

**T.C**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİM VE DENETİMİ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**AKADEMİK YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI**  
**ZAMAN TUZAKLARI VE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ:**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**JANSET AYKAYA**

**Antalya, 2019**

**T.C**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİM VE DENETİMİ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**AKADEMİK YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI**  
**ZAMAN TUZAKLARI VE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ:**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**JANSET AYKAYA**

**Danışman: Prof Dr. MUALLA BİLGİN AKSU**

**Antalya, 2019**

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

17 /07 /2019  
Janset AYKAYA

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Janset AYKAYA'nın bu çalışması 02/08/2019 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak **oy birliği/oy çokluğu** ile kabul edilmiştir.

İMZA

**Başkan** : **Prof. Dr. Kamile DEMİR**  
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü



**Üye (Danışman)** : **Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU**  
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü



**Üye** : **Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN**  
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü



**YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI:** Akademik Yöneticilerin Karşılaştığı Zaman Tuzakları Ve Baş Etme Yöntemleri: Akdeniz Üniversitesi Örneği

**ONAY:** Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun ..... tarihli ve ..... sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ramazan KARATAŞ  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans dönemim boyunca üzerimde emeği büyük olan, süreci tamamlamamda desteğini her zaman hissettiğim, insanlığı ve yol göstericiliği ile bugüne gelmemde büyük payı olan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU'ya göstermiş olduğu anlayış ve titiz çalışmasından ötürü sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezim ile ilgili tıkanığım zamanlarda yardımlarını esirgemeyen Öğr.Gör.Dr. Gamze KASALAK'a çok teşekkür ederim.

Çalışmamı gerçekleştirme sürecimde görüşleri ile bana büyük destek veren tüm Akdeniz Üniversitesi akademik yöneticilerine, zaman ayırdıkları ve destek verdikleri için çok teşekkür ederim.

Doğduğum andan beri, hayatımın her alanında maddi manevi ne zaman ihtiyacım olsa orada sonsuz sevgisi ve enerjisiyle bana desteklerini esirgemeyen, hep yanımda olan, biricğim, dayanağım canım annem Zübeyde VAR'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çok uzaklarda da olsa araştırmam sırasında bana desteklerini eksik etmeyen, o mesafeden her zaman yanımda olmayı başaran biricik kardeşim H. Jankat VAR'a kardeş kelimesini böyle doldurduğu için teşekkür ederim.

Hayat arkadaşım, en büyük destekçim Recep AYKAYA'ya, bu süreçte her türlü fedakarlığı düşünmeden yaptığı, hep yanımda olup yetişemediğim her yere yetiştiği, motivasyonu ve yardımseverliği ile hep yanımda olduğu için sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak, bu süreçte ihmal etmeme rağmen beni her zaman sevgiyle kucaklayan canımın içi, bir tanecik kızım İdil'e anlayışı için en içten teşekkürlerimi sunarım.

Janset AYKAYA

## ÖZET

### AKADEMİK YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI ZAMAN TUZAKLARI VE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

AYKAYA, Janset

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU

Ağustos 2019, .....sayfa

Bu araştırmanın genel amacı, akademik yöneticilerin karşılaştıkları zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerini incelemek ve zaman tuzakları ile baş etme yöntemlerini ortaya çıkarmaktır. Bu çalışma, bütüncül tek durum deseninde yürütülen nitel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini, Akdeniz Üniversitesi'nde sosyal bilimler alanında eğitim veren dört fakültenin akademik yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme ile belirlenen dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı ve anabilim dalı başkanı olmak üzere 16 akademik yönetici oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formlarının kullanıldığı çalışmada, betimsel analiz ve içerik analizi yapılarak veriler çözümlenmiştir.

Bulgulara göre, akademik yöneticilerin zaman tuzakları, kişisel zaman tuzakları ve örgütsel zaman tuzakları olarak iki temaya ayrılmıştır. Kişisel zaman tuzaklarından “hayır diyememe”, “açık kapı politikası” ve “sosyalleşme” ; örgütsel zaman tuzaklarından ise “randevusuz misafirler”, “programsız toplantılar”, “ sosyal medya-internet” ve “telefon görüşmeleri-mesajlar” kodlarının öne çıktığı görülmüştür. Zaman tuzakları ile baş etme yöntemi olarak öne çıkan kodların “öncelikleri belirleme-planlama”, “randevu-görüşme saati”, “kararlılık” ve “sekretarya” olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışma sonuçlarında zaman tuzaklarına yakalanmanın akademik yöneticileri olumsuz etkileyen yönleri olduğu ve bunların çoğunlukla “öfke”, “moral bozukluğu” ve “tükenmişlik” kodları olarak tanımlandığı görülmüştür. Bu olumsuz duygulardan

kurtulmak için “aile ile vakit geçirme”, “kitap okuma” ve “sinema/tiyatroya gitme” gibi yöntemlere başvurdukları belirlenmiştir.

Çalışmaya katılan 16 akademik yöneticinin beşinin zaman yönetimi eğitimi aldığı, onikisi zaman yönetimi eğitimi verilmesinin yararlı olacağını düşünürken sadece yedisi böyle bir eğitime katılım göstereceğini belirtmiştir.

Çalışmada, akademik yöneticilerin zaman planlamalarını nasıl yaptıkları ve eylemlerini planlarına uygun gerçekleştirme düzeyleri incelenmiştir. Gerekleştirebilme durumu, plan/programa uyma ve deneyim alt temaları ile incelenirken gerçekleştirememe durumu öz-disiplin eksikliği, beklenmedik olaylar, randevusuz misafirler, yönetim baskısı, dönemsel iş yoğunluğu ve takım üyelerinin rollerini aksatması alt temaları ile incelenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** *Zaman Yönetimi, Zaman Tuzakları, Baş Etme Yöntemleri, Yükseköğretim, Akademik Yöneticiler*

## ABSTRACT

### **TIME TRAPS THAT ACADEMIC ADMINISTRATORS FACE AND COPING METHODS: AKDENİZ UNIVERSITY SAMPLE**

AYKAYA, Janset

Master of Science (M.Sc.), Educational Sciences, Educational Administration and  
Supervision Program

Thesis Advisor: Prof. Dr. Mualla Bilgin Aksu

August 2019, ..... page

The general purpose of this study is to determine what the time traps are for the academic managers, detection of which time traps they fall into and present whether or not there are methods they use to eliminate these time traps. This research is a qualitative research conducted holistic single case design. The study group of the research consist of a total 16 academic managers who are in the administrative position of four faculties teaching in the field of social sciences at Akdeniz University.

In this qualitative research, it is being attempted to put forward the academic managers' time management knowledge, the rate of falling into time traps and whether or not they know or what extent they utilise the methods regarding how to cope with time traps. The questions in the interview form that were generated in order to reach these data were recorded during the personal interviews. Voice recordings were transcribed and coding were made later on.

According to descriptive and content analysis of data, time traps of academic managers were grouped into personal time traps and organizational time traps. For personal time traps, codes such as “inability to say no”, “open-door policy” and “socialising”; and for organisational time traps, “drop-in visitors”, “unscheduled meetings”, “social media/internet” and “phone calls/messages” codes were found to be prominent. It is found that academic managers generally do not receive any training in time management and they do not utilise any methods as a means of coping with time traps.



In the study results, it was observed that, being time-trapped has negative aspects which affect individuals and these were mostly described as “anger”, “low ego” and “exhaustion” codes. It was determined that to get rid of these negative feelings, they resort some codes like “spending time with family”, reading a book” and “going to cinema/plays”.

Amongst 16 academic directors which were included in the study, five say they received time management training, 12 think it would be beneficial to get trained on time management and just seven say they were willing to attend such a training.

In the study, it was analyzed that how academic directors schedule their time and level of actualizing their actions in compliance with the schedule. While condition of actualizing is analyzed in terms of sticking to the plan and experience subthemes; condition of non-actualizing is analyzed in terms of lack of self discipline, unexpected happenings, drop-in visitors, pressure from management, periodical workload and team members’ omissions subthemes.

***Keywords:*** *Time Management, Time Traps, Coping Methods of Time Traps, Higher Education, Academic Manager*

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1 Araştırmanın Amacı ve Problemleri.....	2
1.2 Araştırmanın Önemi.....	3
1.3 Araştırmanın Varsayımları (Sayıltıları).....	4
1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6 Tanımlar.....	4
1.7 Kısaltmalar.....	4

### BÖLÜM II

#### KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Zaman Kavramı.....	5
2.2 Zaman Türleri.....	6
2.2.1 Objektif Zaman.....	6
2.2.2 Sübjektif Zaman.....	7
2.2.3 Biyolojik Zaman.....	7
2.2.4 Örgüt Zamanı.....	7

2.2.5 Yönetim Açısından Zaman.....	7
2.2.6 Sosyolojik Açısından Zaman .....	8
2.2.7 İktisat Açısından Zaman .....	8
2.3 Zaman ve Birey .....	8
2.3.1 Fiziksel Etki.....	8
2.3.2. Biyolojik Etki .....	8
<i>Sabah Tipleri</i> .....	9
2.3.3 Felsefi Etki .....	9
2.3.4 Psikolojik Etki .....	10
2.4 Zaman Yönetimi Kavramı .....	10
2.5 Pareto Yasası .....	11
2.6. Zaman Tuzakları ve Baş Etme Yöntemleri .....	12
2.6.1 Zaman Tuzağı Kavramı.....	12
2.6.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzakları ve Baş Etme Yöntemleri .....	13
2.6.2.1 Disiplin Eksikliği.....	13
2.6.2.2 Öncelikleri Belirleyememek ve Sıralayamamak .....	14
2.6.2.3 Yetki Vermemek.....	14
2.6.2.4 Erteleme ve Kararsızlık .....	15
2.6.2.5 Açık Kapı Politikası, Ziyaretçiler ve ‘Hayır’ Diyememek.....	18
2.6.2.6 Gündemsiz ve Verimsiz Toplantılar .....	20
2.6.2.7 Dağınık Büro ve Masa Düzeni .....	22
2.6.2.8 Stres ve Zaman Baskısı .....	23
2.6.2.9 Krizler .....	26
2.6.2.10 Bürokrasi ve Teknoloji.....	27
2.7 Zaman Yönetiminde Başarılı Olabilmek İçin Öneriler.....	29
2.7.1 Amaçları Net Belirleme .....	29
2.7.2 İşlerini Ertelememe .....	30
2.7.3 Düzenli Olma .....	30

2.7.4 İşe Gereken Önemi Verme .....	31
2.7.5 Dengeli Çalışma .....	31
2.7.6 Hızlı Olma .....	31
2.7.7 Etkili Konuşma Kurallarını Öğrenme .....	32
2.7.8 Zamanı Yönetmeyi Öğrenme .....	32

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

3.1 Araştırmanın Modeli .....	34
3.2 Çalışma Grubu .....	34
3.3 Veri Toplama Aracı .....	36
3.4 Verilerin Toplanması .....	37
3.5 Verilerin Analizi .....	37
3.6 Geçerlik ve Güvenirlik .....	38

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR**

4.1 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzakları Kavramı Tanımlarına Yönelik Bulgular.....	40
4.1.1 Akademik Yöneticilerin Zaman Planlamaları.....	41
4.1.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzaklarının Kontrolüne İlişkin Görüşleri.....	46
4.1.2.1 Akademik Yöneticilere Göre Zaman Tuzaklarının Kontrol Edilebilirliğini Sağlayan Etkenler .....	47
4.1.2.2 Akademik Yöneticilere Göre Zaman Tuzaklarının Kontrol Edilememesinin Nedenleri .....	48
4.1.3 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Şekilde Gerçekleştirmelerine Yönelik Bulgular .....	51

4.1.3.1 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Gerçekleştirebilmesini Sağlayan Etkenler .....	51
4.1.3.2 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Gerçekleştirememeye Nedenleri .....	53
4.2 Akademik Yöneticilerin Karşılaştıkları Zaman Tuzakları .....	55
4.2.1 Akademik Yöneticilerin Kişisel Zaman Tuzakları.....	56
4.2.2 Akademik Yöneticilerin Örgütsel Zaman Tuzakları.....	62
4.3 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzakları ile Baş Etme Yöntemleri .....	68
4.4 Zaman Tuzaklarının Akademik Yöneticiler Üzerindeki Etkileri .....	76
4.5 Zaman Tuzaklarının Yarattığı Olumsuz Etkiden Kurtulmak İçin Başvurulan Yollar.....	82
4.6 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimi ile İlgili Görüşleri .....	86
4.6.1 Zaman Yönetimi Konusunda Akademik Yöneticilerin Hazırbulunuşlukları.....	86
4.6.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimine Bakışları.....	88
4.6.2.1 Zaman Yönetimi Eğitimini Yararlı Olduğuna İlişkin Akademik Yöneticilerin Görüşleri .....	88
4.6.2.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimini Yararlı Bulmama Nedenleri .....	90
4.6.2.3 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimine Katılımına İlişkin Görüşleri .....	92

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç ve Tartışma .....	94
5.2.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	104
5.2.2 Araştırmacılar için Öneriler .....	104
KAYNAKÇA .....	106
EKLER .....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	114
İNTİHAL RAPORU.....	115

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan Akademik Yöneticilerin Bilgileri.....	35
Tablo 4.1 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzakları Tanımları.....	40
Tablo 4.1.1 Akademik Yöneticilerin Zaman Planlaması.....	41
Tablo 4.1.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzaklarının Kontrolüne İlişkin Görüşleri.....	46
Tablo 4.1.2.1 Akademik Yöneticilere Göre Zaman Tuzaklarının Kontrol Edilebilirliğini Sağlayan Etkenler.....	47
Tablo 4.1.2.2 Akademik Yöneticilere Göre Zaman Tuzaklarının Kontrol Edilememesinin Nedenleri....	49
Tablo 4.1.3 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Şekilde Gerçekleştirmelerine Yönelik Bulgular.....	51
Tablo 4.1.3.1 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Gerçekleştirebilmesini Sağlayan Etkenler.....	52
Tablo 4.1.3.2 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Gerçekleştirememeye Nedenleri....	53
Tablo 4.2.1 Akademik Yöneticilerin Kişisel Zaman Tuzakları.....	56
Tablo 4.2.2 Akademik Yöneticilerin Örgütsel Zaman Tuzakları.....	63
Tablo 4.3 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzakları ile Baş Etme Yöntemleri.....	68
Tablo 4.4 Zaman Tuzaklarının Akademik Yöneticiler Üzerindeki Etkileri.....	76
Tablo 4.5 Zaman Tuzaklarının Yarattığı Olumsuz Etkiden Kurtulma Yöntemleri.....	82
Tablo 4.6.1 Zaman Yönetimi Konusunda Akademik Yöneticilerin Hazırbulunuşlukları.....	86
Tablo 4.6.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimine Bakışları.....	88
Tablo 4.6.2.1 Zaman Yönetimi Eğitimini Yararlı Olduğuna İlişkin Akademik Yöneticilerin Görüşleri.....	88
Tablo 4.6.2.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimini Yararlı Bulmama Nedenleri.....	91
Tablo 4.6.2.3 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimine Katılımına İlişkin Görüşleri.....	92

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Zaman, gün içinde sürekli cümle içinde kullanılan, hep yetiilmeye çalışılan ve kendisiyle yarış halinde olunan bir kelimedir. Çoğunlukla gün sonunda yetişmeyen işler için; “Gün boyu koşturdum ama o işe zaman kalmadı, artık yarın bakarım.” ya da birinin isteğine cevap verilemediğinde “ İnan hiç zamanım yok.” şeklinde hep kısıtlayıcı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Oysaki bu durum, zamanın hatasından ya da kısıtlılığından değil, bireyin zamanı doğru yönetemediğinden kaynaklanır.

Zamanın yetmediği düşüncesi huzursuz eden bir durumdur. Aslında her insanın sahip olduğu zaman aynıdır. Her birey güne aynı yirmi dört saat ile başlar. Ancak zaman, öncesinde ve sonrasında hiç değeri olmayan bir olgudur (Mackenzie, 1989).

Zaman, her bireyin eşit olarak sahip olduğu, ama aynı derecede kullanamadığı oldukça değerli, eşsiz bir kaynaktır. Fakat para gibi biriktirilemez, hammadde gibi toplanamaz, bir pasta gibi başkasına sunulamaz, bir araç gibi kullanılamaz ve hiçbir koşulda yeri doldurulamaz. Belirli sınırlar içinde bir kaynak yerine bir başkası konabilir. Örneğin demir yerine alüminyum, insan gücü yerine makine kullanılabilir. Fakat zamanın yerine konacak başka bir kaynak yoktur. Bu nedenle zaman eşittir hayat denilebilir. Zamanı boşa harcamak hayatı boşa harcamak demektir (Sabuncuoğlu, Kaymaz ve Paşa, 2016). Hayatın her alanında zamanı iyi kullanmak için çaba sarfedilir. Fakat tüm bu uğraşlara rağmen karakter, çevre ya da yönetsel durumlardan ötürü yaşanan aksaklıklar yapılan planları bozabilir. Bu engellerin hepsine zaman tuzağı denir. Zaman tuzakları, eğer önlemler alınmazsa ciddi anlamda günlük ya da haftalık planların aksamasına, haliyle hem iş hem de özel hayatta sıkıntılar yaşanmasına neden olabilir.

Zaman tuzakları aslında gün içinde her bireyin farkında olmadan içinde bulunduğu ve baş etme yöntemleri hakkında bilinçli hareket edilmediği takdirde bir örgüt için ciddi problem yaratacak bir durumdur. Her birey için aynı öneme sahip olan bu durum, akademik hayatın da etkilendiği bir sorundur. Akademi içinde yer almak, zamanı iyi kullanma zorunluluğunu da beraberinde getirir. Akademik çalışmalar yapmak, lisans ve

lisansüstü derslere girmek ve öğrencileri değerlendirmek gibi sorumluluklar göz önünde bulundurulduğunda akademik personelin yoğun bir tempoları olduğu ve her bir işin belirli zamanlarda bitirilmesi gerektiği görülebilir. Yönetici pozisyonundaki akademisyenlerin bir de fakültenin, bölümün, anabilim dalının sorunlarıyla baş etmeleri gerekmekte ve böylece artan iş yükleri zamanlarını yönetmeyi güçleştirmektedir.

### **1.1 Araştırmanın Amacı ve Problemleri**

Bu araştırmanın amacı, akademik yöneticilerin karşılaştıkları zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerini incelemek ve zaman tuzakları ile baş etme yöntemlerini ortaya çıkarmaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur.

1. Akademik yöneticiler zaman tuzakları kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?
2. Akademik yöneticilerin fakültede görev yaparken karşılaştıkları zaman tuzakları nelerdir?
3. Akademik yöneticilerin zaman tuzaklarının kontrolüne ilişkin görüşleri nedir?
4. Akademik yöneticilerin zaman tuzakları ile baş etme yöntemleri nelerdir?
5. Akademik yöneticiler fakülte içindeki zamanlarını nasıl planlamaktadırlar?
6. Akademik yöneticilerin eylemlerini planlarına uygun şekilde gerçekleştirme konusundaki görüşleri nelerdir?
7. Akademik yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki hazırbulunuşluk düzeyleri nedir?
8. Akademik yöneticiler, zaman tuzakları deneyimlerinden nasıl etkilenmektedirler?
9. Zaman tuzağına düşen akademik yöneticiler, tuzağın yarattığı olumsuz duygudan kurtulmak için neler yapmaktadırlar?



## 1.2 Araştırmanın Önemi

Teknoloji ile birlikte gelişen dünyamızda hızla artan rekabet ve bilgiye ulaşım kolaylığı insanlardan beklenen performansın da artmasına neden olmuştur. Bu gelişim ve ilerleme beraberinde çok değerli olan zamanın etkin kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Profesyonel çalışma alanında bulunan herkesin zaman yönetimi konusunda çalışmaları izlemesi ve kendini geliştirme zorunluluğu, baskı ve stresi de beraberinde getirmektedir.

Zaman yönetimi konusunda yapılan çalışmalar, zaman tuzağı kavramını gündeme getirmiş ve zaman yönetiminde başarılı olabilmek için bu tuzakların belirlenip baş etme yöntemlerinin geliştirilmesi gereğini ortaya koymuştur. Eğitim alanı da kuşkusuz bu gelişmelerden etkilenmiştir. Eğitim kurumlarını oluşturan üç temel öge; yönetici, öğretmen ve öğrencidir. Bunların her biri, zamanı kendi ihtiyaçları doğrultusunda kullanmaktadır. Örneğin “bir öğrencinin zaman kullanımında "proje teslimi” veya “sunum hazırlama” önemli iken, bir okul yöneticisi için "kurumdaki işlerin planlanması”, “toplantılara katılma” önemli olabilmektedir (Alay ve Koçak, 2003). Eğitim basamaklarının sonuncusu ve bireyi mesleğe hazırlamasıyla oldukça önemli olan üniversitelerde de durum aynıdır. Üniversitelerde yönetim rolü üstlenen akademisyenlerin, akademik ve yönetsel iş tanımlarının yoğunluğu zaman yönetimi becerisini zorunlu kılmaktadır. Bu araştırmanın, akademik yöneticilerin zaman yönetimi bilgilerinin düzeylerini belirlerken hangi zaman tuzaklarına daha sık yakalandıklarına ilişkin veri sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda zaman tuzakları ile baş etme yöntemlerinin neler olduğu ve bu yöntemlerin kullanılma durumuna ilişkin bilgiler sunması açısından da araştırma önemli görülebilir.

Gerek yurtiçi gerekse yurtdışı alanyazında, akademik yöneticilerin zaman tuzakları konusunu ele alan araştırmaların da yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla akademik yöneticilerin zaman tuzakları ve baş etme yöntemleri alanındaki eksikliğin giderileceği ve akademik yöneticilerin zaman tuzakları ve baş etme yöntemleri üzerinde çalışma yapmak isteyen araştırmacılara yol gösterebileceği düşüncesiyle bu araştırma önemli görülmektedir. Bu çalışma, gerek uygulayıcı gerekse araştırmacıların zaman tuzakları konusunda farkındalık ve bilinç düzeylerinin yükselmesine, zaman tuzakları ile başa çıkma güçlerinin artmasına da katkı sağlayabilir.

### **1.3 Araştırmanın Varsayımları (Sayıltıları)**

Akademik yöneticilerin zaman tuzaklarının neler olduğu, zaman tuzaklarının olası etkileri ve zaman tuzakları ile baş etme yöntemleri, akademik yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak saptanabilir.

### **1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma aşağıdaki iki sınırlılığa sahiptir:

1. Akdeniz Üniversitesi'nde sosyal bilimler alanında eğitim veren dört fakülleden yönetici pozisyonunda olan dörder kişi olmak üzere toplamda 16 akademik yöneticinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Bu araştırmanın bulguları yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formu ile yüz yüze görüşme sonucu elde edilen verilerle sınırlıdır.

### **1.6 Tanımlar**

Zaman tuzağı: akademik yöneticilerin görevlerini yaparken zamanlarını iyi kullanamamalarına neden olan etkenler.

Akademik Yönetici: Bir fakültede görev yapan dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı ve anabilim dalı başkanı.

### **1.7 Kısaltmalar**

D: Dekan

Y: Dekan Yardımcısı

B: Bölüm Başkanı

A: Anabilim Dalı Başkanı

E: Erkek

K:Kadın

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, zaman kavramı, zaman türleri, zaman ve birey arasındaki ilişki, zaman yönetimi kavramı, akademik yöneticilerin zaman tuzakları ve baş etme yöntemlerine ilişkin kuramsal bilgiler yer almaktadır.

#### 2.1 Zaman Kavramı

Zamanın çok çeşitli tanımları bulunmaktadır. Türkçe Sözlük'te (Türk Dil Kurumu [TDK], 2019) verilen zaman tanımları şöyledir: Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit; bu sürenin belirli bir parçası; belirlenmiş olan an; çağ, mevsim; bir işe ayrılmış veya bir iş için alışılmış saatler; dönem, devir; olayların oluş ve akış sırasını belirleyen, düzenli ve dönemli gök olaylarını birim olarak kullanan sanal bir kavram; fiillerin belirttikleri geçmiş zaman, şimdiki zaman, gelecek zaman, geniş zaman kavramı; yer kabuğunun geçirdiği gelişimde belirlenen ve fosillere göre dörde ayrılan geniş evrelerden her biri.

Zaman, sürekli içinde bulunulduğu halde fark edilmeyen, bazılarının da sürekli kendisi ile yarış içinde olduğu bir kavramdır. Zamanın tanımı yapılırken herkesin kendine göre veya her duruma göre farklı şeyler söylediğini duyulur. Zaman sonsuzluğun ölçüsü olması nedeniyle hiçbir şey ondan daha uzun değildir. Birçok işin başarılmasında yetersiz görüldüğü için de zamandan daha kısa bir şey yoktur. Zaman, elle tutulamayan bir güneş ışını, buharlaşan bir yağmur damlası gibi görülebilir. Bireyin fiziksek olarak zamanı yakalaması, çalıştırılacak duruma getirmesi ve kendisine ait olmasını sağlaması mümkün değildir (Eroğlu ve Bayrak, 1994).

Zaman ile ilgili birçok tanımda, neredeyse tümünün zamanın önemli, kıymetli ve başka hiçbir şeye benzemeyen bir yapıda olduğunu vurguladığı görülmektedir. Bu tanımlar bireye aslında zaman denilen kavramın nasıl algılandığının büyük önemi olduğunu hissettirir. Ne yapılırsa yapılsın kontrol altına alınamayan, doğru kullanıldığında çok güzel sonuçlara yol açan, nasıl kullanacağını bilemeyenler içinse bir

kâbusa dönüşen, bazen akış hızına hayret edilen bazen de bir türlü geçmek bilmeyen, tüm kavramlardan farklı, kendisini yönetme becerisine sahip olmak zorunda bırakan bir kaynaktır.

## **2.2 Zaman Türleri**

Zaman, hayatınızda her zaman aynı şekilde akmaz. Özellikle istenilen bir şey için acele ederken yavaşlayan zaman, sınavdaki son sorunun yanıtını yetiştirmeye çalışırken normalden hızlı geçiyormuş gibi gelir. Acil bir dosyaya ulaşmak gerektiğinde bilgisayar açılmak bilmez, ameliyathane önünde bir sevdiğinizi beklerken o zaman hiç geçmez ya da bir görüşmeye giderken trafikte ışıklar yeşile hemen dönmez. Diğer taraftan, havaalanında çok sevilen birinden ayrılırken ya da ivedi istenilen verileri yetiştirmeye çalışırken zamanın çok çabuk geçtiği düşünülür.

Daima hızlanarak ilerlemesi zamanın farklı bir özelliğidir. Örneğin, tatilin son haftası ilk haftasından daha çabuk geçer. Çocukken bir yıl uzun gelirken, orta yaşlarda yılların daha çabuk geçtiği hissedilir (Scoot, 1997). Saatin gösterdiği zaman ile hissedilen zaman birbirinden farklıdır. Bazen birkaç dakika tükenmek bilmeyen bir uzunlukta hissedilirken, başka bir zaman birkaç saatin bir saniye gibi kısa bir sürede geçiverdiği görülür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

İşte tüm bu nedenlerle zamanın anlamı, ortamlara ve varlıklara göre değişiklik göstermektedir. Zaman, objektif zaman, sübjektif zaman, biyolojik zaman, örgüt zamanı, iktisat açısından zaman, sosyolojik açıdan zaman ve yönetim açısından zaman olmak üzere yedi grupta incelenebilir.

### **2.2.1 Objektif Zaman**

Objektif zaman, kaynağı güneş sisteminin bir gezegeni olarak, Dünya'nın güneş etrafındaki hareketinden ortaya çıkan ve ölçülebilen zamandır. Dünya üzerindeki her bir birey için aynı olacak şekilde gerçekleşir (Harung, 1998). Algılanan zamandan bağımsız olarak bir saatin 60 dakika olduğu gerçeğidir.

### **2.2.2 Sübjektif Zaman**

Sübjektif zaman, objektif zamandan farklı olarak bireysel algı ve hislere göre değerlendirilen zamandır. Bireylerin gün içerisinde zamanı farklı algıladıkları görülmüştür. Birey, herhangi bir durumda geçen süreyi, saate bakmadığı halde uzun ya da kısa olarak hissetmekte ve bu hislerine göre geçen süreyi uzun ya da kısa süre şeklinde algılamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995)

### **2.2.3 Biyolojik Zaman**

Hayattaki bütün canlılar, kurulu ve biyolojik olan bir saate sahiptir. Alışkanlıklara göre kurulan bu saat sayesinde örneğin, kurulan alarm çalmadan hemen önce uyanılabilir. Biyolojik saat, kalkma vaktinin geldiğini alarmdan önce haber verir. Biyolojik saat sabit değildir; uyuma saati, uyanma saati gibi alışkanlıklar yavaş yavaş değiştirildiğinde birey de kendini yeni saate göre ayarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Düzenli bir hayat ve güne zinde başlamak için biyolojik saatin oluşması son derece önemlidir. Yemek yemeden uykuya kadar uzanan bu süreci kontrol altına almak, sağlıklı birey olma yolunda da önemli bir adım olacaktır.

### **2.2.4 Örgüt Zamanı**

Örgüt zamanı, bir örgütün ürün ve hizmet üretmek amacı ile belirli bir sürede gerçekleştirilmesi gereken eylemlere, çalışanlar ve makinelerce harcanan zamanın toplamıdır (Çelik, 2016). Bir başka deyişle, örgütün sınırlarını belirlemiş bulunduğu amaçlara ulaşmak için harcanılan zamandır. Belirlenmiş olan amaçlara erişme süresi farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle örgüt zamanında, zaman kavramı standart bir süreyi belirtmez (Baykal, 1992).

### **2.2.5 Yönetim Açısından Zaman**

Yönetim açısından zaman, yönetsel zaman ve işçilik zamanı olmak üzere ikiye ayrılır. Yönetsel zaman, yöneticilerin idari işlere ayırdıkları zaman; işçilik zamanı ise, işçilerin üretim için harcadığı zaman olarak tanımlanır (Erdem ve Kaya, 1998).

Başka bir deyişle yönetsel zaman, bir kitleyi bir araya toplayabilecek özellikte bir hedef belirlenmesi ve bu hedefe erişmek için yapılan planlama, organizasyon,

denetim, koordinasyon, yürütme ve yönetici eğitimi üzerine faaliyetlerin ihtiyaç duyduğu çalışan ve makine zamanlarının toplamıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

### **2.2.6 Sosyolojik Açıdan Zaman**

Sosyolojik açıdan zaman, bireyleri kitle halinde bir araya getiren toplumsal olayların, tören, bayram, anma günü ve yıldönümlerinin gerçekleştiği zaman kavramı olarak ifade edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Bu bağlamda, insanların birlik içinde acı ve mutluluğu birlikte yaşamalarını sağlayan, ait olma duygusunu ve bereber yaşamayı pekiştiren bir olgudur.

### **2.2.7 İktisat Açısından Zaman**

Zaman, iktisadi konularda sıkça kullanılan önemli bir ölçü birimidir. Örnek olarak, bir işe harcanan emek karşılığında, saat, gün, hafta, ay gibi zaman ölçüleri üzerinden hesaplanarak bir ücret ödenir (Özgen, 1997).

## **2.3 Zaman ve Birey**

Her insanın zamanı algılama biçimi bir diğerinden farklı olsa da, bu algılama biçiminin birey davranışına farklı etkileri de söz konusudur. Bu zamansal etkileşim de fiziksel, biyolojik, felsefi ve psikolojik olarak dört kategoride incelenebilir.

### **2.3.1 Fiziksel Etki**

Bireylerin işleri üzerinde etkisi olan planlar, programlar, iş akışları, çalışma ritmi, koordinasyon, işe giriş, işten çıkış, geçmişin tecrübesi gibi ölçülü ve planlanabilir konular zamanı kullanmada fiziksel etkiyi oluşturur. Birey, zamanın kendi üzerindeki etkisini anlayabilmek için zaman kavramının fiziksel etkilerini tam olarak kavrayabilmelidir. Kişi, ancak bu şekilde mevcut zamanı üzerinde kontrol sağlayabilmektedir (Türkel, 1996)

### **2.3.2. Biyolojik Etki**

Bir bilim olarak biyoloji, kişilerin biyolojik saatlerinin zamanı kullanma şekillerini ve birey olarak davranışlarını önemli ölçüde yönlendirdiğini ve etkilediğini

öne sürmektedir. Bu nedenle kişiler zamanlarını planlarken biyolojik saatlerini göz önünde bulundurmalarıdır (Türkel, 1996)

Bireyleri biyolojik saat açısından üçe ayırmış ve her tipi aşağıdaki şekilde betimlemiştir: (Uğur, 2000)

*Sabah Tipleri:* Sabah saatlerinde oldukça enerjiktirler. Öğle saatlerine doğru enerjileri en üst düzeye çıkar, ardından yavaş yavaş düşmeye başlar. Akşam saatlerine yaklaştıkça da, tüm enerjilerini kaybederler.

*Öğleden Sonra Tipleri:* Sabah uyanmakta çok zorluk çekerler. Sabah erken saatlerde ilgisiz ve uyuşuk olurlar, öğle saatine doğru yavaş yavaş açılırlar, öğleden sonra enerjileri en üst seviyeye çıkar.

*Her Zaman Hazır Tipler:* Sabah ve öğleden sonra tiplerinin en olumlu yönlerini alarak bir karışım oluşturmuşlardır. Sabah erken saatlerde kalkar ve enerji dolu olurlar, öğle saatine doğru dururlar, öğleden sonra tekrar enerjileri artar. Bireylerin enerjilerinin hangi zamanda yüksek, hangi zamanda düşük olduğunun bilincinde olmaları, zamanlarını daha etkin ve verimli kullanabilmeleri açısından çok önemlidir. Kişilerin yüksek performans gösterdikleri zaman dilimlerini belirlemelerinde iki üç hafta süresince her gün tutulan çizelgeler, uyku düzenlerini kontrol altında tutma vb. önlemler yararlı olabilir.

### **2.3.3 Felsefi Etki**

Her insan bir hayat felsefesine sahiptir. Bazı insanlar kendi arzu ve isteklerine göre yaşarken; diğerleri, birikimlerini artırmak için arzu ve isteklerini baskılamaya yönelirler. Bazı insanlar da kişisel arzu, istek ve birikim hedeflerinden öte, toplum yararına olacak eylemler için çeşitli alanlarda çalışmalar yaparlar. Bu bağlamda kişinin iyimser, özgüvenli veya umursamaz olması, zevkine düşkün veya korku, belirsizlik içinde bulunması, zamana karşı olan tutumunu da belirlemektedir. Bir başka deyişle, kişinin hayata bakışı zamana karşı davranışını belirlemede önemli bir etkidir (Türkel, 1996).

### **2.3.4 Psikolojik Etki**

Genellikle kişi için psikolojik etki, öncelikli bir pozisyonda yer almaktadır. İşi zamanında bitirememe stresi ya da başarısız olma korkusu nedeniyle zamanı iyi kullanamama, aldığı sorumluluğu yerine getirememe baskısının yarattığı tedirginliği yaşama psikolojik etkiye örnek olabilir. Kişi, bir zaman yönetimi stratejisi oluşturma ve bu stratejiyi uygulama yoluyla psikolojik etkinin ortaya çıkardığı olumsuzlukları en az düzeye indirebilmektedir (Türkel, 1996).

Tüm bu bilgiler ışığında şu çıkarımda bulunulabilir: Birey kendi zaman – performans çizelgesini oluşturduğunda öncelikli işlerini yüksek performanslı, rutin işlerini orta performanslı, ziyaretçi kabulü ya da telefon görüşmeleri gibi işlerini ise düşük performanslı olduğu saatlerde yapmayı tercih etmelidir. Günlük planını buna göre yapan kişiler zamanlarını çok daha verimli kullanabileceklerdir (Uğur, 2000).

### **2.4 Zaman Yönetimi Kavramı**

İnsanoğlu var olduğundan beri, doğada hep birilerine ya da bir şeylere (hayvanlara, doğaya ve hatta yine kendi cinsi olan insana) hükmetmiştir. Bu süreçte, hayvanları evcilleştirmiş ve kendi amaçlarına hizmet etmek üzere kullanmıştır. Doğa olaylarına karşı direniş göstermiş ve onun zararlarından kendini korurken yararlarını saptayıp kendisi için en verimli kullanım alanları oluşturmuştur. Sonuçta da, kendinden zayıf olan insanlara hükmetme, kendi gücünü gösterme ihtiyacı duymuştur. Peki, zamanı yönetme ya da ona hükmetme ihtiyacını ne zaman duymuştur?

Zaman yönetimi, ilk olarak Danimarka’da, iş yükü fazla olan yöneticilerin, zaman planlamalarına yardımcı olmak için bir eğitim aracı olarak ortaya çıkmış, sonrasında dünyada yaygınlaşmıştır. Bilhassa profesyonel iş yaşamında bugün başarının en önemli etkenlerinden biri haline gelmiştir (Koch, 1998). Çünkü zamanın akışı kişinin kontrolü dışındadır; zaman durmadan akar ve kişi ne kadar uğraşırsa uğraşsın, bu akışı kontrol edemez. Önemli olan zamanı kontrol etmek değil, kişinin zaman içinde kendini kontrol edebilmesidir (Mackenzie, 1989).

Zaman yönetilebilir mi? Yönetmek kelimesi, anlam itibarıyla kontrol etmek manasındadır ve Latince “manus” kelimesinden gelir. Fransızlar savaş atlarını kullanmak anlamında “manage” kelimesini türetmişlerdir. “Manage”, sonradan dükkân,



araç ve para gibi şeylerin kullanılması, idare edilmesi anlamında ifade edilmiştir. Modern anlamda ise yönetme; etkinlik, organizasyon veya araçların daha kolay işleyişini sağlamak ve etkililik; kaynakların tutumlu ve ekonomik kullanılması manasına gelmektedir. Zaman yönetimi kavramı ile yönetme kelimesinin etkililik anlamı daha fazla ilişkilidir. Çünkü zaman durdurulamaz, yavaşlatılamaz veya hızlandırılmaz. Fakat başarmak zorunda olunan görevlerde daha ekonomik biçimde kullanılabilir (Adair, 2003).

## 2.5 Pareto Yasası

Adını İtalyan ekonomist Vilfredo Frederico Damaso Pareto'dan alan yasa, zaman içinde birden çok isimle anılmaya başlamıştır. Pareto İlkesi, Pareto Yasası, Pareto Prensibi, 80/20 Kuralı, Asgari Çaba İlkesi ve Dengesizlik İlkesi bunlardan birkaçıdır. Prensip, genel olarak, gün sonunda bitirilen işlerin yüzde 80'inin harcanan zamanın yüzde 20'sinde yapılmış olduğunu savunur. Başka bir deyişle, çabanın yoğun bir bölümünün, oldukça önemli ölçüde sonuçlarla ilgisi bulunmamaktadır. Bu, normalde kişisel beklentilerle çelişen bir durumdur. Pareto İlkesi, nedenler ve sonuçlar, girdiler ve çıktılar, çaba ve ödül arasında bir dengesizlik olduğunu belirtmektedir. Dengesizlik göstergesi 80/20 ilişkisidir. Çıktıların yüzde 80'i girdilerin %20'sinden kaynaklanmaktadır. İş hayatında 80/20 kuralının birçok örneği doğrulanmaktadır. Satılan malzemenin yüzde 20'si gelirin yaklaşık yüzde 80'ini oluşturmaktadır. Buna benzer bir örnekle, müşteriler ve malların yüzde 20'sinin, bir işletmenin kârının yüzde 80'ini oluşturduğunu söylemek de mümkündür (Koch, 1998).

Koch'a (1998) göre, 80/20 ilkesi zaman kullanımına uygulandığında, aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Herhangi bir bireyin önemli başarılarından çoğu, zamanın küçük bir bölümünde ortaya çıkar.
- Başarının yüzde 80'i kullanılan zamanın yüzde 20'sinde üretilir; buna karşılık harcanan zamanın yüzde 80'i çıktı değerinin sadece yüzde 20'sini verir.

Bu duruma göre, zamanı iyi kullanabilmek için işlerin iyi değerlendirilmesi, önemli ve önemsiz olanların ayrımının iyi yapılması gerekir. Bu sayede daha az zaman

harcayarak daha büyük işler bitirilebilir ve geri kalan zaman da daha önemsiz işlere ayrılabilir.

## **2.6. Zaman Tuzakları ve Baş Etme Yöntemleri**

### **2.6.1 Zaman Tuzağı Kavramı**

Zaman bu kadar önemli ve değerli iken, zamanı iyi kullanmanın gerekliliği açıktır. Zamanı iyi kullanamamaya iten nedenleri Mackenzie (1989) “zaman tuzakları”, Ketchen ve diğerleri de “zaman hırsızlığı” ya da “haydutluğu” olarak adlandırmıştır (Ketchen vd., 2008 akt. Çelik,Şimşek ve Soysal, 2016) Son dönemde çoğunlukla Mackenzie'nin kavramı kabul görmüş olsa da aslında hepsi ile anlatılmak istenen hemen hemen aynı şeydir. Temel amaç sorunları belirleyip önlemler geliştirmektir.

Zaman yönetimi eğitimi almış ve hatta bu konuda ders veren akademisyenlerin de zaman tuzaklarına yakalandığı görülmektedir. Mackenzie'nin (1989) ABD'nin orta doğusundaki 30 üniversite rektörü ile arasında yapmış olduğu çalışmada saptadığı zaman tuzakları şöyle sıralanabilir: Programlı toplantılar, programsız toplantılar, önceliklerin yokluğu, yetki devretmeme, çalışmayı engelleyen durumlar, yetersiz işgücü, gereksiz mektuplar, plansızlık, sosyal dış istekler, kötü dosyalama sistemi, yorgunluk, sürüncemede bırakma, telefon, anketler, günlük olağan işlerde izlenecek talimatların olmayışı.

Zaman tuzaklarının nedenleri bilinip önlem alınabilirse, gerek özel hayat gerekse iş yaşamındaki planlar daha iyi uygulanabilecektir. Bu duruma göre zaman tuzakları farklı şekillerde ele alınmıştır. Bunun tespitinde en etkili yöntemlerden biri de önce tuzağın nereden kaynakladığının bulunmasıdır. Kişinin kendisinden mi dış etkenlerden mi kaynaklandığının tespit edilmesi işleri biraz daha kolaylaştıracaktır. Kişinin kendisinden kaynaklanan zaman tuzakları “hayır diyememe”, “öz-disiplin eksikliği”, “erteleme”,... gibi durumlardan meydana gelirken dış etkenlerden kaynaklı olanlar ise “randevusuz misafirler”, “toplantılar”, “bürokrasi”,... gibi durumlar sonucu oluşan zaman tuzaklarına örnek olabilir.

## **2.6.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzakları ve Baş Etme Yöntemleri**

Zaman tuzağı her alanda olduğu gibi akademik alanda da görülen bir durumdur. Üniversitelerin akademik birimleri genellikle, enstitü, fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarından oluşmaktadır. Akademik yöneticiler ise sadece eğitim öğretim kısmından değil idari işlerden de sorumlu kişilerdir. Bu nedenle görev alanları oldukça geniştir. Yönetmekle sorumlu oldukları alan düşünüldüğünde; akademik personel, eğitim öğretim, idari personel ve birim içindeki tüm idari işler olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum yanında birçok zaman tuzaklarını da getirmektedir. Akademik yöneticilerin zaman tuzaklarını iyi tespit etmesi ve bu durum ile ilgili önlem alabilmesi, zamanı etkin kullanabilmesine olanak sağlayacak yegâne önlemdir.

### **2.6.2.1 Disiplin Eksikliği**

Altınok'a (1997) göre, plansızlık yöneticilerin en başta gelen zaman tuzağına düşme nedenidir. Yöneticilerin birçoğu bu önemli işi zaman yetersizliği nedeniyle göz ardı etmektedir. Yöneticilerin diğer bir kısmı da, planlamanın özgürlüklerini sınırladığını düşünmektedir (Akatay, 2003).

Ardıç'ın (1997) yayımlanmamış doktora seminer çalışmasında belirttiği gibi, kendilerini disiplin altına alamamış akademisyenler, zamanlarını kesik kesik dilimlerde kullanıp az zamanda bitirilecek bir işi uzun sürede yayabilmektedirler. Bunun sonucunda da hem kişisel zamanları hem de üniversitenin zamanı boşa gitmektedir.

Akademisyen bir de yönetici ise, planlı olması çok daha önemlidir. Çünkü bu sefer, sadece öğrenci ve akademik çalışma için değil, aynı zamanda idari işler ve toplantılar için de zaman ayırmak ve bunları planlamak gerekir. Haftaya başlarken akademik ve idari görevler ile ilgili bir plan yapılması ve sonrasında bunların izlenmesi, dış etkenlerden kaynaklanan tuzaklara düşülmesi durumunda bile nerede kalındığı ve daha ne kadar iş yapılması gerektiği konusunda rehber niteliğinde olacaktır. Zaman tuzağının aksattığı iş için de ertesi güne yeni bir plan yapmak gerekecektir. Böylece ertelenen, bitirilemeyen işlerin tamamlanması mümkün olabilecektir.

### **2.6.2.2 Öncelikleri Belirleyememek ve Sıralayamamak**

Bir yöneticinin zamanı, aklındaki işlerin tamamını hayata geçirmeye yetmez (Mackenzie,1989). O yüzden yapılması gereken işlerin sıraya konulması çok önemlidir. Sıraya koymak öyle gelişigüzel yapılabilecek bir şey değildir. Pareto yasasını oluşturan 80/20 kavramı belki de bu alanda en güzel ışık kaynağı olabilir. Öncelikle ivedi ve önemli işleri belirleyip, sonrasında önem derecesi ve ivediliği daha az olan işlere eğilmek gerekir.

Pek çok zaman tuzağından kaçınan kişiler bile işlerinde bir öncelik sıralaması yapamıyorlarsa, potansiyel verimliliklerini ortaya çıkaramazlar. Herhangi bir kişinin zaman yönetimi ile ilgili kazanabileceği en etkili becerilerden biri, işlerini öncelik sırasına koyabilmektir (Erdem ve Kaya,1998).

Akademisyenler kısaca üniversitelerde ders veren kişiler olarak tanımlanır. Ama tek işlerinin derslere girip çıkmak olmadığı da bilinir; çünkü bu, işlerinin sadece bir parçasıdır. Bunun yanında akademik yayınlar yapmak, makaleler yazmak, bilimsel araştırmalar yapıp yerine göre yeni şeyler icat etmek onların temel işlerinden birkaçıdır. Bunlar arasında bir sıralama yapmak, birini daha öncelikli tutmak, elbette çok zor olacaktır. Bu duruma bir de akademik yöneticilik eklendiğinde olay çok daha karmaşık bir hal almaya başlayacaktır. Bu ikileme bir de üniversitenin yapılması zorunlu idari işleri eklendiğinde, akademik yöneticilerin işyükünün arttığı görülmekte ve zaman yönetiminde başarılı olma zorunluluklarının ortaya çıkmaktadır.

Bir akademik yönetici öncelikleri iyi belirleyip bunları ivedilik sırasına göre düzenleme ve diğer işleri de eşgüdümleme konusunda uzman olmalıdır. Aksi halde idari işler, akademik çalışmalar ve ders verme gibi yükümlülüklerin her birinin ayrı önemi vardır ve aksaması durumunda ciddi sonuçları olabilecektir. Aslında tam da bu nedenle farklı idari görevlerde olan akademik personelin ya ders yükü üzerinden tamamen alınmakta ya da azaltılmaktadır.

### **2.6.2.3 Yetki Vermemek**

Liderlik özellikleri arasında sayılan, zaman yönetimi açısından da önemli olan konulardan biri de yetki devridir. Sorumlulukları bir alt kademedekilere dağıtmak ya da

eş kademelerdekiler ile paylaşmak, yöneticilerin zamanlarını çok daha verimli kullanabilmeleri için oldukça önemlidir. Bununla birlikte, birçok kişi iş yükünün tamamını kendi başına sırtlamaya çalışmaktadır (Erdem ve Kaya, 1998). Bu da işlerin yığılması ve altından kalkılamayacak bir duruma gelmesine neden olmaktadır.

Yetki devretmek öyle zannedildiği gibi kolay bir şey de değildir. Kime, ne zaman, ne kadar iş ve neyi devredeceğine karar vermek bir yönetici için kolay bir süreç değildir. Eğer yanlış kişiye yanlış iş devri yapılırsa, elde edilmesi planlanan zaman kazanımı çok daha büyük bir zaman kaybına dönüşebilir.

Akademik yöneticilerde yetki devri duruma girmek oldukça gerekli bir durumdur. Akademik yönetici, rutin işlerini devredip planlama ve eşgüdümlemeye daha çok zaman ayırabilmelidir. Bazı yöneticilerin özel kalem veya sekreteryaya sahip olması (rektör, dekan, dekan yardımcısı gibi) gün içindeki görüşmelerinin ve toplantılarının programlanması gibi işlerin de onların üzerinden gitmesine ve diğer konulara daha çok zaman kalmasına olanak sağlamaktadır. Buna rağmen gününü kendi planlamaya alışkın olan bir yönetici de yetki devri yapmadığı için zaman kayıpları yaşayabilmektedir.

#### **2.6.2.4 Erteleme ve Kararsızlık**

İşleri erteleme veya en azından ertelemeyi düşünme neden güzel bir duygudur? Bu duygunun nedeni, seçim yapmayı sevmemek olabilir. İsterseniz bunu, istemezseniz diğerini yaparsınız. Sanki kaderi üzerinde kontrol gücü varmış gibi, seçimler bireyin kendisini güçlü hissetmesini sağlar. Birey, yapılmasının gerekli olduğu bilse de onu yapmamaya ya da en azından o anda yapmamaya karar verebilir. Seçim özgürlüğünün olması bireyin hoşuna gider. Hoşa gitmeyen şey ise, seçimlerin sonuçlarından kaçınmamaktır (Mackenzie, 1995).

En büyük zaman tuzaklarından biri, ertelemeyi alışkanlık haline getirmektir. Zaman yönetimi uzmanlarının tümü, erteleme alışkanlığının zaman kaybettiren bir davranış olduğu hususunda görüş birliği içindedir (Erdem ve Kaya, 1998).

Zaman planlanırken, bazı işlerin ertelenmesi zorunlu olabilir. Burada önemli olan şey, neyin erteleneceğine karar vermek ve de bunu alışkanlık haline getirmemektir. Birtakım işlerin gelişigüzel, düşünülmeden son ana bırakılması doğru değildir.

Erteleme, genellikle bireyin kendisini kandırması olduğu için onu güçsüz kılar (Douglass, 1993).

Akademik yöneticilerin bir işi önüne geçilemeyecek bir durum olmaksızın erteleme, birçok zincirleme soruna neden olacaktır; çünkü orası bu işin çözülme makamıdır ve o olmaksızın devam edilemeyecek bir zinciri etkileme durumu ortaya çıkacaktır. Örneğin; bir resmi yazının incelenip onaylanması durumunun ertelenmesi; o işin yapılacağı birimi ve o yazının muhatabı kurumu, birimi ya da kişiyi doğrudan etkileyecek bir durumdur. Hatta o basamakta yaşanan bir gecikme, belki de bir öğrencinin hayatında çok önemli kayıplara yol açabilir. Bu nedenle, bir yönetici neyi, neden ve ne sürede ertelediğine çok dikkat etmelidir.

Allan (1999), ertelemekten kurtulmak için alınması gereken tedbirleri şöyle sıralamıştır:

- Zor gelen, hoşlanılmayan işler önce yapılmalı;
- Ertelenmesi muhtemel işler parçalara ayrılmalı;
- İş bittiğinde ödül verilemeli;
- Her iş için bitirme tarihi belirlenmeli;
- Sevimsiz işler yetki devriyle başkasına devredilebilir;
- İşe zaman kaybetmeden başlanmalı, iş süruncemede bırakılmamalı;
- Zor işlerin üzerine gidilmeli;
- İşleri parçalara ayırmak için de geriye doğru çalışılmalı;
- Zaman geçirilmeden hemen işe başlanmalı;
- Erteleme krizlerinde, ivedilikle yeni hedefler belirlenmelidir.

Kararsızlık (karar verememe), tahmin edildiğinden çok daha evrensel bir sorundur; fakat pek azının farkına varılır (Mackenzie, 1995). Kararsızlığın birden çok nedeni vardır. Bazen bilgi eksikliği bireyi kararsızlığa iter (Smith, 1998), bazen de olaydaki güçlükler arasında tercih yapmak zordur. Bazıları içinse bu bir karakter

sorunudur ((Sabuncuoğlu, Kaymaz ve Paşa,2016). Bazen hata yapmak ya da eleştirilmek korkusu, inisiyatif alıp bir karar verme durumunu engelleyebilir ya da en azından geciktirebilir.

Her şeyden önce bir mesleği seçmek, bir karar vermektir. Yalnız bu kararı verirken ne derece bilinçli bir seçim yapıldığını bilmek önemlidir. O mesleğin özellikleri, getirileri, götürüleri ve zevkli yanları bilinerek yapılan seçim doğru seçimdir. Pek çok lise öğrencisinin puanına göre bir yer seçtiği bir sistemde, bunun ne derece bilinçli yapıldığını kestirmek çok da zor olmasa gerek. Tüm bunların sonunda bir meslek sahibi olan kişi, özellikle de mesleğin ilk zamanlarında, yukarıda belirtilen birçok nedenle kararsızlık yaşamaktadır. Zamanla aynı ya da benzer olaylar için alınan kararlar hızlanır ve kararsızlık durumu azalır. Ama bir terfi ya da iş değiştirme, her şeyin yeniden başlamasına neden olabilir.

Akademisyen olmak da önemli bir karardır ve sorumluluğu büyüktür. Buna bir de yönetici olmak eklendiğinde, artan sorumluluk ile yaşanan kararsızlıklar artabilir. Çünkü ilk başta kararsızlık sonucu yaşanan olumsuz durumlar kendisini ya da çok kalabalık olmayan bir grubu etkilerken, yönetici pozisyonunda verilen her kararın etkilediği kişi sayısı oldukça fazladır. Bu nedenle, aynı zamanda iyi bir lider olmanın temelinde yatan risk ve inisiyatif alabilme, doğru karar verebilme, olayları iyi analiz edebilme gibi vasıfların bir akademik yöneticide de bulunması gerekmektedir.

Zor bir kararla karşılaşan bir kişi, Kepner Tregoe'nun karar verme sürecinden uyarlanmış olan, karar vermeyi çok kolaylaştıran şu sorulara cevap vermeyi denemelidir (Mackenzie, 1995):

- Tam olarak neye karar verilmesi gerekmektedir? (İyi tanımlanmış bir sorun, yarı yarıya çözülmüş demektir.)
- Karar ile ulaşılması (başarılması) gereken amaçlar veya koşullar nelerdir? Hangileri zorunlu, hangileri isteğe bağlı veya seçimlidir? İstenilen amaçların görelili ağırlıkları nelerdir?
- Uygulanabilir seçenekler nelerdir?
- Her seçenek için önemli bilgi nedir?

- Her seçeneğin potansiyel negatif sonuçları nelerdir? Her birinin meydana gelmesindeki önem ve olasılık nedir?
- Amaçların en etkin oluşmasına ve olumsuz sonuçların en pasif kalmasına dayalı olan en iyi seçenek hangisidir?
- Kararı uygulamak, ilerlemeyi takip etmek ve performans planından saptığında etkin düzenleyici eylemi kesinleştirmek için hangi adımlar atılmalıdır?

#### **2.6.2.5 Açık Kapı Politikası, Ziyaretçiler ve ‘Hayır’ Diyememek**

Yöneticilerin her an görüşmeye uygun olması durumuna “açık kapı politikası” denir. Kişinin çalışma alanı dışındakileri öğrenme hevesi, kapıların herkes için ardına kadar açılmasına yol açmaktadır. Açık kapı politikası, bazı yöneticiler için gurur kaynağı bile olabilmektedir. Bu sayede diğer yöneticilerden farklı olduklarını ortaya koyduklarını düşünmektedirler (Erdem ve Kaya, 1998). Her an ulaşılabilir olmak randevusuz misafirleri cesaretlendirir, bu da yöneticinin zamanının çalınmasına ve önemli işlerinin aksamasına neden olabilir (Mackenzie,1989).

Bir akademisyen sorunları çözmeye, ulaşılabilir olma veya herkes ile iletişim halinde olabilmek gibi oldukça iyi niyetli bir tavır ile açık kapı politikası izleyebilir. Bu ilk bakışta takdir edilen ve hatta olmazsa olmaz gibi düşünülse de, yaratacağı sorunlar büyük zaman kayıplarına dönüşebilir. Çünkü akademisyen bir yöneticinin, yöneticiler, akademisyen arkadaşları, idari personel ve öğrenciler gibi temelden bağlı olduğu gruplar vardır ve hepsinin de birbirinden bağımsız ve önemli sıkıntıları bulunmaktadır. Hiçbir kuralı olmayan bir “açık kapı” politikası, işlerin çözülmesi hedefinden uzaklaşarak zaman kaybına yol açabilir ve işlerin halledilememesi gibi bir kaosa dönüşebilir.

Açık kapı politikası randevusuz misafirleri, bu misafirler de “hayır” diyememeyi getirdiği için zaman tuzakları silsilesinin başını çekmektedir. Aslında akademisyenin veya yöneticinin kapılarını herkese her an açık tutması iyi niyetli ve sorunları çözmeye odaklı bir politika olsa da, eğer doğru yönetilmez ise birbiri ardına devam eden zaman tuzaklarının nedeni olabilir. Bu nedenle, herkesin ulaşabildiği bir akademisyen olmak isterken, bir yandan da bunun sınırlarını güzel belirlemek gerekecektir.



Akademik yöneticilerden sekretere sahip olanlar bu konuda biraz daha rahat olabilirler. Randevu almadan görüşmek isteyen kişileri belirli bir ölçüde sınırlayabilirler. Fakat bu kişiler, başka bir akademik çalışan ya da sevilen bir tanıdık olduğunda işler değişebilir.

Araştırmacının deneyimine göre, Türk kültürünün çok güzel yanları olduğu gibi işyerinde kişiyi sıkıntıya düşürecek yanları da vardır. Bu da yakın olan birine “hayır” demenin hoş karşılanmaması ya da yanlış anlaşılması endişesiyle genellikle tercih etmemektir. Kişi, çocukluğuna dönüp baksa belki de neden “hayır” diyemediğini anlayacaktır. Anne gün içerisinde çok yorulmuş, hasta ya da başka bir şey planlamış iken; akşam çaya gelmek istediğini bildiren aile dostları, reddetmenin kabalık olarak algılanabileceği kaygısıyla çaresizce kabul edilir. Bu toplumsal öğrenme, zamanla bireyin içselleştirdiği bir durum haline gelir.

Bu kültürle yetişmiş bir akademisyen de, zamanı geldiğinde bu öğrenmenin etkisinde olacaktır. Bir fakültede dekan olduğunuzu düşününüz; yapmanız gereken, sorumlu olduğunuz veya ivedi bir işiniz var. Fakat bir aile dostunuz sizi makamınızda ziyaret edip sohbet etmek istemiş. Bu kişinin adını duyduğunuzda sekreterinize meşgul dedirtemezsiniz. İçeri giren ve de sevdiğiniz dostunuzla sohbet ederken akıp giden zamanın sizin işlerinizi aksattığının farkında olsanız da çoğunlukla bu durumu ona açıklayamazsınız. Çünkü bu sizin ilişkinizi olumsuz etkileyebilir. Ancak bu nedenle ertelenen işler, plandaki diğer işlerin gün sonunda yetişmemesi ve ertesi güne kalmasının habercisidir.

Bir yöneticinin hayır demeyi öğrenmesi, ona zaman kazandıran tekniklerden biridir. Hayır demeyi öğrenmek, yöneticinin kendisine yaramayacak işlerden kurtulmasına, önemli işlere ve kendisine daha fazla zaman ayırmasına yarayacaktır (Erdem ve Kaya, 1998).

Mackenzie (1989), ziyaretçiler için alınması gereken önlemleri şu şekilde belirtmektedir:

- Sekretere randevu ayarlama sorumluluğu verilerek tüm ziyaretçilerin odaya girmesini engellemek;

- Ziyaretçilerle görüşme saatleri belirlemek ve randevusuz görüşme kabul etmemek;
- Görüşmeler için yönetici olarak astların odasına giderek, astların kendi odasına gelip daha fazla meşgul etmesini önlemek;
- Ziyaretçilerle mümkünse odanın dışında buluşmak;
- Ziyaretçinin oturmasını engelleyeceği ve psikolojik kontrol sağlayacağı için ziyaretçiyle ayağa kalkarak konuşmak;
- Sekreteri ziyaretin amacından haberdar etmek ve gereksiz uzayan ziyarete müdahale etmesini istemek;
- Ziyaretçiye, görüşme için ayırabileceği süreyi önceden süresi bildirmek;
- Çalışma sırasında ortaya çıkan kesintileri durdurmak;
- İş görenlerle, belirli aralıklarda düzenli olarak buluşmak.

#### **2.6.2.6 Gündemsiz ve Verimsiz Toplantılar**

Jones (2000), en çok rastlanan zaman tuzağının toplantılar olduğunu belirtmektedir. Toplantı ile ilgisi olmayan katılımcılar, amacın dışına çıkan tartışmalar, toplantıya hazırlıksız gelen katılımcılar, disiplini sağlayamayan başkan, sadece toplantı yapmış olmak için yapılan toplantılar, bunların tümü yöneticilerin zamanlarını çalan olaylardır (Akatay, 2003).

Üniversitelerde düzenli olarak haftanın belirli günlerinde yapılan toplantılar olduğu gibi, ivedi durumların yarattığı zorunlu toplantılar da gerekmektedir. Hangi şekilde olursa olsun, belli bir konu ve hazırlık olmaksızın yapılan toplantılar, o toplantının katılımcıları için bir zaman tuzağı haline dönüşmektedir. Planı yapılmış, konuları belirlenmiş ve gerekli hazırlığın yapılmış olduğu toplantılar verimli ve herkesin işini kolaylaştıran bir etkinlik iken; tersi durumda saatlerce uzadığı gibi sonuçta hiçbir amaca hizmet etmediği için bir zaman kaybı olabilir.

Gerek üniversitelerde gerekse şirketlerde yöneticilerin belirlediği zamanda bir araya gelen toplantılar mevcuttur. Bazen öyle olur ki, toplantı talebinde bulunan

yönetici aslında net olarak ne hakkında konuşulması gerektiğinden emin değildir. Bu, bazen istenmeyen bir durum olduğunda ivedilikle karar verilen toplantılarda görülür. Bu nedenle, toplantıya davet edilenler de konunun tam olarak muhatabı olmayabilirler. Bu durumda toplantı boyunca hiç alanı olmayan bir konu için saatler harcanabilir. İlgili birim bulunup da konu açıklığa kavuşana kadar geçen ekstra beklemeli zaman ise herkes için sıkıcı bir hal alır. İlgili birimde sorumlu olan birey konu içeriği belirtilmeden davet edildiği bir toplantıya gittiğinde; gereken verilere ulaşma ve üzerinde çalışma zamanı olmadığı için çoğunlukla bir sonraki toplantıya ihtiyaç duyulur. Böyle bir toplantı gereksiz bir hale gelerek zaman kaybına yol açar.

Mackenzie (1995), toplantıları daha yararlı hale getirmek için toplantı öncesi, toplantı sırası ve toplantı sonrasında yapılması gerekenleri şöyle belirlemiştir:

#### *Toplantı Öncesinde:*

- Mümkünse telefonla görüşme, erteleme ya da temsilci gönderme gibi seçenekler üretilmelidir.
- Toplantıya sadece ilgili kişiler katılmalıdır.
- Toplantı zamanı özenle seçilmeli ve toplantıdaki kişilerin konu ile ilgili bilgileri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Toplantının kolay ulaşılabilir ve engellemelerden uzak bir yerde yapılması, verimli geçmesi için önemlidir.
- Toplantının amacı iyi belirlenmeli ve açıkça herkese anlatılmış olmalıdır.
- Ön hazırlıkların yapılmasını sağlayarak zaman kayıplarını önleyeceği düşünülerek, gündem toplantı öncesinde tüm katılımcılara iletilmelidir.
- Toplantı zamanla sınırlandırılmalı ve her konuya önemine göre zaman ayrılmalıdır. Toplantının başlangıç ve bitiş zamanı da önceden planlanmalıdır.

#### *Toplantı Sırasında:*

- Toplantıya zamanında başlanmalıdır.
- Toplantı süresini izleyip tutanağı oluşturacak bir kişi görevlendirilmelidir.

- Gündem kısa ise ayaküstü bir toplantı yapılabilir.
- Gündeme göre belirlenen liderlik rolüne (bilgilendirme, karar verme, yaratıcı düşünme gibi) sadık kalınmalıdır.
- Toplantıyı bölecek kesintiler (ivedi olmayan telefon/mesaj gibi) önlenmelidir.
- Toplantı, zamanında bitirilmelidir.
- Toplantı özetlenmeli, amaca uygunluk bakımından incelenip ve varılan sonuçlar katılımcılara tekrar edilmelidir.

*Toplantı sonrasında:*

- Katılımcı isimleri, toplantının kapsamı ve alınan kararları içeren tutanaklar 48 saat içinde toplantıya katılanlara ulaştırılmalıdır.
- Alınan kararların uygulanması ve aşamaları izlenmelidir.
- Katılımda bulunulan ya da davetli gidilen toplantıların envanterleri tutulmalı ve bunlar performans iyileştirme amacıyla kullanılmalıdır.

### **2.6.2.7 Dağınık Büro ve Masa Düzeni**

Josephs'e (1996 ) göre, zamanın verimli kullanılmadığı dağınık büro ve masa düzeninden anlaşılabilir. Plansızlık da bunun temel nedenidir. Üretkenlikte azalma, dikkat dağınıklığı, yorgunluk hissi, iş üzerinde hâkimiyetin azalması, stres gibi nedenlerle yaşanan zaman kaybı dağınıklıktan kaynaklanır. Scoot'a göre, her üç yöneticiden birinin sahip olduğu karışık masa, düzen sorununun belirtisidir. Zor, sıkıcı ve yarım bırakılmış işler, okunmayı bekleyen raporlar ve eski dergiler, bu görkemli masaların üzerinde sürekli yığılı kalırlar. Buna ek olarak, önemli evrakın olması gereken yere konulmaması oldukça sık yaşanan bir durumdur. Birçok yönetici bu durumun en çok zaman kaybı yaşanan konu olduğunu belirtmiştir (Akatay, 2003).

Diğer yöneticiler gibi akademik yöneticiler de birden fazla birimden sorumlu olabilmektedirler. Akademik yöneticiler, öğretim programı, öğretim elemanları, öğrenciler ve idari personel gibi birden çok alana hizmet vermek durumunda olmalarının yanı sıra akademik çalışmalarını da sürdürmesi gereken kişilerdir. Tüm bu birimlerin

birbirlerinden farklı kâğıt işleri mevcuttur. Eğer tüm bu belgeler, işler düzen içerisinde dosyalanmazsa; hepsi birbirine girmiş belgeler arasından doğru olanı bulup gerekli işlemin yapılması oldukça uzun bir zaman kaybına, aynı zamanda da can sıkıntısına yol açacaktır. Dağınık masa düzenine sahip olan yöneticiler, aynı zamanda bir işin bitip bitmediğini de izleyemeyecektir. Biten işlerin ayrılması, farklı yere konulması söz konusu olmadığı için, birçok iş yarım kaldığı halde yönetici tamamlanmış olduğunu zannedebilir.

Allan (1999), masa düzenleme konusunda ilk işin masa üzerinde bulunan dokümanların kategorilere ayrılması olduğunu bildirmiştir. Bu kategorilerin ismi ve ilgili açıklamalar aşağıdaki verilmiştir:

- *İşlem öbeği*: Bunlar, üzerinde çalışılması gereken evrak olduğu için masada duran belge ve dosyalar.
- *Bilgi öbeği*: Bilgi alındıktan sonra üzerinde çalışılabilecek evrak ve dosyalar.
- *Okuma öbeği*: Okunması gerektiği için masada duran evrak ve dosyalar.
- *Çöp öbeği*: Atılması gereken, kullanılmayan nesnelere.

Masaların düzenli ve kullanışlı olması için şunlar yapılabilir (Mackenzie, 1989):

- Masa üzerinde sadece üzerinde çalışılan proje bırakılmalıdır.
- Tüm projeler ayrı bir dolap veya çekmecede bulundurulmalıdır.
- Üzerinde çalışılan proje tam anlamıyla bitmeden bir diğerine geçilmemelidir.
- Bitirilen iş ilgili yere teslim edilmeli, sonra diğer işe geçilmelidir.
- Masa düzenli olarak temizlenmelidir.

#### **2.6.2.8 Stres ve Zaman Baskısı**

Stres, son zamanlarda sürekli adı geçen, insanı olumsuz yönde etkileyen ve hatta sağlığını tehlikeye sokan bir faktördür. Stres sadece insana yaşattığı olumsuz etki ile kalmaz, aynı zamanda çevresindekileri de etkiler. Stres, bireyin yakınlarını, iş arkadaşlarını ve işyerindeki performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle

örgüt için de üzerinde önemle durması gereken bir konudur. Stres altındaki kişi, yaşadığı endişe, yorgunluk, depresyon gibi durumlar nedeniyle dikkat dağınıklığı yaşadığı ve bunun sonucunda hata yapma olasılığı arttığı için işyerinde verimli olamaz.

İnsanlar zamanı tüketmenin nasıl olduğunu iyi bilmektedirler. Birey panikler, heyecanlanır ve çoğunlukla birlikte yaşam veya çalışma için çekilmez hale gelir. Bireyin kendisinin yarattığı stres, günlük, rutin işlerde açığa çıkar. Saat yatma zamanını çoktan geçtiği halde, önünde daha bitirilecek uzun ve zor bir ödev bulunan öğrencinin durumu böyledir. Çalıştığı evden uzakta geçireceği hafta sonu hızla yaklaşırken, daha önünde yıkanacak dağlar kadar çamaşır bulunan evdeki yardımcının durumu da aynıdır. Müdürü satışlarda sabırsızlıkla bir değişiklik beklerken, son dakika daktilo işine takılmak zorunda kalan büro yöneticisi de bu durumda görülebilir (Mackenzie, 1989)

Kendine özgü yapısından ötürü stresi tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu yüzden yöneticiler, stresle ilgili bütün olumsuz sonuçları en aza indirmek için uğraşmalıdırlar. Yöneticilerin zaman kontrollerini sağlayabilmeleri ve bahsi geçen sorunların çözümü için geliştirilen yöntemleri uygulamaları yeterli olmaktadır. Bütün bunlara ek olarak, yöneticilerin günümüzde ortaya çıkan yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımlarını benimsemeleri ve uygulamaları da gerekmektedir. Aksi halde yöneticiler için zaman tuzakları kaçınılmaz olmaktadır (Çelik, 2016).

Akademik yöneticilerin iş yükleri göz önüne alındığında, bu işlerin bir kısmının belirli sürelerde bitirilmesi gereğinin, sürekli bir zaman baskısı yarattığı anlaşılmaktadır. Yöneticilikte statü yükseldikçe, yetki ve sorumluluklar da o ölçüde artmaktadır. Bu da yöneticinin oldukça fazla zamanını alan bir durum yaratmaktadır. Akademik yöneticinin, yetişmesi beklenen yayınlar, katılım gerektiren sempozyumlar, yürütülmesi gereken proje gibi işleri de olduğu düşünülürse, sınırlı bir zamanı yönetememekten kaynaklanan bir baskı hissedeceği açıktır. Bu nedenle, akademik yöneticilerin ve hatta tüm akademisyenlerin stresi yönetmeyi başarabilmek ve stresin zaman kayıplarına yol açmasını önleyebilmek için stresle başa çıkma yöntemlerini bilmeleri gerekmektedir.

Kişinin zaman kullanımı ve yönetiminde başarısında stres yönetimi önemli ölçüde yararlı olmaktadır. Daha az stres altında çalışmak ve zaman üzerinde etkin kontrol sağlayabilmek için işyerinde yoğunlaşmaya ihtiyaç duyulan zamanlarda

yöneticiler şu stres yönetim tekniklerini uygulayabilirler: Telefona cevap vermemek; haber, dergi, kitap okuma gibi işleri işe gidiş geliş zamanına bırakmak; günün başlangıcında rahatsız edici veya zor olan işleri yapmak; gün içinde mutlaka 10 dakika hiçbir iş yapmamak; iş delegasyonunu öğrenmek (Albernathy,1999).

Akademik yöneticiler stresin olumsuz etkilerinin farkında olmalı, stresle baş etmede kullanılan yöntemleri bilmeli, birlikte çalıştıkları kişilerin de bu konularda bilgi sahibi olmalarını sağlayıp önerilen çalışmalarını destekleyici önlemler almalıdırlar.

Luthans (1992), örgütteki stres kaynaklarını dört grupta toplamaktadır:

Örgütsel Politikalar:

- Adaletsiz performans değerlendirme
- Ücret eşitsizliği
- Örgüt kurallarının katılığı
- İş gruplarını değerlendirme
- Tutarsız yöntemler
- Sık sık yer değiştirme
- Gerçekleştirilemeyecek iş tanımları

Örgütün Yapısal Özellikleri:

- Merkeziyetçilik ve kararların dışında bırakılma
- Kariyer hedefinin olmayışı
- Formalitelerin çokluğu
- Aşırı uzmanlaşma
- İş bölümlerinin birbirine bağımlılığı
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma

Fiziksel Koşullar:

- Kalabalık çalışma ortamı ve özel hayatı önemsememe
- Çalışma ortamının aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk oluşu
- Zehirli maddeler ve radyasyon
- Hava kirliliği
- İş kazaları
- Yetersiz aydınlatma

Örgütsel Süreçler:

- Yetersiz iletişim
- Başarı düzeyi ile yetersiz geri bildirim
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar
- Başarı değerlemesinin yanlış ve çelişkili olması
- Adaletsiz denetim düzeni
- Yetersiz bilgi

### **2.6.2.9 Krizler**

Türkçeye Fransızca'dan girmiş olan bu kelime, Türk Dil Kurumu'nda "bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, akse" olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2019). Kriz, "belirsizlik, fiyat dengesizliği, buhran, bunalım ve ekonomik tsunami, panik ve şok, spekülasyon, savaş, çatışma, kaos, sosyal ve teknik sorun, yönetsel dengesizlik ve örgütsel kayıp, felaket ve iflas" kavramları ile ilgilendirilebilir (Çelik, 2010: 5).

Krizin nedeni ne olursa olsun, verimi düşüren, kişisel hedefleri olumsuz etkileyen, korku ve stres yaratan bir unsurdur. Kriz, örgütün çalışma sistemini tehdit eden ve hızlı bir tepki ile çözülmesi gereken bir durumdur. Bu nedenle, yöneticilerin duruma hızla hâkim olup çözüm üretebilmesi gerekir. Yöneticilerin kriz yönetimini bilmeleri ve bu



alandaki başarıları, örgütün zaman kaybetmesi ve verimsiz çalışmalar yapmasını önleyeceği için elzem bir durumdur.

Kriz durumunda, bir sorundan diğere koşup sorunları çözmeye gerekliliği gerilime neden olan unsurların başında gelir. Kriz ortamının kişi açısından en önemli sakıncası, bütün kademelerde çalışan personelin geriliminin artması, buna paralel olarak verimliliğin ve iş kalitesinin azalması çok daha fazla zaman israfının ortaya çıkmasıdır. Kriz sürecinde tüm kademelerde çalışan personel, zamanlarının çoğunu ortaya çıkan yeni sorunları bastırmakla geçirmekte; asıl görev ve önceliklerinin neler olduğunu düşünemeyecek durumda kalmaktadırlar (Tutar, 2000).

Akademik yöneticiler gün içerisinde öğrencilerden, yönetimden veya akademik/ idari personelden kaynaklanan krizlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Kriz yönetimi becerisine sahip yöneticiler bu sorunları hızlıca çözebilirken, bu yönetim becerisine sahip olmayanlar sorunlarla oldukça fazla zaman kaybedebilirler. Bu süreçte, öncelikle sorunun kaynağının net belirlenmesi, muhatabın aslında kim olduğu ve çözüm sürecinin nasıl yönetileceği bilgisine sahip olunması gerekmektedir.

#### **2.6.2.10 Bürokrasi ve Teknoloji**

Alman sosyolog Weber tarafından geliştirilen bürokrasi kuramında, hiyerarşik yapı sert kurallar ve ilkeler ile savunulmuştur. Hiyerarşik görevler arasındaki ilişkiler de yazılı iletişime dayanır ve bu belgeler birer kanıt olarak arşivde saklanır (Jones, 2000). Modern bürokrasi, genellikle Weberyen modele karşılık gelir. Weber'in ideal tip bürokrasi modeli, hepsi uzmanlaşmış rolleri yerine getiren birçok birey arasındaki işbirliğinin daimi örgütlenmesi olarak tanımlanabilir (Aron, 1986).

Bulunulan kurumda hiyerarşik yapı ne kadar fazla ise, bürokrasi de o derece fazla olacaktır. Kurum içinde katı kurallar çerçevesinde yapılan yazışmalar, bir yandan işlerin izlenmesi, dosyalanması ve bir kanıt içermesi açısından verimli sonuçlar doğururken, diğer taraftan kâğıt işlerinin artmasına ve zaman kaybına neden olmaktadır. Günümüz teknolojisi gerektiği gibi kullanıldığında, bu sorunlara çözüm olma niteliği de taşımaktadır. Artık birçok resmi daire ve kurumsal işyerlerinde evrak saklama ve yazışma işlemleri kâğıt yerine bilgisayar ortamı üzerinden sağlanmaktadır. Böylece, hem zaman kazanılmakta hem de bürokrasi basamakları hızla aşılabilmektedir.

Mackenzie'ye (1995) göre, bu teknolojik araçların tamamen rahatlık sağladığı kesin değildir. Gerçekten bazı durumlarda verimli sonuçları olmuştur. Evrak, rapor ve hatırlatma modelleri teknolojik araçlar tarafından yönetilmeye başlanmışsa, yönetici kendini bir not yığını içinde boğulmuş olarak bulabilir. Not yazma hastalığı makinelerin suçu değildir. Eğer not almak yaşamı karıştırıyor ise, gerekli önlemler alınmalıdır. Alınan notların hatırlatmak, öneride bulunmak, açıklık getirmek, onaylamak olmak üzere dört amacı olmalıdır. Eğer notlar, bu amaçları yerine getirmiyorsa önemsizdir ve bu durumu zorunlu olarak yerine getirmenin anlamı yoktur.

Akademik yönetici, gün içerisinde neredeyse yapmış olduğu her türlü resmi iş için resmi yazışmalar yapmak durumundadır. Aynı zamanda onay verilmesi, istenmesi, bilgi verilmesi gibi durumların hepsini resmi yazışmalar kapsamında yapmak durumunda olduğu için buna harcanan zaman oldukça fazladır. Günümüz koşullarında bu işler genellikle bir otomasyon sistemi üzerinden yapılan belge yönetimi ile hızlandırılmaya çalışılmaktadır. Hem belgelerin yazışma ve onay süreci açısından hem de arşivlenmesi için önemli bir faktör olan bu sistemler, yanlış kullanım ya da kullanıma hâkim olması sonucunda zaman kurtaran olmak yerine başka bir zaman tuzağı da olabilirler.

Mackenzie (1995) bu sorunu ortadan kaldıracak birkaç öneride bulunmuştur:

- Evrakı yapılacak, yazılacak, ivedi, gözden geçirilecek, dosyalanacak ve atılacak olarak sınıflayınız.
- Gereksiz ise çöpe atınız.
- Öncelik sırasına göre ilgileniniz.
- Başka kişilere danışılması gerekenleri işaretleyiniz.
- Daha sonraki bir tarihte ele alınacakları izlenecekler dosyasına koyunuz.
- Hangilerinin yönetici tarafından gözden geçirilmesi gerektiğine karar verip görelilik olarak önceliklendiriniz.

Ancak tek otomasyon sistemi değil, elektronik postalar da zaman yönetiminde olumlu katkılar sunarlar. Hem kişisel hem de iş dünyasında artık birçok işin elektronik

posta üzerinden halledildiği düşünülürken, sağladığı yararın dışında belirli bir süreden sonra zaman tuzağına dönüşebilecek bir yapısı olduğunun anlaşılabilir.

Şirketlerin elektronik posta yönetiminden başka zaman yönetimini etkileyen bireysel elektronik posta yönetimi konusu da gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Dolayısıyla kişiler basit de olsa bireysel bir sistem de uygulamalıdır. Postaların kontrol edilmesi, okunması ve cevap verilmesi saatler alabilir. Bunu kontrol etmek ise, kişinin elinde olan bir durumdur (Raffoni, 2006).

## **2.7 Zaman Yönetiminde Başarılı Olabilmek İçin Öneriler**

Zaman ile bağlantısı olmayan bir iş alanı yoktur. Rekabetin iyice sertleştiği iş dünyasında, artık bireylerden beklentiler de artmaktadır. Sadece yapılan işin kaliteli olması değil, aynı zamanda belirlenen güne yetişmesi veya erken bitirilmesi de önem kazanmıştır. Daha kısa zamanda daha kaliteli iş yapma zorunluluğu, zaman yönetiminin çok iyi kavranması ve bu yöntemlerin aktif olarak kullanımını gerektirmektedir. Aşağıda, bu konuda yapılan araştırmalar sonucu derlenmiş, zaman yönetiminde yardımcı olabilecek öneriler sunulmuştur:

### **2.7.1 Amaçları Net Belirleme**

İş dünyasında yoğun iş temposu ile birlikte her şeyin aksamadan yapılabilmesinin en önemli yollarından biri de amaçların net belirlenmesidir. Aksi halde yanlış yapma riski artar.

Amaçları belirlemek ve onlara odaklanmak, sonuca giden yolda atılmış olan en büyük adımdır ve başarı için sonuca ulaşabilmek şarttır. Başarılı olabilmek için de şu beş adıma dikkat edilmesi gerekir (Richards, 2001):

- Ne istediğini bilmek;
- Hazır olduğunda işe başlamak ve dikkat dağılmadan devam etmek;
- Risk almak ve sonuçlarını üstlenmeyi öğrenmek;
- Esnek olmayı öğrenmek;
- Özel hayat ile iş hayatının ayıramayacağını bilmek.

Herkes temelde para kazanmak için bir işe girebilir ama sonuçta tek ihtiyaç bu değildir. Kişi zaman içerisinde kendisini mutlu edecek bir amaç olmadığını farkederse, o işyerinden almış olduğu ücret onun mutlu olmasına yetmez. O nedenle seçilen işin bireyi gerçekten mutlu edecek, sonucunda ruhunu tatmin edecek bir yanının da bulunması gerekmektedir.

### **2.7.2 İşlerini Ertelememe**

Erteleme, işleri geciktirmek ve kendini kandırmaktır. Bunun nedenlerinden biri de alışkanlıktır. Herkes, genellikle belirli işleri erteler, çünkü bu işler zordur, sevimli değildir veya bireyi kararsızlığa sürükler. Kolay ya da hoş giden işler ertelenmez. Hoşa gitmeyen işleri ertelemek, onların var olduğu gerçeği değiştirmez; sadece endişe düzeyini artırır. Çünkü o işler hâlâ vardır, beklemektedir ve sinirleri germektedir. (Usta, 2001).

### **2.7.3 Düzenli Olma**

Bir daldan diğerine atlayarak yapılan işler o an için başarılı bir iş yönetimi gibi görünse de uzun vadede bireyin karşısına artan problemlerle çıkacaktır.

Maxwell'in (1998), "En İyi 10 Listem" başlığıyla paylaştığı bireysel düzen ile ilgili önerileri aşağıda sunulmuştur:

1. Önceliklerinizi belirlemelisiniz.
2. Önceliklerinizi takviminize yerleştirmelisiniz.
3. Hesapta olmayan işler için küçük zamanlar ayırmalısınız.
4. İşleri tek tek ele almalısınız.
5. Bireysel yapınıza göre çalışmalısınız.
6. İş ortamınızı düzenlemelisiniz.
7. Yolda geçirdiğiniz zamanı hafif işler için kullanmalısınız.
8. Size özel, işe yarayan sistemler geliştirmelisiniz.
9. Toplantı araları için daima planlar yapmalısınız.

10. Olaylara değil, sonuçlara odaklanmalısınız.

#### **2.7.4 İşe Gereken Önemi Verme**

Etkili olmanın sırrı yoğunlaşmadır. İşte yoğunlaşmak, bir problemin çözümünde başarının ön şartıdır. Çünkü bu, insan zihninin verimliliğini artırır ve zamanı ustaca kullanmak anlamına gelir. Her şey düşüncede başlar. Bu nedenle, yöneticinin zamanı verimli kullanma durumunda doğru seçimi yapabilmesi için öncelikle kendini iyi tanıması ve zaman akışına neler koyduğunu iyi bilmesi gerekmektedir (Drucker, 2006).

#### **2.7.5 Dengeli Çalışma**

Birey, iş yaparken kendini kaybedip yoğun tempoun etkisine girebilir. Hâlbuki aşağıda belirtilen ufak önlemlerle bu durum kontrol altına alınabilir (Bridgers, 2002):

- Alanınızı genişletiniz.
- Kendinizi rahatlatınız.
- Aydınlatmaya önem veriniz.
- İşyeri için daha sağlıklı alışkanlıklar ediniz.
- İşyerinde gerinme hareketleri yapınız.
- Ergonomiden anlayınız.
- İvedi stres giderme yollarından yararlanınız.
- Hayal ediniz ve onaylayınız.

#### **2.7.6 Hızlı Olma**

Günümüz dünyası teknolojinin de gelişmesiyle oldukça hızlı akan bir bilgi trafiğine sahiptir. Bu kadar hızlı gelişen olayları izlemek, yakalamak ve yeni bir şeyler yapabilmek için hızlı olmak şarttır.

Hızlı hareket etmek için yöneticilerin karar vermesi, bürokrasiyi ortadan kaldırması, işlerin yaşama geçmesinde disiplini sağlaması, o güne kadar tercih edilmiş,

hatta benimsenmiş iş yapma şekillerinin yerine daha yeni ve daha doğru olanların yerleştirilmesi gerekmektedir (Ulrich, 2002).

### **2.7.7 Etkili Konuşma Kurallarını Öğrenme**

İnsanların kendilerini ifade ediş şekilleri, yaşamda her alandaki işlerini etkilemektedir. Sürekli boş konuşan ya da söylemek istediğini anlatamayan bir yönetici, elbette ki etkili olamayacaktır. Bu, hem istenilen mesajın verilememesine hem de zamanın büyük kısmının anlaşılma için harcanmasına neden olacaktır.

Bireyin, hem kendisinin hem de başkalarının zamanını boşa harcamaması, aksine verimli kullanmak için konuşma sanatında usta konumda olması gerekir. Konuşma sanatı uzmanı olan kişide aşağıdaki özellikler gözlemlenebilir (Akgündüz, 2002; 170):

- Kendi inisiyatifini çok daha etkin kullanabilir.
- Sosyal ilişkilerde kendini güvende hissedip daha başarılı olur.
- Daha esnek ve daha kolay karar verebilir.
- Daha büyük bir takım ruhuna sahiptir.
- Tüm kararlarını daha başarılı bir şekilde uygulatabilir.

### **2.7.8 Zamanı Yönetmeyi Öğrenme**

Günler hızla geçip yetişmeyen işler, kaçırılan fırsatlar ve ne kadar planlansa da engel olunamayan tuzaklar olsa da, hiç vazgeçilmeden zamanı iyi kullanmaya çaba gösterilmelidir. Hayatın akışının olumlu sonuçları olsun isteniyorsa, zaman yönetiminin öğrenilip hayatın her alanında uygulanması gerekir.

Zaman taktiklerinin bunun bir sistem olduğunu ileri süren Mackenzie (1995), bu sistemin bileşenlerini şöyle belirlemiştir:

- Günlük- haftalık planlar
- Aylık planlar

- Amaçlar
- Projeler
- İlişkiler

Yüzeysel yaşanıldığında, zaman fiziksel saniyeler gibi geçerken; derinliğine yaşanıldığında, birden çok iş aynı anda yapılıp hiçbir şey yapılmadan geçen zaman olabildiğince en aza indirilerek daha uzun ya da daha dolu yaşanılabilir (Garih, 2001). O nedenle hayatı daha verimli ve daha anlamlı kılmak için, zamanı yöneten ve hatta ona hükmeden kişiler olmaya gayret etmek gereklidir. Eğer zaman bireyi eline geçirirse; günler, aylar, hatta yıllar boşa geçebilir ve yapılması beklenen birçok işi yapamadan ömür biter. Görüldüğü gibi, böyle bir hayat hem iş hem de kişisel hayatın her anı için çok büyük bir kayıp olacaktır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, üniversitede görev yapmakta olan akademik yöneticilerin zaman tuzakları ve baş etme yöntemleri üzerine derinlemesine bilgi toplamak amacıyla yapılmıştır. Bu nedenle, araştırma modeli olarak nitel durum çalışması uygun görülmüştür. “Nitel araştırma insanı ve insanın yer aldığı tüm sosyal olguları anlamaya yönelik yapılan çalışmaların, belli bir derinliğe ulaşması ihtiyacından doğmuştur. Nitel araştırma temelinde, somut bir bilginin tümevarım yöntemi ile işlenmesi ve soyutlaştırılması çabası vardır” (Sığı, 2008:63).

Yin’e (1984) göre, nitel durum çalışması güncel olgunun kendi yaşam çerçevesi içinde ele alındığı, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasında kesin sınırların olmadığı ve birden fazla kanıt ya da veri kaynağının kullanıldığı durumlarda uygulanan görgül bir araştırma yöntemidir. Bu çalışmada, tek bir analiz birimi bulunduğu ve daha önce çalışılmamış bir konunun seçilmiş olması nedeniyle (Yıldırım ve Şimşek, 2011) de, bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır.

#### 3.2 Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2018-2019 öğretim döneminde Akdeniz Üniversitesi’nde sosyal bilimler alanında eğitim veren dört fakültede görev yapmakta olan akademik yöneticiler (dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı ve anabilim dalı başkanı) oluşturmaktadır. Bunun için ilk olarak farklı alanlarda çalışan altı öğretim üyesi ile ön görüşmeler yapılmıştır. Bu ön görüşmelerde akademik yöneticilerin öğretim üyelerinden farklı zaman tuzaklarına sahip olduklarına ilişkin bilgi edinilmiş ve akademik yöneticiler üzerine çalışılmamış olması nedeniyle de çalışma grubunun akademik yöneticilerden oluşturulmasına karar verilmiştir.



Akademik yöneticilerin yükseköğretim kurumunda çalıştıkları zaman zarfında karşılaştıkları zaman tuzakları ve baş etme yöntemleri hakkındaki görüşlerinin ayrıntılı olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada, konuya ilişkin olgu ve olayların keşfedilmesi ve açıklanmasında yararlı olabilecek gönüllü kişilere ulaşmak hedeflendiği için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden yakın ve erişilmesi kolay olan bir durum seçildiği için, bu çalışmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Ancak çalışma grubuna farklı bilim dallarında görev yapan akademik yöneticiler seçilmiş olması ve cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına çaba gösterilmesi nedeniyle maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi de yararlanılmıştır.

Çalışma grubu oluşturulurken, cinsiyet dağılımına (9 erkek, 7 kadın) olabildiğince dikkat edilmiştir. Kadın ve erkek akademik yönetici sayısının eşit olmasına çaba gösterilmiştir. Ancak akademik yöneticilerin üst basamaklarda genellikle erkeklerden oluşması ve alt basamakta yönetici olan kadın akademisyenlerin aşırı iş yükünden yakınmaları nedeniyle, katılmaya gönüllü olmamaları erkek yöneticilerin daha fazla sayıda temsil edilmesi sonucunu doğurmuştur.

*Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan Akademik Yöneticilerin Bilgileri*

Yönetim Görevi	Cinsiyet	Unvan
Dekan 1	Erkek	Prof.Dr
Dekan 2	Erkek	Prof.Dr
Dekan 3	Erkek	Prof.Dr
Dekan 4	Erkek	Prof.Dr
Dekan Yardımcısı 1	Erkek	Prof.Dr
Dekan Yardımcısı 2	Erkek	Prof.Dr
Dekan Yardımcısı 3	Erkek	Doç.Dr
Dekan Yardımcısı 4	Kadın	Prof.Dr
Bölüm Başkanı 1	Erkek	Prof.Dr
Bölüm Başkanı 2	Kadın	Prof.Dr
Bölüm Başkanı 3	Kadın	Doç.Dr
Bölüm Başkanı 4	Kadın	Doç.Dr

Anabilim Dalı Başkanı 1	Kadın	Doç.Dr
Anabilim Dalı Başkanı 2	Erkek	Prof.Dr
Anabilim Dalı Başkanı 3	Kadın	Doç.Dr
Anabilim Dalı Başkanı 4	Kadın	Doç.Dr

Tablo 3.1’ de araştırmaya katılan akademik yöneticilerin bilgileri yer almaktadır. Çalışma grubunu oluşturan akademik yöneticilerin dokuzu erkek, yedisi kadındır. Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden altısı doçent, 10’u profesör unvanına sahiptir.

### 3.3 Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formu kullanılmıştır. Bu formun hazırlanmasında zaman tuzakları kavramının dayandığı çalışmaların (Mackenzie 1989; Mackenzie ve Nickerson 2009) kavramsal çerçevede öne çıkan olguları göz önünde bulundurulmuştur.

Akademik personelin zaman tuzaklarının tespiti için altı öğretim üyesi ile ön görüşme yapılmıştır. Seçilen altı öğretim üyesi içerisinde dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı gibi yönetim görevleri olanların yanında profesör, doçent ve yardımcı doçent gibi sadece öğretim üyesi olarak görev yapanlar da bulunmaktadır. Bu ön görüşmenin verileri ile kavramsal olgular bir araya getirilip bireysel görüşme formuna son hali verilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen verilerin etkili olabilmesi için, görüşme soruları hazırlanırken kolay anlaşılır, odaklı, açık uçlu sorular olmasına dikkat edilmiş; çok boyutlu ve yönlendirmeli sorulardan kaçınmaya (Yıldırım ve Şimşek, 2011) özen gösterilerek alternatif sorular ve sondalar belirlenmiştir. Bu çerçevede hazırlanmış dört maddelik görüşme formu Ek 2’de sunulmuştur.

### **3.4 Verilerin Toplanması**

Görüşmeler, önceden yöneticilerden alınan randevular ile belirlenmiş tarihlerde katılımcıların odalarında yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara araştırmanın izin belgeleri (Ek 3) sunulmuş ve yapılan çalışmada bilgilerin gizli kalacağı ifade edilmiştir. Katılımcılara, görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kayda alınarak gerçekleştirileceği bilgisi verilmiş, yazılı onayları alınmış ve ilgili form ( Ek 1) imzalatılmıştır. Ses kaydı, görüşmelerin sohbet havasında geçmesine ve bu sırada veri kaybının olmamasına olanak sağlamıştır. Bu sayede katılımcı ile iyi iletişim kurulabilmesi amaçlanmıştır. Görüşme sırasında yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan sorular yöneltmiş, anlaşılmayan ya da istenilen bilgiye ulaşamadığı hissedildiği zamanlarda alternatif ve sonda sorular sorularak katılımcıların derinlemesine yanıt vermeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Sorular sorulurken yönlendirme yapılmamasına özen gösterilmiştir.

### **3.5 Verilerin Analizi**

Patton'a (2014) göre, standartlaştırılmış ve sistematik olmadığı için nitel verilerin analizi zordur. Bu çalışmada elde edilen nitel verilerin analizi, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2011) adımları izlenerek tamamlanmıştır.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmacı, alanyazında belirtilmiş çalışmaların sonuçları ve kendi yapmış olduğu ön görüşmelerin verileri sonucu belirlediği temalara göre analiz yapmış, görüşmelerde ortaya çıkan farklı temaları da bunlara eklemiştir.

Elde edilen veriler, nitel veri çözümleme yöntemlerinden betimsel analiz ve içerik analiziyle çözümlenmiştir. Araştırma süresince yapılan görüşmeler ses kaydına alınmış ve sonrasında araştırmacı tarafından Microsoft Word programında metin haline dönüştürülmüştür. Daha sonra ham veri metinleri yorumlama yapılmadan 3-4 kez okunmuş ve araştırma sorusuyla ilgili olmayan kısımlar metinlerden çıkarılmıştır. Okumalar yapılırken, katılımcıların duygu, düşünce ve deneyimlerine yönelik bir

anlayış geliştirilmeye çalışılmıştır. Metinlerdeki veriler incelenip anlamlı bölümlere ayrılarak her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiği bulunmaya çalışılmıştır. Birbirine benzeyen ifadeler belli kavramlarla kodlanmış ve gruplandırılmıştır.

Nitel veri analizinde, kavramlar, temalar, fikirler metinlerin tekrar tekrar okunmasından sonra oluşmaktadır. Kategoriler ve kavramlar kodlar şeklinde ayrıştırılır. Bu kodlama süreci, araştırmacı için yönlendirici bir araçtır. Kodlama, araştırmacıya niteliksel veri yığını içerisinde hangi yöne gideceğini gösteren bir rehber niteliğindedir (Kümbetoğlu, 2005). Verilerin kodlanması bittikten sonra temalar belirlenir. Nitel araştırmalarda temalar, tümevarımcı bir yöntemle verilerin incelenmesi ve kodlar üzerinde yapılan çalışmayla bulunur. Kuramsal çerçevesi iyi çizilen araştırmalarda, temaların bir kısmı bu çerçeveye göre önceden belirlenebilir. Bu tür durumlarda ortaya çıkan kodlar, önceden belirlenmiş olan temaların altında organize edilir. Araştırmacı gerekiyorsa, önceden belirlediği temalara yeni temalar ekleyebilir. Araştırmanın bulguları dikkatlice incelendikten sonra, aralarındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılır ve bu ilişkilerden sonuçlar çıkarılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırma, frekans analizi ile çözümlenmiştir. Akademik yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar sınıflandırılmaya çalışılmış, cevapların sıklığına göre de kategoriler altında tematik bir sınıflama yapılmaya çalışılmıştır. Bu sınıflandırmaya bağlı olarak frekans sıklığı ve tablolar üzerinden katılımcıların doğrudan kendi görüşleri alıntılanarak desteklenmiş ve analiz edilmiştir.

Akademik yöneticilerin kodlaması yönetim pozisyonu, fakülte ve cinsiyetine göre yapılmıştır. Dekan D, dekan yardımcısı Y, bölüm başkanı B, anabilim dalı başkanı A; fakülteler sırası ile 1,2,3,4 ve cinsiyete göre de kadın için K, erkek için E şeklinde belirtilerek kodlamalar yapılmıştır. Örneğin ilk fakülte dekanı için D1E, bölüm başkanı için ise B1K şeklinde gösterilmiştir.

### **3.6 Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda, araştırma sonuçlarının doğruluğu geçerlik, tekrar edilebilirliği ise güvenirlik ile ilgilidir. Dış geçerlik, sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilirliği, iç geçerlik ise sonuçlara ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliği ile ilişkilidir. Bunun yanı sıra dış güvenirlik,

araştırma sonucunda elde edilen sonuçların benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceği; iç güvenilirlik ise, başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşip ulaşamayacağı ile ilişkilidir ( LeCompte, Goetz, 1982).

Araştırmanın dış geçerliğini sağlayabilmek için, araştırma sürecinde yapılanlar ayrıntılı olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve süreci, verilerin çözümlenmesi ile ilgili bilgiler ayrıntıları ile anlatılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, alanyazına katkı sağlayacak şekilde yorumlanmaya ve tartışılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için; görüşme formu oluşturulurken alanyazın çalışması ve yapılan ön görüşmelerden elde edilen verilerden bir çerçeve oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme formu, soruların anlaşılır ve açık olduğu, aynı zamanda amaçlanan verileri elde etmeyi sağlayabileceğinin kontrolü açısından alanında uzman iki akademisyen tarafından da kontrol edilmiş, gerekli görülen düzenlemeler yapıldıktan sonra görüşmelere başlanmıştır. Katılımcılar ile görüşmeye başlamadan önce bu bilgilerin, isimler kodlanarak raporlanacağı ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı, aynı zamanda istenmesi halinde kendilerini yazılı metnin iletilebileceği ve geri çekilme haklarının da bulunduğu bilgisi verilmiştir. Bu sayede karşılıklı güven ortamı sağlanmaya çalışılmış ve görüşmede verilen yanıtların gerçek durumu yansıtması hedeflenmiştir. Elde edilen verilerin içerik analizinde temaların alt temaları ve bir diğer tema ile ilişkileri kontrol edilerek bütünlük sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın dış güvenilirliğini sağlamak için araştırmacının veri toplama araçları, ham verileri ve yapmış olduğu kodlamaları akademik çalışma tecrübesi olan iki kişi tarafından da incelenmiştir. İnceleme sonucu teyit edilen bilgiler ve eklenen kodlar üzerinden çalışma yeniden düzenlenmiştir.

Araştırmanın iç güvenilirliği için ise katılımcılar ile yapılan görüşmelerde sorular hiçbir yönlendirme yapılmadan sorulmaya gayret gösterilmiş, katılımcı yanıtları yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir. Bu süreçte görüşmelerinin yazılı metnini isteyen iki akademik yöneticiye bilgisayar ortamına aktarılmış görüşme metni e-posta yoluyla iletilmiş ve onayları alındıktan sonra araştırmaya eklenmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen tüm verilerin tablolar haline ifade edilmiş ve tablolarda yer alan bulgular açıklanmıştır.

#### 4.1 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzakları Kavramı Tanımlarına Yönelik Bulgular

Bu başlık altında, akademik yöneticilerin zaman tuzakları kavramına ilişkin görüşleri yer almaktadır. Tablo 4.1’de akademik yöneticilerin zaman tuzakları ile ilgili kendi görüşlerinden çıkarılmış olan tanımlar yer almaktadır.

*Tablo 4.1. Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzakları Tanımları*

AKADEMİK YÖNETİCİ	ZAMAN TUZAKLARI TANIMI
D1E	Zihninizdeki şemayı bozan planlanmamış işler
D2E	İnsanı işlerinden alıkoyan her türlü etken
D3E	Kendi kontrolümüzün dışındaki beklenmeyen etkenlerle zamanı istediğimiz gibi bir yönetememek
D4E	Planladığınız işleri, idari ve akademik işleri yapmanıza engel olabilecek beklenmedik birtakım gelişmeler
Y1E	Toplumun zamana karşı duyarlıklarından etkilenen anlık gelişen olaylar
Y2E	Planlanmış ya da planlanmakta olan zamanın herhangi bir nedenden dolayı kesintiye uğraması
Y3E	Bireyin dışında oluşan ani gelişmeler
Y4K	Hayata geçirmek istenilen planlar üzerindeki fiziksel ve duygusal engeller
B1E	Kendi mesleki ilgimin dışında zamanımı alan her şey
B2K	Zamanın boşa harcamasıdır
B3K	Günlük düzende beklenmeyen konuların ortaya çıkması
B4E	Çalışırken bizi engelleyen, zamanımızı bölen her türlü etken
A1K	Gün içinde yapmayı planladığım işleri aksatmama neden olan her türlü iç ve dış etkenler

A2E	Bireyin kendi mesleki ilgisinin dışında zamanını alan her şey
A4K	Bir kişinin planladığı işleri yapmasını engelleyen, zaman kayıpları yaratan, bilerek ya da bilmeyerek yaşadığı kesintiler

Akademik yöneticilerin tanımlarının genellikle ani gelişen, beklenmedik olaylar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu tanımların ışığında zaman tuzaklarını; “bireyin gün içinde planladığı işleri kesintiye uğratan, farkında olarak ya da olmayarak yaşanan her türlü iç ve dış etkenler” şeklinde tanımlamak mümkündür.

#### 4.1.1 Akademik Yöneticilerin Zaman Planlamaları

Akademik yöneticilerin zamanlarını nasıl planladıklarına ilişkin soruya vermiş oldukları cevaplar Tablo 4.1.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1.1 Akademik Yöneticilerin Zaman Planlaması

	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans	%
Ders ve Toplantı Saatlerine Göre Program Yapma				√					√	√			√	√	√		6	37,5
Zihinde Planlama	√					√							√		√		4	25
Randevu Oluşturma				√				√	√				√				4	25
Yazarak Plan Yapma – Ajanda			√				√						√				3	18,75
Öncelik Belirleme				√									√				2	12,5
Plansız		√										√					2	12,5
Sekreteryaya			√		√												2	12,5

Tablo 4.1.1 incelendiğinde ilk göze çarpan, çalışmaya katılan akademik yöneticilerin zaman planlamalarını çoğunlukla ders ve toplantı saatlerine göre

planladıklarıdır. Yine çalışmaya katkıda bulunan akademik yöneticilerin dörtte biri planlamalarını zihinde yaparken aynı oranda akademik yöneticilerin de randevu vererek planlama yaptıkları dikkat çekmektedir. Akademik yöneticilerin en az öncelikleri belirleyerek ve sekreteryaya kullanarak zaman planladıkları görülmüştür. Haftaya planlama yapmadan, o gün içerisinde yaşanan yoğunluğa göre şekil veren akademik yöneticilerin de olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden altısı zaman planlamalarını genellikle mevcut olan ders planları ve idari toplantılar çevresinde şekillendiklerini dile getirmişlerdir. Zamanlarını “ders ve toplantılara göre programlama yapan” akademik yöneticilerin görüşleri kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmuştur:

Bir defa bizim üç tür işimiz oluyor; bir tanesi idarecilikten kaynaklanan işler. Bu nedir; yönetim kurulları, işte diğer kurullardır, bölümlerle ilgili görüşmelerdir, şudur budur. Bunlara gerekli zamanı ben ayırıyorum. Yani hiçbir şekilde eğitim - öğretimin aksamasına neden olacak boşluk bırakmamaya çalışıyoruz. Onun dışında derslerimiz ve danışmanlık şeylerimiz, onlara da ben kesinlikle zamanımı ayırıyorum. 3. olarak da bizim kendi akademik çalışmalarımız işte orda gün içinde yeteri kadar zaman ayıramayabiliyoruz. Onu da ne yapıyoruz, işte mesaiden sonraki zaman yani evde arta kalan zamanımızı hafta sonu arta kalan zamanımızdan biraz fedakârlık ederek orda da bir denge tutturabiliyoruz (D4E).

Programda yer alan derslere girmek, akademik anlamda dergilerden gelen makaleleri okumak ve değerlendirmek, yüksek lisans ve doktora öğrencilerine danışmanlık yapmak, öğretmenlik uygulaması için ortaokula gitmek ve öğretmen adaylarının performanslarını izlemek ve değerlendirmek, ders ücretleri ile ilgili formları doldurmak ve teslim etmek, yüksek lisans giriş sınavına itiraz eden öğrencilerin şikâyetlerine cevap vermek olarak planım var. Onlar da belli şeyler oluyor (B1E).

Şimdi derslerle ilgili konular zaten dönem başında planlanabildiği için onlarla ilgili sadece telafi dersleri ile ilgili bir konu gündeme gelebiliyor. Onun dışında da belli takvimler var, belli toplantıları yapılmasını gerektiren; bunlar belli konuların üst makamlara kararların ulaştırılması şeklinde gerçekleşiyor. Bu da zaten görülebilir bir şey, takvimde de belli olduğu için. Bunlar bu şekilde takvimlenebiliyor açıkçası. Sade çok öngörülme hani anlaşılmayan konular varsa arada bunların da eklenmesi gerekiyor (B3K).

Yani zamanımı okulda şöyle planlıyorum; ben derslerin mümkün olduğu kadar birbirine yakın tutup geniş zaman yaratmaya çalışıyorum ki ders bölünmesin, yani çalışmam bölünmesin. Dolayısıyla o çalışmaya daha konsantre olabileyim daha çok (A2K).

Yani yapacağım işler bellidir işte akademik çalışmalar, öğrenciler falan ama kaç saat zaman ayıracağım belli değildir. Yani derslerin ve toplantıların dışında diyorum bunu. Dersler zaten planlanıyor, onlar belli. Toplantı



zamanları da belli. Geri kalanı da ben bilirim yani neler yapmam lazım o hafta. Sonrasını gün içinde yapabildiklerimi yaparım (A3K).

Vallahi şöyle işte, şimdi haftalık ders programı hep önümde. Ben lisans derslerine girmiyorum bir süredir, bayağı oldu. Benim lisansüstü derslerim yoğunlukta, doktora derslerim çok fazla, yüksek lisans çok fazla ve onlarda öğrenci kadar hazırlanmayı gerektiriyor [...] Yani benim haftalık zaman yoğunluğunun en önemli kısmını dersler fiilen ve bir de ders hazırlıkları geçiriyor. Haftada bir gün anabilim dalı toplantısı yapılır, bölümde ayda da bir kere genişletilmiş akademik kurul yapılır. Perşembe günleri onların da zaten şeylerini biliriz 11.30 ile 1.00 arasındadır. Küçük ölçekli toplantımız, büyük ölçekli toplantımız daha uzun sürer onu da biliyoruz. Bunun dışında özel bir şey planlamaya gerek yok (A4K).

Zaman planlamalarını dersler ve toplantılara göre şekillendiren akademik yöneticilerden üçü, dersler ile ilgili olarak aslında derse girme zorunlulukları olmadığı halde bu konuya hassasiyetli davrandıklarını ve planlarını yaparken derslerini öncelikli tuttuklarını belirtmişlerdir. Önceliği ders saatlerine yoğunlaştıran akademik yöneticilerin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

Yani şimdi söyle mesela derslerim olduğunda olabildiğince derslerin olduğu günlerde daha az etkinlik toplantı koymaya çalışıyorum. O günlerde mesela bazen çok hasta olsam da canım istemese de öğrenci gelmiştir diye öğrenciye zaman ayırmak istiyorum (D1E).

Ben derslere gidiyorum. Bu benim kişisel olarak çok hassas olduğum bir konu. Çünkü bir akademisyen olarak benim önceliğim 1. derece derse girmek. İdari görevler ve bunun dışındaki tüm görevler tali görevler. Öncelikli görevimiz dersleri yapmak (D3E).

Yine dersleri hiçbir şekilde aksatmamak eğilimindeyim ders ve akademik görevleri gerekirse bu dışarıdan gelen bir takım şeyler, talepleri bunları uydurarak değerlendiriyorum yani hiçbir şekilde dersimin aksamasına veya danışmanlık hizmetlerimin aksamasına çok büyük ölçülerde izin vermiyorum bunların dışındaki zamanımı o faaliyetler için ayırıyorum diyebilirim. Sadece böyle şehir veya işte üst düzey bir görevlendirme olursa bu tip şeylerde telafi yoluna gidiyoruz ama onun dışında daima kesin bir kural olarak önceliği akademik, ders, onlara veriyorum idari şeyleri ona uydurma eğilimim var bu beni önemli ölçüde de rahatlatıyor (D4E).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden bazıları (f:4) zaman planlamalarını zihinlerinde planlayarak yaptıklarını ve ona göre haftaya başladıklarını ifade etmişlerdir. Akademik yöneticilerden Y2E, zihinde plan yapmanın beyin jimnastiğini güçlendirdiğini ve beynin tembelleşmesini önlemek için özellikle yazarak plan

yapmadığını vurgulamıştır. Zamanlarını “zihinde planlama” akademik yöneticilerin görüşleri kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmuştur:

Şöyle, hep yapamadığım, planladığım; genelde pazar günleri, pazartesten sonraki yapacağım işlerle ilgili bir düşüncem oluşuyor, “işe gittiğimde şunu yaparım sonra bununla görüşürüm şu işi yoluna koyarım rapor yazarım” falan.” (D1E)

Kafamda planlıyorum çünkü bakın yazarak planlamak bir tarzdır. Ben yazarak planladığım zaman kendimi özgür hissetmiyorum. Yani evet, kendimi böyle bir şeye sokmuş gibi hissediyorum, böyle bir hapishanenin parmaklıkların arasına sokmuş gibi hissediyorum. Çünkü yazarak yaptığınız zaman, bir saat sonrasına yazdığınıza bakıyorsunuz; bak az kaldı, hani bu şey gibi. Ben özgürlüğüme düşkün bir adamım, kendimi asla kısıtlamam böyle şeylerde [...] Mesela size randevu verdimsem bugün, vermişimdir. Bazıları telefona falan yazar, ben yazmam unutmam. Ben onu özellikle yapıyorum. Biraz da sağlıkla ilgili. İnsan her şeyi yazmaya başladığı zaman, beyinsel fonksiyonları ile ilgili tembelleşme başlıyor. Onun için ben beyinsel jimnastiğimi de bozmak istemem. Çünkü verdiğin, bir de bu şey bir durum yani sosyal bir olaydır. Yani asla verdiğimiz sözleri unutmayız kardeşim (Y2E).

[...] Genelde zihinsel olarak sıralıyorum (A1K).

Haftalık genel bir plan yaparım, hangi işlerim olduğu konusunda. Fakat günlük işleri çok detaylı planlamam, onları biraz akışına göre yaparım (A3K).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerin bazıları (f:4) randevu vererek zamanlarını planladıklarını belirtmişlerdir. Dışarıdan gelen misafirler ve en çok da öğrenciler için randevular oluşturarak zamanlarını planlayan akademik yöneticilerin görüşleri kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmuştur:

Bir defa ders saatlerime hiçbir şekilde randevu vermiyorum. Böyle prensiplere dayalı bir planlama yaptığım için o hakikaten ciddi şekilde bizi rahatlatıyor (D4E).

Öğrencilere e- mail ile randevu veriyorum. Onlar o saatlere uyarlar, derslerden beni tanıyanlar bilirler. Yani o saatlerde öğrenci görüşme saatlerini tam olarak uygulamasam bile, eskiden uyguluyordum; öğretim üyesi iken, ama şu anda mail ile onlara randevu veriyorum ve o şekilde geliyorlar ve onu uyguluyorum. O zaman bu anormal haftalar dışında uyguladığımı söyleyebilirim (Y4K).

Zamanımı planlamak derken, yani aslında ben bunu daha çok öğrencilere belirlediğim zamanlarda yapıyorum. Onlarla görüşeceğim zamanlar randevularla ayarlıyorum. Böylelikle beklemediğim zaman gelmiyorlar, gelenle de görüşmüyorum genelde zaten çok acil bir şey değilse. Onlar da neredeyse öğrendi bu durumu, dışına pek çıkmazlar (B2K).

[...] ama öğrencilerle ilgili şeyleri kesinlikle tabi randevu ile çalışıyorum (A1K).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerin bazıları (f:3) zaman planlamalarını yazarak yapmakta olduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda ajandalarına aldıkları notlar ile planlamalarını yaptıklarını ifade etmişlerdir. Zamanlarını “yazarak plan yapma/ ajanda kullanma” akademik yöneticilerin görüşleri kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmuştur:

[...] ben de kendim içerde olabildiği kadar notlarımı alıyorum. Kiminle nereye gidecektim? Nerede görüşme yapacak dedi? Nerede olacaktık ya da kim gelecekti? gibi (D3E).

Şöyle, genelde zaman planlamamı ben hafta sonu pazar günü, özellikle yavaş yavaş hafta içi ne gibi işlerim var öncelikli olarak zihnime ilk gelen işlerimi düşünüyorum. Onları cep telefonuma not ediyorum. Ardından her hafta pazartesi günü mutlaka, birazcık da bu el becerimin kaybolmaması adına bilerek ve kasıtlı olarak yazıyorum. [...] Gene mutlaka defterime ajandama mutlaka notlarımı alıyorum (Y3E).

Onu şöyle yapıyorum; yani öle çok işim varsa o hafta onları mesela yazıyorum, sıralıyorum bir görebilmek açısından (A1K).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerin bazıları (f:3) zamanlarını planlamadan gün içerisinde gelişen olaylara göre şekil olan bir akışlarının olduğunu belirttiler. Bu akademik yöneticilerin görüşleri kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmuştur:

Burada olduğum sürece benim burada olduğumu bilindiği sürece benim program uygulamam mümkün değil (D2E).

Aslında zamanımı pek planlayamıyorum. Zaten yoğun bir yüküm var, dersler falan. Onun dışında da öyle plan yapayım, şu gün bunlar yapılmalı olmuyor açıkçası (B4K).

Öncelikleri belirleyerek plan yapma, iyi bir zaman planlaması yapmanın en önemli unsurlarından biridir. Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden sadece ikisi zaman planlamalarını yaparken öncelikleri belirleyerek sıralama yaptıklarını ve zamanlarını bu şekilde planladıklarını ifade etmişlerdir. Zamanlarını “öncelik belirleme” akademik yöneticilerin görüşleri kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmuştur:

Dolayısıyla dışarıdan gelmeler ya da çeşitli ikili görüşmelerimizde yine öncelik ve önem sırasına göre planlamaya çalışıyoruz (D3E).

[...] ve bazen öncelik sırasına koyuyorum çok yoğun zamanlarımda bunu yapıyorum (A1K).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden ikisi de zaman planlamalarında sekreteryanın etkin kullanıldığını ve onların ve yardımları ile zamanlarını planladıklarını belirtmişlerdir. Zamanlarını sekreterleri ile planlayan akademik yöneticilerin görüşleri kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmuştur:

Sekreteryanımız var yani özel kalemi çoğu zaman bu işleri takip ediyor (D3E).

Burada fakültemizin yazı işleri sekreteryası, zaten birlikte çalıştığımız insanlar, fakülte sekreterimiz bu konuda bize destek oluyor. Ne tür toplantıların yapılacağı, ne tür planlamalar yapılacağı, hangi konuların ne zaman görüşüleceği, süreçler ile ilgili ciddi anlamda desteği onlardan alıyoruz. O konuda yalnız değiliz. Gerçekten de ciddi katkı sağlıyorlar o anlamda bize, sekreterim hatırlatıyor. Mesela bugün sizin geleceğinizi hatırlattığı gibi veya işte yarın disiplin kurulu toplantısı var diyelim; ya da işte bir yönetim kurulu toplantısı var diyelim. Bu konuda hemen bilgilendirin diyoruz. Gerekli hazırlıklarımızı yapıyoruz. O anlamda planlamamız yürüyor (Y1E).

#### 4.1.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzaklarının Kontrolüne İlişkin Görüşleri

Akademik yöneticilerinin zaman tuzaklarının kontrolüne ilişkin görüşlerine ilişkin veriler Tablo 4.1.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.1.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzaklarının Kontrolüne İlişkin Görüşleri

Zaman Tuzacı	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	f	%
Kontrol Edilebilir								✓									1	6,25
Kısmen	✓		✓	✓		✓					✓		✓			✓	7	43,75
Kontrol Edilemez		✓			✓		✓		✓	✓		✓		✓	✓		8	50

Tablo 4.1.2 incelendiğinde bazı akademik yöneticilerin (f:7) zaman tuzaklarını kontrol edebilmenin tamamen mümkün olmadığını ve ancak bir kısmını kontrol altına alabilirken kontrollerinin dışında olan durumların da olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden bazıları ise (f:8) düştükleri zaman tuzaklarının kontrol edilmesi mümkün olmayan durumlar olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden yalnızca biri zaman tuzaklarını kontrol edebildiğini “... Biraz yöneticilik deneyimi gerektirdi. Bu onları tanıma süreci gerektirdi ve bu süreç sonucunda benim açımdan da hem zaman maliyetini azaltacak tedbirleri hem de benim duygusal alanımı daha az zorlama süreçlerini öğrendim. Kendim yeni teknikler geliştirdim. Her deneyim yöneticilik deneyimi bireysel öznel tecrübedir. Öyle olunca zaman içerisinde bunu geliştirmiş olduğumuz gözlemliyorum (Y4K).” şeklinde açıklamıştır.

#### 4.1.2.1 Akademik Yöneticilere Göre Zaman Tuzaklarının Kontrol Edilebilirliğini Sağlayan Etkenler

Zaman tuzaklarının akademik yöneticiler tarafından kontrol edilebilir olmasını sağlayan etkenlere ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur. Kontrol edilebilirliği belirleyen görüşlerden sadece biri (Y4K) tamamen kontrol edebildiğini belirtmiştir. Geriye kalan yedi akademik yönetici kontrol edilebilirliğin kısmen gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu yedi akademik yöneticilerin zamanı kontrol edebilmelerini sağlayan etkenler, Tablo 4.1.2.1’de kategorileştirilmiştir.

*Tablo 4.1.2.1 Akademik Yöneticilere Göre Zaman Tuzaklarının Kontrol Edilebilirliğini Sağlayan Etkenler*

Zaman Tuzağı Kontrol Edilebilir

	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	f
Sekretarya/Yardımcı	✓		✓														2
Deneyim			✓					✓									2
Telefonu Sınırlama											✓		✓				2
Karar veren kendisi						✓											1
Randevu Verme											✓						1
Planlı ve Kararlı Olma																✓	1

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden B3K, zaman tuzaklarını kontrol edebilme durumunu; randevu sistemi ve telefonları belirli seviyede tutmak ile mümkün olduğuna ilişkin görüşlerini “İşle ilgili olanları kontrol edebiliyorum; öğrencileri belli

*seviye tutabilirim, o anda görüşmeye almayabilirim, randevu verebilirim, yine telefonlara uygun zamanda cevap verebilirim.” şeklinde ifade etmiştir.*

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden Y2E, zaman tuzaklarını kontrol edebilme durumunu; olayda karar veren kişinin kendisi olup olmadığı ile ilgili olduğuna ilişkin görüşlerini *“Şimdi bunu aslında iki şekilde tanımlamak lazım; insanın kontrol edebileceği zamanlarda var, edemeyeceği zamanlarda var. Mesela eğer siz karar verecek yani o anda karar verecek siz iseniz, bunu kontrol edebiliyorsunuz..”* şekline ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden D1E, zaman tuzaklarını kontrol edebilme yolu olarak; sekreteryaya ve yardımcılarının faydalı olduğuna ilişkin görüşlerini *“Kısmen kontrol edebilirim. Nihayetinde şöyle; üzerime almam, başkalarını yönlendiririm. İki tane yardımcım var, fakülte sekreterim var.”* şeklinde bildirmiştir.

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden A1K, zaman tuzaklarını kontrol edebilme yolu olarak; telefon görüşmelerini sınırlamak ile mümkün olduğuna ilişkin görüşleri *“Edebildiklerim de var edemediklerim de var. Mesela telefona gelen bildirimleri kapatıyorum.”* şeklinde ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden A4K, zaman tuzaklarını kontrol edebilme yolu olarak; planlı ve kararlı olmak gerektiğine ilişkin görüşlerini, *“İyi tespit edilmiş durumlara göre plan yapmak çok önemli bir o kadar da o planlara uymak tabi. Zaman tuzaklarını bu şekilde kontrol altında tutmak mümkün olabilir.”* şeklinde ifade etmiştir.

#### **4.1.2.2 Akademik Yöneticilere Göre Zaman Tuzaklarının Kontrol Edilememesinin Nedenleri**

Zaman tuzaklarının akademik yöneticiler tarafından kontrol edilememe nedenleri Tablo 4.1.2.2’de sunulmuştur. Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden sekizi (%50) kesinlikle kontrol edilemez olduğu düşüncesindeyken, yedisi (%43,75) bir kısmını kontrol edemediğini belirtmiştir.

*Tablo 4.1.2.2 Akademik Yöneticilerine Göre Zaman Tuzaklarının Kontrol Edilememesinin Nedenleri*

Zaman Tuzağı Kontrol Edilemez	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	f
Öz-disiplin Eksikliği	✓	✓							✓		✓	✓					5
Randevusuz Misafirler							✓						✓	✓			3
Açık Kapı Politikası	✓				✓		✓										3
Hayır Diyememe		✓	✓														2
Karar Veren Başkası						✓											1
Yönetim Baskısı									✓								1

Araştırmaya katılan akademik yöneticilere göre zaman tuzaklarının kontrol edilemez oluşuna ilişkin görüş bildiren 15 kişinin görüşleri incelendiğinde bazılarının (f:5) nedeninin öz-disiplin eksikliği olduğu gözlenmiştir. Bu duruma ilişkin seçilen bir kaç görüş aşağıda sunulmaktadır:

[...] Ama bazen de şöyle düşünüyorum, insana temas etmek gerekiyor, dinlemek gerekiyor, paylaşmak gerekiyor, öğrenciye de bazen aynı şekilde. Şey yapıyorum bazen öğrenciyi de dinliyorum. Dolayısıyla kendi kendime de gol atmış oluyorum bu sayede (D1E).

[...]Yani çok, özel kalemime söylesem bunu kullanabilirim işte; öğrenci olmaz, rektör, rektör yardımcıları dışında telefon bağlama, filan kişi dışında bağlama desen, bunu büyük oranda çözeceğimi düşünüyorum ama yapamıyorum (D2E).

Daha çok kontrol edemiyorum sanırım. Yani aslında mesela telefon kullanımımı azaltabilirim ama yapmıyorum. Aslında yapsam çok daha zamanım kalacak. (B4K).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilere göre zaman tuzaklarının kontrol edilememesine ilişkin görüşler incelendiğinde bazılarının (f:3) nedeninin randevusuz

gelen misafirlerden kaynaklandığı gözlenmiştir. Bu duruma ilişkin seçilen bir kaç görüş aşağıda sunulmaktadır:

Kontrol edebilmek mümkün değil yani ediyorum diyen doğru söylemiş olmaz (Y3E).

Yani o şeyler, yani benim dışımda. İşte ziyaret gibi şeyleri. Bunlar daha çok üniversitelerin genel. Yani üniversitenin kendi oluşturmuş olduğu kültür ile ilgili.[...] Orada birazcık kontrol etmek zor. Mümkün olduğu kadar kapıya yazı asarak falan kurtuluyorsun ama yine de olmuyor. Bu sefer telefon devreye giriyor, başka bir şey devreye giriyor. Yani burada kontrol zor (A2E).

[...] Ama kapıma gelen kişileri kontrol edebilme şansım yok (A1K).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilere göre zaman tuzaklarının kontrol edilememesine ilişkin görüşler incelendiğinde bazılarının (f:3) nedeninin açık kapı politikasından kaynaklandığı gözlenmiştir. Bu duruma ilişkin seçilen bir kaç görüş aşağıda sunulmaktadır:

Kontrol edebileceğimiz halde mesela bu söylediğimiz işte ani gelen eş - dost akraba, bunların geliş gidişine mesafeli olabilirsiniz, kırmızıçizgilerini oluşturabilirsiniz. Bu da bizim yönetim anlayışımızla, yani benim kişisel yönetim anlayışım ile çok bağdaşmıyor. Yani buraya biri geldiği zaman niye geldiğin denmiyor tabii ki (Y1E).

[...] Ama gelen kişi de bir sorunu olduğu için geliyor sonuçta o da sizin işiniz. Onu da yapmak zorundasınız [...] Zaten aksi de benim yönetim anlayışıma ters. Bir sorun varsa hemen çözüm bulmak istiyorum (Y3E).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilere göre zaman tuzaklarının kontrol edilememesine ilişkin görüşler incelendiğinde bazılarının (f:2) nedeninin hayır diyememe olduğu gözlenmiştir. Bu duruma ilişkin seçilen bir kaç görüş aşağıda sunulmaktadır:

Hayır diyemiyorum. Yani mesela bir arkadaşım geliyor, dönüyor “ya abi işte burnu büyümüş ya hocanın, 3 defa gittim görüşemedim” falan. Ya o da biz toplum olarak yani bir herkes böyle. Toplum olarak hayır diyemiyoruz... Kontrol edemiyoruz (D2E).

[...] İşte mesela biri ısrar ediyor, randevusu da yok aslında ama hayır diyemiyoruz ve tuzaktan kurtulamıyoruz (D3E).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden Y2E'nin zaman tuzaklarının kontrol edilememesine ilişkin görüşleri “...Ama sizin karar verici olmadığınız durumlar var; mesela bir üst makamdan herhangi bir şey tebliğ edildiği zaman, bu sizin kararınız



değil. Onu yapmak zorundasınız. Dolayısıyla yani, şu anda benim elimde şöyle bir şey var, bu işi yapmak zorundayım, sizinki biraz beklesin demezsiniz.” şeklindedir.

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden B1E'nin zaman tuzaklarının kontrol edilememesine ilişkin görüşleri “...bir kısmı dış kaynaklı ve planlı olup bunlarla baş edebilmek için zamanınız boşa gidiyor. Zaman çalma doğrudan ya da dolaylı olabilir. Zihin yorgunluğu ve tedirginlik oluşturarak akademisyenlerin zihinsel süreçlerini dumura uğratmaktadır.” şeklindedir.

#### 4.1.3 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Şekilde Gerçekleştirmelerine Yönelik Bulgular

Araştırmada akademik yöneticilerin eylemlerini planlarına uygun şekilde gerçekleştirme konusundaki algılarına ilişkin veriler Tablo 4.1.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.1.3 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Gerçekleştirmelerine Yönelik Bulgular

Eylemlerini Plana Uygun	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	f
Gerçekleştirebiliyorlar				✓	✓						✓		✓				4
Kısmen						✓	✓	✓								✓	4
Gerçekleştiremiyorlar	✓	✓	✓						✓	✓		✓		✓	✓		8

Tablo 4.1.3 incelendiğinde bazı akademik yöneticilerin (f:4) eylemlerini planlarına uygun şekilde gerçekleştirebildiklerini ifade etmişlerdir. Ancak bir kısmı ise (f:4) kısmen gerçekleştirebildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların sekizi ise eylemlerini planlarına uygun gerçekleştiremediklerini belirtmişlerdir.

#### 4.1.3.1 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Gerçekleştirebilmesini Sağlayan Etkenler

Tablo 4.1.3.1’de araştırmaya katılan akademik yöneticiler eylemlerini planlarına uygun gerçekleştirebilmelerini sağlayan etmenler sunulmuştur. Katılımcılardan

planlarını eylemlere uygun gerçekleştirebilen planlı olma ve deneyim sahibi olma olarak açıklamışlardır.

*Tablo 4.1.3.1 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Gerçekleştirebilmesini Sağlayan Etkenler*

Eylemlerini Plana Uygun Gerçekleştirebi liyorlar	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans
Plan/Programa Uyma				✓		✓	✓					✓		✓		✓	6
Deneyim				✓	✓			✓									3

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden dokuzu eylemlerini planlarına uygun gerçekleştirebildiklerini belirtmişlerdir. Bu akademik yöneticilerin bazıları (f:6) bunu başarabilmek için plan/programa uymak olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum ile ilgili görüşlerden bir kaçısı aşağıda sunulmuştur:

[...]Böyle prensiplere dayalı bir planlama yaptığım için o hakikaten ciddi şekilde bizi rahatlatıyor (D4E).

Evet, bu konuda yapmak zorundayım zaten. Hem işi hem aile olduğunda çocuklar da gündemde olduğu için zaten onlar olduğundan da dolayı biraz da bu işlerin zamanında planlanması ve gerçekleştirilmesi gerekiyor. Öyle bir disiplini elde ediyorsunuz zaman içinde (B3K).

Yani kendi içimde şeyler yapıyorum o an aklıma bir şeyler gelse bile şimdi önce bunu bitireyim sonra ona bakarım diyorum. Yani şey odaklanmamı engelleyecek olan şeyleri ortadan kaldırıyorum(A1K).

Akademik çalışmalar dışındaki rutin eğitim-öğretim faaliyetlerinde bir planlama hatası, bir zamanlama hatası, çok fazla münferit olaylar olabilir ama yaşamıyorum. Fakat akademik çalışmalar için aynı şeyi söyleyemeyeceğim. [...]İyi tespit edilmiş durumlara göre plan yapmak çok önemli bir o kadar da o planlara uymak tabi. Zaman tuzaklarını bu şekilde kontrol altında tutmak mümkün olabilir. (A4K).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden bazıları (f:3) ise eylemlerini planlarına uygun gerçekleştirebilmelerinin deneyimlerinden kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum ile ilgili görüşlerden bir kaçısı aşağıda sunulmuştur:

[...] Daha önce de böyle kalabalık bir fakültede yöneticilik yaptığım için biraz deneyimliyim o konuda, o yüzden çok fazla sıkıntı yaşamıyorum (D4E).

% 100, yani planladığımız her şeyi saptırmadan yapmaya çalışırım. Zamanımı ona ayırıyorum. Yani bir de artık eskisi gibi değil, belli bir olgunluk düzeyine ulaştığı zaman kendi kendine yürüyor bazı şeyler. [...] Yaşın getirdiği tecrübeler. Ne bileyim işte insan diyorum ya süre içerisinde olgunlaşıyor, daha kolay yönetebilir hale geliyorsunuz belli bir noktadan sonra. Deneyimsiz olduğumuz zamanlarda zor geliyordu tabii. Bazı şeyleri savsaklamak, zamana yaymak ama şimdi kendimi çok daha şey görüyorum, bitirmem gerektiği için artık işleri mecburen yapıyorum (Y1E).

#### 4.1.3.2 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Gerçekleştirememeye Nedenleri

Tablo 4.1.3.2’de araştırmaya katılan akademik yöneticilerin eylemlerini planlarına uygun gerçekleştirememe nedenleri yer almaktadır. Akademik yöneticilerin 12’si eylemlerini planlarına uygun yapamamaktadır. Görüşler incelendiğinde eylemleri planlara uygun gerçekleştirememe nedenleri olarak; öz-disiplin eksikliği, beklenmedik olaylar, randevusuz misafirler, yönetim baskısı, dönemsel iş yoğunluğu, takım üyelerinin rollerini aksatmaları sunulmuştur.

Tablo 4.1.3.2 Akademik Yöneticilerin Eylemlerini Planlarına Uygun Gerçekleştirememeye Nedenleri

Eylemlerini Plana Uygun Gerçekleştiremiyorlar	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	f
Öz-disiplin Eksikliği	✓	✓								✓		✓					4
Beklenmedik Olaylar			✓			✓								✓			3
Randevusuz Misafirler							✓								✓		2
Yönetim Baskısı									✓								1
Dönemsel İş Yoğunluğu								✓									1

Takım  
Üyelerinin  
Rollerini  
Aksatmaları

✓

1

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden dördünün, eylemlerini planlarına uygun gerçekleştirememe nedeninin öz-disiplin eksikliği olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu yansıtan görüşlerden bir kaçı aşağıda sunulmuştur:

Hiç gerçekleştiremiyorum ve bu benim psikolojimi de bozan bir şey yani. Akşam olup da kendi muhasebemi yaptığımda, yani bir gün önce akşam mesela, yarın şunu yapacağım, şu makalenin şu kısmı yazacağım, şu kitabı bulacağım, bir kütüphaneye gideceğim, bir bankaya gideceğim... Akşam oluyor hiç birini yapamamışım. Ertesi güne birikiyor o işler, yapamıyorum onu (D2E).

Aslında bilirse de yapılamıyor bazen işte. Önlem de alınabilir ve gerçekleştirilir ama bir türlü başaramadığım bir gerçek (B4K).

Gerçekleştiremiyorum. Belki biraz daha disiplinli olmak lazım bu konuda (B2K).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden üçünün, eylemlerini planlarına uygun gerçekleştirememe nedeninin gün içinde meydana gelen beklemedik olaylar olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu yansıtan görüşlerden bir kaçı aşağıda sunulmuştur:

Şimdi şöyle bir şey var; yöneticilerin herhangi birisi size şunu söylerse, “Ben o gün yaptığım bütün planları motamot hepsini uyguladım” diyorsa bu bana çok inandırıcı gelmez. Çünkü beklenmedik her şey gelişebiliyor yöneticilik içerisinde. Bugün benim, bugün mesela şeyim şuydu BAP’la ilgili bir şey vardı işte öğleye kadar onunla ilgili şunları, şunları yapayım diyordum ama böyle bir talep gelince sizden, “onu artık ikiye üçe kaydırayım, böyle bir talep var bu bilimsel bir çalışma buna evet diyeyim” dedim (Y2E).

Okuldayken yapamıyorum. İster istemez bir şey çıkıyor yani hani o laf var ya bir şey çıktı, bir şey çıkıyor. Yani istesenez de istemesenez de başlıyorsunuz bir şey çalışmaya, sekreter kapıyı çalıyor hocam diyor bir yazı gelmiş diyor. Şimdi o bütün kafamda düşündüğüm konsantre olduğum şey bir anda rafa çıkıyor. İşte acil diyor ya da efendim yarına kadar cevap vermek gerekiyor diyor. Dolayısıyla ister istemez bunlar yani daha doğrusu tam planladığım gibi olmuyor planladığım gibi olduğu zamanlar genellikle mucizevi oluyor yani (A2E).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden ikisinin, eylemlerini planlarına uygun gerçekleştirememe nedeninin randevusuz misafirler olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu yansıtan görüşlerden bir kaçı aşağıda sunulmuştur:

Kesinlikle eylemlerimi gerçekleştiremiyorum. Yani her şeyi kontrol edebiliyorum ama bu ani gelişen görüşmeleri kesinlikle kontrol edemiyorum ve bu sebeple eylemlerimi planladığım gibi gerçekleştiremiyorum (Y3E).

Yani gerçekleştirmek çok da kolay olmuyor. Tam işlerimi ayarladım biraz çalışma yapacağım birden gelen bir meslektaşım falan oluyor, tüm çalışma planı bozuluyor (A3K).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden Y4K, eylemlerini planlarına uygun gerçekleştirememe nedeninin dönemsel yaşadığı yoğunluklar olduğu ve onun dışındaki zamanları planlayabildiğini belirtmiştir. Bu konu ile ilgili kendi görüşleri *“Bu soruya normal zamanlar ve diğer zamanlar, bu tür yoğunlukların olduğu zamanlar açısından iki açıdan yanıt verilebilir herhalde. Öğrenci kayıtlarının olduğu, alımların olduğu haftalarda hiçbir şekilde hiçbir planlama işe yaramıyor zaten. Onun dışındaki zamanlarda bunu yönetiyorum.”* şeklindedir.

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden B1E, eylemlerini planlarına uygun gerçekleştirememe nedeninin yönetimin baskısı olduğunu ve bu durumun psikolojik etkilerinden dolayı planlamalarına uyamadığını belirtmiştir. Bu konu ile ilgili görüşlerini *“Gerçekleştiremiyorum, çünkü okula geldiğim zaman ne gibi bir ortamla karşılaşacağımı bilmiyorum. Yoğunlukla bir problemle karşılaşma tedirginliği ile çalışma isteği ve motivasyonum kalmadığı için verimli çalışmıyorum.”* şeklinde ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden A4K, eylemlerini planlarına uygun gerçekleştirememe nedeninin takım üyelerinin rollerini olması gerektiği gibi yerine getirmemeleri olarak belirtmiştir. Bu konu ile ilgili görüşlerini *“... birlikte çalıştığımız ya da işte birlikte herhangi bir işi yapacağımız şeklinde bir işbirliğine gittiğimiz kişinin o işi benim kadar önemsemediğini hissettiğimde, izlenimim o yönde olduğunda, ben de o işi sürüncemeye bırakıyorum. Evet, biraz öyle, yani biraz ortaklıkla ilgili bir şey olabiliyor. Yani hayal kırıklığı ya da işte beklediğim şekilde gitmemesi planlarımı bozuyor.”* şeklinde ifade etmektedir.

#### **4.2 Akademik Yöneticilerin Karşılaştıkları Zaman Tuzakları**

Zaman tuzakları kavramı incelenirken, akademik yöneticilerin karşılaştığı zaman tuzaklarının özellikleri itibarıyla iki alt temaya ayrıldığı fark edilmiştir.

Bunlardan birincisi kişinin kendisinden kaynaklanan zaman tuzakları, ikincisi ise örgütsel zaman tuzaklarıdır. Görüşmelerden sırasında sorulan sorulara verilen cevaplar alınan incelenerek, belirlenen kişisel ve örgütsel zaman tuzakları iki ayrı tablo (Tablo 4.2.1 ve Tablo 4.2.2) halinde sunulmuştur.

#### 4.2.1 Akademik Yöneticilerin Kişisel Zaman Tuzakları

Tablo 4.2.1’de, akademik yöneticilerin kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanan zaman tuzakları; “Hayır Diyememe”, “Açık Kapı Politikası”, “Sosyal Medya-İnternet”, “Öz-disiplin Eksikliği”, “Telefon Görüşmeleri-Mesajlar”, “Sosyalleşme”, “İç Motivasyon”, “Aile-İş Rol Çatışması”, “Erteleme” ve “Her İşe Atılma” olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.2.1 Akademik Yöneticilerin Kişisel Zaman Tuzakları

Kişisel Zaman Tuzakları	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans	%
Hayır Diyememe	√	√	√		√	√	√							√		√	8	50
Açık Kapı Politikası	√	√	√	√	√	√	√										7	43,75
Sosyal Medya – İnternet			√				√		√	√		√	√		√		7	43,75
Öz-disiplin Eksikliği	√	√	√							√					√		5	31,25
Telefon Görüşmeleri – Mesajlar	√									√	√	√	√				5	31,25
Sosyalleşme						√			√			√					3	18,75
İç Motivasyon								√								√	2	12,5
Aile - İş Rol Çatışması											√					√	2	12,5
Erteleme	√								√								2	12,5

Tablo 4.2.1 incelendiğinde ilk göze çarpan, akademik yöneticilerin kişisel zaman tuzaklarından “hayır diyememe” kodunun katılımcıların yarısının ifade ettiğini ve %50 frekansta olduğu görülmektedir. Katılımcıların “Hayır diyememe” koduna ilişkin görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Şöyle, çok takdir ettiğim batılıların zaman yönetme süreçlerine çok hayran kalıyorum. Yani onların o her şeyi zamanında ve hiçbir planlamadan ödün vermeksizin yaşıyor olmaları; ben onun doktora öğrencisiyim, beş dakika geç gitsem de çok kusuruma bakmaz diye düşünmüştüm. Adam bana dedi ki seninle randevum 17.10. Dolayısıyla 5'i çeyrek geçiyor randevu iptal demektir. Çok şaşırılmışım ama sonra fark ettim, o akademisyen gerçekten tüm öğrencilere aynı şekilde 10'ar dakika süre veriyor ve hiçbir öğrenci ile 15 dakikada görüşmüyor Hatta şöyle yapardı; kapısına bir liste asardı. Beşten altıya kadar oraya isminizi yazardı. İlk altıya giremediğin zaman, o hafta görüşemezdin. Bazen ben de böyle yapsam mı diye düşünüyorum. Çünkü bizim öğrenci çat kapı içeriye giriyor ve hiç sizinle ilgisi olmayan bir hikâyeyi size uzun uzun anlatabiliyor (D1E).

[...]Hayır diyemiyorum yani mesela bir arkadaşım geliyor, dönüyor “ya abi işte burnu büyümüş, ya hocanın üç defa gittim görüşemedim” falan ya o da biz toplum olarak yani bir herkes böyle. Toplum olarak hayır diyemiyoruz (D2E).

Hayır diyemiyorum. Tabii doğal olarak "hayır" diyemiyoruz. Çünkü biz batılılar gibi böyle çok köşeli bir yaşam biçimi süren bir toplum değiliz, biz duygusalız. Dolayısıyla "hayır" dediğimiz zaman karşımızdakini kırarız, incitiriz, dökeriz diye bir empatik iletişim kuruyoruz kendi içimizde... Dolayısıyla istesem de hayır diyemiyorum bazı durumlarda. Sadece hayır diye bildiğimiz durumlar; doğrudan bizi yasa ve yönetmelikler ile bağlayan, sonuçlarında hukuki bir sürece gidebilecek yerlerde hayır diyoruz tabi ki. Ama bunun dışında inisiyatif kullanmamız gerektiği zamanlarda da fazla "hayır" demiyoruz ( D3E).

Hayır diyememek var ya toplumun en büyük problemi. Bu hayır diyememe meselesi çok kritik. İnsanları kırmaktan korkmak, ilişkileri bozmaktan korkmak ya da grup tarafından istesem de istemesem de bir sosyal grup şeyi var, iş değil bu, oradan izole edilmek; iki kere reddettiğinizde üçüncüsünde yemeğe çağrılmadığın için bunu bir tepki olarak görüyorsunuz. Benim için hiç sorun değil, başkası için sorun. Sosyal yaşamını işte düzenleyememek ile ilgili bir probleme yol açıyor; eşinize hayır diyemiyorsunuz, çocuğunuza hayır diyemiyorsunuz, ebeveyninize hayır diyemiyorsunuz (A4K).

“Açık kapı politikası” akademik yöneticilerin en çok düştüğü kişisel tuzakların ikincisi olarak tespit edilmiştir. Bu duruma ilişkin görüş belirten akademik yönetici

frekansı 7, yüzdesi 43,75'dir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Kontrol edebileceğimiz halde mesela bu söylediğimiz işte ani gelen eş dost akraba bunların geliş gidişine mesafeli olabilirsiniz kırmızıçizgilerini oluşturabilirsiniz. Bu da bizim yönetim anlayışımızla yani benim kişisel yönetim anlayışımıla çok bağdaşmıyor Yani buraya biri geldiği zaman niye geldiğin denmiyor tabii ki ( Y1E).

Yani yönetici olduğumuz için bizim zaman tuzağımız biraz daha farklı bir akademisyenden farklı olarak. Tabii bizim bir akademik tarafımız var, bir idareci tarafımız var. Zaman zaman idareciliğin içerisine akademisyenliği atmak zorundayız Tamam diyelim ki herhangi bir bilimsel çalışma yapacaksınız o anda herhangi bir randevu vermek zorunda kalıyorsunuz birisine veya çat kapı birisi içeri giriyor; hocam benim böyle bir problemim var diyor. Onunla ilgilenmek zorunda kalıyorsunuz dolayısıyla [...] işte bir öğrenci girebiliyor o öğrenciye bunu öğrencinin ihtiyaçlarını karşılamak zorundasınız bunun gibi birçok şeyle karşı karşıya kalıyoruz (Y2E).

Bunu kontrol edebilmenin tek yolu size ulaşımın zorlaşması. Bu sefer de size ulaşmak da zorlaşırsa bu da başka bir soruna neden oluyor. Yani şöyle yönetici başındaki yönetici ile şekil alıyor aslında yani üniversitemizin üste yöneticisinin takındığı tavır ve yönetim ve yönetişim anlayışına uygun hareket etmemiz gerektiğinden dolayı böyle. Biraz mizacım da benim öyle aslında, Rektör Hocamızla da biraz uyumlu o anlamda. Öğrenci odaklıyım ben de çözüm odaklıyım. Hemen sorunları halledelim, herkesin işi görülsün insanlara yardım edelim derdindeyim. Öyle olunca da reddedemiyorum, geri çeviremiyorum insanları kapım çalındığında. O da ne yapıyor haliyle bir şeyleri sekteye uğrattıyor (Y3E).

Günümüzün en çok zaman alan tuzaklarından biri de hiç kuşkusuz sosyal medya ve internettir. Teknolojinin ilerlemesinin faydaları olduğu gibi zararları da olduğu ve araştırmaya katılan akademik yöneticilerden yedisinin (% 43,75) görüşüne göre sosyal medya ve internet bir zaman tuzağı olarak belirlenmiştir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Sosyal medya aktif kullanıyorum açıkçası; Facebook, Twitter, Instagram hesaplarım var... Belki de bizim toplumumuzun şu anda yaşadığı en büyük tuzak sosyal medya kullanımı. Tüm dünya böyle midir bilmiyorum ama bizde daha çok. Çünkü istatistiklerde görülüyor ki ortalama sekiz saat geçiriyoruz buralarda. Dolayısıyla bizim için en büyük zaman tuzağı. Ailede bireylerin hepsinin elinde telefon var. Sohbet etmek için insanlar bir yere oturuyor iki kelam ediyor, ondan sonra herkes kendi telefonuna gömülüyor. Şüphesiz en büyük tuzak bu ne yazık ki. Yani bunun için ilkokuldan itibaren başlayarak farklı etkinlikler, aktiviteler tertip etmek, düzenlemek gerekiyor bana kalırsa (D3E).

Zaman tuzaklarının en büyüğü sosyal medya yönümüz. Bakınız onu açık söyleyeyim, en büyüğü. Yani ya bir Instagrama girip bakayım diyorsunuz, nasıl vaktiniz geçiyor. O rapor veriyor günde üç-dört saat sosyal medyada



kalıyorsunuz. Cep telefonunda zaten sosyal medya dışında açıp baktığınız bir şey yok ki. Rehberde en fazla kaç dakika gezebilirsiniz rehberde ya da SMS ile ne kadar yoğun SMS trafiğiniz var. O süreç, pardon o süre yani, telefonunuzun size raporda verdiği o süre sizin aslında sosyal medyada geçirdiğiniz süreye tekabül ediyor. Bu da çok tehlikeli bir şey. Bazen düşünüyorum, hepsini silmeyi düşünüyorum. O zaman var ya nasıl müthiş bir zaman açılıyor kendinize. İnsanlar farkında değil ama en büyük zamanı o kim ne beğendi vesaire, onsuz da olmuyor vesaire, herkes orda işte (Y3E).

İşte telefon elimde olunca oradan sosyal medyaya kayıyorum ister istemez. Sosyal medyayı da evet kullanıyorum birkaç platformda; Instagram, Twitter gibi. Telefonu da elime aldığımda ister istemez bir sosyal medya platformlarına kayıyorum (B2K).

[...] Veya onun dışında internette bir şey çalışırken falan işte gelen yine bildirimler oluyor, e-mail bildirimleri olabiliyor. Ya da aklına bir şey geliyor mesela tık diye bakıyorum. Yani her şeye çok çabuk ulaşabiliyor olmak, aynı zamanda da zaman tuzaklarını daha cazip yapıyor (A1K).

“Öz-disiplin” iyi bir zaman yönetimi için olmazsa olmazlardan biridir.

Araştırmada öz- disiplin eksikliği sebebiyle zaman tuzağına düşen akademik yönetici frekansı 5, yüzdesi 31,25’dir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Mesela, yapmam gereken bir iş var başlıyorum sonra biraz mola vereyim dediğimde bakıyorum. Mola bayağı sürmüş, oradan başka bir yere geçmiş olabiliyorum... Kendime zaman yönetimi ile ilgili not versem, düşük not veririm. Çünkü planlayıp da yapmadığım o kadar iş var ki, yaptığım işler azınlıkta kalır planlayıp yapamadığım işleri saydığımda. Ama bir zaman geliyor, öyle kendinizle barışık oluyorsunuz; yapmadıklarımızla mutlu oluyorsunuz. Yaptıklarınızla mutlu oluyorsunuz. Öyle bir terazideyim şu an diye düşünüyorum (D1E).

İşte söylediğim gibi, özel kalemime haber verirdim, yani şunları bağlama işte bir sır gibi belki ben odamdayım. Bugün 4- 5 saat okuma yapacağım. Elektronik imza, şifremi de şu sen bunları atıver çalışmam lazım deyip hafta başında öyle yapabiliirdim ama her gün yapabilirim. Aslında bunu yapmıyoruz nedense yani şey değil bu konuda profesyonel değiliz (D2E).

Açıkçası sosyal medya tuzağına karşı ben de çaresizim. Çok fazla bir şey yapamıyorum. Çünkü farkında olmadığım bir sırasında cep telefonuna elim gittiğinde oradaki paylaşımlara, içeriye bakıyorum. Bakarken dalıyorum. Bu zaman zaman çok uzun sürüyor. Eğer iki mecra, üç mecra da varsanız; Facebook, Twitter, Instagram; hepsinde ayrı ayrı gezmeye başladığınız zaman bir süre sonra zamanın nasıl akıp gittiğini fark etmiyorsunuz. (D3E).

Özetlersem sosyal medya ve telefon konusunda kendimi kontrol edebildiğim pek söylenemez. Ancak acil olan işler varsa elbette onlara odaklanıyorum. Ama sakın günlerimde en çok zaman tuzağı bunlar galiba (B2K).

Katılımcılardan “Telefon görüşmeleri-mesajlar” koduna ilişkin görüş belirten akademik yönetici frekansı 5, yüzdesi 31,25’dir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Şimdi şöyle mesela gün içerisinde bazen telefonda mesela 20'ye yakın görüşme yapıyorum. Bazen çok stratejik konuları rektör hoca ile, diğer yöneticiler ile paylaştığım, adrenalinin en yüksek olduğu konularda. Dolayısıyla sonra yapmam gereken bir işe enerjim kalmadığını hissediyorum, elim telefona gitmiyor. Bilgisayarda imza atılacak evraklar var, elektronik ortamda mesela onları imzalayacak enerjinin olmadığını düşünüyorum (D1E).

Telefonuma gelen mesajlar, bildirimler bence zaman tuzağı... Maillerim de telefonuma geliyor çünkü (A1K).

Yani bazen de telefonumla çok fazla vakit harcayabiliyorum, gerek konuşmalar, gerekse mesajlar. Maillerime de oradan bakabiliyorum. Bu tabii hem avantaj hem dezavantaj olabiliyor (B2K).

Whatsapp mesajları zaman tuzaklarım arasında ilk sırada olurdu... Öğrenciler çok acil bir şey sormuyorlar. Genelde randevu alıyorlar, onlarla ilgili çok büyük bir sıkıntı yok. Daha çok aile ile ilgili olabiliyor; acil okuldan bir telefon, eşten bir şey hani varsa (B3K).

İşte aynı durum telefon için de geçerli bende. Ailemle ya da yakın arkadaşlarımla konuşuruz sıkça ya da ne bilim hemen bir mesaj atarız birbirimize. O da zamanımı alıyor, evet (B4K).

“Sosyalleşme” ihtiyacı her yerde olduğu olduğu gibi akademik yöneticilerde de önemli bir yer tutmaktadır. Yalnız bu ihtiyacın zaman tuzağı yaratmasına izin vermek ya da vermemek kişinin elinde olan bir durumdur. Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden üçü (% 18,75) sosyalleşme ihtiyacının kişisel zaman tuzaklarından biri olduğunu belirtmişlerdir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Mesela, işte filanca bölüm başkanı hocam sizinle görüşmek istiyor diyorlar, buyursun diyorum. O anda da bir iş yapıyorsunuz diyelim ki bölümdeki bir problemi söylüyorlar, bunun saati ne kadar 10 dakika 15 dakika veya bak şimdi arıyor mesela bir arkadaşınız arıyor “birader” diyor, bu dostluk arkadaşlık içerisinde bir şey. Hadi bir çayın varsa gelmek istiyorum yanına diyor, 1-2 muhabbet edelim diyor. O arkadaşlar bir yarım saat. En çok tuzaklar burada oluyor mesela hiç planlamadığınız ziyaret oluyor... Ama onu biraz da kendiniz istiyorsunuz o tuzağa düşmeyi siz istiyorsunuz. Çünkü Janset Hanım şöyle bir şey var sonuçta; siz sosyal bir insansınız anlatabiliyor muyum? Bazı tuzakları insan kendisi yaratır. Şimdi bu arkadaşın beni niye aradığını üç aşağı beş yukarı biliyorum. Ne yapıyorsun birader diye soracak, çünkü benim arkadaşım. O da profesördür. Varsa kahveni içmeye geliyorum diyecek, ben de hayır demeyeceğim, gelecek çünkü onu siz kendiniz talep ediyorsunuz (Y2E).

Gün içinde bazen de ihtiyaç oluyor bir arkadaşınla çay-kahve içmeye. O zamanlar da arıyorsun, ya da onlar gelip soruyorlar. O sırada bazen zaman hızlı da akabiliyor, bunu kontrol etmek de gerekiyor tabii (B4K).

Zaman tuzaklarını; idari işler, dedikodu yapmak, ... Evet dedikodu yapıyor sonuçta bir araya gelindiğinde. Meslektaşlarımızla bir araya geliyoruz sonuçta, sosyal varlıklarız. Geldiğimizde de dedikodu yapıyor, sevmesem de yapıyor (B1E).

Araştırmada literatürde bulunmayan birkaç zaman tuzağı da tespit edilmiştir. Bunlardan biri “İç motivasyon”dur. Akademik yöneticilerin bir sebepten yaşadıkları motivasyon düşüklüğünün de bir zaman tuzağı olduğunu belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin görüş belirten akademik yönetici frekansı 2, yüzdesi 12,5’dir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Yani hani, zaman tuzakları olarak çok net nelerim var ne söyledim bilmiyorum ama onları mı sınıflamamı, onları mı sıralamamı istersin bilmiyorum. Ama düşük motivasyon benim için, bunu zaman zaman yaşıyorum, ciddi zaman kaybettiriyor bana. Onu söyleyebilirim. Bir şeye karşı hevesimin o an başka nedenlerle azalmış olması süründürüyor o konuyu. Çok başlayıp da bitiremediğim iş var hala. Bir takım nedenlerle, yani onu tabii şu anda kategorize edemem, ama düşük motivasyon bana en fazla zaman kaybettiren şeydir (A4K).

Çoğunlukla bir problemle karşılaşma tedirginliği ile çalışma isteği ve motivasyonum kalmadığı için verimli çalışmıyorum (B1E).

Literatürde yer almayan bir diğer zaman tuzağı kodu da “Aile-iş rol çatışması”dır. İş hayatında planlamalar yaparken aile ile ilgili mevzuların ortaya çıkması halinde rol çatışması yaşanabildiği ve bu durumun da bir zaman tuzağına dönüşebildiğini belirten iki akademik yöneticinin konuya ilişkin görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Ama mesela bir oğlum var, oğlumun büyüme aşamasında, ondan sonra, zaten şu anda İstanbul’da yaşıyor. Üniversiteyi kazanıp oraya gitme aşamasına kadar olan sürede gerçekten zamanla ilgili büyük sıkıntılar yaşadığımı hatırlıyorum. Çünkü onun eğitim süreçleri, üniversiteye hazırlık süreçleri, onun özel konuları, onun hayatını daha konforlu kılmakla ilgili sorumluluklarım... Bir de, Türk aile yapısı içerisinde çocuk yetiştirmek; eşiniz ne kadar anlayışlı olsa da annenin görevi, dolayısıyla bence bir kadın akademisyen için rol çatışması daha çok zaman tuzaklarına yol açıyor. Yani aile ve işini iyi yapmak ya da gerekli olduğu kadar yapmak, çok idealist de düşünmemek lazım, o sürelerde zaman problemleri çok yaşadım (A4K).

İşle ilgili olanları kontrol edebiliyorum, öğrencileri belli seviye tutabilirim o anda görüşmeye almayabilirim, randevu verebilirim, yine telefonlara uygun zamanda cevap verebilirim. Ama kendi aile, sosyal çevre ile ilgili konulara tabii çok bekletemeyebiliyorum. Bir hastalık ve acil bir durumla alakalı olmak üzere diye düşünüyorum (B3K).

“Erteleme” davranışı zaman tuzaklarından biri olup alışkanlık haline gelmesi halinde tehlikeli olabilecek bir durumdur. Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden ikisinin (% 12,5) bu koda ilişkin görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Kendime diyorum ki mesela bugün yetiştirmem gereken bir iki rapor var; doçentlik raporları var, profesörlük raporları var diyorum. Yani yarın erken gelirim hızlı başlarım hiç kimseyle görüşmem dolayısıyla bir anda bitiririm diyorum. Ama bir gün sonra geldiğimde yine ertelediğim hissediyorum (D1E).

Eylem ve zamanımı istediğim gibi gerçekleştiremiyorum. Genellikle acil olmayan akademik çalışmalarımı aylarca, bazen yıllarca ertelediğim vakidir (B1E).

“Her işe atılma” koduna ilişkin görüş belirten bir akademik yönetici bu davranışı her ne kadar iyi niyetle ve yardım etmek amacıyla sergiliyor olsa da bu davranış kişinin zamanını alan ve planlarını bozan bir duruma sürüklediği için zaman tuzaklarından biri olarak kabul edilir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Her işe atılıp “dur ben halledeyim” diyorum bazen. Zaman tuzağı olarak görülebilir mi o? İyi niyetli bir şekilde, işler yürüsün istiyorsunuz, insanlara yardımcı olmak istiyorsunuz, beraberinde böyle sorumluluklar da getiriyor (Y1E).

#### **4.2.2 Akademik Yöneticilerin Örgütsel Zaman Tuzakları**

Araştırma sırasında yapılan görüşmeler en çok zaman tuzaklarının örgütsel zaman tuzaklarından kaynaklandığını ortaya koymuştur. Tablo 4.2.2’de, örgütsel zaman tuzaklarına ilişkin olarak belirlenmiş kodlar ile bu kodların frekans ve yüzde dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 4.2.2 Akademik Yöneticilerin Örgütsel Zaman Tuzakları

Örgütsel Zaman Tuzakları	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans	%
Randevusuz misafirler	√	√	√	√	√	√	√					√	√	√	√		11	68,75
Programsız Toplantılar	√		√		√	√	√	√						√	√		8	50
Bürokrasi ve Evrak İşleri			√		√			√	√	√				√			6	37,5
Uzman Personel Eksikliği				√				√									2	12,5
Bilişim Sistemleri - EBYS			√										√				2	12,5
Zaman Baskısı ve Stres	√									√							2	12,5
Takım Üyelerinin Rollerini Aksatmaları																√	1	6,25
Yönetim Baskısı									√								1	6,25

Örgütsel zaman tuzakları incelendiğinde en çok karşılaşılan tuzak “randevusuz misafirler” koduna ile; gün içerisinde herhangi bir randevu almadan akademik yönetici ile görüşme talebinde olan kişilerin geldiği görülmektedir. Bu konuya ilişkin görüş belirten akademik yönetici frekansı 11, yüzdesi 65,75’dir. Bu kod için seçilen akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Şimdi idareci olarak planlanmış bir günüm olduğunda mesela birden bakanlıktan birileri gelebiliyor. Ne bileyim kendi personelinden birileri gelebiliyor ya da bir olay olduğunda o olayın tarafı olmak incelemek için. Dolayısıyla gün içerisinde en az 3-4 tane benim planlamadığım görüşme olabiliyor... Mesela böyle olaylar benim zaman planlamam altüst ediyor (D1E).

Randevusuz görüşme talepleri, yani hemen gelmiş kişi, acil bir şey anlatacak öğrenci. Daha önce hatta randevu tarihi saati vermeme rağmen, işte o gün bir mazeret sunup “bugün bakabilir misiniz?” nitelikte. Bir de muhabbet etmeye gelen eş dost var “hocam işte bir halini hatırlı soracaktım”... Vesaire veya “ya bir yerde oturuyordum dekan hocanın bir çayını içerim diye geldik” buna benzer zaman tuzaklarım var (D2E).

Şunu söylemek lazım belki de bu Türkiye'nin genel problemi. Biz randevusuz yaşayan bir toplumuz yani tabiri caizse; salla pati yaşıyoruz ve öğrenci elini kolunu sallayarak geliyor ve dışarıda beş dakika bekledikten sonra odama girmek için adeta direniyor. Hâlbuki kendi sorunu benimle doğrudan alakalı olmayabilir. Bizimle alakalı olmayabiliyor ya da bizimle alakalı olup kendi sınıf temsilcisi, öğrenci temsilcisi üzerinden çözüm üretebileceğimiz bir şey olabilir. Ya da ne bileyim işte kendi sorumluluğunda olduğunda örneğin otomasyon sisteminin ders kaydı yapması ekle sil yapması. [...] Dolayısıyla randevusuz bir toplum olmak, plansız programsız yaşamış olmak, kamu yönetiminde belki de en ciddi sorulardan bir tanesi, yönetici olarak benim sıkça yaşadığım bir şey (D3E).

Yine beklenmedik randevu talepleri olabiliyor çoğu zaman bu kadro şeyleri ile ilgili olabiliyor, talepleri ile ilgili veya başka türlü şeyler de olabiliyor. Bunların hepsi bizim için zaman tuzağı olan şeylerden bir kaçı (D4E).

Mesela dersten sonra biraz vaktim var. O zaman içerisinde akademik bir okuma yapmam veya bir şey yazmam gerekiyor. Bana göre zamanım var aslında, yani herhangi bir planım randevum yok. Ama o sırada birden biri içeri girebiliyor ve işte tüm konsantrasyon orada bitebiliyor. İster kısa bir soru sorsun isterse sohbet amaçlı uğrayan bir meslektaşımız olsun bu zamanınızı almış bir şey oluyor (B4K).

Ziyaretçilerim çok oluyor. Mesela ben İngiltere’de de çalıştım, burada da çalıştım. Orda mesela kahve için bile sözleşerek insanlar buluyor. Hatta sosyal ajandaları farklıdır, iş ajandaları farklıdır. Sosyal ajandasına not ediyor mesela kahve içmeyi. Bizim burada eski öğrenci olabilir, bir şey sormak için oluyor, iş arkadaşlarımız oluyor veya satıcı oluyor, kitap tanıtım falan oluyor veya bir odayı sormak için bile olsa yani gün içinde çok fazla kapı açılıyor (A1K).

Yani o şeyler yani benim dışımda işte ziyaret gibi ya da işte herhangi bir arkadaşın sohbet etmek için falan şeyleri. Bunlar daha çok üniversitelerin genel yani üniversitenin kendi oluşturmuş olduğu kültür ile ilgili... Yani burada odasında mı diye tak tak, hatta kapıyı bile vurmada girip çıkıyoruz. Dolayısıyla o anda ne okuyor ne yapıyor hiç umurumuzda bile değil. Orada birazcık kontrol etmek zor mümkün olduğu kadar kapıya yazı asarak falan kurtuluyorsun ama yine de olmuyor bu sefer telefon devreye giriyor başka bir şey devreye giriyor yani burada kontrol zor (A2E).

Yani o kısım biraz daha meslektaşlardan oluyor sanki. Birden kapım çalınıp bir arkadaşım uğramış oluyor. Akademik bir konu ile ilgili bir şey soracaktır mesela, ya da o soru kısa olsa bile başka şeylerden konu açılıp fazladan zaman kaybetme durumu olmuyor değil tabi. Şimdi düşünüyorum da bazen ben de yapıyor olabilirim hatta (A3K).

“Programsız toplantılar” araştırmaya katılan akademik yöneticiler için ikinci sıradaki örgütsel tuzak olarak belirlenmiştir. Bu duruma ilişkin görüş belirten akademik yönetici frekansı 8, yüzdesi 50’dir. Bu kod için seçilen akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Bu çoğu zaman da genel yöneticinin yapması gereken toplantılardan kaynaklı mesela; BAP toplantısı oluyor, senato toplantısı oluyor, yönetim kurulu toplantısı oluyor, disiplin kurulu toplantısı oluyor, bu dış toplantılar. Bir de içeride toplantılar olabiliyor, fakültenin yönetimi vesaire. Bunların tamamını düşündüğümde, benim süreç yönetimi çoğu zaman benim kontrolümde gelişmiyor (D1E).

Toplantılar çok ciddi zaman tuzağı. Özellikle de her çarşamba aşağı yukarı olan üniversitenin yönetim kurulu ve senato toplantıları. Tabi yapılması gerekir, bunu şikâyet olarak söyleyemiyorum. Çünkü o toplantılar mutlaka yapılmalı, üst yönetim olarak karar almalıyız ama üniversitemiz çok büyük olduğu için o oranda da iş yükü artıyor. Mevzuat gereği yönetim kuruluna çıkması gereken kararlar çok fazla yani her zaman ikide başladığımız toplantı bazen dört, bazen beş saat, bazen daha fazla sürebiliyor. Dolayısıyla bu tür toplantıların sayısı arttıkça zamana artık siz hükmedemiyorsunuz. O kendiliğinden belirleniyor, ortaya çıkıyor ve iki, üç saatten aşağı düşmüyor ne yazık ki. O da ciddi bir zaman kaybı (D3E).

Toplantılar bazen eğer amacına ulaşmazsa belki ya da anlamsız uzarsa o toplantılar gereksiz bir zaman işgal etmeye başlarsa ya da sonuç olarak orada aldığımız kararlar hayata geçmezse, boşuna toplanmış olursunuz ki o da bir zaman tuzağına dönüşür (Y1E).

Beni ilgilendirmediği halde ben mesela bu toplantıya katılmak zorunda kalıyorum. Bu neresinden baksanız bir yani aktif olarak belki 20 dakikayı alıyor ama pasif olarak en az dört, beş saati alıyor. [...] Yani pasif evde de çalıyor; onu düşünüyorsunuz çünkü yani evde yemek yapıyorum mesela bir taraftan da onu düşünüyorum o konuda ne yapmak gerekir falan gibi ama beni ilgilendirmiyor ama işte yarın toplantı var orada fikrinizi soracaklar veyahut ta o arkadaşın durumunu düşünmeniz gerekiyor gibi şeyler (A2E).

Son dakika toplantı var deniliyor, toplantıya gidiyoruz. Ne olacağını bilmiyorsunuz ne konuşulacağını bilmiyorsunuz. Önceden söylenirse bir hazırlık yapılır gidilir o ölü bir zaman gibi geliyor bana. Altı iyi doldurulmamış önceden haber verilmemiş toplantılar çok önemli zaman tuzakları bence kamuda. Çok fazla uzun uzadıya toplantılar yapılıyor, konuşuluyor da konuşuluyor. Hep de sohbete bağlanıyor yani. Şimdi isim vermeyeceğim yakın zamanda bir toplantıya gittim. 1,5 saat sürdü. Bir saat 15 dakikası lallakla geçti. Konu konuyu açtı, konu konuyu açtı, konu konuyu açtı. Böyle oturuyoruz orda. Ne bir şey konuşabildim ne bir şey yaptım, o öyle gitti hayatımda bir saatlik ölü bir zaman var yani. Ölü piksel gibi televizyondaki gibi bunlar hep. O ölü pikseller artınca, o görüntü bozuluyor. O görüntü de sizin aslında psikolojik görüntünüz yani sizi yıpratıyor o süreç (Y3E).

Çok fazla toplantımız olmuyor bizim başka yöneticilere kıyasla belki ama çokluğundan ziyade uzunluğu bir zaman tuzağı oluyor. Yani konu başka yerlere gidiyor oradan da çıkmıyor bazen. Bu şekilde uzamalar hem can sıkıyor hem de zaman kaybettiriyor (A3K).

“Bürokrasi ve evrak işleri” birçok kurumda zaman tuzağı olarak değerlendirilebilen bir konudur. Literatürde de zaman tuzakları arasında farklı başlıklarda ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmada bürokrasiden kaynaklı zaman tuzaklarının evrak işleri ile olan yakın ilişkisi sebebiyle birlikte ele alınmıştır. Bu koda ilişkin görüş belirten akademik yönetici frekansı 6, yüzdesi 37,5’dir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Bu süre boyunca bizim için bazı bürokratik işler zamanımızı aldı. Örneğin biz Yapı İşleri ile çalışıyoruz. Yapı İşleri’nde iş yaptırıyoruz ve onunla çok zaman harcıyoruz. Çoğu kere ben Rektörlükte Yapı İşleri Daire Başkanlığı ile görüşmeye gidiyorum burada, yani bırakıp işimi gücümü, düşünün. Telefonla görüşüyorum, yazıyı yazıyorum kendisine ama sonuç alamıyorsunuz bunlarla. Gidiyorum Rektörlüğe bu arada 2 kere değişti işte Yapı İşleri Daire Başkanlığı orada da yani gördüğüm inanılmaz bir reaksiyon var. Tabii tabii yaparız, hani kamuda olan hadi bir bakalım yani olmayacaksa da olmasın. Biz başka yöntemler de bulabiliriz. Ama önce ondan bir dönüş bekliyorsunuz. Dönüş yapmıyorlar, bu çok zamanımızı aldı ve benim için inanılmaz kötü bir deneyimdi. Sonra yapı işleri daire başkanı değişti ama gelen de aynı tema ile orada. Ayır bir işleyiş mekanizması var, onu çözemedik (Y4K).

Onun dışında kurum idaresinde gelen evrak giden evrak, evrakların zamanında tanzim edilmesi, gönderilmesi... Bunlar bazen bizi zor durumda bırakabiliyor. Örneğin saat beşe on kala, bir evrak gelip saat beşte teslim etmemizi bekleyebiliyorlar yani yarım saat içerisinde sizden birçok şeyi yapmanızı bekleyebiliyorlar. O sizi yoruyor ama işte bu bir zaman tuzağı mıdır dediğim gibi öyle değerlendirilebilir mi bilemiyorum (Y1E).

Evrak, o kadar çok evrak kürek işleri oluyor ki. İnsanın buna yetişmesi ayrı bir mesai. Sadece resmi yazılar değil tabii bir çok iş hep evraklarla yapılıyor ve bence bu bir tuzak (B2K).

Bilişim sistemleri denildiğinde akademik yöneticiler tarafından ilk akla gelen EBYS sistemi olmuştur. Bu koda ilişkin görüş belirten akademik yönetici frekansı 2, yüzdesi 12,5’dir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Onun dışında idari işler de ki bu elektronik belge noktasında bazen çok fazla zaman kaybettiğimiz fark ediyorum, o da teknik altyapıdaki sorunlarla alakalı. Bazen sistem tıkanıyor, bazen sistemde yavaşlamalar oluyor, dolayısıyla orada gün içerisinde ortalama bir saatten fazla zaman harcıyorum. Çünkü



üzerimde imza yetkisi bulunan beş tane görev tanımı var. Dolayısı her birisine en az gün içerisinde üçer sefer giriyorum çünkü sürekli yazı düşüyor (D3E).

Mesela EBYS’den çok fazla iş ile ilgili şeyler olabiliyor, resmi yazılar oluyor. Bakman gerekiyor sonuçta, o tür şeyler oluyor (A1K).

Birçok kurumda olduğu gibi bu üniversitede de uzaman personel eksikliğinden kaynaklanan zaman tuzakları olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan akademik yöneticilerin ikisi “Uzman personel” eksikliğinin örgütsel zaman tuzağı olduğunu belirtmişlerdir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Hâlihazırdaki iş yükü paylaşımı içerisinde memurlarımızın yapması gerektiği halde yapmadığı durumlarda bizim müdahale etmemiz gereken pek çok olayla karşılaşırız gerek idari personelimiz gerek teknik personelimizin... O süre boyunca planlandığı gibi olsaydı, o saatleri yeni düzenleme yapmak için harcamayacaktım ve daha verimli daha akademik işlerimi yapabilecektim bu çok oluyor. Fakültemizin memur niteliklerinin yetersizliği nedeniyle işe sahiplenme düzeylerinin düşüklüğü kamu personelinin genel olarak mevzuattan kaynaklanan işleri standart altı yapma temayülleri nedeniyle bu çok sık karşılaştığımız bir sorun açığı benim açımdan (Y4K).

Türkiye’de bir idari personel sorunu var. Bu belki biraz hizmet içi eğitimin yetersizliğinden olabilir. Çünkü bir uzmanlaşma olmadan idari personelin yerini sürekli değiştirmek zorunda kalabiliyoruz. Ondan sonra hiç bilmediği bir şeyin başına getiriliyor, orda hizmet yürümüyor, aksıyor, sorunlar oluşuyor. Mesela onlarla sürpriz bir şekilde sık sık uğraşmak zorunda kaldığımız bu tip şeyler oluyor (D4E).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden ikisi zaman baskısının kendilerinde strese neden olduğunu ve bunun da işlerini yapmada sorun yarattığını belirtmişlerdir. “Zaman baskısı- stres” koduna ilişkin görüş belirten akademik yönetici frekansı 2, yüzdesi 12,5’dir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Yani şöyle hepimizde yapamadığımız işlerin stresi birikiyor ve o stres bizi engelliyor. Yani şöyle yapmadığımız işlerden dolayı kendinize karşı bir iç kırılma yaşayabiliyorsunuz ben hiçbir işi zamanında yapamıyorum hissine kapılıyorsunuz (D1E).

Bir de üzerine o evrakın süreli oluşu, son dakika gelişi, yetiştirme telaşı insanı geriyor (B2K).

“Takım üyelerinin rollerini aksatması” koduna ilişkin olarak bir akademik yönetici “*Problem sadece benden kaynaklanmıyor. Ortak akademik çalışmalar yaptığımız için siz hazır olsanız da partneriniz başka bir engelle takıldığı için planladığınız gün ve saatte o çalışmayı yapamıyoruz. Dolayısıyla mesela 2018’de yayın yapamadık. Bence en büyük zaman problemi burada oldu (A4K).*” ifadesi ile görüşlerini belirtmiştir.

“Yönetici Baskısı” koduna ilişkin olarak da B1E, “*Zaman zaman etkiliyor. Yöneticilerin tehditleri, psikolojik baskıları nedeniyle proje gibi akademik çalışmalara odaklanamıyorum.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

### 4.3 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzakları ile Baş Etme Yöntemleri

Akademik yöneticilerin zaman tuzakları ile baş etme yöntemleri ile ilgili olarak elde edilen veriler Tablo 4.3’te sunulmuştur. Tablo 4.3 incelendiğinde görüleceği gibi, akademik yöneticiler 14 baş etme yöntemi uygulamaktadırlar.

Tablo 4.3 Akademik Yöneticilerin Zaman Tuzakları ile Baş Etme Yöntemleri

	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans	%
Planlama – Öncelikleri Belirleme	√			√	√	√	√	√			√		√		√	√	10	62,5
Randevu - Görüşme Saati								√		√	√		√			√	5	31,25
Kararlılık				√				√			√		√			√	5	31,25
Sekretarya	√		√		√											√	4	25
Boş Zamanları Değerlendirme				√			√				√					√	4	25
Ajanda Kullanma			√				√	√									3	18,75
Kapı Kilitleme											√		√		√		3	18,75
Bilişim Sistemleri – EBYS						√					√					√	3	18,75

İnternet Alışverişi Yapma		√	√	2	12,5
Yetki vermek- iş delegasyonu		√		1	6,25
Az Uyuma			√	1	6,25
Öğle Yemeğine Gitmeme			√	1	6,25
Az İletişim Kurma		√		1	6,25
Telefon Bildirimlerini Kapatma			√	1	6,25
Ayak Divanı		√		1	6,25

“Planlama ve öncelikleri belirleme” araştırmaya katılan akademik yöneticilerin en çok kullandıkları baş etme yöntemidir. Planlamalarını yapan ve önceliklerini de belirleyen akademik yönetici frekansı 10, yüzdesi 62,50’dir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Bu tuzakları ortadan kaldırmak için kullandığım yöntem var tabii. Bir kere şöyle iyi bir planlama yapıyorum ben günümle ilgili. Ben her sabah çıkmadan önce o günün ne yapacağımı planlarım... İşte bugün yine bir toplantım var mesela, bu toplantıyı düşünerek onun arasında ne yapabilirim, bunları planlarım. Ama çok büyük zamanımı alacak şeyler olduğu zaman, ona daha geniş ağırlıklı bir yerde yer vermeye çalışırım. Eğer zamanımı alacaksa bir şey çok geniş bir yerde vermeye çalışırım (Y2E).

Zamanımı ona ayırıyorum yani bir de artık eskisi gibi değil, belli bir olgunluk düzeyine ulaştığı zaman kendi kendine yürüyor bazı şeyler. Yani planlıyorsunuz, ne bileyim işte okumamız gereken bir metin olduğu zaman onu oturup okuyoruz, kaçmak yok. Yarın okurum diye bir şey söz konusu olmuyor... O yüzden planlı olmak ve bu planlara esnek planlar yapılabilir. Her zaman mutlaka her zaman çok katı kurallarla değil de ama okulun işleyişi, kurumun işleyişi ne gerekiyorsa en azından %90 - 95 oranında ona riayet etmek gerekiyor (Y1E).

Ders yüküm fazla olduğu için ve de yapacağım işler fazla olduğu için işin öncelik sırası benim zamanımı planlıyor aslında ben planlamıyorum. Yani yapılması gereken şeyler ve bitmesi gereken şeyleri öne alarak kalan zamanı da paylaşıyorum (A1K).

Şöyle genelde zaman planlamamı ben hafta sonu pazar günü özellikle yavaş yavaş hafta içi ne gibi işlerim var öncelikli olarak zihnime ilk gelen işlerimi düşünüyorum. Onları cep telefonuma not ediyorum. Ardından her hafta

pazartesi günü mutlaka, birazcık da bu el becerimin kaybolmaması adına bilerek ve kasıtlı olarak yazıyorum (Y3E).

Akademik çalışmalar dışındaki rutin eğitim-öğretim faaliyetlerinde bir planlama hatası bir zamanlama hatası çok fazla, münferit olaylar olabilir, ama yaşamıyorum(A4K).

Hem iş hem aile olduğunda, çocuklar da gündemde olduğu için zaten onlar olduğundan da dolayı biraz da bu işlerin zamanında planlanması ve gerçekleştirilmesi gerekiyor. Öyle bir disiplini elde ediyorsunuz zaman içinde (B3K).

Zaman tuzakları ile baş etme yöntemlerinden en sık kullanılanlarından biri de randevu verme ya da görüşme saati uygulamak olarak belirlenmiştir. Akademik yöneticilerden beşi bu şekilde zaman tuzakları ile baş etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Öğrencilere e-mail ile randevu veriyorum. Onlar o saatlere uyarlar, derslerden beni tanıyanlar bilirler. Yani o saatlerde öğrenci görüşme saatlerini tam olarak uygulamasam bile, eskiden uyguluyordum, öğretim üyesi iken, ama şu anda mail ile onlara randevu veriyorum ve o şekilde geliyorlar (Y4K).

Bizim dekanlık gibi ziyaretçilerimiz çok olmuyor elbette ama gerek kendi öğrencilerimiz gerekse dışardan gelen kişiler için mutlaka görüşme saati belirliyorum. Aksi halde yönetim işleri ya da akademik çalışmalarını düzenleyebilmek mümkün olmaz. Zaten kendi öğrencilerimiz bu durumu artık bildikleri için zaten başka şekilde gelmiyorlar (B2K).

Saat 16.00 ile 18.30 arası iki saate yakın bir boş zamanım oluyor. Orada da gelmek isteyen, görmek isteyen, bana zaman kaybettirmek isteyen kim varsa o saatlerde gelip görüşüp çıkabiliyor. Ama o saatlerde de hep ders ve akademik konuları konuşmak üzere. Sadece eski asistanlarım yeni meslektaşlarım, canları çok sıkkin olduğunda bir kahve ya da bir çay için, bana yine sorarak gelirler, ya da ben de onlara sorarak uğrarım, onun için çok büyük bir zaman kaybı yaşamıyorum (A4K).

Ama öğrencilerle ilgili şeyleri kesinlikle tabi randevu ile çalışıyorum (A1K).

Çoğu öğrenci de benim cep telefonum oluyor. O yüzden onlar aslında randevu alıyorlar çoğunlukla o yüzden de epey bir zamandır böyle çat kapı geldik yani pek olmuyor onu başardım (B3K).

“Kararlılık” zaman yönetimi için oldukça önemli bir konudur.Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden beşi zaman tuzaklarına düşmemek için yaptıkları planları uygulamak konusunda kararlı olduklarını ve ancak bu şekilde zaman

tuzaklarından korunabildiklerini belirtmişlerdir. Bu kod için seçilen akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Bunda kararlı olmak çok önemli. Her ne kadar işte yapmak istemesek de yerine başka bir şey olması gerekse de o konuda ısrarcı olmak gerekiyor. Yani bu belli bir araştırma, araştırma demeyeyim de yoğunlaşmayı ve disiplini gerektiriyor. Bu konuda kararlı olacaksınız. Diğer türlü çünkü her şey kayıyor bu sefer. “Hayır” demeyi bilmek lazım. O da çok önemli. “Evet” ve “hayır”lar tabii burada çok önemli. “Hayır” demeyi de öğrenme süreci geçiriyor insan (B3K).

Böyle prensiplere dayalı bir planlama yaptığım için o hakikaten ciddi şekilde bizi rahatlatıyor. Ama hiçbir şekilde, bu benim ikinci idari görevim o zaman da yine kalabalık bir fakültedeydim, gene çok çalışıyorduk. Akademik şeylerden geri durmadım; gene okuma, yazma, tercüme neyse o faaliyetleri biraz daha düşük düzeyde de olsa ben sürdürdüm. Çünkü o bizi canlı tutan en önemli şey (D4E).

Yani kendi içimde şeyler yapıyorum. O an aklıma bir şeyler gelse bile, şimdi, önce bunu bitireyim sonra ona bakarım diyorum. Yani şey, odaklanmamı engelleyecek olan şeyleri ortadan kaldırıyorum (A1K).

Sekretaryanın doğru ve etkili kullanımı zaman tuzakları ile baş etme yöntemlerinden biridir. Araştırmaya katılan yöneticilerden ancak dekanların sahip oldukları bu birimdir. Bazı dekan yardımcılarının da zaman planlamalarına yardımcı olsalar da bu durum her fakülte için aynı değildir. Sekreterler, genellikle dekanların zaman planlamalarında yardımcı olan ve zaman tuzaklarına karşı da önleyici bir unsur olmalarını sağlamaktadır. “Sekretarya” koduna ilişkin görüş belirten akademik yönetici frekansı 4, yüzdesi 25’dir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Şimdi yönetici olduğum için birçok kişinin bana göre planlandığını da hissediyorum. Dolayısıyla yetişme konusu biraz daha eskiye göre daha rahat olabiliyor. Planlanmış olduğu için, bir de şimdi sekreterim olduğu için birçok zamanla ilgili; siz gelmeden önce mesela kendisine bu haftaki toplantılarımızın listesini verdim. Bana da bir gün önce haber vermesini söyledim veya bir saat önce haber vermesini söyledim. Dolayısıyla olabildiğince takvim içerisinde işaretlediğim, onlara uygun bir ritim yakalamaya çalışıyorum (D1E).

Sekretaryamız var yani özel kalem çoğu zaman bu işleri takip ediyor ama ben de kendim içerde olabildiği kadar notlarımı alıyorum (D3E).

Burada fakültemizin yazı işleri sekretaryası zaten birlikte çalıştığımız insanlar. Fakülte sekreterimiz bu konuda bize destek oluyor; ne tür toplantıların yapılacağı, ne tür planlamalar yapılacağı, hangi konuların ne

zaman görüşüleceği, süreçler ile ilgili ciddi anlamda desteği onlardan alıyoruz. O konuda yalnız değiliz. Gerçekten de ciddi katkı sağlıyorlar o anlamda bize. Sekreterim hatırlatıyor, mesela bugün sizin geleceğinizi hatırlattığı gibi (Y1E).

Bir de bölüm sekreteriniz iyi çalışıyorsa, idareci personelimiz, idari işleri yürüten personelimiz, ki 20 yıldır birlikte çalışıyoruz, iyi çalışıyorsa gerçekten çok önemli şeyler de ben çünkü günlük EBYS bakmıyorum. Çünkü onları ayrıca gönderiyorum. Kritik, acil, ivedi işleri bölüm bize gönderiyor. Duyurusunu ilaveten yapıyor. O nedenle, ben her gün EBYS'ye girmek zorunda kalmıyorum. Onun dışında deadline'lı işleri de sürekli uyarı yapıyorlar. Ayın onuna kadar şunun çıktıklarını bölüme teslim edin, beşine kadar gibi. Dolayısıyla haftalık planı bu uyarılar doğrultusunda iyi yapıyoruz. Ama orada yetkinsiz bir personelimiz genç ve deneyimsiz bir personelimiz ya da işini savsaklayan idari personelimiz olsaydı eminim hepimiz çok zaman kaybederdik diye düşünüyorum (A4K).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden bir kısmı, zaman tuzakları ile baş etme yöntemlerinden biri olarak boş zamanları etkili değerlendirmeden bahsetmiştir. Bu sayede hem zamanın daha etkin kullanılabildiğini hem de zaman tuzaklarına neden olabilecek durumların azaltılabildiğini belirtmişlerdir. “Boş zamanları değerlendirme” koduna ilişkin görüş belirten akademik yönetici frekansı 4, yüzdesi 25'dir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

O zaman noktasında da size her zaman kendi lehinize çevirmeniz lazım. Hiçbir zaman, ölü bir zaman değil. Önemli olan onu ölü zaman olabilme potansiyelini fark edip o anda hızlı karar alıp onun önlemini alabilmekte. Ben açıkça söyleyeyim, bazen boş toplantılarda, ben açıyorum defterimi benim çok işime yarıyor o toplantılar. Ben not alıyorum bir sürü.(Y3E).

Mesela cuma günüm boştur ve rahatım, ofisteyim non stop, dolayısı ile görüşmek isteyen öğrenciler, yüz yüze görüşmek isteyen öğrenciler ki genellikle yabancı öğrenciler oluyor, e-mail ile anlatamıyorlar dertlerini. Dolayısı ile o öğrenciler, cuma günlerini mesela kullanabiliyorlar... Bir de akşam derslerimiz oluyor 18.30'da, saat 16.00 ile 18.30 arası iki saate yakın bir boş zamanım oluyor. Orada da gelmek isteyen, görmek isteyen, bana zaman kaybettirmek isteyen kim varsa o saatlerde gelip görüşüp çıkabiliyor. Ama o saatlerde de hep ders ve akademik konuları konuşmak üzere (A4K).

Bir defa ben normal akademik işleri hiçbir zaman geri plana itmiyorum. İdari işleri yürütürken boş bulduğum ne zaman varsa onu gene okumaya, çalışmaya ayırıyorum (D4E).

Gecikmiş, yani yapılmamış bir şey varsa ufak tefek bir şeyler yani mümkün olduğunca boş kaldığım alanları doğru değerlendirmeye çalışıyorum. Yani o şekilde mesela sabah erken kalktım, diyelim çocuklar daha okula gitmedi, bir bakıyorum hani ne var ne yok. Veya yemek pişerken diyelim, hani böyle bir boşluk alanlar var aslında. Zamanla gördüğümüz, fark ettiğimiz. O olanları değerlendirmeye çalışıyorum. O çok etkili (B3K).

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden bir kısmı “Ajanda kullanma” konusunun zaman tuzaklarını engellediğini belirtmişlerdir. Ajandaya aldıkları notlar sayesinde zamanı planlamada ve yönetmede kolaylık sağladıklarını ve zaman tuzaklarına düşme riskini de azaltabildiklerini belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin görüş belirten akademik yönetici frekansı 3, yüzdesi 18,75’dir. Bu kod için seçilen akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Gene mutlaka defterime ajandama mutlaka notlarımı alıyorum. Onlara göre her hafta, bu eskiden de öyleydi... Tabi bu arada yine benim önemli bulduğum şeylerden bir tanesi her zaman not almak. Aklınıza çok enteresan şeyler gelebiliyor, fikirler gelebiliyor, düşünceler gelebiliyor ya da unuttuğunuz bir şeyler aklınıza gelebiliyor. Sonra bir daha unutuyorsunuz. İşte o yüzden yazmak, yazmak, yazmak. Benim için en kritik ve herkese de tavsiye ettiğim şeylerden biri de; her zaman not almak, yazmak. Ama o da yetmiyor dönüp de onlara da bakmak. Yazıp yazıp duruyorsunuz sonra “aa neler yazmışım?” “ben bunları yazmışım ama hiç şey yapmamışım” diyorsunuz (Y3E).

Genelde yazarak not alıyorum ama daha çok benim belleğim çok güçlü olduğu için aklımda tutarım pek çok şeyi. Ona rağmen bazı şeyleri not aldığım oluyor. Ajandam var. Ama sürekli kendi bilinçaltım bana bir şeyler hatırlatır zaten; şunu yapacaktın, bunu yapacaktın, şuraya gidecektin, buraya gidecektin ve onların belki de çok zihin sağlığı açısından iyi bir şey de değil ama çok meşgul ettiğim çok fazla doldurduğumu da biliyorum(D3E).

Zaman tuzakları ile baş etme yöntemlerinden biri de “Kapı Kilitleme”dir. Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden bir kısmı, rahatsız edilmek istemedikleri, akademik çalışma yapacakları veya konsantre olmaları gereken durumlarda kapılarını kilitleyerek zaman tuzaklarından korunabildiklerini belirtmişlerdir. Yalnız bazen bunun da işe yaramadığı, kapısını çalan kişinin kendisini cepten ya da ofisten de arayarak dikkat dağıtabildiği ve zaman tuzağı olabildiğini de belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin görüş belirten akademik yönetici frekansı 3, yüzdesi 18,75’dir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Şöyle yine de şöyle bir şey de olabilir; kapıyı kitleyebilirsiniz, dışına not yazabilirsiniz; şu anda şöyle falan şu saatten sonra gelebilirsiniz falan gibi bir şey olabilir en pratik (B3K).

Aradabilir de olsa kapımı kitlediğim oluyor (A3K).

Bazen kapımı kilitliyorum eğer çok ciddi okuyacağım, çalışacağım şeyler varsa kapımı kilitliyorum (A1K).

“Bilişim sistemleri-EBYS” her ne kadar örgütsel zaman tuzakları arasında geçse de aynı zamanda bazı akademik yöneticiler için de zaman tuzaklarından kurtarıcı bir

unsur olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan akademik yöneticilerin bir kısmı (f:3) EBYS sayesinde normalde harcayacakları zamandan daha az zaman harcayarak evrak imzalama işlerini hallettiklerini belirtmişlerdir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Şeyi çok etkili kullanıyorum, EBYS’yi de kapsayacak şekilde tüm otomasyon sistemini. Mesela Bologna’yı ilk ben bitirdim, ondan sonra... Ne istiyorlarsa, çünkü sonuçta istiyorlar ve kapımıza dayanacaklar, dirence de gerek yok, değil mi? Onu hafta sonu, bu evden kendi sistemlerimize bağlanıyor olmak çok büyük avantaj. Yani genellikle o Bologna külliyatını hafta sonu evde hallettim ben. Burada daha çok çıktısını almak ya da takıldığım bir şeyi sormak gibi oldu. Otomasyon sistemi çabuk öğrenmeye çalıştım. Çünkü hiçbir zaman asistanım olmadı bu konularda bana doğrudan destek verecek (A4K).

EBYS benim için bir zaman tuzağı değil zamanını kolaylaştıran bir şey. Neden, onu söyle yapıyorum ben mesela; EBYS de belirli saatlerim var benim. Mesela son güne, günün sonunda belli bir saatim var. Günün ortasında belli bir saatim var, o saatlerde girerim. EBYS’de imza atmam gerekiyorsa onları atarım. Yani bu aslında şöyle söyleyeyim, eskiden ıslak imza ile de alınan bir zamanda bu düşünsenize, şurada şimdi tonlarca şöyle bir dosya klasörlerin beklediğini. Öyle bir şey yok. Mesela ben şimdi saat 12’ye beş kala falan girerim EBYS’de sabaha kadar olan veya öğleye kadar olan bölümü varsa onları imzalarım. Öğleden sonra da beşe doğru oraya kadar olan bölümleri imza alırım yani (Y2E).

Özellikle EBYS sistemi bence iyi bir sistem. Ben mobile telefon üzerinden de çünkü bunu yönetebiliyorum. Ona biraz alıştım açıkçası (B3K).

İnternet zaman tuzaklarından biri olurken “İnternet alışverişi yapma” zaman tuzakları ile baş etme yöntemlerinden biri olarak araştırmaya katılan akademik yöneticiler tarafından belirlenmiştir. Gün içerisinde yapılması gereken alış-verişin internette daha hızlı ve zaman kaybetmeden yapılabilmesi birkaç (f:2) akademik yönetici tarafından zaman tuzakları ile baş etme yöntemi olarak belirtilmiştir. Bu kod için akademik yönetici görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Bir de ilaveten bana çok zaman kazandıran bir şeyi var; internetin alışveriş için dışarı çıkmıyorum artık. İnternetin bana en büyük faydası o oldu. Çünkü bir iğne için, bir iplik için kente gitmek, AVM’ye gitmek, bir çorap için vesaire. Onların aslında ne kadar büyük bir zaman kaybı olduğunu fark ettim yani hani hem evdeki işlerimiz, hem buradaki işlerimiz. Ama bir de alışveriş çok büyük bir zaman kaybı imiş. [...] Onu bıçak gibi kesti. Yaklaşık son net beş yıldır, daha öncesi de var. Bütün alışverişlerimi bütün ödemelerimi öğlen saatlerinde ya da akşam saatlerinde internet üzerinden yapıyorum. Onun da bana çok zaman kazandırdığını düşünüyorum artık (A4K).

Ben bir de örgütsel değil belki ama hayatımda en büyük zaman kazanımı internet alışverişi ile sağlıyorum. Mağaza mağaza gezip bir şey aramak inanılmaz vakit kaybı, bir de başka şeyler görüyorsunuz onlara da



bakıyorsunuz. Ama internette filtreleme yapıyorsunuz ve sadece amaca yönelik şeyler geliyor onlarca mağazadan seçilen, siz de beğendiğinizi alıyorsunuz. Kıyasladığımızda bence kesinlikle müthiş bir zaman kazancı oluyor (A3K).

Yöneticiler için en önemli sorunlardan biri de yetkileri devredebilme veya doğru iş delegasyonu yapabilme durumudur. Araştırmaya katılan akademik yöneticiler, yönetimden sorumlu oldukları işi başkasına herhangi bir şirketteki yönetici gibi devredebilme durumuna sahip değillerdir. Fakat “Yetki devri-iş delegasyonu yapma” konusunda da belirli sınırlarda üniversitelere de yapılabildiğini ve bunun zaman tuzaklarını aza indirme ve onlarla baş edebilme konusunda kolaylık sağladığı araştırmada ortaya çıkmıştır. Akademik yöneticilerden ikisinin konuya ilişkin görüşleri, kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

İyi bir şekilde yönetim kademesinde bulunan insanların üzerindeki görevleri sistematik bir şekilde ve ölçülü bir şekilde aşağı kısımlara yayması ve orayı iyi koordine etmesi yani kendi sistemini kendisinin dizayn etmesi, bence zamanı iyi kullanma açısından iyi bir süreç. Bunu ben kısmen yapabildim açıkçası. Belli başlı birimler kurdum, kurduktum daha doğrusu, dekan hocamızın da onayı ve izniyle kurduğum birimler, belirli bir çalışma takvimi oluşturdu. Zaman zaman o çalışma takvimi kısmında ben de katılıyorum, takip ediyorum ve zaman zaman rapor alıyorum, bilgi topluyorum.[...] Yani “birimi kurdum, aa tamam deyip de olmuyor (Y3E).

Bizde “Ayak Divanı” dediğimiz bir sistem var. Çünkü her şeyi toplamaya kalktığımız zaman, büyük bir zaman kaybı. Eğer alınan kararlar hayatı acil kararlar değilse, mutlak kararlar ise mesela; bir öğretim üyesi filanca yere bir bildiri sunmaya gidecektir, izniniz lazımdır, yönetim kurulu izni lazımdır; bunun için toplanmaya gerek yok. Ayak Divanı dediğimiz hemen imza, yönetim kurulu üyelerini imzaya çıkartılır. Rutindir yani mutattır (Y2E).

Katılımcılarımızdan A4K, “Öğle arası yemek yememe” kodu için “*Bir de bana özel bir zaman kesiti var, ben öğlen yemek yemem, öğle araları her zaman ofisteyim. Çalışan öğrencilerim ya da ders saatinde dersi olup da beni yakalayamayan öğrencilerim 12.00 ile 13.30 arası bilirler buradayım. Randevu bile almadan, şanslarını deneyip benimle görüşebilirler. Öğle saatlerinin, yemek saatlerinin çok büyük zaman kaybı olduğunu düşünüyorum. Bunu ama bilirler, yani bu yeni bir şey değil. Gençken de öyleydi, öğle yemeğine gitmem ben. Çünkü 1,5 saat korkunç bir zaman kaybı.*” Aynı katılımcımızın belirtmiş olduğu “az uyuma” kodu için “*Az uyuyan da biriyim. Yani saat 01.00-01.30 saatine kadar bilgisayarım aktiftir, e-mail, çalışacağım konular falan geceyi uzun kullanıyorum. Belki o nedenle haftalık işler kolaylaşıyor. Sabah da 8.00-*

8.30 arasında kalkıyorum. Erken dersim varsa daha erken kalkıyorum. Şimdi bu 1-1,5 saat sabahın bir buçuğuna kadar zamanınız olursa da aslında bayağı zamanınız kalıyor” ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcılarımızdan B1E “ az iletişim kurma” koduna ilişkin görüşlerini “Zaman tuzaklarından kurtulmak için mümkün olduğu kadar az yöneticilerden uzak durmak diyebilirim. Onlarla iletişim sağlayan kaynak kişilerden de uzak durmak, görünmemek bir önlem bence” şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcılarımızdan A1K bir başka zaman tuzağı kodu olan “ telefon bildirimlerini kapatma” için görüşlerini “Yani bir kısmı kontrol edebileceğim şeyler; mesela ben telefonuma gelen bildirimleri kapattım.... Yani şey odaklanmamı engelleyecek olan şeyleri ortadan kaldırıyorum mesela telefonumu sessize alıyorum.” şeklinde ifade etmiştir.

#### 4.4 Zaman Tuzaklarının Akademik Yöneticiler Üzerindeki Etkileri

“Zaman tuzaklarının birey üzerinde etkileri var mıdır?” sorusuna akademik yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar Tablo 4.4’te sunulmuştur. Bu durum ile ilgili “öfke”, “huzursuzluk”, “motivasyon kaybı”, “endişe - stres”, “psikolojik bozukluk”, “acı” “yalan söyleme” “öz- eleştiri” ve “tükenmişlik” kodları olarak belirlenmiştir. Tablo 4.4 incelendiğinde akademik yöneticiler tarafından zaman tuzaklarının en çok etkisi yedi frekans(%43,75) ile “öfke” altı frekans (37,5) ile “moral bozukluğu” kodlarının olduğu görülmektedir. Ardından beş frekans (%31,25) ile “tükenmişlik” kodunun geldiği gözlemlenmiştir.

Tablo 4.4 Zaman Tuzaklarının Akademik Yöneticiler Üzerindeki Etkileri

	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans	%
Öfke	√		√		√		√						√		√	√	6	43,75
Moral Bozukluğu				√			√	√		√		√			√		6	37,5
Tükenmişlik				√				√					√	√		√	5	31,25
Huzursuzluk	√	√												√	√		4	25

Motivasyon Kaybı	√	√	√	√	4	25
Psikolojik Bozukluk	√	√	√	√	4	25
Endişe - Stres	√	√	√		3	18,75
Özeleştiri		√		√	2	12,5
Acı Hissi				√	1	6,25
Yalan Söyleme	√				1	6,25

Zaman tuzaklarının akademik yöneticilerin bir kısmı üzerinde “öfke” etkisi yarattığı gözlemlenmiştir. Duyulan bu öfke gerek kişinin kendisine gerekse zaman tuzağını oluşturan kişiye olarak iki farkı şekilde oluşmaktadır. Kendine öfke duyan akademik yöneticiler genellikle bu tuzağa düşmeyi engelleyemediklerinden ötürü kendilerine öfke duymaktadırlar. Eğer zaman tuzağının kaynağı dış etkenler ise de buna sebep olan kişilere karşı duyulan bir öfke olarak gözlenmiştir. Akademik yöneticilerin bir kısmının “öfke” etkisi ile ilgili görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Kesinlikle var. Yani benim mesela benim çünkü biz zaman tuzaklarını düşünerek program yapmıyoruz. Kendimce bir program yapıyorum, işim oluyor beklenmedik biri geliyor mesela. Bazılarına bir şey diyemiyorum, dışarıdan gelmiş, Ankara’ dan gelmiş bir işim vardı gelmişken seni de göreyim diyor. Ona bir şey diyemiyorum yani. Ama onun dışında işte öğrencidir falan. Ben mesela söyleyemem, insanları kıramam. Olur da bu tuzaklara düştükten sonra, tuzaktan kurtulunca kendi kendimi yerim. Ya ondan sonra “niye söyleyemiyorum ben bunu?”, “niye yani ne var ki; adama küfür etmiyorum, hakaret etmiyorum, şu anda onunla ilgilenecek zamanım yok. Başka işlerim var.”(D2E).

[...] Yani ben hatta çoğu zaman “niye buradayım efendim?” dediğim şeyler, itiraf edeyim, kapıldığım şeyler oluyor. Çünkü yani tam istediğiniz şeyleri, planladığınız şeyleri yapamadığınız zaman bir takım, işte beklenmedik şeylerden dolayı yani, o sizin motivasyonunuzu düşürme yönünde ciddi bir şey, etki yapıyor onu da itiraf edebilirim(D4E).

Bir daha böyle bir şey ile karşı karşıya kalsam şunları şunları yapmam dediğin zamanlar oluşturur. Ama tabi bunu herkes de yapabilir mi? Bende olanları söylüyorum. Özeleştiri yapıyorsanız kendinizle ilgili işte nerde hata yaptım diye bakarsınız. Hâlbuki sen bunu dün yapsaydın bu sıkıntıyı çekmezdim dedirtir(Y2E).

[...] Şey bu bence bir de ilişkileri bozuyor bu bireysel psikolojik sonuçlar diyebilirim ikinci grup sosyal sonuçlar yani yok diyemediğimiz, size zaman tuzağı yaratan ilişkileri düzenleyemediğiniz için o insanlara açık ya da örtülü

öfke duymaya başlıyorsunuz, O insanları reddedemediğiniz için kendinize yönelik öfke duyuyorsunuz bunları planlayamadığınız için(A4K).

Zaman tuzaklarının akademik yöneticilerin bir kısmı üzerinde “moral bozukluğu” etkisi yarattığı gözlemlenmiştir. İşlerin yarım kalması, yetişmemesi veya gün içerisindeki planlamanın tamamen bozulması gibi durumların birey üzerinde moral bozukluğuna neden olduğu gözlemlenmiştir. Akademik yöneticilerin bir kaçının “moral bozukluğu” etkisi ile ilgili görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Birey üzerinde şöyle, yani hiç beklemediğiniz tarzda bir takım gelişmeler nedeniyle kendinizi mesela; bazen gün içerisinde hatta birkaç gün bir sorunla uğraşır halde bulabiliyorsunuz, uğraşabiliyorsunuz. Bu sizin canınızı sıkıyor, moralinizi bozuyor (D4E).

Canını sıkır, yetiştiremediği için morali bozulur (Y3E).

Zaman tuzakları insanın moralini bozar bir kere. Yani bir şekilde zaman kaybettiğiniz zaman canınız sıkılır (B2K).

Benim üzerimde oluyor. Ben mesela o hafta yapmam gereken bir şey yapmadığımda, zamanımın o şekilde kaybolmasından rahatsız oluyorum, moralim bozuluyor (A2E).

Zaman tuzaklarının akademik yöneticilerindeki bir diğer etkisi de “tükenmişlik”. Kaybedilen motivasyonun yeniden kazanılması, iş yapma isteğinin kaybolması gibi durumlar sonrasında bireyde gözlemlenen tükenmişlik duygusu akademik yöneticilerin zaman yönetimindeki başarılarını etkilemektedir. Akademik yöneticilerin bir kaçının “tükenmişlik” etkisi ile ilgili görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

[...] Birden yukarıdan YÖK'ten bir kural geliyor ve bütün işte sistemdeki norm kadro değişiyor falan. Size bunları hiç olayı öğrenip uygulamak zorundasınız, sizin göreviniz yürütücülük çünkü. Siz hiç bunun mantığını anlamıyorsunuz. Bir de akademisyensiniz siz; her şeyi sorgulayan, sorgulaması gereken, doğruyu o şekilde bulunması gereken. Sizi zor bir konuma sokuyor bu Türkiye'deki işleyiş tarzı maalesef. Onu söyleyebilirim. Canınız sıkılıyor. Yani şu anda emekli olsak da akademik çalışma yapsak diyoruz (Y4K).

Çok var. Bence tükenmişliği artırıyor. Çünkü zamana tuzaklarının benim hayatım için söyleyeyim, en kötü tarafı mesela 20 dakikada bitecek bir işi araya başka şeyler girdiği için 3 saatte bitirebiliyorsun. Dolayısıyla da o şey yaratır; birincisi yoruluyorsun zaten ve tekrar yeni bir işe başlama ile ilgili isteğini azaltıyor (A1K).

Benim üzerimde oluyor. Ben mesela o hafta yapmam gereken bir şey yapmadığımda, zamanımın o şekilde kaybolmasından rahatsız oluyorum ve

bu birikiyor bu sefer verimsiz olmaya dönüşüyor ya da yapmam gereken şeyi yetiştiremedim edemedim ve ondan vazgeçiyorum artık bir ölçüde verimim, üretkenliğim düşüyor(A2E).

Zaman tuzaklarının akademik yöneticilerindeki bir diğer etkisi de “huzursuzluk”. Yapılması gereken işleri yapamama durumu akademik yöneticiler üzerinde huzursuzluk hissi yaratıyor. Bu durum bazılarını gün içinde tamamen olumsuz etkiler ile bazı akademik yöneticilerin bu duygu ile güne devam etmekte ya da bir süre sonra etkisinden kurtulabildiğini gözlemlenmiştir. Akademik yöneticilerin bir kaçının “huzursuzluk” etkisi ile ilgili görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

İçinizde bir huzursuzluk oluyor... Bazen o yaşadığınız huzursuzluk ki ben de çok sık olur, gündelik yaşamı etkiliyor. Tabii olumsuz etkiliyor. Yani yapılması gereken bir şey yapamadım zaman yapmadığın zaman da yapamadığım zaman nasıl yaparım kafamda bir ciddi bir soru işareti. Mutlaka yapılması gerekiyor, mutlaka yapılması gerekiyor. Onu bir yerlere not alıp kendi kendime bazen o psikolojik telkinde bulunuyorum. Diyorum ki “bunu yapmalısın, bugün ya da yarın yapmalısın, şunu yapmalıydın yapmadın”. Ne yapıyorum yani bu gündelik yaşamımı etkiliyor (D3E).

Zaman tuzaklarının etkileri tabii ki var. Başta huzursuz olurum (A3K).

Zaman tuzaklarının akademik yöneticilerindeki bir diğer etkisi de “motivasyon kaybı”. Başlanmış bir işin yarım kalması ya da kişinin kontrolünde yada dışında bir etkenden ötürü tamamlanamaması durumunun akademik yöneticilerin motivasyonlarını kaybetmelerine neden olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum da sornasında yarım kalan işlere ya da yeni bir işe başlama konusunda isteksizlik yaratmaktadır. Akademik yöneticilerin bir kaçının “motivasyon kaybı” etkisi ile ilgili görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

[...] Bu sizin canınızı sıkıyor, moralinizi bozuyor, motivasyonunuzu düşürüyor. Yani ben hatta çoğu zaman “niye buradayım efendim?” dediğim şeyler, itiraf edeyim, kapıldığım şeyler oluyor. Çünkü yani tam istediğiniz şeyleri, planladığınız şeyleri yapamadığınız zaman bir takım, işte beklenmedik şeylerden dolayı yani, o sizin motivasyonunuzu düşürme yönünde ciddi bir şey, etki yapıyor onu da itiraf edebilirim(D4E).

[...]Yani şöyle hissediyorum yorulmuş hissediyorum, daha ziyade motivasyonum düşmüş hissediyorum (A1K).

[...]Düşük motivasyon, hiçbir şeye motive olamıyor insan. Nasıl olsa hani yapamayacağım, bitmeyecek, nasıl olsa planladığım gibi gitmeyecek duygusu aslında. Bir çaresizlik problemi. O da kişinin motivasyonunu kesinlikle

düşürüyor... Çünkü bir süre sonra insan. Planlayamıyorum yaşayamıyorum, o halde neyim, ne için buradayım, ne yapıyorum, ben en fazla neyi yapabilirim ki gibi duygular bir anlam kaybı yaşadığı için bunun ben psikolojik açıdan çok yıpratıcı olduğunu düşünüyorum (A4K).

Zaman içerisinde zaman tuzaklarına yakalanma sıklığının artması ile bireyde yaşanan olumsuz duyguların artması, kendine güveni sarsması, yetersiz hissetmesi gibi psikolojik etkilerin yaşandığı akademik yöneticiler ile yapılan görüşmeler ortaya çıkmıştır. Çalışmada “psikolojik bozukluk” alt teması ile ele alınmış olan bu etki ile ilgili akademik yöneticilerin görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

[...] Yani gerçekten ben psikolojimi çok etkiliyor çok çok olumsuz etkiliyor (D2E).

Aynı zamanda psikolojik bir hastalık da yapar bu insanda çünkü zamanınızı iyi planlamadınız demek şu anlama geliyor; bazı şeyleri yapmadığınız anlamına geliyor. Ertelediğiniz anlamına geliyor, aksattığınız anlamına geliyor. İnsanı ruhsal anlamda çöküntüye uğrattırıyor. Zaman zaman ben kendim de yaşıyorum bunu. Yani not alıyorum, zaman planımı yapıyorum, bugün bunu yapacağım ama onu o gün yapamıyorum ve moralim bozuluyor (Y3E).

Zaman tuzaklarının birey üzerinde etkili olduğunu düşünüyorum. Ben, bunların temelinde insanın psikolojik sağlığını etkilediğini düşünüyorum. Bu bağlamda yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek uyguladıkları mobing ve bullying gibi uygulamalar akademisyenin psikolojik sağlığını bozduğu için akademik çalışmalara olan motivasyonu düşmekte, anlamsız hale gelmektedir (B1E).

Zaman tuzaklarının akademik yöneticilerindeki bir diğer etkisi de “endişe-stres”. Acil işlerin yetişmemesi, zamanla ilgili yaşanan bir kısıt varken zaman tuzaklarına yakalanmış olmanın akademik yöneticilerimiz üzerinde endişe ve yetiştirememe durumuna ilişkin de stres duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Akademik yöneticilerin bir kısmının “endişe-stres” etkisi ile ilgili görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Yani şöyle hepimizde yapamadığımız işlerin stresi birikiyor ve o stres bizi engelliyor. Yani şöyle, yapmadığınız işlerden dolayı kendinize karşı bir iç kırılma yaşayabiliyorsunuz “ben hiçbir işi zamanında yapamıyorum” hissine kapılıyorsunuz (D1E).

Aynı şekilde stres yapabilir (Y2E).

Eğer yetişmesi gereken önemli bir şeyi engellediyse de stres yapar. Yani bende öyle oluyor en azından (B2K).

Zaman tuzaklarına yakalanan bazı akademik yöneticilerimizin gün içerisinde bu zaman tuzağının içinde kendilerini bulduklarında özeleştirici yaptıklarını ve kendileri ile bir iç hesaplaşmaya girdikleri gözlemlenmiştir. Çalışmada “özeleştirici” alt teması ile ele alınmış olan bu etki ile ilgili akademik yöneticilerin görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Ondan sonra zaman zaman kendinle karşı karşıya getirir insanı, kendisiyle karşı karşıya getirir; “yani değdi mi bu kadar zamanı boşa harcadın” özeleştirici yapmak zorunda kalırsın. Bir daha böyle bir şey ile karşı karşıya kalsam şunları şunları yapmam dediğin zamanlar oluşturur. Ama tabii bunu herkes de yapabilir mi? Bende olanları söylüyorum. Özeleştirici yapıyorsanız kendinizle ilgili işte nerde hata yaptım diye bakarsınız. Hâlbuki sen bunu dün yapsaydın bu sıkıntıyı çekmezdim dedirtir(Y2E).

Zaman tuzağına yakalandığımda ki konuştuk yakalanıyoruz, genelde neden böyle oldu diye düşünürüm. Sorunu tespit ederim, bir daha yapmamak adına. Ama bazen de bu yetmiyor yani insan tekrar tekrar yapabiliyor aynı şeyi, bu da can sıkıcı tabii( B4K).

Zaman tuzaklarına yakalanan akademik yöneticilerden biri için ise hissedilen duygu acı hissi ile açıklanmıştır. Bu akademik yöneticimizin kendi ifadesiyle görüşleri “Tuzağına düştü anda fark etmiyorsa gün sonunda o fark edilecektir zaten çok şekilde. O bir acı verici oluyor tabii. Geriye dönememenizden dolayı. O yüzden onu bir zaman tuzağı olduğunun bilincine varmanız gerekiyor. Baştan onu daha proaktif dediğimiz, bu konularda bilinçlenmesi lazım gerçekten(B3K).” şeklindedir.

Zaman tuzaklarına yakalanan akademik yöneticilerden biri de görüşme için gelen misafirlerin sohbeti uzatıp zaman tuzağına dönüştüklerini farkettiğinde yaşadığı sıkıntıların etkisi olarak “yalan söyleme” davranışı sergilediğini belirtmiştir. Konu ile ilgili görüşü “Yani bazen, çok uzarsa bak bir de yalan söylemek zorunda kalıyorum. Yani baktım ki arkadaşlar gitmeyecek, benim bankada bir işim var diyorum, “abi sen hala banka işlerine bankaya mı gidiyorsun” diyorlar. Bir de oradan da zılgıt yiyorum, “internet bankacılığı falan bilmiyor musun?” diyorlar veya “okuldan çocuğu alacağım” diyorum (D2E).” şeklindedir.

#### 4.5 Zaman Tuzaklarının Yarattığı Olumsuz Etkiden Kurtulmak İçin Başvurulan Yollar

Zaman tuzaklarının birey üzerinde yarattığı etkilerden kurtulmak için ne tür yöntemlere başvurduklarına dair akademik yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar Tablo 4.5'te sunulmuştur. Bu durum ile ilgili “aile ile vakit geçirmek”, “kitap okumak”, “sinemaya / tiyatroya gitmek”, “fazladan çalışmak”, “güvendiği kişilerle istişare”, “müzik”, “arkadaşlarla görüşmek”, “film izlemek”, “spor”, “meditasyon”, “kurum dışına çıkmak”, “ders çıkarmak” ve “kendine yalan söylemek” kodları olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.5 incelendiğinde akademik yöneticilerin zaman tuzaklarının olumsuz etkilerinden kurtulmak için seçtikleri yolların çeşitlilik gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Genelin tercih ettiği belirli bir kod olmadığını, ama üç frekans alan dört kod; “aile ile vakit geçirmek”, “kitap okuma”, “sinemaya/tiyatroya gitme” ve “mesai sonrası çalışma” olarak en çok tercih edilen yöntemler olduğu gözlemlenmiştir. Çoğunlukla akademik yöneticilerin bu etkiden kurtulmak için tek sabit bir yol izlemedikleri, birkaç farklı yol üzerinden kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak yollar seçtikleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.5 Zaman Tuzaklarına Yarattığı Olumsuz Etkiden Kurtulma Yöntemleri

	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans	%
Aile ile Vakit Geçirme							√			√						√	3	18,75
Kitap Okuma							√					√	√				3	18,75
Sinemaya / Tiyatroya Gitme							√	√				√					3	18,75
Mesai Sonrası Çalışma	√	√	√														3	18,75
Güvendiği Kişilere Danışma				√				√									2	12,5
Müzikle İlgilenme							√			√							2	12,5



Arkadaşlarla Görüşme		√	√		2	12,5
Film İzleme				√	√	2 12,5
Akademik Çalışma Yapma	√		√			2 12,5
Telafi Etmeye Çalışma					√	√ 2 12,5
Spor Yapma			√			1 6,25
Meditasyon Yapma				√		1 6,25
Kurum Dışına Çıkma					√	1 6,25
Ders Çıkarma			√			1 6,25
Erteleme	√					1 6,25
Yürüyüş Yapma				√		1 6,25
Bilgi Verme					√	1 6,25

Zaman tuzaklarının olumsuz etkilerinden kurtulmak için birden çok yöntemleri olan akademik yöneticilerin başvurdukları yöntemler, aktarımları bölünmeden kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

Kendime diyorum ki; mesela bugün yetiştirmem gereken bir iki rapor var, doçentlik raporları var, profesörlük raporları var diyorum. Yani yarın erken gelirim, hızlı başlarım, hiç kimseyle görüşmem. Dolayısıyla bir anda bitiririm diyorum. Ama bir gün sonra geldiğimde, yine ertelediğim hissediyorum. Yani kendime göre stratejiler geliştiriyorum ama stratejilere de uygun davranmadığımı görüyorum. Yani şöyle söyleyeyim bir zamandan sonra bununla beraber yaşamayı öğreniyorum gibi, daha mesela eskiye göre yetişmediğinde daha az stres oluyorum. Gece 12'ye kadar bazen şu olabiliyor mesela, akşam bir saatten sonra buraya geliyorum. Burası sessiz olduğu için tüm yapmam gereken işlemleri, geciktirdiğim işlemleri, bazen bir öğrencinin ödevini geri dönüt verme, bazen bir makalenin hakemliği gibi konuları bu akşam yapmış oluyorum. Öyle huzurlu eve gittiğim de olabiliyor(D1E).

İşte kendimi iyi hissetmek için böyle yalan söylüyorsunuz. Son programındaki başka bir şeyi yok sayıyorum, kendimi kandırıyorum. Kaydırma yapıyorum; ya o olmasa da işte Hüseyin'i Yarın görsem de olur, boş ver, neyse bu falan filan öyle şey yapıyorum. Sonra mesai sonrasına iş, zaten her zaman iş kalıyor. Yani burada beş buçukta şey bittiğinde ben genelde yedi gibi falan evde oluyorum. Yani evde çocuklar da kızıyor. Benim küçük kızım var mesela

“niye bana vakit ayırmıyorsun baba?” diyor, “sen mi kurtaracaksın? diyor. Böyle şeyler oluyor (D2E).

Mesela şöyle bir örnek vereyim; yaklaşık beş, yedi tane, sekiz tane öğretim üyesi hakkında yapılan hukuki bir inceleme konusu vardı benim üzerimde. Beş ay bir şey yapamadım. Bunun için dört cumartesi-pazar feda ettim. Gelip burada çalıştım mesela. Benim hafta sonu dinlenme günümdü. Şimdi o işi bitiremediğim için bir içinde huzursuzluk var işte. Dolayısıyla 4 hafta sonu geldim, bu odada çalıştım kendi başıma o dosyaların tekâmülü için... Örneğin; ertesi gün gelecek tez savunmasında tezi yeterli miktarda okumadıysam gece saat ikiye üçe kadar onu tekrar okuyorum. Çünkü o artık zorunluluk hali, mecburum okumaya çünkü ertesi gün tuttuğum notlar eksikliği söyleyebileyim. Bir şekilde gün içerisinde onlara kendi içinde çözüm üretmeye çalışıyorum(D3E).

Özel bir şey yaptığım söylenemez. Bir zorlukla karşılaştığım zaman, ben güvendiğim insanlarla istişareyi seviyorum, danışıyoruz, konuşuyoruz. Bu olabiliyor ama gene yani öğrencilerimizde bulduğumuz zaman derslerde, gene okuma ve çalışmaya kendimi attığım zaman o şeyleri untabiliyorum. Yani hiçbir şekilde, yani ben bu mesleği çok seviyorum. Zaten bilinçli bir şekilde girmiştik. Ta öğrenciliğimizin ilk adımından beri, çocukluğumdan beri okumayı çok seviyorum. Ne kadar zor olursa olsun fikir dünyası geniş bir şeyim var, o sizi rahatlatıyor (D4E).

Çok güzel bir şey iyi hissetmek için ne yapıyorum şunu düşünüyorum; demek ki bir daha böyle yapmamalıyım... Yani çıkarım yapmazsan, onunla yaşadığın zaman anlatabiliyor muyum, yani onunla yaşadığın zaman stresi daha da büyütür (Y2E).

Kendimi iyi hissetmek için iyi hissettiren şeyler yapıyorum, hemen onlara yöneliyorum. Yani ne olabilir; çocuğumla vakit geçirmek, kitap okumak, yani şöyle birbirini tamamlayan unsurlar. Mesela sporu çok aksattıysam, onu kitap okuyarak kapatmaya çalışıyorum. Kendimce öyle garip bir şey. Yani sonuç nereye geliyor biliyor musunuz, kendiniz için bir şeyler yapmak. Yaşadığınız hayatta ortaya koyabileceğiniz bir şeyler var bu vücudunuzu zinde tutmak, beyninizi zinde tutmak, ondan sonra kabiliyetlerinizi yerinde tutmak. Ya müzikle uğraşıyorum, klarnet çalışıyorum, ya kitap okuyorum, ya işte sunumlarıma bakıyorum; daha ne kadar güncelleyebilirim vaktimi o şekilde değerlendiriyorum. Kitap okuyorum, çalışma yapıyorum ya da mesela aklıma bir şey geliyor ona ilişkin bir araştırma yapmak istiyorum. Enteresan, mesela ilk çağ insanları ile ilgili bir şey kafama takılıyor gidip araştırma yapıyorum. Ya da ailemle birlikte dediğim gibi o zaten çok büyük bir enerji veriyor, birlikte vakit geçirmek. İşte dışarda bir faaliyette bulunmak, bir mekânda dostlarımla oturup görüşmek, sohbet etmek gibi ya da sinemaya gitmek gibi sosyal faaliyetler diyelim(Y3E).

Özel hayatta da yenilemeye çalışıyorum kendimi. Özel hayatım; ailem ve arkadaş çevremle birlikte. Anlatıyorum onlara, onlarla paylaştım çok fazla şeyi bu süre boyunca. Hala da paylaşıyorum. Onlar benim kendimi yenileme kanallarım. .. Onun için de benim düşünsel focus olmam gerekiyor ama o düşünceler olunca kafamda focus olamıyorum. Dışarı çıkıp tiyatroya, sinemaya falan öyle şeyler işte ortam değiştirerek baş ettim(Y4K).

İş ortamından uzaklaşarak kurtulmaya çalışıyorum (B1E).

Yaşadığım o stresten kurtulmak için müzik dinliyorum genelde. Mesai bitiminde eve gidene kadar müzik dinlemek beni rahatlatıyor biraz. Bir de tabi ailemle vakit geçirmek olumsuz etkileri azaltıyor(B2K).

Bir kere sakın kalmayı öğrendim yani çünkü artık oluyor yaşamak zorundasın. Onu yok saymanız artık mümkün değil belli zaman sonunda. Şey var, kaybettiğinizi düşüneceğiniz zamanı telafi edilmesi sürekli başlıyor bu sefer. Sadece zamanı değil, enerji, sabır, sükûnet gibi birçok şey var aslında konu var. Bu da bir eğitim süreci, öğreniliyor daha doğrusu. Bunları öğrenmeye başırırsa insan işler biraz daha kolaylaşıyor diye düşünüyorum. Ben her annenin bir yönetici olduğunu düşünüyorum. Anneliği gerçekten gereği gibi yerine getiriyorsa o doğal bir lider. Özellikle ikinci çocukla beraber o zaman daha maksimum tasking içinde gidiyor bu olay. Onu başarıyorsanız zaten o model iş hayatında da etkisi oluyor. Yani birbirini aslında doğru etkiliyorlar diye düşünüyorum. Sakinlik de içinde, birçok konuyu yönetme becerisini elde ediyor aslında kadın. Ama o süreçte kendi yeteneklerini geliştirmesi lazım(B3K).

Yani zaman kaybım oldu, moralim bozuldu, neden böyle oldu diye sorguladım ve bundan sonra anında bunu düzeltmem de mümkün değil tabi. Bu duygudan kurtulmak için sinemaya veya tiyatroya gidiyorum. Tabi her zaman da istediğin oyun ya da film olmuyor yani. O zaman da ne olabilir, kitap okumak böyle sakın bir yerde bana iyi geliyor evet (B4K).

Bazen öle çok tıkanmış hissedersen meditasyon yapıyorum ben. Onun dışında yürüyüş yapıyorum, yani sevdiğim bir dizi varsa İngilizce onu açıp izliyorum, kitabımı okuyorum. Yani yine biraz rahatlatacak ne varsa, aktiviteler oluyor (A1K).

Kendimi iyi hissetmiyorum. Hiçbir şey yapmıyorum. Yani onu evet iyi ki yapmadım diyemiyorum. Üzülüyorum yani, o herhangi bir şekilde onu rasyonalize edip kurtulmak gibi bir yol izlemiyorum. Yani rahatsız oluyorum (A2E).

Bir süre düşünmemeye çalışıyorum, başka şeylerle ilgileniyorum. Olan oldu artık deyip sonra telafi ederim diyorum. Dikkatimi dağıtınca, bir süre sonra geçiyor. Ama hala mesaideysem yoğunlaşıp halletmeye odaklanıyorum. Ama buna fırsatım yoksa da ailemle vakit geçirmek beni rahatlatıyor, kafamı dağıtıyor(A3K).

Yani şöyle yapıyorum, bir kere toplantı diyelim, ya da işte ne engelliyorsa, onun o gün kesintiye uğrattığı faaliyetlerle ilgili kişileri ya da olayları o sıkıntı sürerken yönetmeye çalışıyorum. Whatsapp'tan mesela, çok kullanıyorum Whatsapp'ı. İşte nereye gecikiyorsam veya ne aksadıysa ya da kiminle ilgili faaliyet yapmam gerekiyor ve o beni nerede bekliyorsa, ona yönelik şeyleri gecikme gerekçesini belirterek hızlı bir şekilde feedback vermeye çalışıyorum. Çünkü o belirsizlik benim çok canımı sıkıyor. Karşı tarafın o gün onu yapamayacağımız ile ilgili bilgisinin olmasını istediğim için hızlı bir şekilde önce bir bilgilendiriyorum, bu benim tansiyonumu orada bir düşürüyor, bir rahatlıyorum. Ama daha sonra, çıktıktan sonra o günkü gecikmelerle ilgili hala telafi edecek zamanımız varsa, ya da o bağlantıyı kurduğum kişiler tamam hocam hani 4'te değil de 6'da olur falan gibi şeyler varsa, bana bir marj bırakmışlarsa onu bir şöyle bir toparlamaya çalışıyorum.

Yok değilse de, artık yapacak bir şey yok diyorum, eve gidip bir film izliyorum. Yapacak bir şey yok, çünkü sinema benim için bir terapi, rehabilitasyon meselesi. Bütün bu tuzaklardan, baskılardan kaçmak için bir şey, alan benim için (A4K).

#### 4.6 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimi ile İlgili Görüşleri

Bu bölümde, akademik yöneticilerin zaman yönetimi eğitimi ile ilgili hazırbulunuşlukları ve zaman yönetimi eğitimine bakışları incelenmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda her iki başlık için de tablolar oluşturulmuş ve bu sayede akademik yöneticilerin zaman yönetimi eğitimi ile ilgili görüşlerine ulaşılmak hedeflenmiştir.

##### 4.6.1 Zaman Yönetimi Konusunda Akademik Yöneticilerin Hazırbulunuşlukları

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerin beşinin ( D1E, Y3E, Y4K, B3K ve A4K) zaman yönetimi konusunda bilgisi olduğu belirlenmiştir. A4K, kendisi özel bir eğitimden geçmediği halde, yöneticilere ve özel kuruluşlara zaman yönetimi konusunda eğitimler verdiğini ifade etmiştir. Diğer 11 akademik yöneticiden sadece A1K, zaman yönetimi ile ilgili bir kitap almış; fakat hepsini bitirmemiştir. Yine de bu süreçte kendisine bir fayda sağladığını da belirtmiştir. Akademik yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki hazırbulunuşlukları ile ilgili bilgi, Tablo 4.6.1’de sunulmuştur.

##### 4.6.1 Zaman Yönetimi Konusunda Akademik Yöneticilerin Hazırbulunuşlukları

Zaman Yönetimi Eğitimi	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans	%
Aldı	√						√	√			√					√	5	31,25
Almadı		√	√	√	√	√			√	√		√	√	√	√		11	68,75

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden bir kısmı (f:5) akademik eğitimleri sırasında veya şuan bulunduğu bölüm itibarıyla zaman yönetimi ile ilgili eğitim almış ve bir kısmı da gerek ders olarak gerekse başka kurumlara eğitimler vermektedirler.

Zaman yönetimi konusunda daha önce eğitim alan akademik yöneticilerin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Doktoramı zaman konusunda yaptım. Yani zaman kavramı üzerine yaptım, daha doğrusu kültürlerin zaman kavramıyla işte batı kültürü, doğu kültürü. Bunları bir hayli doktora düzeyinde bilgim var, işte hızlı yaşayan toplumlar, zamana bağlı yaşayan toplumlar, saate bağlı toplumlar diye. Bu konuyla ilgili çok fazla bilgim var hatta bununla ilgili bir çalışma yapma düşüncem de var ama şu ana kadar hayata geçiremedim. Mesela zaman kavramı ile ilgili zaman yönetimi ile ilgili yeterince bilgim olduğunu düşünüyorum sadece fiiliyata aktarmada problem var (D1E).

Zaman yönetimi eğitimleri veriyorum, zaman yönetimi eğitimi aldım ve veriyorum. Bununla ilgili sunumlarım var. Hâkimim yani ama şunu da söyleyeyim terzi kendi söküğünü dikemez misali ben kendi zamanımı iyi planlayabiliyor muyum, planlayamıyorum. Hayatımdaki zaman planlamasını iyi yapıyorum ama iş hayatımdakini dediğim gibi o aradaki görüşmeler beni bitiriyor ve bu benim çözemediğim bir mesele bu. Mümkün değil, bunu çözemiyorum. Görüşmem de gerekiyor, bu sefer görüşmeyen insan kapı duvar insan oluyorsunuz. Bu da yönetim anlayışımıza, şu anki üniversite yönetim anlayışımıza uygun değil. Beni en çok kitleyen, o kapımın önünde, bu süreci belirli bir şekilde nasıl derler ekarte edebilecek bir yapı olsa beni rahatlatacak bu iş daha iyi bir zaman planlaması yapabileceğim (Y3E).

Ben işletme mezunuyum lisans olarak. Sonrasında da işte yöneticilik, zaman, toplantı ve bunun gibi konular zaten hep gündemimde olan konulardı. Ve aynı zamanda da meraklıyım hani bu konularda iyi olmak, daha iyi verimli olmak adına. O yüzden de okuyorum ( B3K).

Özel bir eğitim almadım ama yöneticilere zamanlarını iyi kullanmanın onlar için büyük bir verimlilik konusu olduğunu anlatırken, tabii bunun da yöntemlerini öğrenip öyle anlatmamız gerekiyor, dolayısıyla kitaplarda bu konu ile ilgili yazılan eylem planlarını, işte ivedi ve süreli zamanı kullanmak ile ilgili teknikleri aktarıyorum. Muhtemelen onu artırırken de bazı şeyleri biz de öğrenmiş oluyoruz diye düşünüyorum (A4K).

Eğitim aldım. Üniversiteden pedagojik eğitim aldığınızda bunun çok önemli olduğu bize her zaman ifade edildi. Yani hocalarımız çok disiplinliydi. O disiplinin etkisini bugün gözlemliyorum ki beni hala biçimlendiriyor, biçimlendiriyor sizi. Danışman hocamız özellikle doktora danışman hocam siyasal bilimler fakültesinde çok sert bir eğitim vardır. Şu ana göre karşılaştığımda onu söyleyebiliyorum. Dolayısıyla onun beni biçimlendirdiğini kesinlikle söyleyebilirim. Yapım da buna uygun yani babadan, aileden gelen bir denetimli, kontrollü (Y4K).

Zaman yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim almamış olan akademik yöneticilerimizden birinin aslında bu konularda eğitim verildiğine dair de net bir bilgisi olmadığı gözlemlenmiştir. Konu ile ilgili olarak *“Herhangi bir eğitim alma imkânımız olmadı. Öyle zaman yönetimi ile ilgili de bir çalışmaya rastlamadım açıkçası. Var mı*

öyle bir zaman yönetimi ile ilgili eğitim veren kurum kuruluşlar ya da seminerler? (YIE). ” şeklinde görüşlerini bildirmiştir.

#### 4.6.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimine Bakışları

Araştırmaya katılan 16 akademik yöneticiye, zaman yönetimi ile ilgili eğitim verilmesinin yararlı olup olmayacağına ilişkin görüşleri Tablo 4.6.2’de sunulmuştur. Akademik yöneticilerin 12’si üniversitede verilecek olan eğitimin yararlı olacağını belirtirken üçü bu konuda kararsız kalmış ve yararlı olabilmesinin kişisel olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bir akademik yönetici ise kesinlikle belirli bir zamandan sonra verilecek olan eğitimlerin faydalı olacağını düşünmediğini belirtmiştir.

Tablo 4.6.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimine Bakışları

Zaman Yönetimi Eğitimi Yararlı	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans	%
Olur	√	√	√		√		√		√	√	√	√	√	√		√	12	75
Kısmen				√				√							√		3	18,75
Olmaz						√											1	6,25

#### 4.6.2.1 Zaman Yönetimi Eğitimini Yararlı Olduğuna İlişkin Akademik Yöneticilerin Görüşleri

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden 15’i, üniversitede zaman yönetimi ile ilgili eğitim düzenlenmesi halinde bunun yararlı olacağını savunmuşlardır. Bu akademik yöneticiler, eğitimin bireyde farkındalık yaratacağını (f:8) ve kişisel gelişim sağlayacağını (f:7) düşündüklerini belirtmişlerdir. Tablo 4.6.2.1’de bu veriler sunulmuştur.

Tablo 4.6.2.1 Zaman Yönetimi Eğitimini Yararlı Olduğuna İlişkin Akademik Yöneticilerin Görüşleri

Zaman Yönetimi Eğitimi Yararlı Olur	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans	%
Farkındalık Yararlı	√		√				√	√	√		√		√	√			8	53,33

Kişisel Gelişim Sağlar	√	√	√	√	√	√	√	7	46,66
------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-------

Araştırma sonuçlarına göre zaman yönetimi konusunda hazırbulunuşlukları olan akademik yöneticilerden üçü ( D1E, Y3E, B3K) yapılacak olan bu eğitimin katılanlarda bir farkındalık yaratacağını düşünmektedirler. Hazırbululuğu olan bir diğer akademik yönetici A4K ise; eğitime katılan bireylerin kişisel gelişimlerine etkisi olacağı düşüncesinde olduğunu belirtmiştir.

Katılımcılardan eğitimin farkındalık yaratacağına ilişkin görüş bildiren akademik yöneticilerin bir kaçının konu ile ilgili kendi ifadeleri aşağıda sunulmaktadır:

Yararlı olacaktır elbette. Bu önemli bir konu ve herkesin öğreneceği şeyler vardır. Ama tabii bilip de yapmamak diye bir şey var, yani yapamamak benim gibi. Ama yine de farkındalık anlamında eminim faydası olacaktır (D1E).

Yani bu birikim olduğu için, gelecek dönemde en azından bunlar tespit edilmiş olur bireylerin farkındalığının artması kabul eder ama herkes hayatına geçirmeyeceği için de, hayatımıza geçirmiyoruz ya bazı şeyleri, dolayısıyla o bilir ama bakar ki kimse yok etrafta yapan yine işte kaçırmaya devam eder herkes gibi (Y4K).

Mutlaka faydalı olacaktır. Bazen farkındalıklarımız azalıyor. Yani böyle camımıza bir taş değmesi gerekiyor. Hani bu da onun gibi bir şey o yüzden önemli tabii ki ( B3K).

Bence kesinlikle yararlı olur. Çünkü o kitabın ben belki 20 sayfasını falan okudum. O bile baya bir farkındalığımı arttırmıştı (A1K).

Evet, güzel olur. Çünkü gerçekten insanlar belki bir farkında bile olmadan birbirlerinin zamanını çalmış oluyorlar kötüye kullanıyorlar (A2E).

Katılımcılardan eğitimin kişisel gelişim sağlayacağına ilişkin görüş bildiren akademik yöneticilerin bir kaçının konu ile ilgili kendi ifadeleri aşağıda sunulmaktadır:

Şimdi bizim bölüm içerisinde hangi anabilim başkanına uğrarsanız o da aynı şeyi söyleyecektir; büyük bir iş değil ama akademik çalışmalarda zamanımızı iyi yönetemediğimiz konusunda bir problemimiz var. Eğitim konusu demiştin, eğitim konusunun ben özellikle genç akademisyenlere verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Hem bir kişisel gelişim konusu olur. Bence kişisel gelişim ile ilgili eğitimlerde akademisyenlere verilmeli. Özellikle de sizin gibi genç kuşak akademisyenlere verilmeli. Çünkü ileride isterseniz de düzeltmeyeceğiniz davranışsal kodlara dönüşüyor. Zaman yönetimi konusunda özellikle akademiye özgü zaman kayıpları konusunda, genel değil de, hani her yönetici gelip dinlese olur değil de, bizim biraz önce dediğin gibi

ya da verdiğin örnek gibi çay kahve ziyaretleri. Biz de çok yaygın olmasa bile aslında çok yaygın olduğunu biliyorum. (A4K).

Ben bir eğitim almadım ama almış olsaydım daha başarılı olabilirdim belki de bu konuda. O nedenle yapılması faydalı olacaktır diye dūřunuyorum (B2K).

Çok emin değilim bu konuda. Faydalı olabilir aslında ama yani insanlar sonuçta bir řeyi istiyorsa bence burası çok önemli bir řeyi seviyorsa ona zaman bulabiliyor. Yani dediğim gibi ben kendi adıma bunu mesela şeyde yaşıyorum; okumadan kopmuyorum, kopamıyorum. O, yeme içme gibi bir řey benim açımdan. Ama dolayısıyla zaman yönetiminin řeyi, bu açıdan biraz kişilerin şekillendireceği bir iř. Yani isteklerine göre, profesyonel tekniklerine göre yapacakları değil de biraz istek ve zevklerine göre yapacakları bir iř diye dūřunuyorum. Ama şüphesiz ki profesyonel her şeyin de bir faydası oluyor insana. Dolayısıyla faydası olur ama kapsamı boyutu kişiye göre değişir (D4E).

Zaman yönetimi ile ilgili eğitimin yararlı olacağını belirten akademik yöneticilerden biri (Y3E) eğitimin içeriği ile ilgili olarak da belirli kademelere dikkat edilerek ve spesifikleştirilerek verilmesinin gerektiği konusunun altını “*şimdi şöyle bir şey var; zaman yönetimi genel bir konu ama kesinlikle spesifikleştirilmesi lazım. Siz bir yöneticiye vereceğiniz zaman yönetimi ile memura verilecek olan aynı olamaz. Memurun sürekli bir görüşme sürecinin olmadığını biliyoruz... Fakat bence üniversitede ya da devlet yani kamu kurumlarında bu tür eğitimler verilecekse kategorileştirilmeli. Yönetici kısmına çok daha ayrı bir eğitim verilmeli zaman yönetimi anlamında. Zaman yönetimi sadece zamanı iyi planlamak da değil bence çok genel kavram. Zaman denilince çok şey içerisine giriyor, bu bakımdan çok faydalı olacaktır ama öncesinde mutlaka sınıflandırılması lazım. Hepsini bir araya toplayıp yani bir dekanla bir şefi de aynı anda zaman yönetimi vermek doğru olmaz.*” şeklinde çizmiştir.

#### **4.6.2.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimini Yararlı Bulmama Nedenleri**

Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden Y2E, üniversitede zaman yönetimi ile ilgili eğitimin kesinlikle faydalı olmayacağını belirtmiştir. Üç akademik yönetici de eğitimlerin yararlı olacağı konusunda kararsız kalmışlardır. Tablo 4.6.2.2’de görüleceği üzere iki akademik yönetici bunun kültürel bir durum olduğunu ve değiştirilmesinin kolay olmayacağını belirtirken bir akademik yönetici bu değişimin ancak kişinin istemesiyle mümkün olacağı yönündedir. Kesinlikle yararlı olmayacağını dūřünen akademik yönetici ise bu dūřüncesinin nedenini belirli bir yaştan sonra verilen eğitimlerin sonuç getirmeyeceğine dair elde ettiği deneyimlere dayandırmaktadır.



Tablo 4.6.2.2 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimini Yararlı Bulmama Nedenleri

Zaman Yönetimi Eğitimi Yararlı Olmaz	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans
Kültürel bir olgu, değiştirilemez								√							√		2
Belirli bir yaştan sonra olmaz						√											1
Kişi istemiyorsa olmaz				√													1

Zaman yönetimi eğitiminin yararı konusunda kararsız kalan akademik yöneticilerden ikisi bu görüşlerinin nedenini, zaman yönetme işinin kültürel bir olduğunu ve değiştirilemez olduğunu belirtmişlerdir. Akademik yöneticilerin konu ile ilgili kendi görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Yani şimdi bunlar kültürel yapılar, bahsettik ya biraz. Yani çat kapı gelmeler, sohbet sevmeler filan. Bunları bir eğitimle değiştiremeyeceğimizi düşünüyorum. Yani bu tarz eğitimlere de katılanların ne kadarının dinlediğinden de şüpheliyim. O yüzden, evet farkındalık için iyi bir yol ama ben faydalı olacağını düşünmüyorum (A3K).

Bunun çok kültürel olduğunu düşünüyorum ben. Yani bizim gerek uzun toplantılar gerekse bireylerin sizde psikolojik baskı kurması işte personeli çalıştırmayınca, personelin şikâyet etmesi, personelin kendi sorumluluklarını düşünmeyip başkalarından şikâyet etmesi temayülünün biraz kültürel olduğunu düşünüyorum. [...] ama hayata geçirme dediğimiz şey toplumsal yapının değişmesine çok mümkün görmüyorum (Y4K).

Akademik yöneticilerden D4E konu ile ilgili görüşlerini “Çok emin değilim bu konuda. Faydalı olabilir aslında ama yani insanlar sonuçta bir şeyi istiyorsa bence burası çok önemli bir şeyi seviyorsa ona zaman bulabiliyor. Yani dediğim gibi ben kendi adıma bunu mesela şeyde yaşıyorum; okumadan kopmuyorum, kopamıyorum. O, yeme içme gibi bir şey benim açımdan. Ama dolayısıyla zaman yönetiminin şeyi, bu açıdan biraz kişilerin şekillendireceği bir iş. Yani isteklerine göre, profesyonel tekniklerine göre yapacakları değil de biraz istek ve zevklerine göre yapacakları bir iş diye düşünüyorum.” şeklinde belirtmiştir.

Zaman yönetimi ile ilgili düzenlenecek olan eğitimin kesinlikle yararlı olmayacağına dair Y2E, “*Bakın ben eğitime çok inanan bir insanım ama bazı şeylerin de belli bir şeyden sonra eğitilemeyeceğini düşünüyorum. Ben eğitimciyim. Yıllarca ben eğitim fakültelerinde görev yaptım, 26 yıl... Yani eğitimi çok iyi bilirim... Ama belli bir yaştan sonra bu tip şeylerin eğitimle verilemeyeceğini düşünüyorum.*” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

#### 4.6.2.3 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimine Katılımına İlişkin Görüşleri

Tablo 4.6.2.3’de zaman yönetimi ile ilgili bir eğitim düzenlenmesi halinde katılıp katılmayacaklarına ilişkin görüşleri sunulmaktadır. Araştırmaya katılan akademik yöneticilerden yedisi, böyle bir eğitim düzenlenmesi halinde katılacağını belirtirken, dokuzu katılmayacağını belirtmişlerdir.

Tablo 4.6.2.3 Akademik Yöneticilerin Zaman Yönetimi Eğitimine Katılımına İlişkin Görüşleri

Zaman Yönetimi Eğitimine	D1E	D2E	D3E	D4E	Y1E	Y2E	Y3E	Y4K	B1E	B2K	B3K	B4K	A1K	A2E	A3K	A4K	Frekans	%
Katılır		√					√		√		√	√	√	√			7	43,75
Katılmaz	√		√	√	√	√		√		√					√	√	9	56,25

Zaman yönetimi ile ilgili yapılacak olan eğitime katılma konusunda ise 16 katılımcının yedisi katılabileceğini ifade etmiştir. Bu akademik yöneticilerden bir kaçının konu ile ilgili kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmaktadır:

Şöyle, ben her zaman katılırım. Ben öyle düşünmem, benim öğreneceğim daha çok şeyler vardır. Hiçbir zaman olduk demeyiz yani hani. Mutlaka farklı şeyler öğreniriz. Ne kadar iddialı olduğum bir alan olursa olsun, bu alan için demiyorum, herhangi bir alan kendi spesifik bir alan olursa da katılmak isterim (Y3E).

İyi olur, katılabilirim yani bilemiyorum şu anda ama (A3,E).

Böyle bir etkinlik düzenlendiği takdirde katılmak isterim (B1E).

Vakit bulabilirsem yani olsa isterim, öğrenilmesi gereken şeyler var bu konuda (D2E).

Zaman yönetimi ile ilgili yapılacak olan eğitime katılmayacağını belirten akademik yöneticilerimizden seçilen birkaç görüş, kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmaktadır:

Ben katılmam, artık benim katılmam çok anlamlı olmayabilir (A4K).

Çok katılacağını sanmıyorum (A3K).

Bu yoğunlukta benim için çok uygun zaman olmaz sanırım (B2K).



## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilmiş olan sonuçlar, ilgili alanyazın çalışmasındaki diğer araştırma sonuçları ile ilişkilendirilerek hazırlanan tartışma ve elde sonuçlar kapsamında geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### 5.1 Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın temel amacı, Akdeniz Üniversitesi'nin sosyal bilimler alanında eğitim veren dört fakültede dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı ve anabilim dalı başkanı olarak görev yapan akademik yöneticilerin zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Çalışma, nitel araştırma türlerinden biri olan bütüncül tek durum deseninde yürütülmüştür. Çalışma grubuna amaçlı ve kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle seçilen 16 akademik yönetici alınmıştır.

Akademik yöneticilerin tümünün haftaya bir plan ile başlamadıkları tespit edilmiştir. Planlama yaparak haftaya başlanması, işleri bitirebilmek ve kalan işlerin takibini yapabilmek için çok önemli bir zaman yönetimi basamağıdır. Önceliklerin sıralanması ve planların buna göre yapılması, zaman yönetimi açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bu çalışmada, planlı ve önceliklerini belirleyerek yapan olarak akademik yöneticilerin eylemlerini çoğunlukla gerçekleştirebildikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, Keenan'in (1996) neyi yapmış olduğunu bilen bireyin yapılacak işleri belirleyebileceği, yapılmış olanla yapılacak olanı karşılaştırabileceği görüşüyle tutarlılık göstermektedir.

Akademik yöneticiler çoğunlukla planlama yaparak (zihinsel ya da yazarak) zaman tuzaklarından kurtulduklarını belirtmişlerdir. Planlamalarını yapmaları genellikle derslerin ve belirli toplantı saatlerinin dışında kalan alan için yapılan zaman ayarlaması şeklinde olmaktadır. Bu süreci de iyi yöneten yöneticilerin öncelikleri belirleyerek planlarını yaptıkları ve ona göre de zamanlarını iyi kullanabildikleri gözlemlenmiştir. Zihinsel planlama yapan akademik yöneticilerin de çoğunlukla planladıkları gibi eylemlerini gerçekleştiremedikleri görülmüştür. Çelik, Şimşek ve Soysal'ın (2016) çalışmalarında yapılacaklar listesi hazırlamanın planlamanın ana ögesi

ve zaman yönetiminin de somut adımı olarak ele almış bu yöntemin hem işlerin unutulmasını önlediği hem de yapılan ve yapılmayan işlerin de kontrolüne yönelik önemli bir çalışma olduğunu vurgulamışlardır. Bu yorum ve araştırma sonucu karşılaştırıldığında aralarında tutarlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik üst yöneticilerden üçünün derse girme zorunlulukları olmamasına karşın, zaman planlamalarını yaparken öncelikle ders saatlerini dikkate almakta olduğu gözlemlenmiştir. Acil bir toplantı veya iş seyahatlerinin dışında ders verme faaliyetlerini ihmal etmeme konusunda hassas davrandıkları saptanmıştır. Akademik yöneticilerin genellikle, günlerini planlarken ders saatlerinden sonra en çok düzenli toplantıları dikkate aldıkları da gözlemlenmiştir.

Akademik yöneticiler ile yapılan görüşmeler sırasında büyük oranda zaman tuzaklarının tamamen kontrol edilebilmesinin mümkün olmadığı görüşü ortaya çıkmıştır. Akademik yöneticiler ile yapılan görüşme sonrasında, zamanın kontrol edilemesinin başlıca nedeninin öz-disiplin eksikliği olduğu ve bunun yanında randevusuz misafirlerin ve açık kapı politikasının önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Sabuncuoğlu, Kaymaz ve Paşa'nın (2016) "*örgütteki temel işlevlerden biri, faaliyetleri ve fiziksel kaynakları örgütlenme olan bir yönetici, bunları etkili bir şekilde yerine getirmek için önce kendini ve kendi faaliyetlerini örgütleyebilmelidir*" ifadesi benzerlik göstermektedir.

Akademik yöneticilerin eylemlerini planlarına uygun şekilde gerçekleştirmede sıkıntı yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu durumun başlıca nedenlerinin öz-disiplin eksikliği ve beklenmedik olaylar olduğu tespit edilmiştir. Çözümü için planlamaya ve kendini tanımaya yönelik çalışmalar yapılması gerektiği açıktır. Erdul'un (2005) zamanın nereye harcandığı konusunda günlük olarak bilgi toplanmasını, bu bilgilerin analiz edilerek zamanı kullanma sorunlarının belirlenmesini ve sorunlara çözüm bulunmasının gerektiği üzerine yaptığı görüş ile paralellik göstermektedir.

Araştırmada, akademik yöneticilerin zaman tuzakları kişisel ve örgütsel olmak üzere iki ana tema altında incelenmiştir. Araştırmaya katılan akademik yöneticilerin kişisel zaman tuzakları incelendiğinde, en büyük frekansın "Hayır diyememe" koduna ilişkin olduğu görülmektedir. Bu durum, katılımcıların gerek akademik çalışmalarını sürdürme gerekse yönetim görevlerini yerine getirme konusunda zaman kaybetmelerine

neden olabilmektedir. Bireyin, gerektiğinde “Hayır” demeyi öğrenmesi etkili zaman yönetimi açısından çok önemlidir. Tanhan ve Mukba'nın (2014) Spann-Fischer ilişki bağımlılığı ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlamaya yönelik yapmış olduğu çalışma çerçevesinde elde ettiği; “kendinden çok diğerinin ihtiyaçlarına odaklanma, diğerleri adına sorumluluk alma, hayır diyememe” gibi belirlenmeye çalışılan durumlar, Türkiye’de yaygın olarak gözlenen davranışlar arasındadır” tespiti de “hayır” diyememe durumunun kültürel bir durum olduğunu desteklemektedir. Aynı zamanda “açık kapı politikası” kodunun da “hayır diyememe” kodu ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Üst kademelerdeki akademik yöneticiler için en önde gelen zaman tuzakları, bu iki kod içerisinde ifade edilmiştir. Bu sonuç Abay'ın (2000) zamanı verimli kullanmanın anahtarlarından biri de hayır diyebilmek görüşü ile tutarlıdır.

Hayır diyememenin bir davranış özelliği olduğu yapılan çalışmalarda ele alınan bir konudur. Araştırmacı görüşmeler sırasında “hayır diyememe” durumunu sosyal dışlanma korkusunun etkisi olduğunu gözlemlemiştir. Uzgören, Kara ve Uzgören'in (2015) yapmış olduğu çalışmada da belirtildiği gibi “atılğan davranış kişiliğinin bir parçası olarak ele alındığında uyum ya da itaatin ötesinde her şeye evet diyen, hayır demeyi bilmeyen, örgüt içerisinde dışlanma korkusuyla kaygı yaşadığında, diğerleri gibi olmalıyım, onlar gibi gözükmeliyim vb. özellikleri gösterdiği söylenebilir” bulgusuyla da örtüşmektedir. Çalışmada “hayır diyememe” davranışının temeline inildiğinde, verilen cevaplar doğrultusunda bu durumun Türk kültürü ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Atılğan davranışın da kültür ile ilişkili olduğu sonucuna varan araştırmalar ( Furnham, 1979; Kimble, Mersh ve Kıska, 1984 ve Petrie ve Rotheram, 1996) kültürün ve yetiştirme tarzının bireyin atılğan davranışa özellikleri göstermesinde önemli rol oynadığını ortaya koymuştur (Çevik,2011). Araştırmada akademik yöneticilerin yanıtları sırasında, insanlara “hayır” cevabı verilmesinin hoş karşılanmayacağı ya da ayıp olacağı, dışlanacağı gibi düşüncelerin ön plana sebebiyle, hayır denilemediği belirtilmektedir. Bu durum, bireyin bu konuda bir önlem alınmasını da zorlaştırmakta ve boyun eğici davranış özellikleri gösterilmesine sebep olmaktadır. Öztürk'ün (1997); “boyun eğici davranışlar herkesi tatmin etmeye çalışan, iyilikseverliğe fazla önem veren, kendi isteklerini geri plana atıp, hayır diyemeyen, duygularını, özellikle de olumsuz kırıncı duyguları ifade etmekte zorlanan bir kişilik yapısıdır” tanımıyla da uyumludur. “Hayır diyeme” davranışı ile ilgili olarak Gündoğdu

(2012) yılında yapmış olduğu yaratıcı drama temelli atılganlık programı ile yapmış olduğu araştırmada, yaratıcı drama ile hayır demeyi öğrenmeyi, duygu ve düşüncelerini rahat ifade edebilme gibi davranışların kazandırılabilceği sonucuna varmıştır.

Türk kültürünün etkisini sadece “hayır diyememe” davranışında değil, “planlama” eyleminde de görmek mümkündür. Katılımcıların açıklamalarında yer verdikleri planlama, günlük ve en fazla haftalık planlardan oluşmaktadır. Bu sonuç, Doğan’ın (1999) eğitimden beklentiler günlük ve dönemsel sorunlar tarafından belirlendiği için eğitim konusunda uzun vadeli vizyona sahip olunmadığı (Çalık ve Sezgin, 2005) görüşü ile de tutarlıdır.

Bir örgütsel zaman tuzağı olan “açık kapı politikası”, yöneticilerin ulaşılabilir olma ve üniversitedeki her kademe ile iyi ilişkiler kurma istekleri nedeniyle başvurdukları bir yöntem olduğu, yapılan çalışmada akademik yöneticilerin görüşlerinden anlaşılmaktadır. Bu durum Sucu’nun (1996) “yöneticiler, çalışanlarla ilişkilerini sıcak tutmak, her zaman ulaşılabilir olmak, açık ve kesiksiz iletişim sağlamak ve benzeri amaçlarla açık kapı politikasını izlemektedir” görüşü ile benzerlik göstermekte olup orada da belirtildiği gibi amacı doğru fakat yöntemi yanlış bir davranıştır.

Açık kapı politikasına sahip olan özellikle üst yönetimdeki akademik yöneticilerin karşılaştığı “randevusuz misafirler” sorunu birbiriyle yakın ilişkilidir. Dekanların sekreteryasının olması çoğunlukla zaman planlamalarının yapılması konusunda büyük kolaylık sağlamakta olduğu görülmüştür. Ediz ve Altınöz’ün (1986) de çalışmalarında bahsettiği, sekreterlerin zamanın etkin kullanılmasında yöneticilerin en yakın yardımcısı olduğu görüşüyle benzerlik göstermektedir. Buna rağmen ısrarla kapı önünde bekleyen ziyaretçilerin bulunması veya randevusuz görüşme talepleri zaman yönetimi konusunda büyük sıkıntılara neden olmaktadır. Dekan yardımcılara ise doğrudan kendilerine ait bir sekreterlik hizmeti sunulmamaktadır. Bazı fakültelerde sekreteryaya hizmetleri dekan ve yardımcılara birlikte etkili biçimde sunulmakta ise de, tüm dekan yardımcuları bu hizmetten yeterince yararlanamamaktadırlar. Bu durum da onların zaman yönetimlerini daha iyi yapmalarını güçleştirmektedir.

Teknolojinin ilerlemesi, her şeyin kolaylaşmasını sağlamaktadır. Artık bilgiye ulaşmak da, bir kişiye ulaşmak da bu sayede çok kolaylaşmıştır. Fakat bu durumun iki

farklı kişisel zaman tuzağını beraberinde getirdiği gözlenmiştir. Akademik yöneticilerin en fazla yakalandığı tuzaklardan biri olan “sosyal medya-internet”, çoğunlukla farkında olunan, ama baş etme yöntemi geliştirilmeyen bir tuzak olarak ortaya çıkmıştır. Telefon görüşmeleri-mesajlar da akademik yöneticilerin zaman yönetimlerini olumsuz etkileyen önemli bir tuzak olarak belirlenmiştir.

Öz-disiplin eksikliğinden kaynaklanan zaman tuzaklarına yakalanan dört akademik yöneticinin, yaşanan zaman sorununun farkında olduğunu ve nasıl çözüleceğini bildiğini belirtmesine karşın önlem alma çabasından uzak durduğu gözlemlenmiştir. Genellikle durumu kabullenmek ve bir şey yapma ihtiyacı hissetmemekten kaynaklanan bu durum, zaman kayıplarına neden olmaktadır. Bu sonuç, Smith’in (1998) öz disiplin yokluğunun kişisel zamanın kullanımını olumsuz yönde etkilediği yönündeki görüşü ile tutarlıdır.

“Sosyalleşme” ihtiyacı ile zamanını doğru kullanamadığını ifade eden üç akademik yöneticinin, bu duruma çözüm bulacak bir davranış sergilemediği anlaşılmaktadır. Araştırmacı, görüşleri incelenirken sosyalleşme ihtiyacının, randevusuz misafirler ve uzayan toplantıların da sebeplerinden biri olarak nitelendirilmiştir. Bu sonuç, Mackenzie’nin (1995) sosyalleşmeyi; dünya çapında yapmış olduğu araştırmada, en üst yedi zaman tuzağının üçü olan; telefon kesintileri, beklenmeyen misafirler ve toplantıların en büyük destekçisi olarak belirlemesi ile benzerlik göstermektedir.

Bu araştırma sonucunda, alanyazında rastlanmayan “aile-iş rol çatışması” ve “iç motivasyon” kodları ortaya çıkmıştır. Üç katılımcı, kişinin herhangi bir nedenle iç motivasyonunu kaybetme durumu yaşayabildiği ve bu durumun zaman yönetimini sekteye uğratıp bir zaman tuzağı olabileceği görüşünü paylaşmıştır. Aile – iş rol çatışmasını bir zaman tuzağı olarak gören iki katılımcı da kadındır. Kadın yönetici olarak hem anne hem çalışan olmanın zaman zaman, planlanan işlerin yürütülmesinde bir engel olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Aynı zamanda Turgut’un (2011) yapmış olduğu araştırma sonuçlarından biri olan “iş-aile çatışması ister zaman-temelli ister duygu-temelli yaşansın, çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutuna dokunmazken, diğer iki boyut olan dinçlik ve adanmışlık üzerinde olumsuz katkılara sahip” olduğuna ilişkin verileri ile paralellik göstermektedir. Aynı zamanda Turgut



(2011) çalışmasında, Greenhaus ve arkadaşları tarafından yürütülen (1987) araştırmada çalışan evli bireylerin iş yaşamı için ayırdıkları ya da ayırmak zorunda oldukları sürenin fazla olması nedeniyle, iş ve aile yaşamı çatışması yaşadıkları sonucundan da bahsetmektedir. Bu sonuç da yapmış olduğumuz araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Aynı iki kadın akademik yöneticinin baş etme yöntemi olarak internetten alışveriş yapmayı seçtikleri de gözlemlenmiştir.

Örgütsel zaman tuzakları kapsamında “randevusuz misafirler”, “programsız toplantılar”, “bürokrasi ve evrak işleri”, “uzman personel eksikliği”, “bilgi sistemleri – EBYS”, “ zaman baskısı ve stres”, “takım üyelerinin rollerini aksatmaları” ve “yönetim baskısı” kodları tespit edilmiştir. Randevusuz misafirler sorunu, açık kapı politikası ile ilişkili görülerek yukarıda tartışılmıştır. Programsız toplantılar ise, yönetimin her basamağında bir zaman tuzağı olarak değerlendirilmektedir. Toplantı konusunun önceden bildirilmemesi, gündemde toplantının başlangıç saati yer aldığı halde bitiş saatinin belirtilmemiş olması, toplantılar etkili biçimde yönetilemediği için konu dışında çıkılarak zaman kaybedilmesi gibi durumlar, toplantıların birer zaman tuzağına dönüşmesine yol açmaktadır. Akat, Budak ve Budak’ın (1999) da belirttiği gibi toplantılar yöneticilerin işlerini bölmez tam tersi işlerin ayrılmaz parçasıdır, sorun toplantı yapmak değil, toplantıları etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek görüşleri ile elde edilen sonuç örtüşmektedir.

Yönetim tarafından yapılan baskının da, verimsiz toplantılar ya da randevusuz misafirler gibi direk olmasa da psikolojik etkileri nedeniyle zaman çalan bir unsur olduğu görüşü bir akademik yönetici tarafından belirtilmiştir.

Üniversitede malzeme taleplerinin alınması ve tedariklerin sağlanması konusunda yaşanan bürokratik sıkıntılar da zaman tuzağı olarak belirlenmiştir. Bu işlemleri gerçekleştirmek için düzenlenen evrakın fazlalığı ve akademik yöneticilerin birçok evrak ile ilgilenmek zorunda kalmaları da önemli bir zaman tuzağı olmaktadır.

Yine evrak yönetimi için oluşturulan EBYS sisteminin kurulumdan kaynaklanan altyapı sorunları bulunmaktadır ve akademik yöneticiler birden fazla görevleri olduğu takdirde çok fazla işlem yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bu da bazı katılımcılar için önemli bir zaman tuzağı olarak görülmektedir. Ancak bazı katılımcılar için, EBYS sistemi zaman kurtaran bir araç olarak da görülebilmekte ve zaman tuzakları ile baş

etme yöntemleri arasında yer almaktadır. Bu sonuç, Alalwan ve Thomas'ın (2012) EBYS'nin yenilikçi kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlamasıyla örgüt zamanının daha etkin kullanımı ve yönetimini sağlayabilmekte olduğuna ilişkin görüşleri ile paralellik göstermektedir.

Üniversitelerde “uzman personel” yetersizliğinden kaynaklanan sorunun akademik yöneticiler için bir zaman tuzağı olduğu da ortaya çıkmıştır. İdari personelin kurum içinde biriminin ve çalıştığı yerin çok sık değiştirilmesi de onun sürekli yeniden öğrenmek zorunda kalmasına ve işinde yeterince uzmanlaşamamasına yol açmaktadır. Bu durum akademik yöneticinin iş yükünü de artırmakta ve işlerin gecikmesine neden olarak zaman tuzağına dönüşebilmektedir.

Ayrıca resmi yazılar, akademik çalışmalar, danışmanlıklar gibi görevlerde son dakika gelen işler nedeniyle yaşanan zaman baskısı, akademik yöneticilerde strese neden olmakta ve zaman kayıplarına yol açmaktadır. Ortak akademik çalışmalarda bireylerin üzerlerine düşen görevleri aynı oranda gerçekleştirmemesinin de zaman tuzağı olduğu bildirilmiştir. Ortaklaşa çalışılırken, herkesin aynı oranda hassasiyet göstermemesi durumunda, iş yükünü kendi üzerinde hisseden bireyde, iç motivasyonun bozulduğu, dolayısıyla işe olan isteğin de azaldığı gözlemlenmiştir.

Zaman tuzakları ile baş etme yöntemleri konusunda, alanyazın çalışması ile örtüşen etkin zaman yönetimi yöntemlerine ek olarak, akademik yöneticilerin kendilerince zamandan tasarruf etmelerini sağlayacak yöntemler geliştirdikleri gözlemlenmiştir. Alanyazındaki zaman tuzaklarına uygun olarak, “planlama – öncelikleri belirleme”, “randevu-görüşme saati”, “kararlı olma”, “yetki devri – iş delegasyonu”, “sekretarya”, ve “ajanda kullanma” kodları belirlenmiştir. Alanyazın dışında olan baş etme yöntemlerinin genellikle ilerleyen teknoloji ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Bilişim sistemleri-EBYS'nin doğru kullanımının zaman kazandırdığı, internette alışveriş yapabilmenin oldukça büyük bir zaman tasarrufu sağladığı veya gelişen teknolojinin yarattığı telefon bildirimlerinin kapatılabilmesi, sosyal medyada zaman harcanmaması baş etme yöntemleri olarak belirtilmiştir.

Zaman tuzaklarından kurtulmak için en çok tercih edilen yollardan biri de randevu verme olarak gözlemlenmiştir. Çoğunlukla ister üst ister alt yönetim kadrosunda olsun, akademik yöneticiler görüşmelerini randevu ile düzenlemekte ve bu

sayede zamanlarını kontrol edebilmektedirler. Bu durum aynı oranda öğrencileri ile yaptıkları görüşmeler için de geçerli olmaktadır. Öğrencilere verilen görüşme saatlerinde veya verilmiş ayrı gün ve saat içerisinde öğrencilerle olan görüşmelerin planlandığı gözlemlenmiştir.

Zamanlarını iyi kullanan akademik yöneticilerin, yaptıkları planlara ve programa uyma konusunda kararlı oldukları ve ancak bu sayede zaman tuzaklarından kurtulabildikleri görülmüştür. Yapılan planın dışına çıkaran her türlü tuzak için kararlı davranarak zaman yönetimini başarabildikleri gözlemlenmiştir.

Gerek planlama yaparken gerek randevuların tutulması konusunda ajanda kullanımının akademik yöneticiler arasında sık kullanılan bir yöntem olmadığı gözlemlenmiştir. Yapılacak işlerin not edilmesi, randevuların saatlerinin yazılması herhangi bir durumdan meydana gelecek olan unutkanlığı engellediği gibi, yapılan ve yarım kalan işlerin de takibi açısından büyük önem taşımaya rağmen, araştırmaya katılan akademik yöneticiler tarafından pek tercih edilen bir yöntem olmadığı gözlemlenmiştir.

Bir akademik yönetici, öğle yemeği zamanını da; yapılamayan işlerin bitirilmesi, ders çakışmasından dolayı görüşülemeyen öğrenci görüşmelerinin yapılması gibi işler için kullanıldığını bildirmiştir. Yemekhane veya restorana gidilerek kaybedilen zamanı bu şekilde değerlendiren yöneticinin bu durumu zaman tuzakları ile baş etme yöntemi olarak kullandığını belirtmiştir.

Akademik yöneticilerin idari işlerinin de yoğunluğu nedeniyle yoğunlaşarak kesintisiz bir şekilde bir işi tamamlayabilmeleri gün içinde çok mümkün olmamaktadır. Bunun gibi durumlarda da kapısını kilitleyerek zaman tuzakları ile baş etmeye çalışan akademik yöneticilerin olduğu gözlemlenmiştir. Bir akademik yöneticinin randevusuz öğrencileri ve sohbet amaçlı gelen akademik personeli uzak tutmak amacıyla kapı kilitlenip içerde çalışmalarını sürdürdüğü gözlemlenmiştir. Aynı şekilde telefon bildirimlerinin kapatılması da konsantrasyonu bozmadan çalışma yapılabilmesi için seçilen baş etme yöntemlerinden biridir.

Akademik yöneticiler, evde ya da iş yerlerinde boş zamanları değerlendirerek de zaman tuzakları ile baş edebildiklerini belirtmişlerdir. Çalışmaya katılmış olan iki kadın

akademik yönetici, evde yemek yaparken ya da dinlenirken EBYS'ye uzaktan ulaşım sağlayarak, bekleyen evrakı imzaladığını belirtmiştir. Çelik, Şimşek ve Soysal'a (2016) göre de, elektronik belgeler yer ve zamandan bağımsız, sınırsız bir hareketliliğe sahiptir. Az uyuyan ve öğle yemeği alışkanlığı olmayan bir akademik yönetici ise, belirtilen zamanlarda çalışma ve görüşmeleri yapmanın zaman tuzakları ile baş etme yöntemleri arasında yer aldığını belirtmiştir.

Akademik yöneticilerden biri, iş delegasyonu yaparak, yetkilerin bir kısmını alt birimlere devrederek zaman tuzakları ile baş edebildiğini belirtmiştir. Oluşturmuş olduğu alt birimler sayesinde işleri sadece kontrol ederek o işler için harcanması gereken zamanı başka projeler ve işlere aktarabildiğini belirtmiştir. Bu durum Sabuncu, Kaymaz ve Paşa'nın (2016) yöneticilik yetkisinin devri, gereğince yapıldığı takdirde, iki tarafın da kazançlı çıkacağı ve sonunda daha az zaman zamanda daha çok işin başarılacağı yönündeki görüşüyle örtüşmektedir.

Akademik yöneticilerden bir diğeri ise, zaman tuzakları ile baş etme yöntemlerinden birisi olarak fakültelerinde uygulanan "ayak divanı"nı vermiştir. Bu yönetici, toplantı yapmak yerine ayak divanı ile ilgili evrak masasına kadar getirildiği için zaman tuzaklarından biraz uzaklaşabildiğini belirtmiştir.

Bu çalışmada zaman tuzaklarına yakalanmanın akademik yöneticiler üzerindeki etkileri de araştırılmıştır. Yöneticiler çoğunlukla zaman tuzağına yakalanmanın sonucu olarak öfke, moral bozukluğu, tükenmişlik, huzursuzluk, motivasyon kaybı, psikolojik bozukluk, endişe – stres ve acı gibi duygular yaşamaktadırlar. Bir kısım yöneticilerde ise, özeleştiri yapma ya da yalan söyleme davranışları ortaya çıkmıştır.

Bu olumsuz duygudan kurtulmak için çoğunlukla insanın kendisini rahatlatan ve iyi hissettiren aile ile vakit geçirme, kitap okuma, sinemaya – tiyatroya gitme, müzik ile ilgilenme, arkadaşlarla görüşme, film izleme, meditasyon yapma, spor yapma, yürüyüş yapma gibi etkinliklere yönelme gözlenmiştir. Bazı akademik yöneticiler de kaybedilen zamanı telafi etmeye çalışarak, kurumda veya evde mesai sonrası çalışarak, durumdan etkilenecek kişilere bilgi vererek, güvenilen kişilere danışarak veya yaşananlardan ders çıkararak bu olumsuz duygulardan kurtulabildiklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcı da olumsuz duygudan kurtulmak için "erteleme" davranışı sergilediğini bildirmiştir.

Akademik yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki hazırbulunuşlukları değerlendirilmiştir. Bu çalışmaya katılan 16 akademik yöneticiden sadece beşinin zaman yönetimi konusunda bir eğitim aldığı ortaya çıkmıştır. Bir akademik yönetici de kendisinin zaman yönetimi eğitimi verdiğini bildirmiştir. Bu çalışmanın en ilginç sonucu, zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olduğunu bildiren beş katılımcıdan sadece ikisinin (B3K ve A4K) zaman tuzaklarına daha az yakalandığının ortaya çıkması ve bu iki katılımcının da kadın olmasıdır.

Araştırma sırasında akademik yöneticilere sorulan zaman yönetimi üzerine verilecek olan eğitimin yararlı olup olmayacağına dair soruya büyük oranda, farkındalık ve kişisel gelişime olumlu etki yapacağı gerekçesiyle, yararlı olacağı yönünde cevap verilmiştir. Yalnız bu oran içerisinde, kültürel yapı ve bireyin ilgi ve istek durumunun etkili olacağı gerekçesiyle aynı oranda yarar sağlamayacağı görüşü de yer almıştır. Bir akademik yönetici ise, belirli bir yaştan sonra bu tarz eğitimlerin kişilik üzerinde etkili olmayacağı yönünde görüş bildirmiştir.

Araştırmadan elde edilen ilginç sonuçlardan biri de, zaman yönetimi ile ilgili verilecek bir eğitimi çoğunluk yararlı bulurken, böyle bir eğitimin yapılması halinde katılım gösterme oranının aynı olmamasıdır. Akademik yöneticilerin büyük çoğunlukla bir eğitime katılma konusunda isteksiz oldukları gözlemlenmiştir. Konu ile ilgili eğitim almış olup olmamalarının ise katılma istekleri ile paralellik göstermediği ortaya çıkmıştır.

Nitel desende yürütülen bu araştırmanın bulguları, kuşkusuz ne Akdeniz Üniversitesinde ne de ülkenin diğer yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik yöneticilere genellenebilir. Ancak bu çalışmanın sonuçları, akademik yöneticilere zamanlarını tuzaklardan kaçınabilecekleri şekilde kullanabilmeleri için birtakım ipuçları sağlayabilir. Zaman tuzaklarından haberdar olmak, akademik yöneticiyi zamana egemen olacak davranışlar geliştirmeye yönelterek daha etkili bir lider yapabilir.

## **5.2 Öneriler**

Bu kısımda araştırmacı, çalışması sonucunda elde ettiği sonuçlar çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunmaktadır.

### 5.2.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler

1) Akademik yöneticilerin zaman tuzaklarına neden olan açık kapı politikası, bir anlamda iletişimi güçlü tutmak amacıyla yapılmış olsa da sınırlandırma getirilmesi ve sekreteryanın daha etkin kullanımı ile tuzak olmaktan çıkabilir.

2) Başlangıç ve bitiş saatleri ile birlikte ve her bir madde için öngörülen sürenin de belirtildiği toplantı gündemi, tüm katılımcılara ön hazırlık yapmaya imkân verebilecek bir süre içinde iletilerek zaman tuzakları önlenabilir. Toplantılarda konunun dışına çıkıldığı veya öngörülen sürenin iyi kullanılmadığı durumlar için de bir uyarı sistemi geliştirilebilir. Konu ile doğrudan ilgisi olmayan kişilerin toplantıya davet edilmemesi de zaman tuzaklarından kaçınmanın bir yolu olarak düşünülebilir.

3) Başkalarının işleri ya da dertleri için ayrılan zaman, bireysel işlerini aksatma boyutuna taşınıyorsa, bu durum için önlem alınması gerekmektedir. Bu durumu önlemek için drama yöntemi ile hayır demeyi öğrenme sağlanabilir

4) Farklı birimler arasında düzenlenecek olan sosyal etkinlikler ile tüm çalışanlar arasındaki iletişim güçlendirilebilir ve böylece zaman tuzağına yol açan bürokratik engeller aşılabılır.

5) Kişisel farkındalığı arttırmak amacıyla, zaman yönetimi ve zaman tuzaklarına ilişkin üniversite personeline, kademeleri uygun şekilde düzenlenmiş anketler uygulanabilir. Sonuçlarını her bireye iletilmesi ile bireysel değerlendirmelerini görebilir ve ardından düzenlenen eğitim veya seminerlerle gelişme sağlanabilir.

### 5.2.2 Araştırmacılar İçin Öneriler

1) Bu araştırma sadece akademik yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Öğretim üyeleri, araştırma görevlileri veya idare personelin de görüşlerinin alındığı çalışmalar yapılarak daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.

2) Yapılan araştırma sosyal bilimler alanında eğitim veren fakülteler ile sınırlıdır. Diğer alanları da kapsayacak araştırmalar yapılabilir.

3) Zaman tuzaklarının birey üzerinde yarattığı psikolojik etkiler ve sonuçlarının gözlemleneceği çalışmalar yürütülebilir.

4) Zaman tuzağı ile bireyin tükenmişlik duygusu ile arasındaki ilişki incelenebilir.

5) Türk kültürünün zaman yönetimi ve zaman tuzakları ile ilişkisi incelenebilir.

6) Kadın akademik yöneticilerin zaman tuzakları ve baş etme yöntemlerindeki başarıları ile erkek akademik yöneticiler arasındaki fark incelenebilir.



## KAYNAKÇA

- Akatay, A. (2003). Örgütsel Zaman Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 282-300.
- Akgündüz, A. (2002). *En Etkili Formüllerle Mutlaka Başarılı Olma Sanatı*. İstanbul: Genç Beyin Yayınları.
- Alay, S., & Koçak, S. (2003(Yaz)). Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*(35), 326-335.
- Albernaty, D. J. (1999). A Get Real Guide to Time Management. *Training and Development*, 22-26.
- Allen, J. (1999). *Zaman Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Arıkanlı, A. U. (2004). Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları. *Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları*.
- Aron, R. (1986). *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri*. (K. Alemdar, Çev.) Ankara: T. İş Bankası Yayınları.
- Baykal, O. (1992). Zaman Faktörü. *Verimlilik Dergisi*, 131-142.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Amerika Birleşik Devletleri: SAGE Publications.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, A., Şimşek, M. Ş., & Soysal, A. (2016). *Zaman Yönetimi: Yönetimsel Zamanda Etkinlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Douglass, M. E. (1993). *Manage Your Time, Work and Yourself*. New York: American Management Association.
- Drucker, P. (2006). *The Effective Executive The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harper Business.



- Ediz, A., & Altınöz, M. (1986). *Sekreterlik Davranışları*. Ankara: Dizgi Baskı.
- Erdem, R., & Kaya, S. (1998). Zaman Yönetimi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 99-120.
- Garih, Ü. (2001). *Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Harung, H. S. (1998). Reflections: Improved time management through human development: achieving most with least expenditure of time. *Journal of Managerial Psychology*, 407-409.
- Jaffar Alalwan, T. M. (2012). An Ontology-Based Approach to Assessing Records Management Systems. *E- Service Journal*, 24-41.
- Jones, K. (2000). *Zamanı Kullanma Sanatı*. (A. C. Akkoyunlu, Çev.) İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Keenan, K. (1996). *Zamanı Doğru Kullanma*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Koch, R. (1998). *80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less*. (K. Özdemir, Çev.) New York: Bantam Doubleday Dell Pub.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Mackenzie, A. (1995). *Başarı ve Zaman Başarılı Olabilmek için Zaman Kullanma Sanatı*. İstanbul : Bilim Teknik Yayınevi.
- Mackenzie, R. A. (1989). *Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?* (Y. Güneri, Çev.) İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Mackenzie, R. A., & Nickerson, P. (2009). *The Time Trap*. The United State of America: Amacom.
- Maxwell, J. C. (1998). *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*. (S. Yeniçeri, Çev.) İstanbul: Beyaz Yayınları.

- Özgen, H., & Doğan, S. (1997). Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları. *Standart Dergisi*(26), 136-137.
- Patton, M. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Ç. M. Demir, Çev.) Ankara: Pegem Akademi.
- Prof.Dr. Adnan Çelik, P. M. (2016). *Zaman Yönetimi Yönetimsel Zamanda Etkinlik* (4. Baskı b.). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Raffoni, M. (2006). *Zaman Yönetimi*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Richards, A. (2001). Hedefe Odaklanmak. *Executive Excellence*, 4-45.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., Kaymaz, K., & Paşa, M. (2016). *Zaman Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Scoot, M. (1997). *Zaman Yönetimi*. (A. Ç. Çelik, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Sığrı, Ü. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. BETA BASIM YAYIM .
- Silahtaroglu, F. (2004, 10 4). Akademisyenlerde Zaman Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. Tokat.
- Smith, H. W. (1998). *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Sucu, Y. (2000). *Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması* . Bolu: El Kİtabı.
- Temel Çalık, F. S. (2005). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 55-66.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türkel, S. (1996, Aralık). Kişisel Zaman İlişkisi ve Zamanın Kişi Üzerindeki Etkisi. *Standard Dergisi*(420), 80.
- Uğur, A. (2000, Kasım). Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi. *Anahtar*(143), 143.

Ulrich, D. (2002, Mayıs). İnsan Kaynakları Departmanlarının Rölü. *Executive Excellence*, s. 24.

Usta, R. (2001). Yönetimde Verimli ve Etkin Zamanlama. *Standart Dergisi*, 14-21.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



## EKLER

### EK 1: Katılımcı İzin Formu

Bu formdaki imzam Prof. Dr. Mualla AKSU'nun danışmanlığında Yüksek Lisans Öğrencisi ve Almanca Öğretmeni Janset AYKAYA ile yürütülen “Yükseköğretimde Akademik Yöneticilerin Karşılaştığı Zaman Tuzakları ve Baş Etme Yöntemleri: Akdeniz Üniversitesi Örneği ” adlı çalışmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım yüz yüze bir görüşmeden oluşacaktır.

Bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı beyan ederim:

- 1.Ben bu araştırmaya gönüllüyüm ve istediğim zaman katılımdan vazgeçebilirim.
- 2.Araştırmada fiziksel ve psikolojik yönden herhangi bir risk bulunmamaktadır.
- 3.Araştırmada vereceğim bilgiler gizli kalacak, görüşme kayıtları araştırmacı tarafından toplanıp analize tabi tutulacak ve araştırma sürecinin tamamlanmasından sonra mevcut kayıtlar imha edilecektir.
- 4.İstediğim takdirde araştırmanın özeti e-posta yoluyla tarafıma iletilecektir.
- 5.Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılması ve yayımlanmasına izin veriyorum.

Ben, .....(isim) görüşmeye katılmayı kabul ediyorum.

Görüşmenin ses cihazına kaydedilmesine izin veriyorum. Evet ( ) Hayır ( )

Katılımcının imzası

Tarih:

## EK 2: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Değerli Hocam,

Öncelikle yoğun çalışmalarınız arasında bana zaman ayırıp araştırmaya katıldığınız için çok teşekkür ederim. Bu görüşmenin amacı, akademik yöneticilerin karşılaştığı zaman tuzakları ve baş etme yöntemlerini sizlerin görüşleriyle anlamaya ve tespit etmeye çalışmaktır. Görüşme ile tez danışmanlığı Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU tarafından yürütülen “Yükseköğretimde Akademik Yöneticilerin Karşılaştığı Zaman Tuzakları ve Baş Etme Yöntemleri: Akdeniz Üniversitesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tez çalışması gerçekleştirilmiş olacaktır.

Görüşmenin 45-60 dakika arasında süreceği tahmin edilmektedir. İzniniz olursa ses kaydı yapacağım. Arzu ettiğiniz takdirde, görüşme kayıtlarınızı bilgisayar ortamına aktardıktan sonra onayınızı almak isterim. Ayrıca araştırma sonuçları e-posta yoluyla sizinle paylaşılacaktır.

İzninizle görüşmeye başlıyorum.

Janset AYKAYA

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi

Görüşme Soruları:

- 1) Zaman tuzakları denilince aklınıza ne geliyor? Kendi tanımınızı bizimle paylaşabilir misiniz?
  - a- Ne tür zaman tuzakları ile karşılaşıyorsunuz? Örnek verebilir misiniz?
  - b- Bu tuzaklar kontrol edebileceğiniz durumlardan mı yoksa kontrolünüz dışında gelişen olaylardan mı kaynaklanmaktadır? Nasıl?
  - c- Bu tuzakları ortadan kaldırmak için kullandığınız yöntemler var mı? Varsa bu yöntemlerin neler olduğu ve bunları nasıl kullandığınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

- 2) Hafta içi zamanınızı ne kadar iyi kullanabiliyorsunuz?
- a- Son haftayı dikkate aldığınızda, örgütsel konularda zamanınızı nasıl planladığınızı paylaşır mısınız?
- b- Eylemlerinizi zamanınızı planladığınız şekilde gerçekleştirebiliyor musunuz? Gerçekleştiremiyorsanız nedenleri hakkında neler söyleyebilirsiniz? Gerçekleştirebiliyorsanız nasıl başarıyorsunuz?
- c- Planlarınızı gerçekleştirmek için hafta başına dönmek mümkün olsaydı, zamanınızı nasıl planlardınız?
- 3) Zaman yönetimi konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı? Aldıysanız, eğitimin niteliği hakkında bilgi verebilir misiniz?
- a- Yanıtınız “Evet” ise, öğrendiklerinizi iş yaşamınıza nasıl aktarıyorsunuz?
- b- Yanıtınız “Hayır” ise, zaman yönetim konusunda üniversitede düzenlenecek bir eğitim etkinliğine katılmak ister misiniz?
- 4) Size göre zaman tuzaklarının birey üzerinde etkileri var mıdır? Nasıl? Neden?
- a- Zaman tuzağına düştüğünüzde sizi etkilediğini düşünüyor musunuz? Etkileniyorsanız, bu deneyiminizi paylaşabilir misiniz?
- b- Zaman tuzağı baskısını hissettiğinizde, kendinizi iyi hissetmek için ne/neler yaparsınız? Bu yaptıklarınız işe yarar mı?

**EK 3: Akdeniz Üniversitesi Onay Formu**

Evrak Tarih ve Sayısı: 19/12/2018-E.160447



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği  
Kurulu

Sayı : 55578142-050.01.04-E.160447  
Konu : Janset AYKAYA

19/12/2018

Sayın Prof.Dr. Mualla Bilgin AKSU

İlgi : 13/12/2018 tarihli ve 12347 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınıza istinaden; danışmanlığını üstlendiğiniz, "*Yükseköğretimde Akademik Yöneticilerin Karşılaştığı Zaman Tuzakları ve Baş Etme Yöntemleri: Akdeniz Üniversitesi Örneği*" başlıklı tez çalışmasına ilişkin Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulumuzun 17.12.2018 tarihli ve 183 sayılı kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof.Dr. Osman ERAVŞAR  
Kurul Başkanı

Ek: 17.12.2018 tarih ve 183 sayılı Etik Kurul Kararı (1 Sayfa)

T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu  
KARAR

**Toplantı Tarihi** : 17/12/2018

**Karar Sayısı** : 183

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Prof. Dr. Mualla AKSU**'nun danışmanlığını, **Janset AYKAYA**'nın araştırmacılığını üstlendiği, "*Yükseköğretimde Akademik Yöneticilerin Karşılaştığı Zaman Tuzakları ve Baş Etme Yöntemleri: Akdeniz Üniversitesi Örneği*" başlıklı tez çalışması kapsamında kullanılacak olan mülakat çalışmasının uygunluğunun görüşülmesi istemi.

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Prof. Dr. Mualla AKSU**'nun danışmanlığını, **Janset AYKAYA**'nın araştırmacılığını üstlendiği, "*Yükseköğretimde Akademik Yöneticilerin Karşılaştığı Zaman Tuzakları ve Baş Etme Yöntemleri: Akdeniz Üniversitesi Örneği*" konulu mülakat çalışmasının, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.



Başkan  
**Prof. Dr.**  
**Osman ERAVŞAR**

Üye  
**Prof. Dr. (bulunmadı)**  
**Ahmet BAYANER**

Üye  
**Prof. Dr.**  
**Hilmi DEMİRKAYA**

Üye  
**Prof. Dr. (bulunmadı)**  
**Mustafa ŞEKER**

Üye  
**Prof. Dr. Po. Özdemir**  
**Bahattin ÖZDEMİR**

Üye  
**Prof. Dr.**  
**Adnan DÖNMEZ**

Üye  
**Prof. Dr.**  
**Abdullah KARAÇAĞ**



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Janset AYKAYA

Doğum Yeri ve Tarihi : Kayseri, 02.01.1983

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi Almanca Öğretmenliği

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce Almanca

### **İş Deneyimi**

Stajlar :

Projeler : Erasmus+ Projeleri

Çalıştığı Kurumlar : Akdeniz Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Ofisi 2007 – 2013

Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Koordinatörü 2016 – 2018

Özel Kırmızı Çizgi Koleji Okul Koordinatörü 2019 -...

### **İletişim**

E-Posta Adresi : jansetaykaya@gmail.com

**Tarih : 17.07.2019**

## İNTİHAL RAPORU

### AKADEMİK YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI ZAMAN TUZAKLARI VE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

ORIJINALLIK RAPORU

% <b>7</b>	% <b>6</b>	% <b>2</b>	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	egitimbilim.akdeniz.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
2	issuu.com İnternet Kaynağı	% 1
3	2kelime.com İnternet Kaynağı	% 1
4	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
5	www.dogus.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
6	ejercongress.org İnternet Kaynağı	<% 1
7	dergipark.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	id.123dok.com İnternet Kaynağı	<% 1

*M. Akdeniz*