



Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Fırat University Journal of Social Science
Cilt: 18, Sayı: 1 Sayfa: 175-194, ELAZIĞ-2008

YÖNETİCİ PERFORMANSINI DEĞERLENDİRMEDE İKİ ÖNEMLİ DEĞİŞKEN: PLANLAMA TUTUMU VE DENETİM ZAMANI (GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ)

*Two Important Variables To Evaluate The Manager's Performance:
Planning Approach And Supervision Time
(Example of The Youth and Sports General Directorate)*

Mehmet DENİZ* **Erkan T. DEMİREL**** **Fikret RAMAZANOĞLU*****

ÖZET

Günümüz yöneticileri, ilgilendikleri faaliyetlerin çokluğu ve karmaşıklığı nedeniyle zaman baskısını yoğun bir şekilde hissetmektedirler. Bu baskının olumsuz yönleri nedeniyle etkinliklerini kaybedebilmektedirler. Yöneticilerin performansları, başarılı bir zaman yönetimiyle yükselecektir. Zamanı başarılı şekilde yönetmenin önemli iki ölçüsü; yönetsel zamanı planlamak ve denetlemektir. Bu çalışma, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü teşkilatındaki yöneticilerin zaman yönetimi performanslarının ölçülerinden olan planlama ve denetim tutumlarına ilişkin etkinlik düzeylerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Yöneticilerin planlama tutumu açısından gösterdikleri performans orta düzeydedir (%66.12). Yöneticilerin denetim zamanı tutumu açısından gösterdikleri performans da düşük düzeydedir (%48.92).

Anahtar Kelimeler: Zaman, Etkin Zaman Yönetimi, Yönetici, Spor Yöneticiliği.

ABSTRACT

Today's managers feel the pressure of time continuously due to majority and complexity of the duties to be fulfilled. They lose their efficiencies because of the negative effects of this pressure. The performance of managers shall increase by a successful time management. The two important factors to manage the time are the planning and supervise the managerial time. This study is done so as to observe the efficiency levels of planning and supervision criterias of the time management performance of the managers who work in the Youth and Sports General Directorate. The planning behaviour of the managers are to be at medium level (66.12%). The supervise behaviour of the managers are to be at low level (48.92%).

Key Words: Time, Effective Time Management, Manager, Sports Management.

* İnönü Üniversitesi, İ.İ.B.F. Malatya, mdeniz@inonu.edu.tr

** Fırat Üniversitesi, Sivrice M.Y.O. Elazığ, edemirel@firat.edu.tr

*** Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sakarya, fikretramazanoglu@hotmail.com

GİRİŞ

Yaşamakta olduğumuz çağ, küreselleşme yolu ile çok hızlı değişimlere ve gelişmelere sahne olmaktadır. Küreselleşme ve teknolojiye hızlı gelişmeler, endüstriyel toplumlardaki insanların çoğunun zaman baskısını yoğun bir şekilde hissetmelerine yol açmaktadır. Durum bu iken, asıl problem, “zaman nasıl kullanılmaktadır?” sorusunun cevabını verebilme arayışlarıdır (Robinson and Godbey,2005:18).

Özellikle iletişim alanında görülen gelişmeler organizasyonlarda karar verme sürecini oldukça kısaltmaktadır. Mümkün olduğunca hızlı ve doğru kararlar almak örgütlerin sağlıklı olabilmeleri için elzemdir. Kararsızlık, karışıklık yaratarak zaman kaybına yol açabilir (Smith,1998:52). Bu durum, organizasyonların en kıt ve en eşsiz kaynağı olan zamanın etkin kullanılması bilincine sahip olmanın gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Örgütler amaçlarına ulaşmaya çalışırken bir takım çevresel unsurlarla birlikte hareket ederler. Bu faktörlerden en önemlileri, rekabetçi ortamın diğer elemanları olan rakipler ve zamandır. Örgütler, rekabet ortamında başarılı olabilmek için zamanı etkin kullanmak zorundadırlar (Kıngır,2007:32). Zamanı kullanabilen organizasyonların rekabet üstünlüğü elde edecekleri aşîkârdır. Zamanın etkin kullanılması sonucunda organizasyonun tüm kaynakları da etkin kullanılacak, sistemin toplam etkinlik ve başarı düzeyi yükselecektir. Napoleon Bonaparte’ın zamanın önemine ilişkin sarf ettiği, “bir yeri tekrar ele geçirebiliriz ama zamanı asla” sözü, zamanın etkin kullanımının örgütün başarısı üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğu görüşünü destekler niteliktedir (Greene,2000:18).

Zamanı etkin kullanma konusunda belirleyici olan unsur; sosyo-teknik sistemler olan örgütlerde faaliyetleri yönlendirme konumunda bulunan yöneticilerdir. Yöneticilerin performansı örgütün performansını doğrudan etkileyecek önemli bir faktördür. Her kaynağı olduğu gibi zamanı da etkin kullanmaları örgüte yüksek düzeyde fayda sağlayacaktır. Bu sebepten dolayı yöneticiler, hem kişisel zamanlarını hem de örgütün zamanını etkin yönetmekle ilgilenmelidirler (Tezeren,1988:10). Yüksek etkinlik düzeyine sahip olan yöneticiler, yerleri kolayca doldurulamayacak kişilerdir (Karşlı,2004:93). Zaman, tasarruf edilemeyen, depolanamayan ve durdurulamayan en kıt kaynaklardan birisidir ve bu özelliği ile tüm yönetsel eylemlerin sonuçlarını doğrudan belirleyebilecek bir konuma sahiptir (Kıngır,2007:15). Etkin yöneticiler; zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunu ve iş başarısının sınırlarını en kıt kaynak olan zamanın çizdiğinin bilincindedirler. Zaman, arzı esneklikten tamamen uzak olan bir faktör olduğuna göre yöneticiler, bu kaynağı nereye gittiğini bilerek kullanmalıdırlar (Karşlı,2004:101).

Etkinliğin hedeflerle sonuçları karşılaştırmak yolu ile örgütün amaçlarına ulaşma

derecesinin ortaya konulması anlamına geldiği düşünüldüğünde etkinlik(performans) ölçümünün amaç belirleme(planlama) ve denetimden geçtiği söylenebilir. Bu doğrultuda, yöneticilerin zaman yönetimi performanslarını belirlemede planlama tutumları ile denetim zamanlarının ilişkisini ortaya koymak amacıyla bu çalışmanın yapılması düşünülmüştür.

Bu bilgilerden hareketle; bu çalışmanın evreni olarak, spor yöneticileri seçilmiştir. Bilindiği üzere küreselleşme, her alanda olduğu gibi spor alanında da hızlı gelişmelere yol açmakta ve bu alanda çalışan yöneticilerin çalışma yoğunluklarını artırmaktadır. Ülkemizde son yıllarda çeşitli alanlarda büyük çapta uluslararası spor organizasyonları düzenlenmektedir ve spor önemli kamu hizmetleri arasında sayılmaktadır. Bu gibi nedenlerle araştırma örneklemini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü teşkilatındaki yöneticilerin oluşturması düşünülmüştür. Sporcu yetiştirmek ve ülkenin sportif başarılarının sürekliliğini sağlamak gibi görevleri olan, uluslararası organizasyonlarda da kilit görevler üstlenen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü teşkilatındaki yöneticilerin (merkez ve taşra) çalışma yaşamlarında, planlama ve denetim tutumlarına ilişkin mevcut durumlarının, zaman yönetimi perspektifinden tespit edilmesi amaçlanmıştır.

1.KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yönetici Performans Değerlemesi

1.1.1 Yönetici

Yönetici kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle yönetim kavramı ifade edilmelidir. “Yönetim nedir?” sorusu, bilim adamlarının yıllardır cevabını aradıkları bir sorudur. Şimdiye kadar verilen cevaplar ise farklı bakış açılarını yansıtmaktadır. Bu nedenle de yönetim kavramının üzerinde görüş birliğine varılmış olan bir tanımı henüz yoktur (Koçel,2003:15). Yönetim kavramının büyük bir kesimin kabulünü gören tanımlarından birisi şöyledir: Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşabilmek için ana unsur insan kaynakları olmak üzere üretim faktörlerini, bilgiyi ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullandıracak, kararların alınması ile uygulanması süreçlerinin toplamıdır (Eren,2001:4).

Yönetim sürecinin ya da süreçlerinin ortaya çıkabilmesi için de birleştirici unsur olarak yöneticinin varlığına ihtiyaç duyulur. Bütün organizasyonlara can veren onu başarıya götüren unsurun ruh olduğu kabul edildiğinde, mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren ruhu aşıl原因 kişinin, yönetici olduğu söylenebilir (Hatipoğlu,1993: 220). Başka bir ifade ile yönetici, rotayı tayin eden kişidir (Hicks,1978:249). Yöneticinin görevi, işletmenin amaçlarını saptamak ve işletmeyi bütün

olarak bu amaçlara yönlendirmektedir. Yönetici, amaçlara ulaşabilmek için karar alır, aldığı kararları uygular, üretim faktörlerini bulur, düzenler ve örgütler. Ayrıca, planlama, talimat verme ve denetleme yetkilerine sahip insanlara da yönetici denir (Doğan,1998:8).

1.1.2. Performans Değerlendirme

Performans, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler şeklinde tanımlanabilir. Organizasyon içerisinde bireyin performansı; işin teknik ve uzmanlık yönü ile ilgili olan görev performansı ile insanlar arası ilişkileri kolaylaştırma, uyumlaştırma, çok çalışma, inisiyatif kullanma, disiplin, motivasyon ve sorumluluk alma gibi amaçlara hizmet eden kurumsal performans olarak iki kısma ayrılır (Barutçugil,2002:47).

Performans değerlendirmesi ise bireyin görevdeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlâk durumu ve özelliklerinin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Barutçugil,2002:179). Performansın ölçülmesi yani değerlendirilmesi örgütlerin önemli faaliyet alanlarından. Çalışma hayatındaki değişiklikler, rekabet, değişen dış talep ve beklentiler, değişen örgütsel roller ve bilgi teknolojilerinin gücü gibi sebepler, performansın ölçülmesini gerekli kıldıkları gibi kolayca gerçekleştirilmesine de yardımcı olmaktadır. Performans ölçümü, planlama ve denetim(kontrol) sürecinin ayrılmaz parçalarından. Bu nedenle, örgüt kurulduğu andan itibaren başta insani kaynaklar olmak üzere tüm kaynakların yönetiminde göz önüne alınması gereken önemli bir araçtır (Şimşek ve Nursoy,2002:12).

Genel anlamda performans değerlendirmesi, hedefler ile elde edilen sonuçların karşılaştırılmasıdır. Bu doğrultuda yapılan ölçümlerde, örgütsel faaliyetler verimlilikten (işlerin doğru yapılması) ziyade etkinlik (doğru işlerin yapılması) üzerine odaklanılarak değerlendirilmelidir (Şimşek ve Nursoy,2002:12). Örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda söz konusu amaçlarına ulaşma derecesi demek olan etkinlik önemli bir performans boyutudur. Amaçları temel alan etkinliğin, amaçların gerçekleşme düzeyini organizasyonun çıktıları ile ilişkilendirerek belirlemesi nedeniyle önemli bir performans boyutu olarak kabul edildiği ifade edilmektedir (Akal,2002:16).

1.2. Planlama ve Yöneticilerin Planlama Tutumları

Plan, amaçlara erişmek için ne yapılması gerektiğini belirten yol haritasıdır. Başka bir ifade ile amaçları gerçekleştirmenin yol ve araçlarının göstergesidir. Planın belirleyici unsuru olan amaç kavramı ise organizasyonun ileride gerçekleştirmeyi arzu ettiği durumları ifade etmektedir (Eren,2001:155). Planlama ise belirli amaçlara ulaşmak için

eldeki seçenekler ya da izlenecek yollar içerisinde bir seçim yapmak anlamına gelir. Bu bakış açısıyla, karar vermek şeklinde de ifade edilebilir (Deniz,1996:16).

Yönetim, planlamayla başlar. Planlama işi yapılmadığı sürece harcanan çabaların doğru yönde olduğundan emin olunması mümkün değildir (Yılmaz ve Aslan,2002:28). Yönetim sürecinin ilk adımı olması nedeniyle planlama, stratejik öneme sahip bir işlemdir. Bu aşamada yapılacak her tür hata yönetsel süreçlerin hepsinde başarısızlığa neden olabilir (Deniz,1996:17).

Örgütsel etkinliğin, amaçları gerçekleştirme derecesi olduğu gerçeğine döndüğünde bunun ancak zaman faktörü içerisinde anlam kazandığı görülecektir. Zaman kadar değerli ve eşsiz hiçbir kaynağın olmadığı ifadesi de bu görüşü destekler niteliktedir (Bond,1991:107). Bir başka ifade ile etkinlik, zaman ve amaç boyutu çerçevesinde oluşmaktadır. Etkin zaman yönetimi de amaçların bilinmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için yapılacak planların uygulanmasıyla mümkün olacaktır (Yılmaz ve Aslan,2002:28).

Planlama geleceğe dönük olması nedeniyle, karar alma, eyleme geçme ve sonuca varma arasında belirli bir zaman dilimini içermektedir. Yani kısa, orta ve uzun vadelerde zamanın yönetilmesi demektir. Bir başka ifade ile yaşanan zaman ile gelecek zaman arasında köprü vazifesi görmektedir (Demir,2006:69).

Örgütlerde büyük para ve zaman kayıplarına neden olan konulardan birisi belki de en önemlisi plansızlıktır. Birçok yönetici “zamanları olmadığı” bahanesiyle bu çok önemli faaliyeti ihmal etmektedirler. Özgürlükleri sınırladığı iddiası da yöneticilerin büyük bir kısmının, planlamaya sıcak bakmama nedenlerinden birisidir. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin durak bilmez bir hızla çalıştıklarını, faaliyetlerinin genellikle kısa vadeli, çeşitli, birbirinden kopuk olduğunu ve fikri faaliyetlerden çok fiziki faaliyete dönük olduklarını göstermiştir (Yılmaz ve Aslan,2002:28). Bu sonuç, yöneticilerin planlamaya ilişkin tutumlarının pek olumlu olmadığını göstermektedir. Planlamanın en büyük getirisinin yöneticilere zaman kazandırması ve planlamanın yönetimin ilk basamağında olmasına rağmen, yöneticilerin eğilimlerinin olumsuz olması, zaman yönetimi ve planlılık bilincinden uzak olduklarının işaretidir.

Yöneticilerin planlama tutumlarını oluşturan değerler şu şekilde incelenmektedir (Deniz,1996:192-197):

- | | |
|--|-----------------------------------|
| • Plan yapma | • Planlamaya ayrılan günlük zaman |
| • Hedeflerin belirlenmesi | • Zaman baskısını hissetme |
| • Önceliklerin belirlenmesi | • Günlük plan yapma |
| • Olağanüstü durumlar için ek zaman ayırma | |

Plan yapma, mantıklı bir süreç içerisinde düşünmeye sevk etmek yolu ile yöneticilerin işlerine düzen ve disiplin getirecektir. Bu sayede elde edilecek ek zaman dilimlerinde yöneticiler, asli görevleri olan strateji geliştirme ve hedef belirlemeye yoğunlaşacaklardır. Planlamaya etkin zaman yönetimi mantığı ile bakıldığında; yöneticilerin işleri ile ilgili hedeflerini belirleyerek ve organize ederek bütün vadelerde zamanlarını rasyonel yönetebilecekleri gerçeğine ulaşılabilir. Yönetimin ilk adımı olmasından dolayı planlama, zamanı kontrol altına alabilmenin de ilk adımı olarak sayılabilir (Kıngır,2007:9). Zamanın yönetimine ilişkin bir çalışmada; zamanı kontrol etmenin anahtarının hedefleri belirlemek olduğu vurgulanmakta, hedeflerin planlama sürecinde bir araç olduğu ve hedeflere ulaşmaya yönelik kararlar alınarak işler yürütüldüğünde zamanın daha etkin kullanılacağı belirtilmektedir (Huber,2005:16). Etkin bir zaman yönetimi, kendini ve örgütün diğer unsurlarını başarılı bir şekilde organize etmekten geçmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırma; zamanın etkin bir şekilde kullanımı ile organizasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu aktarmaktadır (Kelly and Johnson,2005:13).

Zamanını etkili ve verimli şekilde kullanmak isteyen yöneticiler, yapmaları gereken faaliyetleri listelemeli ve önemlerine göre önceliklerini tespit etmelidirler. Gereksiz veya önemsiz gördükleri faaliyet veya faaliyetler varsa bunları elemelidirler. Günlük plan yapma, yöneticilere ellerindeki zamanın her anını değerlendirme ve bir anını bile boşa harcamama konusunda büyük ölçüde yardımcı olacaktır. Mesaiye başlarken ilk birkaç dakikanın o günkü işleri planlamaya ayrılmasının, bu konuda yardımcıları ve sekreterlerle işbirliği yapılmasının planlama tutumunun oluşumunda büyük ölçüde katkı sağlayacağı bilinmelidir. Olağanüstü hallerin çıkabileceği düşünülerek zaman planlarında bir miktar esneklik bırakılması planlama tutumunun belirleyici unsurlarından bir diğeridir. Günlük hayatta sıklıkla kullanılan “Hiç zamanım yok” veya “zaman bana yetmiyor” anlamındaki sözler zaman baskısını ifade etmektedir. Aslında zaman herkes için önemlidir ama özellikle yöneticiler için bu önem çok daha fazladır. Bu şekilde zamana karşı yarış halinde olmanın yaratacağı stresi aşmak planlama tutumunun etkinliği sayesinde aşılabılır.

1.3. Denetim ve Yöneticilerin Denetim Tutumları

Yönetimin temel işlevlerinin sonuncusu olan denetim, diğer yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve ne derecede başardığını araştırır ve belirler. Örgütün saptanan amaçlara ulaşp ulaşmadığının ve ulaşma ya da ulaşamama derecesinin belirlenmesi ancak denetim işlevinin yerine getirilmesi ile mümkün olabilir.

Denetim, yapılması planlanan faaliyetler ile gerçekleşen faaliyetlerin karşılaştırılması anlamına gelmektedir. Denetim işlevi ise planlama aşamasında öngörülen işlerle diğer yönetim işlevlerinin sonucu gerçekleşen işlerin karşılaştırılması faaliyetini ifade etmektedir (Doğan,1998:267).

Örgütlerde zaman kaybına neden olan en büyük faktörlerden birisi, yöneticilerin kontrol edebilecekleri ve edemeyecekleri olayların ayrımını yapamamalarıdır. Kontrol yani denetim işlevi tepe yönetimin uhdesinde olsa da alt kademelere devredilerek, alt kademelerdeki yöneticilere bilgi ve uzmanlıklarını daha etkin bir şekilde kullanma fırsatı verilebilir. Böylece örgütün her kademesinde amaç-sonuç karşılaştırması daha kolay yapılabilecek ve muhtemel sapmalar başka süreçleri etkilemeden kendi yerlerinde ve en kısa sürede düzeltilebilecektir (Demir,2006:76).

Yöneticilerin denetim tutumlarını oluşturan değerler şu şekilde incelenmektedir (Deniz,1996:43-48):

- | | |
|--|--|
| • Astların gözetim ve denetimine ayrılan zaman | • Yöneticilerin denetimi altındaki zamanın büyüklüğü |
| • Ayrıntılı denetleme tutumu | • Günlük tutma alışkanlığı |

Astların gözetim ve denetimlerine ayrılan zaman diliminin büyüklüğü yöneticiler için önemli bir zaman tuzağı olabilir. Yetki ve sorumluluklar dengeli bir şekilde dağıtılmış ve herkesin anlayacağı şekilde açık olarak belirtilmişse bu konuda bir sıkıntı yaşanması olası değildir. Bu konuya olması gerekenden fazla zaman ayrılması yöneticilerin öncelikli görevleri olan stratejik konulara yoğunlaşmalarını zorlaştıracaktır. Yöneticilerin gelişen günlük olaylara göre günlük zamanlarından harcamak zorunda oldukları miktar, denetimleri altındaki zaman diliminin büyüklüğü ile ilgilidir. Günlük gelişmeler zaman kullanımında önemli ölçüde değişikliğe yol açıyorsa, yöneticilerin kendi inisiyatifleri ile denetleyebilecekleri zaman dilimi çok geniş değildir. Denetlemede ayrıntılara girmek; mükemmeli aramak ve gerek iş yapılırken gerekse de tamamlandıktan sonra çalışanları ince detaylara kadar denetlemek şeklinde ifade edilebilir. Bu tutum, gereksiz ayrıntılarla ilgilenmek suretiyle zaman israfına neden olabilir. Günlük tutma alışkanlığı da yöneticilere, hatırlama ve öncelikleri not etme konusunda büyük ölçüde yardımcı olacaktır.

1.4. Planlama – Denetim İlişkisi

Yönetim işlevleri sırası ile planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetimdir. Daha önce de belirtildiği gibi yönetimin ilk adımı, planlamadır. Planlama ile başlayan süreç, denetim ile sonuca ulaşmaktadır.

İlk aşama olan planlamada, üç unsurdan oluşan bir süreç söz konusudur

(Mackey,1993:55):

- a. Hedefi belirlemek.
- b. Bu hedeflere ulaşmak için bir plan geliştirmek.
- c. Bu planı uygulayabilmek için zamanı denetleyebilmek.

Denetimin birinci aşaması da standart oluşturabilecek amaçların diğer bir ifade ile hedeflerin belirlenmesi aşamasıdır. Denetim faaliyetinin bir anlam ifade edebilmesi için örgüt faaliyetlerinin sonuçları, "standart" olarak tanımlanabilecek bir ölçütlerle karşılaştırılmalıdır. Denetim faaliyetinin birinci aşaması olan standartların belirlenmesi, planlama faaliyeti esnasında gerçekleştirildiği için denetim ile planlama faaliyetleri arasındaki bağıntı için “denetim planlama ile başlar” ifadesi kullanılabilir. Planlamanın amacına ulaşp ulaşmadığının belirlenmesi de denetim faaliyetinin elde ettiği sonuçlar aracılığı ile belirlenmektedir. Bu durumda; “planlama, denetim varsa anlamlı olur” ifadesi de rahatlıkla söylenebilir.

Denetlemenin planlama ile ilgili bir süreç olduğu açıktır. Denetim ancak; hedefleri, araçları ve yöntemleri açıkça belirlenmiş planlar varsa gerçekleştirilebilir (Can,2000:241).

2. UYGULAMA

2.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan yöneticilerin zaman yönetimi performanslarının ölçülerinden olan planlama ve denetim tutumlarına ilişkin etkinlik düzeylerini, etkinlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılık gösterip gösteremediğini ve bu tutumlar arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

2.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Teşkilatta çalışan toplam yönetici sayısı 2005 yılı sonu itibarıyla 552’dir. Evren içerisinden tesadüfi olarak seçilen 120 yöneticiye anket gönderilmiş, geri dönen 90 form içinden 88’i değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan anket sayısı evrenin %15,94’ünü, anket gönderilen grubun ise %73,33’ünü oluşturmaktadır.

2.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmanın veri toplama araçları, literatür tarama ve ankettir. İlgili literatür derlendikten sonra literatür verileri ışığında oluşturulan anket formu pilot uygulama ile

test edilmiş ve son hali verildikten sonra posta yolu ile yöneticilere gönderilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin istatistiksel analizler ise SPSS 12.0 paket programı aracılığı ile yapılmıştır.

Ankette her tutuma karşılık bir beklenen puan bulunmaktadır. Katılımcıların verdikleri cevaplar ise gözlenen puanları oluşturmaktadır. Gözlenen puanlar beklenen puanlara bölünmek sureti ile etkinlik düzeyi hesaplanmıştır. %50 ve altındaki etkinlik seviyesinin “düşük”, %50’den büyük ve %70’den küçük etkinlik seviyesinin “orta”, %70 ve üzerindeki etkinlik seviyesinin ise “yüksek” olduğu varsayılmıştır.

2.4. Verilerin Değerlendirilmesi

2.4.1. Genel Bilgilere Yönelik Değerlendirme

Tablo 1: Unvanlar

Unvan	Sayı	%	Unvan	Sayı	%
Genel Md. Yrd.	2	2,3	Şube Md. (Taşra)	44	50
Şube Md. (Merkez)	8	9,1	Gençlik Merk. Md.	4	4,5
Federasyon Gen. Sekr.	24	27,3	Spor Eğt. Merk. Md.	2	2,3
İl Müdürü	4	4,5	Toplam	88	100

Tablo 1’de ankete katılan yöneticilerin unvanlarına göre dağılımları görülmektedir. En çok katılım %50 ile İl Şube Müdürlerinde görülmekte, bu grubu %27,3 ile Federasyon Genel Sekreterleri, %9,1 ile de Genel Müdürlük Şube Müdürleri izlemektedir. Genel Müdür ve Yardımcıları üst kademe yönetici olarak kabul edildiğinde bu grup ankete katılanların %2,3’ünü oluşturmaktadır. Merkez Şube Müdürleri, Federasyon Genel Sekreterleri ve İl Müdürleri’nden oluşan grup orta kademe yönetici olarak kabul edilmiştir. Orta kademe yöneticilerin ankete katılanlar arasındaki payı %40,9’dur. İl Şube Müdürleri, Gençlik Merkezi Müdürleri ve Spor Eğitim Merkezi Müdürlerinden oluşan grup ise alt kademe yöneticiler olarak kabul edilmiştir. Bu grubun ankete katılanlar arasındaki payları ise %56,8’dir

Tablo 2: Kişisel Bilgiler

	a		b		c		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yaş	66	75	22	25			88	100
Cinsiyet	2	2,3	86	97,7			88	100
M. Süresi	4	4,5	26	29,6	58	65,9	88	100
G.Süresi	50	56,8	32	36,4	6	6,8	88	100
Eğitim	6	6,8	74	84,9	8	9,1	88	100
M. Hal	82	93,2	6	6,8			88	100

Yaş : a(30-50 arası (orta yaşlı)), b(50 üzeri (ileri yaşlı))

Cinsiyet : a(bayan), b(erkek)

Memuriyet süresi : a(10 yıl ve altı(az tecrübeli)),b(11-20 yıl arası(orta tecrübeli)),c(20 yıl üzeri(fazla tecrübeli))

Görev süresi : a(10 yıl ve altı(az tecrübeli)),b(11-20 yıl arası(orta tecrübeli)),c(20 yıl üzeri(fazla tecrübeli))

Eğitim : a(düşük tahsil(lise)), b(orta tahsil(ön lisans ve lisans)), c(yüksek tahsil(lisans üstü))

Medeni hal : a(evli), b(bekâr)

Tablo 2’de kişisel bilgiler sunulmaktadır. Tabloya göre ankete katılan yöneticilerin %75’inin orta yaş grubunda, %25’inin ise ileri yaş grubunda oldukları görülmektedir. Yöneticilerin %97,7’sinin erkek, %2,3’ünde bayan oldukları tespit edilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin %4,5’inin memuriyette az tecrübeli, %29,6’sının orta düzey tecrübeli, %65,9’unun ise fazla tecrübeli oldukları anlaşılmıştır. Mevcut görevlerinde geçirdikleri sürele bakıldığında %56,8 oranında olan bir grubun az tecrübeli, %36,4’lük bir başka grubun orta düzey tecrübeli ve %6,8 oranındaki bir grubunda fazla tecrübeli oldukları görülmektedir. Eğitim seviyeleri incelendiğinde; düşük seviyede olanların %6,8 , orta seviyede olanların %84,9 , yüksek seviyede olanların ise %9,1 oranlarında gruplar oluşturdukları görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin %93,2’si evli ve %6,8’i de bekârdır.

2.4.2. Planlama Tutumu ve Denetim Zamanına İlişkin Değerlendirmeler

Tablo 3: Planlama Tutumu

Planlama Tutumu	Beklenen Puan	Gözlenen Puan	Etkinlik Derecesi* (%)
Plan yapma	176	138	78,41 (yüksek)
Günlük plan yapma	176	110	62,50 (orta)
Planlamaya ayrılan günlük zaman	176	144	81,82 (yüksek)
Programda, beklenilmeyen olaylar için ek zaman ayırma	176	77,5	44,03 (düşük)
Hedeflerin belirlenmesi	528	376	71,21 (yüksek)
Önceliklerin belirlenmesi	528	400,5	75,85 (yüksek)
Zaman baskısını hissetme	176	34	19,32 (düşük)
Toplam	1936	1280	66,12 (orta)

*: Etkinlik derecesi = Gözlenen puan / Beklenen puan

Tablo 3’de planlama tutumu ile ilgili veriler sunulmaktadır. Buna göre, plan yapma tutumunun etkinlik seviyesi, %78,41 ile yüksek seviyededir. Bu sonuç yöneticilerin plan yapma konusunda iyi bir noktada olduklarını göstermektedir. Plan yapma tutumu konusunda yöneticiler arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür[$\chi^2_{(1)}=5,457$ - $p<0,05$]. Bayanların tamamının (2/2) bu konudaki etkinlik düzeylerinin düşük olduğu, erkeklerin ise %25,58’inin (22/86) etkinlik düzeyinin düşük, %74,42’sinin (64/86) etkinlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Her gün için ayrı plan yapma tutumu ile ilgili etkinlik %62,50 ile orta düzeyi işaret etmektedir. Bu tutumun etkinliği kabul edilebilecek seviyededir. Plan yapma etkinliğine göre düşüş göstermesi planların vadelerinin orta ve uzun vadeleri kapsadığını düşündürmektedir. Bu tutum ile ilgili olarak yöneticiler arasında eğitim seviyelerine göre

farkın olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(2)}=9,153-p<0,05$]. Tahsil seviyesi düşük olanların %66,67'sinin (4/6) etkinlik seviyeleri düşük, %33,33'ünün (2/6) etkinlik seviyelerinin yüksek, tahsil seviyeleri orta olanların %54,05'inin (40/74) etkinlik seviyelerinin düşük, %45,95'inin (34/74) etkinlik seviyelerinin yüksek, tahsil seviyeleri yüksek olanların tamamının (8/8) etkinlik düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık, tahsil seviyesinin yükselmesiyle zaman yönetimi ve planlılık bilincinin de yükseldiğini düşündürmektedir. Medeni hal değişkenine göre de günlük plan yapma konusunda farklılıklar görülmektedir [$\chi^2_{(1)}= 6,439-p<0,05$]. Evli yöneticilerden %46,34'ünün (38/82) etkinlik düzeyleri düşük, %53,66'sının etkinlik düzeylerinin yüksek olduğu, buna karşılık bekâr yöneticilerin tamamının etkinlik seviyelerinin düşük olduğu anlaşılmıştır. Bu sonucun evlilik kurumunun düzenli yaşama alışkanlıklarını kazandırma yoluyla zaman kullanma konusunda üyelerine açılımlar sağlamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Planlamaya ayrılan günlük zaman konusunda %81,82 ile oldukça yüksek bir etkinliğe erişildiği görülmektedir. Günlük plan yapma tutumunun etkinliği ile çelişir görünse de, her gün planlamaya özel zaman ayırdığını göstermesi açısından olumlu bir duruşa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Planlamaya ayrılan günlük zaman konusunda yaşa göre yöneticiler arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır [$\chi^2_{(1)}=6,519-p<0,05$]. Orta yaşlı yöneticilerin %12,12'sinin etkinlik seviyeleri düşük, %87,88'inin etkinlik seviyeleri yüksektir. İleri yaşlardaki yöneticilerin %36,36'sının etkinlik seviyeleri düşük, %63,64'ünün ise yüksektir. Elde edilen sonuçlar, yaşın ilerlemesi ile birlikte tecrübenin de artmasının, zaman yönetimi ve planlılık bilinci düzeyini artırdığının göstergesidir.

Programda, beklenilmeyen olaylar için yani olağanüstü durumlar için ek zaman ayırma tutumunun %44,03 ile düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Planlama konusunda olumlu kabul edilebilecek etkinlik düzeylerini sergileyen yöneticilerin bu konuda yüksek seviyelere çıkamamaları, planlarında ve zaman kullanımlarında esneklik payının yeterince yer almadığını göstermektedir. Ek zaman ayırma konusunda yöneticiler arasında memuriyet sürelerine göre anlamlı bir farka rastlanmıştır [$\chi^2_{(2)}=7,677-p<0,05$]. Düşük tecrübeli yöneticilerin tamamının (4/4) etkinlik seviyeleri de düşük çıkmıştır. Orta tecrübelilerin %46,15'i (12/26) düşük etkinlik düzeyinde kalmışken, %53,85'i de (14/26) yüksek etkinlik düzeyine ulaşmışlardır. Fazla tecrübeye sahip yöneticilerin %72,41'inin (42/58) etkinlik seviyeleri düşük, %27,59'unun da (16/58) etkinlik seviyeleri yüksektir. Tecrübesi fazla olan yöneticilerin bu konuda biraz daha temkinli oldukları görülmektedir. Yöneticilerin aralarında, yürütmekte oldukları görevle ilgili olarak da farklılık tespit edilmiştir [$\chi^2_{(2)}=12,874-p<0,05$]. Bulundukları görevdeki tecrübesi düşük olanların %68'i

(34/50) düşük etkinlik seviyesinde, %32'si (16/50) yüksek etkinlik seviyesinde görülmektedir. Tecrübesi orta olanların %75'i (24/32) düşük seviyede etkinliğe ulaşmışlarken, %25'i de (8/32) yüksek düzeyde etkinliğe ulaşmışlardır. Tecrübesi fazla olanların tamamının (6/6) etkinlik seviyelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tecrübesi fazla olan yöneticilerin ek zaman dilimleri ayırmaya diğerlerine göre daha fazla eğilimli oldukları görülmektedir. Yöneticiler arasında bulundukları yönetim kademesine göre de farklılık olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(2)}=10,204$ - $p<0,05$]. Alt kademe yöneticilerin %52'sinin (26/50) etkinlik düzeyleri düşük, %48'inin (24/50) etkinlik seviyeleri yüksektir. Orta kademe yöneticilerin %83,33'ünün (30/36) etkinlik seviyeleri düşük iken %16,67'sinin (6/36) etkinlik seviyeleri yüksektir. Üst kademe yöneticilerin tamamının (2/2) etkinlik seviyeleri ise düşüktür. Ek zaman ayırma konusunda en iyi performansı alt kademe yöneticilerin sergiledikleri görülmektedir. Cinsiyet, yöneticiler arasında ek zaman ayırma konusunda farklılık oluşturan bir başka faktördür [$\chi^2_{(1)}=3,957$ - $p<0,05$]. Bayan yöneticilerin tamamı (2/2) bu konuda yüksek düzeyde etkin olarak çalışırken, erkek yöneticilerin %67,44'ünün (58/86) etkinlik seviyelerinin düşük, %32,56'sının etkinlik seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, bayan yöneticilerin daha temkinli çalıştıklarını düşündürmektedir.

Hedeflerin belirlenmesi ile ilgili etkinlik düzeyi de %71,21 ile yüksek düzeyde bir görünüm arz etmektedir. Planlamanın hedeflerle başlıyor olması ve hedef belirlemenin zamanı etkin kullanma konusunda önemli bir unsur kabul edilmesi gerçekleri ile beraber değerlendirildiğinde, bu sonucun, yöneticiler için gayet olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Hedef belirleme konusunda yöneticiler arasında herhangi bir farka rastlanmamıştır.

Önceliklerin belirlenmesi tutumu ile ilgili etkinlik düzeyi de %75,85 ile yüksek seviyededir. Bilindiği gibi önceliklerin belirlenmesi, zamanı kullanma ve planlama faaliyetlerinin rasyonel koşullarda gerçekleştirilebilmesi için elzemdir. Bu şekilde, gereksiz ya da önemsiz ayrıntılarla zaman kaybı yaşanmasının önüne geçilebilmektedir. Bu konuda eğitim seviyelerine göre yöneticiler arasında fark olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(1)}=10,255$ - $p<0,05$]. Eğitim düzeyi düşük olanların %66,66'sının (4/6) etkinlikleri orta seviyede, %33,34'ünün yüksek seviyededir. Eğitim düzeyi orta olanların %8,1'inin (6/74) etkinlikleri düşük seviyede, %21,62'sinin (16/74) etkinlikleri orta seviyede ve %70,27'sinin (52/74) etkinlikleri yüksektir. Eğitim düzeyi yüksek olanların tamamının (8/8) etkinlikleri yüksektir. Eğitim seviyesi yükseldikçe öncelik belirlemeye olan eğilimde yükseldiği görülmektedir. Bu sonuç, eğitimin öncelik belirleyerek zamanı kullanma konusunda bireyleri olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Öncelikleri belirleme konusunda yöneticiler arasında medeni hallerine göre farklılık olduğu

görülmüştür [$\chi^2_{(1)}=8,116-p<0,05$]. Evli yöneticilerin %4,88'inin (4/82) etkinlik düzeylerinin düşük, %24,39'unun etkinlik düzeylerinin orta, %70,73'ünün (58/82) etkinlik düzeyleri yüksektir. Bekâr yöneticilerin %33,33'ünün (2/6) etkinlik düzeyleri düşük, %66,67'sinin (4/6) etkinlik düzeyleri yüksektir. Evlilerin büyük bir çoğunluğunun etkinliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonucun, evliliğin düzenli yaşama alışkanlıklarını kazandırma yoluyla, zaman kullanma konusunda insanlara açılımlar sağlamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Zaman kısıtlamalarından dolayı yaşanan baskılarla ilgili etkinlik düzeyi %19,32 ile çok düşük bir seviyede tezahür etmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin zaman kısıtlamalarının yarattığı baskılarla mücadele etmede başarısız olduklarını göstermektedir. Yöneticilerin planlama tutumları ile ilgili genel etkinlik seviyeleri ise %66,12 olarak hesaplanmıştır. Vasat bir seviyeyi işaret eden bu sonuç üzerine, yöneticilerin çok iyi bir düzeyde oldukları söylenemese de, olumsuz noktada oldukları da söylenemez. Bu konu ile ilgili olarak yöneticiler arasında herhangi bir farka rastlanmamıştır.

Yöneticilerin planlama tutumu ile ilgili genel etkinlik düzeyleri %66,12 ile orta düzeyde başarılı olarak kabul edilen performans sonucunu göstermektedir. Ankete katılan yöneticilerin planlama tutumu konusunda beklenen düzeyin altında kaldıkları görülmektedir. Ancak, başarısız olduklarını söylemek de mümkün değildir. Planlı çalışma bilincine yeterince sahip olmamalarının sebeplerinin, bilgi eksikliği, görev ve sorumlulukların dengesiz dağılımı, iletişim teknolojilerinden, yardımcılarından ve sekreterlerden yeterince yararlanamama gibi nedenlerin yanı sıra; zamanı algılama konusunda geçmişe takılıp kalmaktan dolayı ileriye düşünmemekten kaynaklandığı düşünülmektedir. Planlama tutumu ile ilgili genel etkinlik düzeyi konusunda, yöneticiler arasında eğitim seviyelerine göre farklılıklar olduğu tespit edilmiştir [$\chi^2_{(4)}=10,566-p<0,05$]. Eğitim seviyesi düşük olan yöneticilerin tamamının etkinlik düzeyleri (6/6) orta derecededir. Eğitim seviyesi orta olan yöneticilerin %10,81'inin (8/74) etkinlik düzeyleri düşük, %54,05'inin etkinlik düzeyleri orta, %35,14'ünün etkinlik seviyeleri yüksektir. Eğitim seviyeleri yüksek olan yöneticilerin %33,33'ünün (2/6) etkinlik seviyeleri orta, %66,67'sinin (4/6) etkinlik seviyeleri yüksektir. Bu sonuç; eğitim seviyesi arttıkça zaman yönetimi ve planlılık bilincinin de arttığı görüşünü desteklemektedir. Söz konusu tutumla ilgili olarak yöneticiler arasında yönetim kademelerine göre farklılık olduğuna rastlanmıştır [$\chi^2_{(4)}=14,263-p<0,05$]. Alt kademe yöneticilerin %4'ünün etkinlik düzeyleri düşük, %48'inin (24/50) etkinlik düzeylerinin orta, %48'inin de (24/50) etkinlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Orta kademe yöneticilerin %16,66'sının (6/36)

etkinlik düzeyleri düşük, %66,67'sinin etkinlik düzeyleri orta, %16,66'sının da etkinlik düzeyleri yüksektir. Üst kademe yöneticilerin tamamının (2/2) etkinlik düzeyleri yüksektir. Üst kademe yöneticilerin alt kademelerindeki yöneticilere göre çok daha yüksek etkinlik düzeyine eriştikleri görülmektedir. Söz konusu farklılığın, yönetim kademelerine göre yöneticilerin iş yüklerinin değişmesinden ve kullandıkları araçların (sekreter, iletişim teknolojileri...) performanslarını pozitif yönde etkilemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Planlama tutumu ile ilgili olarak yöneticiler arasında medeni hallerine göre farklılık olduğu tespit edilmiştir [$\chi^2_{(2)}=6,678-p<0,05$]. Evli olan yöneticilerin %7,32'sinin (6/82) etkinlik düzeyleri düşük, %53,66'sının (44/82) etkinlik düzeyleri orta, %39,02'sinin (32/82) etkinlik düzeyleri ise yüksektir. Bekâr yöneticilerin %33,33'ünün (2/6) etkinlik düzeyleri düşük, %66,67'sinin etkinlik düzeyleri ortadır. Bu sonuç ile evliliğin düzenli yaşam alışkanlıklarını yerleştirerek planlılık eğilimlerini pozitif yönde geliştirdiği görüşü daha da güçlenmektedir.

Tablo 4: Denetim Zamanı Tutumu

Denetim Zamanı Tutumu	Beklenen Puan	Gözlenen Puan	Etkinlik Derecesi* (%)
Astların gözetim ve denetimlerine ayrılan zaman	132	102	77,27 (yüksek)
Yöneticilerin denetimi altındaki zamanın büyüklüğü	176	132	75,00 (yüksek)
Ayrıntılı denetleme tutumu	352	116	32,95 (düşük)
Günlük tutma alışkanlığı	176	59	33,52 (düşük)
Toplam	836	409	48,92 (düşük)

*: Etkinlik derecesi = Gözlenen puan / Beklenen puan

Tablo 4'de denetim zamanı tutumu ile ilgili sonuçlar gösterilmektedir. Astların gözetim ve denetimlerine ayrılan zaman tutumuna ilişkin etkinlik düzeyinin %77,27 ile yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin astların gözetim ve denetimlerine ayırdıkları zaman diliminin çalışma zamanları içerisinde dengeli bir şekilde yer aldığını düşündürmektedir. Bu tutumla ilgili olarak yöneticiler arasında cinsiyetlerine göre farklılık olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(1)}=6,958-p<0,05$]. Bayanların tamamının (2/2) etkinlik düzeyleri düşüktür. Erkeklerin %20,93'ünün (18/86) etkinlikleri düşük, %79,07'sinin (68/86) etkinlikleri ise yüksektir. Bu sonuç, genellikle erkeklere atfedilen işe önem verme duygusunun ankete katılan yöneticiler üzerinde de tezahürünün bir işareti olarak kabul edilmektedir. Söz konusu tutumla ilgili olarak medeni hale göre yöneticiler arasında fark olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(1)}=21,983-p<0,05$]. Evli yöneticilerin %17,07'sinin (14/82) etkinlik seviyeleri düşük, %82,93'ünün etkinlik seviyeleri yüksektir. Bekâr yöneticilerin ise tamamının (6/6) etkinlik seviyeleri düşüktür. Yönetim kademelerine göre de yöneticiler arasında fark bulunmaktadır [$\chi^2_{(2)}=9,219-p<0,05$]. Alt kademe yöneticilerin %12'sinin (6/50) etkinlik düzeyi düşük, %88'inin (44/50) yüksektir. Orta kademe

yöneticilerin %38,89'unun (14/36) etkinlik dereceleri düşük, %61,11'inin (22/36) etkinlik dereceleri yüksektir. Üst kademe yöneticilerin tamamının (2/2) etkinlik dereceleri yüksektir.

Yöneticilerin denetimleri altındaki zamanın büyüklüğü konusundaki etkinlikleri %75 ile yüksek kabul edilen sınırlar içerisindedir. Bu sonuç, yöneticilerin kendi inisiyatifleri ile denetleyebilecekleri zaman diliminin yeterince geniş olduğunun göstergesi olarak kabul edilmelidir. Bu tutum açısından yöneticiler arasında cinsiyete göre farklılığın olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(1)}=6,958-p<0,05$]. Bayan yöneticilerin tamamının (2/2) etkinlik düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Erkek yöneticilerin %20,93'ünün (18/86) etkinlikleri düşük, %79,07'sinin (68/86) etkinlikleri ise yüksektir. Günlük gelişmelere göre zaman kullanımında inisiyatif alma konusunda erkeklerin bayanlara göre çok daha fazla etkin oldukları görülmektedir. Bu tutum konusunda medeni hal de yöneticiler arasında farklılık görülen bir başka unsurdur [$\chi^2_{(1)}=7,079-p<0,05$]. Evli yöneticilerin %19,51'inin (16/82) etkinlikleri düşük, %80,49'unun (66/82) etkinlikleri yüksek seviyededir. Bekâr yöneticilerin %66,67'sinin (4/6) etkinlikleri düşük, %33,33'ünün de (2/6) yüksek seviyededir.

Ayrıntılı denetleme tutumu ile ilgili erişilen etkinlik düzeyi %32,95'dir. Bu konuda yöneticilerin başarılı olamadıkları ortadadır. Etkinlik düzeyinin bu kadar düşük çıkmasının, mükemmeli arama düşüncesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıntılı denetleme konusunda yöneticiler arasında medeni hallerine göre fark tespit edilmiştir [$\chi^2_{(1)}=12,299-p<0,05$]. Evli yöneticilerin %97,56'sının (80/82) etkinlik düzeyleri düşük iken %2,44'ünün (2/82) etkinlik düzeyleri yüksektir. Bekâr yöneticilerin %66,67'sinin (4/6) etkinlikleri düşük, %33,33'ünün de (2/6) yüksek seviyededir. Özellikle evli olan yöneticilerin ayrıntılı denetlememeyi ağırlıklı olarak tercih ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin bulundukları yönetim kademesine göre de aralarında fark olduğu görülmektedir [$\chi^2_{(2)}=6,053-p<0,05$]. Alt kademe yöneticilerin tamamının (50/50) etkinlik seviyeleri düşüktür. Orta kademe yöneticilerin %88,89'unun (32/36) etkinlik düzeyleri düşük iken, %11,11'inin (4/36) etkinlik düzeyleri ortadadır. Üst kademe yöneticilerin tamamının (2/2) etkinlik düzeyleri düşüktür.

Günlük tutma alışkanlığı ile ilgili etkinlik düzeyi %33,52 gibi oldukça düşük olarak belirlenmiştir. Hatırlama ve öncelikleri not etme vs. konularında yöneticilere katkı sağlayacak olan bu tekniğin kullanımı ile ilgili tutumun düşük seviyede çıkması yöneticilerin günlük tutmaya pek sıcak bakmadıklarını göstermektedir. Bu tutumla ilgili olarak yöneticiler arasında görev sürelerine göre fark olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(2)}=12,335-p<0,05$]. Tecrübesi düşük olan yöneticilerin %72'sinin (36/50) etkinlik düzeyleri düşük

ve %28'inin (14/50) etkinlik düzeyleri yüksektir. Orta seviyede tecrübeli olan yöneticilerin %93,75'inin (30/32) etkinliklerinin düşük, %6,25'inin (2/32) etkinliklerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Tecrübesi fazla olan yöneticilerin %33,33'ünün (2/4) etkinliklerinin yüksek olduğu, %66,67'sinin (4/6) etkinliklerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Yönetim kademesi de bu konuda farklılık görülen bir diğer faktördür [$\chi^2_{(2)}=15,292$ - $p<0,05$]. Alt kademe yöneticilerin %68'inin (34/50) etkinlik düzeyleri düşük, %32'sinin (16/50) etkinlik düzeyleri yüksektir. Orta kademe yöneticilerin %94,44'ünün (34/36) etkinliklerinin düşük seviyede ve %5,56'sının (2/36) etkinliklerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Üst kademe yöneticilerin tamamının (2/2) etkinliklerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçların ortaya çıkmasında tecrübenin etkili olduğu düşünülmektedir.

Denetim zamanı tutumu ile ilgili olarak erişilen genel etkinlik düzeyi %48,92 ile başarılı kabul edilen sınıra yakın ancak söz konusu sınırın altındadır. Denetim konusunda ayrıntılarla uğraşmanın ve mükemmeli aramanın başarı oranını düşürdüğü düşünülmektedir. Denetim zamanı açısından yöneticiler arasında yaşlarına göre farklılık bulunmaktadır [$\chi^2_{(2)}=8,858$ - $p<0,05$]. Orta yaşlı yöneticilerin %48,5'inin (32/66) etkinlik düzeylerinin düşük, %51,51'inin (34/66) ise yüksek olduğu görülmüştür. İleri yaşlardaki yöneticilerin %63,64'ünün (14/22) etkinlik düzeylerinin düşük, %27,27'sinin (6/22) etkinlik düzeylerinin orta ve %9,09'unun (2/22) etkinlik düzeylerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaş ilerledikçe etkinlik düzeyinin yükseldiği görülmektedir. Denetim zamanı konusunda, görev süresi de yöneticiler arasında farklılık oluşturmaktadır [$\chi^2_{(4)}=9,693$ - $p<0,05$]. Düşük tecrübeli yöneticilerin %52'sinin (26/50) etkinlik düzeyleri düşük, %44'ünün (22/50) etkinlik düzeyleri orta ve %4'ünün (2/50) etkinlik düzeyleri yüksektir. Orta tecrübeli yöneticilerin %62,5'inin (20/32) etkinlik dereceleri düşük ve %37,5'inin (12/32) etkinlik dereceleri yüksektir. Tecrübesi fazla olanların tamamının (6/6) etkinlik dereceleri ortadır. Yöneticiler arasında eğitim seviyelerine göre de farklılık olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(4)}=21,354$ - $p<0,05$]. Eğitim seviyesi düşük olan yöneticilerin %66,67'sinin (4/6) etkinlik derecelerinin düşük, %33,33'ünün (2/6) etkinlik seviyelerinin yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesi orta olan yöneticilerin %51,35'inin (38/74) etkinlik dereceleri düşük ve %48,65'inin etkinlik dereceleri yüksektir. Eğitim seviyeleri yüksek olan yöneticilerin %50'sinin (4/8) etkinlik dereceleri düşük, %25'inin (2/8) etkinlik dereceleri orta ve %25'inin (2/8) etkinlik dereceleri yüksektir. Bulundukları yönetim kademesine göre de yöneticiler arasında fark olduğu tespit edilmiştir [$\chi^2_{(4)}=92,423$ - $p<0,05$]. Alt kademe yöneticilerin %44'ü (22/50) düşük, %56'sı da (28/50) orta düzeyde etkinlik sağlayabilmişlerdir. Orta kademe yöneticilerin %66,67'si (24/36) düşük,

%33,33'ü orta etkinlik düzeyine ulaşmışlardır. Üst kademe yöneticilerin tamamında (2/2) yüksek düzeyde etkinlik sağlamışlardır.

Her iki tutum karşılaştırıldığında; denetim zamanı tutumu ile planlama tutumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır [$\chi^2_{(4)}=11,407$ - $p<0,05$] Tutumlar arasında; pozitif yönde, 0.01 düzeyinde önemli ve zayıf düzeyde olduğu kabul edilen bir korelasyon bulunmuştur. ($r=0,36$) Planlama tutumu ile ilgili etkinlik düzeyi düşük olan yöneticilerin %75'inin (6/8) denetim zamanı ile ilgili etkinlik düzeyleri de düşüktür. Planlama tutumu etkinliği düşük olanların %25'inin (2/8) ise denetim zamanı etkinlik düzeyleri ortadır. Planlama tutumu ile ilgili etkinlik düzeyi orta olan yöneticilerin %62,5'inin (30/48) denetim zamanı etkinlik düzeyleri düşüktür. Planlama tutumu etkinliği orta olanların %37,5'i (18/48) denetim zamanı ile ilgili olarak orta düzeyde etkinliğe ulaşabilmişlerdir. Planlama tutumu ile ilgili etkinlik düzeyi yüksek olan yöneticilerin %31,25'inin (10/32) denetim zamanı etkinlik düzeyleri düşüktür. Planlama tutumu etkinliği yüksek olanların %62,5'inin ise denetim zamanı etkinlikleri orta seviyededir. Planlama tutumu etkinlik düzeyi yüksek olan yöneticilerin %6,25'inin (2/32) denetim zamanı tutumu ile ilgili etkinlikleri de yüksektir.

Her iki tutumla ilgili etkinlik düzeyinin de yüksek olması ideal durumdur. Bu durumda sadece 2 yöneticinin olması ve bunların toplam içerisinde %2,3'lik (2/88) bir paya sahip olmaları, tutumlar arasındaki korelasyonun 0.36 gibi zayıf kabul edilebilecek bir düzeyde çıkması, yöneticilerin “denetim, planlama ile başlar” veya “planlama, denetim varsa anlamlı olur” şeklinde özetlenen bağıntıyı içselleştiremediklerinin işaretidir.

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yöneticiler; örgütleri örgüt yapan, kaynakları bir araya getiren, amaçları belirleyen, amaçlara ulaşabilmek için karar alan ve uygulayan kişilerdir. Yöneticilerin performansları, örgütün genel performansını belirleyen genel unsurdur. Bu unsur, yönetsel süreçlerin başarıyla sürdürülmesini ve kaynakların etkin olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Örgütün performans hızını, en kıt kaynağın belirlediği bilinmektedir. En kıt kaynak ise aynı zamanda eşsiz olduğu da kabul edilen “zaman” dır. Zaman etkin olarak kullanılırsa örgütsel süreçlerin ve yönetsel süreçlerin hızları yüksek olur. Yöneticiler, hem kişisel hem de örgütsel zamanlarını etkin kullanma sorumluluğunu yerine getirmekle mükelleftirler. Bu konuda ne kadar başarılı olurlarsa örgütlerde o kadar başarılı olacaktır.

Performans, hedeflerle sonuçların karşılaştırılmasıdır. Bu itibarla bir nevi etkinlik

ölçüsüdür. Yöneticilerin zaman yönetimi performanslarını belirlemek için planlama tutumları ile denetim zamanı tutumlarını karşılaştıran bu çalışmanın mantığı, performans kavramının tanımı ile örtüşmektedir. Çünkü denetim planlama ile başlamaktadır. Planlama ve denetim, yönetim sürecinin başlangıç ve bitiş noktalarını oluşturmaları nedeniyle birbirlerini tamamlayan ve ayrı düşünülemeyecek işlevlerdir.

GSGM teşkilatındaki yöneticilerin zamanı kullanırken, planlama ve denetim zamanına ilişkin tutumlarının ne şekilde oluştuğunu tespit etmek için bu çalışma yapılmıştır. Bir başka ifade ile, bu çalışma, GSGM teşkilatındaki yöneticilerin performanslarını zaman yönetimi perspektifinden ölçmeyi amaçlamış ve konu ile ilgili önemli faktörlerden olan planlama tutumları ve denetim zamanı tutumları temel alınmıştır. Aynı zamanda bu tutumlar arasında ilişki olup olmadığını belirlemek de çalışmanın amaçlarından biridir.

Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin planlama tutumlarına ilişkin etkinlik düzeyleri %66,12'dir. Planlama tutumları ile orta düzeyde başarıya eriştikleri görülmüştür. Plan yapma, planlamaya günlük zaman ayırma, hedef belirleme ve öncelik belirleme konusunda etkinlik düzeylerinin yüksek olduğu, günlük planlar yapmada etkinlik düzeylerinin orta olduğu, ek zaman ayırma ve zaman baskısı konusundaki etkinlik düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Planlama tutumu ile ilgili olarak yöneticiler arasında medeni hallerine, yönetim kademelerine ve eğitim seviyelerine göre farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Denetim zamanı tutumlarına ilişkin etkinlik düzeyleri %48,92'dir. Denetim zamanı tutumları ile düşük düzeyde başarı elde edebilmişlerdir. Gözetim ve denetime ayrılan zaman ile denetlenen zamanın büyüklüğü konularında yüksek düzeyde etkinlik sergilenirken, ayrıntılı denetleme ve günlük tutma alışkanlığı konularında düşük düzeyde etkinlik sergilenmektedir. Her iki tutum arasında anlamlı bir ilişki olduğu da araştırmanın ulaştığı bulgulardandır. Bu bulgu "planlama-denetim" bütünlüğünün teoride olduğu gibi pratikte de gerçek olduğunun kanıtıdır. Denetim zamanı açısından yöneticiler arasında yaşlarına, görev sürelerine, eğitim seviyelerine ve yönetim kademesine göre farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Yapılabilecek öneriler:

- Yöneticilerin zamanı etkin kullanma konusunda yeterince etkili olamadıkları görülmektedir. Bu konudaki eksikliğin, zamanı önemsemeye yol açan geçmişe takılıp kalmak çerçevesinde geliştiği düşünülmektedir. Bu, kültürel yapıdan kaynaklanan bir sorundur. Bu sorunun çözümü uzun yıllara yayılarak gelen eğitim süreci sayesinde olacaktır. Toplumumuzun her ferdine, aileden başlayıp okul öncesi eğitime, oradan

ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretime kadar her aşamada zaman bilinci aşılanmalıdır.

- Yöneticiler için ise özel zaman yönetimi seminerleri düzenlenebilir.
- Ayrıca yöneticiler; amaç-hedef bağıntısını net bir şekilde kurmalı, önceliklerini mutlaka belirlemeli, günlerini iş ile doldurmamalı, ayrıntılara gereksizce zaman ayırmamalı, düşünebilmek için kendilerine zaman ayırmalı, mükemmelleşmekten kaçınmalı, zaman tuzaklarını iyi tanımalı, çalışırken sadece işlerine konsantre olmalı, yetki ve sorumluluklarının sınırlarını iyi bilmeli, aşırı kırtasiyecilikten kaçınmalı, iletişim teknolojilerinden üst düzeyde yararlanabilmeli, sekreterlerini ve yardımcılarını zaman baskılarını hafifletmede filtre gibi kullanabilmelidirler.

KAYNAKÇA

- AKAL, Zuhâl, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları:473, Ankara 2002.
- BARUTÇUGİL, İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002.
- BOND, William J., *199 Time Waster Situations and How To Avoid Them*, Fell Publishers, Inc., Florida - USA. 1991.
- CAN, Niyazi, *Zaman Yönetimi ve Planlılık Bilinci*, Erciyes Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9, Kayseri 2000.
- DEMİR, Hayri, *Türk Spor Teşkilatı (Tarihsel Gelişim, Kapsam ve Bir Araştırma)*, Çizgi Kitabevi, Konya 2006.
- DENİZ, Mehmet, *Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye'deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması*, İnönü Ün. Sos.Bil.Ens. Basılmamış Doktora Tezi, Malatya 1996.
- DOĞAN, Muammer, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir 1998.
- EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001.
- GREENE, Robert and Joost ELFFERS, *İktidar: Güç Sahibi Olmanın 48 Yasası*, (Çeviren: Zeliha İyidoğan Babayigit), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 2000.
- HATİPOĞLU, Zeyyat, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993.
- HICKS, G.Herbert, *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çeviren: Osman TEKOK vd., 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara 1978.
- HUBER, Bill, *Managing Our Available Time*, Rock Products, July 2005.
- KARSLI, Mehmet Durdu, *Yönetimsel Etkililik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2004.
- KELLY, E. WILLIAM and Judith L. JOHNSON, *Time Use Efficiency and The Five Factor of Personality*, Education, Vol: 125, Iss: 3, Spring 2005.

F.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi 2008 18 (1)

KINGIR, Said, *Yönetmel Anlamda Zamanın Etkin Kullanımı ve Bir Araştırma*, Gazi Kitabevi, Ankara 2007.

KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2003.

MACKEY, Harvey, *İş Hayatında Köpek Balıklarıyla Yüzmek*, Çeviren: Hasan ÇAĞLAYAN, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1993.

ROBINSON, John and Geoffrey Godbey, *Time in Our Hands*, The Futurist, September-October 2005.

SMITH, Hyrum W., *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin On Doğal Yasası*, Çeviren: Adalet ÇELBİŞ, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998.

ŞİMŞEK, Muhittin ve Mustafa NURSOY, *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2002.

TEZEREN Atilla, *Zamanı Etkin Kullanma*, Verimlilik Dergisi(Aylık Bülten), C:7, S:5, Ankara 1988.

YILMAZ, Abdullah ve Seyfettin ASLAN, *Örgütsel Zaman Yönetimi*, Cumhuriyet Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, Sivas 2002.