. Veri Toplama Süreci	86
3.5. Verilerin Analizi.....	86
4. BULGULAR VE YORUM.....	88
4.1. Zaman Yönetimine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	88
4.2. Otel İşgörenlerinin Zaman Yönetimi Ölçeğine İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları	89
4.3. Performans Değerlendirmeye İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	95
4.4. Otel işgörenlerinin Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları	96
4.5. Faktör Analizleri.....	101
4.6. Otel İşgörenlerinin Demografik Yapılarına İlişkin Veriler	108
4.7. Katılımcıların Mesleki Deneyim ve Çalıştığı Departmana İlişkin Bilgiler...	109
4.8. Hipotez Testleri	110
4.8.1. Korelasyon Analizi ve Sonuçları	110
4.8.2. T Testi Analizi ve Sonuçları	113
4.8.3. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Anova)	115
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
KAYNAKÇA	129
EKLER.....	151

ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 1. Zaman Yönetimi İle İlgili Araştırmalar	74
Çizelge 2. Performans Değerlendirme İle İlgili Araştırmalar.....	79
Çizelge 3. Türkiye'de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel	83
Çizelge 4. Kolmogorov-Smirnov (Normallik) Testi.....	86
Çizelge 5. Zaman Yönetimi Ölçeği Cronbach's Alpha Değeri Çizelgesi	88
Çizelge 6. Otel İşgörenlerinin Zaman Yönetimi Ölçeğine İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları	89
Çizelge 7. Performans Değerlendirme Ölçeği Cronbach's Alpha Değeri	96
Çizelge 8. Otel işgörenlerinin Performans Yönetimi Ölçeğine İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları	97
Çizelge 9. Zaman Yönetimi Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	102
Çizelge 10. Performans Değerlendirme Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	102
Çizelge 11. Zaman Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	103
Çizelge 12. Zaman Planlamasına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Faktör Yüğü ve Güvenilirlik Katsayısı.....	104
Çizelge 13. Zaman Tuzaklarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Faktör Yüğü ve Güvenilirlik Katsayısı.....	105
Çizelge 14. Zaman Tutumlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Faktör Yüğü ve Güvenilirlik Katsayısı.....	105
Çizelge 15. Performans Değerlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	106
Çizelge 16. Geleceğe Yönelik İmkânlara İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Faktör Yüğü ve Güvenilirlik Katsayısı	107
Çizelge 17. Mevcut İşyeri Durumuna İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Faktör Yüğü ve Güvenilirlik Katsayısı	108
Çizelge 18. Otel Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	109
Çizelge 19. Otel İşgörenlerinin Mesleki Deneyimine ve Çalıştığı Departmana Göre Dağılımları	109
Çizelge 20. Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri	111

Çizelge 21. Zaman Yönetimi Ortalaması ve Performans Değerlendirme Ortalaması Korelasyon Analizi.....	111
Çizelge 22. Boyutlar Arası Korelasyon Analizi Sonuçları	112
Çizelge 23. Cinsiyete Göre Zaman Yönetimi Ölçeği Algıları Arasındaki Farklılıklar	113
Çizelge 24. Cinsiyete göre Performans Değerlendirme Ölçeği Algıları Farklılıkları	114
Çizelge 25. Medeni Duruma göre Zaman Yönetimi Algıları	114
Çizelge 26. Medeni Duruma göre Performans Değerlendirme Algıları	115
Çizelge 27. Eğitim Durumuna Göre Zaman Yönetimi Algıları.....	116
Çizelge 28. Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Algıları	117
Çizelge 29. Turizm Sektörü Deneyim Yılına Göre Zaman Yönetimi Algıları.....	117
Çizelge 30. Turizm Sektörü Deneyim Yılına Göre Performans Değerlendirme Algıları	118
Çizelge 31. İşletme Deneyim Yılına Göre Zaman Yönetimi Algıları	119
Çizelge 32. İşletme Deneyim Yılına Göre Performans Değerlendirme Algıları	119
Çizelge 33. Çalışılan Departmana Göre Zaman Yönetimi Algıları.....	120
Çizelge 34. Çalışılan Departmana Göre Performans Değerlendirme Algıları.....	120
Çizelge 35. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	121

1. GİRİŞ

Günümüz yaşam tarzını en iyi ifade eden üç kavram; hız, değişim ve geçiciliktir. Bu nedenle çağın gereği olarak teknolojinin hızla gelişmesi, yaşam tarzını ve iş hayatını etkilemiştir. Daha önce saatler, günler ya da aylar süren işler günümüzde çok daha kısa sürelerde halledilebilir duruma gelmiştir. Süreçlerin bu derece hızlanması, insanlar üzerinde zaman baskısının oluşmasına neden olmaya başlamıştır. Bu durum zamana karşı duyarlılığın artmasına ve verimli kullanılması ihtiyacının doğmasına neden olmuştur.

Dünyanın zamanla yarıştığı ve bir dakikanın bile çok şey değiştirdiği günümüzde tüm işletmelerde, özellikle de planlamanın ve koordinasyonun iyi yapılması gereken otel işletmelerinde zamanı etkin kılmak ve verimliliği arttırmak büyük önem taşımaktadır.

1970’li yıllarda maliyet, 1980’li yıllarda ise kalite işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamadaki en önemli araçları iken (Akgemci, Çelik, Aydoğan, Atay, 2003: 28) günümüzde zaman yönetimi profesyonel iş yaşamında başarının en önemli kriteri olarak gösterilebilir (Koch, 1998: 147). Bu noktada turizm sektörünün önemli işletmelerinden biri konumunda olan oteller de zaman kazanmayı ve zamanı akıllıca değerlendirmeyi öğrenmek durumundadır.

İşgörenler arasındaki etkili iletişim, departmanlar arasındaki doğru koordinasyon ve başarılı bir yönetim ile zamanın etkin ve verimli kullanılması hem işletme karlılığını arttırabilmekte hem de işgörenlerin performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle zaman yönetimi üzerinde durulması, incelenmesi ve işletmeler tarafından benimsenmesi gereken önemli bir konudur.

İşletmelerin etkinlik ve verimliliğini doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan biri de işletmelerin bir başka ifadeyle işgörenlerin performansıdır. Performans kısaca verimliliğin ölçülmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Akal, 2000: 24). Bu ölçüm işletme için gerçekleştirilse “kurumsal performans”, işgörelere

yönelik gerçekleştirilirse “personel performans değerlendirilmesi” amacı taşır ve işletmelerin işgören yapısının etkinliğini ölçmede yarar sağlamaktadır. Personel performansı; işgörenin işindeki başarısını, tutum ve davranış özelliklerini bütünlükten, işletmenin başarı politikasına olan katkılarını ortaya koyan bir araçtır (Mackenzie, 1985: 90).

Her geçen gün artan rekabet ortamında pazar paylarını kaybetmek istemeyen işletmelerin etkinlik ve verimliliğe önem vermesi gerekir. İşletmelerin daha etkin ve verimli çalışmasında ise işgörenin performansı oldukça önemlidir. İşgören performansını olumlu olarak etkileyen önemli unsurlardan birinin de zaman yönetimi olduğu göz önüne alındığında zaman yönetimi ve performans ilişkisinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı; turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işgörenlerinin zaman yönetimi ile ilgili beceri düzeyini belirleyerek performans ile ilişkisinin tespit edilmesidir. Ayrıca işgörenlerin zaman yönetimi becerilerinin ve performans değerlendirme yetkinliklerinin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği eğer gösteriyorsa bunun yönünün ve şiddetinin belirlenmesi de çalışma kapsamında belirlenen hedefler arasında yer almaktadır.

Bu çalışmanın ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Otel işgörenlerinin zaman yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisinin öz-değerleme ile tespiti açısından çalışmanın önemli olduğu söylenebilir.

1.1. Problem

Zaman yönetimi ve performans değerlendirme ile ilgili alan yazın incelendiğinde çalışmaların işletmeler ve hizmet sektörü üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İlgili alan yazın incelendiğinde genellikle zaman yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisinin ele alındığı ve üretim faaliyetleri gerçekleştiren işletmeler ya da eğitim kurumları ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada hizmet sektörünün önemli bir kolu olan otel işletmeleri seçilmiştir. Otellerin hizmet işletmesi olmasından kaynaklanan nedenler ve turizm sektörünün özelliklerinden dolayı, işgören faktörü önemli bir yer tutmaktadır

(Akbaba ve Gönüllü 2009). Ayrıca otel işletmelerinde ürün ve hizmetin alım ve satımı sırasında üretici ile tüketici arasında direkt ilişki söz konusudur (Hacıoğlu, 1989: 14). Otel işletmelerinde; müşteri memnuniyeti ile hizmetin zamanlaması ve işgören performansı arasında sıkı bir ilişki olduğu göz önünde bulundurulduğunda zaman yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Bazı dönemlerde yoğun bir tempoyla çalışan ve müşterilerle sürekli iletişim halinde olan işgörenlerin zamanlarını iyi yönetmeleri ve buna bağlı olarak da performanslarını arttırmaları hem işgörenler hem de otel işletmelerine katkı sağlaması beklenmektedir.

Otel işletmelerinde arz ve talebin esnek olması, sunulan hizmetin üretim ve tüketiminin aynı zaman diliminde gerçekleşmesi, hizmetin soyut yapısından dolayı stoklanamaması gibi sektöre özgü özellikler mevcuttur. Bu durumda otellerin değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlayabilmesi için zaman yönetimi ve işgören performansını iyi değerlendirmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde mal ve hizmetin sunumu sırasında, hizmeti sunan işgörenin hizmeti alan müşteriye karşı zamanlaması ve tutumu, bu mal ve hizmetin sunulma sürecinde müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Bu nedenle hizmeti sunan işgörenlerin zaman yönetimi yetkinliği ile işgören performansı arasındaki ilişkinin öz-değerleme ile tespit edilmesi gerekmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 141).

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki işgörenlerin zaman yönetimi ile performans değerlendirme arasındaki ilişkinin öz-değerleme ile tespit edilmesidir. Ayrıca otel işgörenlerinin zaman yönetimi ve performans değerlendirme algılarının sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada cevap aranacak sorular aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- İşgörenlerin zaman yönetimi alguları ile performans değerlendirme alguları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
- İşgörenlerin zaman yönetimi alguları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- İşgörenlerin performans değerlendirme algıları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Önem

Zaman yönetimi işgörenlerin ve yöneticilerin zamanlarını daha iyi koordine etmelerini sağlamak amacıyla bir eğitim tekniği olarak ilk kez Danimarka'da uygulanmış ve daha sonra dünya geneline yayılmıştır. Günümüzde ise özellikle profesyonel iş yaşamında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir (Akatay, 2008: 1).

İleri teknolojinin genel olarak hemen hemen tüm sektörlerde kullanılması iletişim ve ulaşım alanındaki inanılmaz gelişmeler ürün ve hizmetlerin daha kaliteli bir şekilde uygun fiyatla müşterilere ulaştırılmasına imkân sağlamaktadır. Bu yüzden işletmelerin rakiplerine göre farklı olabilmeleri için sahip oldukları ortak paydanın dışına çıkmaları gerekmektedir. Bu nedenle benzer özelliklere sahip işletmeler içerisinde rekabet avantajı elde etmek ve pazar payını arttırmak isteyen işletmelerin zamanı iyi yönetmesi gerekmektedir.

İşletmeler iletişim ve ulaşım alanlarındaki gelişmeler dolayısıyla hedeflerini yükseltmişlerdir. İşletmeleri belirledikleri hedeflerine ulaştırabilecek işgörenlerin bilgili ve donanımlı olmaları gerekmektedir. İşgörenlerin kendilerinden beklenen başarı performansını gösterebilmeleri, zamanlarını en doğru şekilde kullanmaları ile mümkündür. Kısaca zaman yönetimi işgörenlerin performansına ve dolayısıyla işletmeye avantaj sağlayan önemli bir faktördür. Bu nedenle kıymetli bir kaynak olarak kabul edilen zaman ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için hizmet sunumu yapan 4 ve 5 yıldızlı otellerin seçilmesi önemli bir tercih sebebidir.

1.4. Varsayımlar

Çağdaş işletmeciler zamanı, kıt kaynaklar arasında görmekte ve bu nedenle de dikkatli kullanılması gereken bir faktör olarak değerlendirmektedirler. Otel işletmelerinde de en büyük problem zamanın etkin ve verimli bir şekilde

kullanılmamasından kaynaklı olarak işgörenlerin üzerine aldıkları sorumlulukların her geçen gün artması ve performansın düşmesidir. Timpe (1987) zamanı etkin yönetmenin işgörenin kapasitesini ve performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu problem neticesinde belirlenen konu ile oteldeki işgörenlerin zaman yönetimi etkinliğinin performanslarını arttırabilecekleri varsayımı ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işgörenleri ile sınırlıdır. Bu sınırlamanın sebebi; İstanbul ili genelinde konaklama işletmelerinin ve dolayısıyla işgören istihdamının fazla olması ve ulaşımın kolay olmasıdır. Bu araştırmanın varsayımlarından biri 4 ve 5 yıldızlı otellerin bölgelere göre iş yükü ağırlığının farklılık göstermesi nedeniyle araştırma sonuçlarının diğer bölgelerde de farklılık gösterebileceğidir. Bir diğer varsayım araştırma kapsamına dahil olan katılımcıların sorulara doğru yanıtlar verdiği ve ankette sorulan soruların hipotezleri test edebilecek düzeyde hazırlandığıdır. Ayrıca araştırmada tespit edilen örneklemin evrenin tümünü temsil ettiği son varsayımı oluşturmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen kaynaklar ile ampirik uygulaması ise ankete katılan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma İstanbul ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılmış ve bunun dışına çıkılmamıştır. Gerekli ve yeterli örneklem büyüklüğü bu ildeki mevcut otellerle temin edilebileceği planlanmış olup bu amaçla maksimum otel çalışanına ulaşılması hedeflenmiştir.

1.6. Tanımlar

Zaman: Zaman başlangıcı ve sonu kestirilemeyen, bir nehir gibi sürekli akıp giden, denetlenmesi, değiştirilmesi mümkün olmayan ancak tüm insanların eşit olarak sahip olduğu en kıymetli kaynaktır (Çevik 2004; Uğur ve ark. 2008; Tunçer 2012; Barutçugil 2015; Caz ve Tunçkol 2015; Tutar 2015).

Fiziksel Zaman: Sürekliliği durmadan devam eden, saat ile takibi yapılabilen ve geçmişten geleceğe devamını sağlayabilen zamandır (Burkert, Leupold, Passig, 2004: 29).

Biyolojik Zaman: İnsanın yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak adına gereksinim duyduğu ve “Var olma zamanı” olarak ifade edilebilen zamandır türüdür (Sökmen, 2012: 128).

Psikolojik Zaman: İnsan günlük yaşamında birçok duygu ve durum içerisinde olabilmektedir. Bu doğrultuda kişiye özel bir zaman algısı oluşabilir. Yaşanılan sürecin getirdiği şartlar doğrultusunda kişinin hissettiği ya da algıladığı zaman subjektif yani öznel zamandır. Bu algılama tamamen kişiye özel olup öznel zaman olarak da ifade edilebilir (Değirmenci 1995; Boyoğlu 2013; Ünker 2013).

Zaman Yönetimi: Performans düzeyinin istenilen doğrultuda izlemesini sağlamak amacıyla plan ve program uygulanması sistemine dayanır (Taner, 2005: 68).

Performans: Hedeflenen zaman doğrultusunda üretimi gerçekleştirilen mal veya hizmetin üretim miktarı olarak ifade edilmekte ve alan yazında kapsadığı konu doğrultusunda “etkinlik” “verim”, “çıktı” gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra bireyin başarı ve motivasyon düzeyi arasındaki dengenin bir sonucu şeklinde de ifade edilebilmektedir (Torrington ve Hall, 1995: 316)

Performans Değerlendirme: İşletmelerde insan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerindedir. Performans değerlendirme işgörenin iş esnasında gerçekleştirdiği etkinlik ve başarı düzeyinin belirlenmesini sağlayan kriterdir (Fındıkçı, 1999: 297).

Otel: turistlerin geçici konaklama, yeme içme, kısmen eğlenme ve diğer bazı sosyal gereksinimlerini karşılayan işletmelerdir” (Olalı ve Korzay, 1989:19).

İşgören (İşçi): Başkasının yararında beden ve kafa gücünü ya da el becerisini kullanan ve ücretle çalışan kimsedir (www.tdk.gov.tr)

2. İLGİLİ ALAN YAZIN

İlgili alan yazın 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde zaman yönetimi ve İşgören performansı ile ilgili kuramsal çerçeve çizilmiştir. İkinci bölümde ise zaman yönetimi ve işgören performansı ile ilgili daha önce yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Rekabetten kopmak istemeyen işletmeler zamanı etkin kullanarak verimliliklerini arttırmalıdır. Verimliliği artırmanın önemli araçlarından biri işgörenlerin performanslarını belirlemek ve yükseltmektir. İşgörenlerin zamanlarını yönetmesi, işletme verimliliğini etkileyeceği gibi performanslarını da arttıracaktır. Bu bölümde, öncelikle zaman yönetimi kavramsal olarak incelenmiş daha sonra performans kavramı ele alınarak zaman yönetimi ile ilişkisi açıklanmıştır.

2.1.1. Zaman Kavramı

Zaman, olayların ve oluşumların geçmişten günümüze gelip, geleceğe doğru ilerlediği, insanların kontrol edemediği ve kesintisiz olarak süre gelen bir olgudur (Smith, 1998: 24). Zaman, her bireyin eşit olarak sahip olduğu ancak aynı şekilde değerlendiremediği eşsiz bir kaynaktır (Sabuncuoğlu, Paşa, Kaymaz, 2010). Bir diğer tanıma göre zaman; paha biçilemeyen, satın ve ödünç alınamayan, biriktirilip ve değiştirilemeyen bir kaynak olarak ifade edilmektedir (Scoot 1995 Akt: Latif, Fidan, ve Uçkun 2004; Tanrıoğen ve İşcan 2009; Akbaba Altun 2011).

Peltekoğlu, zamanın akıp gittiğini, geçen süreci tekrar yaşamanın imkânsız olduğunu ve ona hakim olmanın gerekliliğini açıklamaktadır (Peltekoğlu, 1996:4). Zaman olgusu; herkes için demokratik olarak paylaştırılmıştır. Akoğlu'na göre, insanları doğumdan ölüme taşıyan zaman, sürekli akan bir ırmak gibidir (Akoğlu, 2000: 24). Bu önüne geçilemeyen süreç, para gibi toplanamaz, mal gibi depolanamaz, bir başkasına ödünç verilemez ve hiç bir şekilde yeri doldurulmaz (Andıç, 2009)

Başka bir tanımda, Bayramlı (2006), zamanın yaşayan her canlının teneffüs ettiği, her yerde ve her zaman bulunan hava gibi hayati bir öneme sahip olduğunu belirtir. Sabuncuoğlu ve Tüz'e (1996) göre ise zaman hayattaki en gerçekçi elementtir. Farklı biçimlerde tanımlanabilen zaman; kişiye, duruma, yapılan işe göre çeşitlilik göstermektedir.

Günümüzde zaman yalnızca insanlar için değil tüm canlılar hatta işletmeler için de büyük önem arz etmektedir. Zamanın etkin kullanımının sonucu tüm işletmelerde kayda değer bir verimlilik artışına neden olmakta ve diğer üretim faktörlerinin yanında vazgeçilmez bir avantaj oluşturmaktadır.

İşletmelerin plan, program ve koordinasyon gibi işlevleri dikkate alındığında zaman, işletmenin hedeflerini gerçekleşmesinde en önemli rolü oynayan kavramdır. Zaman yönetiminde esas olan, mevcut zamanın faaliyetler açısından en etkin nasıl planlanabileceği ve bu planlamanın ne şekilde uygulanabileceğinin ortaya konmasıdır (Güven ve Yeşil, 2004: 87).

İşletmeler için zamanı etkin kullanmak, önemli rekabet üstünlüğü sağlayan bir avantajdır. Bu noktada zaman, işletmelerin rekabet üstünlüklerini ve ekonomik avantajı olan hız kabiliyetlerini arttırmada en önemli araç olarak görülmelidir. Zamanı iyi planlamak, her işletmede özellikle de arz ve talebin aynı anda gerçekleştiği hizmet sektörü içindeki otel işletmeleri için de uygulanması kaçınılmaz bir reçete gibidir (Harvey ve Heinemann, 1993: 131). Turizmde hizmet soyut olduğu için üretildiği anda tüketilmektedir. Soyut hizmetlerin depolanması ve stoklanması imkansızdır. Bu gibi sebeplerden dolayı zaman oteller açısından oldukça önemlidir (Hazar, 2003: 16).

2.1.1.1. Zaman Türleri

Saatin gösterdiği zaman ile insanın algıladığı zaman birbirinden farklıdır. Bazen birkaç dakika hiç bitmeyecekmiş gibi hissedilirken, bir başka zaman birkaç saatin bir dakika gibi kısa bir sürede geçtiği zannedilir. Yani zaman, bazen hızlı bazen de yavaş geçer ve dolayısıyla algılanan zamanla ölçülen zaman birbirinden farklı olabilir. Bu nedenle zamanı genel anlamda gerçek (objektif) zaman ve

psikolojik (sübjektif) zaman olarak ikiye ayırmak mümkündür. Psikolojik zamanın bir diğeri türü de biyolojik (içgüdüsel) zamandır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 281). Bu bölümde gerçek zaman, psikolojik zaman ve biyolojik zaman kavramları açıklanmıştır.

2.1.1.1.1. Gerçek (Objektif) Zaman

Saate bağlı olarak takip edilebilen ve gerçekte ölçülebilen zamandır (Değirmenci, 1998: 17). Gerçek (objektif) zamanın ana unsuru dünyanın güneş etrafında ve ayın dünya etrafındaki dönüş hareketleridir (Harung, 1998: 407, Akt: Akgemici, 2007: 8). Objektif zaman herkes tarafından aynı şekilde algılanan gerçek zamandır. Objektif zamanı özetle, birçok yaşamsal etkinliğin yapıldığı zaman türü olarak ifade etmek mümkündür. Gerçek zaman, yönetilmesi gereken zamandır (Andıç, 2009).

2.1.1.1.2. Psikolojik (Sübjektif) Zaman

Psikolojik zaman algılanan zamandır. Saatin neyi gösterdiği dikkate alınmaksızın bir olay esnasında geçen süre kısa veya uzun olarak düşünülebilir. Bir başka tanımda; psikolojik zaman gerçek zamanın algılanan yönüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 281). Örneğin ceza evinde bulunan mutsuz bir mahkûm için zaman daha yavaş geçerken, sevdikleriyle birlikte olan bir kişi mutlu ise zaman daha çabuk geçmektedir (Akatay, 2003: 283). Zamanın bu şekilde hissedilmesinin nedeni kişinin o andaki ruh halidir.

Bu bağlamda da gerçek zamanın hissedilmesi farklı bir boyut kazanmakta ve psikolojik zaman algısı için içine girmektedir. Zamanın yönetilmesinin önemi bu noktada ortaya çıkmakta ve zaman baskısı nedeniyle oluşan psikolojik zamanın gerçek zaman ile uyumlaştırılması için çalışma alanı oluşturmaktadır (Yeşil, 2009).

2.1.1.1.3. Biyolojik Zaman

Biyolojik zaman ritmik olarak canlıların DNA yapılarından kaynaklanan, iç ve dış dengelerini oluşturan düzendir (Tengilimoğlu vd., 2003: 17). Gerçek

yani objektif zamandan daha farklı bir çerçevede değerlendirildiğinde her canlının biyolojik zamanı kendisine özeldir. Yaşlıyla gencin veya kadınla erkeğin biyolojik zamanları birbirinden farklılık gösterir. Vücut için yararlı maddelerin üretilmesi ve sağlığın olumlu yönde etkilenmesi için biyolojik düzenin sorunsuz işlemesi gerekmektedir. Bu nedenle; özellikle gelişmiş ülkelerde yaşayan insanlarda stres nedenli ruhsal çöküntülerin yaygınlaşması ve bu duruma bağlı olarak bağışıklık sistemlerinin zayıflaması nedeniyle biyolojik düzen iş yaşamının getirdiği hızlı çalışma temposu ile çatışmaktadır (Abay, 2000: 27).

2.1.1.2. Zaman Yönetimi Kavramı

Zaman yönetimi, zamanı iyi planlama ve dengeli kullanma ilkesine dayanır (Değirmenci, 2005: 146). Tasarruf edilemeyen, kiralanması mümkün olmayan, hiçbir şekilde satın alınamayan, arttırılamayan, sadece kullanılıp kaybedilen bir varlık olarak zaman, günümüz rekabet koşulları içerisinde işletmelerin en değerli kaynaklarından biridir. Ayrıca işletme içerisindeki üretim faktörlerinin; karlılık verimlilik, gerçekçilik ve belirli bir düzen içerisinde hedeflenen zaman diliminde etkin yönetilmesidir (Tutar, 2003: 31).

1970'li yıllarda ortaya çıkmış ve 1980'li yıllarla birlikte yöneticiler tarafından dikkate alınmaya başlanan zaman yönetimi yeni bir kavramdır (Gürbüz ve Aydın, 2012: 9). Zaman yönetimi ilk kez bir eğitim tekniği olarak, meşgul yöneticilerin zamanlarını daha iyi koordine etmelerine yardımcı olmak amacıyla Danimarka'da uygulanmış ve tüm dünya genelinde yaygınlaşmıştır. Zaman, her meslek grubundaki bireylere baskı unsuru oluşturan evrensel bir kavramdır. Zaman yönetimi, insan zihninde oluşturulan planların günlük yaşama aktarılarak gün ve gün gerçekleştirilme sürecidir (Cüceloğlu, 1999: 287).

Zaman yönetimi kavramı kişiden kişiye farklılık göstermekte ve bu anlamda birbirinden farklı tanımlar yapılmaktadır. Burada ana amaç zaman kavramının açıklanması değil, mevcut zamanda nelerin yapılması gerektiğinin planlamasıdır (Erdem ve Kaya, 1998).

Zamanın etkin yönetilmesi ile belirlenen süreç içerisinde işler

yapılabilmektedir. Yapılan tüm çalışmalar, zamanı yönetmek için bireyin çabalarının sonuçlarına daha etkin bir şekilde ulaşmalarını sağlamaktadır (Gönen ve Özmete, 2004: 47).

Genellikle bireyler zamanı nasıl yönetebileceği konusunda bilinçsizdirler. Zamanı etkin ve verimli kullanamayan bireyler günlük yaşamlarını idame edemezler. Zaman yönetiminin en doğru kullanım şekli bireyin hayatını en doğru biçimde yönetmesi ve planlayabilmesi ile mümkündür (Hendry, 2004).

Çalışma yaşamında zaman yönetimi, zamanın kullanımına yönelik yönetsel fonksiyonların uygulanmasıdır. Bu nedenle zaman yönetimi performansın istenilen doğrultuda izlemesini sağlamak amacıyla plan ve program uygulanması sürecidir (Taner, 2005: 68).

Başka bir tanıma göre, zaman yönetimi doğası gereği, gerçekçi bir durum içermektedir; düzen ve verimlilikle belirli bir süreçte her türlü faaliyetin etkin olarak yerine getirilmesidir (Tutar, 2003: 31). Zaman yönetimi belli bir zaman aralığında çok iş yapmak değildir. Zaman yönetimi mantıklı ve sistematik çalışarak sonuç almaktır. Bu nedenle işletmede işgörenlerin günün başından sonuna kadar çalışmak yerine bir plan dâhilinde belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmeleri daha verimli olmalarını sağlayabilmektedir. Aksi takdirde işgörenler uzun mesai saatlerinden dolayı çok çalıştıklarını ve az ücret aldıklarını iddia ederek, işten uzaklaşmaya başlayacaklardır (Akatay, 2003: 284).

Günümüz çalışma hayatında iyi bir zaman yönetimi başarısının en önemli kriteridir (Çelik ve Akatay, 2007: 29). Bu noktada zaman yönetimini, işletmelerin rekabet üstünlüklerini ve ekonomik avantajlarını arttırmada en önemli kaynak olarak görüp onu iyi planlamak tüm işletmeler için hayati önem taşıyan bir reçete gibidir (Harvey ve Heinemann, 1993:131).

2.1.1.3. Zaman Yönetimi Yaklaşımları

Zaman yönetimi yaklaşımları; zaman yönetimi kavramını ele alış, inceleme ve ona bütünsel olarak bakış biçimidir. Bu bölümde örgütlerin zaman yönetimine

olan bazı yaklaşımlarından bahsedilecektir. Bu yaklaşımlar; düzenli yaşam yaklaşımı, savaşı yaklaşım, ABC yaklaşımı, beceri yaklaşımı, hedef belirleme yaklaşımı ve iyileştirme yaklaşımlarıdır.

2.1.1.3.1. Düzenli Yaşam Yaklaşımı

Bu yaklaşım, zamanın yönetilmesi konusunda ortaya çıkan problemlerin büyük bir kısmının hayatımızdaki düzensiz eylemlerden kaynaklandığını savunmaktadır. Düzensizlik dağınıklığı ve plansızlığı beraberinde getirmektedir. Bu yaklaşım genel itibariye nesnelere, görevlerin ve insanların düzene sokulması olmak üzere üç temel alana odaklanır (Covey vd. 2013; Tutar 2015).

Nesneleri düzenlemek: İşletmedeki tüm araç ve gereçlere, bilgisayardaki dosyalama sistemlerinden evrak dolaplarına kadar her şeye çekidüzen vermek.

Görevleri düzenlemek: Yapılması planlanan işlerde basit listelerden karmaşık planlama çizelgelerine kadar çeşitli yöntemler kullanarak, bir düzenlemeye gidilmesidir.

İnsanları düzenlemek: Hem kişinin kendisinin hem de diğer bireylerin yapması gereken işleri tanımlayarak, gerekli durumlarda yetki devretmek, düzen içerisinde olup biten her şeye hâkim olmak için izleme sistemleri oluşturmaktır.

Düzenleme, zihni açar ve tertip sağlar. Zaman kazandırır ve daha verimli olmayı sağlar. Kaybolmuş raporlar, nesnelere aranarak zaman yitirilmez, çabalar boşa harcanmaz. Ancak düzenlemede aşırıya gidildiğinde zamanın çok büyük bir bölümü üretim yerine planlamaya harcanır (Gökpınar, 2011: 2). Bu durum ise hedeflenen sistemin aksamasına ve zaman kaybına neden olur.

2.1.1.3.2. Savaşı Yaklaşım

Kişinin kendisi için tayin edilen zamanı koruma ve gelecek üzerine odaklanan bir yaklaşımdır. En önemli işlere öncelik tanınır ve başarı hedeflenir (Kandemir, 2015: 32). Ayrıca bu yaklaşım yenilik ve yaratıcılık için rahatsız edilmeden ve ideal olarak kullanılacak bir zamanın oluşturulması gerekliliğini savunur (Sabuncuoğlu

ve Paşa, 2002: 28-30). Bu nedenle “Savaşçı Yaklaşımı” kişinin kendisini koruması, verimli ve bağımsız çalışabilmesi için zamanına sahip çıkması üzerinde odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, kendine ayrılan zamanı korumak ve üretim üzerine kuruludur.

Yeteri kadar verimli ve gerekli durumda bağımsız çalışabilmek için kişisel zamanına sahip çıkmak üzerinde odaklanan bu yaklaşım kendini ortamdaki yalıtılmak, yalnız kalmak ve yetki devretmek gibi güçlü teknikleri içermektedir (Covey, 2000: 358). Bireyler kendini yalıtılmak için sekreter kullanmalı, kapıları kapatmalı ve tele sekreter kullanmalıdır. Ancak gerekli olduğu durumlarda yetki devrederek daha önemli işlere zaman ayırabilmelidir.

2.1.1.3.3. ABC Yaklaşımı

ABC yaklaşımı temelde; çabaların, öncelikle en önemli işlerde yoğunlaştırılması düşüncesine dayanır. Bu yaklaşımda A; çok önemli olan işler, kesinlikle ertelenemez, yapılmalı, B; önemli işler, yapılırsa iyi olur, gerekli olduğu durumda ertelenebilir, C; az önemli işler, yapılabilir veya ertelenebilir olarak değerlendirilmektedir (Adair, 2006: 80).

ABC yaklaşımı ile zaman kayıplarının önüne geçilir, her gün düzenli olarak önemli işlere öncelik verilmek kaydıyla planlanmamalar yapılabilir. Ayrıca tüm faaliyetlerde bir düzen söz konusudur (Andiç, 2009: 14) Bu yaklaşıma göre neye ulaşılmak isteniyorsa öncelikle o işlerin üzerinde yoğunlaşmalıdır. Ancak bu yolla o işte başarılı ve mutlu olunur (Tengilimoğlu vd., 2003: 49).

2.1.1.3.4. Beceri (Zaman Yönetimi 101) Yaklaşımı

Beceri yaklaşımının belirli hedefle oluşturma, kısa ve uzun süreli plan yapma ve gerçekleştirme, pozitif yönde kendini motive etme gibi teknikleri vardır (Gürbüz ve Aydın 2012: 14, Covey vd. 2013). Ayrıca zamanı etkin yönetebilmek için diğer üretim kaynakları gibi yerinde kullanılmalıdır (Smith, H. 1998: 16-17).

Beceri yaklaşımına göre randevuları koordine edebilmek için bir defter

oluşturmak, yapılması planlanan işler ile ilgili bir liste yapmak, istenilen amaçları tespit etmek, gerekli durumlarda yetki devretmek, planlama yapmak ve öncelikleri belirlemek gerekir. İşletmenin yapısına göre hayatı devam ettirebilmek için bu temel beceriler, gerekli etkinlik alanını oluşturmaktadır. Birçok kurum işgörenlerine temel becerileri konusunda eğitim vermek için, insan kaynakları geliştirme programları vasıtasıyla çeşitli faaliyetlerde bulunur. Böylece özellikle işletmenin hedeflediği mesleki yetkinlikler çerçevesinde ilerleyebilir (Paşa, 2001: 38).

2.1.1.3.5. Hedef Belirleme Yaklaşımı

Bu yaklaşım temelde, önlere hedef koyan işgören ve işletmelerin daha başarılı oldukları düşüncesine dayanır. Kişilerin günlük ve haftalık yapacağı işleri düzenlemesi, plan yapmasıdır. Kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapma, ulaşılması gereken hedefleri belirleme, güçlü tahminlerde bulunma, gerekli motivasyona sahip olma ve pozitif düşünme gibi yöntemler içerir (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 34). Bu yöntemler gerekli enerjiyi yapılan işe yoğunlaştırıp, dikkatin dağılmasını engelleyerek hedefe ulaşmayı sağlar (Akatay, 2003: 284). Ancak birçok birey bu durumun aksine hareket eder ve herhangi bir plan yapmayarak zamanlarını boşa geçirmiş olurlar. Hedeflere ulaşmak için bu yaklaşımı kullanan, ancak sonuca ulaştıklarında bu durumun istedikleri sonuç olmadığını fark eden sayısız kişi vardır. Hayal kırıklığına uğramamak için doğru hedefin belirlenmesi ve doğru zamanda harekete geçilmesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 283).

2.1.1.3.6. İyileştirme Yaklaşımı

Bu yaklaşım, zaman yönetimi konusundaki sorunların; yaşanılan çevre, sosyo- kültürel ortam ya da psikolojik nedenlere dayalı olarak ortaya çıkabileceğini savunur (Tengilimoğlu, 2003: 52). Bu sorunların nedenleri çözümlenerek iyileştirilmesi gerekir. Her kültürün yüzyıllar içerisinde oluşan kendine özgü bir zaman algısı vardır. Bazı kültürlerde zaman “değerlendirilmesi gereken önemli bir kaynak” olurken, bazılarında ise “yaşanılması gereken bir değer” olarak algılanır (Andıç, 2009: 15). Bu iki farklı kültür anlayışının zaman yönetimi konusunda olumlu ve olumsuz yönleri mevcuttur. Bu noktada olumlu yönler dikkate alınarak zaman yönetiminin etkinliği artırılabilir (Tutar, 2003: 54).

2.1.1.4. Zaman Tuzakları

Zaman, insanın yaşamını sürdürebilmesi için en önemli kaynaktır. Ancak bu önemli kaynak, yönetim faktörleri içerisinde en kötü kullanılanıdır. Sosyal ilişkiler ile sosyo-kültürel niteliklerden kaynaklanan ve zaman kaybedilmesine ya da zamanın kötü kullanılmasına neden olan faktörler zaman tuzakları olarak ifade edilir (Tutar, 2003: 60). Zaman ne kadar değerliyse zamanı yönetmek ondan çok daha değerli durumdadır (Aytürk, 1999: 211).

Zamanın yönetilememesi yalnızca bireysel olarak değerlendirilmemelidir. Sosyal çevre, aile bireyleri ve iş arkadaşları da zaman kayıplarına neden olabilir. İşteki zamanın doğru değerlendirilmemesi; iş performansının düşüklüğü ve memnuniyetsizliği, fazla iş yükü ve strese neden olabilir (Yüksel, 2016). Zamanı iyi yönetememenin göstergelerini; gereksiz ve uzun süren toplantılar ve üstlenilen görevler arasında sürekli koşuşturma hali, sıkça varılacak yere geç kalma, üretkenliğin, enerji ve motivasyon seviyesinin düşmesi, sabırsızlık ve hayal kırıklığı, alternatifler arasında kronik kararsızlık yaşama, hedeflerin ortaya konmasında ve bu hedeflere ulaşmada güçlük yaşama, bir görev ya da faaliyete başlamayı sürekli olarak erteleme, mükemmeliyetçilik, ayrıntılarda boğulma, iş yükünün ağırlığı altında ezilme, yetki devretmeme gibi sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 42, Tengilimoğlu vd., 2003: 65, Akgemci vd., 2003: 44, Barhyte, 2005: 22,). Zamanı yönetememek zamanın kötü yönetilmesinin sonucudur. Zamanın kötü yönetilmesine neden olan etmenlere de zaman tuzakları denilmektedir (Tutar, 2003). Bu bölümde zaman tuzaklarına değinilecektir.

2.1.1.4.1. Kişisel Zaman Tuzakları

İnsanlar aile ile iş yaşamlarında ve toplum içinde zamanlarını yönetmek için sürekli bir çaba içerisindeyler. Uykudan eğlenceye, kitap okumaktan müzik dinlemeye, aile bireylerine gereken zamanı ayırma, dinlenme gibi buna benzer pek çok faaliyetler için bireysel zamanlarını planlamaya ve daha etkin kullanmaya çalışmaktadırlar. Dinlenme, zaman kaybı olarak algılanmamalıdır (Aytürk, 1999: 211). Ancak birçok insan zamanını nasıl kullanacağını bilemediğinden dolayı çok sayıda faktörün etkisi altında kalmaktadır. Kişinin kendinden kaynaklanan zaman

tuzakları ve kişisel zamanı etkin kullanma yöntemleri, önceliklerin belirsizliği, erteleme ve oyalama, hayır diyememek, olumsuz kişisel tutum ve stres, acelecilik, bireysel hedeflerin belirsizliği ve kararsızlık, alışkanlıkların kontrolünde olmak, hafife alma ve önyargılar, kendine aşırı güven ya da güvensizlik, öz disiplin yokluğu, düzensizlik, gereğinden fazla kendini işine adanmak, evrak düşkünlüğüdür.

2.1.1.4.1.1. Önceliklerin Belirsizliği

İşleri önem sırasına göre koordine edemeyen kişiler genellikle iş yükünün altında kalırlar. Bu kişiler aynı anda birden çok işle meşgul olur ve bu duruma bağlı olarak da karar vermekte gecikir. Acele olan işin mi yoksa önemli olan işin mi yapılması gerektiğini belirleyemez, panik içerisinde her işi aynı zaman diliminde bitirmeye çalışarak dikkatlerini yapacakları işe odaklayamazlar ve pek çok hata yaparlar.

Dolayısıyla öncelikli işler tespit edilemediğinden zaman israf edilmiş olur (Tengilimoğlu vd., 2003: 65). Zaman yönetiminde başarı, öncelikleri belirleme ile paraleldir. Ayrıca zaman yönetimi yalnızca yapılacak işlerin yönetimi değil, aynı zamanda öncelikleri belirleme yetkinliğidir (Tutar, 2003: 76).

2.1.1.4.1.2. Erteleme ve Oyalama

Erteleme, yapılması gereken bir işin isteyerek ya da alışkanlıklara bağlı olarak, sonra yapmak üzere göz ardı edilmesi olarak ifade edilebilir (Akgemci vd., 2003: 42). Erteleme genel olarak; bazı işlerin yapılırken hoşlanılmaması, işin sonuçlarının beklenildiği gibi çıkmayacağına olan kanaat, iş ile ilgili fikir sahibi olunmaması ve buna benzer nedenlerden kaynaklanır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 42).

Erteleme bugün yapılmasında yarar olacak işlerin yarına bırakılmasıdır (Dryden, 2000: 16). Bugünün iş yükünü yarına aktarmakla, yapılacak olan işler birikir ve sürekli bir önceki haftadan kalma işler yapılır. Buradaki ana sorun ertelenen işlerin yapılması için ileriki bir tarihe ertelenerek sonlandırılmamasıdır. Bu nedenle ileride işleri yapmaya zaman bulursa dahi bu zaman çok kısıtlı

olacağından istenilen etkinlik ve verim sağlanamayacak, işler üzerinde oyalanarak zaman israfı gerçekleşecektir.

İşleri erteleme alışkanlığını yenmek için; yapılmaktan hoşlanılmayan işler günün erken saatlerinde gerçekleştirilmeli, ertelenmesi muhtemel işler bölümlendirilmeli ve her gün en az 10-30 dakika bu işlere ayrılmalı, işlerin bitimi için her türlü kaçış yolu kapatılmalı ve bir tarih saptanmalı, iş bitiminde kişi kendisini ödüllendirmeli, işler öncelik sırasına koyulmalı ve bu doğrultuda planlar yapılmalı, dağınık çalışma masası gibi dikkati dağıtacak şeylerden uzak durulmalıdır. Çalışma masası temizlenmeli, kapı kapatılmalı ve camdan dışarıyı ya da insanları görebilecek bir yere oturulmamaya özen gösterilmelidir (Smith, 1998: 41-42).

Alışkanlıklar kolay edinilip zor bırakılan davranışlardır. Erteleme ve oyalama alışkanlığından vazgeçmek kolay olmayabilir, bunun için zamana ve enerjiye ihtiyaç vardır (Emmett, 2003). Zamanı daha etkin kullanmak için erteleme ve oyalanma alışkanlıklarından vazgeçilmelidir.

2.1.1.4.1.3. Hayır Diyememek

Kişiler gerekli gördükleri zamanlarda hayır demeyi becerebilmelidir. Aksi takdirde üzerlerine aldıkları işlerden dolayı zamanları kalmayabilir. Bu durumda kendilerinden beklenen asli görevlere yeteri kadar zaman ayıramayacak ve bu işler istenilen düzeyde gerçekleşmeyecektir. Dolayısıyla bireylerin karşısındaki kişiye “evet” deme gibi “hayır” deme hakları da mevcuttur. Reddederken çabuk davranmak gerekir. Bu sayede karşı tarafın beklentisi önlenmiş olunur (Adair ve Adair, 1996: 57- 59).

Çevredekileri kırmadan onlara “hayır” demek için; işin o anda yapılamayacağı bildirilmeli, konu hakkında eksik bilgi mevcutsa o konuda yardımcı olunamayacağı ifade edilmeli, “Şu anda çok meşgulüm”, “bu konuya zaman ayırmam mümkün değil” gibi ifadeler kullanılmalıdır (Tengilimoğlu vd., 2003: 68):

Hiçbir teklifi reddedemeyenler ve kimseye hayır diyemeyenler, bir gün hiçbir

şeye evet demek imkânını bulamazlar (Abay, 2000: 254). Hayır diyebilmek, zamanı verimli kullanmanın en önemli yollarından biridir.

2.1.1.4.1.4. Olumsuz Kişisel Tutum ve Stres

Olumsuz kişisel davranışların insanın doğasında yarattığı mutsuzluk, güvensiz durum, huzur ve belirsizlik faktörleri kişinin zamanını doğru değerlendirmesine engel olmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2003: 65). Stres; bireyin psikolojik durumu için bir tehlike arz eden, bir uyarı olarak olaylara gösterilen, fizyolojik ve psikolojik tepkidir (Akgemci vd., 2003: 43).

Bireyler daha çok iş hayatında stresle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletme içinde işgörenlerin çok fazla iş yükü üstlenmeleri, sorumluluklarını yeterince yerine getirememeleri, çalışma ortamlarının işin sağlıklı yürütülebilmesi için uygun olmaması, organizasyon içinde izlenen politikalar işgörenlerde ve yöneticilerde stresi tetiklemektedir (Jex ve Elacqua, 1999: 186). İşgörenin işteki rolü, iş hedefleri ve sorumluluklarının net olarak ifade edilmemesi, zaman baskısı altındaki işler birer stres nedenidir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 51).

Duygusal çöküntü ve olumsuz kişisel tavırlar, insanların doğası gereği verimli çalışmalarına engel olur. Stresi azaltmak ve zamanı doğru değerlendirmek için işgörenlerin; hayata pozitif bakabilmek, yaşam tarzını değiştirmek, arkadaşların ve ailenin desteğini almak, “Hayır” demeyi öğrenmek, iş gününün en başında hoşlanılmayan ya da zor olan işlere öncelik vermek, gün içerisinde küçük karalar vermek, sorumluluk ve iş yükünü gerektiği durumda astlarla paylaşmak, iş ve sosyal yaşantıyı birbirinden ayırabilmek, yeterli dinlenme molaları belirlemek, hobi grupları ile ilgilenmek, herhangi bir yetenek ve heves varsa bunları aşırıya kaçmadan yapmak uygulayabilecekleri stres yönetim teknikleridir (Akgemci vd., 2003: 44).

Stresi mümkün olduğunca azaltarak çalışmak ve zaman üzerinde etkin denetim sağlayabilmek için söz konusu kuralları uygulayan işgörenler daha az stres yaşayarak zaman yönetimini daha verimli gerçekleştireceklerdir. Bu nedenle söz konusu kuralları benimsemek önemlidir.

2.1.1.4.1.5. Acelecilik

Acele davranmak etkin zaman yönetiminde iyi bir alışkanlık değildir (Erdem ve Kaya, 1998: 105). Ayrıca zamanı iyi yönetememenin hem nedenini hem sonucunu oluşturur. Acele bir tutumla işler devam ettirildiğinde, tamamlanan işlerin istenilen amaçlara uyum gösterip göstermediği, doğruluğunun, önem derecesinin üzerinde karar vermek için yeteri kadar zaman kalmayacaktır (Covey, 2000: 36). Süratli olarak işler başlanır ancak işin belirli kısmında veya işin bittiği dönemde istenilen hedeflere ulaşlamamışsa yanlış iş yapmanın bedeli harcanılan zaman ve buna bağlı maliyet olacaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 51).

2.1.1.4.1.6. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği ve Kararsızlık

Kararsızlık ve hedeflerin belirsizliği aslında en büyük zaman hırsızdır. Hedefler nereye, neden ve nasıl gidileceği konusunda düşünülmesini sağlayan ve yaşamı yönlendiren unsurlardır. Hedefler herkes için farklı anlam ifade eder. Çünkü insanların yaşam tarzları onların hedef, görev ve bakış açılarının temel belirleyicileridir. Bireysel amaçları olmayan insanlar bilinçli olarak planlama yapamayacakları için zamanlarını da doğru yönlendiremeyeceklerdir (Barhyte, 2005: 22).

Planlama yapmak, kişinin yaşam tarzını düzene sokmasında iki önemli katkı sağlamaktadır. Birincisi, bireye şuanda bulunduğu durumdan hedeflediği duruma nasıl varılacağını gösterir. İkincisi, kısa ve uzun vadede hedeflediği noktaya varabilmek için ihtiyaç duyacağı kaynakları tanımlar (Akgemci vd., 2003: 46). Ayrıca kısa ve uzun vadeli hedefler arasındaki çatışma çözülerek zaman tuzağına yakalanmaktan kurtulmak mümkündür (Lakein, 1995).

2.1.1.4.1.7. Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak

Alışkanlıklar bireylerin kişiliklerini ve karakterlerini oluşturan davranışlardır. Geçmişte öğrenilmiş ve tekrarlanan huylardır. Güney (1998) alışkanlığı, canlı varlıkların tekrarlayarak yapmış oldukları davranış ya da öğrenerek edinmiş oldukları tutum olarak belirtmiştir. Alışkanlıklar bilinçli olarak edinilebileceği gibi bilinçsiz

olarak da edinilebilir. Bu nedenle, işleri kolaylaştıranlarla birlikte, onu engelleyenler yani; iş verimini ve performansını düşüren alışkanlıklar da edinilmesi muhtemeldir (Özdemir, 2006: 80). Düşünel etkinliği körelten, yapılan işin değerini düşüren ve bağımlı olunan zararlı alışkanlıklar ise zaman ve performans kaybına neden olmaktadır (Ercan, 2003:26-27).

Zamanı etkin yönetmeyi engelleyen alışkanlıklardan kurtulabilmek adına öncelikle hangi alışkanlığın zaman kaybına neden olduğu tespit edilmelidir. Bu durumu tespit edebilmek için; gün içinde neler yapıldığına dair bir çizelge oluşturmak, bunu belirli periyotlarda rutine dönüştürmek ve bu çizelgenin çözümlenmesini yaparak en çok zaman harcanmasına neden olan alışkanlığı tespit etmek gerekmektedir. Belirlenen alışkanlığı değiştirip yeni alışkanlık kazanılmak istenen davranışın ayrıntılı olarak ifade edilmesi ve belirli aralıklarla tekrar edilmesi uygun olmaktadır.

2.1.1.4.1.8. Hafife Alma ve Önyargılar

Aşırı özgüven duyarak kendileri için günlük plan yapmayan, işleri hafife alarak önemsemeyen kişiler, zaman akıp gittiğinde zamanın baskısını hissetmeye başlarlar (Uslu, 1997: 17). İşleri hafife almak ya da zamanın önemsiz olduğu önyargısıyla uygun zamanda işleri gerçekleştirmemek, gelecekte neler olacağı bilinmediğinden kişileri yanıltıp zaman kayıplarına neden olur (Tengilimoğlu vd., 2003: 65). Zamanın planlanması belirli bir düzende yapılmalıdır. Çünkü deneyimle edinilen alışkanlıkların değiştirilmesi güçtür. Bu konuda kişinin kendini daha olumlu biçimde yönlendirebilmesi için boşa harcadığı zamanı somut olarak görmesi gerekir (MacKenzie, 1987: 35).

2.1.1.4.1.9. Kendine Aşırı Güven ya da Güvensizlik

Güven; psikoloji, sosyoloji, politik, sosyo-kültürel, davranış bilimleri, işletme ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı alanlarının konusu olmuş çok boyutlu bir kavramdır (Worchel, 1979, Gambetta, 1988, Lewicki ve Bunker,1996,). Sosyal ve iş hayatında kişinin kendine güvenmesi diğer insanlardan bir adım önde olmayı sağlarken gereksiz yere aşırı güven fayda yerine zarar getirebilir.

Kendine aşırı güven zihinsel, fiziksel ya da hafıza gücüne güven şeklinde ortaya çıkabilir. Zihinsel güce olan güven, bir işin çok kısıtlı süre içerisinde gerçekleştirilmesidir. İşin bu kısıtlı süre içerisinde bitirileceğine dair inanç o işin sürekli ertelenmesine ve sonuç olarak geri dönüşü olmayan hataların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Kömürcüoğlu, 2017, 30). Fiziksel güce olan aşırı güven ise, fiziksel efor sarf etmeyi gerektiren işlerin ertelenmesine ve sonunda kısa süre içerisinde yapılmasına yol açar. Bu durum, kişinin daha çok yorulmuş yoğun bir zaman baskısı hissetmesine neden olur. Bir diğer zaman tuzağı da, hafıza gücüne duyulan aşırı güvendir; kişi hafızasına güvendiği için yapılması gereken işlerle ilgili not almaz, ancak bir süre sonra o işler unutulur, birbirine karıştırılır ve neticesinde zaman kaybına neden olur (Özdemir, 2006: 81). Yapılan bir çalışmada; yapılacak işleri ve ulaşılması düşünülen hedefleri yazarak görmenin onları bitirmeye odaklanmayı sağladığı ancak bu hedeflerin yazılmadan yapılması ise amaçlanan işlerin hayal olarak kalmasına neden olduğu belirtilmektedir (James, 2005: 33).

İnsanların kendine güveniyor olması yararlıdır. Ancak bu durum aşırı düzeye ulaşırsa ve bireyi işlerini umursamaz düzeye getirirse zararlı olabilir. Kendine güven duygusu gibi güvensizlikte bir zaman tuzağı olarak nitelendirilebilir. İnsanların yaptıkları işlerden emin olmamaları, iş yapabilme yetkinliğini ciddi oranda düşürerek zaman kaybetmesine neden olmaktadır (Tutar,2003: 71-72).

2.1.1.4.1.10. Öz Disiplin Yokluğu

Öz disiplin, davranışları kontrol etmeye çalışmak olarak ifade edilmektedir (Burger, 2004). Bu özelliğe sahip işgörenler düzenli, kendilerini kontrol edebilen ve başarı odaklı kişilerdir. Diğer taraftan öz disiplin yokluğu yaşayan işgörenler; dikkatsiz, amaçsız ve işlerini çoğunlukla erteleyen davranışlar sergilerler (McCrea ve Costa 2003). Asli görevlerini, önemli ve öncelikli işlerini yapmaya bir türlü başlayamazlar. Bu nedenle öz disiplin yokluğu kişisel zamanın kullanılmasını da olumsuz yönde etkilemektedir (Smith, 2007: 52). Zamanını etkili kullanamayan işgörenler kendilerini disipline edemezler ve bu durumun sonucu olarak da büyük zaman kayıpları yaşamaktadırlar (Uslu, 1997: 18).

Öz disiplin alışkanlığı kazanmış işgörenler zaman yönetimi konusunda işlerinde hedefledikleri başarıya ulaşabilirler. Zira işgörenler başkalarına yardımcı olabilmek için öncelikle kendi işlerini düzenlemelidirler (Eroğlu ve Bayrak, 1994: 265). Bu durumda herhangi bir baskı hissetmeyecekleri gibi stres de olmazlar. Yalnızca önceliklerini belirler ve bu yönde çalışırlar. Yapılması gereken işleri nasıl ve neden yapmaları gerektiğini bildiklerinden dolayı herhangi bir zaman sorunuyla da karşılaşmazlar (Tutar, 2007: 81).

2.1.1.4.1.11. Düzensizlik

Arşivleme sisteminin düzenli olmayışı ve dağınık masa düzeni; işe olan yetkinliği kaybettireceğinden dikkat dağınıklığı, gerginlik ve strese neden olmaktadır (Daştan, 2012:21). Zor ve sıkıcı işler, dikkate alınmamış belgeler, bitirilmemiş raporlar, önceki dönemlere ait pek çok doküman masanın üzerinde sürekli birikir. İyi bir düzenin anahtarı; dosyalama işlevini basite indirgemek ve rutin olarak tekrarlamaktan geçer (Gönen ve Özmete, 2004: 47). Alfabetik olarak, temel konumlandırma yada numara verilerek sınıflandırma yapmak dosyalama sisteminin başlıca yöntemlerindedir.

İş ortamında düzensizlik ve evrak yığını düşünüldüğünde yalnızca çalışma masası akla gelmemelidir. Aynı durum bir bilgisayar ekranı için de geçerlidir. Ulaşılmak istenen evrak ya da dosyaya erişim sağlayabilmek için ekranda da düzenlemeye gidilmelidir (Küçük, 2010: 13).

İşletmelerde zamanı doğru kullanma tekniğini geliştirmiş olan işgörenler ne iş ne de sosyal hayatlarında dağınıklığa izin vermezler. Çünkü bu işgörenler söz konusu durumun neden olacağı sorunları ve zaman kaybının farkına vararak düzenin önemini anlamışlardır (Akgemci vd., 2003: 149 – 150).

2.1.1.4.1.12. Gereğinden Fazla Kendini İşe Adamak

Mükemmeliyetçi kişiler kendilerini gerçekçi olmayan katı standartlarla değerlendirirler ve ulaşılması zor performans noktalarına odaklanırlar, (Enns ve Cox, 2002). Bu durum bir işin %10 daha iyi olmasını sağlamak çoğunlukla o işe %50

daha fazla çaba gösterilmesini gerektirir. Dolayısıyla zamanı doğru yönetemeyerek kendini gereğinden fazla işe adayan insanlar zamanlarını boşa harcamaktadırlar (Gönen ve Özmete, 2004: 47).

İşgörenler kendilerini gereğinden fazla işe adadıklarında aile, arkadaş ve günlük yaşama ayıracakları zaman büyük ölçüde azalır. Birden fazla işe aynı anda odaklanmak, yapılan işlerde hata oranını arttırmakta buna bağlı olarak da zaman kaybına neden olmaktadır. Verilen sorumluluğu çok mükemmel değil de “yeteri kadar iyi” yapmak zamandan tasarruf sağlamak için önemli bir adımdır. Bu nedenle “bu iş yeteri kadar iyi.” demeyi öğrenmek gerekmektedir. Çünkü sonuçta iş mükemmel yapılmış olsa da her iki durumun bırakacağı etki aynıdır (Olson, 1999: 77).

2.1.1.4.1.13. Evrak Düşkünlüğü

Evrak düşkün olan kişiler saklama dürtüsüyle hareket ettikleri için arşivledikleri evrakları önemli olduklarını düşünerek sürekli saklama ihtiyacı duyarlar. Ancak işlerine yarayacak bir evrak gerektiğinde ise arşivledikleri ve yığın olan evrakın içinde ararlar ve bu çabayla çok değerli olan zamanlarını farkında olmadan boşa geçirmiş olurlar. Bu nedenle evrak düşkünlüğü zamanın etkili kullanılmasını engellemektedir (Battles, 2005: 46).

Evrak düşkünlüğü bertaraf etmenin yolu, arşivlenen evrakların sürekli elden geçirilip gereksiz olanların atılmasıdır. Gelen her evrak önemli olamayabilir bu nedenle bu ayırım iyi yapılmalı ve gelen her evrak dosyalanmalı, evrakın gerektirdiği iş yapılmalı, gerekirse iş birisine devredilmeli ya da arşive kaldırılmalıdır. Eğer zaman daha iyi organize edilmek isteniyorsa yararı olmayan bir evrakı saklama alışkanlığından kurtulmayı öğrenmek gerekir (Keenan, 1996: 35).

2.1.1.4.2. İşten Kaynaklanan Zamanı Tuzakları

Toplumda pek çok kişi ve aynı zamanda bilim otoritelerinin çoğu, işletmelerin en yaşamsal kaynağının para olduğunu ifade etmektedir. Ancak zaman

etkili ve doğru olarak kullanılmadığında paradan daha büyük sorunların kaynağıdır (Can v.d, 2011: 391). Yaşandığı anda tükenen ve insan hayatında geri dönüşü olmayan zaman kavramı iş hayatında her zamankinden daha değerlidir. İş hayatında daha başarılı olmak isteyen işgörenlerin mutlaka zamanı verimli kullanması ve zaman yönetimi konusunda bilgi edinmesi oldukça önem taşımaktadır. İşte en yüksek verimi elde etmek isterken dikkat edilecek en önemli unsur olan zaman için önceden planlamalar yapmak ve bu planları uygulamaya geçirmek doğru bir adım olacaktır. İşten kaynaklanan zaman tuzaklarını aşağıda belirtilen başlıklar altında değerlendirmek mümkündür.

2.1.1.4.2.1. Yetersiz Sekretarya Hizmetleri

İş ortamında kullanılan hiçbir teknolojik ürün, ya da otomasyon sistemi yöneticiye işinde profesyonel olan bir sekreterden daha fazla zaman kazandıramaz. Yönetici, sekreterlik hizmetlerinden en iyi şekilde yararlanmak ister. Bu süreç, sekreterin de işinde özenli olmasını gerektirmektedir; çünkü sekreter, kendi zamanını kontrol edemezse, yöneticisinin zamanını da koordine edemeyecek ve büyük zaman kaybına neden olacaktır (Genç, 2004: 363). İşini iyi yapan bir sekreter, öncelikle yöneticinin sorumluluklarını tam olarak bilen, yöneticinin olmadığı durumlarda ortaya çıkabilecek sorunları pratik olarak çözüme kavuşturan, gelen ziyaretçilerle ilgilenebilen, belgeleri sistematik olarak arşivleyebilen, telefonla etkili iletişim kuran ve kişisel yetenekleri konusunda da yetişmiş olan işgörendir (Sayan, 2005: 36).

Yukarıda özellikleri belirtilen sekreterlerin zamanı en iyi şekilde idare etmesi istenmektedir. Bu durumda iş yükü azalan yönetici zaman baskısı ve stres hissetmeyecek bununla birlikte önemli konulara daha çok vakit ayırarak, çok zaman alan işler elenecek ve zaman kazanılması sağlanacaktır.

2.1.1.4.2.2. Gereksiz Toplantılar

Toplantı bir görüş ya da bir düşüncenin görüşülerek karara bağlanması amacıyla yapılan etkinliklerdir. Toplantılar, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve önemli kararları alabilmeleri için vazgeçilmez unsurlardandır (Rogelberg vd., 2010:15). Yapılan bir çalışma neticesinde işgörenlerin işletmelerde zamanlarının

büyük bölümünün toplantılarda geçtiğini ve bu nedenle büyük zaman kayıplarının yaşandığını belirtmiştir Pratt (2001: 244).

Elsayed-Elkhouly vd., (1997), toplantıların yönetim anlayışının bir yansıması olmasının yanı sıra aynı zamanda işin de önemli bir göstergesi olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan bir araştırmada toplantılarda geçen zamanın geçmişe nazaran daha fazla olacağı belirtilmiştir. Bu bağlamda ne için yapıldığı yeterince düşünülmeden yapılan gereksiz ve ana amacı katılımcılara belirtilmemiş toplantılar, ciddi bir zaman tuzağı oluşturmaktadır (Sharman, 1999: 18).

İşletmelerin toplantı yapılmadan yönetilmesi mümkün değildir. Ancak toplantı gerçek bir ihtiyaca hizmet etmelidir. İyi organize edilmiş toplantının ilk aşaması iyi bir planlamadan geçer (Hagerty, 1990; Hawkins 1999; Messmer, 2001, Guion ve Bolton, 2006). Gereksiz yere yapılan toplantılar neden olduğu zaman kayıpları yüzünden katılımcıların verimini ve motivasyonunu düşürür ve yüksek maliyetlere neden olabilir. İşgörenler iş kademelerinde ilerledikçe daha çok toplantıya girmek durumunda kalırlar. Yapılan araştırmalar; yöneticilerin çalışma zamanlarının büyük bir bölümünü toplantılarda geçirdiğini göstermiştir. Ayrıca yöneticilerin toplantıda geçen süreleri, zaman tuzağı olarak değerlendirdikleri vurgulanmaktadır (Aydoğan ve Erdem, 2009: 181-182).

2.1.1.4.2.3. Ziyaretçiler

Çalışırken biraz sohbet etmek gereklidir. Takım oluşmasına yardım eder, beyni dinlendirir. Ancak, ziyaretçiler kişilerin işlerini kesintiye uğratarak dikkatlerini dağıtmaktadır, tekrar aynı konu üzerinde odaklanma ise zaman almakta ve beklenmeyen ziyaretler kişilerin günlük iş planlarından uzaklaşmasına neden olmaktadır (Battles, 2005: 46). İş arkadaşı, patron ya da iş dışından gelen ziyaretçiler işgörenlerin işlerini devamlı olarak kesintiye uğratmakta ve birçok işletmede başlıca zaman tuzağı haline gelmektedir (Ellet, 2005: 76). Bu durum neticesinde gelen ziyaretçiler zamanın etkin kullanılmasını engellemektedir.

Beklenmedik ziyaretçiler zaman kaybına neden olmaktadır. Bir araştırmada yöneticilerin günün büyük bir bölümünü ziyarete gelen insanlarla sohbet ederek geçirdikleri, önceden belirlenmiş ortalama yedi randevunun dışında ‘geçerken uğrayan’ sayısız bireylerle görüştikleri tespit edilmiştir (Akatay, 2008: 131). Benzer bir araştırmada ziyaretçilerin işgörenlerin işlerini engelleyerek dikkatlerini dağıttığı, aynı konu üzerinde odaklanmanın ise zaman aldığı ve programda olmayan, ziyaretçilerin işgörenlerin günlük iş planlarından uzaklaştırdığı belirtilmiştir (Özdemir, 2006: 84). Bu gibi durumların zaman tuzağı olmaması için bazı tedbirlerin alınması gerekmektedir.

2.1.1.4.2.4. İş Seyahatleri

İşletmelerde yöneticiler genellikle yaptıkları işin gereği doğrultusunda seyahat etmek zorundadırlar. Yöneticilerin işle alakalı olarak yaptıkları programın dışında ortaya çıkan beklenmedik iş seyahatleri planlanan faaliyetlerin belirlenen zaman dilimi içerisinde gerçekleşmesine engel olmaktadır (Özdemir, 2006: 86).

Planlanmamış iş seyahatlerinden kaynaklanan zaman kayıplarını en aza indirmek için; seyahatler iş saati dışında yapılmalı, seyahat sırasında üzerinde çalışılabilecek belgeler alınarak yolda geçen zaman değerlendirilmeli, yola çıkmadan önce tüm randevular iptal edilmeli, telefon ya da başka bir iletişim aracıyla halledilebilecek bir sorun için iş seyahatine çıkmamalı, iş seyahati sırasında işlerin aksamaması için gerekli tedbirler alınmalıdır (Uslu, 1997: 32).

Yöneticilerin iş seyahatinde zaman kayıplarına engel olmak için iyi bir program yapması gerekmektedir. Bu sebeple yapılması düşünülen seyahatin yöneticiye sağlayacağı fayda sorgulanmalı eğer yararlı olmayacaksa yapılmamalıdır. Yöneticilerin etkin bir programlama yaparak iş seyahatine çıkması, seyahatin amacından sapmasına engel olarak zaman kaybını önleyecektir. Yönetici seyahat sırasında, işinin gerektirdiği sorumluluklarını yerine getirdiği takdirde, zamanı doğru yönetmiş olur (Akatay, 2009: 148).

2.1.1.4.2.5. Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri

Telefon; iş hayatında genelde kullanılan haberleşme araçlarından biridir. Etkili bir iletişim imkanı sunmakla birlikte kişiler arası mesafeyi kısaltmakta ve zamandan tasarruf sağlamaktadır. Taraflar arasındaki karşılıklı iletişim ve planlama süresini kısaltarak hız kazandıran telefonun gereksiz kullanımı ciddi oranda zaman kayıplarının temel kaynağıdır (Can, 1999: 292-293).

Zaman kaybına sebebiyet veren telefon alışkanlıklarını; fazla ve gereksiz konuşmak, mesajları not almamak, söyleneceklerin önceden planlanmaması, net cevaplar verememek, çalan tüm telefonları yanıtlamak, acil bir işin ortasında gelen telefona cevap vermek, iyi dinlememek şeklinde sıralamak mümkündür (Saygısever, 2002: 63).

Telefonun amacının dışında kullanılması hem iş hem de sosyal yaşamda zamanın etkin yönetilmesini engellemektedir. Özellikle günümüzde kullanılan cep telefonlarının asıl işlevinin dışında kullanılması zaman kaybına neden olmaktadır. Bir hayat sigortası şirketi olan Northwestern Mutual Life Insurance, işleri aksatmamak adına acil olarak gelen telefonları bile yanıtlamadığı ve 'her hafta bir gün bir saat sessizlik' eylemini yaptığı ilk yıl, üretimin %23 oranında arttığını tespit etmiştir (Adair, 2006: 110).

2.1.1.4.2.6. Cihaz Arızaları

İşletmelerde kullanılan teknolojik cihazlar; telefon, bilgisayar, internet, tabletler, çağrı cihazları, akıllı telefonlar ve fax cihazlarıdır. Bu cihazlar işgörenlerin işlerini kolaylaştırmada vazgeçemez konuma gelmiştir. Bunun yanında teknolojik cihazlar fiziksel gücü azaltmış ve hafızaya bağlı iş yürütme zorunluluğunu en aza indirmiştir. Bu sayede işler daha kısa sürede bitirilmektedir. Ancak işin büyük bir parçasını oluşturan teknolojik cihazların bozulması durumunda yapılması gereken işlerin süresi uzayacaktır. Bu durum da işletmelerde zaman kayıplarına neden olacaktır. Örneğin; bozulmuş bilgisayar ve yazıcılar, arızalanmış telefonlar ya da henüz onarılmamış bir makine önlem alınmadığı takdirde büyük bir sorun yaratacak ve zaman kaybına sebebiyet verecektir (Saygısever, 2002: 63). Teknolojik cihazları

etkin bir şekilde kullanmak amaçların dışına çıkılmadığı takdirde zamandan tasarruf sağlamaktadır.

2.1.1.4.2.7. Bilgisayar ve İnternet Kullanımı

Bilgi teknolojileri çok hızlı bir şekilde gelişmektedir. Özellikle internet, hızlı iletişim sağlayarak, bilgiye olan erişimi ve bilginin dağıtılmasını genişleterek işletmelerin iş görme şekillerini değişikliğe uğratmıştır. Bilgisayar kullanımı ve internet, hem bireylerin hem de işletmelerin çalışma hayatının zorunlu parçası olmuştur. İnternetin, işletmelere faydasının yanında zararı da vardır. Örneğin, işgörenler işletmenin internet kaynaklarını çalışma saatleri içinde can sıkıntılarını gidermek amacıyla kullanıp asıl görevlerinden kaçınmaktadırlar (Runing Sawitri, 2012).

Günümüz iş çevresinde en büyük zaman tüketicilerinden birisi internettir. İnternet erişimi her yerde kullanılabilir hale gelmiştir. Ayrıca internet hem bir iş görme hem de boş zaman geçirme aracı olarak kullanılmaktadır. Bilgisayar temelli iletişim teknolojilerini iş için kullanan işgören sayısının giderek arttığı düşünüldüğünde, bilgisayarın hem iş için hem de boş zaman için kullanımının arasındaki bağların giderek arttığını görmek mümkündür. Çalışması gereken zamanda bir işgörenin zamanını boşa harcaması, günümüzdeki bilgisayar ve internet teknolojileri sayesinde kolaylıkla mümkün olmaktadır.

2.1.1.4.2.8. Sağlıksız Çalışma Ortamı

Çalışma ortamının gerekli ergonomik şartları taşıması işgörenin verimini etkilediği bilinmektedir (Karaoğlan, 2006: 75). İşletme içinde yöneticilerin ve işgörenlerin verimliliğini arttırmak için işyerinin fiziksel koşulları düzenlemelidir. İş yerinin çevreye uyumlu olarak tasarlanması işletme içinde kullanılan araç ve gereçlere erişimi kolaylaştıracağından zaman kayıplarını engelleyecektir (Tutar, 2007: 124).

Çalışma ortamının ergonomik açıdan gerekli kriterleri taşınamaması işgörenlerin zamanını etkin kullanmasına engel olabilir (Karaoğlan, 2006: 75).

Havalandırma, gürültünün engellenmesi, uygun ışıklandırma ve ısınma sisteminin temin edilmesi, işgörenin işlerini en kısa sürede etkin ve verimli olarak yapmasını sağlayacaktır. Ergonomik çalışma ortamı iş hayatının kalitesinin iyileştirilmesine bağlı olarak performansı arttırmakta ve zamanın verimli kullanılması etkilemektedir.

2.1.1.4.3. Yönetmel Zaman Tuzakları

İşletmede yöneticiler zamanı en etkili şekilde kullanarak işletmenin amaç ve çıkarları doğrultusunda hareket etmek isterler. Bu doğrultuda yöneticiler işgörenlerin zamanı faydalı şekilde kullanmaları için gerekli zaman planlamaları yapmalıdırlar. Yönetimin yanlış tutumundan kaynaklı zaman tuzakları aşasındaki şekilde incelenmiştir.

2.1.1.4.3.1. Yetersiz İletişim

İletişim insanların birbirleriyle anlaşabilmesi için gereklidir. Araştırmalar günümüzde iş hayatındaki başarının büyük bir kısmının doğru iletişime dayandığını göstermektedir. Ayrıca iş hayatındaki hataların büyük kısmı hatalı iletişimden, zaman kayıplarının yine önemli kısmı ise yetersiz iletişimden kaynaklanmaktadır.

İşletme içerisinde iletişimin nasıl ve hangi araçlarla yapılacağı önemli bir problemdir. Bir işletmede iletişim araçları iyi işlemiyorsa, yönetici ve işgören arasında çok sayıda hiyerarşik statü varsa, o işletmede iletişim sorunları mutlaka yaşanacak ve buna bağlı olarak da yarım kalan veya yanlış yapılan işleri düzeltmek zaman kaybına neden olacaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002).

İletişim araçlarının doğru kullanılması zamanın etkili kullanılabilmesini sağlayacaktır. Yöneticilerin zaman kayıplarını önleyebilmeleri için öncelikle kurum içi iletişimi doğru yönetmeleri gerekmektedir (Akatay, 2003: 150). Bu durumda iletişimin net ve kesintisiz gerçekleştirilmesi ve dolayısıyla zamanın doğru kullanılması konusunda sorumluluk yöneticiye aittir.

2.1.1.4.3.2. Açık Kapı Politikası

Açık kapı politikası yöneticilerin iş sırasında her daim görüşmeye müsait olduğunu, tüm işgörenlerle kesintisiz iletişim sağlanabileceğini göstermek için yapılan bir uygulamadır. Bu yöntem belirli sınırlar çerçevesinde fayda sağlayan bir sistem olurken kontrolsüz şekilde uygulanması durumunda yöneticinin zaman kaybetmesine neden olmaktadır. Yöneticinin daha gerekli işlerle uğraşması gerekirken, görüşmeye gelenlerin geri çevrilememesi konsantre olmayı önleyerek, önceliklerini düşünmek için zaman bulamamasına ve zamanı etkin kullanamamasına neden olmaktadır (Geybullayev, 2002: 233).

Açık kapı politikasının değiştirilmesi, kapıyı tamamen kapatarak herkesle iletişimi kesmek anlamına gelmemektedir. Bu durumun bir sorun olmasını engellemek için iki yol mevcuttur. Bunlardan birincisi odanın kapısını gerekmediği takdirde açmamak, ikincisi ise bu durumun suiistimalini önlemek için bir ziyaret zaman çizelgesi oluşturmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 289).

2.1.1.4.3.3. Aşırı veya Yetersiz Yönetim

Aşırı yönetimde, kurallara son derece sadık kalınır ve işgörenler üzerinde bir baskı unsuru oluşturur. Aşırı kurallar koyulduğunda işgörenler kendi yöntemleriyle çözümleyebilecekleri sorunları kurallar doğrultusunda çözmeye uğraşır ve ancak bu kurallar zamanla çözümden çok sorun yaratabilir. Bu nedenle aşırı kuralcı davranmak ve sürekli denetleme yapmak işgörenlerin motivasyonunu ve verimi düşürür. Bu durum da zamanın boşa harcanması anlamına gelir (Gönen ve Özmete, 2004: 47). Aynı şartlar yetersiz yönetim anlayışı için de söz konusudur.

Yöneticilerin astlarına karşı tutum ve davranışları hedeflenen amaçlara ulaşılmasında büyük önem taşımaktadır. Bir yönetici, aşırı veya yetersiz yönetimden ziyade astlarını kurumsal hedeflere ulaşabilecek şekilde davranmaya sevk etmelidir. Kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılacak etkinliklerde zamanın iyi koordine edilmesi gerekmektedir (Tengilimoğlu vd., 2003: 108-109). Yöneticiler, işgörenleri zamanı etkin yönetebilme ve zamandan tasarruf sağlayabilme konusunda yönlendirebildiğinde işgörenlerin verimi artacak, iş

yetenekleri geliŒecektir (Martin, 2002: 2).

2.1.1.4.3.4. Yetki Devri Yapmaktan Kaçınma

Yöneticiler genellikle her işi kendileri yapma düşüncesindedirler ve bu durumun en doğrusu olduğuna inanırlar. Oysa bu işi yapabilecek birinin tercih edilmesi varken tüm iş yükünü üzerine almak bir yönetici için doğru bir yaklaşım olmayacaktır (Benligiray, 2005: 168). Yöneticinin kendi yetkisinde bulunan ve yalnızca kendisinin nasıl yapılacağını bildiği işleri yine kendisinin yapması kısa vadede zamanı daha verimli kullanılması olarak görülse de uzun vadede ciddi zaman kaybına neden olabilmektedir (Karaoğlan, 2006: 88).

Yetki devri, bir yöneticinin bir başka yönetici veya işğörene belirli görev ve sorumlulukları yapabilmesi için yetki vermesidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 102). Yetki devretmek işğörenlerin daha üst seviyelerde görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almalarını sağlayabilir. Ayrıca yetki vermenin en önemli yararlarından biri, yöneticiyi günlük rutinden kurtararak planlama, koordine etme, işğörenlerin iş performansını gözlemleyebilme, sorunları çözümlenme, astlarını geliştirme gibi sorumlulukları konusunda zaman kazandırabilmesidir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 44).

2.1.1.4.3.5. Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği

Yöneticilerin belirlemiş olduğu yönetmel hedefler, bir sistem hiyerarşisi içinde oluşturulur. İşğörenlerin ulaşacakları hedefleri tespit edebilmek için yönetmel hedeflerin basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Yönetmel hedefler bireysel, bireysel hedefler de kurumsal hedefleri desteklemelidir. Eğer bireysel ve kurumsal hedefler birbiriyle uyum içinde olursa, buna ‘hedeflerin sinerjisi’ denir. (Tengilimoğlu vd., 2011: 116-117). Hedefler ile zaman algısı arasında bir yakın bir ilişki söz konusudur, istenilen zamanda belirlenen hedeflere ulaşılma mümkündür.

Yöneticiler kurumsal hedefleri belirleyerek bu hedeflere ulaşmayı sağlamalıdır. Hedefler düzgün bir şekilde belirlenmediği takdirde bir karmaşa oluşacaktır. Bu da kurum içinde planlanan zamanın gereksiz kullanılmasına neden

olmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2007: 117).

Yönetmel hedefler net ve basit ifadeler içermelidir. Uygulamada yöneticilerin yaptıkları en önemli hata, hedefleri belirlemeye yeterli zaman ayırmamalarıdır. Bu durumda zamanı doğru yönetebilmek için belirlenen hedefler dikkate alınmalı, daha sonra da iş performansını arttırabilmek için iyi bir iş planı uygulamaya konulmalıdır (Mackenzie, 1987: 39).

2.1.1.4.3.6. Yetersiz Planlama

Çalışma zamanında büyük kayıpların bir neden de yetersiz yapılan planlardır. Ancak hem kişisel hem de örgütsel zaman yönetiminde önemli olan planlamadır. Zamanı doğru yönetebilmek için ön koşul doğru planlanama yapmaktan geçer (Gözel ve Halat, 2010: 74).

İnsan yapısı otokontrol ve planlama kavramlarıyla çelişki göstermektedir. Davranışların önceden koordine edilmemesi, günlük ve acil işlere önem verme zorunluluğu planlama yapmayı engellemektedir (Özer, 2010: 28). Ancak plan yapmak, zaman almasına rağmen sonunda vakit kazandırır ve daha iyi sonuç elde edilmesini sağlar (MacKenzie, 1987: 24). Yapılan çalışmalar, yöneticilerin doğru planlama yaptıkları taktirde, gün içindeki aktivitelerine daha çok zaman ayırabildiklerini göstermektedir (Tosun,1987). Doğru planlama yapmak, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin dikkatini hedefe yöneltmekte, yapmış olduğu çabaları uyumlaştırmaya olanak sağlamakta, zaman ve emek savurganlığının önüne geçmektedir (Haynes,1999).

2.1.1.4.3.7. Görev ve İş Tanımlarının Yapılmaması

İş ve görev tanımı; işgörenlerin yapmış oldukları faaliyetler ile almış oldukları sorumlulukların özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilmesidir. İşgörenin kimliği gibi işin tanımı da neye hizmet ettiğini ortaya koymaktır (Özdemir, 2006: 89). Ayrıca iş tanımı ayrıntılı bir şekilde özelliklerinin belirlendiği bir tekniktir (Sabuncuoğlu, 2000: 62). Dolayısıyla görev ve iş tanımları yapılmadığında işgörenler işin özellikleri, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar, işin içeriği

konusunda bilinçli olarak hareket edemeyecekleri için zaman kayıpları ortaya çıkacaktır (Tengilimoğlu vd., 2003: 109).

2.1.1.4.3.8. Koordinasyon Eksikliği

Koordinasyon bir işletmenin düzenli çalışabilmesi adına, faaliyetler ve bireyler arasında iş birliğinin sağlanmasıdır (Özdemir,2006: 88). Koordinasyon bütün yönetim fonksiyonlarında yerine getirilmesi gereken bir faktördür (Efil, 1999: 135). İşlerin koordine edilmesi, işletme verimliliğini artıracaktır (Yeşil, 2009: 17). Eğer koordinasyon doğru zamanda gerçekleştirilemezse işler uyumlu olarak zamanında ve doğru biçimde tamamlanamayacaktır. Bu durum zamanın etkin kullanılmamasına bir başka ifadeyle zaman kaybına neden olacaktır.

2.1.1.4.3.9. Bürokratik İşlemler

Zaman kaybına neden olan bürokratik işlemler; “bir işin yapılabilmesi için gerekli olan faaliyetler bütünü” olarak tanımlanmamaktadır. Tengilimoğlu vd., (2003: 118) bürokrasiyi “örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerde, inisiyatif kullanımına izin vermeyen zaman ve emek israfı” olarak ifade etmektedirler. Bürokratik örgüt yapısında işgörenler inisiyatif kullanamadıkları için çalışma hızları yavaşlamaktadır. Bürokrasi işlerin daha geç yapılmasına neden olmakla birlikte işgörenlerin verimliliklerini düşürmektedir. Ayrıca üst kademe yöneticiler her türlü işle ilgilenmek durumunda kalacaklarından işletmenin ana hedefleri ve yönetsel faaliyetleriyle ilgilenecek zamanları kalmayacaktır.

Yapılan bir araştırmada özel sektörde çalışan işgörenlerin zamanlarını etkin kullanmalarını engelleyen unsurların neler olduğu incelenmiş ve uzun süredir çalışma hayatında olan işgörenlerde bürokratik işlemler ilk sırada yer almıştır (Gönen ve Özmete, 2004: 50). Bürokratik işlemleri azaltmanın yolu koyulan kurallar ve standartlaşmış prosedürlerin azaltılmasıdır bu sayede zaman kaybı da engellenmiş olunur (Karaoğlu, 2006:76).

2.1.1.4.3.10. Kriz Durumları ve Örgütsel Belirsizlik

Kriz ortamında işgörenler aynı anda birçok sorunla baş etmeye çalıştıklarından dolayı asli görevlerini yerine getirememekte ve zaman baskısı altında kalmaktadırlar (Akatay, 2003: 137). Kriz, işgörenler üzerinde zihinsel yorgunluk yaratmakla birlikte işgörenleri fizyolojik olarak ta etkilemektedir. Dolayısıyla krizle birlikte işletmelerde görülen karmaşık durumlar işgörenlerin zamanlarını etkin kullanmasını engellemektedir (Ellet, 2005: 76, Daştan, 2012:30).

2.1.1.5. İşletme ve İşgören Açısından Zaman Yönetiminin Önemi

Zaman yönetimi kavramı, aslında herhangi bir değerlendirme yapmadan her türlü işletme ya da işyerinde kontrol edilemeyen ve sürekli işgörelere baskı uygulayan genel bir kavramdır (Scoot, 1997: 9). Bu kavramın anlam ifade edilebilmesi için; mevcut zamanın nasıl kullanılacağına belirlenmesi, zaman problemlerinin tanımlanması, amaçların ve önceliklerin belirlenmesi, plan ve programların hazırlanması, zaman yönetimi tekniklerinin geliştirilmesi ve sürecin izlenmesi gerekmektedir (Mackenzie, 1989: 9) Etkin zaman yönetimi “doğru işi, doğru zamanda, doğru şekilde ve doğru yerde yapmaktır.”

Günümüz şartlarında organizasyon ve işletmeler için en önemli unsur insan yani işgören, işgörenler içinse en önemli unsur zamandır. Zamana hükmetmek, her alanda güçlü olmayı gerektirir. Zamanın etkin bir biçimde yönetilmesi, işletmelere ciddi oranlarda rekabet avantajı sağlarken işgörelere de daha kaliteli faaliyetler gerçekleştirme ve iş yaşamında planlı olma imkânı vermektedir (Gönen ve Özmete, 2004:47). Bunun yanı sıra zaman yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasıyla; işgörenin verimi ve performansı yükselecektir (Aydeniz, 2000:46).

Zamanın doğru yönetilmesi işgörenler açısından; az zamanda çok iş yapılmasına, iş ortamında stresin daha az hissedilmesine, sosyal ilişkilerin artmasına ve boş vaktin etkili değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Dodd ve Sundheim, 2005: 1). Ayrıca etkili zaman yönetiminin; iş performansı ve memnuniyet düzeyini arttırması, rahat bir ortamda çalışılması ve motive olmuş daha mutlu bir ekiple iş birliği yapılması gibi katkıları da bulunmaktadır (Edwards, 2008: 13). Zamanını iyi

yöneten işgören; kariyerini daha iyi planlayabilir, yeni gelişmeleri ve teknolojiyi takip edebilir, aile ve diğer insanlara daha fazla zaman ayırabilir, dinlenme, eğlenme, düşünme, yeni fikirler yaratma, yeni projeler başlatmak için fırsatlar yaratabilir (Sayan,2005).

Günümüzde işletmeleri tarafından kullanılan birçok yeni organizasyon yaklaşımı ve yönetim teknikleri işletmelere zamanın etkin kullanımıyla birlikte çeşitli yararlar sağlamaktadır. Örneğin; vardiya düzeni, terfiler, günlük veya yıllık izinler, işe devamlılık oranının hesaplanması, belirli süre içindeki üretim kapasitesinin tespit edilmesi gibi (Tengilimoğlu v.d, 2011: 33).

Zamanın verimli olarak değerlendirilmesiyle işletmelerde karışıklıklar önlenir, emek ve zaman israfının önüne geçilmiş olunur (Aydeniz, 2000:65). Ayrıca zaman iyi kullanıldığında hem üretimde verimlilik artar hem de kalite yükselir (Atay, 1999:73).

Üretim faktörlerinin bir araya getirilip mal ya da hizmetin üretilmesi için zamana ihtiyaç vardır. Zamanın doğru değerlendirilmesiyle işletmeler sürekliliklerini devam ettirebilirler (Hicks, 1979). Ayrıca işletmelerde kaliteli üretim veya hizmet anlayışının geliştirilmesi zaman kaybını önler (Kovancı,2003:3).

Görüldüğü üzere zamanın etkin ve verimli kullanılmasının işletmeler ve işgörenler üzerinde faydalı etkileri bulunmaktadır. Etkin zaman kullanımında amaç, az zamanda çok iş başararak performans, verimlilik ve etkinliğin artırılmasıdır (MacKenzie, 1987: 24-25). Sonuç olarak işletmelerin evrensel kalite düzeyine ulaşabilmeleri; ekonomik, sosyal ve yönetsel tüm alanlarda kendilerini sürekli olarak yenilemeleri için gerekli alt yapı çalışmalarını yapmaları gerekmektedir. Bu süreç içinde günümüz küresel dünyasında ön plana çıkan unsurlar ise bilgi, hız ve rekabet yarışıdır (Sabuncuoğlu v.d, 2010:8). Bu yarış içerisinde işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek, işgörenler için ise performanslarını arttırmak ve sosyal hayatlarını kaliteli yaşayabilmek için öğrenilmesi ve etkin bir şekilde uygulanması gereken yeni yönetim stratejisi “zaman yönetimi” dir (Akçınar, 2014:85).

2.1.2. Performans Kavramı

Performans, iş ortamında nicel ve nitel düzeyde anlam kazanmış bir kavramdır. Bir işletmenin performansı; hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi için işgörenlerin işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirebilme düzeyinin belirlenmesidir. (Barutçugil, 2004: 430). İşgören performansı ise;

Performans, en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir (Akal, 2000: 24). Başka bir tanıma göre performans, yönetici ile işgören arasındaki yönetsel bir süreçtir (Alparslan ve Oktar, 2015). Diğer bir ifade ile işgörenin verimliliğinin ve üretim kapasitesinin denetlenmesidir (Ersen, 1997: 113).

İşletme performansı; kurum içinde gerçekleştirilen performans çıktılarının hedeflerle uyumluluk düzeyinin belirlenmesidir. İşgören performansı; çalışanın görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını belirleyen ayrıca organizasyon başarısına olan katkılarını ortaya koyan kavramdır (Mackenzie, 1985: 90). Bu araştırmada, performans kavramı “iş gören performansı” tanımındaki anlamda kullanılmıştır. Sonuç olarak performans, işgörenin yapacağı işe uygunluğunu belirleyen analizdir (Gürcü, 2007: 14).

2.1.2.1. Performansı Etkileyen Faktörler

Performans, çalışanın işine ne kadar emek verdiğinin ve ne derece başarılı olduğunun göstergesidir (Schuler, 1995:307). Başka bir tanımda; işgörenin belirli bir zaman diliminde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak ifade edilmektedir (Erdoğan,1991:154).

İşgörenler, performansları bakımından büyük farklılıklar göstermekte, hatta aynı kişinin performansında zaman içinde önemli değişimler gözlemlenebilmektedir. Performans düzeyindeki bu değişim farklı faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu faktörler; kişiye özel, işletmeye ve çevreye özgü faktörler olarak üç ana grupta değerlendirilmektedir (Dicle, 1982).

Kişiyeye özel faktörler: Performansın oluşmasında farklılıklar yaratan kişisel

özellikler mevcuttur. Bunlar;

Demografik: Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, zekâ seviyesi

Rekabet: Yetenek, bilgi seviyesi, deneyim, kişilik,

Psikolojik: İlgi, inanç, sosyo- kültürel nitelikler, arzu, değerler, tutum gibi faktörlerdir.

Bu faktörler işgörenin işletmeye karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir (Akıncı, 2002, s. 6).

İşletmeye özgü faktörler: Performansı etkileyen faktörlerden önemli bir bölümü işletmenin ve yönetim anlayışının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İşletme yönetimi ve çalışan politikası, iş tasarımı, iş süreçleri ve işletmenin organizasyon yapısı, çalışma koşulları, işgörenler ve yönetim arası iletişim gibi unsurlar performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Erdoğan, 2011: 46) .

Çevreye özgü faktörler: İşgören hem iş hem de sosyal hayatındaki beklentileri arasında bir denge sağlamalıdır (Budak, 2006, s. 63). İşgörenin performansını etkileyen çevresel faktörleri; aile, sosyo- kültürel farklılıklar, iş arkadaşları, rakipler, işveren, yasalar gibi unsurlar olarak sıralamak mümkündür.

2.1.2.2. Performans Değerlendirme Kavramı

İşgörenlerin sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirip getirmediğini belirlemeye yönelik çabaları performans değerlendirme olarak tanımlamak mümkündür (Bingöl, 2013: 274). Akal (2000) performans değerlendirmeyi işgörenin tanımlanmış olan görevlerini hedeflenen zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi olarak tanımlamaktadır (Akal, 2000: 24). Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hem hata hem de başarı durumunda sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim sonucunda gelişmeye olanak sağlayan dinamizm kaynağıdır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010: 109).

Başka bir tanımda performans değerlendirme, işgörenin sadece işteki verimini

ölçmek değil, bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısının ölçülmesi olarak da ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 200:160). Performans değerlendirme, işletme içinde belirli kararların alınması ve bu kararların uygulanması sürecidir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Kısaca işgörenin işletme başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Eren, 2004: 300).

2.1.2.3. Performans Değerlendirme Boyutları

Günümüzde performans kavramı oldukça geniş, çok yönlü ve zengin bir anlam içermekte ve işletmeye özgü; etkinlik, verimlilik, kalite, sürekli iyileştirme gibi karmaşık iç ilişkiler sonucunda oluştuğu ileri sürülmektedir (Benligiray, 1999: 9).

Etkinlik: Ekonomik bir işlemin amaca ulaşma derecesini ifade eder. Ekonomik anlamda her işin mutlaka bir amacı mevcuttur. Bu amaca ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koyan performans boyutu ise “etkinlik”tir (Yılmaz, 2006: 56).

Verimlilik: Bir işletmenin, mal ya da hizmet üretim sürecinde, işletme girdilerinden ne düzeyde yararlandığını ya da bu girdileri nasıl kullandığını gösteren önemli bir performans boyutudur (Öztürk, 1993: 17).

Kârlılık: İşletmede toplam gelirler ve toplam giderler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Aynı zamanda, işletmenin performansının izlenebilmesi için önemli göstergedir (Yılmaz, 2006: 70).

Kalite: Bir performans boyutu olan kalite çok boyutlu bir kavramdır. Bir mal veya hizmetin tüketici gereksinimlerine uygunluk derecesi olan kalite; güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik ve itibar boyutlarına sahiptir (Bolat, 1999:125). Sonuç olarak kalite her boyutu ile hatasız olma derecesini belirler (Yamak, 1998: 86).

Sürekli İyileştirme: İnsani ve maddi kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesidir (Yılmaz: 2006: 78). Bir performans boyutu olarak sürekli iyileştirmenin ölçüm ve değerlendirilmesinde önemli olan işletmenin bu kapsamda

neleri ve nasıl yaptıdır (Bolat, 1999: 130).

2.1.2.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Önemi

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Birincisi işgörenin performans düzeyi hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi; işgörenin iş yaşamındaki kariyer planlamasında yardımcı olmaktadır. Bir diğer önemli amacı ise; işgörenin belirlenen hedefleri ne ölçüde yerine getirdiğinin tespit edilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 167). İşgörendenlerin işletmenin öncelikli politikalarını anlamaları ve benimsemeleri için performans değerlendirme sistemi önemli bir araçtır (Paksoy, 2006: 60).

Performans değerlendirme yapmanın iki yöntemi mevcuttur. İlki bireysel önemlilik olup; performans değerlendirme süreci ve sonuçlarının işgörendenler tarafından kavranmasıdır. Böylece işgörendenler kendilerinin sahip oldukları performans potansiyellerini, güçlü ve zayıf yönlerini görür ve işleri ile ilgili ihtiyaçlarını belirleyebilirler. Bu süreç sonunda işgörendenler kendi ürettikleri ile kendilerinden beklenenleri karşılaştırma olanağı bulurlar. İkinci yöntem ise yönetsel önemliliktir. Yönetsel önemlilik; performans değerlendirme sonuçlarının yürütülen plan ve programlarla karşılaştırılmasıdır. Böylece yöneticiler işgörendenlerin eğitim ihtiyaçlarını saptayabilir veya terfi, ücret artışı, ödüllendirme, işten çıkarma gibi konuların uygulanabilmesi için değerlendirme sonuçlarını kullanabilirler (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 6).

Performans değerlendirme; hedeflenen stratejilerin belirlenmesi ve geliştirilmesi adına kolaylıkla uygulanmasını sağlamak için yönetsel kararların etkin bir şekilde alınması hakkında insan kaynağına ilişkin stratejik veriler içermektedir (Uyargil, 1998: 23, Örucü ve Köseoglu, 2000: 24).

2.1.2.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme işletmedeki işgörendenlerin yeteneklerinin tespit edilmesi ve gerekli durumda bunu geliştirmek için yapılan çabaların sonucudur (Erdoğan, 1991: 168). Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme bir

yöneticinin önceden belirlenmiş kriterleri karşılaştırma ve ölçme yöntemiyle işgörenin işteki tutumunun değerlendirilmesi sürecidir (Süngü, 2004: 10).

Performans değerlendirme; işgörenin başarı durumunun yazılı olarak yeniden gözden geçirilmesine imkân sağlamaktadır. Ayrıca belirli periyotlarda insan kaynakları uzmanı ile görüşüp mevcut durumları analiz edebildiği ve geleceğe ilişkin başarı konularını belirleyebildiği bir süreçtir (Tural, 2007: 8). Geçmişte işgören maaşlarının belirlenmesinde kıdem ve deneyim sistemi tercih edilirken günümüzde daha çok performansa dayalı ücret sistemleri tercih edilmektedir. Performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasındaki endeksi değerlendirilerek sistematik olarak oluşturulan bir tekniktir (Altan, 2005: 15).

Performans değerlendirme işletmedeki işgörenden daha iyi sonuçlar elde etmenin en geçerli aracıdır (Uysal, 2015: 37). Bu doğrultuda performans değerlendirmenin amacı; işgörenin işletmenin belirlemiş olduğu standartlara ulaşamadığında ödül saklı kalmak kaydıyla standartları aşması durumunda ödüllendirme yöntemiyle motive etmektir (Çalık, 2003: 15).

Performans değerlendirme ile elde edilen veriler, işgörenden başarılı oldukları konular kadar, eksik ve yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi vermektedir. İşgörenin verimliliğinin, üretim kapasitesinin denetlenmesinde ve eğitim ihtiyacının belirlenmesine de aracılık etmektedir (Ersen, 1997: 113). Ayrıca işletmelerde açıkça belirtilmemekle birlikte performans değerlendirmenin bir diğer amacı adam kayırmayı önleyerek objektif değerlendirme imajı oluşturmaktır (Dilsiz, 2006: 32).

2.1.2.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme sisteminin, adil olarak uygulandığı işletmelerde, işgörenden açısından bazı önemli yararlarından da söz edilebilir (Tarlığ, 2006: 19). Bu değerlendirme sisteminde, işletme hedefleriyle işgören hedeflerinin örtüşmesi gerekmektedir. Bu sistem yardımıyla işgören, kendisinden nasıl bir performans göstermesi gerektiği hakkında bilgi sahibi olur. Böylece kendi gelişim düzeyini belirleyebilir (Yılmaz, 2006: 29). Ayrıca performans değerlendirme sürecinde

değerlendirilen işgören bir yön duygusu kazanarak enerjisini doğru hedeflere yöneltebilir (Helvacı, 2002: 159).

Performans değerlendirme; işletmenin misyonu, vizyonu, gelişimi, reel yapısı ve standartların belirlenmesinde rol oynayan bir sistemdir (De Cenzo ve Robbins, 1988). Düzenli olarak yapılan performans değerlendirme sistemi işgören ve işletmenin performansının iyileşmesini, kurum içi iletişimin gelişimini, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerini görmesini, gözlemlenen sorunlara çözüm bulunmasını, işgören eğitim ve ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar (Bulut, 2004: 4). Bu anlamda performans değerlendirme işletmeye artı bir dinamizm kazandırmaktadır (Çalık, 2003: 21).

Performans değerlendirme sisteminin hem yöneticilere hem de işletmeye; işgöreni uyarma ve gerekli durumda işten çıkarma, ayrıca işgörenlerin bireysel fark edilme ve tanınma ihtiyacını karşılama, performanslarını doğru değerlendirme gibi konularda yarar sağlamaktadır. Bunun yanı sıra performanslar hakkında geri bildirim alınması, ast ve üst arasında iletişim kurulması, üstlerin görev tanımları çerçevesinde işgörenlerin kendilerini tanıyarak eksikliklerini görmelerine ve geleceğe yönelik kariyer planlamalarına yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2004: 430).

Performans değerlendirme sistemi bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanmaktadır. Ancak işletmenin hedefleri doğrultusunda iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine yöneticiler olacaktır (Süngü, 2004: 15), Performans değerlendirme sistemlerinin yöneticilere sağladığı yararlar; işgörenlerin daha iyi tanınması ve kariyer planlamasına katkı sağlaması, astlar ile iletişimi güçlendirmesi, ödül alacak yada teşvik edilecek performansı yüksek işgören ile yönlendirme yapılacak düşük performanslı işgörenin belirlenmesi, değerlendirmeyi yapan yöneticinin kendi performansını rasyonel değerlendirebilmesi, takım çalışması ve sinerji oluşturması şeklinde sıralanabilir (Bruke ve Koonce, 1997: 299).

Performans değerlendirme sisteminin işgörelere ve yöneticilere sağladığı yararlar, bütünde değerlendirildiğinde işletme için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Performans değerlendirme süreci sonrasında elde edilen bilgiler eğitim ve geliştirme

ihtiyaçları konusunda yol göstericidir. Bireysel düzeyde bakıldığında, bir işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan bir performans değerlendirme, o işgörenin eğitim ve gelişim ihtiyacını belirlerken, işletme düzeyinde bakıldığında aynı değerlendirme sonuçları işletmenin genel eğitim ve gelişim politikalarının belirlenmesinde de kullanılabilir (Gürcü, 2007: 18).

Performans değerlendirme sistemlerinin işletmelere yönelik; hizmet ve üretim kalitesini iyileştirmesi, işletmenin etkinliğini arttırması, belirlenen hedeflerin işgörelere iletilmesi, işgörelerin belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştıklarının kontrol edilmesi, işgören devir hızına ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi, departmanların ve işgörelerin potansiyellerinin doğru değerlendirilmesi, hem işgören hem departman düzeyinde iyileştirme sağlanması ve verimin arttırılması sağlanırken işletme içinde eğitim ihtiyacının ve bu konudaki bütçenin belirlenmesi, işgören ücret sisteminin sağlıklı ve objektif olarak düzenlenmesi için gerekli verileri içermektedir (Bruke ve Koonce, 1997: 299).

Performans değerlendirme sistemlerinin, karşılaştırma olanaklarının azlığı, ölçütlerin noksanlığı gibi birtakım sakıncaları mevcuttur. Performans değerlendirme sistemlerinin başarısı bu sakıncaların önlenmesi veya en aza indirgenmesi ile mümkün olabilir. Bu doğrultuda öncelikle performans değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmesi gerekmektedir. Söz konusu kriterlerin eksik ya da yanlış belirlenmesi performans değerlendirme sisteminin başarısını olumsuz etkilemektedir.

2.1.2.7. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulabilmesi için öncelikle performans değerlendirmede amaçlanan hedefin sağlayacağı yararlar belirlendikten sonra belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 183). Bu aşamada yapılacak olan değerlendirmenin, kimlere ve kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının nasıl planlanacağı, ne zaman yapılacağı, hangi değerlendirme yöntemlerinin kullanılacağı gibi konuların basit ve anlaşılır biçimde ifade edilmesidir (Süngü, 2004: 36). Seçilecek değerlendirme kriterleri, işletmenin stratejik politikasına cevap veren ve işletme

hedeflerine ulaşılmasına hizmet eden, değerlendirenler tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 167). Son olarak bu süreç boyunca elde edilen bilgiler, işgörenlere ilişkin olarak alınacak yönetsel kararlarda kullanılmak için arşivlenecektir (Yılmaz, 2006). Bu süreç kapsamında kriterlerin, değerlendirme standartlarının, değerlendirme periyotlarının ve değerlendiricilerin belirlenmesi gibi aşamalar mevcuttur.

2.1.2.7.1. Kriterlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi devam ettirmek kolay bir süreç değildir. Bu sistem, yöneticinin ana amacı olan kontrol mekanizmasının bir gereğidir (Baykal, 1994: 9). Performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılması ve kriterlerin tanımlanmış olması gerekmektedir. Daha sonra işgörenlerin analiz edilecekleri değerlendirme boyutları olan standartların tanımlanması aşamasına geçilir (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

Kriterlerin tanımlanması için; kriterler işin sorumluluk alanına uygun seçilmeli, her departman için ayrı standartlar belirlenmeli, seçim yaparken yalnızca iş verimi değil aynı zamanda işgörenin davranışları da göz önünde bulundurulmalı, anlaşılır ifadeler içermeli, kriter sayısı sınırlandırılarak 10'u geçmemesi sağlanmalıdır (Öngele, 2007: 48).

Genel çizgileriyle değerlendirmeye tabi olan kriterler; çalışanın temel potansiyeli, işe hâkimiyeti ve yeteneği, bireysel özellikleri, işgörenin iletişim kabiliyeti ve davranışları olmak üzere dört grupta toplanabilir (Dinç, 2005: 21). Bu temel kriterler kendi içinde alt sınıflara ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda maddeler içerir. Örneğin, bireyin özellikleri temel kriterlerin alt sınıfları baz alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir. İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vs. gibi (Erdoğan, 1991: 35).

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için yapılıyorsa, değerlendirilecek kriterler farklı olacaktır. Örneğin; planlama yapma, astı yönlendirme, yönetme ve

denetleme, işi koordine etme gibi kriterlerdir (Sabuncuoğlu, 2000: 163). İşletmeler değerlendirme yaparken, bu ana grupları oluşturan faktörler içinde en çok; iş bilgisinden iş kalitesine, iş miktarından iş birliği eğilimine, girişimcilik yeteneğinden iş sorumluluğuna, işe bağlılıktan karar verme yeteneğine kadar birçok faktör kullanmaktadır (Yalçın, 1994: 96).

Performans değerlendirmede temel alınan kriterler, hem yönetici hem de işgörenlere iki yönlü bilgi akışı sağlamaktadır. Bunlardan birincisi “işin ne olduğu” ve kincisi ise “işin nasıl yapılması gerektiği” dir. Bu da yöneticilerin işgöreni nasıl derecelendireceği ve standartlarına nasıl ulaşabileceğinin cevabını vermeyi amaçlar (Kelleroğlu, 2003: 9).

2.1.2.7. 2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin kullanılması işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için gereklidir. İşgörenler iş esnasında kendilerinden beklenenleri ne ölçüde gerçekleştirebildiklerini ve yöneticilerin hangi standartları kullanarak onların performanslarını ölçtüklerini öğrenmek isterler. Değerlendirme standartları, değerlendirmenin hizmet edeceği amacın temel değişkenidir. Uygulamada tek amaç olmadığı gibi, tek bir standart da yoktur. Bu nedenle amaçlar doğrultusunda kullanılmak üzere birçok standart geliştirilmiştir (Canman, 1995: 107). Bu standartlar tek tek uygulanabileceği gibi birkaç standart bir arada kullanılarak da değerlendirme yapılabilir (Şen, 2014: 69).

Her yönetici işletmenin stratejisi doğrultusunda en uygun yöntemi seçer ve bu yöntemler çerçevesinde de işgörenlerin performansını değerlendirir (Bingöl, 2006: 338). Bu değerlendirme işgörenlerin geçmiş ve bugüne ait performans düzeylerinin değerlendirilmesi ve bunların işgörenin geleceği hakkında veri oluşturması açısından fayda sağlamaktadır (Ağan, 2007: 33).

İşletmeler standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, personelin geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlar gibi bilgi kaynaklarını değerlendirmektedirler (Yüksel, 2003: 82). Standartların belirlenmesi, işle ilgili temel planlamanın yapılmasını ve işgörenlerin performanslarını daha

tafrsız bir biçimde gözden geçirilmesini sağlamaktadır (Ağan, 2007: 33). Belirlenen standartlar; ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Bu noktada standartları belirlerken gerçekçi olunması gerekmektedir.

2.1.2.7.3. Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmede, kriterler ve standartlar gibi ölçütlerin belirlenmesi kadar önemli bir başka konu da değerlendirmenin hangi periyotlarda yapılacağıdır. İşletme yöneticilerinin zamanı sınırlıdır. Ancak performans değerlendirme hem zor hem de zaman alıcı bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını sık aralıklarla yapmak zaman kayıplarına neden olabilmektedir (Güneş, 2006: 13). Sık sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde de psikolojik bir baskı unsuru oluşturabilir. Bu nedenle, genellikle uygun olan bir yıllık dönemlerdir (Barutçugil, 2002:186). Ancak işgörenin kısa süreli projelerde ya da iş temposunun yüksek olduğu bir alanda çalıştığı durumlarda kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler de daha etkili sonuçlar elde edilebilir. (Şimşek ve Öge, 2007: 293).

Tüm işgörenler bağlı bulunduğu yönetici tarafından belirlenen dönem sonunda çalışma durumu, iş bilgisi, beşeri ilişkileri gibi yetenekleri doğrultusunda objektif olarak değerlendirilir. Bu değerlendirmede işgören bir bütün olarak değil kriterlere göre teker teker değerlendirilir. Sonuçta elde edilen derecelerin ortalamaları alınır daha sonra işgörenin kariyer planlaması noktasında bilgi edinilmesini sağlar (Ferecov, 2003: 10) Ayrıca, hangi işgörenin hangi sıklıkla değerlendirileceği konusunun yöneticilerin inisiyatifine bırakıldığı yaklaşımlar da kullanılmaktadır (Baykal, 1994; Bingöl, 2006; Uyargil 2008; Demir, 2009).

2.1.2.7.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinin en önemli aşamalarından biri değerlendiricilerin doğru seçilmesidir. Değerlendirmeyi yapacak kişi; tarafsız, önyargılardan uzak, işletmeyi bilen ve iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olan biri olmalıdır. Performans değerlendirme işletme içinden ilk amir, yöneticiler, işgörenlerin kendisi ya da diğer işgörenler tarafından yapılabilir. Ancak burada göz önünde bulundurulması gereken en önemli konu, değerlendirmeleri yapacak kişi ya

da kişilerin işgörenler üzerinde gözlemlene yaparak haklarında yeteri kadar kanaat oluşturabilmeleridir (Tanyaş ve Fığlalı, 1998).

İşletme içinden olabileceği gibi işletme dışından konunun uzmanı kişiler tarafından da performans değerlendirme yapılabilir. Ancak işletme dışındaki bir uzman tarafından değerlemenin yaptırılması genellikle daha maliyetli olduğu için işletme içinden görevlendirilecek personeller tercih edilmektedir. İlk amirin değerlendirme yapması daha yaygın bir uygulamadır. İşgörenlerin iş performansını direkt olarak gözlemlene ve değerlendirebilme imkânı olan ilk amirler, en önemli veri kaynağını oluşturmaktadırlar (Ergin, 2002: 137). İşgörenlerin iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi durumunda işgörenler arasında karşılıklı güvenin olması, rekabetin olmaması gerekmektedir (Yüksel 1997; akt. Tortop vd. 2007).

İlk Amir: Değerlendirilecek işgörenle sürekli birlikte zaman geçiren, günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen kişidir (Sabuncuoğlu, 2000: 171). Bu nedenle, en yaygın uygulama, işgörenlerin ilk amir tarafından değerlendirilmesidir.

İlk amirin performans değerlendirme yapması oldukça yaygın bir yöntem olmasına karşın bazı sakıncaları mevcuttur. Örneğin; astlar ilk amirin ceza ve ödöl yetkisini performans değerlendirme sisteminde bir otorite unsuru olarak kullanmasından rahatsızlık duyabilirler. Bu durumda ilk amir ile işgören arasındaki iletişim bozulabilir. Ayrıca değerlendirme tek yönlü ve geri bildirim dayanmıyorsa, değerlendirmenin olumsuz olması halinde işgören haklılığını kanıtlamaya çalışacaktır. İlk amir gerekli değerlendirme ve geri bildirim konusunda yetkinliğe sahip değilse, işgörenin cezalandırılması söz konusu olduğunda amir ile işgören arasındaki ilişki bozulabilir (Uyargil, 1994: 32):

Bu tür sorunları elimine edebilmek için birden çok uzman değerlendirmeye dahil olabilir (Leap ve Crino, 1990: 329). Bu çerçevede amirler ayrı ayrı diğerlerinin değerlendirilmelerini görmeden değerlendirme yapılabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak, grup değerlendirmesi de yapabilirler. Ancak görüş birliğine varırken, değerlendirilenler kesinlikle bireysel olarak oluşturdukları görüşlerinin ortalamasını alma yolunu seçmemeli, kendi görüşlerini grup içinde

tartışarak, karşılıklı ikna ya da açıklamalar yoluyla ve somut veriler ışığında birlikte grup kararına varmalıdırlar (Sabuncuoğlu, 2000: 171).

Öz Değerlendirme: İşgörenlerin kendi bireysel performanslarını değerlendirmesidir. İşgörenin kendi kendini değerlendirmesi düşüncesi, günümüzde giderek yaygınlaşmıştır. Bu düşüncenin amacı, işgörenin kendi performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve işgöreni teşvik eden unsurları ortaya çıkarmaktır (Palmer 1993, s.54).

Öz değerlendirme işgörenin bireysel gelişimine büyük katkıda bulunarak, bireysel performansını değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıdığı hissini artırır ve daha çok çalışmaya teşvik eder (Ergin, 2002:139). Ancak, işgörenlerin kendi performanslarını değerlendirirken, olduklarından daha yüksek puan verme eğiliminde oldukları ve bu değerlendirmelerin, yöneticileri tarafından yapılan performans değerlendirme puanlarıyla paralellik göstermediği durumlar da söz konusu olabilir (Camgöz ve Alperden, 2006: 7).

Aynı Kademedeki İş Arkadaşı: işletmede aynı ortamda çalışan ve iletişim halinde olan işgörenlerin gerekli eğitimleri aldıktan sonra birbirlerini değerlendirebilmesidir (Canman, 1993: 25). Aynı düzeydeki işgörenlerin birbirlerinin performanslarına ilişkin değerlendirmelerinin objektif olabilmesi için aralarında gizli veya açık rekabetin olmaması gerekmektedir (Çiftçi, 2007: 172).

Astlar: Astlar tarafından değerlendirme, yöneticiler tarafından başarı düzeylerinin tespit edilmesinde kullanılan yöntemlerdendir. Astlar üstleri hakkında geniş bir bilgiye sahiptirler, üstlerin işlerindeki performanslarının günden güne daha iyiye mi yoksa daha kötüye mi gittiği konusunda gözlem yapabilirler (Benligiray, 1999: 187). Bu teknik yöneticilerin eksik taraflarını görmelerine ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayabilmektedir (Uyargil, 1994: 35). Ancak astlar tarafından yapılan değerlendirmelerde, sonuçların etkin olabilmesi ve gerçeği yansıtabilmesi için onlara bu konuda yeterli derecede eğitimin verilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, astların işletme hedeflerini göz ardı ederek, üstlerinin sadece kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bağlı

olarak değerlendirme yapmaları söz konusu olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

Müşteriler: İşletmeler müşterilerinden edindikleri geribildirimler ile işgörenin performansına ilişkin değerlendirme yapabilmektedirler. Ayrıca terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi vb. kararların alınması için de müşterilerden edinilen geribildirimlerden yararlanırlar. Değerlendirmede müşterinin hedefleri ve konuya bakış açıları işletmenin temel amaçları ile uyuşmasa da müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir (Uyargil, 2008). Müşterilerden işgören hakkında görüş ve öneri bildirmesi istendiği takdirde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla sadakat göstermekte ve işletme ile müşteri arasında uzun süreli bir iletişim söz konusu olabilmektedir.

Dışarıdan Gelen Uzmanlar: Bu yöntem, çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde tercih edilmektedir. Maliyetli ve uzun süren bir yöntem olduğundan dolayı her pozisyondaki yönetici için kullanılamamaktadır (Aldemir vd., 1996: 219).

Bu yöntemde objektif bir değerlendirme yapılabilmesi için dışarıdan getirilen uzmanlardan yararlanılır (Altuncu, 1998: 37). Ancak personelin çalışmasıyla dolaylı olarak ilgilenebilecek kişilerin değerlendirme yapması, değerlendirme yapmadan önce psikolojik açıdan ortam oluşturabilmenin güç olması, değerlendirme verilerinin geçerliliği ve güvenilirliği açısından sakınca oluşturabilmektedir.

Sendika Temsilcileri ile Yöneticiler: Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin işgörenlerin önyargılarının ortadan kalkması için, sendika temsilcilerinin de değerlendirmeye katılmaları sağlanmaktadır.

Bu yöntem iki ayrı başlık altında incelenebilir. Bunlardan birincisi, sendika temsilcilerinin değerlendirme kurulunda yer almasıdır. İkinci uygulamada ise, değerlendirmenin yöneticiler tarafından yapılarak sendika temsilcilerinin katıldığı bir toplantıda son kararın verilmesidir (Barutçugil, 2004: 425). İkinci yolda sorunlar ortaya çıkabilir, sonuçları gözden geçirme kurulunun çalışması, bir denetim niteliği kazanabilir ve yönetimin kararlarını engelleyici bir duruma dönüşebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 173).

2.1.2.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmede işletmenin temel amacı, yapılmış olan etkinlikleri, sosyal sorumluluk faaliyetlerini işgörenlerin kendi becerilerini, takım çalışmalarını, sorumluluklarını ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için üstlendikleri bir işletme vizyonu oluşturmaktır (Bolton, 1997: 248; Cemaloğlu, 2002: 183). Performans değerlendirme yöntemleri, yapılacak olan değerlendirmenin nasıl sonuçlanacağına göre farklılık göstermektedir. Ayrıca performans değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulamaya konulacağı, onun ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemlidir.

Performans değerlendirme sistemi işgöreni olumlu yönde geliştirmeye odaklanır (Armstrong, 1996: 261). Her işletmenin değerlendirmeye ilişkin kullandığı yöntemler farklılık gösterir ayrıca performans değerlendirme işletmelerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir (Yücel, 2009: 112).

Her bir yöntemin avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağına karar verilirken her tekniğin yapısı ve neyi ölçtüğü iyi analiz edilmelidir (Palmer ve Winters, 1993: 39). İşgörenlerin performansını değerlendirmek için geçmişten günümüze birçok yöntem uygulanmıştır. Bu yöntemlerin adil ve daha güvenilir bir duruma getirilebilmesi için sürekli yeni teknikler geliştirilmiştir(Canman, 1993: 18).

Performans değerlendirme yöntemleri kişilerarası karşılaştırmaya dayanan teknikler, davranışsal değerlendirme teknikleri, kontrol listesi yöntemi, kritik olay tekniği, amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yöntemi altında açıklanmıştır.

2.1.2.8.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı performans değerlendirme yaklaşımında; veriler işgörenlerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda elde edilmektedir. İşgörenler birbirleri ile kıyaslanarak başarı düzeylerine göre

sıralanırlar. Bu yaklaşımla geliştirilmiş teknikler aşağıda belirtilmiştir (Beach, 1980: 300, Aksoy, 1986: 43; Erdoğan, 1991: 176; Uyargil, 1994: 62).

Basit Sıralama Tekniği: Sıralama yönteminde bir işgören bir diğer işgören ile karşılaştırılmaktadır. İşgörenlerin belirli niteliklerine göre ya da isme göre sıralanması esasına dayanır. Performansı en yüksekte en düşüğe olan işgörenlerin isimleri kâğıdın sağ tarafına, yazılır. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylece bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur (Beach, 1985: 300). Değerlendirici bunu yaparken, işgöreni ve başarısını bir bütün olarak değerlendirmektedir. Sıralama yönetiminde işgörenler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, işgörenler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır. Ayrıca işgörenlerin performanslarının güçlü ve zayıf yönleri ile geleceğe yönelik yol göstermesi hakkında geri besleme sağlamıyor olması bu yöntemin dezavantajlarıdır (Barutçugil, 2004: 428).

Basit sıralama yöntemi işgöreni, sadece genel başarı durumu, işletmeye kattığı değer vb. gibi tekyönlü bir sistem olmasından dolayı eleştirilmektedir. Bu nedenle de çok sık kullanılmamaktadır (Artan, 1979: 160, Aksoy, 1986: 43).

İkili Karşılaştırma Tekniği: Bu yöntem, en az basit sıralama yöntemi kadar, güvenilir sonuçlar verebilen bir tekniktir. Ancak bu yöntem, değerlendirilecek işgören sayısı arttığında zaman alıcı ve oyalayıcı olabilir (Canman, 2000: 178). Kişiden kişiye kıyaslama tekniği kesin bir sıralama oluşmasını sağlar. Her bir işgörenin diğerine göre üstünlüğünün; titizlik, dürüstlük, hız, iş birliği, mesai süresi gözetmeksizin çalışmaları gibi özellikler yardımıyla belirlenmesidir (Bingöl, 1998: 228). En kolay uygulanabilen, en ucuz ve tekniğine göre zaman kaybı en az olan tekniktir. Bu yöntemde işgörenler ikişerli olarak eşleştirilir ve her kişi gruptaki tüm arkadaşlarıyla karşılaştırılır (Sabuncuoğlu, 2000: 172).

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Astarların performans düzeylerinin farklı olmadığı veya açık farklar bulunmadığı varsayımına dayanan bir yöntemdir. Yöneticiler işgörenlerin çok yüksek performans sergilediğini belirtme eğilimindedirler. Bu nedenle, işgören performans düzeylerinin normal dağılıma uygun bir sekme

göstermesi varsayılmaktadır. Bu yöntemde üstler astlarını “Çok düşük, Düşük, Orta, Yüksek ve En yüksek” şeklinde sıralanmış beşli skalaya göre değerlendirmektedir (Tahiroğlu, 2003: 180).

Değerlendirme sürecinde oluşturulan ifadelerin seçimi sırasında daha objektif olmayı sağlamak için ifadelerin puanları gizlenir. Değerlendiriciler, işgörenin davranışını en iyi biçimde tanımlayan ifadeyi işaretlerler ve ifadelerin puanlandırılması insan kaynakları departmanı tarafından yapılır (Bingöl, 1998:230).

Grafik Değerlendirme Tekniği: Grafik dereceleme ölçekleri performans değerlendirmede en sık kullanılan tekniktir (Aksoy, 1986: 77; Schermerhorn, 1989: 433). Değerlendirilenin çalışma süresini, iş yeteneğini, işteki devamlılığını, çalışma titizliğini dikkate alan bu yöntem hem sayısal veriler içerirken hem de yazılı tanımları içermektedir (Can vd., 1998: 173).

Değerlendirme ölçeğinde verilen puan veya gruplardan uygun olan seçeneğin işaretlenmesi sonrasında performans puanını hesaplamak ve işgöreni seçilen ölçütlere göre karşılaştırmak mümkün olur. Bütün bu avantajlar; uygun kriterlerin seçilmiş olması, değerlendirmenin nesnel olması ve toplam puanın gruplara objektif olarak dağıtılmış olması halinde söz konusudur (Bingöl, 1998:230).

2.1.2.8.2. Davranışsal Değerlendirme Teknikleri

İşgörenin kişilik özellikleri dikkate alınmaksızın, işi ne ölçüde yerine getirdiğini ve bu aşamada hangi davranışları sergilediğini belirlenmesine yarayan tekniktir. Mükemmelden düşük skora kadar belirlenen puanlar verilerek yapılan bu değerlendirmede bütün konuları içeren özgün davranışlar dikkate alınır (Bayraktaroğlu, 2008). İşgörenlerin davranışları kendilerinden beklendiği gibi değil davranışlarına göre değerlendirilmektedir (Torrington ve Hall, 1995: 324).

Davranışsal Beklenti Ölçümleri: Davranışsal beklenti ölçümleri, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin performansı ve sahip olduğu yeteneğe göre değil,

belirlenmiş işin niteliklerine göre yapılmaktadır (Sherman ve Bohlander, 1992: 282).

Davranışsal beklenti ölçümlerinin, ana amacı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel performans davranışlardır. Bu yöntemin avantajı; işgören tarafından diğer yöntemlere göre daha çok tercih ediliyor olması, ücretlendirme ve kariyer planlama içeriğine kaynaklık etmesi, işgörenin yaptığı iş dikkate alınarak puanlamaya gidilmesidir. Yöntemin dezavantajı ise, zaman alıcı ve maliyetli olmasıdır (Ağkuş, 2007: 97).

Davranışsal Gözlem Ölçümleri: Davranışsal gözlem ölçümleri; başarı boyutlarının geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlama işlemleri bakımından, davranışsal temele dayanan derecelendirme ölçeklerinden farklıdır. Bu yöntemde başarı boyutlarının tespitinde istatistiksel verilerden faydalanılır. Ayrıca başarılı işgöreni başarısız olandan ayırt etmede kullanılacak kriterleri belirlemek için uygulanır (Can vd., 2001: 185). Böylece sonuçların işgörelere açıklanması ve onların kendilerine ilişkin geribildirim sağlanması kolaylaşmaktadır (Barutçugil, 2004: 188).

2.1.2.8.3. Kontrol Listesi Yöntemi

İşletmenin uygulamayı planladığı işin gereği olan davranışlar önem sırasına göre sırlanır ve değerlendirilen işgörelerin davranışlarına yönelik birçok tanımlayıcı ifadeye yer verilerek bir ölçek oluşturulur. Değerlendirilen işgören en uygun ifadeyi seçerek işlemi tamamlar. Hazırlanan kontrol listeleri güçlendirilmiş seçim esasına göre yapılabilmektedir (Özgen vd.,2005). Örneğin 100 puan üzerinden hazırlanan puanlar toplanır ve önceden belirlenen liste oluşturulur. Bu puanlar toplanarak değerlendirilen işgörelinin performansı ortaya çıkartılmış olunur (Beach, 1985: 301). Bu puanlandırma yönteminin yanında her bir ifadenin yanına her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi derecelendirme seçenekleri kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

Ağırlıklı Kontrol Listesi: İşgörelinin davranışlarını ölçen çok sayıda tanımlayıcı ifadeden oluşan bir liste hazırlanır. Listede yer alan tanımlayıcı ifadelere

puan değeri verilir ve ağırlıklar puanlarla da çarpılarak değerler saptanır (Tınar 2013: 64). Puanlama anahtarı her koşulda saklı tutulmalıdır (Ergin, 2002: 145).

İşgörenin davranışlarını ifade eden cümlelerin oluşturulmasında; ölçek ya da ifade sadece tek anlam içermeli, anlaşılır ve net olmalı, çift anlam içeren olumsuz ifadeler çıkartılmalı, belirsiz ifadelerden kaçınılmalıdır (Benardin ve Beatty, 1984: 65). Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, doğru kriterlerle tasarlandığında değerlendirici için önemli sonuçlar veren bir yöntemdir. Bu yöntemde gözlemlenen davranışlar üzerinde durulmaktadır. Böylece değerlendirme sorunları ortadan kalkacaktır. Bu yöntemin tercih edilmemesinin nedeni denetim listesi oluşturulurken çok zaman harcanmasıdır Can vd., 1998: 173).

Güçlendirilmiş Kontrol Listesi Yöntemi: Alan yazında zorunlu seçim yöntemi olarak da ifade edilen bu listede; işgörenin performansının saptanabilmesi için önce değerlendirilen işgörene verilen sayısal değerler bir ölçek üzerinde ayrı ayrı belirtilir. Olumlu ve olumsuz cevaplar içeren bu yöntemde, her cevaba verilen ağırlık değerlendirme yapılan kişiden gizli tutulmalıdır (Uyargil, 2009).

Güçlendirilmiş kontrol listesi yönteminin avantajları olduğu kadar dezavantajları da mevcuttur. Ucuz olması, sayısal verilere dayanması performans değerlendirmesini kolaylaştırması bu yöntemin avantajları arasında sayılırken, işletmedeki işgörenlerin değerlendirmelerine olanak tanıyacak seçenek yoksa dahi seçenek işaretlenmeye zorlaması da bu yöntemin dezavantajları arasındadır (Eraslan ve Algün 2005: 97).

2.1.2.8.4. Kritik Olay Tekniği

Kritik olay tekniği, II. Dünya Savaşı sırasında ABD Hava Kuvvetleri'nde görev yapan havacıların başarı ve başarısızlıklarına neden olan olayların gözlemlenmesinden esinlenilerek geliştirilmiş bir yöntemdir (Draft, 1997: 48). Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan yönetici işgörenin işleri yaparken olumlu ve olumsuz yönlerini tespit etmeyi amaçlar. İşgörenlerin tespit edilen bu davranışları kritik olay olarak adlandırılır (Canitez, 2000).

Kritik olay tekniği, işgörendenlerin çalışmalarını değerlendirmek yerine işgörenden yaptığı en üst yada en alt düzeydeki yönlerinin ortaya çıkması ve değerlendirme tekniğinin yalnızca önemli ve kritik vakaların ele alınarak yapılmasını sağlamaktadır (Ferecov, 2011: 111).

Bu yöntemle işgörendenlerin kurum içinde gösterdikleri olumlu ve olumsuz yanları değerlendirme yapan yönetici tarafından defterlere yazılarak saklanabilir. İlginç olaylar vasıtasıyla başarı ya da başarısızlık davranışı kaydedilir unutulmasını önler.

Bu yöntemle işgörendenler arasındaki değerlendirme farklılıklarını ortaya çıkarmak mümkün değildir. Bu nedenle işgörenden kendi özellikleri değeril, bulunduğu işletmedeki çalışması ve hareketleri değerlendirilir (Paksoy, 2006: 30). Bu tür bir çalışmanın yapılabilmesi için işgörenden amiri tarafında sürekli gözlenmesi gerekmektedir (Kurt, 2006: 48). Bu durum ise işgörenden için bir baskı unsuru olabilir.

2.1.2.8.5. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerlendirme

Bu yöntemde planlama, karara katılma, performans, motivasyon gibi pek çok nokta değerlendirilmektedir (Woods, 1997, Balcı, 2000). Bu yöntem vasıtasıyla kişisel özellikler değeril amaçlara ve sonuçlara ulaşılabilme düzeyi belirlenmektedir (Timur, 1983: 6). Bu yöntemin uygulanması sırasında; işgörenden beklenen amaçlar net olarak ifade edilmelidir. Bu doğrultuda işgörendene istenilen kriterleri içeren planlar verilmeli, gerçekleşen amaçlar ile belirlenen kriterler ölçülmeli, gerekli iyileştirici eğitimler verilmelidir (Barutçugil 2002: 113).

Amaçlara ve sonuçlara göre yönetim daha çok denetim ve yönetim düzeyinde işgörendenlerin performansının değerlendirilmesine uygundur (Sarma 2009:178; Akt: Acar 2013: 43). Bunun nedeni ise, bu tip işletmelerde işgörendenlerin performanslarının sayısal değerlerle direk hedeflerine ulaşmasıyla değerlendirilmesidir. Bu şekilde işgörenden belli dönemlerde ulaştığı başarı düzeyi aynı zamanda onun performans düzeyini göstermektedir (Gürüz ve Yaylacı 2007: 225).

2.1.2.8.6. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi

İşletmelerde birçok işgörenin bir arada bulunması ve her birinin farklı çalışma yöntemlerine sahip olması nedeniyle doğru bilgileri temin etme gereksinimin ortaya çıkması 360 derece geri bildirim yönteminin kullanılmasını gerekli kılmıştır (Milliman vd., 1994: 99). Bu yöntemin amacı, bütün işgörenlerin hangi yönlerde daha güçlü ya da daha zayıf olduklarını göstermek ve kendilerini hangi yönde geliştirmeleri gerektiği hakkında bilgi sağlamaktır (Helvacı, 2002: 167). Önyargılarından uzak, işgörenin motivasyonunu artıran bu yöntem objektif kararlar verilmesi için işletmeye güvenilir bilgi edinilmesini sağlamaktadır (Woods, 1997).

Bu yöntemde işgörenler sadece amirleri tarafından değil; astları, arkadaşları, üst yöneticileri, amiri ve müşterileri gibi pek çok kişi tarafından değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 1994). Böylece çok boyutlu bir veri tabanı oluşturulmaktadır. İşgören performansının çok boyutlu incelenmesi nedeniyle sonucun geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği düşünülür (Woods, 1997: 202). Değerlendirme verileri yaklaşık 100 sorudan oluşan bir anketle saptanır. İşgörenin çalışma değerlerini ölçmeyi hedefleyen bu anketlerde verimlilik, etkinlik, yaşam kalitesi, yaratıcılık ve davranışsal özellikleri dikkate alan çok boyutlu bir yaklaşım söz konusudur. Sonuçlar son derece objektiftir ancak yüksek maliyetli ve çok uzun süren bir tekniktir (Tınar, 2013: 65).

360 derece geribildirim yönteminin başarılı sonuç vermesi için yapılacak yöntemin amacı ve nasıl kullanılacağı konusunda gerekli bilgiler verilmelidir. İşgörenlerin 360 derece geribildirim yöntemi konusunda eğitilmesi ve diğer işgörenlerin performansını nasıl değerlendirebileceği konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin de verilerin doğru değerlendirilmesi, yapıcı geribildirim sağlanması ve diğer bireylere yol gösterebilme konularında eğitilmeleri sonuçların objektifliği açısından önemlidir (Barutçugil 2002: 151).

2.1.2.9. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Taşınması Gereken Özellikler

İşgörenlerin iş hayatındaki kariyer hedefleri ile ilgili bilgiler veren performans değerlendirme yöntemleri önemli olduğu için değerlendirme yaparken bazı durumlar

dikkate alınmalıdır. Bu yöntemler hem işgörenleri hem de işletmeleri tatmin edici düzeyde olmalıdır. Bu nedenle seçilecek olan yöntemlerin sağlıklı sonuçlar ortaya koyması önem arz etmektedir. Performans değerlendirme yöntemlerinin sağlıklı sonuçlar ortaya koyabilmesi için; güvenilir, geçerli ve pratiklik asgari düzeyde olması gereken üç ana özelliktir (Dicle, 1982: 30). İşgörenin görev ve bağlamsal performansı değerlendirilirken kullanılan değerlendirme yönteminin, taşıması gereken bu temel özellikler aşağıda açıklanmıştır (Nakip, 2003: 124).

Geçerlilik: performans değerlendirme yöntemlerinin geçerliliği, değerlendirme sonucunda ulaşılan verilerin, değerlendirilen işgörenin gerçek performansını yansıtabilme derecesidir (Dicle, 1982: 31). İşletmenin karakterine bağlı olarak yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen veriler gerçeği yansıtıyorsa değerlendirme geçerlidir.

Geçerliliği artırmak için, hazırlanan ölçülerin objektif olması ve değerlendirme amacının net olarak biliniyor olması, sürecin daha sağlıklı ilerlemesini sağlayacaktır. Geçerlilik türleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Nakip, 2003: 124):

- İçerik geçerliliği: Sübjektif bir yöntem olup uzaman bir işgörenin ölçekleri denetlemesi ve değerlendirmesidir.
- Tahmini geçerlilik: Bir problem neticesinde gerçekleştirilen ölçme işleminin, gelecekte karşılaşılabilecek başka bir konu hakkında tahmin içermesidir.
- Eşzamanlı geçerlilik: Aynı konu için farklı derecelendirme ölçeklerinin, birlikte kullanılmasıdır.
- Yapısal geçerlilik: Konuya yönelik teorik bir yaklaşımdır. Ölçeğin uygun bir teorik altyapısının olup olmadığı incelenerek hangi karakteristiği ölçtüğü belirlenmektedir.

Performans değerlendirme yapılırken hatalar en aza indirgenecek şekilde değerlendirme yapılmalı ve geçerlilik alanı kanıtlanmalıdır (Erdoğan, 1991). Bu sistemin geçerliliğini arttırmanın en etkili yolu; değerlendirilecek niteliklerin açık ve net biçimde tanımlanması ve bu tanımlara uygun değerlendirme araçlarının geliştirilmesidir (Atik, 2005: 40).

Güvenilirlik: belirlenen standartlar altında farklı değerlendiriciler tarafından birden fazla yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen veriler arası tutarlılık düzeyidir (Kaynak, 1999: 213). Sonuçların güvenilir olması için, farklı zamanlarda yapılan her değerlendirmenin benzer sonuçlar vermesi gerekir. Bir testin güvenilirliği, değerlendirdiği kritere her zaman aynı hassasiyetle değerlendirmesine bağlıdır (Nakip, 2003: 123). Yüksek güvenilirlik, değerlendirmenin birkaç değerlendirici tarafından birbirlerini etki altında bırakmadan yapılmasıyla sağlanmaktadır. Değişik zaman dilimlerinde işgörenin performansı farklılık göstermiyorsa kişisel değerlendirme sonuçları da farklılık göstermez ve güvenilirlik sağlanmış olur (Geylan, 1995).

Pratiklik: Performans değerlendirme aşamasında geçerlilik ve güvenilirlik kadar önemli bir diğer konudur. Karmaşık ve zaman alıcı değerlendirme yöntemleri yerine, daha basit ve pratik yöntemlerin tercih edilmesidir (Koyuncu, 1993: 20). İşletme, performans değerlendirme yaptığında en kısa sürede güvenilir sonucu elde etmek isteyecektir. Bu nedenle kolay gözlenebilecek, karşılaştırma yapılabilecek olan değerlendirme sistemi işletmeyi hedeflediği amaca götürebilir. Bu noktada değerlendirme yöntemi kendi içerisinde tümevarıma doğru bir anlayış içermelidir (Geylan, 1995).

2.1.2.10. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmenin geçerli ve güvenilir olması için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Geliştirilen bu yöntemler her ne kadar güvenilir olarak değerlendirilse de içinde insan unsurunun varlığı çeşitli hataları ve subjektif değerlendirmeyi de beraberinde getirerek sürecin etkinliğini düşürebilmektedir (İzgören, 2001: 105).

Performans değerlendirme sürecinde değerlendirme sisteminin geliştirilmesi kadar bu süreçte karşılaşılabilecek olası hatalardan mümkün olduğunca sakınmak da önem arz eder (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 65). Bu hataların bir bölümü sitemden kaynaklanırken diğer bölümü değerlendirmeyi yapan kişinin konusunda eğitim almamasından kaynaklanabilir. Sistemi tanıtmaya amacı ile verilen bilgilerin az olması nedeni ile ya da kişilerin bu konudaki eksiklikleri nedeni ile oluşan bu tür hatalı

sonuçların giderilmesinde mutlaka eğitimin önemli bir payı bulunmaktadır. (Cengiz, 2008: 85). Değerlendirmeyi yapan kişinin iyi eğitim almamış olması, uygulama aşamasında bazı hatalar yapmasına sebep olabilir. Bu hatalar; hale ve boynuz etkisi, kontrast hataları, yakın zaman etkisi, objektif olamama, kişisel önyargılar, sistem kaynaklı teknik hatalar şekilde sıralanabilir (Schermerhorn, 1989, Torrington ve Hall, 1995:381; 432; Woods, 1997: 194; Fındıkçı, 2000: 302; Helvacı, 2002: 160-161; Barutçugil, 2002: 231).

2.1.2.10.1. Hale (Halo) ve Boynuz Etkisi

Hale etkisi, işgören hakkındaki genel izlenimine dayanarak değerlendirme eğilimi gösterilmesi olarak tanımlanır (Uyargil, 1998: 222). İşgören çok iyi olduğu alana göre yani diğer alanlardaki seviyesi dikkate alınmaksızın değerlendirilir (Önemli, 2010: 38). Bunun sonucunda da, değerlendirmeyi yapan kişi işgörenin davranış özelliklerinden etkilenir ve bu durumu performans sonucuna yansıtabilir (Uysal, 2014: 72).

Değerlendirmeyi yapan kişinin hale etkisinde kalmasına neden olan bazı unsurlar vardır (Yavuzçelik, 2006: 24): Bunlardan biri kişinin görüntüsüne göre yanlış değerlendirme yapmasıdır. Bir diğeri ise, kişinin performansının bir yönünün olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendirmeyi yapan kişinin bu özellikten etkilenerek sonuca varmasıdır.

Boynuz etkisi ise, hale etkisinin tam tersidir. Yani işgörenin özellikle zayıf olduğu yönüyle değerlendirilmesidir (Çetin vd. 2014: 155). İşgörenin işyerindeki görevlerinden birçoğunu başarıyla yerine getirmesine karşın, yeteri kadar başarı gösteremediği yönünün değerlendirmesidir (Özgör, 2008: 82; Bayraktaroğlu, 2011: 131). Bu hataların performans değerlendirilme aşamasında etkili olmasını önlemek için işgörenin bir bütün olarak ve objektif değerlendirilmesi gerekmektedir (Helvacı, 2002: 161).

2.1.2.10.2. Kontrast Hataları

Değerlendirme yapan kişi kısa zaman aralığında birden fazla değerlendirme yaptığında değerlendirdiği işgörenleri karıştırabilir. Bir önceki işgöreni baz alarak sonuca varabilir (Şengül, 2010). Başka bir ifade ile her bir işgören kendisinden önce değerlendirilen işgörenin aldığı puandan etkilenecektir (Bingöl, 2006: 352). Bu durumda da objektif bir değerlendirme söz konusu olmayacaktır. Kontrast hatasının önüne geçilebilmek için, özellikli performans değerlendirme standartları işin niteliğine göre doğru şekilde belirlenmelidir. Ayrıca işgörenlerin tarafız olarak değerlendirilmesi önerilmektedir (Cengiz, 2008: 87).

2.1.2.10.3.Yakın Zaman Etkisi

Değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirme sürecinin başından itibaren değil, son zamanlardaki performansa göre değerlendirme eğilimidir. İşgörenin performansının son birkaç hafta ya da ay göz önüne alınarak değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. İşgörenin performansı bir bütün olarak dikkate alınmalıdır (Barutçugil, 2002: 231). Değerlendirme yapılırken en az bir yıllık zaman dilimi göz önünde bulundurulmalı ve bu zaman diliminin içerisindeki olumlu ya da olumsuz yönler doğrultusunda karar verilmelidir (Uyargil, 2013: 107).

Bu teknikte meydana gelen hataları önlemek için, işgörenin başarısının tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Baykal, 1994: 10). Değerlendirmeyi yapan uzmanlara belirlenen dönem süresince işgörenin performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Bu sayede meydana gelen unutkanlıkların önüne geçilebilir (Ak, 2015: 6).

2.1.2.10.4.Objektif Olamama

Performans değerlendirme yöntemlerinin zayıf yönlerinden birisi de değerlendirmeyi yapan kişinin objektif olamamasıdır (Kenet, Waldman ve Graves, 1994: 269; Kondrasuck, 2002: 17). Örneğin işgörenin tutum, bağlılık ve kişilik gibi faktörleri sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi zordur (Bingöl 2013: 401). Bu

durumda ortaya konulan önyargılar, bireysel görüşler, kanaatler değerlendirmenin objektif olmasına engel olabilir ve sonuçlarının etkinliğini azaltabilir.

Değerlendirmenin etkili olabilmesi için, değerlendiricilerin kişisel yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu konuya yönelik olarak Argon (2010), tarafından yapılan bir araştırmada, performans değerlendirmesi yapacak kişilerin; alanlarında uzman olmaları, önyargısız davranmaları, kişiyi değil yapılan işi değerlendirmeleri, eksik ya da fazla hoşgörülü olmamaları, geçmiş olumsuz deneyimlerden sıyrılmaları, fiziki görünüşe önem vermemeleri gerektiği tespit edilmiştir. Bu özellikler dikkate alındığında, değerlendirmeye ilişkin hatanın giderilmesi için nesnel olmak ve işe ilişkin ölçülebilir faktörler üzerinde odaklanmak gerekir (Süngü, 2004: 52).

2.1.2.10.5. Kişisel Önyargılar

Değerlendirmeyi yapan kişinin kendi görüş ve kanaatlerini ön plana almasıyla ortaya çıkan hatadır. Örneğin bir yöneticinin belirli bir etnik gruba karşı olumsuz davranışı ya da yaş, cinsiyet, dini inanç, siyasi görüş gibi özellikler konusunda ayrımı yapması bu grup içerisinde yer alan hatalardandır (Çetin vd. 2014: 155).

Değerlendiriciler bazı işgörenler hakkında sahip olduğu önyargıların etkisinde kalarak değerlendirmeyi buna göre yapabilmektedirler. Bu önyargılar geçmişte yaşanan deneyimlere dayanabilmektedir. Geçmişte yaşanan deneyimlerin cinsiyete, ırka, yaşa, dile ve dine göre gelişen yaklaşımların farklılığı kişisel önyargıları meydana getirmektedir Ayrıca değerlendirme konumunda olan yöneticinin astını kişisel bağlamda sevip sevmemesine göre değerlendirme yapması da taraflı değerlendirmeye sebep oluşturabilmektedir. Etkili bir değerlendirme süreci için hem değerlendirmeyi yapan yöneticinin hem de işgörenin önyargılardan uzaklaştırılması ve değerlendirmeyi bir bütün olarak ele alması gerekmektedir (Bingöl, 2013: 403).

2.1.2.10.6. Sistem Kaynaklı Teknik Hatalar

Sistem kaynaklı teknik hatalar; performans değerlendirme sisteminin doğru seçilmemesi, yeteri kadar zaman ayırılmaması, seçilen ölçütlerin güvenilir olmaması,

performans faktörlerinin net olmaması, kullanılan dilin anlaşılır olmaması gibi hataları içermektedir. Bu hataları önlemek için performans değerlendirme kriterlerinin öncelikle pilot uygulamasının yapılması ve sonuçlarının geçerlilik - güvenilirlik analizlerinin alınması gerekmektedir (Tamam, 2005: 19).

Performans değerlendirmeye yönelik yöntemler değerlendirilecek performansın standartları açısından farklılık gösterebilir. Değerlendirilecek verinin somut öğeler içermesi değerlendirmeyi kolaylaştırırken soyut öğelerden oluşması bu eylemi oldukça güçleştirebilir. Örneğin, bir fabrikadaki işgörenin ürün miktarını ölçmek somut olduğu için kolay iken, bir öğretmenin performansını değerlendirmek soyut verilere dayandığından oldukça güçtür. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme kriterlerinin içeriğini oluşturan maddeler hazırlanırken ölçmek istenilen özelliğin ne derece ölçülebildiği ve tekrar ölçüldüğünde aynı sonucu verip vermediği yani ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat edilmesi gerekmektedir (Schermerhorn, 1989: 432; Woods, 1997: 193). Eğer ölçme tekniğinin geçerlilik ve güvenilirlik seviyesi düşüğe değerlendirme hatalı sonuç verebilir (Helvacı, 2002: 160).

Bahsi geçen tüm hatalar işletmelerin karşılaştığı güncel sorunlar olarak dikkat çekmekte olup, bu hataların giderilmesi için eğitim ve geliştirme çalışmaları her geçen gün biraz daha artmaktadır. Bunun nedeni ise, yapılan değerlendirmelerin daha güvenilir olması ve işletmenin hedeflerine ulaşma noktasında alınacak kararların daha doğru bir şekilde verilmesinin sağlamaktır.

2.1.2.11. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hataları Engelleyici Politikalar

İşletmelerde, her ne kadar mükemmel bir performans değerlendirme sistemi uygulandığı düşünülse de, yukarıda sıralanan performans değerlendirme hatalarının tümünü önlemek mümkün olmayacaktır. Bu durumda, işletmelerin yapması gereken; yukarıda bahsedilen performans değerlendirme hatalarının tekrarlanmasını önleyecek stratejiler geliştirmek ve bu konuda önlemler almaktır. Bu amaç doğrultusunda değerlendirme hatalarını önlemek için değerlendirmeyi yapan işgörenin, sorumlu olduğu işgörenlerin performanslarını sürekli olarak gözlemleyebilmelidir. Ayrıca

işletme içinde uygulanan değerlendirme sisteminin iş analizine dayalı bir tekniğe sahip olması, hazırlanan ölçeklerin farklı anlamlar içeren ifadeler olmaması, doğru değerlendirmeler yapabilmek için belirli periyotlarda yapılması, hem değerlendirmeyi yapan hem de değerlendirilen işgörenin bu konu hakkında eğitilmesi, yapılan değerlendirme sisteminin standart olarak, iş ve performans ile ilişkili, kendisinden beklenen amaca ve değerlendirilecek kişilere uygun olması gerekir. Bunun yanı sıra değerlendirmeyi yapan kişilerin dürüst ve objektif olmaları, rasyonel kararlar allamalarını sağlayacaktır. Performans değerlendirme sürecinin sağlıklı ilerleyebilmesi için işletme iç ve dış tüm departmanların koordinasyonunun sağlanması önemlidir (Aldemir vd,2004: 313).

Bazı performans değerlendirme yöntemlerinde, değerlendirmenin objektif olabilmesi için değerlendirmeyi yapan kişiden somut örnekler ve veriler istenir. Bu sayede hataların önlenebileceği düşünülmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişilerin, hedeflenen zaman zarfında işgörenlerin performanslarına ilişkin düzenli notlar almaları bu tür hataları kısmen de olsa önleyebilmektedir (Tural, 2007: 65).

2.2. Zaman Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konularına İlişkin Araştırmalar

Araştırmanın bu kısmında zaman yönetimi ve performans değerlendirme ile ilgili daha önce yapılan ve ulaşılabilen çalışmalar incelenmiştir. Zaman yönetimi ve performans değerlendirme ile ilgili önceki araştırmalardan elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

2.2.1. Zaman Yönetimi ile ilgili Araştırmalar

Zaman yönetimi, mevcut kaynakların kişisel amaçlara ulaşmada etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Amaçlara ulaşmak, yapılan işin kontrol edilerek kişinin kendi motivasyonunu arttırabilmesi adına önemli bir kişisel performans geliştirme tekniğidir (Ensari, 2010: 97).

Günümüzde zaman yönetimi ile ilgili özellikle eğitim, sağlık, işletme gibi birçok alanda akademik çalışmalar yapılmakta, bu çalışmalarda zaman yönetiminin farklı alanlarda uygulanabilirliği konusu üzerinden durulmaktadır. Rekabetin küresel

boyuta ulaşması, ürün ve hizmetlere talebi arttırmış, bu durumda işin zamansal boyutunun önem kazanmasına neden olmuştur. Zaman yönetiminin tarihine bakıldığında, sanayi devriminden sonra işçi-işveren odaklı bir anlayışa geçildiğinden dolayı zaman yönetimi konusunda araştırmalar daha da artmıştır (Yılmaz ve Aslan, 2002).

İlgili alan yazın incelendiğinde 1991 yılında Britton ve Tesser tarafından “Effects of Time-Management Practices on College Grades” (Zaman Yönetimi Uygulamalarının Üniversite Notlarına Etkisi) konulu çalışmada zaman yönetimi envanteri ölçeği geliştirilmiş, Georgia Üniversitesinde 90 öğrenciye bu anket uygulanmış ve zaman yönetimi ile başarı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Britton ve Tesser tarafında hazırlanan bu anket daha sonra birçok alanda uygulanmış Türkçe uyarlaması da Alay ve Koçak (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Erdem’in 1997 yılında hazırlamış olduğu “Hastane Üst Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama” konulu çalışmasında Ankara’da yer alan hastanelerin üst düzey yöneticilerine yönelik 33 adet sorudan oluşan anket uygulanmış, zaman yönetimi tutum ve davranışları incelenmiştir. Anket 207 yöneticiye uygulanmış verimli zaman ile zaman tuzakları üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada yöneticilere zaman harcatan en önemli iki unsurun işgörenlerin mesleki deneyim eksikliği ile zamansız ziyaretler olarak tespit edilmiştir.

Achunine ve Irondi (1998), Yager (1999), Bulter ve Hope (2007) yapılan çalışmalarda zamanı etkin kullanmak ve bir işletmedeki işgörenlerin işlerini nasıl yaptıkları üzerinde durulmuş ve bunun sonucunda işletme ortamı ile zaman yönetimi arasında ilişki olduğu görülmüştür.

Turgut (2002)’un Bursa’daki yabancı ortaklı bir otomobil işletmesinde yapmış olduğu çalışmasında “Yöneticiler işletmede zamanlarını nasıl kullanıyor ve hangi zaman tuzaklarından etkileniyorlar?” sorularına yanıt aranmıştır. Çalışma tarama modeli ile yapılmış ve 3800 işgörene ulaşılmıştır. İncelenen işletmede yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda; yöneticilerin zamanı etkili yönetmek için öncelikle hangi işlerin yapılması gerektiği ve zaman kaybettiren işlerin neler olduğunun belirlenmesi gerekliliği tespit edilmiştir.

Alay ve Koçak (2002)'in "Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri ile Akademik Başarıları Arasındaki ilişki" konulu çalışmalarında 361 öğrenciye uygulamış oldukları zaman yönetimi ölçeği neticesinde; planlı ve etkin zaman yönetimiyle akademik not ortalaması arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Türkmen (2005)'in "Gençlik ve Spor Müdürlüğü Merkez Örgütünde Zaman Yönetimi" konulu araştırmasında; 86 yöneticiye ulaşılmış, zaman yönetiminin mesleki deneyim ile demografik özellikler açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

İşcan (2008) tarafından "Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetim Becerilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi" konulu yüksek lisans tez çalışmasında, 2007-2008 döneminde 375 öğrenciye ulaşılmış ve öğrencilerin zaman yönetimi becerisi ile akademik başarısı arasında olumlu yönde bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür.

Ardıç (2010)'ın "Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" konulu çalışmada özel bir bankanın Ankara'daki şubelerinde çalışmakta olan 70 katılımcıya anket uygulanmış, dönüştürücü liderlik düzeyi ile zaman yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Küçükaltan vd. (2013), "Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engellenen Zaman Tuzakları: Edirne İl Merkezindeki Tekstil Fabrikalarında Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma" konulu çalışmalarında zaman yönetimi ve tuzaklarını içeren anket 21 yöneticiye yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Zaman yönetiminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere nazaran daha etkin oldukları, ayrıca zamanın etkin kullanılması ile kişisel performans ve işletme verimliliğinin de artacağı tespit edilmiştir.

Demirel ve Ramazanoğlu (2015) tarafından analitik yöntem ile hazırlanan çalışmada, öncelikle alan yazın incelenmiş etkin zaman yönetimi tekniklerinin yöneticiler açısından bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışma neticesinde bütün

işlerde verimliliğin ve başarının belirleyicisinin zaman olduğu, zamanı etkin kullanmak ve zaman tuzaklarıyla başa çıkmanın başarı ve verimliliği getireceği belirtilmiştir.

Sungur (2018) “Özel Okul Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi ile Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu çalışmasında; Balıkesir ili Edremit, Burhaniye ve Ayvalık ilçelerinde bulunan özel okullarda görev yapmakta olan 211 öğretmenle iletişime geçilerek zaman yönetimi ve algılanan stres anketleri uygulanmıştır. Çalışmada stres ile zaman arasında bir ilişki olduğunu vurgulanmış ve zamanın doğru değerlendirilerek stresle başa çıkılabileceği tespit edilmiştir.

Çizelge 1. Zaman Yönetimi İle İlgili Araştırmalar

İşletme: Yönetici ve İşgörenler (Beyaz ve Mavi yaka)	Ulusoy (1995), Çitken (1998), Ululşahin (1999), İşcan (1999), Gözel (1999), Martin (2000), Paşa (2001), Rodoplu (2001), Gürbüz (2001), Turgut (2002), Saygısever (2002), Oğuz (2002), Demir (2003), Yalınbaş (2003), Karaburçak (2004), Türkmen (2005), Saros (2005), Özdemir (2006), Özçelik (2006), Karaoğlan (2006), Özkan (2008), Doğruöz (2008), Yeşil (2009), Ardıç (2010), Yazıcıoğlu (2010), Toksoy (2010), Seri (2010), Paşalı Tuna (2011), Daşdan (2012), Süsin (2012), (Küçükaltan vd. (2013), Akbeyik (2013), Gökçek (2013), Akçınar (2014), Şahin (2014), Genç (2014), Demirel ve Ramazanoğlu (2015), Doğutekin (2015), Kandemir (2015), Haşhaş (2015), Sayan (2016), Döner (2016), Özsoy (2016), Yurdagül (2016), Demir (2016), Yılmaz (2017), Özkurt (2018), Anbea (2018), Deniz (2018), Pişkin (2018), Cömert (2018),
Eğitim: Öğretmen ve Öğrenciler	Britton ve Tesser (1991), Alay ve Koçak (2002), Yavuz (2002), Silahtaroglu (2004), Erdul (2005), İşcan (2008), Andıç (2009), Gözel (2009), Topal (2009), Dinçay (2010), Yenihan (2013), Türe (2013), Gümüşgül (2013), Yücel (2014), Şen (2014), Caz (20014), Uyduran (2014), Küçük (2014), İlerleyen (2014), Şahin (2014), Samuk (2014), Arkcı (2014), Caz, vd., (2015), Ataş (2017), Hacıbalayeva, (2017), Sungur (2018), Küçüktop (2018), Güler (2018), Yavuz (2018), Mumtahanı (2018), Türkan (2018), Albayati (2018), Çınar (2018),

Çizelge 1'in devamı

Sağlık: Sağlık Personeli, Hemşireler	Erdem (1997), Katıroğlu (1998), Mostame (2001), Sayan (2005), Dedik (2008), Yeşil (2009), Yıldız (2014), Dalkıran (2014), Bülbül (2014), Uyanıker (2014), Yıldız (2014), Kılıç (2015), Karasu (2015), Şahin (2015), Boduç (2016), Yüksel, (2016), Çelebi (2017), Gezginerler (2017), Yılmaz G., (2017), Kışla (2017), Sarı (2018), Bezci (2018).
---	--

2.2.2. Performans Değerlendirme ile ilgili Araştırmalar

Performans değerlendirme sistemi insan kaynakları departmanının en önemli faaliyet alanını oluşturur. İşletmelerin rekabet şartlarında varlıklarını sürdürebilmeleri hedeflerine ulaşabilmeleri, işgörenlerin gelişim eğitimlerini sağlayabilmeleri ve performanslarını en üst seviyede yönetebilmeleri için hayati önem taşımaktadır.

Türkiye’de performans değerlendirme uygulamaları ilk kez kamu kesiminde başlamıştır. Ancak konuyla ilişkin özel sektörün de uygulamalar yapması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin uygulanmasıyla giderek gelişme göstermiştir (Örücü, 2003).

Performans değerlendirme konusunda ilgili alan yazın incelendiğinde başarı değerlendirme kriteri olarak da ifade edildiği görülmektedir. Performans değerlendirme kavramını; genel olarak işletmenin yada işgörenin bir konu hakkındaki yetkinliğinin belirlenen özellikler çerçevesinde analiz etmeye yönelik yapılan çalışmalar olarak ifade etmek mümkündür (Erdoğan, 1991: 155; Ersen, 1997: 113).

Konu ile ilgili alan yazın incelendiğinde, performans değerlendirme ve performans yönetimi ile ilgili olarak yapılan çalışmaların teorik ve nicel çalışmalar üzerine yapıldığı tespit edilmiştir (Özdemir 2002; Aktan 2009; Çanakçıoğlu vd.2010; Akçakaya, 2012; Ferecov 2015).

İlgili alan yazın incelendiğinde, Ghalayini ve Noble (1996)’ın, “The

Changing Basis Of Performance Measurement” (Performansın Değişen Temelli Ölçümü); performans değerlendirme sisteminin değişen temelleri üzerine yapılmış olan çalışmada, geleneksel performans değerlendirmelerinden günümüze kadar oldukça farklılık gösteren ve gelişen yeni ölçüm sistemlerinin geliştiği tespit edilmiştir (Ghalayini ve Noble, 1996: 63).

Down, Hogan ve Chadbourne (1999) yaptıkları “How are Teachers Managing Performance Management?” (Öğretmenler Performans Yönetimini Nasıl Yönetiyor?) konulu çalışma; 1997-98 yılları arasında süren ve öğretmenlerin performansı değerlendirme düzeylerini inceleyen çalışama neticesinde öğretmenlerin mesleki deneyimlerini performanslarını doğru ve yerinde değerlendirerek geliştirdikleri görülmektedir.

O’Mara vd. (1999) “Performance Measurement And Strategic Change”, (Performans Ölçümü ve Stratejik Değişim) başlıklı çalışmada; performans ölçüm sisteminin, değerlendirmeyi yapan kişilere sadece işletme faaliyetlerinin kontrolüne ilişkin veri toplamada fayda sağlamadığı, aynı zamanda yöneticilerin davranış ve kararlarındaki gelişimi üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bolat’ın (1999), “Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli doktora tezinde, toplam kalite yönetiminin ticari yiyecek-içecek işletmelerinde uygulanmasına yönelik bir çerçeve oluşturulmuş ve bu çağdaş yönetim yaklaşımının işletme performansına ne tür katkılar sağladığı tespit edilmiştir.

Akal’a (2000), ait “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri” isimli çalışmada, işletmelerde performans değerlendirme anlayışı bütün yönleriyle ele alınarak değerlendirilmiş ve bu konuda araştırmacılara önemli bilgiler ortaya konulmuştur.

Kılınç ve Akkavuk’a (2001) ait “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım” adlı makalede takım performansı ölçüm sistemi oluşturma süreci açıklanmış, ayrıca sistemin diğer performans yönetim sistemleriyle

birlikte kullanılabilmesi için gerekli yöntemlerin uygulanabilirliği tespit edilmiştir.

Barutçugil'e (2002) ait "Performans Yönetimi" isimli kitapta, birçok işletmenin, işgörenlerinin performansını istenilen düzeye çıkarabilmek için ciddi sorunlar yaşadığına işaret ederek ve işgörenlerin performansını artırmak için onları daha iyi tanımak, performanslarını yönetmek, geliştirmek ve değerlendirmek gerektiği ifade edilmiştir.

Yüksel'in (2003), "İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi" adlı çalışmada alan yazın araştırması doğrultusunda, işletmelerin performans ölçüm sistemlerinde karşılaşılabileceği sorunlar belirtilmiş ve büyük işletmelere ilişkin bir anket çalışması düzenlemiştir. Çalışma sonucunda, işletmelerde performans ölçümünde karşılaşılabilecek olası sorunlarına ve çözümüne yönelik tespitlerde bulunulmuştur.

Sipahi'ye (2005), ait "İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer" isimli çalışmada işletme performansının ölçümünde kullanılan geleneksel ölçüm yöntemlerinin günümüz ekonomik ve rekabet koşulları içerisinde yetersiz kaldığı ve işletme performansını tam olarak yansıtamadığı tespit edilmiştir.

Lin ve Tseng (2005), yaptıkları çalışmada işletmelerde bilgi yönetimi faaliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişki incelemişlerdir. Söz konusu çalışmada işletmelerde bilgi yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesini engelleyen birtakım yönetim boşlukları ya da eksiklerin bulunduğu ve işletme performansının bu yönetim boşluklarından dolayı büyük ölçüde etkilendiği tespit edilmiştir.

Erdem (2007), "İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma" konulu doktora tezinde; kat hizmetleri departmanında performans yönetim sürecinin nasıl yürütülebileceği, hangi performans boyutlarının ölçüme tabi tutulması gerektiği ve kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kıyaslama tekniğinden nasıl faydalanılabileceği konularında tespitlerde

bulunulmuştur.

Özyörük (2009), “Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme” başlıklı yüksel lisans tezinde; performans “Performans Yönetiminde Tutarlılık Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma ve Çalışanların Memnuniyetlerinin Ölçülmesi” boyutunda incelenmiş Çankırı ilindeki tüm sağlık kurumlarında 452 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırma neticesinde; eğitim faaliyetlerine önem verilmesinin, kurum içi doğru iletişimin, ödüllendirme ve takdir etkinliklerinin sağlık işgörenlerinin işteki memnuniyetini arttırdığı ve performansı olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Murat vd. (2011) tarafından, 360 derece performans değerlendirme üzerine yapılan araştırmada; işgörenlerin, kendilerini değerlendirirken daha yüksek notlar verdikleri ayrıca ilk amir tarafından yapılan performans değerlendirme notlarıyla diğer veri kaynaklarının performans değerlendirme notları arasında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Güler (2012), “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılması ve Bir Örnek Olay Çalışması” konulu bir diğer araştırmada performans değerlendirme sonuçlarının; eğitim ihtiyaç analizinde önemli girdiler sağladığını ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde önemli bir rol oynadığı görülmüştür.

İzgi'nin (2013), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgörenlerin Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” konulu araştırmada, insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme sürecinin tüm kurumların uygulamak zorunda olduğu bir ihtiyaç haline geldiği tespit edilmiştir (İzgi, 2013).

Üzüm ve Uçkun (2018) tarafından yapılan, “Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği” başlıklı araştırma performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunların incelendiği nitel bir çalışmadır. Araştırma Kocaeli'ndeki sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 113 işletme üzerine yapılmıştır. Araştırma neticesinde; işletmelerde klasik ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin aynı derecede uygulandığı tespit edilmiştir.

Çizelge 2. Performans Değerlendirme İle İlgili Araştırmalar

İşletme: Kamu Kuruluşu, Hizmet	Ghalayini ve Noble (1996), Down, Hogan ve Chadbourne (1999), Bolat (1999), O'Mara vd. (1999), Yılmaz ve Ecevit'in (2000), Akal (2000), Kılınç ve Akkavuk'(2001), Kabadayı (2002), Helvacı (2002), Barutçugil'(2002), Kocabaş ve Turhan'ın (2002), Baybars (2003), Yüksel (2003), Kılınç (2004), Bayram (2004), Taşkın (2004), Filiz (2004), Akpınar (2005), Lin ve Tseng (2005), Sipahi (2005), Erdem (2007), Aktan, C.,C., (2009), Akçakanat (2009), TUNCER (2011), Güler (2012), İzgi'nin (2013), Öztürk (2014), Mutlu (2017), Karahan (2017), Ramdan (2017), Üzüm ve Uçkun (2018).
---	---

2.2.3. Zaman Yönetimi ve Performans Değerlendirme İle İlgili Araştırmalar

Zaman yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarının birlikte ele alındığı çalışmalar eğitim, hizmet ve sağlık gibi birçok alanda araştırmaya konu olmuştur. Anacak zaman yönetimi ile performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalar turizm sektöründe yapılan araştırmalarda rastlanmamıştır.

Kışla (2017)'nin "Hastane Yöneticilerinde Etkin Zaman Yönetimi" konulu Yüksek Lisans çalışmasında birçok yöneticinin zaman yönetimi eğitilmişlerinin yetersiz ve katılımın az olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca çalışanlara zaman yönetimi eğitimi verilmesinin işteki zaman kayıplarını önleyerek performanslarının arttırılabileceği tespit edilmiştir.

Durmaz vd., (2016)'nin Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği bölümünde eğitim gören öğrenciler üzerine yaptıkları "Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarı Arasındaki İlişki" konulu araştırmada zaman yönetimi becerilerinin cinsiyet, yaş gibi demografik özellikler açısından farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Yenihan ve Öner (2013)'in "Zamanı Yönetmek: Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi" konulu çalışmada bir sosyal kulübe üye olan öğrencilerin zamanı daha etkin kullanmalarını ve zaman yönetimi algılarının daha iyi seviyelerde olmasını sağladığını belirtilmiş ayrıca zaman yönetimi eğiliminin coğrafi bölge, demografik yapı, sosyo-kültürel tutumlar gibi kriterler yönünden farklılık gösterdiğini ortaya

konulmuştur. Döner (2016) tarafından yapılan “Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tekniklerinin İncelenmesi” konulu yüksek lisans çalışmasında zaman yönetimi konusunda işgörenlerin medeni durumu, eğitimi, görevi, mesleki deneyim ve yönetici olarak çalışma süreleri, kurumsal olarak farklılık olup olmadığı araştırılmış ve bu yönde farklılıklar olduğu belirtilmiştir.

Daşatan, (2012)’in “Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İşgörenlerin Performansına Etkisi” konulu Yüksek Lisans çalışmada organizasyonlarda yer alan işgörenlerin zaman yönetiminin performansına etkisini ölçmek amacıyla sekiz adet sektör bazında araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada mağazacılık, sağlık, eğitim, telekomünikasyon, seyahat, inşaat, danışmanlık, güvenlik gibi alanlarda çalışan 298 katılımcıya ulaşılmıştır. Çalışma neticesinde zaman yönetimi tekniklerini etkin bir şekilde uygulayan işgörenlerin performanslarını arttırabilecekleri ve görev yaptıkları organizasyonlarda daha verimli olabilecekleri tespit edilmiştir. Keskin’in (2012) “Zaman Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin Performansına Etkilerinin Ölçülmesi: Edirne ve Çerkezköy’deki Tekstil Fabrikaları Üzerinde Bir Uygulama” konulu Yüksek Lisans çalışmasında zamanın baskısını daha çok işletmelerin ve yöneticilerin hissettiğini ifade etmiştir. Ayrıca zaman yönetimi uygulamalarından yararlanarak zamanı etkin kullanan bir yöneticinin iş hayatındaki performansının daha başarılı olduğunu belirtmiştir. Doğutekin (2015)’in “Zaman Yönetimi ile Yöneticinin Kişisel Performans İlişkisi: İstanbul Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” konulu yüksek lisans çalışmasında işletme verimliliğinin ve karlılığının artırılabilmesi için işgörenlerin zamanı etkin kullanmaları gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca gelişmiş toplumlarda işgörenlerin zamanı en iyi şekilde yönetebilmek için eğitimler aldığını ve bu konuda çalışmalar yapıldığını ifade etmiştir. Demir’in 2016 yılında “Zaman Yönetiminin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Aşkale A.Ş. Gümüşhane Çimento Fabrikası Uygulaması” konulu çalışmasında zaman yönetim becerileri yüksek olan işgörenlerin işletmeye katkılarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

3. YÖNTEM

Bu araştırmaya konu olan zaman yönetimi ve performans değerlendirme arasındaki ilişki turizm sektöru açısından yeni bir çalışma alanı teşkil etmektedir. Bu kısımda; araştırma yöntemine ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Çalışmada öncelikli olarak ilgili alan yazın detaylı bir şekilde incelenmiş, gerekli çıkarımlarda bulunularak konuların kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonra İstanbul ilinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki işğörenlere zaman yönetimi ve performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yüz yüze ve e-posta vasıtasıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Ayrıca, otel işğörenlerinin zaman yönetimi ve performans değerlendirme algılarının demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği eğer gösteriyorsa bunun yönünün ve şiddetinin belirlenmesi de hedeflenmiştir. Bu amaca istinaden öncelikle araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın evren ve örneklem grubuna ilişkin bilgiler ile verileri toplama araç ve yöntemleri, bunlara ilişkin süreç ve verilerin analizleri hakkında bilgilere değinilmiştir. Verilerin analizinde istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, çalışmanın amacına uygun olarak en kolay ve ekonomik yöntemle verilerin toplanarak analiz edilmesi sonrasında yorumlanabilmesi için gerekli olan şartların oluşturulmasıdır (Sellitz, Jahoda, Deutsch ve Cook, 1959: 50). Araştırma, otel işğörenlerinin zaman yönetimi algıları ile işğören performansı arasındaki ilişkiyi öz-değerleme yoluyla tespit etmeyi amaçladığından tarama modelindedir. Tarama modelleri var olan durumu ortaya koymayı amaçlamaktadır (Balcı, 2006: 180). Bu yöntemle olay ya da birey doğrudan incelenebilir ayrıca önceden var olan kayıtlar yardımıyla detaylı bir sonuç ortaya çıkarılabilir (Karasar, 1999). Bu araştırmada, otel işğörenlerinin zaman yönetimi ve performans değerlendirme algılarının demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ilişkisel tarama modelinden de faydalanılmıştır.

Zaman Yönetimi ve Performans Değerlendirme ile ilgili yazın taraması yapıldıktan sonra otel işgörenlerinin zaman yönetimi ve performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi öz-değerleme ile belirlemek için oluşturulan anket vasıtasıyla veriler toplanarak bulgular bu doğrultuda değerlendirilmiştir.

İlgili alan yazından yola çıkılarak; zaman yönetimi ve performans değerlendirme arasındaki ilişki, zaman yönetiminin ve performans değerlendirme becerilerinin demografik özelliklere göre fark ve ilişkileri açıklayabileceği düşünülen hipotezler oluşturulmuştur. İlgili alanyazından esinlenerek oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

- H1: Zaman yönetimi ve performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Zaman yönetimi alt boyutları ile performans değerlendirme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır
- H3a: Otel iş görenlerinin cinsiyet değişkeni ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H3b: Otel iş görenlerinin cinsiyet değişkeni ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H4a: Otel iş görenlerinin medeni durumları ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H4b: Otel iş görenlerinin medeni durumları ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H5a: Otel iş görenlerinin eğitim durumları ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H5b: Otel iş görenlerinin eğitim durumları ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H6a: Otel iş görenlerinin turizm sektöründeki deneyim yılı ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H6b: Otel iş görenlerinin turizm sektöründeki deneyim yılı ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H7a: Otel iş görenlerinin kendi işletmelerindeki deneyim yılı ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H7b: Otel iş görenlerinin kendi işletmelerindeki deneyim yılı ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8a: Otel iş görenlerinin işyerinde çalıştıkları bölüm ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8b: Otel iş görenlerinin işyerinde çalıştıkları bölüm ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul İlinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerdir. Kültür ve Turizm Bakanlığının, İstanbul İli Turizm İstatistikleri Şubat 2018 verilerine göre İstanbul'da toplamda 4 ve 5 yıldızlı olmak üzere 289 adet otel işletmesi, 51.741 adet oda kapasitesi, 104.006 adet yatak kapasitesi bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2018). Otel işletmelerinde toplam işgören ihtiyacının belirlenmesi amacıyla en yaygın kullanılan tekniklerden birisi, oda veya yatak başına düşen mevcut personel sayısı oranıdır (Dallı 1998:1). Türkiye'de oda ve yatak başına düşen personel sayısını gösteren Çizelge 3'de yer almaktadır.

Çizelge 3. Türkiye'de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel

İşletme Türleri	Oda Başına Personel Sayısı	Yatak Başına Personel Sayısı
Otel 5 Yıldız	1.18	<u>0.59</u>
Otel 4 Yıldız	0.76	<u>0.38</u>
Otel 3 Yıldız	0.72	0.36
Otel 2 Yıldız	0.56	0.28
Otel 1 Yıldız	0.50	0.25
Özel Belgeli Otel	1.48	0.74
Tatil Köyleri	0.74	0.37
Motel 1. Sınıf	0.74	0.37
Motel 2. Sınıf	0.94	0.47
Pansiyon ve Oberj	0.40	0.25
Toplam Ortalama	0.70	0.35

Kaynak: O. Kemal Ağaoğlu, (1992).

Bu verilere ışığında Türkiye'de 4 ve 5 yıldızlı otellerde yatak başına ortalama 0.50 personel, diğer bir ifade ile iki yatağa bir personel düşmesi gerekmektedir (Erdem, 2002: 48). Yatak başına düşen 0,50 personel tespitinden yola çıkarak, İstanbul'da tüm yıl faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde yaklaşık

olarak 52000 civarında işgören bulunduğu söylenebilir. Dolayısıyla evren büyüklüğü (N) 52000 kişi olarak belirlenmiştir. Her iki işgörenden birinin çalışmaya ilgi gösterebileceği (0,50) varsayılarak, %5 güven düzeyinde ve %5 örneklem hatası ile örneklem büyüklüğü, oran için sınırsız evren formülü (Özdamar, 2013: 107) kullanılarak, 384 kişi olarak tespit edilmiştir.

Araştırma, Türkiye'deki bütün 4 ve 5 yıldızlı otellere ulaşmanın zorluğu, zaman ve imkân kısıtları dolayısıyla İstanbul'da faaliyet gösteren oteller ile sınırlı tutulmuştur. İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işgörenlerinin örneklem olarak seçilmesinin nedeni, bu otellerin diğer otellere göre daha büyük olmaları, organizasyon yapılarının daha fazla sayıda işgören istihdam etmeye uygun olmalarıdır. Ayrıca uygulamada kolaylık sağlaması ve şehirde çok sayıda 4 ve 5 yıldızlı otellerin bulunması da diğer tercih sebepleri arasındadır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Araştırmada ilk olarak zaman yönetimi ve performans değerlendirme ile ilgili gerekli alınyazın incelemesi yapıldıktan sonra birincil veriler değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın evrenini 4 ve 5 yıldızlı otel işgörenleri oluştururken araştırma örneklem grubu İstanbul'daki otel işgörenleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada işgörenlere yüz yüze görüşme ve e-posta yoluyla ulaşılmış, araştırmanın amacı ve ölçekteki kavramlar ile ilgili bilgi verdikten sonra anket uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacı ile kullanılan ölçekte toplam 52 soru sorudan oluşan üç bölüm mevcuttur. Birinci bölümde araştırmaya katılan otel işgörenlerinin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 7 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise Britton ve Tesser tarafından 1991 yılında oluşturulan 28 adet sorudan oluşan zaman yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Alay ve Koçak, 2002; Kıdak 2011; Sökmen 2012, tarafından yapılarak geçerlilik ve güvenilirlik değerleri de hesaplanmıştır.

Söz konusu ölçek; Demir (2003), tarafından yapılan çalışmada, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde İl Müdürü ve Şube Müdürü olarak görev yapan spor yöneticilerinin zamanı etkili kullanılmasına ilişkin davranışları ile zamanlarını etkin

kullanmayı engelleyici davranışları belirlemek için spor alanında kullanılmıştır. Ayrıca ölçek Erdul (2005) tarafından, üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için eğitim alanında, uygulanmıştır. Koray Seri'nin (2010), yılında bir gıda firması üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, zamanın etkin kullanımı hem işgören performanslarına hem de üretim hacmi ve işletme verimliliğine pozitif katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılarak işletme alanında kullanılmış, Gezginer (2017) tarafından “Kamu Hastaneleri Birliklerinde İşgören Personelin Zaman Yönetimi Becerisinin Ölçülmesi” adlı Yüksek Lisans çalışmasında Edirne Kamu Hastanelerine bağlı sağlık kurumlarında işgören personel üzerinde değerlendirerek sağlık alanında, uygulanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise Paşa (2007) tarafından geliştirilen “Stresin Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama” konulu doktora tezinde geçerlilik ve güvenilirliği test edilen 17 sorudan oluşan performans ölçeği kullanılmıştır. Örcü vd. (2011), “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” konulu çalışmalarında eğitim ve sağlık sektöründeki 156 katılımcıya ulaşılmış performans ile stres arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada stresin bireysel performansı olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Kaymakçı vd, (2012), “Kamu Sektöründe Örgütsel Stres ve Kariyer: Denizli’de Yapılan Bir Araştırma” konulu çalışması ile plan ve program dâhilinde çalışmayan bireylerin strese maruz kaldıkları ve neticesinde; kariyer planlamalarında aksaklıklar yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmalar ile söz konusu ölçek eğitim, sağlık ve özellikle kamu sektöründe uygulanmıştır.

Zaman Yönetimi ölçeğinin “Zaman planlaması (kısa ve uzun vadeli planlama), Zaman Tutumları, Zaman Tuzakları” gibi alt faktörleri bulunmaktadır. Performans ölçeğinin “Geleceğe Dönük İmkânlar ve Mevcut İşyeri Durumu” olmak üzere 2 alt faktörü bulunmaktadır. Katılımcıların anketteki her bir ifadeye katılma dereceleri, 5’li likert derecelendirmesi doğrultusunda 1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Her zaman şeklinde sıralanmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Hazırlanan anketin güvenilirlik analizinin yapılması amacıyla 115 otel işgörenine 1 Ocak ve 31 Mart 2018 tarih aralığında ön-test uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın içeriğini oluşturan zaman yönetimi ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,901 olarak tespit edilirken performans değerlendirme ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,955 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlardan yola çıkarak ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları tespit edilmiş ve ankette yer alan sorularda herhangi bir değişiklik yapılmadan devam edilmesine karar verilmiştir. 460 otel işgörenine Ocak – Temmuz 2018 tarihleri arasında anket uygulanmıştır.

Araştırma için gerekli veriler 1 Ocak -15 Temmuz 2018 tarihleri arasında, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işgörenleri örnekleminde yapılmış ve 340'ı yüz yüze görüşmelerle, 120'si, ise internet ortamında olmak üzere toplamda 460 (n) katılımcıya ulaşılmıştır. Toplam anketten 12 tanesi boş bırakma, her soruya aynı cevabı verme gibi nedenlerden dolayı değerlendirme dışı tutulmuştur. İl genelinde 11 adet 4 ve 5 yıldızlı, işletme ve yatırım belgeli otelle iletişime geçilmiş, otellerin yönetimine konu hakkında bilgi verilmiş, gerçek verilere ulaşılması hedeflenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Veri analizi oluşturmak için farklı kaynaklar incelenir ve sonucunda edinilen bilgiler vasıtasıyla anlaşılabilir düzeyde bir bilgi dizini meydana getirilir (Kozak, 2015: 55). Araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi için SPSS istatistik programından yararlanılmıştır.

Çizelge 4. Kolmogorov-Smirnov (Normallik) Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a				
	Statistic	df	Sig.	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
ZY & PD Toplam	,0856	448	,069	-1,016	1,077

Verilerin dağılım oranlarını belirlemek adına çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş ve Kolmogorov-Smirnov analizi uygulanmıştır. Bu yöntem veri analizinin frekans dağılımlarında belirli dağılıma uygunluğunu tespit etmek için

uygulanır (Kurtuluş, 2010: 177; Coşkun vd. 2015: 208). Araştırmada normallik analizi sonucunda her bir bağımsız grup için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin (+1,5/-1,5) arasında yer aldığı takdirde veri setinin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Çizelge 4 incelendiğinde araştırmada yapılan Kolmogorov–Smirnov analizi sonucunda çarpıklık ve basıklık katsayılarının (+1,5/-1,5) arasında olduğu ve Sig. 0,069>0,05 saptanarak, verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırmada veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı parametrik testler uygulanmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri sonucu yorumlar yapılırken alfa kat sayılarından yararlanır. Alfa katsayısı kullanılan ölçeklerin güvenilirlik boyutlarının tespit edilmesi aşmasında Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. (Lorcu, 2015: 207-2908):

- $0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırmaya katılan kişilere ait demografik veriler yüzde frekans değerleri göz önünde bulundurularak analiz edilmiştir. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri, standart sapmalar verilmiştir. Anket çalışmasında katılımcılara uygulanan ölçeklerin ortalamaları alınmış ve normallik testi ortalamalar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Zaman yönetimi ve performans değerlendirme ölçekleri için aritmetik ortalamaların yorumlanmasında: 1,00-1,79 = Hiçbir Zaman; 1,80-2,59 = Nadiren; 2,60-3,39 = Bazen; 3,40-4,19 = Sık Sık; 4,20-5,00 = Her Zaman; aralıkları ölçüt olarak alınmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Zaman Yönetimine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Coşkun ve diğerleri, 2015: 124). Bir ölçme aracının güvenilirliği için aranan iki temel ölçüt, değişik zamanlarda elde edilen cevaplar arasındaki tutarlık ve aynı zamanlarda elde edilen cevaplar arasındaki tutarlık olarak açıklanabilir (Büyüköztürk, 2011: 170). Güvenilirlik analizleri iç tutarlılık güvenirligi, test-tekrar test güvenirligi, paralel formlar güvenirligi ve gözlemciler arası güvenirlilik şeklinde dört grupta ele alınmaktadır; ancak ölçek güvenilirliğiyle ilgili en yaygın kullanılan kıstas, Cronbach's Alpha iç tutarlılık değeridir. İç tutarlılık yöntemi, ölçekteki ifadelerin homojenliği ile ilgilidir. Öncelikle bir ölçeğin içerdiği maddelerin bir bütün oluşturarak ölçümün üretkenliğini sağlaması gereklidir. Ölçeğin maddeleri birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olup bir bütün oluşturmalarıdır.

Zaman yönetimi ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için uygulanan cronbach alpha testi sonuçları Çizelge 5' de belirtilmiştir.

Çizelge 5. Zaman Yönetimi Ölçeği Cronbach's Alpha Değeri Çizelgesi

İfadeler	Ort.	s.s.	İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha
İfade1	3,59	1,187	,924
İfade2	3,28	1,168	,924
İfade3	3,07	1,156	,924
İfade4	3,46	1,158	,923
İfade5	3,16	1,281	,922
İfade6	3,43	1,225	,923
İfade7	3,13	1,184	,924
İfade8	3,41	1,146	,925
İfade9	3,58	1,142	,923
İfade10	3,40	1,275	,926
İfade11	3,34	1,212	,924
İfade12	3,35	1,263	,925
İfade13	3,01	1,222	,923
İfade14	3,24	1,181	,924
İfade15	3,67	1,123	,926
İfade16	3,17	1,182	,925
İfade17	3,64	1,061	,925
İfade18	3,56	1,172	,927
İfade19	3,64	1,105	,926
İfade20	3,74	1,058	,925
İfade21	3,78	1,150	,923
İfade27	3,21	1,298	,928

Cronbach's Alpha=0,928

27 ifade ile ölçülen orijinal Zaman Yönetimi Ölçeği, bu çalışmada 22 ifade ile en güvenilir haline ulaşmıştır. Bu çerçevede 22,23,24,25 ve 26. ifadelerin, soruların katılımcılar tarafından anlaşılammaması veya yanlış anlaşılması gibi sebeplerle elenmesi daha uygun görülmüştür. Nihayetinde, 22 ifade ile ölçeğin Cronbach" s Alpha iç tutarlılık değeri, 0,928 olarak ölçülmüştür. Bulunan bu değer, ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1990).

4.2. Otel İşgörenlerinin Zaman Yönetimi Ölçeğine İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları

Bu kısımda otel işgörenlerinin Zaman Yönetimi sorularına verdikleri yanıtlar değerlendirilmiştir. Katılımcıların 22 soruya (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık sık, (5) Her zaman şeklinde derecelendirmeleri istenmiş ve elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılmıştır.

Çizelge 6. Otel İşgörenlerinin Zaman Yönetimi Ölçeğine İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları

İfadeler	1		2		3		4		5		X ²	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?	29	6,5	52	11,6	114	25,4	131	29,2	122	27,2	3,59	1,187
Hafta başlarında her hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?	33	7,4	83	18,5	135	30,1	118	26,3	77	17,2	3,28	1,168
Her gün planlama için zaman harcar mısınız?	37	8,3	111	24,8	138	30,8	98	21,9	59	13,2	3,07	1,156
Her gün kendiniz için bir takım amaçlar belirler misiniz?	29	6,5	57	12,7	131	29,2	127	28,3	95	21,2	3,46	1,158
Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?	49	10,9	95	21,2	119	26,6	87	19,4	87	19,4	3,16	1,281
İş günlerinizde yapmak zorunda olduğunuz aktivitelerin programını yapar mısınız?	35	7,8	65	14,5	123	27,5	113	25,2	107	23,9	3,43	1,225
Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi?	44	9,8	87	19,4	147	32,8	101	22,5	67	15	3,13	1,184
Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?	24	5,4	77	17,2	121	27	132	29,5	86	19,2	3,41	1,146
Çok uğraş gerektiren çalışmalarınız için en iyi zamanınızı programlamaya çalışır mısınız?	21	4,7	58	12,9	120	26,8	131	29,2	114	25,4	3,58	1,142

Çizelge 6'nın devamı

Sizin için önemli tarihleri (ör: mesleki eğitim, mesleğinizle alakalı seminer/konferans/kongre tarihleri, vs.) bir takvim üzerine işaretler misiniz?	36	8	78	17,4	125	27,9	85	19	122	27,2	3,4	1,275
Çalışma zamanınız için bir dizi amaçlar belirler misiniz?	38	8,5	70	15,6	128	28,6	115	25,7	90	20,1	3,34	1,212
Mesleğiniz/işiniz/görevinizle alakalı gerekli olmasalar bile, gelecekte olabilir diye dosyalar veya fotokopisini çeker misiniz?	40	8,9	76	17	121	27	100	22,3	106	23,7	3,35	1,263
Yakın tarihte herhangi bir işiniz olmasa bile, işinizle ilgili dokümanları düzenli olarak tekrar eder misiniz?	55	12,3	102	22,8	128	28,6	98	21,9	60	13,4	3,01	1,222
Üzerinde çalışabileceğiniz şeyleri boş zaman bulduğunuzda yapabilmek için yanınızda taşır mısınız?	41	9,2	75	16,7	135	30,1	123	27,5	71	15,8	3,24	1,181
Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?	17	3,8	58	12,9	98	21,9	149	33,3	121	27	<u>3,67</u>	1,123
Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız?	39	8,7	92	20,5	139	31	105	23,4	70	15,6	3,17	1,182
Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?	18	4	40	8,9	130	29	151	33,7	103	23	<u>3,64</u>	1,061
Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	28	6,3	52	11,6	122	27,2	129	28,8	114	25,4	3,56	1,172
Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hisseder misiniz?	14	3,1	53	11,8	133	29,7	118	26,3	123	27,5	<u>3,64</u>	1,105
Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde çoğunlukla başarabileceğinizi düşünür müsünüz?	14	3,1	39	8,7	118	26,3	148	33	124	27,7	<u>3,74</u>	1,058
Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?	14	3,1	54	12,1	106	23,7	111	24,8	159	35,5	<u>3,78</u>	1,15
Otel iç / dış denetim gününden bir gece önce, hala denetim için üzerinde çalışır mısınız?	53	11,8	79	17,6	127	28,3	86	19,2	96	21,4	3,21	1,298

1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Her zaman şeklinde sıralanmıştır.

Çizelge 6 incelendiğinde “Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?” ifadesine % 6,5 ile 29 kişi hiçbir zaman, % 11,6 ile 52 kişi nadiren, % 25,4 ile 114 kişi bazen, % 29,2 ile 131 kişi sıkı sık, % 27,2 ile 122 kişi her zaman cevaplarını verdiği görülmektedir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,187 iken genel aritmetik ortalaması 3,59’dur. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok sık sık ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Hafta başlarında her hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?” ifadesine % 7,4 ile 33 kişi hiçbir zaman, % 18,5 ile 83 kişi nadiren, % 30,1 ile 135 kişi bazen, % 26,3 ile 118 kişi sık sık, % 17,2 ile 77 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 11,168 iken genel aritmetik ortalaması 3,28’dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Her gün planlama için zaman harcar mısınız?” ifadesine % 8,3 ile 37 kişi hiçbir zaman, % 24,8 ile 111 kişi nadiren, % 30,8 ile 138 bazen, % 21,9 ile 98 kişi sık sık, % 13,2 ile 59 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,156 iken genel aritmetik ortalaması 3,07’dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Her gün kendiniz için bir takım amaçlar belirler misiniz?” ifadesine % 6,5 29 kişi hiçbir zaman % 12,7 ile 57 kişi nadiren, % 29,2 ile 131 kişi bazen, % 28,3 ile 127 kişi sık sık, % 21,2 ile 95 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,158 iken genel aritmetik ortalaması 3,46’dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?” ifadesine % 10,9 ile 49 kişi hiçbir zaman, % 21,2 ile 95 kişi nadiren, % 26,6 ile 119 kişi bazen, % 19,4 ile 87 kişi sık sık, % 19,4 ile 87 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,281 iken genel aritmetik ortalaması 3,16’dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“İş günlerinizde yapmak zorunda olduğunuz aktivitelerin programını yapar mısınız?” ifadesine % 7,8 ile 35 kişi hiçbir zaman, % 14,5 ile 65 kişi nadiren, % 27,5 ile 123 kişi bazen % 25,2 ile 113 kişi sık sık, % 23,9 ile 107 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,225 iken genel aritmetik ortalaması 3,43’tür. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi?” ifadesine % 9,8 ile 44 kişi hiçbir zaman, % 19,4 ile 87 kişi nadiren, % 32,8 ile 147

kişi bazen, % 22,5 ile 101 kişi sık sık, % 15 ile 167 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,146 iken genel aritmetik ortalaması 3,41'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?” ifadesine % 5,4 ile 24 kişi hiçbir zaman, % 17,2 ile 77 kişi nadiren, % 27 ile 121 kişi bazen, % 29,5 ile 132 kişi sık sık, % 19,2 ile 186 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,146 iken genel aritmetik ortalaması 3,41'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok sık sık ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Çok uğraş gerektiren çalışmalarınız için en iyi zamanınızı programlamaya çalışır mısınız?” ifadesine % 4,7 ile 21 kişi hiçbir zaman, % 12,9 ile 58 kişi nadiren, % 26,8 ile 120 kişi bazen, % 29,2 ile 131 kişi sık sık, % 25,4 ile 114 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,142 iken genel aritmetik ortalaması 3,58'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok sık sık ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Sizin için önemli tarihleri (örn., mesleki eğitim, mesleğinizle alakalı seminer/konferans/kongre tarihleri, vs.) bir takvim üzerine işaretler misiniz?” ifadesine % 8 ile 36 kişi hiçbir zaman, % 17,4 ile 78 kişi nadiren, % 27,9 ile 125 kişi bazen, % 19 ile 85 kişi sık sık, % 27,2 ile 122 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,275 iken genel aritmetik ortalaması 3,40'dır. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Çalışma zamanınız için bir dizi amaçlar belirler misiniz?” ifadesine % 8,5 ile 38 kişi hiçbir zaman, % 15,6 ile 70 kişi nadiren, % 28,6 ile 128 kişi bazen, % 25,7 ile 115 kişi sık sık, % 20,1 ile 90 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,212 iken genel aritmetik ortalaması 3,35'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Mesleğiniz/işiniz/görevinizle alakalı gerekli olmasalar bile, gelecekte olabilir diye dosyalar veya fotokopisini çeker misiniz?” ifadesine % 8,9 ile 40 kişi hiçbir zaman, % 17 ile 76 kişi nadiren, % 27 ile 121 kişi bazen, % 22,3 ile 100 kişi

sık sık, % 23,7 ile 106 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,263 iken genel aritmetik ortalaması 3,35'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Yakın tarihte herhangi bir işiniz olmasa bile, işinizle ilgili dokümanları düzenli olarak tekrar eder misiniz?” ifadesine % 12,3 ile 55 kişi hiçbir zaman, % 22,8 ile 102 kişi nadiren, % 28,6 ile 128 kişi bazen, % 21,9 ile 98 kişi sık sık, % 13,4 ile 60 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,222 iken genel aritmetik ortalaması 3,01'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Üzerinde çalışabileceğiniz şeyleri boş zaman bulduğunuzda yapabilmek için yanınızda taşıyor musunuz?” ifadesine % 9,2 ile 41 kişi hiçbir zaman, % 16,7 ile 75 kişi nadiren, % 30,1 ile 135 kişi bazen, % 27,5 ile 123 kişi sık sık, % 15,8 ile 71 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,181 iken genel aritmetik ortalaması 3,24'dür. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?” ifadesine % 3,8 ile 17 kişi hiçbir zaman, % 12,9 ile 58 kişi nadiren, % 21,9 ile 98 kişi bazen, % 33,3 ile 149 kişi sık sık, % 27 ile 121 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,23 iken genel aritmetik ortalaması 3,67'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok sık sık ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız?” ifadesine % 8,7 ile 39 kişi hiçbir zaman, % 20,5 ile 92 kişi nadiren, % 31 ile 139 kişi bazen, % 23,4 ile 105 kişi sık sık, % 15,6 ile 70 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,182 iken genel aritmetik ortalaması 3,17'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?” ifadesine % 4 ile 18 kişi hiçbir zaman, % 8,9 ile 40 kişi nadiren, % 29 ile 130 kişi bazen, % 33,7 ile 151 kişi sık sık, % 23 ile 103 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması

1,061 iken genel aritmetik ortalaması 3,64'dür. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok sık sık ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?” ifadesine % 6,3 ile 28 kişi hiçbir zaman, % 11,6 ile 52 kişi nadiren, % 27,2 ile 122 kişi bazen, % 28,8 ile 129 kişi sık sık, % 25,4 ile 114 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,720 iken genel aritmetik ortalaması 3,56'dır. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok sık sık ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hissediyor musunuz?” ifadesine % 3,1 ile 14 kişi hiçbir zaman, % 11,8 ile 53 kişi nadiren, % 29,7 ile 133 kişi bazen, % 26,3 ile 118 kişi sık sık, % 27,5 ile 123 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,105 iken genel aritmetik ortalaması 3,64'tür. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde çoğunlukla başatabileceğinizi düşünür müsünüz?” ifadesine % 3,1 ile 14 kişi hiçbir zaman, % 8,7 ile 39 kişi nadiren, % 26,3 ile 118 kişi bazen, % 33 ile 148 kişi sık sık, % 27,7 ile 124 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,058 iken genel aritmetik ortalaması 3,74'dür. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok sık sık ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?” ifadesine % 3,1 ile 14 kişi hiçbir zaman, % 12,1 ile 54 kişi nadiren, % 23,7 ile 106 kişi bazen, % 24,8 ile 111 kişi sık sık, % 35,5 ile 159 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,150 iken genel aritmetik ortalaması 3,78'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Otel iç / dış denetim gününden bir gece önce, hala denetim için üzerinde çalışıyor musunuz?” ifadesine % 11,8 ile 53 kişi hiçbir zaman, % 17,6 ile 79 kişi nadiren, % 28,3 ile 127 kişi bazen, % 19,2 ile 86 kişi sık sık, % 21,4 ile 96 kişi her zaman cevaplarını verdiği görülmektedir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,298 iken

genel aritmetik ortalaması 3,21'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok bazen ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

Çizelge 6'ya göre katılımcı otel işgörenlerin "zaman yönetimi" ölçeğine verdiği yanıtların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde, en yüksek oranın ($X_{\square} = 3,78$) ile "Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?" yanıtıdır. Ölçekte yer alan en yüksek ortalaması olan önerme, ($X_{\square} = 3,74$) ile "Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde çoğunlukla başarabileceğinizi düşünür müsünüz?" "dür. Ölçeğin yüksek ortalamalı bir diğer önerme, ($X_{\square} = 3,67$) ile "Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?" olurken, ölçeğin eş değerde yüksek ortalamaya sahip iki önermesi ise ($X_{\square} = 3,64$) ile "Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?" ve "Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hisseder misiniz?" olduğu görülmektedir.

Çizelge 6'ya göre katılımcı otel işgörenlerin "zaman yönetimi" ölçeğine verdiği yanıtların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde, en düşük oranın ($X_{\square} = 2,31$) ile "Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?" önermesi olduğu görülmektedir. Ölçeğin bir diğer düşük ortalamalı önerme ($X_{\square} = 2,40$) ile "Günde ortalama bir paket sigara içiyor musunuz?" önermesi ve ($X_{\square} = 2,50$) ile "Normal bir iş gününde, otel işlerinizden daha çok kendi özel işlerinize zaman harcar mısınız?" önermesi olduğu görülmektedir. Ayrıca zaman yönetimi ölçeğinin genel aritmetik ortalaması 3,24 olarak belirlenmiştir. Bu oran araştırmaya katılan otel işgörenlerinin zaman yönetimini bazen yaptığını göstermektedir.

4.3. Performans Değerlendirmeye İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için uygulanan cronbach alpha testi sonuçları Çizelge 7'de belirtilmiştir.

Çizelge 7. Performans Değerlendirme Ölçeği Cronbach's Alpha Değeri

<i>İfadeler</i>	<i>Ort.</i>	<i>s.s.</i>	<i>İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha</i>
İfade 1	3,94	1,165	,953
İfade 2	4,07	1,141	,951
İfade 3	4,17	1,096	,951
İfade 4	4,13	1,079	,951
İfade 5	4,16	1,067	,950
İfade 6	4,10	1,114	,951
İfade 7	4,22	1,035	,951
İfade 8	4,21	1,034	,951
İfade 9	4,14	1,068	,951
İfade 10	3,90	1,098	,953
İfade 13	4,03	1,126	,951
İfade 14	4,05	1,102	,951
İfade 15	3,85	1,105	,953
İfade 16	3,82	1,188	,952
İfade 17	4,18	1,016	,951
Cronbach's Alpha=0,954			

Araştırma kapsamında, çalışmada kullanılan Performans Değerlendirme Ölçeği' de Cronbach's Alpha iç tutarlılık değeri analizi yöntemiyle analiz edilmiş ve analiz sonuçları Çizelge 8'de gösterilmiştir. 17 ifade ile ölçülen Performans Değerlendirme Ölçeği, bu çalışmada 15 ifade ile güvenilir haline ulaşmıştır. Bu çerçevede 11. ve 12. ifadelerin soruların, katılımcılar tarafından anlaşılabilmesi veya yanlış anlaşılması gibi sebeplerle elenmesi daha uygun görülmüştür. Çizelge.8'de görüldüğü üzere Performans Değerlendirme Ölçeği Cronbach's Alpha iç tutarlılık değeri 0,954 olarak ölçülmüştür. Bulunan bu değer, ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1990).

4.4. Otel İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları

Bu kısımda otel işgörenlerinin Performans Değerlendirme sorularına verdikleri yanıtlar incelenmiştir. Katılımcıların 15 soruya (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık sık, (5) Her zaman şeklinde derecelendirmeleri istenmiş ve elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılmıştır.

Çizelge 8. Otel İşgörenlerinin Performans Yönetimi Ölçeğine İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları

İfadeler	1		2		3		4		5		x̄	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler.	20	4,5	39	8,7	78	17,4	118	26,3	191	42,6	3,94	1,165
Aldığım maaş miktarı performansımı etkiler.	18	4	32	7,1	71	15,8	104	23,2	221	49,3	4,07	1,141
Aldığım terfiler performansımı etkiler.	18	4	23	5,1	56	12,5	112	25	233	52	4,17	1,096
İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve performansımı etkiler.	11	2,5	37	8,3	58	12,9	119	26,6	222	49,6	4,13	1,079
İşimin bana verdiği yükselme imkânı performansımı etkiler.	12	2,7	29	6,5	63	14,1	112	25	227	50,7	4,16	1,67
İşimde birlikte çalıştığım kişiler performansımı etkiler.	13	2,9	36	8	66	14,7	103	23	222	49,6	4,1	1,114
Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış performansımı etkiler.	8	1,8	29	6,5	65	14,5	98	21,9	247	55,1	4,22	1,035
Amirlerimin bana gösterdiği saygı derecesi performansımı etkiler.	6	1,3	38	8,5	49	10,9	112	25	238	53,1	4,21	1,034
İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.	10	2,2	33	7,4	66	14,7	110	24,6	222	49,6	4,14	1,068
İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler.	12	2,7	42	9,4	97	21,7	126	28,1	171	38,2	3,9	1,098
İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkânı performansımı etkiler.	14	3,1	39	8,7	73	16,3	111	24,8	208	46,4	4,03	1,126
İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.	13	2,9	36	8	74	16,5	116	25,9	208	46,4	4,05	1,102
İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.	17	3,8	34	7,6	107	23,9	130	29	159	35,5	3,85	1,105
İşyerimdeki yarışma (mücadele) fırsatı performansımı etkiler.	20	4,5	54	12,1	79	17,6	126	28,1	168	37,5	3,82	1,88
İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.	9	2	24	5,4	71	15,8	117	26,1	225	50,2	4,18	1,016

1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Her zaman şeklinde sıralanmıştır.

Çizelge 8 incelendiğinde “İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler” ifadesine % 4,5 ile 20 kişi hiçbir zaman % 8,7 ile 39 kişi nadiren, % 17,4 ile 78 kişi bazen, % 26,3 ile 118 kişi sık sık, % 42,6 ile 191 kişi her zaman cevaplarını verdiği görülmektedir. Ayrıca bu ifadenin genel aritmetik ortalamasının 3,94 ve standart sapmasının 1,165 olduğu belirlenmiştir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Aldığım maaş miktarı performansımı etkiler.” ifadesine % 4 ile 18 kişi hiçbir zaman, % 7,1 ile 32 kişi nadiren, % 15,8 ile 71 kişi bazen, % 23,2 ile 104 kişi sık sık, % 49,3 ile 221 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,141 iken genel aritmetik ortalaması 4,07’dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Aldığım terfiler performansımı etkiler.” ifadesine % 4 ile 18 kişi hiçbir zaman, % 5,1 ile 23 kişi nadiren, % 12,5 ile 56 kişi bazen, % 25 ile 112 kişi sık sık, % 52 ile 233 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,096 iken genel aritmetik ortalaması 4,17’dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“İşimin bana verdiği kişisel gelişme performansımı etkiler.” ifadesine % 2,5 ile 11 kişi hiçbir zaman, % 8,3 ile 37 kişi nadiren, % 12,9 ile 58 kişi bazen, % 26,6 ile 119 kişi sık sık, % 49,6 ile 222 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,079 iken genel aritmetik ortalaması 4,13’dür. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“İşimin bana verdiği yükselme imkânı performansımı etkiler.” ifadesine % 2,7 ile 12 kişi hiçbir zaman, % 6,5 ile 29 kişi nadiren, % 14,1 ile 63 kişi bazen, % 25 ile 112 kişi sık sık, % 50,7 ile 227 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,67 iken genel aritmetik ortalaması 4,16’dır. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“İşimde birlikte çalıştığım kişiler performansımı etkiler.” ifadesine % 2,9 ile 13 kişi hiçbir zaman, % 8 ile 39 kişi nadiren, % 14,7 ile 66 kişi bazen, % 23 ile 103 kişi sık sık, % 49,6 ile 222 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin genel aritmetik ortalaması 4,10 ve standart sapması 1,114’dür. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış performansımı etkiler.” ifadesine % 1,8 ile 8 kişi hiçbir zaman, % 6,5 ile 29 kişi nadiren, % 14,5 ile 65 kişi bazen, % 21,9 ile 98 kişi sık sık, % 55,1 ile 247 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,114 iken genel aritmetik ortalaması 4,10’dur. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“Amirlerimin bana gösterdiği saygı derecesi performansımı etkiler.” ifadesine % 1,3 ile 6 kişi hiçbir zaman, % 8,5 ile 38 kişi nadiren, % 10,9 ile 49 kişi bazen, % 25 ile 112 kişi sık sık, % 53,1 ile 238 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu

ifadenin standart sapması 1,035 iken genel aritmetik ortalaması 4,22'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.” ifadesine % 2,2 ile 10 kişi hiçbir zaman, % 7,4 ile 33 kişi nadiren, % 14,7 ile 66 kişi bazen, % 24,6 ile 110 kişi sık sık, % 49,6 ile 222 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,068 iken genel aritmetik ortalaması 4,14'dür. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler.” ifadesine % 2,7 ile 12 kişi hiçbir zaman, % 9,4 ile 42 kişi nadiren, % 21,7 ile 97 kişi bazen, % 28,1 ile 126 kişi sık sık, % 38 ile 171 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,098 iken genel aritmetik ortalaması 3,90'dır. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkânı performansımı etkiler.” ifadesine % 3,1 ile 14 kişi hiçbir zaman, % 8,7 ile 39 kişi nadiren, % 16,3 ile 73 kişi bazen, % 24,8 ile 111 kişi sık sık, % 46,4 ile 208 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,126 iken genel aritmetik ortalaması 4,03'dür. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.” ifadesine % 2,9 ile 13 kişi hiçbir zaman, % 8 ile 36 kişi nadiren, % 16,5 ile 74 kişi bazen, % 25,9 ile 116 kişi sık sık, % 46,4 ile 208 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,102 iken genel aritmetik ortalaması 4,05'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.” ifadesine % 3,8 ile 17 kişi hiçbir zaman, % 7,6 ile 34 kişi nadiren, % 23,9 ile 107 kişi bazen, % 29 ile 130 kişi sık sık, % 35,5 ile 159 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu

ifadenin standart sapması 1,105 iken genel aritmetik ortalaması 3,85' dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“İşyerimdeki yarışma (mücadele) fırsatı performansımı etkiler.” ifadesine % 4,5 ile 20 kişi hiçbir zaman, % 12,1 ile 54 kişi nadiren, % 17,6 ile 79 kişi bazen, % 28,1 ile 126 kişi sık sık, % 37,5 ile 168 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,88 iken genel aritmetik ortalaması 3,82'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

“İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.” ifadesine % 2 ile 9 kişi hiçbir zaman, % 5,4 ile 24 kişi nadiren, % 15,8 ile 71 kişi bazen, % 26,1 ile 117 kişi sık sık, % 50,2 ile 225 kişi her zaman cevabını vermiştir. Ayrıca bu ifadenin standart sapması 1,016 iken genel aritmetik ortalaması 4,18'dir. Bu verilere göre otel işgörenlerinin daha çok her zaman ifadesini tercih ettiği görülmektedir.

Çizelge 8'e göre otel işgörenlerinin “performans değerlendirme” ölçeğine verdiği yanıtların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde, en yüksek oranın ($X_{\square} = 4,22$) ile “Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.” şeklindeki ifadedir. Ölçeğin yüksek ortalamaya sahip diğer önermesi ($X_{\square} = 4,21$) değer ile “Amirlerimin bana gösterdiği saygı derecesi performansımı etkiler.” ve ($X_{\square} = 4,18$) değer ile “İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.” şeklindeki ifadelerdir.

Çizelge 8'e göre otel işgörenlerinin “performans değerlendirme” ölçeğine verdiği yanıtların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde, en düşük oranın ($X_{\square} = 3,82$) ile “İşyerimdeki yarışma (mücadele) fırsatı performansımı etkiler.” şeklindeki ifadedir. Ölçeğin diğer düşük ortalamalı önermesi ($X_{\square} = 3,85$) değer ile “İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.” ve ($X_{\square} = 3,90$) değer ile “İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler.” şeklindeki ifadelerdir. Ayrıca performans yönetimi ölçeğinin genel aritmetik ortalaması 4,07 olarak belirlenmiştir. Bu oran araştırmaya katılan otel işgörenlerinin performans yönetimini sık sık gerçekleştirdiğini göstermektedir.

4.5. Faktör Analizleri

Faktör analizi verilerin arasındaki karşılıklı ilişkiyi ortaya koyan çok değişkenli bir istatistik analizidir (Kurtuluş, 2010: 189). Faktör analizinde bulunan her bir veri seti, değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesi sonucunda aynı özelliği test eden her biri birbiriyle ilişkili veri setidir. Yani her bir veriyle bir faktör oluşturan değişkenler seti, belirlenen bir temanın benzer ya da aynı boyutunu tespit eder (Ural ve Kılıç, 2011). Verilerin faktör analizine uygunluğu Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ile belirlenir. Bu araştırmada faktör analizinin uygulanabilmesi için bu testlerden yararlanılmıştır. Bu bölümde faktör analizi bulgularına ve KMO-Barlett küresellik testine yer verilmiştir.

4.5.1. KMO ve Barlett's Küresellik Testi

Verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Küresellik Testi ile incelenebilir (Çokluk vd., 2012; Büyüköztürk, 2010). Field (2000) de Kaiser-Meyer-Olkin testi için 0.50 değerinin alt sınır olması gerektiğini ve $KMO \leq 0.50$ için veri kümesinin faktör değerini alamayacağını belirtmiştir. Bu doğrultuda Barlett Testinin anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin Testinin ise 0.50'den büyük çıkması beklenmektedir.

KMO testi değerlerinin ölçüt aralıkları aşağıdaki gibidir.

- $1 \leq KMO \leq 0,90$ Mükemmel
- $0,90 < KMO \leq 0,80$ İyi
- $0,80 < KMO \leq 0,70$ Orta düzey
- $0,70 < KMO \leq 0,60$ Zayıf
- $0,60 < KMO$ Kötü

Zaman Yönetimi ve Performans Değerlendirme ölçeklerine ait KMO ve Bartlett küresellik testlerine ait sonuçları Çizelge 9 ve 10'da verilmiştir. Çizelgelerde belirtilen ifadeler göz önünde bulundurulduğunda araştırma kapsamında kullanılan veri seti, faktör analizi yapmaya son derece uygundur.

Çizelge 9. Zaman Yönetimi Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kasiyer-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square (Yaklaşık Ki Kare)	841,712
	df (sd)	253
	Sig. (Anlamlılık)	,000

Gerçekleştirilen analiz neticesinde zaman yönetimi ölçeği KMO değeri, 0,826'dır. Bu değer örneklem büyüklüğünün iyi olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2009: 321-322). Ayrıca Bartlett's Test of Sphericity (Küresellik Testi) sonucu incelendiğinde 841,712; $p < 0,000$ olduğu görülmektedir. Bu değer yüksek çıkması verilerin faktör analizi için yeterli, seçilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun ve değişkenler arasında korelasyon olduğunu göstermektedir.

Çizelge 10. Performans Değerlendirme Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kasiyer-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square (Yaklaşık Ki Kare)	1263,842
	df (sd)	136
	Sig. (Anlamlılık)	,000

Gerçekleştirilen analiz neticesinde performans değerlendirme ölçeği için KMO değeri 0,920 olarak tespit edilmiştir. Bulunan bu değer örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğunu gösterir (Çokluk ve ark., 2012: 207). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde 1263,842; $p < 0,000$ olduğu görülmektedir. Bu değer yüksek olması ölçeğin faktör analizi için uygunluğunu ifade etmektedir. Ayrıca değer yüksek olması değişkenler arasında korelasyonun da yüksek olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterli ve uygundur.

4.5.2. Faktör Analizleri Bulguları

Alanyazında ölçek geçerliliği için kullanılan en yaygın analiz, açıklayıcı faktör analizidir. Faktör analizi, değişkenlerin içinden kümelendirilmiş temel değişkenler veya faktörler açıklanarak değişken sayısını azaltabilmek amacı ile yapılan analiz türüdür (Ural ve Kılıç, 2013: 275). Daha geniş bir tanıma göre faktör analizi, aynı niteliği ölçen değişkenlerin bir araya getirilerek az sayıdaki faktöre indirgeyip sonuçları açıklamayı amaçlar (Ural ve Kılıç, 2011). Bu bağlamda, verilerin çok

değişkenli normal dağılımdan geldiğini ve değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişkinin olduğunu ifade etmek mümkündür.

4.5.2.1. Zaman Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizinde faktör yükü alt sınırı olarak 0,40 seçilmiştir. Faktör yük değerinin 0,40 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür (Büyüköztürk, 2011, 59-124). Bu sebeple, Zaman Yönetimi Ölçeğine ilişkin faktör yük değeri bu değerin altında kalan ve birden fazla faktör altında (binişik) toplanan beş ifade analizden çıkartılmış ve Varimax döndürme yöntemi ile yapılan rotasyon işlemi sonrasında özdeğeri 1'den büyük üç faktör elde edilmiştir. İfade çıkarmaktaki temel amaç, daha geçerli bir faktör yapısına ulaşmaktır. Elde edilen bu faktör yapısı, alanyazında yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir (Britton ve Tesser 1991), (Alay ve Koçak 2002).

Çizelge 11. Zaman Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Zaman Yönetimi Ölçeği İfadeleri	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
İfade2	,730		
İfade1	,725		
İfade3	,707		
İfade4	,653		
İfade11	,607		
İfade8	,558		
İfade9	,548		
İfade6	,541		
İfade7	,533		
İfade10	,496		
İfade20		,703	
İfade19		,699	
İfade17		,658	
İfade21		,643	
İfade15		,637	
İfade16		,495	
İfade27		,421	
İfade13			,760
İfade12			,713
İfade14			,563
İfade18			,535
İfade5			,531
Varyans Açıklama Oranı	%40,486	%6,366	%5,082

Toplam Varyans Açıklama Oranı (%): 51,935

KMO: 0,826

Bartlett Küresellik Testi: 3453,562 p: ,000

Zaman Yönetimi Ölçeği faktör analizine ilişkin her boyuta ait ifadelerin faktör yükleri ve tek boyutun varyans açıklama oranları Çizelge 11’de gösterilmiştir. Elde edilen bu üç faktörün toplam varyans açıklama oranı %51,935 olarak bulunmuş olup, kabul edilebilir düzeydedir (Nakip, 2003, 412). Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör Zaman Planlaması ile ilgili ifadeleri kapsamakta olup, toplam varyansın %40,486’sını açıklamaktadır. İkinci faktör Zaman Tuzakları ile ilgili ifadeleri kapsamakta olup, toplam varyansın %6,366’sını açıklamaktadır. Zaman Yönetimi Ölçeğine ilişkin üçüncü ve son faktör ise Zaman Tutumları ile ilgili ifadeleri kapsamakta olup, toplam varyansın %5,082’sini açıklamaktadır.

4.5.2.2. Zaman Yönetimi Ölçeğinin Faktör Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde zaman yönetimin ölçeğinin 3 alt boyutta toplanan ifadeleri ayrı ayrı, boyut ortalamaları dikkate alınarak incelenmiştir. Belirlenen ilk boyut olan “zaman planlaması” boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, faktör yükü ve güvenilirlik katsayısı Çizelge 12’ de verilmiştir.

Çizelge 12. Zaman Planlamasına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Faktör Yükü ve Güvenilirlik Katsayısı

	İfadeler	x	ss	Faktör Yükü
1	Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?	3,59	1,187	0,725
2	Hafta başlarında her hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?	3,28	1,168	0,73
3	Her gün planlama için zaman harcar mısınız?	3,07	1,156	0,707
4	Her gün kendiniz için bir takım amaçlar belirler misiniz?	3,46	1,158	0,653
6	İş günlerinizde yapmak zorunda olduğunuz aktivitelerin programını yapar mısınız?	3,43	1,225	0,541
7	Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi?	3,13	1,184	0,533
8	Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?	3,41	1,146	0,558
9	Çok uğraş gerektiren çalışmalarınız için en iyi zamanınızı programlamaya çalışır mısınız?	3,58	1,142	0,548
10	Sizin için önemli tarihleri (örn.,mesleki eğitim, mesleğinizle alakalı seminer/konferans/kongre tarihleri, vs.) bir takvim üzerine işaretler misiniz?	3,4	1,275	0,496
11	Çalışma zamanınız için bir dizi amaçlar belirler misiniz?	3,34	1,212	0,607
	Zaman Planlaması	3,386	0,849	
Cronbach’s Alpha: ,895				

Birinci alt boyut “Zaman Planlaması” boyutudur. Çizelge 12’de görüldüğü üzere bu boyut 11 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca toplam varyansın % 40,486’sını oluşturmaktadır. Bu boyutun standart sapması 0,849 iken aritmetik ortalaması

3,386'dır. Zaman Planlaması boyutunda yer alan ifadeler işgörenlerin katılım düzeyinin ortalaması 3,07 ile 3,59 arasındadır. Bu noktada otel işgörenlerinin orta düzeyde zaman planlaması yaptıkları belirlenmiştir

Çizelge 13. Zaman Tuzaklarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Faktör Yüğü ve Güvenilirlik Katsayısı

	İfadeler	x̄	ss	Faktör Yüğü
15	Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?	3,67	1,123	0,637
16	Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız?	3,17	1,182	0,495
17	Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?	3,64	1,061	0,658
19	Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hissedermisiniz?	3,64	1,105	0,699
20	Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde çoğunlukla başarabileceğinizi düşünür müsünüz?	3,74	1,058	0,703
21	Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?	3,78	1,15	0,643
27	Otel iç ve dış denetim gününden bir gece önce, hala denetim için üzerinde çalışır mısınız?	3,21	1,298	0,421
	Zaman Tuzakları	3,55	0,769	
Cronbach's Alpha: .796				

İkinci alt boyut "Zaman Tuzakları" boyutudur. Çizelge 13'de görüldüğü üzere bu boyut 7 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca toplam varyansın % 6,366'sını oluşturmaktadır. Bu boyutun standart sapması 0,769 iken aritmetik ortalaması 3,55'dir. Zaman tuzakları boyutunda yer alan ifadeler işgörenlerin katılım düzeyinin ortalaması, 3,21 ile 3,78' arasındadır. Bu noktada otel işgörenlerinin yüksek düzeyde zaman tuzaklarına düştükleri belirlenmiştir

Çizelge 14. Zaman Tutumlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Faktör Yüğü ve Güvenilirlik Katsayısı

	İfadeler	x̄	ss	Faktör Yüğü
5	Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?	3,16	1,281	0,531
12	Mesleğiniz/işiniz/görevinizle alakalı gerekli olmasalar bile, gelecekte olabilir diye dosyalar veya fotokopisini çeker misiniz?	3,35	1,263	0,713
13	Yakın tarihte herhangi bir işiniz olmasa bile, işinizle ilgili dokümanları düzenli olarak tekrar eder misiniz?	3,01	1,222	0,76
14	Üzerinde çalışabileceğiniz şeyleri boş zaman bulduğunuzda yapabilmek için yanınızda taşır mısınız?	3,24	1,181	0,563
18	Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	3,56	1,172	0,535
	Zaman Tutumları	3,274	0,856	
Cronbach's Alpha: .739				

Üçüncü alt boyut “Zaman Tutumları” boyutudur. Çizelge 14’de görüldüğü üzere bu boyut 5 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca toplam varyansın % 5,082’sini oluşturmaktadır. Bu boyutun standart sapması 0,856 iken aritmetik ortalaması 3,274’dür. Zaman tutumları boyutunda yer alan ifadelere işgörenlerin katılım düzeyinin ortalaması 3,01 ile 3,56’arasındadır. Bu noktada otel işgörenlerinin orta düzeyde zaman tutumu sergiledikleri belirlenmiştir.

4.5.2.3. Performans Değerlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Performans Değerlendirme Ölçeğine ilişkin faktör yük değerleri 0,40’ın altında kalan bir ifade ve farklı boyutlar altında toplanan bir ifade analizden çıkartılarak 15 ifade ile Varimax rotasyonu ile gerçekleştirilen faktör analizi sonrasında özdeğeri 1’den büyük iki faktör elde edilmiş ve ölçek en geçerli haline kavuşmuştur. Elde edilen faktör yapısı, Paşa, (2007)’nin araştırmasındaki faktör boyutları ile benzerlik göstermektedir.

Çizelge 15. Performans Değerlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Performans Değerlendirme Ölçeği İfadeleri	Faktör 1	Faktör 2
İfade 4	,813	
İfade 3	,774	
İfade 5	,758	
İfade 2	,755	
İfade 1	,722	
İfade 8	,711	
İfade 7	,687	
İfade 6	,685	
İfade 9	,622	
İfade 15		,816
İfade 16		,806
İfade 10		,680
İfade 17		,678
İfade 13		,628
İfade 14		,615
Varyans Açıklama Oranı	%57,814	%7,208

Toplam Varyans Açıklama Oranı (%): 65,022

KMO: 0,920

Bartlett Küresellik Testi: 4333,809 p: ,000

Performans Değerlendirme Ölçeği faktör analizine ilişkin her boyuta ait ifadelerin faktör yükleri ve tek boyutun varyans açıklama oranları Çizelge 15’de gösterilmiştir. Elde edilen bu iki faktörün toplam varyans açıklama oranı %65,022 olarak bulunmuş olup, gayet kabul edilebilir düzeydedir (Nakip, 2003: 412). Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör Geleceğe Yönelik İmkânlar ile ilgili ifadeleri kapsamakta olup, toplam varyansın %57,814’lük büyük bir bölümünü açıklamaktadır. İkinci ve son faktör ise Mevcut İşyeri Durumu ile ilgili ifadeleri kapsamakta olup, toplam varyansın %7,208’ini açıklamaktadır.

4.5.4. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde performans değerlendirme ölçeğinin 2 alt boyutta toplanan ifadeleri ayrı ayrı, boyut ortalamaları dikkate alınarak incelenmiştir. Belirlenen ilk boyut olan “Geleceğe Yönelik İmkânlar” boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, faktör yükü ve güvenilirlik katsayısı Çizelge 16’ da verilmiştir.

Çizelge 16. Geleceğe Yönelik İmkânlara İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Faktör Yükü ve Güvenilirlik Katsayısı

	İfadeler	x	ss	Faktör Yükü
1	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler.	3,94	1,165	0,722
2	Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.	4,07	1,141	0,755
3	Aldığım terfiler performansımı etkiler.	4,17	1,096	0,774
4	İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkânı performansımı etkiler.	4,13	1,079	0,813
5	İşimin bana verdiği yükselme imkânı performansımı etkiler.	4,16	1,67	0,758
6	İşimde birlikte çalıştığım kişiler performansımı etkiler.	4,1	1,114	0,685
7	Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.	4,22	1,035	0,687
8	Amirlerimin bana gösterdiği saygı derecesi performansımı etkiler.	4,21	1,034	0,711
9	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.	4,14	1,068	0,622
	Geleceğe Yönelik İmkânlar	4,144	0,87	
Cronbach’s Alpha: ,931				

Performans değerlendirme faktörüne ilişkin birinci alt boyut “Geleceğe Yönelik İmkânlar” boyutudur. Çizelge 16’da görüldüğü üzere bu boyut 9 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca toplam varyansın % 57,814’ünü oluşturmaktadır. Bu boyutun

standart sapması 0,870 iken aritmetik ortalaması 4,144'dür. Geleceğe Yönelik İmkanlar boyutunda yer alan ifadeler işgörenlerin katılım düzeyinin ortalaması 3,94 ile 4,17 arasındadır. Bu noktada otel işgörenlerinin yüksek düzeyde geleceğe yönelik imkanlardan etkilendikleri belirlenmiştir.

Çizelge 17. Mevcut İşyeri Durumuna İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Faktör Yüğü ve Güvenilirlik Katsayısı

	İfadeler	\bar{x}	ss	Faktör Yüğü
10	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler	3,9	1,098	0,68
13	İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkânı performansımı etkiler.	4,03	1,126	0,628
14	İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.	4,05	1,102	0,615
15	İşyerimdeki işgörelere yardım etme fırsatı performansımı etkiler.	3,85	1,105	0,816
16	İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler	3,82	1,88	0,806
17	İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.	4,18	1,016	0,678
	Mevcut İşyeri Durumu	3,971	0,883	
Cronbach's Alpha: ,885				

Performans değerlendirme faktörüne ilişkin ikinci alt boyut "Mevcut İşyeri Durumu" boyutudur. Çizelge 17'de gördüğü üzere bu boyut 6 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca toplam varyansın % 7,208' inin oluşturmaktadır. Bu boyutun standart sapması 0,883 iken aritmetik ortalaması 3,971'dir. Mevcut İşyeri Durumu boyutunda yer alan ifadeler işgörenlerin katılım düzeyinin ortalaması 3,85 ile 4,18 arasındadır. Bu noktada otel işgörenlerinin orta düzeyde mevcut işyeri durumundan etkilendikleri belirlenmiştir.

4.6. Otel İşgörenlerinin Demografik Yapılarına İlişkin Veriler

Araştırmanın bu bölümünde otel işgörenlerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Çizelge 18'de görülmektedir. Araştırmaya katılanların 254'ünün (%56,7) erkeklerden 194'ünün (%43,3) kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralığı incelendiğinde, 127'sini (%28,4) 20 yaş altı, 167'sini (%31,1) 21-28 yaş arası, 89'unun (%19,9) 29-36 yaş arası, 43'ünün (%9,6) 37-44 yaş arası, 22'sinin (%4,9) 45 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların 128'inin (%29,6) evli, 304'ünün (%70,4) bekâr, olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların öğrenim

durumlarına ilişkin dağılım incelendiğinde, 31'inin (%7,0) ilköğretim, 96'sının (%21,8) lise mezunu, 192'sinin (%43,6) ön lisans mezunu, 122'sinin (% 27,6) lisans mezunudur.

Çizelge 18. Otel Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Erkek	254	56,7
Kadın	194	43,3
Toplam	448	100
Yaş	N	%
20 ve altı	127	28,4
21-28	167	37,2
29-36	89	19,9
37-44	43	9,6
45 ve üzeri	22	4,9
Toplam	448	100
Medeni Durum	N	%
Evli	128	29,6
Bekâr	304	70,4
Toplam	432	100
Öğrenim Durumu	N	%
İlkokul	31	7,0
Lise	96	21,8
Ön Lisans	192	43,6
Lisans	122	27,6
Toplam	441	100

4.7. Katılımcıların Mesleki Deneyim ve Çalıştığı Departmana İlişkin Bilgiler

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların mesleki deneyimlerine ve çalıştığı departmana ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Söz konusu özellikler Çizelge 19'da görülmektedir.

Çizelge 19. Otel İşgörenlerinin Mesleki Deneyimine ve Çalıştığı Departmana Göre Dağılımları

Turizm Sektörü Deneyim	N	%
1 yıldan az	143	33,1
1-5 yıl	144	33,3
6-10 yıl	90	20,8
11-20 yıl	55	12,8
Toplam	432	100
İşletme Deneyim	N	%
1 yıldan az	190	44,2
1-5 yıl	166	38,6
6-10 yıl	74	17,2
Toplam	430	100

Çizelge 19'un devamı

Çalıştığı Departman	N	%
Ön büro personel/İnsan kaynakları	74	16,4
Kat hizmetleri	29	6,5
Yiyecek-içecek/Mutfak/Restoran	191	43,4
Muhasebe/Satın-alma/Satış-pazarlama	38	8,5
Teknik servis/Bilgi işlem	26	5,5
Güvenlik	22	4,9
Diğer	68	14,8
Toplam	448	100,0

Araştırmaya katılan otel işgörenlerinin mesleki deneyim yılı ve eğitim durumunu gösteren Çizelge 5'te incelendiğinde, 143'ünün (%33,1) 1 yıldan az, 144'ünün (%33,3) 1-5 yıl, 90'ının (%20,8) 6-10 yıl, 55'inin (%12,8) 11-20 yıl deneyime sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların oteldeki deneyim yılı incelendiğinde 190'ının (%44,2) 1 yıldan az, 166'sının (%38,6) 1-5 yıl, 74'ünün (%17,2) 6-10 yıl seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir. Çalışanların otelde çalıştığı departmanlar incelendiğinde, 74'ünün (%16,4) Ön büro personel / İnsan kaynakları, 29'u (%6,5) Kat hizmetleri, 191'i (%43,4) Yiyecek –içecek / Mutfak / Restoran, 38'i (%8,5) Muhasebe / Satın alma / Satış – pazarlama, 26'sının (%5,4) Teknik servis / Bilgi işlem, 22'sinin (%4,9) Güvenlik, 68'inin (14,7) diğer bölümlerde çalıştığı görülmektedir.

4.8. Hipotez Testleri

Çalışma kapsamında verilen araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla, Korelasyon, Bağımsız örneklem T-testi, Tek Yönlü Anova analizlerinden faydalanılmıştır.

4.8.1. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Çalışma kapsamında verilen 1. ve 2. araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, iki ve daha çok sayıda değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup, yorumlamak amacıyla kullanılır (Coşkun ve diğerleri, 2015: 228). Bu değişkenler arasındaki ilişkinin analizi, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılım özelliklerine, aralarındaki ilişkinin

doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel teknikler kullanılarak yapılmaktadır. ‘r’ harfiyle ifade edilen korelasyon en basit tanımıyla bir ilgi analizidir (Kurtuluş, 2010: 181). Korelasyon analizi sonucunda ölçülen veya belirlenen söz konusu değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişki belirlenmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değer alır ve ilişkinin düzeyini rakamların mutlak büyüklüğü verirken; ilişkinin yönünü ise rakamların işareti belirler (Ural ve Kılıç, 2013: 243). Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetine ilişkin yorumlamalar yapılırken Çizelge 33’deki aralıklar dikkate alınmıştır (Kalaycı, 2009: 116).

Çizelge 20. Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri

Korelasyon Katsayısı (r)	İlişki Derecesi
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Kaynak: Şeref Kalaycı (2009). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın.

Hipotez testlerine ilişkin öncelikle zaman yönetimi ölçeği ifadeleri ile performans değerlendirme ölçeği ifadelerinin ortalamaları alınmış ve ardından iki ölçek arasındaki ilişki Korelasyon analizi yardımıyla incelenmiş ve sonuçlar çizelge 21’de gösterilmiştir.

Çizelge 21. Zaman Yönetimi Ortalaması ve Performans Değerlendirme Ortalaması Korelasyon Analizi

		ZY-Ortalama	PD-Ortalama
<i>ZY-Ortalama</i>	Pearson Correlation	1	,324**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		448
<i>PD-Ortalama</i>	Pearson Correlation	,324**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	448	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon (2-tailed).

Çizelge 21 incelendiğinde zaman yönetimi ile performans değerlendirme arasında 0.01 düzeyinde ($r = ,324^{**}$) zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla işgörenlerin zamanlarını doru yönettikleri takdirde performanslarının olumlu etkileneceği söylenebilir.

Zaman yönetimi ölçeği alt boyutları ile performans değerlendirme ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkinin test edilmesine yönelik korelasyon analizi sonuçları Çizelge 22’de verilmiştir.

Çizelge 22. Boyutlar Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar		Zaman Planlaması	Zaman Tuzakları	Zaman Tutumları	Geleceğe Yönelik İmkânlar	Mevcut İşyeri Durumu
<i>Zaman Planlaması</i>	<i>Korelasyon Katsayısı</i>	1				
	<i>p değeri</i>	-				
<i>Zaman Tuzakları</i>	<i>Korelasyon Katsayısı</i>	,000	1			
	<i>p değeri</i>	1,000	-			
<i>Zaman Tutumları</i>	<i>Korelasyon Katsayısı</i>	,000	,000	1		
	<i>p değeri</i>	1,000	1,000	-		
<i>Geleceğe Yönelik İmkânlar</i>	<i>Korelasyon Katsayısı</i>	,220**	,339**	,151**	1	
	<i>p değeri</i>	,000	,000	,005	-	
<i>Mevcut İşyeri Durumu</i>	<i>Korelasyon Katsayısı</i>	,147**	,345**	,142**	,000	1
	<i>p değeri</i>	,006	,000	,009	1,000	-

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon (2-tailed).

Çizelge 22 incelendiğinde, zaman planlaması ile geleceğe yönelik imkanlar arasında 0.01 düzeyinde ($r = ,220^{**}$) çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, dolayısıyla zaman planlaması yapıldığı takdirde geleceğe yönelik imkanlarında arttığı söylenebilir. Zaman tuzakları ile geleceğe yönelik imkânlar arasında ($r = ,339^{**}$) zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, dolayısıyla zaman kayıplarının geleceğe yönelik imkânları azalttığı söylenebilir. Zaman tutumları ile geleceğe yönelik imkânlar arasında ($r = ,151^{**}$) çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla zaman tutumları iyileştirildiği takdirde geleceğe yönelik imkânların da arttığı söylenebilir.

Ayrıca zaman planlaması ile mevcut işyeri durumu arasında ($r = ,147^{**}$), çok zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu dolayısıyla zaman planlaması yapıldığı takdirde mevcut işyeri durumunun az da olsa değişebileceği söylenebilir. Zaman tuzakları ile mevcut işyeri durumu arasında ($r = ,345^{**}$) zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu dolayısıyla zaman zaman tuzaklarına düşüldüğü takdirde mevcut işyeri durumunun da kötüye gidebileceği söylenebilir. Zaman tutumları ile mevcut işyeri

durumu arasında ($r=142^{**}$) çok zayıf, pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla zaman tutumları iyileştiğinde mevcut işyeri durumunun az da olsa değişebileceği söylenebilir. Bu bağlamda zaman yönetimi alt boyutları ile performans değerlendirme ölçeği alt boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde ilişkili olduğu görülmektedir.

4.8.2. T Testi Analizi ve Sonuçları

Bağımsız örneklem için T-Testi, iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2011, s. 39). Analiz gerçekleştirilmeden önce bağımsız örneklem için T-Testi analiz varsayımlarından bir tanesi olan normallik varsayımı test edilmiştir. Normallik analizi sonucunda her bir bağımsız grup için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin istenilen değerler (+1,5/-1,5) arasında yer aldığı, yani veri setinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırmada cinsiyet değişkenine göre zaman yönetimi ve performans değerlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Çizelge 23’de yer almaktadır.

Çizelge 23. Cinsiyete Göre Zaman Yönetimi Ölçeği Algıları Arasındaki Farklılıklar

<i>Zaman Yönetimi Ölçeği Boyutları</i>	<i>t değeri</i>	<i>Ort. Fark.</i>	<i>P</i>	<i>Fark</i>
<i>Zaman Planlaması</i>	<i>,612</i>	<i>,064</i>	<i>,541</i>	<i>-</i>
<i>Zaman Tuzakları</i>	<i>-,980</i>	<i>,100</i>	<i>,328</i>	<i>-</i>
<i>Zaman Tutumları</i>	<i>,103</i>	<i>,010</i>	<i>,918</i>	<i>-</i>

Cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 23 incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre zaman yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Başka bir ifadeyle katılımcıların cinsiyetlerinin farklılaşması, onları zaman yönetimi algılarını farklılaştırmamaktadır.

Benzer şekilde, otel iş görenleri cinsiyetlerinin, performans değerlendirme ölçeği algıları üzerinde anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı da analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 24’de gösterilmiştir.

Çizelge 24. Cinsiyete göre Performans Değerlendirme Ölçeği Algıları Farklılıkları

<i>Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutları</i>	<i>t değeri</i>	<i>Ort. Fark.</i>	<i>P</i>	<i>Fark</i>
<i>Geleceğe Yönelik İmkânlar</i>	<i>-,844</i>	<i>,084</i>	<i>,399</i>	<i>-</i>
<i>Mevcut İşyeri Durumu</i>	<i>-1,337</i>	<i>,133</i>	<i>,182</i>	<i>-</i>

Cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 24 incelendiğinde, otel iş görenleri cinsiyetlerine göre performans değerlendirme algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Otel iş görenlerinin cinsiyetlerine göre yapılan her iki bağımsız örneklem için T-Testi analizi, cinsiyetin katılımcıların gerek zaman yönetimi algıları gerekse performans değerlendirme algıları üzerinde anlamlı etki yaratıcı bir bağımsız değişken olmadığını göstermektedir.

Otel iş görenlerinin medeni durumlarının onların zaman yönetimi algıları üzerinde anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığının test edilmesi amacıyla benzer şekilde bağımsız örneklem için T-Testi analizinden yararlanılmıştır. Analiz öncesi her bir bağımsız değişken grubunun çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin normal dağılım gösterdiği görülmüş ve analiz sonuçları Çizelge 25’de gösterilmiştir.

Çizelge 25. Medeni Duruma göre Zaman Yönetimi Algıları

<i>Zaman Yönetimi Ölçeği Boyutları</i>	<i>t değeri</i>	<i>Ort. Fark.</i>	<i>P</i>	<i>Fark</i>
<i>Zaman Planlaması</i>	<i>2,149</i>	<i>,260</i>	<i>,024*</i>	<i>Evli>Bekar</i>
<i>Zaman Tuzakları</i>	<i>2,183</i>	<i>,251</i>	<i>,030*</i>	<i>Evli>Bekar</i>
<i>Zaman Tutumları</i>	<i>2,182</i>	<i>,249</i>	<i>,030*</i>	<i>Evli>Bekar</i>

**p<0,05*

Çizelge 25 incelendiğinde, otel iş görenlerinin medeni durumlarının zaman yönetimi algıları üzerinde anlamlı farklılık yarattığı görülmektedir. Analiz sonuçları

incelendiğinde, evli olan işgörenlerin, bekâr işgörelere göre zaman yönetimine daha fazla önem verdiği söylenebilir.

Çalışma kapsamında, otel iş görenlerinin medeni durumlarının, performans değerlendirme algıları üzerindeki anlamlı farklılıkları da analiz edilmiştir ve analiz sonuçları Çizelge 26’de gösterilmiştir.

Çizelge 26. Medeni Duruma göre Performans Değerlendirme Algıları

<i>Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutları</i>	<i>t değeri</i>	<i>Ort. Fark.</i>	<i>P</i>	<i>Fark</i>
<i>Geleceğe Yönelik İmkânlar</i>	<i>1,307</i>	<i>,142</i>	<i>,192</i>	<i>-</i>
<i>Mevcut İşyeri Durumu</i>	<i>,493</i>	<i>,054</i>	<i>,622</i>	<i>-</i>

Medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 26 incelendiğinde, otel iş görenlerinin medeni durumlarının, onların performans değerlendirme algıları üzerinde anlamlı farklılık yaratmadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle otel iş görenlerinin evli veya bekâr olması, onların gerek geleceğe yönelik imkânlarında gerekse mevcut iş durumunda algı farklılığına yol açmamaktadır.

4.8.3. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Anova)

Çalışma kapsamında verilen bir diğer araştırma hipotezinin test edilmesi amacıyla varyans (Anova) Analizinden faydalanılmıştır. Varyans analizi, bağımsız iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılır. Bağımsız değişkenlerde tek yönlü varyans analizi, iki ve daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılır (Ural ve Kılıç, 2013: 209). Bu durumda analiz; ikiden fazla grup verilerinin ortalama değerlerinin karşılaştırılması için kullanılan bir analizdir (Kurtuluş, 2010: 186). Araştırmaya katılan otel işgörenlerinin eğitim durumları ile zaman yönetimi ve performansları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar çizelge 27’de yer almaktadır.

Çizelge 27. Eğitim Durumuna Göre Zaman Yönetimi Algıları

<i>Zaman Yönetimi Ölçeği Boyutları</i>	<i>Ort. Karesi</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Zaman Planlaması</i>	2,767	2,808	,026*	<i>Lisans>Lise</i> <i>Lisans>Önlisans</i>
<i>Zaman Tuzakları</i>	2,485	2,530	,040*	<i>İlköğretim>Lise</i> <i>İlköğretim>Önlisans</i>
<i>Zaman Tutumları</i>	1,946	1,974	,098	-

* $p<0,05$

Çizelge 27 incelendiğinde, otel iş görenlerinin eğitim durumlarına göre, zaman yönetimi ölçeğine ilişkin zaman planlaması ve zaman tuzakları boyutunda anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir ($p<0,05$). Zaman yönetimi ölçeğine ilişkin zaman tutumları ölçeğinde ise eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Anlamlı farklılığın ortaya çıktığı zaman planlaması ve zaman tuzakları boyutlarında farkın hangi eğitim grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmak adına Post-Hoc analizlerinden yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen Scheffe testi sonuçlarına göre, zaman planlaması boyutunda lisansüstü eğitim görmüş otel iş görenleri ile lise ve önlisans eğitimi görmüş otel çalışanları arasında anlamlı farklılık olduğu ve lisans eğitim almış iş görenlerin algılarının daha olumlu olduğu görülmüştür. Zaman tuzakları boyutunda ise ilköğretim eğitimi almış iş görenlerin algıları ile lise ve önlisans eğitimi almış iş görenlerin algıları farklılaşmaktadır. Başka bir ifadeyle, sadece ilköğretim eğitimi almış iş görenlerin zaman tuzaklarına daha kolay yakalandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Benzer şekilde, otel iş görenlerinin eğitim durumlarına göre, performans değerlendirme ölçeği algılarında anlamlı farklılıkları ortaya çıkarmak adına tekrar varyans (Anova) analizine başvurulmuştur. Analiz öncesinde, her bir bağımsız grupların varyansının homojen olup olmadığı ve normallik varsayımları ilgili analizler doğrultusunda incelenmiş ve analiz için uygun olduğu görülmüştür (Büyüköztürk, 2011: 39). Sonrasında sonuçlar Çizelge 28'de gösterilmiştir.

Çizelge 28. Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Algıları

<i>Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutları</i>	<i>Ort. Karesi</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Geleceğe Yönelik İmkânlar</i>	<i>,915</i>	<i>,914</i>	<i>,456</i>	<i>-</i>
<i>Mevcut İşyeri Durumu</i>	<i>1,729</i>	<i>1,749</i>	<i>,138</i>	<i>-</i>

Eğitim duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 28 incelendiğinde, otel iş görenlerinin eğitim durumlarına göre, performans değerlendirme ölçeğine ilişkin hiçbir boyutta anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Başka bir ifadeyle, otel iş görenlerinin eğitim durumlarının, onların performans değerlendirme algılarını farklılaştıracak etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Çalışma kapsamında test edilen bir diğer araştırma hipotezi olarak otel iş görenlerinin turizm sektöründe deneyim yıllarının onların zaman yönetimi algılarında anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı, aynı şekilde varyans (Anova) analizi yardımıyla test edilmiştir. Analiz öncesinde her bir deneyim grubu varyansının homojen olduğu ve verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen varyans analizi sonuçları Çizelge 29’da gösterilmiştir.

Çizelge 29. Turizm Sektörü Deneyim Yılına Göre Zaman Yönetimi Algıları

<i>Zaman Yönetimi Ölçeği Boyutları</i>	<i>Ort. Karesi</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Zaman Planlaması</i>	<i>1,806</i>	<i>1,842</i>	<i>,100</i>	<i>-</i>
<i>Zaman Tuzakları</i>	<i>1,066</i>	<i>1,078</i>	<i>,001**</i>	<i>-1>11-20</i> <i>1-5>11-20</i> <i>6-10>11-20</i>
<i>Zaman Tutumları</i>	<i>2,893</i>	<i>2,958</i>	<i>,020*</i>	<i>11-20>1-</i> <i>11-20>1-5</i>

**p<0,05 **p<0,01*

Çizelge 29 incelendiğinde, otel iş görenlerinin turizm sektöründe geçirmiş olduğu deneyim süresine göre, zaman yönetimi ölçeğine ilişkin zaman tuzakları ve zaman tutumları boyutunda anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir ($p<0,05$, $p<0,01$). Anlamlı farklılığın ortaya çıktığı zaman tuzakları ve zaman tutumları boyutlarında farkın hangi deneyim grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmak adına Post-Hoc

analizlerinden yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen Scheffe testi sonuçlarına göre, zaman tuzakları boyutunda turizm sektöründeki deneyim yılı 11-20 yıl arasında olan iş görenlerin ilgili boyuta ilişkin algılarının daha olumsuz olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, turizm sektöründe uzun süre deneyim sahibi olan işgörenlerin, zaman tuzaklarına daha az yakalandığı söylenebilir. Zaman tutumları boyutunda ise turizm sektöründe 11-20 yıl arası deneyime sahip iş görenlerin algıları diğer deneyim yılına sahip iş görenlerden olumlu olduğu görülmektedir. Bu durum uzun deneyim sürelerinin, zaman yönetimi tutumlarını olumlu şekilde farklılaştırdığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Benzer şekilde, otel iş görenlerinin deneyim yıllarına göre performans değerlendirme algılarındaki anlamlı farklılıkları ortaya çıkarmak adına, varyans (Anova) analizinde faydalanılmış ve analiz sonuçları Çizelge 30'da gösterilmiştir.

Çizelge 30. Turizm Sektörü Deneyim Yılına Göre Performans Değerlendirme Algıları

<i>Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutları</i>	<i>Ort. Karesi</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Geleceğe Yönelik İmkânlar</i>	<i>,815</i>	<i>,807</i>	<i>,491</i>	<i>-</i>
<i>Mevcut İşyeri Durumu</i>	<i>,149</i>	<i>,147</i>	<i>,931</i>	<i>-</i>

Turizm sektörü deneyim yılına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 30 incelendiğinde, otel iş görenlerinin turizm sektöründe deneyim yıllarına göre performans değerlendirme algılarındaki anlamlı farklılıkları ortaya koymak için yapılan analiz sonucunda, hiçbir performans değerlendirme ölçeği boyutunda anlamlı farklılık görülmemiştir. Ortaya çıkan bu sonuç, otel iş görenlerinin turizm sektöründeki deneyim yılının zaman yönetimi algılarından farklı olarak performans değerlendirme algılarında anlamlı bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Otel işgörenlerinin, turizm sektöründeki deneyim yıllarının onların zaman yönetimi algılarında anlamlı bir farklılık yarattığı; ancak performans değerlendirme algıları üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığının ortaya çıkmasından sonra, çalışma kapsamında otel işgörenlerinin kendi işletmelerindeki deneyim yıllarının zaman

yönetimi ve performans değerlendirme algıları arasındaki ilişkiyi incelenmek için yapılan analiz ve sonuçlar Çizelge.31’de gösterilmiştir (Büyüköztürk, 2011: 39).

Çizelge 31. İşletme Deneyim Yılına Göre Zaman Yönetimi Algıları

<i>Zaman Yönetimi Ölçeği Boyutları</i>	<i>Ort. Karesi</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Zaman Planlaması</i>	<i>1,806</i>	<i>1,842</i>	<i>,160</i>	<i>-</i>
<i>Zaman Tuzakları</i>	<i>1,066</i>	<i>1,078</i>	<i>,341</i>	<i>-</i>
<i>Zaman Tutumları</i>	<i>2,893</i>	<i>2,958</i>	<i>,053</i>	<i>-</i>

İşletme deneyim yılına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 31 incelendiğinde, otel iş görenlerinin kendi işletmelerindeki deneyim yıllarının, onların zaman yönetimi algılarında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Benzer bir ifadeyle, otel iş görenlerinin işletme deneyim yılları, henüz onların zaman yönetimi algılarını değiştirecek bir değişken olarak görülmemiştir.

Aynı sonuç Çizelge 28’de gösterildiği üzere otel iş görenlerinin kendi işletmelerindeki deneyim yıllarının, performans değerlendirme algılarında da görülmektedir.

Çizelge 32. İşletme Deneyim Yılına Göre Performans Değerlendirme Algıları

<i>Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutları</i>	<i>Ort. Karesi</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Geleceğe Yönelik İmkânlar</i>	<i>,995</i>	<i>1,425</i>	<i>,242</i>	<i>-</i>
<i>Mevcut İşyeri Durumu</i>	<i>,338</i>	<i>,337</i>	<i>,714</i>	<i>-</i>

İşletme deneyim yılına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 32 incelendiğinde, benzer şekilde, otel iş görenlerinin işletme deneyim yıllarının performans değerlendirme algıları üzerinde anlamlı etki yaratacak bir değişken olmadığı görülmektedir. Otel iş görenlerinin işletme deneyim yılları gerek onların zaman yönetimi algılarında gerekse performans değerlendirme algıları üzerinde anlamlı farklılık yaratan bir değişken olmadığı görülmüştür.

Çalışma kapsamında son olarak otel iş görenlerinin çalıştıkları departmana göre zaman yönetimi ve performans değerlendirme algılarındaki anlamlı farklılıklar analiz edilmek istenmiştir. Bu amaçla benzer şekilde varyans analizlerinden yararlanılmıştır. Analiz varsayımlarının sağlandığı görüldükten sonra analize geçilmiş ve sonuçlar Çizelge 33’de gösterilmiştir.

Çizelge 33. Çalışılan Departmana Göre Zaman Yönetimi Algıları

<i>Zaman Yönetimi Ölçeği Boyutları</i>	<i>Ort. Karesi</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Zaman Planlaması</i>	2,235	2,262	,037*	<i>Önbüro>Güvenlik Kat.hiz.>Güvenlik Yiyecek>Güvenlik Muhasebe>Güvenlik Teknik >Güvenlik Diğer>Güvenlik Önbüro>Yiyecek</i>
<i>Zaman Tuzakları</i>	2,061	2,124	,051	-
<i>Zaman Tutumları</i>	,414	,406	,875	-

* $p<0,05$

Çizelge 33 incelendiğinde, otel iş görenlerinin çalıştığı departmana göre zaman yönetimi ölçeğine ilişkin algılarında sadece zaman planlaması ölçeğinde anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Anlamlı farklılığın ortaya çıktığı zaman planlaması boyutunda, farkın hangi departmanlar arasında olduğunun görülmesi adına yapılan Scheffe testi sonucunda, güvenlik departmanında çalışan iş görenler ile tüm diğer departmanlar arasında anlamlı bir fark olduğu ve güvenlik departmanında çalışan iş görenlerin zaman planlaması boyutuna ilişkin algılarının daha olumsuz olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamında ayrıca otel iş görenlerinin çalıştığı departmana göre performans değerlendirme algılarında anlamlı farklılık olup olmadığı da analiz edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen varyans analizi Çizelge 34’de verilmiştir.

Çizelge 34. Çalışılan Departmana Göre Performans Değerlendirme Algıları

<i>Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutları</i>	<i>Ort. Karesi</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Geleceğe Yönelik İmkânlar</i>	1,536	1,534	0,165	-
<i>Mevcut İşyeri Durumu</i>	0,698	0,698	0,694	-

Çalışılan departmana göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 34 incelendiğinde, otel iş görenlerinin çalıştığı departmana göre performans değerlendirme algılarında anlamlı bir farklılık görülemedi. Bu sonuç, otel işletmelerinde çalışılan departmanların, otel iş görenlerinin performans değerlendirme algılarını etkilemeyen bir değişken olduğunu göstermektedir.

Çizelge 35. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Ret
H1: Zaman yönetimi ve performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Zaman yönetimi alt boyutları ile performans değerlendirme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3a: Otel iş görenlerinin cinsiyet değişkeni ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H3b: Otel iş görenlerinin cinsiyet değişkeni ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H4a: Otel iş görenlerinin medeni durumları ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H4b: Otel iş görenlerinin medeni durumları ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H5a: Otel iş görenlerinin eğitim durumları ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H5b: Otel iş görenlerinin eğitim durumları ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H6a: Otel iş görenlerinin turizm sektöründeki deneyim yılı ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H6b: Otel iş görenlerinin turizm sektöründeki deneyim yılı ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H7a: Otel iş görenlerinin kendi işletmelerindeki deneyim yılı ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H7b: Otel iş görenlerinin kendi işletmelerindeki deneyim yılı ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H8a: Otel iş görenlerinin işyerinde çalıştıkları bölüm ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H8b: Otel iş görenlerinin işyerinde çalıştıkları bölüm ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret

Alanyazından esinlenerek oluşturulan ve yapılan analizlerle test edilen hipotezler;

“H1: Zaman Yönetimi ile Performans Değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi için Korelasyon analizi uygulanmış ve kabul edilmiştir. Yani zaman yönetimi ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

“H2: Zaman Yönetimi alt boyutları ile performans değerlendirme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi için korelasyon analizi uygulanmış ve kabul edilmiştir. Yani zaman yönetiminin “zaman planlaması, zaman tuzakları ve zaman tutumları” alt boyutları ile performans değerlendirme ölçeğinin “geleceğe yönelik imkânlar” ve “mevcut işyeri durumu” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

“H3a: Otel iş görenlerinin cinsiyet değişkeni ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için T-Testi uygulanmış ve ret edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin cinsiyet değişkeni zaman yönetimi algıları üzerinde etkili değildir.

“H3b: Otel iş görenlerinin cinsiyet değişkeni ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için T-Testi uygulanmış ve ret edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin cinsiyet değişkeni performans değerlendirme algıları üzerinde etkili değildir.

“H4a: Otel iş görenlerinin medeni durumları ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için T-Testi uygulanmış ve kabul edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin evli ya da bekâr olması zaman yönetimi algıları üzerinde etkilidir.

“H4b: Otel iş görenlerinin medeni durumları ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için T-Testi uygulanmış ve ret edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin medeni durumu performans değerlendirme algıları üzerinde etkili değildir.

“H5a: Otel iş görenlerinin eğitim durumları ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için varyans analizi uygulanmış ve kabul edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin eğitim durumu zaman yönetimi algıları üzerinde etkilidir.

“H5b: Otel iş görenlerinin eğitim durumları ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için varyans analizi uygulanmış ve ret

edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin eğitim durumu performans değerlendirme algıları üzerinde etkili değildir.

“H6a: Otel iş görenlerinin turizm sektöründeki deneyim yılı ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için varyans analizi uygulanmış ve kabul edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin turizm sektöründeki deneyimi arttıkça zaman yönetimi etkinliği de artmaktadır.

“H6b: Otel iş görenlerinin turizm sektöründeki deneyim yılı ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için varyans analizi uygulanmış ve ret edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin turizm sektöründeki deneyimi arttıkça performansları değişmemektedir.

“H7a: Otel iş görenlerinin kendi işletmelerindeki deneyim yılı ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için varyans analizi uygulanmış ve ret edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin kendi işletmelerindeki deneyimi değişkeni zaman yönetimi yetkinliğini etkilememektedir.

“H7b: Otel iş görenlerinin kendi işletmelerindeki deneyim yılı ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için varyans analizi uygulanmış ve ret edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin kendi işletmelerindeki deneyimi değişkeni performans değerlendirme algılarını etkilememektedir.

“H8a: Otel iş görenlerinin işyerinde çalıştıkları bölüm ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için varyans analizi uygulanmış ve kabul edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin çalıştıkları departman değişkeni zaman yönetimi yetkinliğini etkilememektedir.

“H8b: Otel iş görenlerinin işyerinde çalıştıkları bölüm ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için varyans analizi uygulanmış ve ret edilmiştir. Yani otel işgörenlerinin çalıştıkları departman değişkeni performans değerlendirme algılarını etkilememektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde rekabet şartları göz önünde bulundurulduğunda yapılan işlerde üstün performans gereksinimi özellikle, işletmeler ve işgörenleri zamanı iyi kullanmak zorunda bırakmaktadır. Teknolojinin iletişim ve ulaşım alanında hızla gelişmesi nedeniyle, bugün tüm kurum ve kuruluşların; yatırımdan yönetime, tasarımdan üretime, pazarlamadan reklama kadar birçok alanda dünya ölçeğini yakalamaları ve bu çerçevede rekabet ederek hedefledikleri başarıya ulaşmaları gerekmektedir. Bu şartlarda rekabette üstünlük sağlamanın yolu, zamanı doğru kullanmaktan, diğer bir ifadeyle zamanı iyi yönetmekten geçmektedir.

İşletmeler için zamanı doğru değerlendirmek; işgörenlerin zamanlarını en verimli şekilde kullanmalarını sağlamaktan geçer. Alınan kararlar ve hedeflenen amaçlar dikkate alındığında işgörenlerin zamanının etkin olarak değerlendirmesi stratejik önem arz etmektedir.

Bu bölümde “Zaman Yönetimi ve Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin Öz Değerleme İle Tespit Edilmesi: İstanbul İlinde Bir Araştırma” konulu çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizler neticesinde; zamanı etkin yöneten otel işgörenlerinin iş sürecindeki performanslarıyla olan ilişki incelenmiştir. Araştırmanın ilk iki bölümünde zaman yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarına yönelik alan yazın taraması yapılarak konunun teori kısmı oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde; teoride ileri sürülen hipotezlerin geçerliliğini sınamak için bir anket uygulaması ile işgörenlerin zaman yönetimi uygulamaları ile performans ilişkisi öz- değerlendirme boyutu ile incelenerek elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara yönelik öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Turizm sektörü içinde ciddi oranda istihdam imkanı sunan otel işletmelerinde makinalar yerine iş gücünün önemli yer tutmasından dolayı insan unsuru, dolayısıyla da işgörenler işletmenin verimlilik ve karlılığına büyük katkı sağlamaktadır. İşletmenin verimlilik ve karlılığını, dolayısıyla da performansını arttıran işgörenler için zamanın iyi yönetilmesi, zaman tuzaklarını tespit etmek ve bu konuda önlemler almakla mümkündür. Tüm departmanlardaki işgörenlerin iyi bir planlama yapma, öncelikleri belirleme, ziyaretçi trafiğini düzenleme, kararsızlık, gereksiz toplantılar

ve dağınık masa düzeni gibi iş performansını etkileyen konulara dikkat etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işgörenler için zamanı doğru yönetmek iyi bir performans sergilemenin anahtarı konumundadır.

İnsan faktörünün stratejik önem arz ettiği emek yoğun otel işletmelerinde işgörenler için zaman yönetimi konusunda eğitim almaları ve bu konuda bilinçlenmeleri geri dönüşü olmayan, günümüz işletmelerinde paradan daha değerli bir kaynak olarak kabul edilen zamanın etkin kullanılmasını sağlayacaktır. Kışla'nın 2017 yılında yapmış olduğu çalışmasında; zaman yönetimi konusunda yapılan eğitimlerin az olduğu ve ayrıca eğitimlere katılımlarında yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada işgörenler için bu eğitimlerin ve katılımın artırılması tüm çalışanların bu konuda daha çok bilinçlenmesini sağlayacaktır.

İşletmeler için zaman yönetiminde en önemli kriter; üretim ve verimliliği arttırmak adına zamanı iyi değerlendirip, iyi kontrol ederek, harcanan zamanı en aza indirmektir. Otel işletmelerinde de bütün işgörenler birçok işi aynı anda ya da belirlenen kısa sürelerde yapmak durumunda kalırlar. Bu bağlamda zamanın etkili kullanılması, otel işgörenlerinin ve otellerin performansı açısından ele alınmakta ve geliştirilebilir bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Demir (2016), zaman yönetim becerileri yüksek olan işgörenlerin işletmeye katkılarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla otel işgörenlerinin motivasyonu yüksek, verimli çalışmalar yapabilmeleri ve bireysel performanslarını artırabilmeleri için bireysel ve yönetsel zamanlarını etkin olarak kullanabilmelerini gerektirmektedir.

Döner (2016) tarafından yapılan çalışmada; zaman yönetimi konusunda işgörenlerin medeni durumu, eğitimi, görevi, mesleki deneyim ve yönetici olarak çalışma süreleri, kurumsal açıdan farklılık teşkil edip etmediği araştırılmış ve bu yönde farklılıklar olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Keskin'in (2012), hazırlamış olduğu çalışmada zaman yönetimi tekniklerinin yöneticilerin bireysel performansına yönelik hazırlanan ölçek vasıtasıyla sosyo-demografik yapılardan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş deneyimi, yönetim düzeyi ve çalıştıkları sektöre göre maddelere ilişkin farklılığı test edilmiş sonuç itibarıyla de bu özellikler açısından zaman yönetimi uygulamalarının farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda otel işgörenlerinin zaman yönetimi konusunda demografik özellikleri açısından farklılık

gösterdiği ifade edilebilir. Kadın işgörenlerin zaman algısı ile erkek işgörenlerin zaman algısı ya da bekâr veya evli işgörenlerin zaman yönetimi uygulamaları farklıdır.

Otel işletmeleri üzerine yapılan bir araştırmaya göre; işgörenlerin performansları yaş, cinsiyet ve çalışma yılı gibi faktörlere göre farklılık göstermemektedir (Alp vd., 2011: 78). Ayrıca işgörenlerin kişilik özellikleri ve performansları, işgörenlerin eğitim durumu hariç cinsiyet ve hizmet süresi gibi değişkenler bağlamında ilişkili olduğu ifade edilebilir (Yelboğa, 2006). Bu bağlamda otel işgörenleri üzerine yapılan çalışma neticesinde bireysel performansın demografik özellikler açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İşgörenler İçin Öneriler

Otel işletmelerinin sınırlı düzeyde otomasyona imkan veren bir yapısı vardır. Emek yoğun bir özelliğe sahiptir. Ayrıca üretim ve tüketimin aynı anda olması zamanı iyi değerlendirme gerekliliğini arttırmaktadır. Zamanı iyi yönetebilen işgörenler performanslarını iyi değerlendirerek işletme verimliliğini de arttıracaklardır. Bu doğrultuda;

- Araştırmaya konu olan otel işgörenleri planlanan faaliyetleri gerçekleştirmek için bireysel performansı ve iş zamanını etkin kullanmalıdır. Zira bu durum otel işletmelerinin önemli bir kriteri olan müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkileyecektir.
- Otel işgörenlerinin performanslarını arttırabilmeleri için zamanı etkin yönetmeleri gerekir. Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olan çalışanlar zamanı daha bilinçli kullanacaklar ve dolayısıyla performanslarını arttıracaklardır.
- Zaman tuzakları tespit edilmeli ve zaman tuzaklarına yakalanmamak için gerekli önlemler alınmalıdır. Zaman yönetimi teknikleri bilinmeli ve uygulanmalıdır. Otel işgörenlerinin de bu teknikleri daha etkin kullanmaları ve meydana gelen

değişimleri takip etmeleri zaman yönetimi ve bireysel performanslarını arttırmaları açısından önemli bir konudur.

- İyi bir iletişim ortamı ve etkin bir koordinasyon; zaman ile enerjinin etkili şekilde kullanılmasına yardımcı olarak işlerin zamanında bitirilmesini sağlayabilir. Bu noktada otel işgörenlerinin birbirleriyle iyi iletişim kurması ve işlerin ertelenmesinden kaçınılması enerjinin doğru noktaya kanalize edilmesine yardımcı olacak ve hedeflenen amaçlara ulaşmada büyük katkı sağlayacaktır.
- Hızla akıp giden zamanın farkına vararak bu eşsiz kaynağı doğru yöneten otel işgörenleri performanslarını istenilen düzeye çıkartarak çalıştıkları işletmeye daha fazla katma değer sağlayacaklardır. Ayrıca zaman yönetimi sayesinde işgörenler sosyal hayatlarına ve ailelerine de gerekli zamanı ayırabileceklerdir. Etkin bir zaman yönetimi işgörenlerin yaşam kalitelerini arttırmalarına katkı sağlayabilir.

Oteller için Öneriler

Otel işletmelerinin verimliliği, sunulan hizmette istenilen kalitenin elde edilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında zamanın yönetilmesi ve buna bağlı olarak çalışanın performansının artırılması kritik öneme sahiptir. Zamanın değerini bilen ve etkin yönetimi konusunda başarılı işletmeler hedeflerine ulaşabilecek ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabileceklerdir. Bu doğrultuda;

- Gelişen teknolojiyle birlikte iletişim ve ulaşım imkânları daha ileri seviyelere ulaşmıştır. Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmeleri de, iletişim ve ulaşım imkânlarını kullanarak hedeflerini yükseltmişlerdir. Teknolojinin gelişimi zaman algısını da değiştirmiştir. Otelleri hedeflerine ulaştırabilecek işgörenlerin teknolojinin getirdiği algı ve zaman yönetimi ile ilgili donanımlı olmaları gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla otel işletmeleri çalışanlarına bu bağlamda uygun iş ortamı sağlamalıdır.
- Emek yoğun bir özelliğinden dolayı insan kaynağını yerinde kullanan otel işletmeleri hedefledikleri başarıya istenilen zamanda ulaşabileceklerdir.

Zamanı etkin kullanan ve bireysel performansını verimli değerlendirebilen işgörenler için otel işletmeleri iyi bir motivasyon kaynağı oluşturmalıdır.

- Zamanı etkin kullanabilen otel işletmelerinin maliyetleri düşecek ve rekabet avantajları yüksek olacaktır. İşgörenlerin, zaman kaynağını verimli kullanmak için daha fazla çalışmalar yapmaları, ayrıca işletmelerinde bu konuda çalışanları teşvik etmek adına zamanın etkin kullanımına ilişkin kurs ya da seminerler düzenlemelidir.
- Otel işletmelerinin stratejik olarak geleceğe yönelik karar almalarında zaman yönetimi ve performans değerlendirmenin önemi her geçen gün artmaktadır. Otel işgörenlerinin işlerindeki gelişimi, yetenekleri, eksiklikleri veya yeterliliği performans değerlendirmesi ile tespit edilebilmektedir. Performans değerlendirme yöntemini etkin kullanabilen otel işletmeleri zamandan büyük tasarruf sağlayabilecektir.
- Sonuç itibarıyla; zaman diğer üretim faktörleri gibi hayati önem taşıyan eşsiz ve değerli bir kaynaktır. Zamanın etkin yönetilmesi ve bireysel performansın artırılması hem işgören hem de otel işletmeleri açısından iki yönlü kazanç sağlayacaktır.

Yapılan bu çalışma turizm sektörü açısından yeni bir konudur. Bu nedenle çalışmanın bundan sonraki yapılacak araştırmalara kaynak oluşturacağı düşünülmektedir. Araştırmanın sınırlılıkları dolayısıyla bu çalışma yalnızca İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda diğer bölgelerde araştırmaya dahil edilebilir, Türkiye'de mevcut olan her bölgede otel işletmelerinde zaman yönetiminin işgören performansı ilişkisi araştırılabilir.

Turizm sektöründe hizmet veren yiyecek-içecek işletmelerinde müşteri memnuniyeti açısından zaman yönetiminin işgören performansı ilişkisi ölçümlenebilir. Yine başka bir işletme olan seyahat acentaları çalışanları ve rehberler üzerinde de zaman yönetiminin işgören performansı ilişkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Abay, M. (2000). *Zamanı Değerlendirmek*, İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılığı.

Acar, D. (2013). *Performans ve Kariyer Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Achunne, R. N., Ironđı E. O. (1998). *Management and Administration of Secondary Education in Nigeria*. Lagos: Totan publishers Limited.

Adair, J. (2006). *Etkili Zaman Yönetimi*, (Çev. Ö. Çolakoğlu), İstanbul: Babıali Kültür – BKY.

Adair, J.ve Adair, T. (1996). *Zaman Yönetimi*, (Güngör, A. Çev.). Ankara: Öteki Yayınevi.

Ağan, N., (2007). *Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD., Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

Ağaoğlu, O.K., (1992). *İşgücünü Verimli Kullanım Tekniklerinin Turizm Sektörün Uygulanması*, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayını No: 457, Ankara, s. 114.

Ağkuş, D. (2007). *Performans Değerlendirme Çalışmalarına İşgörenlerin Tutumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Ak, S., (2015). *Performans Değerleme Sürecinde Karşılaşılan Değerlendirici Hataları*. Kırklareli Üni. SBE Proje.

Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473.

Akçakaya, M. (2012). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*. *Karadeniz Araştırmaları*, 32: 171-202.

Aktan, C. C. (2009). *Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme*, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25- 49.

Akatay, A. (2008). *Zamanın Etkin Kullanılmasını Sağlayan Davranış ve Yöntemler Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*, (Ed. M.Ş. Şimşek– A. Çelik– A. Soysal), Ankara.

Akatay, A., (2003). *Örgütlerde Zaman Yönetimi*, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 281-297.

Akatay, A., (2003). *Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Konya

Akbaba Altun, S. (2011). Başarılı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zaman Yönetimi Stratejileri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (4), 491-507.

Akçakanat , T., (2009), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Akgemci, T., Çelik, A., Aydoğan, K., Akatay, A., (2003). *Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*, Kalkan Matbaacılık, Ankara, 248s.

Akgemci, T. (2007). *Zaman Kavramı ve Kapsamı*, (Ed.) M.Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Soysal Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik (1-26). Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgün. C., H., A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi. Ankara.

Akoğlu, A. (2000). Zaman Oku. *Bilim Teknik Dergisi*, Haziran Sayısı, 24-25.

Aksoy, İ. (1986). *Introduction to Personnel Administration*. Middle East Technical University Press. Ankara.

Alay, S., ve Koçak, S., (2003). Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 9(3), 326-335.

Aldemir, C., A. Ataol, G. Budak, (1996). *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları

Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir, Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları, 5. Baskı.

Alkış, H., (2001). *İşgörenlerin Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,

Alp, A., Yazıcıoğlu, İ., Ban, U. ve Tayfun, A. (2011). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Stres Düzeyleri ile Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki. *İktisat İşletme ve Finans*, 26(299), 67-89.

Alparslan, A.M. ve Oktar, Ö.F. (2015). Türkiye'de Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi. *Business and Economics Research Journal*, 6(1), 107-123.

Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Altuncu, C., (1998). İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi,

Andıç, H., (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar

Ardıç, C. (2010). *Zaman ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Argon T. (2010). Akademisyenlerin Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Örgütsel Adalet ile İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180.

Argon, T., Altay, E., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Basımevi.

Armstrong (1996). *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development (IPD) House

Artan, S. (1979). Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları*, No:239, Eskişehir.

Aslan, S. ve Yılmaz, A. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(1), 25-46.

Atik, H., (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Etkin Bir Şekilde Uygulanması İçin Yapılması Gereken Bilimsel Çalışmaların Tespit Edilmesi, Bunlardan Subay Sicil Sisteminin İnsan Kaynaklarını Verimli Çalışmaya Yöneltilip Yöneltilmediğinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Harp Akademileri Komutanlığı,

Aydoğan, E.ve Erdem, R. (2009). *Toplantı Yönetimi, Zaman Yönetimi ve Yöneltilen Zamanda Etkinlik*, (Ed. M. Ş. Şimşek– A. Çelik – A. Soysal), Ankara.

Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, Ankara: Yargı Yayınevi

Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balcı, A., (2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A., (2006). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Yayın Dağıtım

Barhyte, M., D., (2005). It's About Time, *Listen Magazine*, 59 (2)

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer

Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.

Barutçugil, İ. (2015). *Yöneticinin Yönetimi*. (7. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ., (2002). *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Battles, B., (2005). Control Your Time: Become a More Efficient Manager, *Aircraft Maintenance Technology*, 16 (6), 42-47.

Bayar, B., “Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış”,

<http://www.ntvmsnbc.com/news/270331.asp> , (Erişim Tarihi, 14. 06. 2018)

Baykal, O. (1992). Zaman Faktörü. *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, 131-142.

Baykal, Ü., (1994). *Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye’deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bil. Ens., İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayınları.

Bayramlı, Ünver, Ü. (2006). *Zaman Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Benardin, J.and Beatty, W.(1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, Kent Publishing Company, Boston, U.S.A.

Benligiray, S. (1999). *İnsan kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Benligiray, S., (2005). *Bürolarda Etkili Zaman Kullanımı*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 640, 159.

Bilgiç, R. (2010). İşe İlişkin Tutumlar, İş Rolü Algıları ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 67-86.

Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. basım). İstanbul: Beta Yayınları.

Bingöl, D., (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Arıkan Yayıncılık.

Bolat, T., (1999). *Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Bolton, T. (1997). *Human Resource Management: An introduction. Massachusetts: Blackwell Publishers.*

Boyoğlu, E. (2013). *Bir Üniversite Hastanesinde İşgören Alt Düzey Yönetici Hemşirelerin Zaman Yönetimi Becerilerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Bruke B.T. ve Koonce, R. (1997), "Principles of Organizational Transformating", *Management Review*, Vol. 86 (8), (Aktaran; Z.Seçil TASTAN, www.insankaynaklarigokceada.com.iky07.htm , (Erişim Tarihi, 10.05.2018)

Bulut, Z., (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 79(7).

Bulter, G., Hope, T. (2007). *Managing Your Mind, The Mental Fitness Guide*. New York: Oxford University Press.

Burger, J.M. (2004). *Personality*. (Çev. İ.D. Erguvan-Sarıoğlu, 2006) Kaknüs Yayınları, İstanbul.

Burkert, T., Leupold, J., & Passig, G. (2004). A Photorealistic Predictive Display. *Presence*, 13(1), 22-43.

Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitapevi: Ankara.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara : Siyasal Kitapevi

Can, H., Akgün, A., Kavuncuoğlu, Ş., (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4. Baskı), Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 391.

Canitez, A. B, (2000). Performans Değerlendirme. *Ankara Türk Psikoloji Bülteni*, 16-17.

Canman, D., (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: TODAIE Yayınları No: 252, DIE Matbaası.

Canman, D.,(1993). Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama, *Amme İdaresi Dergisi*, XXVI, 1(10-15)

Canman, D., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Caz, Ç. ve Tunçkol, H.M. (2015). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 91-100.

Cemaloğlu, N. (2002). *Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul*

Yöneticisinin Önemi. Millî Eğitim Kültür Sanat. 153-154.

Cengiz, R. (2008). *Profesyonel Futbol Kulübü Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Stilleri İle Kulüplerinin Örgüt Sağlığı ve Futbolcuların Yıldırma (Mobbing) Yaşamları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ceylan Aldemir, A. A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Çokluk, Ö. (1999). *Zihinsel ve İşitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. (8. Baskı), Sakarya Yayıncılık.

Covey, S. R. (2000). *Önemli işlere Öncelik*. (Çev.: Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, Say No. 557.

Covey, S.R., Merrill, A.R. ve Merrill, R.R. (2013). *Önemli İşlere Öncelik*. (Çev. O. Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 1998).

Cronbach, L. J. (1990), *Essentials of Psychological Testing*, New York: Harper & Row.

Cüceloğlu, D. (1999). *İyi Düşün Doğru Karar Ver*. İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çelebi, K., (2017). *Etkili Zaman Yönetiminin Hizmet Sektöründe Verimlilik Algısına Pozitif Katkısı Üzerine Görgül Bir Araştırma: Bir Hastane Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin

Çelik, A. ve Akatay, A. (2007). *Örgütlerde Zaman Yönetimi*. M.Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Soysal (Ed.), *Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik* (27-104). Ankara: Gazi Kitabevi.

Çetin, C., Mehmet Arslan, Dinç, Ö. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetim*, Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.

Çevik, H.H. (2004). *Emniyet Teşkilatında Zaman Ve Toplantı Yönetimi*. *Polis Bilimleri Dergisi*, 6 (3-4), 13-29.

Çiftci, B.,(2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Editör: Uğur Dolgun, Bursa, Ekin Kitabevi,

Çitken, P., (1998). *Zaman Yönetimi Ve İşletme Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Dallı, Ö., (1998). *Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirilmesi, I. Turizm Şurası*, 20-22 Ekim, Ankara

Daştan, S. (2012), *Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İş görenlerin Performansına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

De Cenzo, D., Robbins, S. (1988). *Performance Appraisals: Personal Human Resource Human Resource Management*. (3th ed.). Printice Hall: Englewood Cliffs.

Değirmenci, Y. (1995). *Eğitim ve Öğretimde Zaman Yönetimi*. İstanbul: Bedir Yayınevi.

Değirmenci, Y. (1998). *Zaman ve Değerlendirilmesi*, İstanbul: Bedir Yayınevi.

Değirmenci, Y., (2005). *Başarmak İçin Zaman Yönetimi*, İstanbul: Zambak Yayınları

Demir E., (2016). Zaman Yönetiminin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Aşkale A.Ş. Gümüşhane Çimento Fabrikası Uygulaması, *The Journal of International Scientific Research Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 2016,1(3).

Demir H. (2009). *Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması ve Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Demir, H. (2003). *Zaman Yönetimi ve Gençlik Spor İl Müdürlüğü Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Demirel, E. T. ve Ramazanoğlu, F. (2005). Yöneticiler Açısından Etkin Zaman Yönetim Tekniklerinin Değerlendirilmesi, *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 35-36.

Dicle, Ü., (1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, Ankara, ODTÜ, İ.İ.B.F. Yayını No:43.

Dilsiz, Y. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dinç, E., (2005). *360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama*,

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Doğutekin. C., (2015). *Zaman Yönetimi İle Yöneticinin Kişisel Performans İlişkisi: İstanbul Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Down, B. H. (1999). Making sense of performance. *Aisa-Pasific Journal Of Teacher Education*, 27(1), 11-24.

Döner, H., (2016), Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tekniklerinin İncelenmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Tekirdağ.

Draft, L. R.,(1997), *Management*, The Dreyden Press, 2. Baskı, Chicago.

Dryden, W.(2000). *Ertelemek Yaşamı Kaçırmaktır*, (Güney, G. Çev.). İstanbul: Ropta Yayınları.

Durmaz, M., Hüseyinli, T., Güçlü, C., (2016), Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarı Arasındaki İlişki, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi Cilt: 5, Sayı: 7, 2016, Sayfa: 2291-2303

Edem, D.A. (1987). *Introduction To Educational Administration*. New York: John Wiley and Sons.

Efil, İ., (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş, (6. Baskı), Bursa: Alfa Kitabevi, 613- 34.

Elma, C., Demir, K. (2000), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayınları, Ankara,17.

Elsayed-Elkhouly, Sayed M., Lazarus, Harold, Forsythe, Volville. (1997),

Why is a third of your time wasted in meetings, *Journal of Management Ellet, B.*, (2005). *About Time, T + D*, 59 (6), 75-76

Emmett, R. (2003). *Sorumluluklarını Geciktiren Çocuklar*, (Şahin, T. Çev.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Enns, W. M., Cox, B. J. ve Clara, I. (2002). Adaptive and Maladaptive Perfectionism: Developmental Origins and Association with Depression Proneness, *Personality and Individual Differences*, 33, 921-935

Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, 20 (1), 95-106.

Ercan, A., R., (2003). *Başarma Sanatı*, Akım Yayınları, Ankara.

Erdem, B., (2002). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 17 (48).

Erdem, B., (2007). *İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Erdem, R., Kaya, S., (1998). Zaman Yönetimi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 7(2), 99-120.

Erdoğan İ. (1990), *İşletmede Kişi Değerlendirme ve Psikoteknik*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 243.

Erdoğan; İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, *İşletme Fakültesi Yayın No:248*, İstanbul.

Erdul, G. (2005). *Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki.*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ

Üniversitesi, Bursa.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (8.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ergin, C., (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara, Academyplus Yayınevi.

Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi*. İstanbul.

Ferecov, Rakif (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı: 8 ss: 1- 20

Ferecov, R. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.

Fındıkcı, İ., (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.

Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London, Thousand Oaks, Sage Publications, New Delhi.

Filiz, A., “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506, (Erişim Tarihi, 20.10.2018).

Gambetta, D. (1988), *Can We Trust*, D.G. Gambetta (Der), *Trust: Making and Breaking Cooperative Behaviors*, 131-185, New York: Basil Blackwell.

Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Seçkin Yayıncılık.

George, D., Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple*

Guide and Reference. Boston: Pearson.

Geybullayev, G., (2002). *Yönetimin Esasları*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 28, Isparta,

Geylan, R. (1995). *Personel yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.

Gezginer, S., (2017). *Kamu Hastaneleri Birliklerinde İşgören Personelin Zaman Yönetimi Becerisinin Ölçülmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne

Ghalayini, Alaa M., James S. Noble, (1996). "The Changing Basis of Performance Measurement", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 16, No: 8, ss. 63-80.

Gönen, E., Özmete, E., (2004). "Çalışma Yaşamında Zaman Tuzaklarına İlişkin Bir İnceleme", *Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi*, 43 (507), 46-52

Gökpınar, H. (2011). *Zaman yönetimi*,

http://www.projeyonetimi.com/ti.asp?eid=70&Zaman%20Y%F6netimi_Huseyin%20Gokpinar%20%BB (Erişim Tarihi, 01.10.2017)

Gözel, E., ve Halat, E., (2010). "İlköğretim Okulu Öğretmenleri ve Zaman Yönetimi", *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 6, ss.73-89.

Guion, Lisa, A. ve Bolton, Elizabeth, B. (2003), *Effective Meetings*. İnternet Adresi: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/files/pd/pd05100.pdf>. Erişim Tarihi: 28.03.2019

Güler, Ö.,(2012). "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılması Ve Bir Örnek Olay Çalışması" Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Güneş, İ., (2006). *Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Güney, S. (1998). *Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü*, Ocak Yayınları, Ankara.

Gürbüz, M., Aydın, A. H, (2012). "Zaman Kavramı ve Yönetimi", *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), Kahramanmaraş.

Gürcü, İ.P., (2007). "Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: Xyz Şirketinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.

Gürüz, D., Yaylacı, Ö. G., (2005). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, (2. Baskı), İstanbul: Mediacat Kitapevi.

Güven, M. ve Yeşil, S., (2004),” İşletmelerde Zaman Yönetimi”, Editör İsmail Bakan, “ Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar”, Beta Basım, İstanbul.

http://www.boschtr.com/boschlif/language1/download_blife/blife_s14/38.pdf
(Erişim Tarihi: 03.12.2018)

Hacıoğlu, N . (1989) . *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Uludağ Üniversitesi Basımevi Bursa.

Hawkins, Charlie. (1999), The “F”, words for effective meetings”. *Journal fo quality and participation*, . 22, 5,56-57.

Hagerty, Patricia, J. (1990), Effective Meeting, *Journal of Reading*, 33,5, 374-375.

Harvey, Jones, J. (1993). *Managing to Servive*, Heinemann, London

Haynes, M., E., (1999) *Kişisel Zaman Yönetimi*, (Çev: Yaşar Bülbül), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Hazar, A., (2003). *Rekreasyon ve Animasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Helvacı, M.A., (2002), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2).

Hendry, C. (2004). Making Most of Time. *Nurse Researcher*, 12 (2). *Houghton Mifflin Company, Boston*. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/sayi29/aytac.htm>, (Erişim Tarihi:15.07.2017)

Hicks, H. (1979), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çeviren Osman Tekok), Turhan Kitapevi, Ankara.

İşcan, S., (2008). *Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli

İşcan, Ö.F., (1999). *Bilgi Toplumunda Zaman Yönetimi Ve Bankacılık Sektöründe Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

İzgi, C., (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgörenlerin Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

James, C. (2005). Time Tips, *Scholastic Choices*, 21 (2)

Jex, S. M. and Elacqua, T.C. (1999). Self-Esteem as a Moderator: A Comparison of Global and Organization-Based Measures, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 71-81.

Kabadayı, E., T., (2002). İşletmelerde Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2002 (6), 61-75.

Kalaycı, Ş., (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kandemir, M., (2015). *Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Zaman Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Yönetimi ABD, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, , İstanbul.

Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.

Karaoğlan, A. D. (2006). *Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi FBE.

Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayınevi.

Kaynak, T., (1999). *İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Alfa Yayın Dağıtım.

Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Kavuzu: Zamanı Doğru Kullanma*, Çeviren: Koparan, Ergin, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kelleroğlu, H.,(2003),. Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, K.Maraş.

Kenet R.S., Waldman D.A., & Graves S.B. (1994). Process Performance Appraisal Systems: A working Substitute to Individual Performance Appraisal. *Total Quality Management*, 5(5), 267-280.

Keskin, G., (2012). *Zaman Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin Performansına Etkilerinin Ölçülmesi: Edirne ve Çerkezköy'deki Tekstil Fabrikaları Üzerinde Bir Uygulama*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Edirne

Kıdak, Levent B., Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 25, 2011, ss. 159- 172.

Kılınç, T., Erden A., (2001). Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, ss. 103-120.

Kışla, A., (2017). *Hastane Yöneticilerinde Etkin Zaman Yönetimi*, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.

Kıngır, S. & Taşkiran, E. (2006). Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7, Sayı: 1, ss.195-216*

Kocabaş, İ., Turhan, M., (2002). Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, 41/490 (9), 51-58.

Koch, R. (1998). *The 80/20 Principle: The Secret Of Achieving More With Less*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.

Kondrasuck J.N. (2002). An Elusive Panacea, The Ideal Performance Appraisal. *Journal of Managerial Psychology*, 64(2), 15-31.

Koyuncu, M. (1993). *İşletmelerde Başarı Değerlendirme ve Amaçlara Göre Başarı Değerlendirme Yönetiminin Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazı ve Yayım Teknikleri* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kömürcüoğlu, E., (2017). *İşletme Yönetiminde Etkin Zaman Kullanımı ve Zaman Planlamanın Önemi*, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Kurt, C., F., (2006). *Ücretlerin Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sistemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. (1. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi

Küçük, M., (2010). *Zaman Yönetimi*, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul, 136

Küçükaltan D., Karalar S., Keskin G., vd. (2013). Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engelleyen Zaman Tuzakları, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(24), 68-73.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Konaklama İstatistikleri 2018, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9856/konaklama-istatistikleri.html>. (Erişim Tarihi:05.08.2018)

Lakein, A. (1995). *Zaman Hayattır: Zamanınızı ve hayatınızı nasıl kontrol edersiniz?* (Tezcan, S. Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.

Latif, H., Fidan, F. ve Uçkun, G. (2004). Örgütlerde Zaman Kaybettiren Faktörler: Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Bir kamu örneği). *Yönetim Dergisi*, 15 (49), 41-53.

Leap, Terry L. ve M. D. CR. (1990). *Personel / Human Resource Management*, New York: Macmillan Publishing Co.

Lewicki, R.J. ve B.B. Bunker (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. *Roderick M Kramer ve Rom T. Tyler (Ed), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114-139, Sage Publications, London*

Lin, C., ve Tseng, S.-M., (2005). Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance, *Expert Systems with Applications*, 29, 163-173.

Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi: SPSS Uygulamalı*. (1. Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.

MacKenzie, A. (1987). *Zaman Tuzağı*. (Çev. Yakut Güneri), İstanbul: İlgı Yayıncılık.

Mackenzie, J., (1985). *The Residential Market for Fuelwood in Rhode Island: Demand, Supply and Policy Implications* Ph.D. dissertation, Dept. of Resource Economics, Univ. of Rhode Island, Kingston, RI.

Mackenzie, R. A., (1989). *Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?*, (Çev: Yakut Güneri), İstanbul: Amacom İlgı Yayınları.

Martin, M., (2000). Zaman Yönetiminin Meteorolojik Parametrelerle Tarım Sektöründe Uygulanması ve Kütahya'da Şeker Pancarı Üretimi İçin Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Martin, A., (2002). Learning to Manage Time, *LifeSkills, Cooperative Extension*, University of California, 3 (1), 1-6

Martin, W. B. (2003). *Providing Quality Service: What Every Hospitality Service Provider Needs to Know*, New Jersey: Upper Saddle River.

McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (2003). *The five-factor theory of personality*. O. P. John, R. W. Robins, ve L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., s. 182–207) içinde. New York: Guilford Press.

Mert, İ.S., (2011). İşgörenlerin Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları, *Business and Economics Research Journal Volume 2 Number 3 2011 pp. 87-108* ISSN: 1309-2448 www.berjournal.com

Messmer, Max. (2001), *Conducting Effective Meeting*, *Strategic Finance*, 81,12, 8-10.

Milliman, J. F; Zawacki, A. R; Norman, C; Powell, L; Kirksey, J. (1994). Companies Evaluate Employees From All Perspectives, *Personnel Journal*, 73, 11, pp. 99-103.

Mostame. F., (2001). *Kırıkkale İlinde Hekim Ve Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Muchinsky, Paul, M., (2000). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 6th Ed. Belmont, CA: Wadsworth / Thomson Learning, Aktaran: Camgöz, S., M., , Alperden, İ. N., (2006), 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim, Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Örneği, Manisa, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yayınları.

Murat, G. ve Bakan, İ. (2011). *Kamuda 360 derece performans değerlendirme zonguldak karaelmas üniversitesi örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(1): 1-24.

Nakip, M., (2003). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Odabaş, Z. (2004). *İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi

O'Mara, Charles E., Paul W. H., Ross L. C., (1998), Performance Measurement and Strategic Change, *Managing Service Quality*,. 8 (3), 178-182

Olalı, H. ve Korzay, M., (1989), *Otel İşletmeciliği. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları* (Yayın No: 214).

Önelge, Y., (2007). *İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Önemli, A., (2010). *Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Örücü, E. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Örücü, E., (2003). *Modern İşletmecilik*, (3. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.

Örücü, E., ve Köseoğlu, M., Al., (2000). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Örücü, E., Tikici M., Kanbur., (2007). "Farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma: Bursa İli Örneği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar- C.6 S.20 s.09-31

Örücü, E., Kılıç, R. ve Ergül, A., (2011), Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 26 / 2011*

Özçelik, N., Gülsün, M., Özçelik, F., Öztosun, M., (2012). Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerilerinin İş Stresi Üzerine Etkisi, *Anatol J Clin Investig*, 6(4), 231-238.

Özdamar, K. (2013). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nisan Kitabevi.

Özdemir, A. (2006). *Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.

Özer, M.A. (2010). Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi. *Çimento İşveren Dergisi, C.24, S.1*, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/%20makale241.pdf> (Erişim tarihi, 08.07.2018).

Özgen, A., Öztürk, A., Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.

Özgör, B. (2008), *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İlgören Performansı Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Öztek, M., Y., (2005). Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler, *Öneri Dergisi*, 6 (23), 19-22.

Öztürk, N. (1993), Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi, *Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını (Özel Sayı), Çagın Ofset*, Ankara.

Özyörük, M., (2009). *Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Paksoy, A. (2006). *Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Palmer, M. & Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları..* (Çev: Doğan Şahiner). 1.Baskı, İstanbul: Rota Yayınları

Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (Çev: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.

Paşa, M., (2001). *Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.

Paşa, M.,(2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Bursa, 82.

Peltekoğlu, F.B., (1996), *Zamanı İyi Kullanmak Zorundayız, Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Publication, Ankara

Pratt, John. R. (2001), *Meetings;necessry evi lor effective management tool, Home Health Care Management and Practice*. 13,3, 244-247.

Rodoplu, D., (2001). *Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi Ve Yetki Devri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.

Rogelberg, Steven, G., Allen, Joseph, A., Shanock, Linda, Scott, Cliff, ve Shuffler, Marissa. (2010), *Employee satisfction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction*, Human Resource Management, 49,2, 149-172

Runing Sawitri, H. S. (2012). Role of Internet experience in moderating influence of work stressor on cyberloafing. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 57, 320-324.

Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler*, Bursa: Furkan Yayınları.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M.(1996). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuolu, Z. (1997). *Personel yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi

Sabuncuoğlu, Z., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı), Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu Z. ve Paşa M. (2002). *Zaman Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z., Paşa, M. ve Kaymaz, K. (2010). *Zaman yönetimi*. İstanbul: Beta Sarıkaya, Sarıkaya, N., (2002). *Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Sayan İ. (2005). *Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SABE.

Saygısever, Y.(2002). *İşletme Yöneticilerinin Etkin Zaman Kullanımı ve İşgörenler Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Schermerhorn, J. R. (1989). *Management and Productivity*. Third Edition. Printed in the United States America.

Schuler, R. S. (1987), *Personnel/Human Resource Management*, St. Paul: West Publishing Company, s. 372.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S. W. (1959). *Research Methods In Social Relations*. Revised Edition. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Seri K., (2010). *Zaman Etüdünün Uzun Vadeli Verimliliğe Etkisi Bir Gıda Firmasında Ampirik Bir Değerlendirme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Serinkan, C., Kaymakçı, K., Alişan, U., Avcık, C. (2012), Kamu Sektöründe Örgütsel Stres Ve Kariyer: Denizli’de Yapılan Bir Araştırma, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4/ 1, 2012 ISSN: 1309 -8039 (Online)

Sharman, D., (1999), *Kusursuz Toplantı*, (çev. F. Doruker), Akdeniz Yayıncılık A.S., İstanbul.

Sherman, A., ve Bohlander, G., (1992). *Managing Human Resources*, Ohio: Division South-Western Publishing Co.

Sipahi, B., (2005), İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer, *Öneri Dergisi*, 6/ 23 (11),107-112

Smith, H. W.; (1998), Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası: Üretkenliği ve İç Huzuru Artırmak İçin Kanıtlanmış Stratejiler, (1. Baskı), (Çeviren: Adalet Çelbiş), İstanbul: Sistem Yayıncılık

Sökmen, A. (2012). Yöneticiler zamanı nasıl yönetiyor? Ankara’daki Hastanelerde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (4), 126-140.

Sungur, A. T., (2016). *Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Sungur., S. (2018). *Özel Okul Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi İle Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Süngü, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi.

Şen, N., (2014). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Performans Yönetimi Değerlendirmesi*. Hasan Kalyoncu Üni. SBE , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Şengül, Y. (2010). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin 360derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek lisans te Yüksek Lisans Tezi, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Şimşek, M. Şerif ve H. Serdar Öge. (2007). *Stratejik Ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013), *Using multivariate statistics*, Boston: Pearson.

Tahiroğlu, F., (2003). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

Taner, B., (2005), Zaman Yönetimi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hakemli Dergisi*, 6,(23), 67-71.

Tanrıöğen, A. ve İşcan, S. (2009). Pamukkale Üniversitesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin akademik başarıları üzerindeki etkisi. *Avrasya Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 35, 93-108.

Tanrıverdi H., Adıgüzel, O., Çiftçi, M., (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin İşgören performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1) 11,109.

Tanyaş, M. ve Fırlı, A., (1998.). *Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem*, İ.T.Ü. Endüstri Müh. Böl., İstanbul.

Tarlan, D., ve Tütüncü, Ö., (2001). “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2,:141-162. <http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=p>, (Erişim Tarihi: 18.07.2018)

Tarlığ, Y.T., (2006). “*Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı İşgören Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taşkın, U., S., “Kurumsal Performans Yönetimi”,

<http://www.ntvmsnbc.com/news/251236.asp> , (Erişim Tarihi: 28.11.2018)

www.tdk.gov.tr (Erişim tarihi: 10.03. 2018)

Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Başpınar, Öztürk N. ve Erdönmez, C., (2003). *Zaman Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları, Yayın No: 476,.

Tınar, M. Y. (2013). *Performans ve Kariyer Yönetimi*, Editörler: H. Zümrüt Tonus ve Deniz Kağncıoğlu, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Timpe, A. D. (1987). *The Management of Time*, New York, Facts on File Publications.

Timur, H.,(1983). Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, *Amme İdare Dergisi*, 16 (3), 4-22.

- Torrington, D.ve Hall, L.(1995). *Personel Management*. HRM in Action.
- Toptop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tosun, K., (1987). *İşletme Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul*
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Tural, M., (2007). *Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Çalışma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Turgut, E., (2002), *İşletmelerde Etkin Zaman Yönetimi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Tutar, H. (Ed.). (2003). *Zaman Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 278s.
- Uğur, A. (2000). Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi, *Anahtar Dergisi*, MPM Yayınları, 12(143), 18-22
- Uğur, A., Kutlu, Ö., Gülleroğlu, D. ve Çil, F. (2008). Zaman yönetimi programının etkinliğinin değerlendirilmesi.
- (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/verimlilik/article/view/5000064350/0>) (Erişim Tarihi, 20.10.2018)
- Ulusoy, T., (1995). *Zaman Yönetimi Ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uluşahin, S., (1999). *Zaman Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, H., (1997). *İşletmelerde Zaman Yönetimi: Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Uyargil, C, (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yay. NO:262,
- Uyargil, C. (1998). Performans Değerlendirme, İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, Yayın No:276, 205-228, İstanbul.

Uyargil, C., (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performans Planlaması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, Beta Basım Yayım Dağıtım.

Uysal, Ş., (2015). Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurları Genel Bir Bakış, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32- 39.

Ünker, Ü. (2013). Etkili zaman yönetimi.

<http://www.umatunker.com/satis-stratejileri/etkili-zaman-yonetimi>. (Erişim Tarihi: 01.10.2017)

Ünsalan, E., ve Şimşeker B., (2006).*Temel İşletmecilik Bilgileri* (2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık,

Üzüm B. ve Uçkun S., (2018), Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği, *Journal of Business Research-Türk, İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/2 (2018) 254-275

Waldman, D.A. ve Avolio, B.J. (1981). A Meta-Analysis of Age Differences in Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 33-38.

Woods, R.H. (1997). *Human Resource Management*. Second Edition. Educational Institute of American Hotel and Motel Association. USA.

Worchel, P.(1979), *Trust and Distrust*. In G.W. Austin ve S Worchel (Eds.), *The Social Psychology and Intergroup Relations*, Belmont, CA:Wadsworth.

Yager, J. (1999). *Creative Time Management for The New Millennium*. Benin City: Self- Improvement Publishing.

Yalçın S., (1994). *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Baskı NYelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.o: 5, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Yamak, O., (1998), *Kalite Odaklı Yönetim*, Panel Matbaacılık, İstanbul, 86

Yenihan, B., Öner, Mert (2013). Zamanı Yönetmek: Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi Haziran 2013 Cilt 2 Sayı 2* (56-68)

Yeşil, F. (2009). Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yeşil, S., (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, .İ.İBF, İşletme Bölümü, *KMU İ.İ.BF Dergisi*, 11(16)

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yılmaz, C., ve Ecevit, Z., (2000). Performans Kriterlerinin Öncelik Derecelerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılığının Belirlenmesi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Yönetim ve Ekonomi, 6, 315- 326.

Yılmaz, E. F., (2006). *Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Yücel, Y. (2009). *Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı Ve Buna İlişkin Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yüksel, Ö., (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Volkan Matbaacılık

<http://www.hiltonhead-sc.net/hiltonheadhotels/hotelclasses.php>, (Erişim tarihi: 14.12.2018)

EKLER

Ek 1. Anket Formu

ZAMAN YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖZ DEĞERLEME İLE TESPİT EDİLMESİ: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu anket formu, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı'nda Dr. Öğr. Üys. Seda ŞAHİN danışmanlığında yürütülen "ZAMAN YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖZ DEĞERLEME İLE TESPİT EDİLMESİ: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA" adlı yüksek lisans tez çalışması için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın değeri ve doğru sonuçlara ulaşmadaki başarısı tamamen sizin katılımınıza ve vereceğiniz içten cevaplara bağlıdır. Değerlendirmede vereceğiniz doğru cevaplar, araştırmanın güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır.

Araştırmada anket sorularını dolduranın kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Bu nedenle anket üzerine isminizi yazmayınız. Vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlı kullanılacak ve bilgiler gizli tutulacaktır.

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
1	Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2	Yaşınız: <input type="checkbox"/> 20 ve altı <input type="checkbox"/> 21-28 <input type="checkbox"/> 29-36 <input type="checkbox"/> 37-44 <input type="checkbox"/> 45 ve üzeri
3	Medeni durumunuz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
4	Öğrenim durumunuz: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans
5	Turizm sektöründeki deneyim yılınız: <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
6	Bu işletmedeki deneyim yılınız: <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
7	Çalıştığınız departman: <input type="checkbox"/> Ön büro/ Personel/ İnsan kaynakları <input type="checkbox"/> Kat hizmetleri <input type="checkbox"/> Yiyecek-içecek/ Mutfak/ Restoran <input type="checkbox"/> Muhasebe/ Satın alma/ Satı pazarlama <input type="checkbox"/> Teknik servis/ Bilgi işlem <input type="checkbox"/> Güvenlik <input type="checkbox"/> Diğer

II. BÖLÜM: ZAMAN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ						
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?	1	2	3	4	5
2	Hafta başlarında her hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?	1	2	3	4	5
3	Her gün planlama için zaman harcar mısınız?	1	2	3	4	5
4	Her gün kendiniz için bir takım amaçlar belirler misiniz?	1	2	3	4	5
5	Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?	1	2	3	4	5
6	İş günlerinizde yapmak zorunda olduğunuz aktivitelerin programını yapar mısınız?	1	2	3	4	5
7	Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi?	1	2	3	4	5
8	Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?	1	2	3	4	5
9	Çok uğraş gerektiren çalışmalarınız için en iyi zamanınızı programlamaya çalışır mısınız?	1	2	3	4	5
10	Sizin için önemli tarihleri (örn.,mesleki eğitim, mesleğinizle alakalı seminer/konferans/kongre tarihleri, vs.) bir takvim üzerine işaretler misiniz?	1	2	3	4	5
11	Çalışma zamanınız için bir dizi amaçlar belirler misiniz?	1	2	3	4	5
12	Mesleğiniz/işiniz/görevinizle alakalı gerekli olmasalar bile, gelecekte olabilir diye dosyalar veya fotokopisini çeker misiniz?	1	2	3	4	5
13	Yakın tarihte herhangi bir işiniz olmasa bile, işinizle ilgili dokümanları düzenli olarak tekrar eder misiniz?	1	2	3	4	5
14	Üzerinde çalışabileceğiniz şeyleri boş zaman bulduğunuzda yapabilmek için yanınızda taşır mısınız?	1	2	3	4	5
15	Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?	1	2	3	4	5
16	Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız?	1	2	3	4	5
17	Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?	1	2	3	4	5
18	Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	1	2	3	4	5
19	Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hisseder misiniz?	1	2	3	4	5
20	Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde	1	2	3	4	5

	çoğunlukla başarabileceğinizi düşünür müsünüz?					
21	Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
22	İnsanlara hayır diyememekten ötürü kendinizi sık sık oteldeki işlerinizi engelleyen işlerle meşgul durumda bulur musunuz?	1	2	3	4	5
23	Yapacak bir şeyiniz olmadan kendinizi uzun süre bekliyor durumda bulur musunuz?	1	2	3	4	5
24	Normal bir iş gününde, otel işlerinizden daha çok kendi özel işlerinize zaman harcar mısınız?	1	2	3	4	5
25	Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?	1	2	3	4	5
26	Günde ortalama bir paket sigara içiyor musunuz?	1	2	3	4	5
27	Otel iç ve dış denetim gününden bir gece önce, hala denetim için üzerinde çalışır mısınız?	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ						
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
2	Aldığım maaş miktarı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
3	Aldığım terfiler performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
4	İşimin bana verdiği kişisel gelişme performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
5	İşimin bana verdiği yükselme imkânı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
6	İşimde birlikte çalıştığım kişiler performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
7	Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
8	Amirlerimin bana gösterdiği saygı derecesi performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
9	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
10	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
11	Amirlerimden gördüğüm destek ve yönlendirme performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
12	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler.	1	2	3	4	5

13	İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkânı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
14	İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
15	İşyerimdeki işgörenlere yardım etme fırsatı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
16	İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
17	İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.	1	2	3	4	5