



T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**VERİMLİ ÖRGÜT YÖNETİMİ İÇİN ZAMAN YÖNETİMİ:
BİR ÖZEL HASTANE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Dilara Ceylan ŞAHİN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Ankara-2015



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

**VERİMLİ ÖRGÜT YÖNETİMİ İÇİN ZAMAN YÖNETİMİ:
BİR ÖZEL HASTANE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Dilara Ceylan ŞAHİN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU**

Ankara-2015

T.C.

ATILIM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dilara Ceylan Şahin tarafından hazırlanan Verimli Örgüt Yönetimi için Zaman Yönetimi: Bir Özel Hastane Örneği başlıklı bu çalışma 19/01/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oy birliği/oy çokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Fatma Ülkü SELÇUK

Danışman

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Üye

Şule ERDEM TUZLUKAYA

ÖNSÖZ

Bu çalışma örgütlerde zaman yönetimini oluşturmak, verimli iş gücünü artırmak, var olan sorunların çözüme ulaşmasını sağlamak amacıyla yapılmıştır.

Tez danışmanım Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU' na araştırmamın planlanması ve gerçekleştirilmesinde gösterdiği destek ve katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Bu araştırmayı gerçekleştirmemde çalışmayı kabul ederek soruları sabırla yanıtlayan tüm çalışanlara teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca, her koşulda yanımda olan ve desteklerini her zaman hissettiğim aileme, beni her zaman cesaretlendiren biricik annem Havva'ya, benimle her daim gurur duyan babam Sami'ye, zor anlarımda yanımda olan, her koşulda başaracağıma inandıran neşe kaynağım ağabeyim Gökhan' a sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ŞEKİL DİZİNİ	iv
TABLO DİZİNİ	v
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	1
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	2
1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	2
1.4.1. Kavramsal Çerçeve	2
1.4.2. Varsayımlar	3
1.4.3. Kapsam	4
1.5. ARAŞTIRMANIN TEKNİĞİ.....	4
1.6. ARAŞTIRMANIN ZAMANLAMASI	4
2. BÖLÜM: ZAMAN KAVRAMI	5
2.1. ÖRGÜTLERDE ZAMAN KAYBINA NEDEN OLAN ETMENLER	5
2.1.1. Örgütlerde Zaman Kaybı	5
2.1.2. Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	6
2.1.2.1. Kişisel Disiplinsizlik	6
2.1.2.2. Kişisel Hedeflerin Belirlenmemesi	6
2.1.2.3. İşlerin Ertelemesi	7
2.1.2.4. Düzensiz Çalışma Ortamı	8
2.1.2.5. Hayır Diyememek	8
2.1.2.6. Aşırı Sosyal İlişkiler	8
2.1.2.7. Erteleme & Oyalanma.....	8
2.1.2.8. Kararsızlık.....	9
2.1.2.9. Mükemmeliyetçilik	9
2.1.2.10. Açık Kapı Politikası	11
2.1.2.11. Önceliklerin Belirlenmesi	11
2.1.2.12. Stres.....	11
2.2. İŞTEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI.....	12

2.2.1. Telefon Görüşmeleri	12
2.2.2. Beklenmeyen Misafirler.....	12
2.2.3. Sağlıksız Çalışma Ortamı.....	12
2.2.4. BÜROKRASİ VE KIRTASIYECİLİK	13
2.3. YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI	13
2.3.1. Yetki Devrinden Kaçınma	13
2.3.2. Gereksiz Toplantılar.....	13
2.3.3. Krizler	14
2.3.4. Yetersiz İletişim	14
2.3.5. Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği.....	15
2.3.6. Koordinasyon Eksikliği	15
3. BÖLÜM: ETKİN ZAMAN YÖNETİMİNE YAKLAŞIMLAR	18
3.1. DÜZENLİ YAŞAMA YAKLAŞIMI.....	18
3.2. SAVAŞÇI YAKLAŞIMI	18
3.3. HEDEF BELİRLEME YAKLAŞIMI.....	19
3.4. ABC YAKLAŞIMI.....	19
3.5. SİHİRLİ ARAÇ YAKLAŞIMI.....	20
3.6. BECERİ YAKLAŞIMI.....	20
4. BÖLÜM: ZAMANIN VERİMLİ KULLANILMASINI SAĞLAYAN YÖNTEMLER.....	22
5. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI.....	25
ÖNERİLER.....	76
KAYNAKÇA.....	78
EKLER -1 ANKET ÖRNEĞİ.....	83
ÖZET	88
ABSTRACT.....	89

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1. İşlerin Erteleme Nedenleri	7
Şekil 2. David Allen Girdi İşleme Tekniği	17

GCCRIS

TABLO DİZİNİ

Tablo 1.Zamanın Etkin Kullanımında İç Faktörler.....	3
Tablo 2.Araştırmanın Zamanlama Periyodu	4
Tablo 3. Kişisel Zaman Tuzakları Ölçme Örneği Tablosu.....	10
Tablo 4.Çalışanların Cinsiyetine İlişkin Frekans Tablosu	25
Tablo 5.Çalışanların Yaşına İlişkin Frekans Tablosu	26
Tablo 6.Çalışanların Medeni Durumuna İlişkin Frekans Tablosu	26
Tablo 7. Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Tablosu	27
Tablo 8.Çalışanların Görevine İlişkin Frekans Tablosu	27
Tablo 9.Çalışanların Kurumundaki Hizmet Yılına İlişkin Frekans Tablosu	28
Tablo 10.Çalışanların Kurumundaki Hizmet Yılına İlişkin Frekans Tablosu	28
Tablo 11.İş Zaman Yönetimi Sorunları	31
Tablo 12.Yönetimsel Zaman Yönetimi Sorunları	33
Tablo 13.Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları	34
Tablo 14.Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri ile Sorulara İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki	37
Tablo 15.Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu ile Sorulara İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki	40
Tablo 16.Araştırmaya Katılanların Görevleri ile Sorulara İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki..	44
Tablo 17.Araştırmaya Katılanların Yaşları ile Sorulara İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki.....	48
Tablo 18.Cinsiyet*Örgütsel Zaman Sorunları Ki Kare Testi.....	53
Tablo 19.Yaş*Örgütsel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi.....	54
Tablo 20.Eğitim Durumu*Örgütsel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi.....	55
Tablo 21.Görev*Örgütsel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi.....	56
Tablo 22.Yaş*İş Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi	57
Tablo 23.Eğitim Durumu*İş Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi.....	58
Tablo 24.Görev* İş Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi.....	58
Tablo 25.Cinsiyet*İş zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi	59
Tablo 26. Yaş*Yönetimsel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi	60
Tablo 27. Eğitim Durumu*Yönetimsel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi	61
Tablo 28. Görev*Yönetimsel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi	62
Tablo 29.Cinsiyet*Yönetimsel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi	63
Tablo 30. Yaş*Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi	63
Tablo 31. Eğitim Durumu*Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi.....	64
Tablo 32. Görev* Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi	65
Tablo 33. Cinsiyet*Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi.....	66
Tablo 34.Zaman Tuzakları	66
Tablo 35.Zamanı Etkin Kullanmak.....	67

1. BÖLÜM: GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin en değerli kaynağı zamandır. Geri dönüşümünün imkansızlığı, değerinin ölçülememesi, yerine kullanılabilir ikame bir kaynağın olmayışı zaman yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerde etkin bir zaman yönetimi uygulaması gerekmektedir bunun nedeni sürekli değişen çevresel koşullar ve zaman kayıplarını engellemektir. Etkin zaman yönetimi sayesinde oluşan aksamlar fark edilip düzeltilebilir ya da tamamen engellenebilir. Örgütlerin verimli bir biçimde varlıklarını sürdürebilmesi, rekabet ortamında kendilerine yer edinebilmeleri zaman yönetimine bağlıdır. Zamanı verimli ve etkili bir biçimde kullanabilmek için zaman kavramının iyi yönetilmesi zorunludur Zamanı kontrol etmekte ki altın kural engellerin mümkün olduğunca tamamının elenmesine veya azaltılmasına bağlıdır. Zaman kontrolünü etkili bir biçimde uygulamak bazı koşullarla mümkündür. Bunlar; sorumlulukları, amaçları belirlemek, gereksiz faaliyetleri elemek, haftalık, günlük programlama yapmak, iş akışını düzenlemektir. Özetle örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi zaman yönetimini etkin bir biçimde uygulamasına bağlıdır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet ortamında yer edinebilmeleri;

- Zamanın verimli kullanımının arttırılmasına
- Zaman kaybının azaltılmasına ya da engellenmesine
- Zaman yönetiminin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine
- Yönetimsel yaklaşımda tatminin arttırılmasına
- İletişim yaklaşımında tatminin arttırılmasına
- Altı sigma felsefesinin uygulanmasına bağlıdır.

“(Altı Sigma, operasyonlarda mükemmelliğin sağlanması amacıyla işletmelerde süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolü için kolay ve istatistik araçlarının kullanıldığı bir yöntem stratejisi.)”

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmanın önemi;

- Örgütlerde zaman kaybına neden olan öğeleri tespit etmek ve bunları çözmek
- Örgütlerde işgücü verimliliğini arttırmak
- Örgütlerde zaman yönetimi aşamalarını saptamak ve
- Örgütlerde zamanı kontrol etmek.

1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1.4.1. Kavramsal Çerçeve

Örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynak zamandır. Zamanın etkin kullanımı iç ,dış faktörlere ve örgütsel faktörlere bağlıdır. Bunlar;

Dış faktörler;

- Eğitim düzeyi
- Teknoloji
- İletişim ve ulaşım yapısı
- Elverişsiz çalışma ortamı
- Amaçsız toplantılar
- Gereksiz ziyaretçiler
- Sosyal medya

İç faktörler;

İç faktörler katı ve esnek etmenler olmak üzere 2'ye ayrılır.

Tablo 1.Zamanın Etkin Kullanımında İç Faktörler

KATI	ESNEK
Örgütün çalışma ortamı	İnsan
Organizasyon ve sistemler	Yönetim
Malzeme ve enerji	Fizyolojik ihtiyaçlar
Teçhizat	Ertelemek
	Plansızlık
	Endişe
	Stres
	Öncelikleri belirleyememek
	Hayır diyememek

Örgütsel Faktörler:

- Örgütsel çatışmalar
- Örgüt de yoğun bürokrasi anlayışı
- Yetki devrinin olmayışı
- Düzensiz sekreterlik işleri
- Yöneticilerden onay bekleme
- Emir-komuta ilişkisinin zayıf olması
- Örgütün amaçlarının açık olmayışı
- Örgüt çalışanlarının aralarındaki iletişim zayıflığı
- İşe göre çalışan, Çalışana göre iş anlayışının zayıf olması
- Örgüt içinde gruplaşmalar
- Yönetici ve astlar arasındaki güven bağının zayıflığı
- Örgüt politikası

1.4.2. Varsayımlar

Örgütler için verimli zaman yönetimi önemli bir unsurdur. Bu yüzden araştırmanın varsayımları şöyledir;

- Örgütlerde iş gücü verimliliği zaman yönetimine bağlıdır.
- Zaman kontrolünü etkileyen iç ve dış faktörleri iyileştirmek ve geliştirmek önemlidir.
- Pareto analizi uygulamak hem örgüt hem çalışanlar için önemlidir. Pareto analizi; sorun oluşturan doneleri bir araya toplayarak gerekli kararı almayı kolaylaştırmaktadır. Problemlerin kategorize edilmesi önem sırası bakımından diagram olarak ortaya çıkmakta, problemlerin tanımlanması ve çözüm analizini çok etkili ve kolay şekilde biçimlendirmektedir. Bu analiz yaklaşımı sayesinde örgüt yönetimi var olan problemleri sağlıklı biçimde çözüme ulaştırabilir ve zaman yönetimini açısından yetkinlik gösterebilirler.

1.4.3. Kapsam

Çalışmada en alt limit olarak 219 örgüt çalışanıyla verimli zaman yönetimi kriterleri incelenecektir.

1.5. ARAŞTIRMANIN TEKNİĞİ

Bu araştırmada öncelikli elektronik ve basılı kaynakların taranması ve toplanması tekniği olan dolaylı gözlem (veri toplama) yöntemiyle kaynak taraması yoluna gidilecektir. Başka bir ampirik teknik olan anket tekniği de kullanılacaktır.

1.6. ARAŞTIRMANIN ZAMANLAMASI

Tablo 2. Araştırmanın Zamanlama Periyodu

Kaynak araştırması	16 Hafta
Kaynak okunması	12 Hafta
Gözlem tekniklerinin uygulanması	3 Hafta
Araştırma metninin yazılması	4 Hafta
Toplam	35 Hafta

2. BÖLÜM: ZAMAN KAVRAMI

Zaman matematiksel olarak tüm insanlar için eşit süre kavramıdır. Net biçimde zaman bireyler için belli bir süreçte ya da sürecin tamamında gerçekleşen eylemin süresidir. Zaman yönetimi ele alındığında ise “ zamanı mümkün olduğunca etkin ve etkili bir biçimde kullanma ve denetleme sistemidir.”¹ Örgütsel Yönetimde zaman yönetimi ele alındığında ise zaman ve örgüt çalışanlarının biyolojik ritim ilişkisi ön plana çıkmaktadır. Her bireyin fiziksel ve biyolojik performansının düşük ve yüksek olduğu zaman dilimleri biyolojik ritmi oluşturur. Biyolojik ritim zamanı verimli kullanmak açısından önem taşımaktadır. Zihinsel olarak performansın en yüksek olduğu saatlerde zorluk derecesi yüksek işler yapılmalıdır. Zihinsel ve bedensel performansın düşüşüne bağlı olarak doğru orantıda yapılan işlerin önem derecesi ve zorluluk dereceleri de düşmelidir ki zaman etkin ve verimli kullanılmış olsun. Zaman yönetimi yalnızca bireylere bağlı değildir.

Zaman yönetimi;

- İç faktörler
- Dış faktörler
- Örgütsel faktörler ile doğrudan ilintilidir.

2.1. ÖRGÜTLERDE ZAMAN KAYBINA NEDEN OLAN ETMENLER

2.1.1. Örgütlerde Zaman Kaybı

Bir örgüt de iş gücü, öz kaynak, doğal kaynaklar gibi faktörlerden biri ya da birkaçı kaybedilse dahi tekrar kazanılabilir. Fakat zaman yenilenebilecek ya da yerine ikamesi oluşturulabilecek bir kavram değildir. Günümüz rekabet ortamında örgütün devamlılığını sürdürebilmesi, verimlilik ve kalite hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt çalışanlarının tümünün zamanı kontrol etmesi hatta yönetmesi gerekmektedir. Örgütlerde etkin zaman yönetimi “önemli olan bilinçsiz, plansız ve yorucu bir çalışma

¹ Ümit Ünker, Etkili Zaman Yönetimi, www.umatunker.com, 2013,

yapmak değil, doğru işi doğru ve kısa zamanda yapmak.”² şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir yandan tüm örgüt çalışanlarının zaman tuzakları olarak adlandırılan negatif etmenleri de yönetmesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının planlama, koordinasyon ve denetime tam anlamıyla hakim olması gerekmektedir. Örgütlerde ki zaman tuzaklarını 3 ana başlık altında toplarsak;

- Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Zaman Tuzakları
- Çalışma Ortamından Kaynaklanan Zaman Tuzakları
- Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları olarak ele almalıyız.

2.1.2. Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

2.1.2.1. Kişisel Disiplinsizlik

Örgüt çalışanlarının zamanı kontrol edebilmeleri ya da yönetebilmeleri için önce kişilerin kendilerini ve rutin faaliyetlerini planlamaları gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının zamanlarını planlayamamaları yapmaları gereken işleri yapamamalarına, aksatmalarına, işlerin birikmesine ve hatta kendi yapmaları gereken işlere daha az zaman ayırmalarına neden olmaktadır. Kişisel disiplinsizlik işlerin zamanında yapılmamasından kaynaklı olarak var olan işlerin birikmesine ve beraberinde stresin doğmasına neden olmaktadır. Kişinin kendi yaratmış olduğu bu tuzak zamanın kullanımını önemli ölçüde verimsizleştirmektedir.

2.1.2.2. Kişisel Hedeflerin Belirlenmemesi

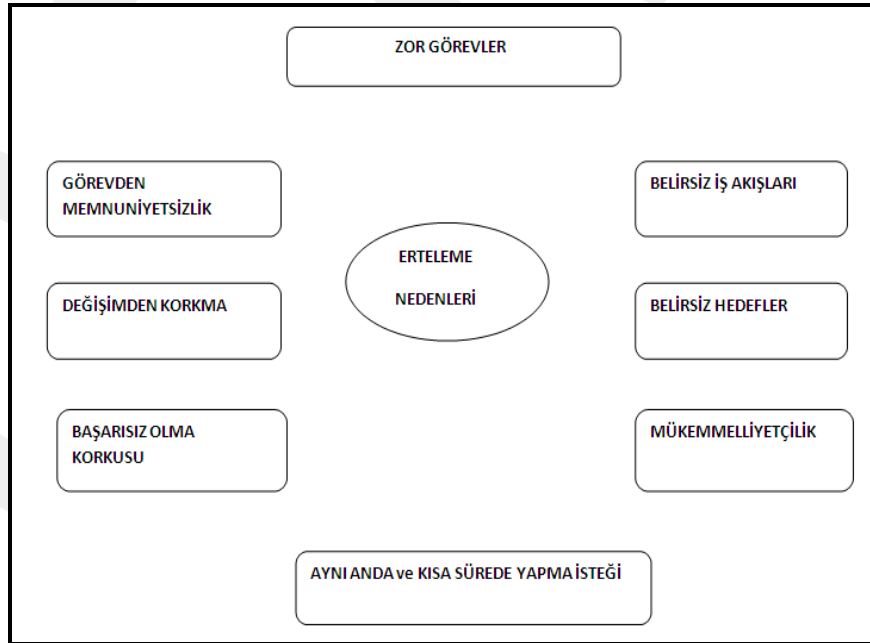
Tüm örgüt çalışanlarının sistematik olarak kendilerine belirledikleri hedefleri olmalıdır. Bunun nedeni rutin işlerin aksamasını, ertelenmesini, diğer bir güne sarkmasını engellemektir. Ayrıca kişisel hedefler çalışanın kendi belirlediği hedefler olmalıdır çünkü süreklilik ve sonuç odaklı olabilmek bu koşula bağlıdır. Çalışma ortamında kişisel hedeflerin uygulanması ilerlemenin değerlendirilmesinde ki en etkin yoldur.

² Muammer PAŞA, Zeyyat SABUNCUOĞLU, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2002.

2.1.2.3. İşlerin Ertelemesi

Erteleme genellikle, kendi kendimizi aldatmanın bir sonucudur. Ancak yapılması gereken ve büyük öncelik taşıyan işleri ertelemek, normalde alacakları zaman ikiye, üçe katlayabilir. Sahip olunan zamanın yapılması gerekenlere yetmeyeceği düşüncesi, motivasyonu yok eder. Hiçbir şey yapmamak ya da önemsiz şeyleri yaparak vakit geçirmek, esas yapılması gerekenleri, tıpkı kar küreğinin önünde bir dağ gibi biriken karlar misali birbirinin üstüne yığar.³ Buradaki problem ertelediğimiz şeylere ileride asla zaman bulamamız ve bunları gerçekleştiremememizdir. Eğer bunları yapmaya zaman bulsak bile, bu zaman çok kısıtlı bir zaman olduğu için arzu edilen etkinliği ve verimi sağlayamayız. Erteleme alışkanlığının en önemli sebeplerinden biri, başarısızlık korkusudur. Eğer erteleme bir alışkanlık haline gelirse, kişiler çalışma ortamında gereğinden fazla zaman harcamak durumunda kalırlar ve etkili ve verimli olarak sahip oldukları zamanı kullanamazlar.⁴

Örgütlerde çalışanlar başka nedenlerden dolayı da işlerinde erteleme yaşamaktadır. Bu etmenler;



Şekil 1. İşlerin Erteleme Nedenleri

Kaynak: March MANCINI, Time Management, Mcgraw Hill Trade, Ohio, 2003, s.43.

³ Ray JOSEPHS, Zaman Yöneyimi, çev. Özlem Koşar, Epsilon yayıncılık, İstanbul, 1996, s.55.

⁴ MAYER,J. JEFFREY, Time Mngement For Dummies, IDG Books, New York, 1999 , s. 74.

2.1.2.4. Düzensiz Çalışma Ortamı

Düzensiz bilgi dosyalama sistemi, karmaşık çalışma ortamı önemli bir zaman tuzağı etmenidir. Düzensiz ortam materyallere ulaşım zorluğuna neden olur bu yüzden örgüt çalışanları zamanı kontrol edemez, işlerinde aksamalar oluşur bu da çalışanın motivasyonunu ve verimini önemli ölçüde etkiler.

“Japonlar, işyeri düzeni ve temizliğinin zaman kazanımı açısından önemine dikkatleri çekerek, her işyerinde “5 S” felsefesine göre çalışılmasının verimliliğe katkısını kanıtlaya çalışmaktadırlar. 5 S felsefesi, Japoncada sınıflandırma, düzenleme, temizlik, standartlaştırma, disiplin sözcüklerinden oluşan yaklaşımdır.”⁵

2.1.2.5. Hayır Diyememek

Çalışanın zamanı etkili kullanmak adına önceliği kendi işine vermelidir. Açık bir biçimde hayır diyebilmeli ve gerekçesini sunmalıdır. “Etkili zaman yönetiminde ilk altın kural, başlanmış işi bitirmektir. Yarım kalmış iş, boşa harcanmış zaman demektir.”⁶ Hayır diyebilmeyi öğrenmek zamanın etkili kullanımını kolaylaştırır ve verimini arttırır. Hayır diyememek iş akışının aksamasına neden olur.

2.1.2.6. Aşırı Sosyal İlişkiler

Çalışanların iş saatlerinde aşırıya kaçan güncel yaşama dair olan ilişkileri işlerin aksamasına neden olur. Kişilerin kendi zamanlarını boşa geçirdikleri gibi çalışma arkadaşlarının da çalışma saatlerini öldürmüş olurlar.

2.1.2.7. Ertelenme & Oyalanma

Örgüt çalışanlarının ağır iş yükü altında ya da zorluğu karşısında işi tamamlamak ya da yapmak için zamanı ötelemesi kaçınılmazdır. Bu etmen her ne kadar çalışanın kişisel özelliğiyle bağdaşıyor olsa da engellenmesi mümkündür. İş arkadaşları, amirleri

⁵ İter AKAT, Gönül Budak, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1999, s. 426.

⁶ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1997, s. 286.

tarafından hedefe ulaşmak için motive edilmesi başarma arzusunu, işin vaktinde tamamlanmasını ve hatta problemleri o zaman diliminde çözülmesini beraberinde getirmektedir.

2.1.2.8. Kararsızlık

Kararsızlık zaman tuzaklarının en önemlilerinden biridir. Çalışanların kararsızlık davranışlarını bertaraf etmek için;

- Amaçlarını belirlemeli
- Konuyla ilgili bilgi toplamalı
- Alternatifler oluşturmalıdırlar.

“Karar verme, bir kişinin tek başına veya başkalarıyla birlikte sorunları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme, bu alternatifleri karşılaştırma ve aralarından birisini seçme işidir.”⁷

2.1.2.9. Mükemmeliyetçilik

“Daha iyi iyinin düşmanıdır.”⁸ Mükemmeliyetçi yapı çalışanın ya da çalışanların yoğun iş yükü altında kalmalarına ve buna bağlı olarak yoğun işten dolayı aşırı zaman kaybına neden olur. Aşırı iş yükü stresi de beraberinde getirir. Aşırı mükemmeliyetçilik genellikle başarı değil başarısızlık getirir. Bu yüzden çalışanların yetki devri davranışını benimsemeleri gerekir.

Mükemmeliyetçi bir çalışan olup olmadığını belirlemek için kendinize bir değerlendirme yapmanız gerekir çıkan sonuca göre ya kendinizi aşırı derecede yıpratıyorsunuzdur ya da her şey kontrolünüz altındadır.

⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Muammer PAŞA, Kurtuluş KAYMAZ, Zaman Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010

⁸ Z. Beril Akıncı VURAL, Gül COŞKUN, Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s. 39.

Tablo 3. Kişisel Zaman Tuzaklarını Ölçme Örneği

	3	2	1
	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum
1. Kendimi işletmemde yetki alanıma Giren tüm projelerden sorumlu hissediyorum.			
2. İşlerin benim tarafımdan yapılması halinde en iyi şekilde yapılacağına inanıyorum.			
3. Ailemin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakta zorlanıyorum.			
4. Gerçekte üzerime aldığım birçok işten kurtulmak istiyorum.			
5. Bazı işlere yeterince zaman ayıramadığımı düşünerek suçluluk duyuyorum.			
6. Grup çalışmalarında sürekli lider pozisyonunda yer almak istiyorum.			
7. O kadar meşgulüm ki uyumaya, yemeğe ve dinlenmeye zaman ayıramıyorum.			
8. Önemli işler ile acil işler arasında ayırım yapmakta zorlanıyorum.			
9. Benden bir iş yapmam istendiğinde nadiren “hayır” diyebiliyorum.			
10. Hiç kimseyi üzmemek istemediğimden, herkese yardımcı olmayı kabul ediyorum.			

Kaynak: Dr. Muammer PAŞA, Zaman Yönetimi, İstanbul, 2010, s.69

NOT:

Puanınız 24 ve üzerinde ise aşırı derecede mükemmeliyetçisiniz ve kendinizi yıpratıyorsunuz.

Puanınız 23-15 aralığında ise kendinize daha fazla zaman ayırmalı ve sizin bizzat yerine getirdiğiniz bazı işler için yardım almalısınız

Puanınız 15'in altında ise tebrikler, her şey kontrolünüz altında.⁹

⁹ a.g.e., s. 135.

2.1.2.10. Açık Kapı Politikası

Açık kapı politikasının gerçek amacı çalışanlarının birbirini tanınması, iletişim sağlamalarıdır. Fakat günümüz çalışma ortamında bu politika deforme olmuş, çalışanların verimli olması gerekirken sürekli gereksiz iletişimler yüzünden verimli zaman kaybı yaşanmaktadır. Açık kapı politikasıyla işe kanalize olmak imkansızdır. Bu politika sebebiyle çalışmanın sürekli bölünmesi kaçınılmazdır.

2.1.2.11. Önceliklerin Belirlenmesi

Önceliklerin belirlenmesi yapılacak işin önemlilik derecesine göre planlanması, çalışanın en etkin olduğu saat diliminde zor ve önemli işlerin yapılması zaman tuzaklarını bertaraf edecektir.

“Zamanınızı harcama tarzınız, zamanınızı ve önceliklerinizi görme tarzınızın bir sonucudur.”¹⁰ “İş hayatınızdaki anahtar, programınızdaki işleri önceliklerine göre sıralamak değil öncelikli işleri programlamaktır.”¹¹ Yapılacak listesini sürekli revize etmeli ve öncelikli işler en üst sıralara alınmalı ki zaman kaybına neden olmasın.

2.1.2.12. Stres

Yetersiz zaman, iş yoğunluğu çalışanların stres altında kalmalarına neden olur. Çalışanların stres altında kalmalarına neden olur. Stres verim azaltan en önemli etmendir. Stres çalışanlar için birçok olumsuzluk getirir ve hatta psiko-somatik hastalıklara kadar varabilir.

“Örgütsel stres faktörlerinden en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu çalışanın işi niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olması anlamındadır. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yaptığı bilinmektedir. Öte yandan çalışanın rolü, iş amaçları ve sorumluluklarının açık

¹⁰ Stephan R.COVEY, Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, çev.Gönül Suveren, Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000, s.163

¹¹ a.g.e., s. 167

olmaması da strese neden olur. Yapılan işin niteliği de stres özelliği taşır. Tepe yönetim işleri, belirsizlik veya zaman baskısı altındaki işler birer stres faktörüdür.”¹²

2.2. İŞTEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI

2.2.1. Telefon Görüşmeleri

“Modern dünyada etkili bir iletişime katkıda bulunan araç telefondur. Taraflar arasındaki arayı kapatması ve karşılıklı etkileşim süresini kısaltarak hız kazandırması gibi yararları olan telefonun gereksiz kullanımı, zaman kaybının da temel kaynağıdır.”¹³

Telefon görüşmelerinin zaman kaybına yol açma sebepleri;

- Telefondaki kişilerin birbirlerini iyi dinlememeleri
- İstenilen cevapların net verilmemesi
- İş dışı konuşmaların yapılması
- Alınan ya da aktarılan bilgilerin kaydedilmeyip görüşmelerin tekrarlanmasıdır.

2.2.2. Beklenmeyen Misafirler

Çalışanların programlanmamış misafir ziyaretleri iş akışını bozmaktadır. Çünkü o zaman dilimi işi gerçekleştirmek için planlanmıştır bu yüzden iş akışı bozulur. “Misafirlerin işgal ettikleri zamanı kontrol etmek hem incelik hem de kararlılık gerektirir. Çalışma odanızdan insanları uzaklaştırmak, sizin onların odalarından uzaklaşmanızdan daha zordur. Şöyle bir uğrayan ziyaretçileri masanızı kapıdan uzaklaştırarak caydırırsınız. İnsanlar sizi meşgul görürse rahatsız etmezler.”¹⁴

2.2.3. Sağlıksız Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı çalışanların kendilerini rahat hissedecekleri, verimli çalışabilecekleri şekilde dizayn edilmelidir. (duvar, aydınlatma, havalandırma vs.) Sağlıksız çalışma ortamı verimi düşürür, aksaklıklar oluşmasına neden olur.

¹² a.g.e., s.191.

¹³ CAN, a.g.e., s. 289.

¹⁴ E. Marion HAYNES, Kişisel Zaman Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.54.

2.2.4. BÜROKRASİ VE KIRTASIYECİLİK

Günümüzde de birçok örgütte (devlet, hastaneler, okullar) kullanılan Max WEBER'in bürokrasi modelidir. Bu modele göre hiyerarşik yapı katı kurallara bağlanmıştır. Ast, üst ilişkilerine ve yazılı iletişime önem veren model oluşturduğu katı kurallarla zaman kaybının kaçınılmaz etmeni olmuştur. Örgütlerde ast, üst ilişkilerinin fazlalığı iş aksamasına neden olur. Çalışanın gereksiz bürokrasi uygulamasına takılması zaman tuzaklarının başında gelmektedir. Çalışanın işi kapsamında gerekli izin ve insiyatifler verilmeli, yazılı ve sözlü iletişimlerin sayısı aza düşürülmeli, bilgisayar ortamında çalışılmalıdır.

2.3. YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI

2.3.1. Yetki Devrinden Kaçınma

Gerekli bilgi, deneyim ve donanıma sahip olmayan elemana yetki devri yapılamaz zorunlu durumlarda yetki devrinin gerçekleştirilememesi işin aksamasına, iş birikimine ve zaman kaybına yol açmaktadır. Her ne kadar donanımı yeterli olmayan çalışana yetki devrinden kaçınmak zaman kaybına yol açsa da işin doğru gerçekleştirilmesi açısından doğru bir karardır. Diğer bir yandan yetki devri donanımlı personel içinde iş yükünü arttıracığından zaman yetersizliğine, iş stresine neden olacaktır. Her iki durumda da zaman kaybı kaçınılmazdır.

2.3.2. Gereksiz Toplantılar

Toplantılar sayesinde çalışanlar ve yöneticiler sorumluluklarından, yapılması gereken işlerden, görev dağılımından, çalışanların motivasyonundan ve çözülmesi gereken problemlerden haberdar olurlar. Gerekli toplantılar örgütler için zaman yönetimi açısından ne kadar önemliyse gereksiz toplantılarda bir o kadar zaman kaybı etmenidir. Gereksiz toplantıların gerçekleştirilmesinin esas nedeni aşırı iletişim ihtiyacıdır. Yönetici ya da çalışan olsun görev tanımında ki iş için karar veremediği durumlarda

toplantı yapmak, çözüme ulaşabilmek adına en kolay yoldur. Bu yüzden karşılaşılan problemlerde ilk çözüm yolu toplantı olmamalıdır.

2.3.3. Krizler

Örgüt çalışanlarının beklenmeyen olaylar ya da krizler için hazırlıklı olmaları, iş periyodunda beklenmeyen bu anlar için boşluk oluşturmaları sayesinde zaman hırsızları olan krizleri bertaraf etmiş olacaklardır.

“Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, gerilim yaratan bir durumdur. Bu tanıma göre örgütsel krizin temel özellikleri, kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, acil müdahale gerektirmesi ve karar alıcılarda gerilim yaratmasıdır.”¹⁵

“Sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesi kullanılamaz hale getirir ve rekabeti sarsar.”¹⁶ Krizlerin çözülmesi örgütün Pareto analizinin uygulanabilmesine bağlıdır. Pareto analizine göre krizi oluşturan sebepler, sebeplerin önem sırası ve kümülatif dağılımların hesaplanması oluşturulmalıdır. Bu sayede krizi oluşturan problemler listelenir, dereceleri hesaplanır ve takım çalışmasıyla krizin çözümüne ulaşılır.

2.3.4. Yetersiz İletişim

Örgütlerin başarısı tek bir kişinin başarısı değildir. Başarı takım işidir. Yöneticilerin ve çalışanların başarıya ulaşabilmeleri için aralarında kusursuz ve eksiksiz bir iletişim olmalıdır. Yeterli olmayan iletişim birimler, çalışanlar, üstler ve astlar arasında aksamalara neden olur ve beraberinde zaman kaybını getirdiği gibi çalışanların performanslarını olumsuz etkiler hatta kimi zaman ekonomik zararlara dahi neden olabilir.

¹⁵ CAN, a.g.e., s. 312.

¹⁶ TÜZ, MELEK, Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekin Yayınları, Bursa, 1996, s. 3.

2.3.5. Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin hedefleri açık ve kesin olmadığında yönetmel hedeflerine ulaşamaz ve rekabet güçlerini yitirirler.

“Çalışanların ulaşacakları hedefleri saptayabilmek ve belirleyebilmek için örgüt tarafından yönetmel hedeflerin açık ve sabit bir biçimde ortaya konulması gerekir. Ama uygulamada yönetimlerin en çok rastlanan zayıf yönü hedefleri belirlemeye yeterli zaman ve dikkati vermemeleridir. Bu nedenle yönetimin her düzeyinde hedefler açık ve seçik bir biçimde belirlenmelidir.”¹⁷

“Örgüt çalışanları için yönetmel hedeflerin üç özelliği vardır;

- Yönetmel hedefler bir hiyerarşi içinde yapılandırılır.
- Yönetmel hedefler bireysel hedefleri güçlendirir
- Hedefler ile zaman arasında bir ilişki vardır, diğer bir deyişle hedeflerin elde edilecekleri zamana göre aralarında hiyerarşik bir ilişki bulunur.”¹⁸

2.3.6. Koordinasyon Eksikliği

“Koordinasyon, işletmenin bütünlüğünü ve sürekliliğini sağlama konusunda önemli bir araç niteliği taşır. Koordinasyon, işletmede karışıklık ve tekrarları önleyerek hem çalışanlar, hem de örgüt açısından pozitif sonuçlar doğurur. Bu şekilde çalışanların motivasyonu artarken, örgüt daha etkin ve verimli biçimde çalışır.”¹⁹

Örgütlerin sade bir yapıya sahip olmaları eksiksiz koordinasyon yapısıyla doğrudan ilintilidir. Örgütteki tüm birimlerin aralarında eksiksiz koordinasyon olması işlerin aksamasına ve zaman kaybına engel olur.

Üç ana başlık haricinde örgütlerde zaman kaybına neden öğeler;

- Yönetimin amaçlarının, önceliklerinin sık değişmesi
- Personel fazlalığı
- Uzman personelin azlığı
- Çalışanlar arasında olumsuz tutumlar

¹⁷ Can, a.g.e. , s. 62.

¹⁸ İlder AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1999, s.125.

¹⁹ Göksel ATAMAN, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s. 494.

- Dikkatsizlikler
- Üst makamların kararlarını bekleme
- Göreve geç gelmeler
- Otorite yokluğu vs. alt başlıkları olarak maddelendirilebilir.

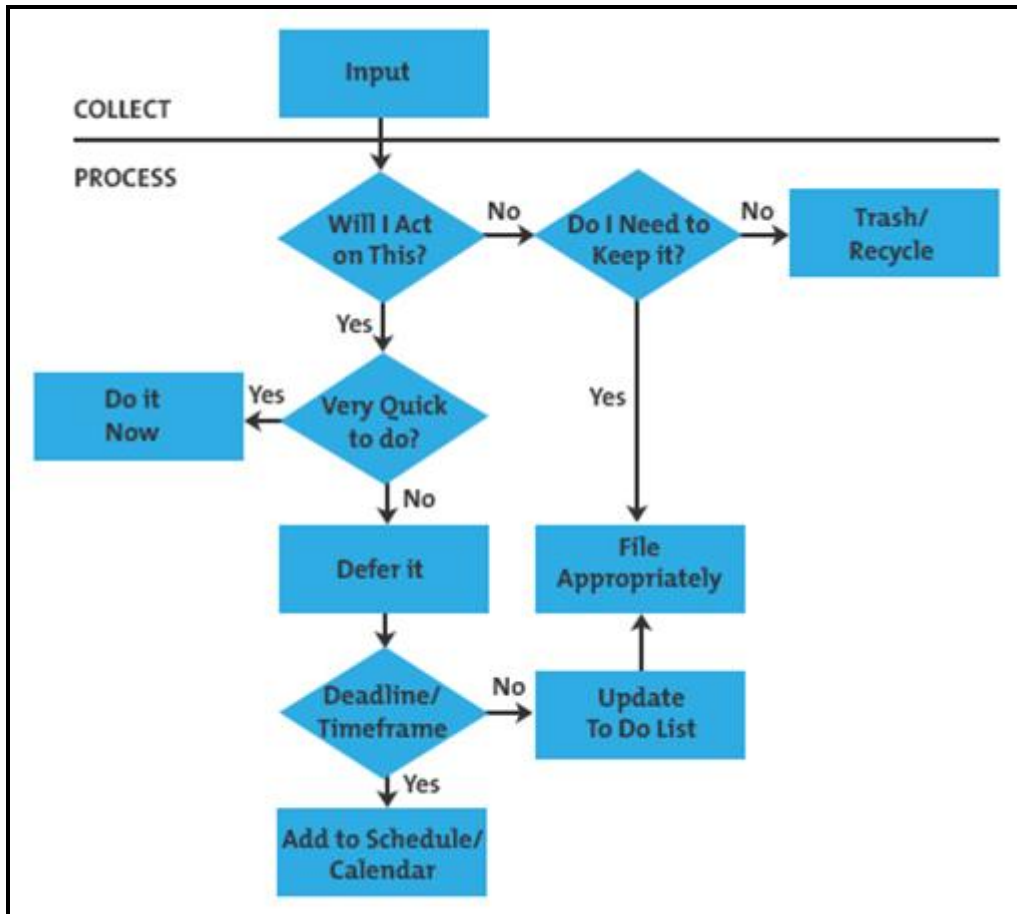
Zaman kaybını önlemenin temel esasları ise;

- Sorumlulukları, amaçları ve öncelikleri belirlemek
- Gereksiz ve uygun olmayan faaliyetleri elemek
- Günlük, haftalık, aylık ve hatta yıllık zaman çizelgeleri programlamak
- Beklenmedik durumlar için boşluk bırakmak
- Engellerin çoğunu mümkün olduğunca elemek ya da azaltmaktır.

Bu başlıkların ve alt başlıkların haricinde zaman tuzağı olabilecek diğer etmenler ise,

- Aşırı kaygı
- Aşırı özgüven
- Aşırı sosyal ilişkiler
- Esnek olmamak
- Sorumsuzluk
- Memnuniyetsizlik ve sürekli şikayet
- Toplantıların yemekli organize edilmesi ve çok uzun saatler sürmesi gibi etmenlerde önemli zaman tuzaklarından.

Görelilik teorisi zamanın özelliklerini açıklar. Bu teori zaman yönetimini değerlendirmek ve uygulamak için kullanılabilir. Albert Einstein'ın izafiyet teorisi zaman kavramının bireylere göre farklılık gösteren subjektif bir ölçü olduğunu kanıtlamıştır. Bu sebeple zamanın kontrol edilemeyişinin temel etmenleri olarak yaşamsal düzensizliklerin ve olumsuz düşüncelerin en önemli zaman tuzağı olduğu kabul edilmelidir. Düzenlilik ilkesi hem sosyal yaşamda hem iş hayatında bireyleri yaşam kalitelerini, performanslarını ve motivasyonlarını yükseltmekte ve doğru orantı da başarıya ulaşmakta temel prensip olarak öne çıkmaktadır. Diğer bir yandan örgüt çalışanlarının önceliklerini belirlemesi, plan yapmaları ve plana sadık kalarak çalışmaları zaman yönetimini kolaylaştırır. Gün herkes için 86,400 sn' dir. Zamanı verimli biçimde kullanmak ancak planlanmış bir sistemle mümkündür bunun en güzel örneği ise David Allen'ın geliştirdiği girdi işleme tekniğidir.



Şekil. David Allen Girdi İşleme Tekniği

Kaynak: <http://www.mindtools.com/pages/article/allens-input-processing.htm>

Tekniğin temel amacı verileri toplama, işleme, gözden geçirme ve bu sayede hızlı biçimde yol alma ve sonuca varmaktır. D. Allen' ın geliştirdiği bu sistem zaman tuzaklarına karşı etkili bir yöntemdir.

3. BÖLÜM: ETKİN ZAMAN YÖNETİMİNE YAKLAŞIMLAR

3.1. DÜZENLİ YAŞAMA YAKLAŞIMI

Düzensiz yaşam yaklaşımı zaman kaybının büyük kısmını oluşturduğunu öne süren yaklaşımdır. Düzensiz yaşam istenilen materyallerin istenilen anda bulunamamasına neden olur buna doğru paralellikte zaman kaybı oluşur. Bu olumsuzluk ancak 3 biçimde düzenlenebilir.

- Çalışanları düzenlemek
- Gerekli materyalleri, çalışma alanlarını düzenlemek
- Yapılacak işleri düzenlemektir.

“Zamanı kullanmayı tanımlarken, bunun etkili, verimli, yani doğru işleri, doğru zamanda yapmak olmak olduğunu söylemek gerekir”.²⁰

Pozitif Yanlar

Çalışma hayatımızı düzenlememiz bize zaman kazandırır, emeklerimizin boşa gitmesine engel olur. En önemlisi zamanımızı verimli geçirmemizi sağlar.

Negatif Yanlar

Düzenleme, planlama zaafına dönüşürse kişiler gerçek işlerini yapmak yerine zamanlarını planlamaya harcar ve farkında olmadan işlerini aksatmış olurlar. Zamanı verimli kullanmak isterken zaman kaybı yaşarlar. Planlama mekanik hale gelmemeli esneklik içermelidir.

3.2. SAVAŞÇI YAKLAŞIMI

Çok yoğun bir iş ortamı içinde bulunanlar verimli ve bağımsız çalışabilme amacıyla zamana sahip çıkma üzerine odaklanır.

²⁰ Katie JONES, Zamana Kullanma Sanatı, Doğan Kitapçılık. Çev. Ali Cevat Akkoyunlu, İstanbul, 2000, s.3.

- Kendini yalıtımak: Telesekreter kullanmak, ev işleri için yardımcı ayarlamak, çalışma alanı oluşturmak ve gereksiz görüşmeleri geri çevirmeyi başarmaktır.
- Yalnız kalmak: Çalışma performansını artırmak adına konsantre olabilmek ve verimli olabilmek için yalnız çalışma ortamı yaratmaktır
- Yetki devretmek: Öncelikli ve önemli işleri yapabilmek için donanımlı personele işleri devretmektir.

3.3. HEDEF BELİRLEME YAKLAŞIMI

Hedef belirleme yaklaşımı, uzun, orta, kısa vadeli planlama, hedef belirleme, kendini motive etme üzerine odaklanılması gerektiğini savunan yaklaşımdır.

Pozitif Yanlar

Çalışanlara ya da örgütlere belli bir zaman diliminde hedef konduğunda başarıya ulaşmaları ve istenileni başarmalarıdır.

Negatif Yanlar

Hedeflenen noktaya ulaşabilmek için çalışanlar olağanüstü çaba harcarlar, vardıkları hedefte eğer başarı gelmezse ya da başarı tatmin edici düzeyde olmazsa çalışanların üzerinde hayal kırıklığı yaratmasıdır.

3.4. ABC YAKLAŞIMI

Bu yaklaşım önceliklerin sıralanması, değerlerin belirlenmesi gerektiğini savunan yaklaşımdır. A grubu çok önemli işleri, B grubu önemli işleri, C grubu ise az önemli işleri simgeler. Kişinin en değerli kaynağı olan zamanını kontrol etmesi, kişiye aşağıdaki kolaylıkları sağlar.

- Kayıpları en aza indirgenir
- Toplantılarda daima hazırlıklı olunur
- Fazla iş yükü reddedilir.
- Proje ilerlemesi takip edilir.
- Her gün etkin planlanır

- Bir işin önemine göre ona vakit ayrılır
- Uzun vadedeki projeler göz ardı edilemez.²¹

Pozitif Yanlar

Düzen ve devamlılık sağlar. İşlerin önem sırasına göre derecelendirilmesi iş akışı açısından oldukça verim sağlar.

Negatif Yanlar

Yanlış değerlendirmeler işimizi kolaylaştırmak yerine yaşam kalitemizi bozabileceği gibi tatminsizliği de beraberinde getirmektedir.

3.5. SİHİRLİ ARAÇ YAKLAŞIMI

Örgüt çalışanlarının işleri için doğru araçları kullanması gerektiğini savunan yaklaşımdır.

Pozitif Yanlar

Doğru araçların seçimi, kullanımı hayatı kolaylaştırdığı gibi verimli bir yaşam sunar.

Negatif Yanlar

En mükemmel araç bile vizyonun, ölçüp biçmenin, yaratıcılığın, karakter ya da yeterliliğin yerini tutamaz.²²

3.6. BECERİ YAKLAŞIMI

Günümüz dünyasında etkili olabilmek için birtakım uzmanlık alanımız olması gerektiğini savunan yaklaşımdır.

- Bir planlayıcı ya da randevu defteri kullanma
- “Yapılacak işler” listesini oluşturma
- Hedef belirleme

²¹ Gerard BLAIR, Personal Time Managers, www.ee.ad.ac.uk, Ocak 2001, s. 1.

²² Zeyyat SABUNCUOĞLU, Zaman Yönetimi, İstanbul, 2010,s. 37.

- Yetki devretme
- Planlama
- Öncelikleri sıralama

Planlama ve sonuçlar arasındaki köprü, hedeflerin belirlenmesidir. Planlama, amaç ve misyonun açıkça tanımlanmasıyla başlar.²³

Pozitif Yanlar

Çalışanlara mesleki beceriler kazandırır. Buda çalıştığı örgüt yönetimi tarafından değerlendirilir.

Negatif Yanlar

Günümüzde, zaman yönetimi eğitim programlarının çoğunluğu, çeşitli teknik ve zaman tasarrufu hileleriyle, planlama ve öncelikleri sıralama gibi bir iki ilkenin de serpiştirildiği karma bir paketten ibarettir. Ancak insanların bu ilkeleri uygulayarak ya da araştırma yapıp başka ilkeleri uygulayarak güçlendiklerine ender rastlanır. Beceriler tek başına yanıt oluşturmaz.²⁴

²³ Roger FRITZ, Think Like A Manager, National Seminars Publications, New York, 1994, s. 69.

²⁴Stephen R. COVEY, First Things First, Simon and Schuster Publishers, New York, 1995, s.328.

4. BÖLÜM: ZAMANIN VERİMLİ KULLANILMASINI SAĞLAYAN YÖNTEMLER

Etkin zaman yönetimleri yaklaşımlarının yanı sıra zamanın verimli kullanılmasını sağlayan yöntemlerde mevcuttur. Zamanı etkin kullanabilmek için karşılaşılabilecek sorunları ve yanıtlarını iyi analiz edilebilmiş olması gerekmektedir. İkamesi olmayan zamanı verimli kullanmak yöntemlerle mümkündür.

Zaman Tutanağı Hazırlama

Zamanın nasıl kullanıldığını gösteren bir araçtır. Örgüt Çalışanlarının ya da yöneticilerin bir sonraki işte zamanı nasıl planlaması gerektiğini, yapılan zaman tuzaklarının tekrarlanmaması için ölçüt oluşturan bir yöntemdir.

Zaman tutanağı hazırlamak ilk başta sıkıcı görünse de, çalışanlar için zaman yönetimi konusunda çok önemli ipuçları vermektedir. Zamanın nasıl harcandığına ilişkin kayıt tutan, bunları analiz eden ve zamanını denetim altına almaya çalışan yönetici, önemli işler için ne kadar bol zamanı olduğunun farkına varacak ve zamanı daha iyi kullanacaktır.²⁵

Planlama Yapmak

Örgüt çalışanlarının planlama sistemini alışkanlık edinmemeleri ya da yapılan planlamanın yetersizliği zamanı verimsiz kullanmanın en önemli nedenlerinden biridir. Zamanı etkin kullanmak adına planlama günlük, haftalık ya da aylık periyotlar halinde yapılmalıdır. İş hayatında ve sosyal hayat da planlama daima zaman kazancı olarak bireylere dönmektedir.

Önceliklerin Belirlenmesi

Bireylerin yapması gereken işleri aciliyet sırasına göre düzenlemesi yöntemidir. Bütün işlere yetecek zaman bulunmamaktadır bu yüzden çalışanın biyolojik performansını öncelikli işlere ayırması esastır.

²⁵ Nuran Akşit Aşık, Yöneltil Bir Beceri Olarak Zaman Yönetimi,article

Zamanı Programlama

Zamanı programlama günlük, haftalık ve aylık periyotlar da yapılacak işlerin planlamasının yanı sıra personel ile yapılacak görüşmelerin, iş ziyaretlerinin, katılımcı olarak gidilmesi gereken toplantıların planlamasını da kapsamaktadır. Zaman cetvelinde bulunan aktiviteler göz önünde bulundurularak zaman tuzaklarına yenik düşmeden çalışma programı hazırlanması yöntemidir.

Yetki Devri

Yetki devri, görevin tamamının başkalarına bırakılması değil, belirli kararların alınması için başkalarına devredilmesidir. Böylece zaman ve enerji tasarrufu sağlayacak olan yöneticiler, yeteneklerini ve kaynaklarını işe daha fazla taşıma olanağı bulabilmektedir. Bu durum işlerin daha kısa sürede ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar yetki devrinin verimliliği %15 kadar arttırdığını göstermektedir.²⁶

Yetki devri astlarında işe hakimiyetini ve örgüte olan bağlılığını da artırmaktadır. Bu sayede iş akışının süratinde düşüş yaşanmaz ve zaman verimli şekilde kullanılabilir.

Kesintilerin Önlenmesi

Örgüt çalışanlarının çalışma saatlerinin bölünmesine neden olan faktörler;

- Gereksiz telefon görüşmeleri,
- Verimsiz toplantılar,
- Randevusuz misafirler,
- Dosyalama sisteminin yetersizliği vs. gibi sıralanmaktadır.

Sekretarya birimlerinin gereksiz telefon görüşmelerini engellemeleri, toplantıların amaçlarının önceden belirlenmesi, gerekli personelin katılması, randevusuz misafirlerin kabul edilmemesi, teknolojiye faydalanılarak kolay ve hızlı erişim sağlanabilen dosyalama sistemlerini oluşturulması zaman tuzaklarını oluşturan faktörlerin azalmasını ya da engellemesini sağlar. Bu sayede zaman kayıpları azaltılabilmektedir.

²⁶ Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2008

Etkin İletişim

Örgüt çalışanları arasında iletişimin yalın ve kuvvetli olması gerekmektedir. Doğru zamanda doğru çalışan ile iletişim kurulmalı, yöneticilere ya da diğer çalışanlara yalın bir dille geri bildirim sağlanmalıdır. Örgüt de iletişim etkinliği ne kadar arttırılırsa zaman kullanımının etkinliği de doğru orantıda artacaktır.

Hayır Diyebilmek

Örgüt çalışanları öncelikli olarak kendi iş planlarına sadık kalmalı, iş akışlarını bozmamalıdır. Hayır demekten çekinilmemeli, gerekçesi net bir biçimde bireylere söylenmelidir. Programlanan verimli zaman periyodundan taviz verilmeyerek, zaman tuzağı engellenmiş olacaktır.

Ertelemenin Önüne Geçmek

Hiçbir nedenle işler ertelenmemeli ve ağırdan almak alışkanlık haline gelmemelidir. Çalışanların erteleme alışkanlığı en önemli zaman tuzaklarından birini oluşturmaktadır. Güç görünen işlere öncelik verilmeli, biyolojik performansın en yüksek olduğu saat dilimlerinde tamamlanması zaman kaybını önlemede en büyük faydayı sağlamış olacaktır.

Stresi Azaltmak

Çalışanlar üzerinde oluşan stres zaman tuzağı olmasının yanı sıra bireyler de biyolojik ve psikolojik enerji hırsızdır. Stresi tamamen ortadan kaldırmak imkansızdır. İş akışının bozulmaması, çalışanların motivasyonunun negatif etkilenmemesi ve stresi azaltabilmek yetki devri ile zamanı planlamak ile sorumlulukları paylaşmak ile sağlanabilmektedir.

5. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI

Ampirik çalışmanın yapıldığı hastane Ankara ilinde bulunan özel bir hastanedir. Çalışmanın yapıldığı hastane 36.000 m2 kapalı alana sahip, 220 yatakla Ankara da hizmet veren en büyük hastanedir. Ampirik çalışma sağlık grubunda çalışan 219 kişiye uygulanmıştır. 219 kişiye uygulanan anket demografik sorular ve zaman yönetimine yönelik dört bölümden oluşmuştur.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Araştırmada yer alan bireylerin veya değişkenlerin kısaca verilerin gruplandırılarak verilerin özelliklerinin oranlar veya yüzdelerle ifade edilmesi demografik özellikler olarak bilinir.

Tablo 4.Çalışanların Cinsiyetine İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
Kadın	146	66,7
Erkek	73	33,3
Toplam	219	100,0

Tablo 4'de görüldüğü gibi verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanlarından %66,7' si kadın %33,3'ü erkektir. Bu bilgilere göre medeni durum değişkeninin en fazla yüzdeyle kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 5.Çalışanların Yaşına İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
20-25	15	6,8
26-30	50	22,8
31-35	42	19,2
36-40	24	11,0
41-45	22	10,0
46-50	38	17,4
50+	28	12,8
Toplam	219	100,0

Tablo 5'de görüldüğü gibi verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanlarından 15' i 20-25 yaşları arasındadır, 50' si 26-30 yaşları arasındadır, 42' si 31-35 yaşları arasındadır, 24' ü 36-40 yaşları arasındadır, 22' si 41-45 yaşları arasındadır, 38' i 46-50 yaşları arasındadır son olarak 28' i 50 ve üstü yaşları arasındadır. Bu bilgilere göre yaş değişkeni en fazla 26-30 yaşları arasında görülmektedir.

Tablo 6.Çalışanların Medeni Durumuna İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
Evli	145	66,2
Bekar	74	33,8
Toplam	219	100,0

Tablo 6'da görüldüğü gibi verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanlarından medeni durumu evli olanların sayısı 145, medeni durumu bekar

olanların sayısı 74'tür. Bu bilgilere göre medeni durumu en fazla oranla evli olanlar olarak görülmektedir.

Tablo 7. Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
Lise ve Dengi	25	11,4
Önlisans	44	20,1
Lisans	55	25,1
Yüksek lisans (Master/Doktora)	95	43,4
Toplam	219	100,0

Tablo 7'de görüldüğü üzere verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanlarından %11' nün eğitim durumu lise ve dengi, %20,1' nin eğitim durumu önlisans, %25,1'nin eğitim durumu lisans, %43,4'nün eğitim durumu yüksek lisans (master/doktora) olarak görülmektedir. Bu bilgilere göre örgüt çalışanlarının eğitim durumu en fazla yüzdeyle yüksek lisans (master/doktora) olarak görülmektedir.

Tablo 8.Çalışanların Görevine İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
Doktor	83	37,9
Hemşire	51	23,3
Sağlık teknisyeni	6	2,7
Memur	10	4,6
Sekreter	36	16,4
Diğer	33	15,1
Toplam	219	100,0

Tablo 8'de görüldüğü gibi verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanlarından görevi doktor olan 83 kişi, hemşire olan 51 kişi, sağlık teknisyeni olan 6 kişi, memur olan 10 kişi, sekreter olan 36 kişi, diğer olan 33 kişidir. Bu bilgilere göre örgüt çalışanlarının görevi en fazla oranla hemşire olduğu görülmektedir.

Tablo 9.Çalışanların Kurumundaki Hizmet Yılına İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	101	46,1
2- 5 yıl	118	53,9
Toplam	219	100,0

Tablo 9'da görüldüğü gibi verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanların kurumdaki hizmet yılı 1 yıldan az olanların yüzdesi %46,1 olarak görülürken 2-5 yıl arasında olanların yüzdesi %53,9 olarak görülmektedir. Bu sonuçlara göre örgüt çalışanlarının çoğunluğunun 2-5 yıl arasında hizmet yaptıkları anlaşılmaktadır.

Örgütsel Zaman Yönetimi Sorunları

Tablo 10.Çalışanların Kurumundaki Hizmet Yılına İlişkin Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Ortalama
Soru1. Bu örgüt de verilen görev/görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürmektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	107	48,9	2.2329
	Katılmıyorum	40	18,3	

	Kararsızım	15	6,8	
	Katılıyorum	28	12,8	
	Kesinlikle katılıyorum	29	13,2	
Soru 2. Bu örgüt de amirlerin asları işten alıkoymaları zaman kaybına yol açıyor.	Kesinlikle katılmıyorum	36	16,4	
	Katılmıyorum	40	18,3	2.9589
	Kararsızım	54	24,7	
	Katılıyorum	75	34,2	
	Kesinlikle katılıyorum	14	6,4	
Soru 3. Bu örgüt de çalışanın işe/işin çalışana uygun olmaması zaman kaybına neden olmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	126	57,5	
	Katılmıyorum	36	16,4	2.0091
	Kararsızım	8	3,7	
	Katılıyorum	27	12,3	
	Kesinlikle katılıyorum	22	10,0	
Soru 4. Bu örgüt de iş planlarının öncelik sırasında uygulanmaması zaman kaybına neden olmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	134	61,2	1.9452

Tablo 10' un Devamı			
	Katılmıyorum	19	8,7
	Kararsızım	29	13,2
	Katılıyorum	18	8,2
	Kesinlikle katılıyorum	19	8,7
Soru 5. Bu örgüt de kullanılan yetersiz donanım zaman kaybı yaşamama neden olmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	155	70,8
	Katılmıyorum	25	11,4
	Kararsızım	10	4,6
	Katılıyorum	9	4,1
	Kesinlikle katılıyorum	20	9,1
			1.6941

Tablo 10'da görüldüğü üzere örgüt çalışanlarının örgütsel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin verdikleri cevaplar incelenmiştir. Bu sonuçlara göre örgüt çalışanlarının örgütsel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin yöneltilen sorulara karşılık çoğunlukla katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabına yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bilgilere göre örgüt çalışanlarının örgütsel zaman yönetimi sorunlarını yaşamadıkları anlaşılmaktadır.

İş Zaman Yönetimi Sorunları

Tablo 11.İş Zaman Yönetimi Sorunları

		Frekans	Yüzde	Ortalama
Soru 6. Bu örgüt de verilen görevin/görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürmektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	124	48,9	1.8402
	Katılmıyorum	47	18,3	
	Kararsızım	15	6,8	
	Katılıyorum	25	12,8	
	Kesinlikle katılıyorum	8	13,2	
Soru 7. Çalışırken gereğinden fazla telefon görüşmesi yapmaktayım.	Kesinlikle katılmıyorum	12	5,5	3.7306
	Katılmıyorum	19	8,7	
	Kararsızım	35	16,0	
	Katılıyorum	103	47,0	
	Kesinlikle katılıyorum	50	22,8	
Soru 8. İşimle ilgili katıldığım verimsiz seminer/toplantı bana zaman kaybettiriyor.	Kesinlikle katılmıyorum	23	10,5	3.6393
	Katılmıyorum	13	5,9	
	Kararsızım	21	9,6	
	Katılıyorum	125	57,1	
	Kesinlikle katılıyorum	37	16,9	

Tablo 11'in Devamı				
Soru 9. Çalışırken yanıma gelen davetsiz/randevusuz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engellemektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	1	0,5	3.9909
	Katılmıyorum	11	5,0	
	Kararsızım	35	16,0	
	Katılıyorum	114	52,1	
	Kesinlikle katılıyorum	58	26,5	
Soru 10. Diğer bölümlerde çalışanların ne yaptığını bilmiyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	32	14,7	2.7156
	Katılmıyorum	78	35,8	
	Kararsızım	51	23,4	
	Katılıyorum	34	15,6	
	Kesinlikle katılıyorum	23	10,6	

Tablo 11'de görüldüğü üzere örgüt çalışanlarının iş zamanı yönetimi sorunlarına ilişkin verdikleri cevaplar incelenmiştir. Bu sonuçlara göre örgüt çalışanlarının iş zamanı yönetimi sorunlarına ilişkin yöneltile sorulara karşılık çoğunlukla kararsız kaldıkları veya katılıyorum cevabına yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bilgilere göre örgüt çalışanlarının iş zamanı yönetimi sorunlarını yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Yönetimsel Zaman Yönetimi Sorunları

Tablo 12.Yönetmel Zaman Yönetimi Sorunları

		Frekans	Yüzde	Ortalama
Soru 11. Bu örgüt de ki sağlıksız çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	Kesinlikle katılmıyorum	171	78,1	1.3699
	Katılmıyorum	19	8,7	
	Kararsızım	25	11,4	
	Katılıyorum	4	1,8	
	Kesinlikle katılıyorum	0	0,0	
Soru 12. Bu örgüt de ki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanılmasını engelliyor.	Kesinlikle katılmıyorum	154	70,3	1.5205
	Katılmıyorum	36	16,4	
	Kararsızım	9	4,1	
	Katılıyorum	20	9,1	
	Kesinlikle katılıyorum	0	0,0	
Soru 13. Bu örgüt de ki örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.	Kesinlikle katılmıyorum	120	54,8	1.8904
	Katılmıyorum	34	15,5	
	Kararsızım	34	15,5	
	Katılıyorum	31	14,2	
	Kesinlikle katılıyorum	0	0,0	
Soru 14. Bu örgüt de ki hiyerarşi ortamı işle ilgili kararlarda insiyatif kullanımına izin vermiyor	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,8	3.5388
	Katılmıyorum	18	8,2	
	Kararsızım	90	41,1	
	Katılıyorum	70	32,0	
	Kesinlikle katılıyorum	37	16,9	

Tablo 12'de görüldüğü üzere örgüt çalışanlarının yönetsel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin verdikleri cevaplar incelenmiştir. Bu sonuçlara göre örgüt çalışanlarının zaman yönetimi sorunlarına ilişkin yöneltilen sorulara karşılık çoğunlukla katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabına yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bilgilere göre örgüt çalışanlarının zaman yönetimi sorunlarını yaşamadıkları anlaşılmaktadır.

Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları

Tablo 13. Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları

		Frekans	Yüzde	Ortalama
Soru 15. Görev tanımım dışında bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	215	12.6	3.2419
	Katılmıyorum	64	29.8	
	Kararsızım	20	9.3	
	Katılıyorum	38	17.7	
	Kesinlikle katılıyorum	27	30.7	
Soru 16. Stres altında zamanı etkin kullanamıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	20	9.1	3.2557
	Katılmıyorum	69	31.5	
	Kararsızım	25	11.4	
	Katılıyorum	45	20.5	
	Kesinlikle katılıyorum	60	27.4	
Soru 17. Zor işlerle karşılaştığımda yapmayı erteliyor ve zaman kaybı yaşıyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	18	8.2	3.0913
	Katılmıyorum	48	21.9	
	Kararsızım	73	33.3	
	Katılıyorum	56	25.6	
	Kesinlikle katılıyorum	24	11.0	
Soru 18. Amirlere görev alanım dışında rapor yazmak zaman kaybettiriyor.	Kesinlikle katılmıyorum	8	3.7	3.9954
	Katılmıyorum	7	3.2	
	Kararsızım	14	6.4	
	Katılıyorum	139	63.5	
	Kesinlikle katılıyorum	51	23.3	

Tablo 13'ün Devamı				
Soru 19. Belgelerin düzenli olarak arşivlenmemesi çalışmamı aksatıyor.	Kesinlikle katılmıyorum	7	3.2	3.8904
	Katılmıyorum	20	9.1	
	Kararsızım	5	2.3	
	Katılıyorum	145	66.2	
	Kesinlikle katılıyorum	42	19.2	
Soru 20. Çalışma Arkadaşlarımın işlerini aksatması benim iş takibimi çok etkiliyor.	Kesinlikle katılmıyorum	42	19.2	3.3927
	Katılmıyorum	26	11.9	
	Kararsızım	16	7.3	
	Katılıyorum	74	33.8	
	Kesinlikle katılıyorum	61	27.9	
Soru 21. Hemen hemen her gün yarım kalan işlerim oluyor.	Kesinlikle katılmıyorum	45	20.5	2.7849
	Katılmıyorum	31	14.2	
	Kararsızım	80	36.5	
	Katılıyorum	60	27.4	
	Kesinlikle katılıyorum	3	1.4	
Soru 22. Çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklar çok vaktimi alıyor.	Kesinlikle katılmıyorum	44	20.1	2.5205
	Katılmıyorum	73	33.3	
	Kararsızım	56	25.6	
	Katılıyorum	36	16.4	
	Kesinlikle katılıyorum	10	4.6	
Soru 23. Genellikle aynı anda birkaç iş birden yapmaya çalışıyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	7	3.2	4.3653
	Katılmıyorum	7	3.2	
	Kararsızım	4	1.8	
	Katılıyorum	82	37.4	
	Kesinlikle katılıyorum	119	54.3	
Soru 24. Düzensiz ortamda çalışmak zaman kaybettiriyor.	Kesinlikle katılmıyorum	2	.9	4.1826
	Katılmıyorum	5	2.3	
	Kararsızım	10	4.6	
	Katılıyorum	136	62.1	
	Kesinlikle katılıyorum	66	30.1	

Tablo 13' ün Devamı				
Soru 25. Rutin İşlerin çok fazla olduğunu düşünmüyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	1	.5	4.1781
	Katılmıyorum	4	1.8	
	Kararsızım	21	9.6	
	Katılıyorum	122	55.7	
	Kesinlikle katılıyorum	71	32.4	
Soru 26. Çalışma arkadaşlarının plansız izin/rapor alması kendi iş programımı bozuyor,işleri yetiştiremiyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	.5	2.7	3.8721
	Katılmıyorum	1.8	12.8	
	Kararsızım	9.6	8.2	
	Katılıyorum	55.7	47.0	
	Kesinlikle katılıyorum	32.4	29.2	

Tablo 13'de görüldüğü üzere örgüt çalışanlarının kişisel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin verdikleri cevaplar incelenmiştir. Bu sonuçlara göre örgüt çalışanlarının kişisel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin yöneltile sorulara karşılık çoğunlukla katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabına yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bilgilere göre örgüt çalışanlarının kişisel zaman yönetimi sorunlarını kabul ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri İle Sorulara İlişkin Tutumları

	Erkek	Kadın	Ki Kare	p-değeri	İlişki durumu
	Ortalama	Ortalama			
Soru1. Bu örgüt de verilen görev/görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürmektedir.	1,9726	2,3630	5,790	,215	İlişki yok
Soru2.Bu örgüt de amirlerin astları işten ahkoymaları zaman kaybına yol açıyor.	2,4384	3,2192	33,635	,000	İlişki var
Soru3.Bu örgüt de çalışanın işe/işin çalışana uygun olmaması zaman kaybına neden olmaktadır.	2,1370	1,9452	14,481	,006	İlişki var
Soru4.Bu örgüt de iş planlarının öncelik sırasında uygulanmaması zaman kaybına neden olmaktadır.	2,1918	1,8219	27,609	,000	İlişki var
Soru5.Bu örgüt de kullanılan yetersiz donanım zaman kaybı yaşamama neden olmaktadır.	2,0959	1,4932	16,298	,003	İlişki var
Soru6.Bu örgüt de verilen görevin/görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürmektedir.	1,9452	1,7877	5,134	,274	İlişki yok
Soru7.Çalışırken gereğinden fazla telefon görüşmesi yapmaktayım.	3,5068	3,8425	4,861	,302	İlişki yok
Soru8.İşimle ilgili katıldığım verimsiz seminer/toplantı bana zaman kaybettiriyor.	3,5479	3,6849	16,866	,002	İlişki var

Tablo 14' ün Devamı					
Soru9.Çalışırken yanıma gelen davetsiz/randevusuz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engellemektedir.	4,0137	3,9795	,744	,946	İlişki yok
Soru10.Diğer bölümlerde çalışanların ne yaptığını bilmiyorum.	2,3562	2,8966	12,140	,016	İlişki var
Soru11.Bu örgüt de ki sağlıklı çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	1,5205	1,2945	13,554	,004	İlişki var
Soru12.Bu örgüt de ki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanılmasını engelliyor.	1,7808	1,3904	9,270	,026	İlişki var
Soru13.Bu örgüt de ki örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.	1,6986	1,9863	7,397	,060	İlişki yok
Soru14.Bu örgüt de ki hiyerarşi ortamı işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.	3,5479	3,5342	5,053	,282	İlişki yok
Soru15.Görev tanımım dışında bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.	2,6849	3,5282	43,146	,000	İlişki var
Soru16.Stres altında zamanı etkin kullanamıyorum.	2,8493	3,4589	18,368	,001	İlişki var
Soru17.Zor işlerle karşılaştığımda yapmayı erteliyor ve zaman kaybı yaşıyorum.	2,7123	3,2808	19,445	,001	İlişki var
Soru18.Amirlere görev alanım dışında rapor yazmak zaman kaybettiriyor.	3,8767	4,0548	9,775	,044	İlişki var

Tablo 14' ün Devamı					
Soru19.Belgelerin düzenli olarak arşivlenmemesi çalışmamı aksatıyor.	3,7534	3,9589	17,975	,001	İlişki var
Soru20.Çalışma arkadaşlarımla işlerimi aksatması benim iş takibimi çok etkiliyor.	3,3288	3,4247	4,189	,381	İlişki yok
Soru21.Hemen hemen her gün yarım kalan işlerim oluyor.	2,5890	2,8288	3,708	,447	İlişki yok
Soru22. Çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklar çok vaktimi alıyor.	2,0548	2,7534	19,407	,001	İlişki var
Soru23.Genellikle aynı anda birkaç iş birden yapmaya çalışıyorum.	4,1507	4,4726	16,725	,002	İlişki var
Soru24.Düzensiz ortamda çalışmak zaman kaybettiriyor.	3,9726	4,2877	16,576	,002	İlişki var
Soru25.Rutin işlerin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	4,0822	4,2260	23,366	,000	İlişki var
Soru26.Çalışma arkadaşlarımla plansız izin/rapor alması kendi iş programımı bozuyor, işleri yetiştiremiyorum.	3,5068	4,0548	21,507	,000	İlişki var

Tablo 14 incelendiğinde araştırmaya katılan örgüt çalışanlarının cinsiyetleri ile bu çalışanların etkin ve verimli kullanımına engel faktörleri belirlemeye yönelik sorularla arasındaki ilişkiler ki kare testi ile incelenmiştir. Tablo 4'de görüldüğü üzere erkekler ve kadınların her bir soruya verdikleri cevaplar için ortalamalar verilmiştir ve bu ortalama değerlerin 1'e yakın oldukça örgüt çalışanlarının bu sorunları kabul etmedikleri 5'e yakın oldukça da sorularla sorunları kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Ek olarak tablo 3'de her bir soru ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin durumu ki kare değerleri ve p-değerleri yardımı ile incelenmiştir. İlişki durumları incelendiğinde genel

olarak cinsiyet ile örgüt çalışanlarının tutumları arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 4 daha detaylı incelendiğinde daha fazla yorum elde etmek mümkündür.

Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu ile Sorulara İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki

	Lise ve Dengi	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Ki kare	p-değeri	İlişki Durumu
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama			
Soru1.Bu örgüt de verilen görev/görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürmektedir.	1,9200	1,6818	1,9455	2,7368	61,678	,000	İlişki var
Soru2.Bu örgüt de amirlerin astları işten alıkoymaları zaman kaybına yol açıyor.	3,4400	3,4318	3,4545	2,3263	79,718	,000	İlişki var
Soru3.Bu örgüt de çalışanın işe/işin çalışana uygun olmaması zaman kaybına neden olmaktadır.	2,0800	1,7273	2,0000	2,1263	43,550	,000	İlişki var
Soru4.Bu örgüt de iş planlarının öncelik sırasında uygulanmaması zaman kaybına neden oluyor.	2,2000	2,0909	1,7636	1,9158	44,579	,000	İlişki var
Soru5.Bu örgüt de kullanılan yetersiz donanım zaman kaybı yaşamama neden olmaktadır.	1,8800	1,2955	1,5091	1,9368	41,116	,000	İlişki var

Tablo 15' in Devamı							
Soru6.Bu örgüt de verilen görevin/görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürmektedir	2,0000	1,6818	1,9091	1,8316	58,514	,000	İlişki var
Soru7.Çalışırken gereğinden fazla telefon görüşmesi yapmaktayım.	3,6800	4,4545	3,8909	3,3158	93,340	,000	İlişki var
Soru8.İşimle ilgili katıldığım verimsiz seminer/toplantı bana zaman kaybettiriyor.	3,8400	4,1818	3,6000	3,3579	75,142	,000	İlişki var
Soru9.Çalışırken yanıma gelen davetsiz/randevusuz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engellemektedir.	3,8000	4,3636	4,0182	3,8526	34,230	,001	İlişki var
Soru10.Diğer bölümlerde çalışanların ne yaptığını bilmiyorum.	3,3600	3,6136	2,8704	2,0421	139,250	,000	İlişki var
Soru11.Bu örgüt de ki sağlıklı çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	1,4000	1,0909	1,5091	1,4105	27,435	,001	İlişki var
Soru12.Bu örgüt de ki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanılmasını engelliyor.	1,6000	1,2727	1,6000	1,5684	18,324	,032	İlişki var

Tablo 15' in Devamı							
Soru13.Bu örgüt de ki örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.	1,6800	1,5227	1,6727	2,2421	44,319	,000	İlişki var
Soru14.Bu örgüt de ki hiyerarşi ortamı işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.	3,6400	4,1136	3,6545	3,1789	82,732	,000	İlişki var
Soru15.Görev tanımım dışında bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.	4,2000	4,5682	3,8824	2,0316	149,204	,000	İlişki var
Soru16.Stres altında zamanı etkin kullanamıyorum.	3,9600	4,2727	3,9818	2,1789	107,593	,000	İlişki var
Soru17.Zor işlerle karşılaştığımda yapmayı erteliyor ve zaman kaybı yaşıyorum.	3,8400	3,9318	3,4000	2,3263	101,143	,000	İlişki var
Soru18.Amirlere görev alanım dışında rapor yazmak zaman kaybettiriyor.	4,1200	4,2727	4,0364	3,8105	42,054	,000	İlişki var
Soru19.Belgelerin düzenli olarak arşivlenmemesi çalışmamı aksatıyor.	3,6400	4,2500	4,0000	3,7263	46,014	,000	İlişki var

Tablo 15' in Devamı							
Soru20.Çalışma arkadaşlarımla işlerini aksatması benim iş takibimi çok etkiliyor.	4,1200	4,4318	3,7455	2,5158	106,971	,000	İlişki var
Soru21.Hemen hemen her gün yarım kalan işlerim oluyor.	3,7600	3,5000	3,0909	1,9368	134,528	,000	İlişki var
Soru22.Çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklar çok vaktimi alıyor.	2,8400	2,8864	2,0909	2,5158	56,198	,000	İlişki var
Soru23.Genellikle aynı anda birkaç iş birden yapmaya çalışıyorum.	4,1600	4,7727	4,2909	4,2737	35,127	,000	İlişki var
Soru24.Düzensiz ortamda çalışmak zaman kaybettiriyor.	3,8800	3,9773	4,1636	4,3684	65,543	,000	İlişki var
Soru25.Rutin işlerin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	3,9200	4,2955	4,0000	4,2947	40,941	,000	İlişki var
Soru26.Çalışma arkadaşlarımla plansız izin/rapor alması kendi iş programımı bozuyor, işleri yetiştiremiyorum.	4,1600	4,7955	3,6909	3,4737	123,397	,000	İlişki var

Tablo 15 incelendiğinde araştırmaya katılan örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile bu çalışanların etkin ve verimli kullanımına engel faktörleri belirlemeye yönelik değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için ki kare testi kullanılmıştır. Tablo 7'de görüldüğü üzere örgüt çalışanlarının eğitim düzeylerine göre her bir soruya verdikleri

cevaplar için ortalamalar verilmiştir ve bu ortalama değerlerin 1'e yakın oldukça örgüt çalışanlarının bu sorular için kabul etmedikleri 5'e yakın oldukça da sorulan soruya ilişkin kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Ek olarak tablo 20, 21, 27 ve 31'de her bir soru ile eğitim durumu değişkeni arasındaki ilişkinin durumu ki kare değerleri ve p-değerleri yardımı ile incelenmiştir. İlişki durumları incelendiğinde örgüt çalışanlarının eğitim durumları ile örgüt çalışanlarının tutumları arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 20, 21, 27 ve 31'de daha detaylı incelendiğinde daha fazla yorum elde etmek mümkündür.

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Görevleri ile Sorulara İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki

	Doktor	Hemşire	Sağlık Teknisyeni	Memur	Sekreter	Diğer	Ki kare	p- değeri	İlişki Durumu
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.			
Soru1.Bu örgüt de verilen görev/görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürmektedir.	2,9759	1,7451	1,6667	2,7000	1,4722	1,9091	82,701	,000	İlişki var
Soru 2.Bu örgüt de amirlerin asları işten alkoymaları zaman kaybına yol açıyor.	2,3133	3,5490	3,1667	3,3000	3,7222	2,6970	102,534	,000	İlişki var
Soru3.Bu örgüt de çalışanların işe/işin çalışana uygun olmaması zaman kaybına neden olmaktadır.	2,2651	1,9020	1,3333	2,7000	1,4722	2,0303	58,677	,000	İlişki var
Soru4.Bu örgüt de iş planlarının öncelik sırasında uygulanmaması zaman kaybına neden olmaktadır.	2,0482	1,6275	1,5000	2,4000	1,9444	2,1212	65,705	,000	İlişki var

Tablo 16' nın Devamı									
Soru5.Bu örgüt de kullanılan yetersiz donanım zaman kaybı yaşamama neden olmaktadır.	2,0723	1,2745	1,1667	1,9000	1,0278	2,1515	69,344	,000	İlişki var
Soru6.Bu örgüt de verilen görevin/görevlerin açık olamaması zaman verimini düşürmektedir.	1,8795	1,8039	2,0000	2,7000	1,4722	1,9091	60,097	,000	İlişki var
Soru7.Çalışırken gereğinden fazla telefon görüşmesi yapmaktayım.	3,2892	3,7059	3,1667	4,2000	4,9444	3,5152	170,430	,000	İlişki var
Soru8.İşimle ilgili katıldığım verimsiz seminer/toplantı bana zaman kaybettiriyor.	3,2410	3,5686	3,6667	3,4000	4,5000	3,8788	104,984	,000	İlişki var
Soru9.Çalışırken yanıma gelen davetsiz/randevusuz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engellemektedir.	3,8193	3,8627	4,0000	3,9000	4,7222	3,8485	69,421	,000	İlişki var
Soru10.Diğer bölümlerde çalışanların ne yaptığını bilmiyorum.	2,0361	2,8235	3,1667	3,2222	4,1667	2,4545	146,733	,000	İlişki var
Soru11.Bu örgüt de ki sağlıksız çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	1,4578	1,3529	1,0000	1,7000	1,0000	1,5455	31,559	,007	İlişki var

Tablo 16' nın Devamı									
Soru12.Bu örgüt de ki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanılmasını engelliyor.	1,6386	1,4118	1,0000	2,0000	1,2500	1,6364	50,365	,000	İlişki var
Soru13.Bu örgüt de ki örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.	2,4096	1,6667	1,5000	1,8000	1,2500	1,7273	64,787	,000	İlişki var
Soru14.Bu örgüt de ki hiyerarşi ortamı işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.	3,1928	3,7059	3,8333	3,4000	4,2500	3,3636	105,029	,000	İlişki var
Soru15.Görev tanımım dışında bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.	2,0000	3,9574	4,1667	3,4000	4,9444	3,2727	188,325	,000	İlişki var
Soru16.Stres altında zamanı etkin kullanamıyorum.	2,0843	3,9804	4,1667	3,4000	4,6944	3,3030	146,559	,000	İlişki var
Soru17.Zor işlerle karşılaştığımda yapmayı erteliyor ve zaman kaybı yaşıyorum.	2,3012	3,4706	3,5000	3,5000	4,1667	3,1212	126,419	,000	İlişki var
Soru18.Amirlere görev alanım dışında rapor yazmak zaman kaybettiriyor.	3,7470	4,2353	4,3333	3,7000	4,4444	3,7879	59,438	,000	İlişki var

Tablo 16' nın Devamı									
Soru19.Belgelerin düzenli olarak arşivlenmemesi çalışmamı aksatıyor.	3,7470	3,9020	3,5000	4,0000	4,4444	3,6667	53,360	,000	İlişki var
Soru20.Çalışma arkadaşlarımın işlerini aksatması benim iş takibimi çok etkiliyor.	2,5542	3,6471	3,6667	3,9000	4,7222	3,4545	125,405	,000	İlişki var
Soru21.Hemen hemen her gün yarım kalan işlerim oluyor.	1,9518	2,9412	2,5000	3,2000	3,7500	3,2727	133,525	,000	İlişki var
Soru22.Çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklar çok vaktimi alıyor.	2,5060	2,0980	3,0000	3,0000	2,7500	2,7273	98,606	,000	İlişki var
Soru23.Genellikle aynı anda birkaç iş birden yapmaya çalışıyorum.	4,2892	4,3529	4,6667	3,9000	4,9722	4,0000	57,607	,000	İlişki var
Soru24.Düzensiz ortamda çalışmak zaman kaybettiriyor.	4,3614	4,2549	3,6667	4,1000	4,2500	3,6667	66,782	,000	İlişki var
Soru25.Rutin işlerin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	4,3012	4,0392	4,1667	4,2000	4,5000	3,7273	44,359	,001	İlişki var
Soru26.Çalışma arkadaşlarımın plansız izin/rapor alması kendi iş programımı bozuyor, işleri yetiştiremiyorum.	3,4699	3,8039	4,0000	3,5000	5,0000	3,8485	140,826	,000	İlişki var

Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya dahil olan örgüt çalışanlarının görevleri ile örgüt çalışanlarının etkin ve verimli çalışmalarını engelleyen faktörlere yönelik sorulan

sorulara ilişkin tutumları arasındaki ilişki ki kare testi ile incelenmiştir. Tablo 21, 24, 28 ve 32’de görüldüğü üzere örgüt çalışanlarının görevlerine göre her bir soruya verdikleri cevapların ortalaması ve görev ile sorular arasındaki ilişkiyi belirleyen ki kare ve p-değerleri verilmiştir. Değişik görevler için verilen ortalamalar 1’e yaklaştığında örgüt çalışanlarının yöneltilen sorulara karşılık tutumlarının kabul etmedikleri anlaşılırken, ortalamalar 5’e doğru yaklaştığında tutumlarının sorulara karşı kabul ettikleri anlaşılır. Tabloda görüldüğü üzere ilişki durumları da verilmiştir ve ilişki durumları incelendiğinde bütün değişkenler bakımından çalışanların görevleri ile tutumları arasında ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 17.Araştırmaya Katılanların Yaşları ile Sorulara İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki

	Yaş Aralıkları							Ki kare	p-değeri	İlişki Durumu
	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	50+			
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.			
Soru1.Bu örgüt de verilen görevin/görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürmektedir.	2,066 7	1,600 0	2,261 9	2,916 7	2,272 7	2,368 4	2,607 1	100,7 3	,000	İlişki var
Soru2.Bu örgüt de amirlerin astları işten alkoymaları zaman kaybına yol açıyor.	3,333 3	3,800 0	3,285 7	2,750 0	2,681 8	2,236 8	2,142 9	121,2 1	,000	İlişki var
Soru3.Bu örgüt de çalışanın işe/işin çalışana uygun olmaması zaman kaybına neden olmaktadır.	2,000 0	1,780 0	2,095 2	3,250 0	2,590 9	1,394 7	1,607 1	109,3 9	,000	İlişki var

Tablo 17' nin Devamı										
Soru4. Bu örgüt de iş planlarının öncelik sırasında uygulanmaması zaman kaybına neden olmaktadır.	2,466 7	1,760 0	2,190 5	2,958 3	2,409 1	1,315 8	1,250 0	96,53 1	,000	İlişki var
Soru5.Bu örgüt de kullanılan yetersiz donanım zaman kaybı yaşamama neden olmaktadır.	1,200 0	1,400 0	2,166 7	2,500 0	2,136 4	1,315 8	1,250 0	116,5 5	,000	İlişki var
Soru6.Bu örgüt de verilen görevin/görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürmektedir.	1,800 0	1,620 0	2,119 0	2,833 3	2,272 7	1,394 7	1,250 0	91,02 7	,000	İlişki var
Soru7.Çalışırken gereğinden fazla telefon görüşmesi yapmaktayım.	4,066 7	4,400 0	3,238 1	3,541 7	3,227 3	3,736 8	3,642 9	113,0 6	,000	İlişki var
Soru8.İşimle ilgili katıldığım verimsiz seminer/toplantı bana zaman kaybettiriyor.	3,333 3	4,260 0	3,214 3	2,750 0	3,227 3	4,131 6	3,750 0	127,9 3	,000	İlişki var
Soru9. Çalışırken yanıma gelen davetsiz/randevusuz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engellemektedir.	4,200 0	4,540 0	4,166 7	3,791 7	3,272 7	4,052 6	3,285 7	136,0 8	,000	İlişki var
Soru10.Diğer bölümlerde çalışanların ne yaptığını bilmiyorum.	3,800 0	3,740 0	2,690 5	2,521 7	2,090 9	1,921 1	2,071 4	204,8 0	,000	İlişki var

Tablo 17' nin Devamı										
Soru11.Bu örgüt de ki sağlıklı çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	1,133 3	1,280 0	1,619 0	1,958 3	1,409 1	1,105 3	1,107 1	69,00 6	,000	İlişki var
Soru12.Bu örgüt de ki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanılmasını engelliyor.	1,666 7	1,240 0	1,738 1	2,333 3	1,681 8	1,263 2	1,142 9	88,04 4	,000	İlişki var
Soru13.Bu örgüt de ki örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.	1,800 0	1,280 0	1,881 0	2,416 7	2,090 9	1,894 7	2,428 6	85,97 5	,000	İlişki var
Soru14.Bu örgüt de ki hiyerarşi ortamı işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.	3,400 0	4,140 0	3,761 9	3,375 0	3,227 3	3,289 5	2,928 6	116,8 8	,000	İlişki var
Soru15.Görev tanımım dışında bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.	4,727 3	4,220 0	3,690 5	3,000 0	3,181 8	2,368 4	1,678 6	154,9 2	,000	İlişki var
Soru16.Stres altında zamanı etkin kullanamıyorum.	4,133 3	4,380 0	3,595 2	2,916 7	3,000 0	2,447 4	1,857 1	133,6 7	,000	İlişki var
Soru17.Zor işlerle karşılaştığımda yapmayı erteliyor ve zaman kaybı yaşıyorum.	3,200 0	3,940 0	3,142 9	2,791 7	3,045 5	2,578 9	2,428 6	99,09 5	,000	İlişki var

Tablo 17'nin Devamı										
Soru18.Amirlere görev alanım dışında rapor yazmak zaman kaybettiriyor.	3,666 7	4,380 0	4,071 4	3,791 7	3,727 3	3,894 7	3,892 9	101,8 8	,000	İlişki var
Soru19.Belgelerin düzenli olarak arşivlenmemesi benim iş takibimi çok etkiliyor.	4,000 0	4,300 0	3,952 4	4,166 7	3,272 7	3,657 9	3,571 4	76,60 2	,000	İlişki var
Soru20.Çalışma arkadaşlarımın işlerini aksatması benim iş takibimi çok etkiliyor.	3,800 0	4,620 0	3,857 1	3,916 7	3,409 1	2,263 2	1,357 1	209,6 5	,000	İlişki var
Soru21.Hemen hemen her gün yarım kalan işlerim oluyor.	3,200 0	3,640 0	2,952 4	3,333 3	2,772 7	1,710 5	1,500 0	166,5 6	,000	İlişki var
Soru22.Çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıkla çok vaktimi alıyor.	2,333 3	2,660 0	2,381 0	2,125 0	2,863 6	2,684 2	2,428 6	129,2 0	,000	İlişki var
Soru23.Genellikle aynı anda birkaç iş birden yapmaya çalışıyorum.	4,666 7	4,800 0	4,261 9	3,958 3	3,727 3	4,447 4	4,321 4	67,13 9	,000	İlişki var
Soru24.Düzensiz ortamda çalışmak zaman kaybettiriyor.	4,200 0	4,240 0	4,190 5	3,916 7	3,636 4	4,342 1	4,500 0	39,19 8	,026	İlişki var
Soru25.Rutin işlerin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	4,866 7	4,260 0	4,095 2	3,583 3	3,681 8	4,342 1	4,464 3	66,89 0	,000	İlişki var

Tablo 17'nin Devamı										
Soru26.İş arkadaşlarımın plansız izin alması iş programımı bozuyor.	3,933	4,640	3,785	3,708	3,727	3,500	3,357	121,9	,000	İlişki var
	3	0	7	3	3	0	1	9		

Tablo 17 incelendiğinde örgüt çalışanlarının yaşları ile örgüt çalışanlarının etkin ve verimli çalışmalarını engelleyen faktörleri ölçmeye yönelik yöneltilen sorulara ilişkin tutumları arasındaki ilişki ki kare testi ile incelenmiştir. Tablo 17'de görüldüğü üzere örgüt çalışanlarının yaşlarına göre her bir soruya verdikleri cevapların ortalaması ve örgüt çalışanlarının yaşları ile sorular arasındaki ilişkiyi belirleyen ki kare ve p-değerleri verilmiştir. Değişik yaş aralıkları için verilen ortalamalar 1'e yaklaştığında örgüt çalışanlarının yöneltilen sorulara karşılık tutumlarının olumsuz olduğu anlaşılırken, ortalamalar 5'e doğru yaklaştığında tutumlarının sorulara karşı olumlu olduğu anlaşılır. Tabloda görüldüğü üzere ilişki durumları da verilmiştir ve ilişki durumları incelendiğinde bütün değişkenler bakımından çalışanların görevleri ile tutumları arasında ilişki olduğu görülmektedir. Genel olarak söylenebilir ki örgüt çalışanlarının yaşlarının etkin ve verimli çalışmaları üzerinde etkisi olduğu söylenebilir

Kİ KARE ANALİZLERİ

Demografik özellikler ile zaman yönetimi sorunları veya örgüt çalışanlarının zaman yönetimi arasındaki tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır.

Cinsiyet ile Örgütsel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Cinsiyet ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;

H₀:Cinsiyet ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H₁:Cinsiyet ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 18.Cinsiyet*Örgütsel Zaman Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58.340(a)	18	.000
Likelihood Ratio	66.159	18	.000
Linear-by-Linear Association	.000	1	.992
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	219		

Tablo 18’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 18’ de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H₀ yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yaş ile Örgütsel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Yaş ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;

H₀:Yaş ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H₁:Yaş ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 19.Yaş*Örgütsel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	308.553(a)	108	.000
Likelihood Ratio	294.044	108	.000
Linear-by-Linear Association	5.224	1	.022
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	219		

Tablo 19’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 19’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H₀ yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının yaşı ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Eğitim Durumu ile Örgütsel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Eğitim durumu ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;

H₀: Eğitim durumu ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 20.Eğitim Durumu*Örgütsel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	179.869(a)	54	.000
Likelihood Ratio	192.544	54	.000
Linear-by-Linear Association	.026	1	.872
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	219		

Tablo 20’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 20’de elde edilen sonuçlara göre p-değer=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değer< α =0,05 olduğu için H₀ yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Görev ile Örgütsel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının görevi ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;

H₀: Örgüt çalışanlarının görevi ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgüt çalışanlarının görevi ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 21.Görev*Örgütsel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	251.074(a)	90	.000
Likelihood Ratio	260.749	90	.000
Linear-by-Linear Association	1.280	1	.258
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	219		

Tablo 21’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 21’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının görevi ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Örgüt Çalışanlarının Yaşı ile İş Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının yaşı ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;

H_0 : Örgüt çalışanlarının yaşı ile iş zamanı yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Örgüt çalışanlarının yaşı ile iş zamanı yönetimi sorunları arasında ilişki vardır

Tablo 22.Yaş*İş Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	309.593(a)	72	.000
Likelihood Ratio	275.343	72	.000
Linear-by-Linear Association	50.130	1	.000
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	218		

Tablo 22’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 22’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının yaşı ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Örgüt Çalışanlarının Eğitim Durumu ile İş Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;
 H_0 : Örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 23.Eğitim Durumu*İş Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	198.924(a)	36	.000
Likelihood Ratio	197.079	36	.000
Linear-by-Linear Association	45.098	1	.000
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	218		

Tablo 23’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 23’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri $\alpha=0,05$ olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Örgüt Çalışanlarının Görevi ile İş Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının görevi ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;
 H_0 : Örgüt çalışanlarının görevi ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.
 H_1 : Örgüt çalışanlarının görevi ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 24.Görev* İş Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	278.138(a)	60	.000
Likelihood Ratio	257.432	60	.000
Linear-by-Linear Association	47.003	1	.000
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	218		

Tablo 24’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 24’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının görevi ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Örgüt Çalışanlarının Cinsiyeti ile İş Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;
 H_0 : Örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.
 H_1 : Örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 25.Cinsiyet*İş zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29.875(a)	12	.003
Likelihood Ratio	33.712	12	.001
Linear-by-Linear Association	4.237	1	.040
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	218		

Tablo 25’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 25’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,003 olarak bulunmuştur ve p-değeri α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Örgüt Çalışanlarının Yaşı ile Yönetimsel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının yaşı ile yönetimsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir

H₀: Örgüt çalışanlarının yaşı ile yönetsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgüt çalışanlarının yaşı ile yönetsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 26. Yaş*Yönetsel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	154.793(a)	60	.000
Likelihood Ratio	153.070	60	.000
Linear-by-Linear Association	2.063	1	.151
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	219		

Tablo 26’da görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 26’da elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H₀ yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının yaşı ile yönetsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Örgüt Çalışanlarının Eğitim Durumu ile Yönetsel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile yönetsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;

H₀: Örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile yönetsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile yönetsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 27. Eğitim Durumu*Yönetmel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	80.572(a)	30	.000
Likelihood Ratio	88.175	30	.000
Linear-by-Linear Association	.382	1	.537
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	219		

Tablo 27’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 27’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile yönetmel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Örgüt Çalışanlarının Görevi ile Yönetmel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının görevi ile yönetmel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;
 H_0 : Örgüt çalışanlarının görevi ile yönetmel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Örgüt çalışanlarının görevi ile yönetmel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 28. Görev*Yönetmel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	128.747(a)	50	.000
Likelihood Ratio	137.886	50	.000
Linear-by-Linear Association	2.048	1	.152
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	219		

Tablo 28’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 28’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının görevi ile yönetmel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Örgüt Çalışanlarının Cinsiyeti ile Yönetmel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile yönetmel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;
 H_0 : Örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile yönetmel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile yönetmel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 29.Cinsiyet*Yönetmel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.189(a)	10	.038
Likelihood Ratio	19.519	10	.034
Linear-by-Linear Association	1.107	1	.293
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	219		

Tablo 29’da görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 29’da elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,038 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile yönetmel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Örgüt Çalışanlarının Yaşı ile Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının yaşı ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;
 H_0 : Örgüt çalışanlarının yaşı ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.
 H_1 : Örgüt çalışanlarının yaşı ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 30. Yaş*Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	443.142(a)	156	.000
Likelihood Ratio	394.196	156	.000
Linear-by-Linear Association	89.376	1	.000
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	215		

Tablo 30’da görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 30’da elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak

bulunmuştur ve p-değeri $\alpha=0,05$ olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının yaşı ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır

Örgüt Çalışanlarının Eğitim Durumu ile Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;

H_0 : Örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 31. Eğitim Durumu*Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	443.142(a)	156	.000
Likelihood Ratio	394.196	156	.000
Linear-by-Linear Association	89.376	1	.000
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	215		

Tablo 31’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 31’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri $\alpha=0,05$ olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Örgüt Çalışanlarının Görevi ile Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının görevi ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;
 H_0 : Örgüt çalışanlarının görevi ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Örgüt çalışanlarının görevi ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 32. Görev* Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	427.372(a)	130	.000
Likelihood Ratio	361.488	130	.000
Linear-by-Linear Association	46.322	1	.000
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	215		

Tablo 32’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 32’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının görevi ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır

Örgüt Çalışanlarının Cinsiyeti ile Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının kişisel ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için ki kare analizi yapılmıştır ve hipotezler şu şekilde kurulabilir;
 H_0 : Örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Tablo 33.Cinsiyet*Kişisel Zaman Yönetimi Sorunları Ki kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	99.528(a)	26	.000
Likelihood Ratio	118.524	26	.000
Linear-by-Linear Association	19.700	1	.000
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	215		

Tablo 33'de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 33'de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri $<\alpha=0,05$ olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır

Tablo 34.Zaman Tuzakları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Amirlerden ve hastalardan kaynaklı iletişimsizlikten zaman kaybı	17	7.8	100.0	100.0
Kayıp Sistem	202	92.2		
Toplam	219	100.0		

Tablo 34'de görüldüğü üzere 17 kişi amirlerden ve hastalardan kaynaklı iletişimsizlikten zaman kaybı yaşadığını belirtmiştir.

Tablo 35. Zamanı Etkin Kullanmak

	Frekans	Yüzde
Organizer ajandasına sadık kalmaya çalışmak	12	5,5
Kayıp Sistem	207	94,5
Toplam	219	100,0

Tablo 35’de görüldüğü üzere 12 kişi organizer ajandasına sadık kalmaya çalıştığını belirtmiş.

SONUÇLAR

Bu ampirik çalışma 2014 yılında Ankara İlinde özel bir hastanede izin alınarak 219 sağlık çalışanına uygulanmıştır.

Bu araştırmanın amacı, Ankara ilindeki özel hastane örnekleminde çalışanların zaman yönetimi kavramının verimliliğinin ölçülmesidir. Bu amaca yönelik hastane çalışanlarına ait aşağıda belirtilen veriler elde edilmeye çalışılmıştır;

- Örgütsel zaman yönetimine ilişkin algılar
- İş zaman yönetimine ilişkin algılar
- Yönetimsel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin algılar
- Kişisel zaman yönetimini etkileyen faktörler
- Algılanan zaman tuzaklarının nedenleri
- Zamanın etkin kullanılması için yapılması gerekenler ve
- Bireysel algı farklarına cevap aranmıştır.

Demografik özellikler ile zaman yönetimi sorunları veya örgüt çalışanlarının zaman yönetimi arasındaki tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır.

- Tablo 4'de görüldüğü gibi verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanlarından %66,7'si kadın %33,3'ü erkektir. Bu bilgilere göre medeni durum değişkeninin en fazla yüzdeyle kadın olduğu görülmektedir.
- Tablo 5' de görüldüğü gibi verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanlarından 15' i 20-25 yaşları arasındadır, 50' si 26-30 yaşları arasındadır, 42' si 31-35 yaşları arasındadır, 24' ü 36-40 yaşları arasındadır, 22' si 41-45 yaşları arasındadır, 38' i 46-50 yaşları arasındadır son olarak 28' i 50 ve üstü yaşları arasındadır. Bu bilgilere göre yaş değişkeni en fazla 26-30 yaşları arasında görülmektedir.
- Tablo 6' da görüldüğü gibi verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanlarından medeni durumu evli olanların sayısı 145, medeni durumu bekar olanların sayısı 74' tür. Bu bilgilere göre medeni durumu en fazla oranla evli olanlar olarak görülmektedir.

- Tablo 7' de görüldüğü üzere verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanlarından %11,4' nün eğitim durumu lise ve dengi, %20,1'nin eğitim durumu önlisans, %25,1'nin eğitim durumu lisans, %43,4'nün eğitim durumu yüksek lisans(master/doktora) olarak görülmektedir. Bu bilgilere göre örgüt çalışanlarının eğitim durumu en fazla yüzdeyle yüksek lisans(master/doktora) olarak görülmektedir.
- Tablo 8' de görüldüğü gibi verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanlarından görevi doktor olan 83 kişi, hemşire olan 51 kişi, sağlık teknisyeni olan 6 kişi, memur olan 10 kişi, sekreter olan 36 kişi, diğer olan 33 kişidir. Bu bilgilere göre örgüt çalışanlarının görevi en fazla oranla hemşire olduğu görülmektedir.
- Tablo 9'da görüldüğü gibi verimli örgüt yönetimi için düzenlenen anket formuna katılan örgüt çalışanların kurumdaki hizmet yılı 1 yıldan az olanların yüzdesi %46,1 olarak görülürken 2-5 yıl arasında olanların yüzdesi %53,9 olarak görülmektedir. Bu sonuçlara göre örgüt çalışanlarının çoğunluğunun 2-5 yıl arasında hizmet yaptıkları anlaşılmaktadır.
- Tablo 10'da görüldüğü üzere örgüt çalışanlarının örgütsel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin verdikleri cevaplar incelenmiştir. Bu sonuçlara göre örgüt çalışanlarının örgütsel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin yöneltilen sorulara karşılık çoğunlukla katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabına yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bilgilere göre tüm örgüt çalışanlarının örgütsel zaman yönetimi sorunlarını kabul etmedikleri anlaşılmaktadır.
Yapılan analize göre çalışılan örgütün donanım, yönetim açısından zaman yönetimini olumsuz etkileyecek faktör ya da faktörlerinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.
- Tablo 11'de görüldüğü üzere örgüt çalışanlarının iş zaman yönetimi sorunlarına ilişkin verdikleri cevaplar incelenmiştir. Bu sonuçlara göre örgüt çalışanlarının iş zaman yönetimi sorunlarına ilişkin yöneltilen sorulara karşılık çoğunlukla kararsız kaldıkları veya katılıyorum cevabına yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bilgilere göre örgüt çalışanlarının iş zaman yönetimi sorunlarını kabul ettikleri anlaşılmaktadır.

Yapılan analize göre örgüt de iş zaman tuzakları faktörlerinin engellenemediği ya da azaltılmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Zaman hırsızları olarak adlandırılan davetsiz misafir, gereksiz telefon görüşmeleri, verimsiz toplantı/seminer katılımı faktörlerinin önlenemediği sonucuna varılmıştır.

- Tablo 12'de görüldüğü üzere örgüt çalışanlarının yönetsel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin verdikleri cevaplar incelenmiştir. Bu sonuçlara göre örgüt çalışanlarının yönetsel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin yöneltilen sorulara karşılık çoğunlukla katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabına yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bilgilere göre örgüt çalışanlarının yönetsel zaman yönetimi sorunlarını kabul etmedikleri anlaşılmaktadır.

Yapılan analize göre örgütün çalışma ortamı koşullarının elverişli olduğu, örgüt politikasının yetersiz olmadığı, merkezi örgüt yapısının zaman kullanımını olumsuz etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır.

- Tablo 13'de görüldüğü üzere örgüt çalışanlarının kişisel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin verdikleri cevaplar incelenmiştir. Bu sonuçlara göre örgüt çalışanlarının kişisel zaman yönetimi sorunlarına ilişkin yöneltilen sorulara karşılık çoğunlukla katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabına yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bilgilere göre örgüt çalışanlarının kişisel zaman yönetimi sorunlarını kabul ettikleri anlaşılmaktadır.

Yapılan analize göre örgüt de çalışanların cinsiyet, eğitim, görev ve yaş farklılıkları gözetmeksizin kişisel zaman tuzaklarını bertaraf edemedikleri anlaşılmıştır. Zamanı etkin kullanımın gerçekleşmediği, zaman yönetiminin yapılamadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Tablo 18'de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 18'de elde edilen sonuçlara göre p -değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p -değeri $<\alpha=0,05$ olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre örgüt çalışanlarının çoğunu kadınlar oluşturmaktadır. Sonuca bağlı olarak ortaya çıkan kadın çalışanların görevleri, hemşire ünvanının da çoğunluk gösterdiği ve yetkileri kısıtlı olduğu için örgütsel zaman yönetimi sorunlarını kabul ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

- Tablo 19’da görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 19’da elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının yaşı ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre çalışanların yaş ortalaması azaldıkça ünvan ve yetkilerin de doğru oranda azaldığı buna bağlı olarak örgütsel zaman yönetimi sorunları yaşandığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Tablo 20’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 19’da elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre eğitim seviyesi düştükçe örgütsel zaman yönetimi sorunlarını kabul ettikleri sonucu çıkmıştır. Kişisel algı farklılığı eğitim seviyesinin farklılığından oluşmuştur.

- Tablo 21’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 21’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının görevi ile örgütsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre çalışanların ünvan ile ilinti olarak yetki seviyesi azaldıkça örgütsel zaman yönetimi sorunlarını yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Görev ile doğrudan bağlantılı olarak eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel zaman yönetimi sorunlarının bertaraf edildiği sonucu ortaya çıkmıştır. Örgüt çalışanı doktorların örgütsel zaman yönetimi sorunlarını bertaraf ettikleri sonucuna varılmıştır.

- Tablo 22’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 22’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının yaşı ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre yaş ortalaması azaldıkça çalışma tecrübesiyle doğru oranda zaman tuzaklarına yakalanmanın kaçınılmaz olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

- Tablo 23’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 23’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre eğitim seviyesi yükseldiğinde zamanın etkin kullanıldığı, zaman tuzakları faktörlerinin engellendiği ya da azaltıldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Tablo 24’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 24’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının görevi ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre hemşirelerin iş zaman yönetimi sorunlarını yoğun biçimde yaşadıkları, iş akışlarının bozulmasını engelleyemedikleri ortaya çıkmıştır.

- Tablo 25’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 25’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,003 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile iş zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre kadın çalışanların iş zaman yönetimi sorunları yaşadığı sonucu , örgüt de görev alan hemşirelerin sayısının yüksek olmasından kaynaklandığı sonucu çıkmıştır.

- Tablo 26’da görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 26’da elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının yaşı ile yönetsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre çalışanların yaş ortalaması azaldıkça örgütsel sorunların yaşandığını kabul etmeleri , yetkilerin aynı oranda az olması ile doğrudan ilgilidir sonucu ortaya çıkmıştır.

- Tablo 27’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 27’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile yönetsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre doktorların yönetsel zaman sorunu yaşamadıkları sonucuna varılmıştır. Eğitim ile görev aynı paralellikte yükseldiğinde örgütsel zaman sorunlarının yaşanmadığı sonucuna varılmıştır.

- Tablo 28’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 28’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının görevi ile yönetsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre doktorların yönetsel zaman sorunu yaşamadıkları sonucuna varılmıştır. Eğitim ile görev aynı paralellikte yükseldiğinde yönetsel zaman sorunlarının yaşanmadığı sonucuna varılmıştır.

- Tablo 29’da görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 29’da elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,038 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile yönetsel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre örgüt de kadın çalışanların yoğun olması ve yetkilerinin kısıtlı olması yönetsel zaman sorunlarını kabul ettikleri sonucuna varılmıştır..

- Tablo 30’da görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 30’da elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının yaşı ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.

Yapılan analize göre çalışanların yaş ortalaması yükseldikçe ve bu yaş ortalamasını oluşturan çalışanların görevlerinin doktor olması nedeniyle kişisel zaman hırsızlarını bertaraf ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

- Tablo 31’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 31’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir. O halde örgüt çalışanlarının eğitim durumu ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.
- Yapılan analize göre doktorların kişisel zaman sorunu yaşamadıkları sonucuna varılmıştır. Eğitim ile görev aynı paralellikte yükseldiğinde kişisel zaman sorunlarına olumsuz bakıldığı, zamanın etkin kullanıldığı sonucuna varılmıştır.
- Tablo 32’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 32’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının görevi ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.
Yapılan analize göre örgüt de çalışanların görevi ve yetkileri doğru oranda arttıkça kişisel zamanlarını yönetebildikleri sonucu ortaya çıkmıştır.
- Tablo 33’de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare analizi yapılmıştır. Tablo 33’de elde edilen sonuçlara göre p-değeri=0,000 olarak bulunmuştur ve p-değeri< α =0,05 olduğu için H_0 yokluk hipotezi reddedilmiştir, o halde örgüt çalışanlarının cinsiyeti ile kişisel zaman yönetimi sorunları arasında ilişki vardır.
Yapılan analize göre örgüt de kadın çalışanların çoğunlukta olduğu ve kişisel zaman hırsızlarını bertaraf edemedikleri ve zamanı verimli kullanamadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.
- Tablo 34’de görüldüğü üzere 17 kişi amirlerden ve hastalardan kaynaklı iletişimsizlikten zaman kaybı yaşadığını belirtmiştir.
Yapılan analize göre belirtilen 17 kişinin hemşire, sekreter görev gruplarından oluştuğu sonucu çıkmıştır.
- Tablo 35’de görüldüğü üzere 12 kişi organizatör ajandasına sadık kalmaya çalıştığını belirtmiş.
Yapılan analize göre 12 kişinin doktor olduğu ve zamanı etkin kullanmak adına planlama aracı olarak organizatör ajanda kullandıkları sonucu çıkmıştır.

Sonuç olarak:

- Araştırma grubunda, genel olarak örgütsel zaman sorunları yaşanmadığını, örgütsel zaman sorunlarını yaş, cinsiyet, görev ve eğitim etmenlerinin farklı sonuçlandığı sonucu çıkmıştır.
- Örgüt de iş zaman yönetimi sorunu yaşandığı, görev , eğitim ve cinsiyetle doğrudan ilintili olduğu sonucu çıkmıştır.
- Örgüt de yönetsel zaman sorunu yaşanmadığı, bunun nedeni olarak eğitim seviyesinin yüksek olması ve örgüt de yönetsel sorunlar yaşanmadığı ya da bertaraf edildiği sonucu çıkmıştır.
- Örgütsel zaman yönetimi, iş zaman yönetimi, yönetsel zaman yönetimi ve kişisel zaman yönetimi sorunları cinsiyete, yaşa, eğitime ve göreve bağlı olduğu sonucu çıkmıştır. Eğitim seviyesi yükseldikçe kişilerin zaman yönetimini yapabildikleri, zaman hırsızlarını engelledikleri ya da azalttıkları ve yetkilerinde doğru oranda artması ile yönetsel zaman sorunlarını aştıkları sonucu ortaya çıkmıştır.
- 17 hemşire ve sekreterin hasta yakınları ve amirler ile iletişimsizlikten zaman kaybı yaşadığı sonucu çıkmıştır.
- 12 kişiden oluşan yaş aralıkları ve cinsiyetleri farklı doktorun organize ajanda kullandığı, zamanı bu şekilde etkin yönettikleri sonucu çıkmıştır.

Özetle araştırmanın analizine bakıldığında örgüt çalışanlarının çoğunluğunun örgütsel yönetim sorunu yaşamadığı, var olan yönetsel ve kişisel zaman sorunlarının yaş, cinsiyet, eğitim ve görevle doğrudan bağlantılı olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sonuca kişisel algıların farklılık göstermesi, eğitim düzeylerinin farklılığı, görev ve yetkilerin farklı olması neden olmuştur. Eğitim seviyesinin yükselmesi ile kişisel, yönetsel ve iş zaman yönetimi sorunlarının aşıldığı, zamanın etkin kullanıldığı ve hatta zaman yönetiminin gerçekleştirildiği sonucuna varılmıştır.

ÖNERİLER

Zaman herkes için önemli bir kavramdır. İkamesi olmayan, yenilemeyen, telafisi olmayan bu kavramın yönetilmesi ise daha da önemlidir. İş ve sosyal hayat da alışkanlıkların değiştirilmesi ile zamanın planlanması oldukça kolaylaşacaktır. Sağlık örgütleri çalışanları için zaman yönetimi daha da önem kazanmaktadır. İş yüklerinin ağır oluşu, mesai saatlerinin esnek oluşu ve çalıştıkları sektörün hata götürmez oluşundan kaynaklı zamanı planlamak kaçınılmaz bir gerçektir. Sağlık çalışanlarının zaman yönetimi etkinliği ile verdikleri hizmet ve bireysel yaşam kaliteleri doğrudan ilgilidir. Ankara ilinde özel hastanede zaman yönetiminin araştırıldığı bu çalışma sonucunda, zaman yönetiminin etkinliğini arttırmak için şu çözüm önerileri geliştirilmiştir.

- Örgüt çalışanları için zaman yönetimi kavramını ve zaman tuzaklarını anlatan eğitim toplantıları düzenlenmeli, toplantıda bulunan çalışanların interaktif katılımı sağlanmalı, uygulamalarla zaman yönetimi kavramının akılda kalıcı olması sağlanmalıdır.
- Zaman yönetiminin telafisi ve ikamesi olmaması nedeniyle, örgüt çalışanlarının yeterli sayıda ve nitelikli vasıflarda olması sağlanmalıdır. Bu nedenle, sağlık örgütünde çalışacak personellerin işe alımında eğitim düzeyleri göz önünde bulundurulurken, zaman yönetimi kalitesi artırılmasına katkı sağlanabilir.
- Örgüt çalışanlarının görevi ne olursa olsun iş akışlarını planlamaları, yapılacaklar listesi oluşturmaları, hatırlatma notları kullanmaları sayesinde işlerin aksamadan zamanında ve tamamının yapılması sağlanabilir.
- Günlük, haftalık programların yanı sıra uzun vadeli programların yapılması işlerin düzenlenmesine, var olan boş zamanların ortaya çıkmasına ve değerlendirilmesine ve hatta programlanan vade uzadıkça kişisel gelişime katkı sağlamaktadır.
- Eisenhower matrisi, pareto analizi örgüt çalışanlarına benimsetilmeli, işlerin bu matris ile akışı sağlanmalıdır. Yapılması gereken işler kategorize edilmeli, önem derecesine göre öncelik verilmesi sağlanmalıdır.

- Zamanı kontrol etmek için;
 - I. sorumlulukları, öncelikleri ve hedefleri belirleyin
 - II. gereksiz görünen faaliyetleri eleyin, yetki devri yapın.
 - III. zamanı periyodik biçimde planlayın.
 - IV. zaman tuzaklarını azaltın ya da eleyin.
 - V. öngörülmeleyen olaylar için zaman bırakın.
 - VI. stres altında karar almayı, işleri organize edebilmeyi en önemlisi stresle başa çıkmayı öğrenin.

Sonuç olarak verimli zaman yönetimi her örgüt için önemlidir. Örgütlerin devamlılığını sağlaması, hizmet kalitesinden ödün vermemesi zaman yönetiminin etkin kullanımıyla aynı paralelliktedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının yaşam kalitesinde, fiziksel ve psikolojik performansında ve motivasyonun da ki artış zamanın etkin kullanılmasıyla varılacak bir sonuçtur. Zaman tuzakları faktörlerini bertaraf edecek önlemler alınması, örgütlerde ki çalışma ortamlarının düzenlenmesi ve sağlık örgütlerinde çalışanlar için zaman yönetimi etkinliğini artıran tüm olumlu düzenlemelerin geliştirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, John. 2003. Etkili Zaman Yönetimi. çev. Ömer Çolakoğlu. İstanbul: Babiali Kültür- BKY/Yönetim Dizisi
- Akat, İlter, Budak, Gönül, Budak Gülay, 1999, İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları, s.125.
- Akatay, Ayten, 2003, Örgütlerde Zaman Yönetimi,Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:10 281-300
- Akçakayar, Murat, Bahar 2010, Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları, sayı:25, s:145-174
- Akgemci, T., Çelik, A., Aydoğan, E., Akatay, A., 2003, Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik,(Editör:M. Şerif Şimşek,Adnan Çelik), Ankara:Gazi Kitabevi
- Allan, Jane. 1999-01. Zaman Yönetimi. çev. Yrd. Doç. Dr. Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları
- Allen, David, 2005, Her Konuda Hazır, İstanbul: Babiali Kültür-BKY
- Ardahan, Faik, 2003, Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi,Antalya:Akdeniz Üniversitesi Yayın No:59.
- Aşık, Akşit Nuran, Yönetimsel Bir Beceri Olarak Zaman Yönetimi
http://www.vizyon21yy.com/documan/egitim_ogretim/rehberlik/Yonetsel_Bir_Beceri_Olarak_Zaman_Yonetimi.pdf
- Ataman, Göksel, 2001, İşletme Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Atkinson, Jacqueline. 1997. Zaman Yönetimi Sanatı. çev. Cem S. İslam. İstanbul: Nehir Yayınları
- Aydın, A.H., 2011, Yönetim Bilimi,4.Baskı, Ankara:Seçkin Yayıncılık

- Balcı, A., 1990, Zaman Yönetimi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:23, Sayı:1, Sayfa:95-102
- Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuğba, 2004, Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, 4(7):1-30
- Bakan, İsmail, 2004, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Blair, Gerard, Ocak 2001, Personal Time Manager
www.ee.ad.ac.uk
- Can, Halil, 1997, Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitap Evi
- Covey, Stephen R., 1995, First Things First, Newyork: Simon and Schuster Publishers.
- Covey, Stephen R., 2000, Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, çev. Gönül Suveren, Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları
- Cüceloğlu, Doğan, 1997, İyi Düşün Doğru Karar Ver, 19. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- Einstein, Albert, 1995, İzafiyet Teorisi, İstanbul: Say Yayıncılık
- Erdem, Ramazan, Kaya, Sıdıka, 1998, Zaman Yönetimi, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, Todaie Yayınları, Ankara
- Eren, Erol, 2001, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7.baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım,
- Eroğlu, Feyzullah ve Bayrak ve Sabahat , (1994), Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı:34, Erzurum
- Fritz, Roger, 1994, Think Like A Manager, Newyork: National Seminars Publications

Gürbüz, M. 2012. Zaman Yönetimi.

http://sbd.ksu.edu.tr/.../files/1_Gurbuz.pdf

Gürbüz, Mehmet, 2012, Zaman Kavramı ve Yönetimi, KSE Sosyal Bilimler Dergisi/KSU Journal of Social Sciences 9 (2)

Haynes, Marion E., (1999) Kişisel Zaman Yönetimi, çev: Yaşar Bülbül, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım

Jones, Katie, 2000, Zamanı kullanma Sanatı, çev. Ali Cevat Akkoyunlu, İstanbul: Doğan Kitapçılık, s.3.

Joseph, R., 1996, Zaman Yönetimi, çev: Özlem Koşar, 2. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayınları

Kıngır, Said, 2007, Yönetimsel Anlamda Zamanın Etkin Kullanımı ve Bir Araştırma, 1. baskı, Ankara: Gazi Yayınevi

Köse, Yalçın, Kıngır, Said, Mesci, Muammer, Akbaş, Zafer, der.23/2010, Zamanın Etkin Kullanımını Sağlayan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi.

Locke, E., A., 1969, What is Job Satisfaction?, Organizational Behavior and Human Performance, 4, 309-336

Macan Therese HOFF, jun 1994, Time Management: Test of a Process Model, Journal of Applied Psychology, vol 79(3), 381-391

Mazkenzie, R., A., 1989, Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz? çev: Yakut Güneri, İstanbul: Amacom İlgı Yayınları

Mayer, Jeffrey J., 1999, Time Management For Dummies, New York: IDG Books

Meggison, L.C., vd, 1992, Management Concepts and Applications, 4 th edition, Harper Collins Publishers

Megginson, L.C., vd, 1991, Succesful Small Business Management, 6th edition, Homewood, IL, Irwin

Örücü, Edip, Doç. Dr. Tikici, Mehmet, Blm Uzm. Kanbur, Aysun, Bahar 2007, Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,ISSN:1304-0278 C-6,S.20 (09-31)

Özer, M. Akif. 2010. Verimli Örgüt Yönetimi için Zaman Yönetimi. <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale241.pdf>

Özgen, H., Doğan, S., 1997, Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlar,Standard Dergisi, yıl:36, Sayı:425, S:136-145

Peker,Ö., Aytürk,N., 2002, Yönetim Becerileri,2.Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi

Peg, Pickering, 2001, How to Make The Most of Your Work Day, New Jersey:Career Press, s.134.

Sabuncuoğlu, Zeyyat , 2010, Zaman Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s. 37.

Sabuncuoğlu, Zeyyat,2002, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 1998, Örgütsel Psikoloji,3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınevi

Serway, R. A., 1996, Zaman Kavramı, Ankara:Palme Yayıncılık, s: 1113-1117

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., 1994, Management, John Willey and Sons USA

Scott, Martin. 1997. Zaman Yönetimi. çev. Aslı Cıngıl Çelik. İstanbul: Rota Yayıncılık

Sucu, Yaşar, 1996,Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması, El Kitabı, Bolu

Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik,A., 2003, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayıncılık

Şimşek, Şerif ve Adnan Çelik. 2000. Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik. Ankara: Gazi Kitabevi

Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Öztürk Başpınar, N., Erdönmez, C., 2003, Zaman Yönetimi, (Editör:Hasan Tutar), Ankara:Nobet Yayın Dağıtım

Tutar, H., 2007,Zaman Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Türkmen, İ., 2000, Yöneticiler için Etkin İletişim Modeli,3. Basım, MPM, (480), Ankara

Tüz, Melek, 1996, Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Bursa: Ekin Yayınları

Uğur,A., 2000, Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Yıl:12, sayı:143

Ünker, Ümit, Etkili Zaman Yönetimi

www.umitunker.com/satis-stratejileri/etkili-zaman-yonetimi(2 Haziran 2013)

Yılmaz, A., Aslan, S., 2002, Örgütsel Zaman Yönetimi,Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3 , Sayı 1.

EKLER -1 ANKET ÖRNEĞİ

VERİMLİ ÖRGÜT YÖNETİMİ İÇİN ZAMAN YÖNETİMİ ÖZEL HASTANE ÖRNEĞİ ANKET FORMU

Bu anket Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi (MBA) 'nde yapmakta olduğum yüksek lisans tezi gereği hazırlanmıştır. Anketin amacı; örgütlerde çalışanların etkin ve verimli kullanımına engel olan faktörleri belirlemektir. Araştırma bilimsel nitelik taşıdığından derlenen bilgiler gizli tutulacak ve üçüncü şahıslara kesinlikle verilmeyecektir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Dilara Ceylan ŞAHİN

1. Cinsiyet:

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız

- | | |
|--------------|----------------|
| 1. () 20-25 | 4. () 36-40 |
| 2. () 26-30 | 5. () 41-45 |
| 3. () 31-35 | 6. () 46- 50+ |
| 7. () 50+ | |

3. Medeni Durum

Evli () Bekar ()

4. Eğitim Durumu

- 1 () Lise ve Dengi
2 () Önlisans
3 () Lisans
4 () Yüksek lisans(Master/Doktora)

5. Görev/Ünvan

1 ()Doktor

- 2 () Hemşire
 3 () Sağlık Teknisyeni
 4 () Memur
 5 () Sekreter
 6 () Diğer

6. Çalışanların Kurumda ki Hizmet yılı

- 1 () 1 yıldan az
 2 () 2- 5 yıl
 3 () 6-10 yıl
 4 () 11-15 yıl
 5 () 16-20 yıl

ÖRGÜTSEL ZAMAN YÖNETİMİ SORUNLARI

		Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Kesinlikle Katılıyorum 5
1	Bu örgüt de verilen görevin/görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Bu örgüt de amirlerin astları işten alkoymaları zaman kaybına yol açıyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Bu örgüt de çalışanın işe/ işin çalışana uygun olmaması zaman kaybına neden olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bu örgüt de iş planlarının öncelik sırasında uygulanmaması zaman kaybına neden olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Bu örgüt de kullanılan yetersiz donanım zaman kaybı yaşamama neden olmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İŞ ZAMANI YÖNETİMİ SORUNLARI

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6	Bu örgüt de verilen görevin/görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Çalışırken gereğinden fazla telefon görüşmesi yapıyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	İşimle ilgili katıldığım verimsiz seminer/toplantı bana zaman kaybettiriyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Çalışırken yanıma gelen davetsiz/randevusuz misafirler işlerimi zamanında yapmamı engellemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Diğer bölümlerde çalışanların ne yaptığını bilmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

YÖNETSEL ZAMAN YÖNETİMİ SORUNLARI

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11	Bu örgüt de ki sağlıksız çalışma ortamı işlerin zamanında yapılmasını engelliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Bu örgüt de ki merkezi örgüt yapısı zamanın etkin kullanılmasını engelliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Bu örgüt de ki örgüt politikasındaki yetersizlikler zamanın etkin kullanımını engelliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Bu örgüt de ki hiyerarşi ortamı işle ilgili kararlarda inisiyatif kullanımına izin vermiyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KİŞİSEL ZAMAN YÖNETİMİ SORUNLARI

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15	Görev tanımım dışında bir iş için yardım istendiğinde hayır diyemiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Stres altında zamanı etkin kullanamıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Zor işlerle karşılaştığımda yapmayı erteliyor ve zaman kaybı yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Amirlere görev alanım dışında rapor yazmak zaman kaybettiriyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Belgelerin düzenli olarak arşivlenmemesi çalışmamı aksatıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Çalışma arkadaşlarımla işlerini aksatması benim iş takibimi çok etkiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Hemen hemen her gün yarım kalan işlerim oluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklar çok vaktimi alıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Genellikle aynı anda birkaç iş birden yapmaya çalışıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Düzensiz ortamda çalışmak zaman kaybettiriyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Rutin işlerin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Çalışma arkadaşlarımla plansız izin/rapor alması kendi iş programımı bozuyor, işleri yetiştiremiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Sizce çalıştığınız kurumda yukarda belirtilenler dışında zamanınızı çalan (zaman tuzakları) nelerdir? Lütfen yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

28. Zamanı etkin kullanmak için ne yapıyorsunuz? Lütfen yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ÖZET

ŞAHİN, Dilara Ceylan. Verimli Örgüt Yönetimi için Zaman Yönetimi: Bir Özel Hastane Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2014.

Zaman telafisi olmayan, ikamesi bulunmayan, yenilemeyen, geçip gittiğinde tekrar yerine getirilemeyen bir kavramdır. Zaman kavramının ikamesinin olmamasından kaynaklı olarak zaman yönetiminin etkin kullanımı örgütlerde büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma özel bir sağlık örgütünde çalışanların zaman yönetimi kavramının etkin kullanılmasını değerlendirmeye yönelik bir çalışma olarak planlanmış ve uygulanmıştır. Araştırmada, Ankara ilinde özel bir hastanede çalışanların tamamının araştırmaya dahil edilmesi hedeflenmiştir. 219 örgüt çalışanı ile ilgili veriler değerlendirmeye alınmıştır. Ampirik çalışma tekniği uygulanmıştır. Araştırmada örgütsel zaman, iş zaman, yönetsel zaman ve kişisel zaman sorunları cinsiyetle, yaşla, görevle ve eğitim durumuyla karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın büyük bir kısmını 26-30 yaş grubundaki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma grubu, cinsiyet, yaş, görev ve eğitim durumlarındaki farklılıklardan dolayı zaman yönetimi kavramına yönetsel, örgütsel ve kişisel zaman bağlamında farklı yanıtlar vermişlerdir. Araştırma grubunun çoğunluğunda yönetsel ve kişisel zaman tuzaklarına yakalandıkları sonucu çıkmıştır.

Sonuç olarak, zaman yönetimi kavramının; cinsiyet, yaş, görev ve eğitim durumlarından etkilendiği bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler:

1. Zaman Kavramı
2. Zaman Yönetimi
3. Örgüt Çalışanları

ABSTRACT

ŞAHİN, Dilara Ceylan. Efficient Organization Management to Time Management: An Example of a Private Hospital. Master's Thesis. Ankara, 2014.

Time is not irreversible, not substitution, not to regenerate, and when it is a concept that could not be replaced again. The concept of time as time management originated from the absence of these intermediates active use is of great importance in the organization. This study is a private health organization employees when evaluating the active management concept to be used as a study for planned and implemented. Research, Ankara province in a private hospital in all of the employees to be included in the study is targeted. 219 organizations employees, related data is taken into consideration. Empirical study technique has been applied. The study of organizational, managerial time and personal time, work time when issues are gender, age, and education with the task compared with.

The greater part of the 26-30 age group constitutes employees. Research Group, gender, age, educational status, mainly due to differences in the task and time management to the concept in the context of the managerial, organizational and personal time they gave different answers. The majority of the managerial and personal research group when they were captured was the result into the traps.

As a result, the concept of time management; gender, age, and education has been found to be affected by their task.

Keywords:

1. The Notion of Time
2. Time Management
3. The Organization Employees