

# ETKİLİ YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNE GÖRE ZAMAN YÖNETİMİNDE BELİRGİN OLAN KİŞİSEL FAKTÖRLER

\*Fikret RAMAZANOĞLU, \*\*Erkan T. DEMİREL, \*\*\*Yüksel SAVUCU

\* Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu – ELAZIĞ

\*\* Fırat Üniversitesi Sivrice Meslek Yüksekokulu – ELAZIĞ

\*\*\*Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu – İSTANBUL

## ÖZET

Bireylerin kişilikleri ve işlerindeki çalışma alışkanlıkları, kendilerinin zamanı kullanma biçimlerini önemli derecede etkilemektedir. Bir başka ifade ile, kişilik yapısının ve bazı kişisel özelliklerin zaman ihtiyaçları ve çalışma alışkanlıkları üzerinde belirleyici etkilerinin de olduğu söylenebilir.

Geri dönüşü mümkün olmayan ve etkin bir şekilde kullanılması gereken en değerli kaynaklardan biri olan zaman örgütlerin başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Zamanın kullanımı ile ilgili süreci yönlendirenler ise örgütün temel unsurlarından olan yöneticilerdir. Günümüzde yöneticiler çok yoğun ve karmaşık ortamda çalışmaktadırlar. Yöneticilerin zamanı etkin kullanmaları ve yönetmeleri; örgütün bütün kaynaklarının da aynı şekilde kullanılması yönünde önemli ölçüde fayda sağlayacak ve örgütün başarı düzeyini yükseltecektir.

Bu çalışmada analitik metot kullanılarak, zaman yönetimini etkileyen önemli bazı kişisel faktörlerin yöneticiler açısından ele alınıp değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Konu ile ilgili literatür taraması yapılarak elde edilen veriler sonucunda zamanın yöneticiler tarafından nasıl en etkin biçimde kullanılabileceği hususunda değerlendirme yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler :** Zaman, Zaman yönetimi, Etkinlik

## EXPLICIT INDIVIDUAL FACTORS IN THE EFFECTIVE TIME MANAGEMENT ACCORDING TO VIEWS OF MANAGERS

### ABSTRACT

Personalities of the individuals and working habits in the workplace strongly affect the manner of the time usage. In another way of expression it can be said that style of personality and some individual specialities have characteristic effects on time requirements and working habits.

Time is the most valuable and irreversible phenomenon that should be used effectively where it plays a key role for the organizations in the way of getting success. Managers are the basic elements of the organizations who direct the process which is related to the usage of time. Nowadays the managers work under intensive and complex conditions. Managing of the time effectively by the managers will make benefit in the way of using the sources of the organization for the same purpose and this will raise success level of organization.

In this study, it is aimed to analyze the personality factors that affect the time management according to the views of the managers by using an analytic method. A literature review is made and as a result of obtained data an evaluation is made about how the managers can use the time effectively.

**Keywords:** Time, Time Management, Effectiveness

## 1. GİRİŞ

“İnsanoğluna ömür olarak biçilen sürenin tamamı” olarak basitçe ifade edilebilecek olan zaman; etkin olarak kullanılması gereken çok değerli bir hazine olarak kabul edilmelidir. Geri dönüşümü olmayan bu değerli hazinenin kullanımıyla ilgili kararlar-

rın rasyonel olarak alınması, hayatın kalitesini çok yüksek seviyelere çıkaracaktır. Bu konu ile ilgili olarak Adair’in şu ifadeleri, “Zamanın yönetilmesi gereken bir kaynak olduğu anlayışına sahip olmanın” önemini ortaya koymaktadır (Sevinç, web):

“Bugün hem tüm dünlerin hasadı hem de tüm yarınların açılış törenidir. Bugün öyle bir andır ki, istenirse o an içinde dünler gözden geçirilebilir. Aynı şekilde istenirse ileriye dönük düşünülür ve gelecekte izlenecek yolu gösterecek olan yıldızlar belirlenmeye çalışılabilir. Fakat bugünün, yalnızca bugün ve yarının gölgesi altında olduğu düşünülmemelidir. Bugünün de istekler, görevler, imkânlar, ümitler ve korkular gibi kendine özgü özellikleri vardır. Bu özelliklerden bazıları dün ve yarınla bağlantılı olabilir. Özellikle yarınla bağlantılı olanları belki bugün fark edilemeyebilir. İşin aslı ancak, yarın gelip de bir an için geriye dönüp bakıldığında anlaşılabilir. Yani dün, bugün ve yarın birbiriyle bağlantılıdır ve her biri için özenli bir zaman yönetimi ve planlaması yapılmalıdır.”

Bu ifadeden hareketle şu söylenebilir; zamanı etkin ve verimli kullanabilmek, insan yaşamının kalitesi açısından bir hayli önemlidir. Bunun için de şu tip soruların cevabı aranmalıdır: “İnsanlar zamanı nasıl kullanmaktadır?”, “Zamanı yönetme anlayışları var mıdır? Eğer varsa bu anlayış nasıldır?”, “Zamanı yönetme anlayışında eksiklik ya da yanlışlık var mıdır?”

Bu sorulara net bir şekilde cevap verilebilmesi, örgütlere ruh veren unsurların başındaki yöneticilerin yerine getirmeleri gereken önemli bir işlevdir. Bu durum; “etkin zaman yönetimi” kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Geri dönüşümü mümkün olmayan zaman gibi eşsiz bir kaynağın etkin olarak yönlendirilmesi, yöneticilerin örgütlere kazandıracakları önemli sinerjik etkilerden biridir. Zamanın etkin kullanılması; örgütün diğer kaynaklarının da rasyonel kullanılması yönünde önemli ölçüde fayda sağlayacaktır.

Bu çalışmada da yukarıda bahsedilen sorulara açıklık getirilebilmesi amacıyla; zaman yönetiminin etkinleştirilmesi ile ilgili olarak, zaman yönetimini etkileyen bazı kişisel faktörler incelenecektir. (Sevinç, web)

## 2. KİŞİLİK YAPILARI VE ÇALIŞMA ALIŞKANLIKLARI

İnsanların kişilikleri ve çalışma alışkanlıkları zamanı kullanma biçimlerini yakından etkiler. Başka bir ifade ile de, zaman ihtiyaçlarını kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıkları belirler, denilebilir.

Kişilik konusunda ilginç olan bir sınıflama Ertekin'in (1993:39-40) Friedman ve Rosenman'dan aktardığı A tipi ve B tipi kişilik sınıflamasıdır. A tipi kişilik özellikleri şunlardır :

- Aşırı hız ve hareketlilik
- Sabırsızlık
- Aynı anda birden fazla şeyi düşünmek ya da yapmak

- Birkaç saatlik dinlenme veya tatilin suçluluk duygusu yaratabilmesi
- Kendileri, aileleri ve çevreleri için yüksek beklentilere sahip olmak
- Zamanla yarış ve başkalarıyla rekabet duygularının ağır basması
- Çevredeki güzelliklerin anlam ifade etmemesi
- Yaşamlarını ve başarılarını sürekli anlatmaları
- Sürekli, tikler ve sinir belirtileriyle çevreye yansıma
- Gerilimle içi içe yaşama

Bu özelliklere sahip olmayan ve B tipi olarak adlandırılan insanlar ise daha az rekabetçi, kendini daha az işe veren ve zaman konusunda çok fazla duyarlı olmayan insanlardır. İnsanlar genellikle bu iki özelliğin arasında yer alırlar fakat ikisinden birinin özellikleri diğerine göre biraz daha baskındır.

Çalışma ortamında A tipi bireyler zaman kırsıtları olmasa bile çalışır görülürler, çalışmaktan çok fazla şikâyetçi olmazlar ve daha az yorgunluk ifadesi kullanırlar. Bu durumda, A tipi bireylerin iş hayatında B tipi bireylere göre daha avantajlı ve etkin zaman yönetimi konusunda daha başarılı oldukları söylenebilir (Deniz, 1996: 191).

Kişilik yapısı ile ilgili olarak ortaya çıkan stres de zamanın etkili bir şekilde kullanılmasını engelleyen faktörlerden biridir. Zamana karşı yarış halinde olmanın, insanlar üzerinde stres kaynağı olduğu malumdur. Zaman kaynaklı strese bağlı olumsuz etkilerin hafifletilebilmesi için şu hususlar dikkate alınmalıdır (Deniz, 1996: 191) :

1. Yönetici, zamanın kendisini etkisi altına almasına izin vermemelidir.
2. Kendi normal hızında ve düzenli bir biçimde çalışmaya dikkat etmelidir.
3. Zaman, yapılmak istene işlere ve önem derecelerine göre planlanmalıdır.
4. Günlük çalışma esnasında kısa da olsa aralar vermeye özen gösterilmelidir.
5. Programlar esnek olarak hazırlanmalıdır.
6. Yapılan işler üzerinde yoğunlaşılabilir.
7. Her günün bir defa yaşandığı unutulmamalıdır.

## 3. YÖNETİCİNİN PLANLAMA ANLAYIŞI

Herkesin iş hayatında ve özel hayatında hedeflerine ulaşabilmesi; gelecekteki belirsizlikleri ve riskleri azaltabilmesi ve fırsatlardan yararlanmak için planlamaya ihtiyacı vardır. Planlar, kapsadıkları süreye göre kısa (1 yıl ve daha az), orta (1 ile 5 yıl) ve uzun (5 yıl ve daha fazla) vadeli olarak gruplandırılabilirler (Doğan, 1998: 196).

Geleceği planlamak kadar günümüzü de planlamak önemlidir. Yapılacak işler listesi hazırlayarak

ve işlerin önceliklerini belirleyerek günlük, haftalık hatta aylık planlar hazırlanmalıdır. Planlama yapılırken, olağanüstü durumların da ortaya çıkabileceği düşünülerek ihtiyati zaman da ayrılmalıdır. Yani günün, haftanın veya ayın tamamı için plan yapılmalıdır.

Planlamaya etkin zaman yönetimi mantığı ile bakıldığında, yöneticilerin işini ve işi ile ilgili hedeflerini organize etmesi ve kısa, orta ve uzun dönemde zamanını yönetmesi gerçeği üzerinde durulabilir. Planlama; her yöneticinin kullanmak istediği, ancak karşılaşılan güçlükler sonrasında da bazen vazgeçtiği bir iştir. Ancak günümüz dünyasının oluşturduğu dinamik ortam, işletmelerin nereye, nasıl ve hangi kaynaklarla varabileceklerini bilmelerini gerektirmektedir. Planlama, amaçlar ve kaynaklar çerçevesinde geleceğe ilişkin alternatif hareket yollarının belirlenmesidir ve sistemli bir şekilde geleceğe varma çabasıdır (Deniz, 1996: 192).

Günümüz yöneticileri çok yoğun ve karmaşık bir iş temposunda çalışmaktadırlar. Dikkatli bir disiplin gözetilmedikçe tüm zamanlarını, günlük işlerin alması işten bile değildir. Bu noktada, planlamanın önemi ortaya çıkmaktadır. Planlama, yöneticinin şahsında tüm organizasyonu mantıklı bir süreç içerisinde düşünmeye zorlar. Önceliklerine göre bir takvime bağlanan iş ve görevler için görüşler ortaya konulur böylelikle de işletmeye uzun dönemli düşünme fırsatı yaratılmış olur. Planlama sayesinde işletmeye, esnek hareket etme, değişen çevreye kısa sürede uyum sağlama, geniş bir bakış açısı kazandırma ve başta zaman olmak üzere tüm kaynaklarını verimli olarak kullanma fırsatını yakalar (Alpay, 1990: 36).

Bahsedilen yararlarına rağmen bazı yöneticiler planlamaya; mali bir külfet, boşa harcanan zaman, yetenekleri körelten ve yetkileri kısıtlayan bir faktör ve de ek iş getirerek asli görevlerin yapılmasını engelleyen bir işlev olarak bakmaktadırlar. Ancak bu görüşlerin tamamen yanlış değerlendirmeler sonucu oluştuğu kabul edilmelidir. Maliyet getirir ve zaman alsa da planlama uzun dönemde yüksek faydalar sağlar. Planlamanın yetenekleri köreltmesi inancının kaynağı olarak, kendine güven-sizlik kabul edilebilir (Türkmen, 1984: 8-9).

Planlama konusunda sonuç olarak; yöneticilerin planlamaya karşı olumlu tutumlarının yönetsel zamanın başarılı bir şekilde kullanılmasına, aksi halde yani planlamaya karşı olumsuz tutumlarının yönetsel zamanın başarısız bir şekilde kullanılmasına yol açacağı söylenebilir.

#### 4. İKİLİ İLİŞKİLER VE İLETİŞİM

Başarılı bir yönetici insanlarla iyi ilişkiler kurabilmelidir. İyi ilişkiler kurabilmek, yönetsel za-

manın etkin ve verimli kullanılabilmesi için önemli ölçüde katkı verebilecek bir zaman yönetim tekniğidir. Yöneticinin; konuşma, dinleme ve anlatma tarzı, personelinin güdülemek için kullandığı yöntemler ilişki kurarken ve yönetirken kullandığı önemli araçlardır. Ancak, ikili ilişkilerin sağlığını olumsuz etkileyebilecek etkenler de görülebilir. Bu faktörlerin mümkün olduğunca ortadan kaldırılması gerekir. Bunlar şöyle ifade edilebilir (Deniz, 1996: 198) :

• Kesintiler	• Örgütsel uzaklık
• Zaman kısıtlaması	• Geçmiş deneyimler
• Bilgi eksikliği	• Fiziksel uzaklık
• Çok az ya da çok fazla bilgi	• Algıda seçicilik, önyargı ve varsayımlar
• Kişisel ihtiyaç ve beklentiler	

Yöneticilerin ilişkilerin yanında toplantılar, ziyaretçiler, yazışmalar gibi günlük çalışmaların yönetimlerinde de başarılı olmaları gerekmektedir. İletişimlerin yönetimi de denilebilecek bu hususlarda başarılı olmak etkin zaman yönetiminin anahtarlarından biridir.

İletişim, genel olarak, "anlamı ortak kılmak" demektir. Diğer yönetsel işlevler gibi bir süreçtir. Bu sürecin temel öğeleri gönderici, kanal ve alıcıdır. Tanımı gereği iki yönlü bir sistem olduğu ve sürecin geri bildirim ile tamamlanacağı unutulmamalıdır (Güney vd., 2001: 197).

İletişimler olarak adlandırılan bazı tekniklerle ilgili olarak ayrıca belirtilmesi gereken hususlar şunlardır:

**1.Yazışmalar:** Yazışmalarda ne söylendiği ve nasıl söylendiği önemlidir. Yazı yazmada temel alınması gereken kurallar ise şöyle sıralanabilir.

•Doğruluk	•Kısalık	• Açıklık	• Planlama
•Canlılık ve somutluk	•Başkalarını düşünme	• İçtenlik	• Saygılı olma

**2.İyi Bir Sekreterle Çalışma:** Bir yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan en önemli kaynaklardan biri sekreteridir. Zaman kazandıran etkenlerin başında da sekreterler gelmektedir. Sekreter yöneticinin işini her yönüyle öğrenebilir ve ona başarıya ulaşması için her konuda yardımcı olabilir. Programlama, öncelikleri belirleme ve yazdırma işlerinde en önemli yardımcı sekreterlerdir. İyi bir sekreter sadece sıkıcı işleri paylaşmaz, aynı zamanda özel bilgisi ve yeteneklerinden dolayı yöneticiyi detaylarla uğraşmaktan kurtarır. Sekreterlerle yöneticilerin iyi bir zaman yönetimi süreci oluşturabilmeleri için karşılıklı sabır, sevgi, saygı ve anlayışa, telepatiye ve birlikte çalışma isteğine dayalı bir ortam kurmaları gerekir (McKenzie, 1991: 189).

İyi bir sekreterin sahip olması gereken özellikler ise şunlardır :

- İşletmenin bütününe bilgi akışı sağlayacak kadar iletişim araçlarından yararlanmayı bilmelidir.
- Yöneticisinin çalışma prensiplerine uygun olarak çalışma zamanını düzenleyebilmelidir.
- Yöneticisinin hatırlatmasına gerek kalmadan projeleri başlatabilmelidir.
- Bazı sorunları yöneticiye götürmeden çözecek inisiyatifte sahip olmalıdır.
- Yöneticisinin masasının üzerinde duran evrakları düzenleyebilmelidir.
- Çalışma saatine bakmaksızın iş bitene kadar çalışabilmelidir.
- Gerektiğinde başkalarına yetki verip iş yaptırarak kadar yönetim yeteneğine sahip olmalıdır.
- Yöneticisi adına araştırma yapabilmelidir.

Yönetici ile sekreter arasında etkin bir işbirliği yöneticilerin sekreterleriyle ilgili aşağıda belirtilen uygulamaları yapmalarıyla mümkün olur (Sabuncuoğlu, 2002: 125).

- Sabahları kısa toplantı
- Sekreterin işleri üstlenmesi için teşvik edilmesi ve sorumluluk almaya özendirilmesi
- Güçlü yönlerinin kullanılması
- Desteklenmesi
- Düzen duygusuna güvenilmesi
- İkinci bir çift göz olmanın öğretilmesi
- Sık sık çağırılmaması
- Günlük görüşmelerin sabit bir saatinin olması
- Günlük dosyaların masada tutulması
- Haftalık, on beş günlük ve de aylık işler için sü-eki dosya tutulması

## 5. KİŞİSEL ORGANİZASYON

Kişisel organizasyonun üç unsuru vardır. Bunlar; masa organizasyonu, kesintileri kontrol etme ve telefon görüşmelerini organize etme şeklinde sayılabilir (Deniz, 1996: 215).

### 5.1. MASA ORGANİZASYONU

Bir yöneticinin masası ihtiyaçlarına uygun ve etkin kişisel çalışma alanı olarak önemli bir zaman kazandırıcı faktör olabilir. Dağınık bir masa şu sonuçları doğurabilir (Joseph, 1994: 66) :

- İş üzerindeki kontrolün kaybedilmesi
- Üretkenliğin yok olması
- Karmaşık çalışma yerinin imajı kötü şekilde zedelemesi

Dağınık bir masa yerine düzenli ve temiz bir masa ve bunu tamamlayıcı olan bir dosyalama sistemi kurulmalıdır. Masa düzeni için şunlar önerilmektedir (Sabuncuoğlu, 2002: 125).

Masada bulundurulması gerekenler :

- Kurşun, tükenmez ve renkli kalemler
- Kırmızı Dosya : Acil işler dosyası

- Sarı dosya : Önemli işler dosyası
- Mavi Dosya : Ayrıntılı işler dosyası

Bu dosyaların içerilerinde her birinde önceden belirlenmiş renkli kart sistemi ile paralel olarak ilgili yazı ve belgeler bulundurulmalıdır. Dosyalarda işlemi biten yazılar ise daha önceden belirlenmiş klasörlere aktarılmalıdır. Böylece masada eski tarihli evrak kalmaz ve düzenli bir masa sistemi meydana getirilmiş olur.

### 5.2. KESİNTİLERİN DENETLENMESİ

Yöneticilerin görev yapmalarını engelleyen zaman tuzaklarından birisi de kesintilerdir. Programda olmayan telefon görüşmeleri, ziyaretçiler ve toplantılar, krizler ile eksik iletişim gibi zaman tuzakları yöneticilerin çalışma tempolarını gereksiz yere yavaşlatmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bunları kontrol altına alabilmeleri, kendi kontrollerindeki zaman miktarının en üst düzeye çıkarılması için önemlidir.

### 5.3. TELEFON GÖRÜŞMELERİ

Modern dünyanın en önemli iletişim araçlarından biri olan telefon iletişimde zaman ve mekândan önemli derecede kazandırdığı gibi gereksiz kullanımı halinde de zaman kaybına neden olacak faktörlerden biridir.

Telefonun yöneticiler için zaman tuzağı olmasının nedenlerinden biri her şeye hakim olma arzusudur. Diğer nedenler; öz denetim anlayışının olmaması, insanları kıramama ve sekreterlerden gereğince yararlanamama şeklinde sayılabilir (Sabuncuoğlu, 2002: 82).

Bu konuda yardımcı olacak en önemli unsur sekreterlerdir. Doğru yönlendirildikleri takdirde telefon görüşmelerinden kaynaklanan tuzaklara kolay kolay düşülmeyecektir. Sekreterler gelen görüşme taleplerine, görüşmenin niteliğine göre uygun bir dille ret cevabı verebilmelidirler.

Zaman kaybına neden olan telefon alışkanlıkları bilinir ve bunlara karşı dikkatli olunursa zaman yönetiminde sağlanacak etkinliğin düzeyi yükselecektir. Bahsedilen bu olumsuz alışkanlıklar şöyle sıralanabilir:

- Gevezelik
- Not almak için kalem ve kâğıt bulundurmama
- Söyleneceklerin önceden hazırlanmaması
- Açık konuşmamak
- Gelen her telefona cevap vermek zorunda kalmak
- İyi dinlememek
- Zor insanlarla uğraşmak
- Acil bir işin ortasında gelen telefona cevap vermek zorunda kalmak
- Telesekreteri kullanmamak

## 6. YÖNETİM BECERİLERİ

Yönetim ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetleri planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerinin tümünü kapsar ve de işletmenin maddi ve beşeri kaynaklarının harekete geçirilmesi ile ilgilenir (Dale, 1999: 9). Yönetim kavramını takiben yöneticilik kavramından da bahsetmek gereklidir. Bütün organizasyonlara can veren onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren ruhu aşıl原因an kişi, yöneticidir (Hatipoğlu, 1993: 220). Yani yönetici rotayı tayin eden kişidir (Hicks, 1978: 249). Görevi, işletmenin amaçlarını saptamak ve işletmeyi maddi ve insani bütün kaynaklarıyla, bu amaçlara yöneltmektir. Amaçlara ulaşabilmek için karar alır, aldığı kararları uygular, üretim faktörlerini (işgücü, sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji) bulur, düzenler ve örgütler (Doğan, 1998: 8).

Yöneticilerin örgüt etkinliğini sağlayabilmek ve örgütün başarı düzeyini yükseltebilmek için bazı becerilere sahip olmaları ve bu becerileri sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Bu beceriler, idarecilik becerisi, insan ilişkileri becerisi, teknik beceri ve karar verme becerisi şeklinde ifade edilebilir (Doğan, 1998:178). Bu becerilerle ilgili olarak sahip olunan potansiyelin zamanın etkin kullanımı ile de doğrudan ilgili olduğu unutulmamalıdır.

Yöneticinin zaman yönetimi faaliyetleri, birlikte çalıştığı herkesten etkilenir. Karşılıklı olarak yöneticilerin de çalışanlar üzerinde etkileri olur. Örgütlerin başarıları da yöneticiler ile diğer bireylerin birlikte çalışma performanslarına bağlıdır. Bunun için tüm çalışanların sahip oldukları standartların mümkün olduğunca fazla ortak nokta içermesi gerekir.

Bahsedilen bu içerik, liderlik geliştirme ve grubun etkinliğini sağlama gibi etkenler ile birlikte ele alınırsa, yönetim becerilerinin etkin zaman yönetimi açısından, hedeflenen ideal düzeye ya da ideale yakın bir düzeye ulaşabileceği düşünülmektedir (Deniz, 1996: 187).

### 6.1. LİDERLİK GELİŞTİRME

Başarılı yöneticiler, yöneticilik sıfatlarına liderlik sıfatını ekleyebilenlerdir. Liderlik sıfatı yöneticinin kendini kabul ettirebilmesine bağlıdır. Kendini lider olarak kabul ettirebilen yöneticiler için zaman tüketen faktörler büyük oranda yok edilir ve etkin zaman yönetimi hanelerine artı puanlar eklenir.

Liderlik ve yöneticiliğin aynı kavramlar olduğunu ya da olması gerektiğini savunan bilim adamları olsa da, işin özünde, liderlik bir önderliği,

yöneticilik de resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır.

George ve Jones (1995: 404) lider kavramına; örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için üyeleri etkileyen kişi tanımını getirmişlerdir. Krausz ise (1986:86) lider için başka insanların faaliyetlerini etkileyen güç demiştir.

Eren'in (2001: 465) lider tanımı da şöyledir: Liderlik; insanları amaçlar etrafında bir araya getiren ve amaçlara ulaşabilmek için onları harekete geçiren bilgi ve tecrübelerin toplamıdır. Lider ise ait olduğu grubun üyelerinin hissettikleri ancak net olmayan amaç ve düşünceleri benimsenecek şekilde ortaya çıkarabilen ve grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimsedir.

Yöneticilerin ya da bir grubu yönlendirmeye çalışan insanların kendilerini lider olarak kabul edebilmeleri için sahip olmaları gereken bazı özellikler aşağıdaki gibi aktarılabilir (Akat vd,2002:288)

• Yaş	• İkna yeteneği	• Samimiyet
• Boy	• Olgunluk	• Doğruluk
• Cinsiyet	• Bilgi	• Tecrübe
• Yakışıklılık	• Kendine güven	• Kararlılık
• Karizmatiklik	• Dinleyebilme	• Risk alabilme
• İrk	• İleriyi görme	• Enerjiklik
• Zekâ	• Motive etme	• Sevecenlik
• Örnek olma	• Dürüstlük	• Cesaret
• Hitabet yeteneği	• İnisiyatif alabilme	• İş başarma yeteneği
• Sosyal ilişki kurma yeteneği		

### 6.2. GRUP ETKİNLİĞİNİ SAĞLAMA

Grup, belli bir amaca yönelmek üzere bir araya gelen insanların oluşturduğu topluluktur. Grubun başarısı, işe ilişkin görev bölümlemelerinin yapılmış olması ile yetki ve sorumlulukların dağıtılmış olmasına bağlıdır. Bu formel grup yapısının dışında ve ana grubun altında kendi özel amaçları için oluşan alt gruplar da olabilir. Burada yöneticilere düşen görev ise herkesin kendisini işletmeyi oluşturan büyük gruba aitmiş gibi hissetmesini sağlamaktır. Bu da takım ruhunu oluşturmak ve örgütsel etkinliği sağlamaktan geçer. Etkinlik için ideal ya da ideale yakın şartların sağlanması zaman yönetimi konusunda önemli kazançlar sağlayacaktır.

Örgütsel etkinlik kavramı, ulaşılması gereken bir hedefi, yeni bir performans standardının başarılması veya bütün sınırlamalar kaldırıldığında imkân dâhilinde olan ideal potansiyeli kapsamaktadır. Bu doğrultuda örgütsel etkinliğin iki düzeyinin olduğu ifade edilmektedir.

Birinci düzey "örgüt, nasıl daha iyi bir koluma getirilebilir?" sorusuna cevap aramaktadır. Bu doğrultuda, daha iyi organizasyon veya yönetim tek-

niklerinin kullanılmasıyla daha yüksek performans standartlarına ulaşmak, başka bir ifadeyle eldeki kaynakların tam kapasiteyle kullanılması amaçlanmaktadır. Kaynak miktarında yetersizlik, talep düzeyinde düşüklük gibi kısıtlamalar bile olsa daha iyi bir performans düzeyini gerçekleştirme çabası vardır. İkinci düzey ise “örgütü, daha nitelikli kılabilmek için başka neler yapılabilir?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu doğrultuda da, iç ve dış kısıtlamaların olmadığı veya ortadan kaldırıldığı varsayıldığında, ideal potansiyele nasıl ulaşılacağı hedef alınmalıdır (Baş, 1991: 34-35).

Bu bağlamda insan kaynaklarını, güncel teknolojik gelişmelere uygun olarak sürekli eğiten örgütlerin bireysel ve örgütsel etkinliklerini en üst düzeye çıkarabilecekleri ifade edilmektedir (Baş, 1991: 34-35).

Diğer yandan Dinçer (1996:21), örgütsel etkinlik ile ilgili olarak, birey, grup, örgüt düzeyinde etkinlik gerçeğinden söz etmektedir. Bireysel düzeyde etkinlik, örgüt üyelerinin görevlerini başarımları üzerine odaklanmakta ve iş başarımı değerlendirmeleri ile ölçülmektedir. Grup düzeyinde etkinlik, grubu oluşturan bireylerin katkılarının toplamını yansıtmaktadır. Önderlik, birlik, yapı, saygınlık, normlar ve roller gibi ölçütler grup etkinliğinin belirleyicileri olabilir. Son olarak örgüt etkinliği ise birey ve grup etkinliklerinin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmekte ve teknoloji, çevre, statik tercihler, yapı, süreçler, kültür gibi ölçütler çerçevesinde analiz edilmektedir.

İstekli bir ekip kurmak isteyen yöneticiler; destekleyici bir ortam hazırlamayı, ekibe değerli olduğuna inandığı bir işi vermeyi ve iş tasarımının ekip çalışmasına uygun olmasını garantilemelidirler. Bu konuda ciddi şekilde üzerinde durulduğunda takım ruhu eğitimleri çok yararlı olabilir. Grup sürecinin gelişmesi için bu yolda yeterli bir denge sağlanmalı ve ortaya ödülleri konulmalıdır. Hedef, çalışanlara kendi grup süreçlerini ve işbirliği organizasyonlarını kurmada yardımcı olmak şeklinde belirlenmelidir.

Örgütün etkinliğinin var olma koşullarından birisi de, iyi tasarlanmış bir zaman yönetimi sürecidir. Bunu için yöneticilerin karşısına, çalışanların sadece kendi inisiyatifleri ile çözemeyecekleri kadar detaylı ve önemli konuları çıkaracak bir zaman yönetimi sistemi oluşturulmalıdır (Senge, 2002: 328).

## 7. SONUÇ

Teknoloji, üretim sistemleri, üretim süreçleri ve tüm bunları ikâme eden bilgi; küresel etkiler nedeniyle akıl almaz bir hızla radikal değişimlere uğramaktadır. Bu değişimlere tepki verebilmek ve uyum gösterebilmek, zamana karşı yarışmakla eşde-

ğerdir. Bu hal, zamanın da en az bilgi kadar stratejik bir kaynak olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu cümleden hareketle, zamanla ilgili kararların rasyonel olarak alınmasının yani zamanın etkin olarak kullanılmasının, örgütsel etkinliğin yapı taşlarından olduğu söylenebilir. Bu gerçeği hissederek kurumlara ve işlerine yaklaşan yöneticilerin; “zamanın yönetiminden”, “zamanı yönetmeye” geçişleri de kolay olacaktır.

Örgütlerin de en değerli kaynaklarından biri olan “zamanı” etkin bir şekilde yönetebilmeleri, yöneticilerin bu konuda oluşturacakları sisteme bağlıdır. Yöneticilerin kişilik yapıları; kendi zaman ihtiyaçlarını, zamanı kullanma tarzlarını dolayısıyla da çalışma alışkanlıklarını belirginleştirmede yüksek düzeyde etkili oldukları gibi başında oldukları örgütlerin de zamanı kullanma ve yönetme tarzlarına da etki etmektedir. Zamanın yönetilmesi gereken bir kaynak olduğu anlayışına sahip olan yöneticilerin konu ile ilgili kişisel özelliklerinin de beklenen doğrultuda gelişeceği bilinmelidir.

Aşırı hız, zamana karşı yarış, aynı anda birkaç şeyi düşünebilme ve yüksek düzeyde başarı ihtiyacı gibi özellikler gösteren A tipi kişiliğe sahip olan bireylerin, etkin zaman yönetimi anlayışına göre diğer bireylere oranla daha avantajlı oldukları görülmüştür.

İş yoğunluğunun ve stresin fazla yaşandığı günümüz iş dünyasında yöneticilerin sahip oldukları kişilik yapısı ve kişilik yapılarından kaynaklanan çalışma tarzları, başında buldukları örgütün temposunu da şekillendirici etkiler yapmaktadır.

Yöneticilerin çalışma tarzlarını oluşturan etkenlerden birisi de sahip oldukları planlama anlayışdır. Geleceğe yönelik alternatif yolların oluşturulması şeklinde ifade edilebilecek olan planlamaya karşı yöneticilerin takındıkları tutum olumlu ise etkin zaman yönetimi hedeflerine ulaşmak çok kolay olacak aksi halde de bir hayli zorlaşacaktır.

Çalışma tarzı hakkında ipucu veren bir diğer etken de iletişim ile ilgili becerilerdir. Anlamı ortak kılmak demek olan iletişim konuşma, anlama, dinleme, anlaşılır olma, çalışanları güdüleme gibi tekniklerin kullanıldığı bir süreçtir. Bu tekniklerin kullanılmasında sahip olunan beceri düzeyi ile zaman yönetimindeki etkinlik düzeyi arasında doğrusal ilişki olduğu söylenebilir. Bu çerçevede, yazışmaların sadeleştirilmesinin ve inisiyatif kullanabilen sekreterlerle çalışılmasının yöneticilere önemli derecede katkı sağlayacak unsurlardan olduğu unutulmalıdır.

Kişisel organizasyon da yöneticilerin zamanı kullanma ve yönetme anlayışları ile ilgili önemli bir etkenidir. Bu konuda; ihtiyaçlara uygun bir şekilde

oluşturulmuş bir masa düzeni, kesintilerin (ziyaretçiler, eksik iletişim, toplantılar, krizler..) sıkı kontrol altına alınması ve telefon görüşmelerinin girmesi gereken yönden saptırılmamasının zaman yönetiminde başarılı olmanın anahtarlarından biri olduğu bilinmelidir.

Başarılı zaman yönetiminin anahtarlarından bir diğeri de yönetim becerileridir. Bu becerilere sahip olmak ve sahip olunan becerileri geliştirebilmek etkin ve başarılı yönetimin işaretlerindedir. Söz konusu beceriler, yöneticilik becerileri (teknik beceri, idarecilik becerisi, insani ilişkiler becerisi, karar verme becerisi), liderlik geliştirme ve grup etkinliğini sağlama şeklinde ifade edilmektedir. Yöneticilik becerileri, liderlik uygulamaları (kendini çalışanlara kabul ettirebilme, örnek olabilme...) ve grup etkinliğini sağlama (hedeflere ulaşma derecesi)

## 8. KAYNAKÇA

- Akat, İtler; Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir 2002.
- Alpay, Yurdakul; **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması**, Cem Yayınevi, İstanbul 1990
- Baş, Melih; **İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları, Ankara 1999.
- Dale, Ernest; **Yönetim Teorileri Geçmiş – Gelecek**, Çeviri: Osman Akınbay, Öteki Yayınevi, Ankara 1999.
- Deniz, Mehmet; **Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye'deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması**, İnönü Üniv. Sos.Bil.Ens. Basılmamış Doktora Tezi, Malatya 1996.
- Diñçer, Ömer ve Yahya Fidan; **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1996.
- Doğan, Muammer; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Yayıncılık, İzmir 1998.
- Eren, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001.
- Ertekin, Yücel; **Stres ve Yönetim**, TODAİE Yayın No: 253, Ankara 1993
- George, J. and Jones G.R., **Organizational Behaviour**, Addison-Wesley Pub.Co., USA 1995
- Güney, Salih; vd., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001
- Hatipoğlu, Zeyyat; **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993
- Hicks, Herbert G.; **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviri: Osman Tekok vd., I. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara 1978.
- Joseph, Ray; **Zaman Yönetimi**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1992.
- Krausz, Rosa; **Power and Leadership In Organizatons**, Transactional Analysis Journal, V: 16, N: 8, USA 1986.
- Mackenzie, R. Alec; **Zaman Tuzağı**, İlgi Yayıncılık, İstanbul 1989.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Muammer Paşa; **Zaman Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa 2002.
- Senge, Peter; **Beşinci Disiplin**, Çeviri: Ayşegül İldeniz & Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Kültür Yayınları, İstanbul 2002.
- Sevinç, Ali; **Yönetim Becerilerinden Biri: Zaman Yönetimi**, <http://www.caginpolisi.com.tr/22/41-42.htm> Erişim: 02.11.2004
- Türkmen, İsmail; **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayınları: 519, Ankara 1984