

T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

MİMARLIK BÜROLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebrar SARAL

1900000449

Anabilim Dalı: Mimarlık

Program: Yapım Yönetimi ve Teknolojisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin KASAPOĞLU

HAZİRAN 2022

T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

MİMARLIK BÜROLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebrar SARAL

1900000449

Anabilim Dalı: Mimarlık

Program: Yapım Yönetimi ve Teknolojisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin KASAPOĞLU

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Esra BOSTANCIOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Burcu BALABAN ÖKTEN

HAZİRAN 2022

ÖNSÖZ

Çalışmalarım sırasında beni yönlendiren, motive eden ve bu tezin ortaya çıkmasında büyük katkısı olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Esin KASAPOĞLU'na,

Varlığını her zaman kalbimde hissettiğim canım babama, hayat yolunda her daim en büyük destekçim olan güzel kalpli anneme, hiç büyümeyen oyun arkadaşım biricik kardeşime, ailemin tüm üyelerine, yolumu aydınlatan ve aydınlatacak tüm sevdiklerime,

Sonsuz teşekkürlerimle.

Ebrar SARAL

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR VE SİMGELER	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	xi
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problemin Belirlenmesi.....	1
1.2. Literatür Özeti	2
1.3. Çalışmanın Amacı ve Önemi	7
1.4. Kapsam ve Sınırlamalar	8
1.5. Yöntem.....	9
2. BÖLÜM: ZAMAN YÖNETİMİ.....	10
2.1. Zaman Yönetimi	10
2.2. Zaman Tuzakları.....	13
2.3. Etkili Zaman Yönetimi	16
2.4. Yapı Üretiminde Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetimi Süreçleri.....	22
3. BÖLÜM: MİMARLIK BÜROLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ	34
3.1. Mimarlık Hizmetleri	34
3.2. Organizasyon Yönetim Modelleri	36

3.3.	Mimarlık Bürolarının Organizasyonel Yapısı.....	38
3.4.	Mimarlık Bürolarında Zaman Yönetimi	44
4.	BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	47
4.1.	Araştırmanın Amacı.....	47
4.2.	Araştırmanın Hipotezleri.....	49
4.3.	Araştırmanın Yöntemi ve Önemi	52
4.4.	Evren ve Örneklem	53
4.5.	Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	53
4.6.	Veri Toplama Aracı	54
4.7.	Verilerin Analizi	54
5.	BÖLÜM: ARAŞTIRMA BULGULARI	56
5.1.	Demografik Bulgular	56
5.2.	Zaman Yönetimine ait Bulgular	58
5.3.	Zaman Yönetimi Tanımlayıcı İstatistik Verilerine ait Bulgular.....	61
5.4.	Değişkenler Arasındaki İlişkilere ait Bulgular	63
6.	BÖLÜM: SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	67
	KAYNAKLAR.....	71
	EKLER.....	79
	Ek 1: Etik Kurul Formu.....	80
	Ek 2: Zaman Yönetimi Anket.....	81

KISALTMALAR VE SİMGELER

A: Etkinlik adı

CPM: Critichal Path Method (Kritik Yol Metodu)

EF: Early Finish (Erken Tamamlama)

ES: Early Start (Erken Başlama)

i: Etkinlik başlangıç düğüm noktası

j: Etkinlik bitiş düğüm noktası

LF: Late Finish (Geç Tamamlama)

LS: Late Start (Geç Başlama)

M: Miktar

N: Anket katılımcı sayısı

P: İstatistik anlamlılık düzeyi

PERT: Program Evaluation and Review Technique (Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme)

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

t: Zaman

t_{ij}: Etkinlik süresi

TMMOB: Türk Mühendis ve Mimar Oda Birliği

TS: Activity Duration (Etkinlik Süresi)

WBS: Work Breakdown Structure

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Literatür Özeti	3
Tablo 5.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri	56
Tablo 5.2. Katılımcıların Mesleki Özellikleri	57
Tablo 5.3. Zamanı Planlama Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	58
Tablo 5.4. Zamanın Kullanımı Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	59
Tablo 5.5. Zamandan Tasarruf Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	59
Tablo 5.6. Zaman Tuzakları Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	60
Tablo 5.7. İletişim Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	61
Tablo 5.8. Zaman Yönetimine Ait Değişkenlerin Ortalama Değerleri.....	62
Tablo 5.9. Zaman Planlama ile Demografik Bilgilerin Karşılaştırılması.....	63
Tablo 5.10. Zamanın Kullanımı ile Demografik Bilgilerin Karşılaştırılması.....	64
Tablo 5.11. Zamandan Tasarruf ile Demografik Bilgilerin Karşılaştırılması.....	64
Tablo 5.12. Zaman Tuzakları ile Demografik Bilgilerin Karşılaştırılması.....	65
Tablo 5.13. İletişim ile Demografik Bilgilerin Karşılaştırılması.....	65
Tablo 5.14. Zaman Yönetimi Değişkenlerinin Birbirleriyle Karşılaştırılması.....	66

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Proje Yönetim Süreçleri	23
Şekil 2.2. Zaman Yönetimi Süreçleri	27
Şekil 2.3. Çubuk Diyagramları	30
Şekil 2.4. Devre Diyagramları	30
Şekil 2.5. Ok Diyagramı ile Etkinliğin Gösterimi	32
Şekil 2.6. Ok Tipi Ağ Diyagramı	32
Şekil 2.7. Kutu Diyagramı ile Etkinliğin Gösterimi	32
Şekil 2.8. Kutu Tipi Ağ Diyagramı	33
Şekil 3.1. Proje Tasarım Süreci	42

Üniversite : İstanbul Kültür Üniversitesi
Enstitü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı : Mimarlık
Programı : Yapım Yönetimi ve Teknolojisi
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Esin KASAPOĞLU
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans- Haziran 2022

ÖZET

MİMARLIK BÜROLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ

Ebrar SARAL

Zaman, önemi her geçen gün daha çok artan, geri alınamayan, saklanamayan ve satın alınamayan önemli bir kaynaktır. Bu sebeple zamanı etkin bir şekilde kullanmak gerek özel gerek iş hayatında büyük önem teşkil etmektedir. Rekabet ortamının hızla arttığı yapı üretim sektörü içerisinde ise projelerin iyi bir şekilde organize edilebilmesi ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılabilmesi çabası nedeniyle zamanın önemi her geçen gün artmaktadır. İçerisinde bulunan rekabet ortamı mimarlık bürolarını da etkilemektedir. Bu sebeple karmaşık bir yapıya sahip olan bina projelerinde mimari tasarım sürecinin başladığı yer olan mimarlık bürolarında, zamanın etkili bir biçimde kullanılması daha önemli hale gelmiştir. Mimarlık bürolarında proje bazlı bir hizmet üretimi söz konusudur. Her proje için organizasyon yeniden yapılandırılan öznel bir yapıya sahiptir. Projelerin istenilen sürede ve kalitede gerçekleşmesi için zaman etkin bir şekilde kullanılması ile sağlanacaktır. Dolayısıyla, mimarlık bürolarında işlerin başarılı bir şekilde tamamlanması için iyi bir zaman planlamasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada karmaşık bir yapıya sahip olan mimarlık bürolarında zaman yönetiminin önemine vurgu yapılmak istenmiştir. Çalışma kapsamında ilk olarak literatürde zaman yönetimi kavramı, zaman yönetimi süreçleri ve yapı üretim sürecinde zaman yönetimi açıklanmıştır. Konu hakkında elde edilen bilgiler açıklanmıştır. Daha sonra mimarlık hizmetleri, mimarlık bürolarının organizasyonel yapısı ve mimarlık bürolarında zaman yönetimi ile ilgili araştırma yapılmıştır. Son bölümde ise çalışma kapsamında kullanılacak olan yöntem ve çalışmanın hedefleri hakkında bilgi verilmiştir. Yapılan araştırma, “Mimarlık Bürolarında Zaman Yönetimi” konulu anket çalışması ile desteklenerek sonuçları değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, mimarlık bürolarında faaliyet gösteren işveren ve iş görenler projelerin gerçekleştirilmesinde zamanın etkin bir şekilde kullanılması gerektiği düşüncesinde olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Mimarlık Büroları, Organizasyonel Yapı, Mimarlık Hizmetleri, Zaman, Zaman Yönetimi, Zaman Yönetimi Süreçleri

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Education
Department : Architecture
Programme : Construction Management and Technology
Supervisor : Prof. Dr. Esin KASAPOĞLU
Degree Awarded and Date : MS – June 2022

ABSTRACT

TIME MANAGEMNET IN ARCHITECTURAL FIRMS

Ebrar SARAL

Time is an important resource, the importance of which is increasing more and more every day, it cannot be put back, stored and bought. For this reason, using time effectively is of great importance both in private and in business life. Where the competitive environment is rapidly increasing the importance of time is increasing every day due to efforts to organize projects well and use resources efficiently in the building production sector. The current competitive environment also affects architectural offices. Therefore, it has become more important to use time effectively in architectural offices, where the architectural design process begins in building projects with a complex structure. There is a project-based production of services in architectural offices. The organization has a subjective structure, which is reconstructed for each project. The realization of the projects at the desired time and quality will be ensured by the effective use of time. Therefore, architectural offices need a good time planning for the successful completion of work.

In this research, it was aimed to emphasize the importance of time management in architectural offices with a complex structure. Within the scope of the study, first of all, research was carried out the concept of time management, time management processes and time management in the building production process in the literature. The information obtained on the topic is described. Afterwards, research was conducted on architectural services, organizational structure of architectural offices and time management in architectural offices. In the last section, information about the methods to be used within the scope of the study and the objectives of the study are given. The current research was supported by a questionnaire study on" Time Management in Architectural Offices" and its results were evaluated. The results of the research, it has been seen that employers and employees working in architectural bureaus think that time should be used effectively in the realization of projects.

Keywords: Architectural Firms, Organizational Structure, Architectural Services, Time, Time Management, Time Management Processes

1. BÖLÜM: GİRİŞ

1.1. Problemin Belirlenmesi

Organizasyonların birbirleriyle olan rekabetlerinin her geçen gün daha çok arttığı günümüzde zaman en önemli kaynaklardan biridir. Hedeflere ulaşmada bir kaynak olarak kullanılan zaman her sektör için öneminin anlaşılması ve verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. İçerisinde çok sayıda aktör bulunduran ve karmaşık bir yapıya sahip olan yapı üretim sektöründe projelerin gerçekleştirilmesi ve uygulanabilmesi için ciddi bir planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Mimarlık hizmetinin üretildiği yerler olan mimarlık büroları, yapı üretim süreci içerisinde çeşitli aşamalarda yer alması ve diğer uzmanlık dalları ile koordineli bir şekilde çalışma sağlaması nedeniyle yapı üretim sektöründe önemli bir rol üstlenmektedir (Erbil ve Akıncıtürk, 2010). Bu karmaşık yapı içerisinde projenin başarısı hedeflenen maliyet, süre ve kalite sınırları içerisinde kalınarak tamamlanmasıyla sağlanmaktadır. Projenin başarısını etkileyen kavramlardan biri olan zaman, etkili ve verimli kullanılması gereken bir araçtır. Zaman yönetimi belli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşecek etkinlikleri yönetmek ve organize etmek için kullanılabilecek en uygun kavramdır (Örücü ve diğerleri, 2007).

Hedeflere ulaşmak için zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanma çabası olan zaman yönetimi yalnızca faaliyetlerin organize edilmesi değildir. Bununla birlikte bireylerin kendilerini kontrol etmesidir. Zaman yönetimi, kısa bir zamanda çok iş yapmak değildir, belli bir zaman diliminde işlerin etkin bir şekilde idare edilmesidir (Akyüz vd., 2020). Hem bireysel hem de organizasyonel olarak pek çok katkısı olan zaman yönetimi kavramı, bireylerin üzerindeki stres ve baskıyı azaltarak motivasyonunu yükseltirken, organizasyonların performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Küçükaltan vd., 2013).

Yapı üretim sektöründe hizmet üretimi sağlayan mimarlık bürolarında, projelerin başarısı organizasyonun yapısı, teknolojik olanaklar, müşteri ilişkileri, sektörel deneyim gibi unsurlardan etkilenmektedir. Projelerin organizasyonunun yanında bir işletme olarak mimarlık bürolarının organizasyonu da göz ardı edilmemelidir. Yani mimarlık bürolarında, projenin ya da verilen hizmetin organizasyonu ve işletmenin organizasyonu söz konusudur. Tasarım işi bir tarafta devam ederken işletmenin de ayakta kalması gerekmektedir. Bu sebeple projelerin uygulanmasının başlangıcı olan mimarlık bürolarında organizasyonun devamlılığı için zaman faktörü göz önünde bulundurularak projelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Edinilen mesleki tecrübe ve yapılan araştırmalar sonucunda projelerin gerçekleştirilmesi esnasında zamandan kaynaklı yaşanan gecikme ve aksaklıklar organizasyonların başarısını etkilediğini göstermiştir. Zamanın etkin bir şekilde yönetilmesi için ihtiyaç duyulan davranış ve tutumlar yalnızca projelere yönelik değil, aynı zamanda işletme açısından da düşünülmelidir.

Mimarlık hizmeti veren mimarlık bürolarında hali hazırda işleyen düzen içerisinde zamanın nasıl değerlendirileceği ve zamanın etkin bir şekilde nasıl yönetileceği problemin temelini oluşturmaktadır. Mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin zaman yönetimine yaklaşımlarının organizasyonlarda nasıl bir etki yarattığının bilinmemesi bir problem olarak görülmüş olup çalışmanın konusu “Mimarlık Bürolarında Zaman Yönetimi” olarak belirlenmiştir.

1.2. Literatür Özeti

Mimarlık bürolarında zaman yönetiminin incelendiği bu çalışmanın oluşturulmasında zaman kavramı literatürde araştırılıp zaman yönetimi ile ilgili önceki yıllara ait yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Tez çalışmasında zaman yönetimi ile ilgili yararlanılan kaynaklar Tablo 1.1.’ de aşağıdaki tabloda gibidir:

Tablo 1.1: Literatür Özeti

SIRA	ÇALIŞMANIN TÜRÜ	ÇALIŞMANIN ADI	YAZARI	YILI	AMAÇ
1	Tez	A Descriptive Study of Managers' Learnings in Time Management and Their Utilization of Time Management Skills on The Job	Emma A. Mellon	1985	Bu araştırmanın amacı, işletmelerdeki yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin incelenmesidir. Yöneticilerin zamanı etkin bir biçimde kullanmayı öğrenme ve uygulama becerilerinin incelendiği bir çalışmadır. Elde edilen sonuçlar ile zamanı etkin bir şekilde yönetebilmek için etkinliklerin tasarlanmasına katkı sağlaması düşünülmüştür.
2	Tez	İnşaat Süresini Etkileyen Faktörler ve İnşaat Süresi Tahmin Modelleri	E. Didem Karslı	1998	Literatürde inşaat süresini etkileyen faktörleri ve geliştirilmiş modelleri bir araya getirerek ülkemizde kullanılabilecek bir süre tahmin modelini seçip test etmek amaçlanmıştır.
3	Tez	In- Time, Out- Time: A Qualitative Exploration of Time Use by Managers in an Organizationn	Robert G. Goddard	1999	Bu çalışma organizasyonlardaki yöneticilerin zaman kullanımları arasındaki ilişki üzerine niteliksel bir çalışmadır. Bir organizasyonda bulunan 4 yöneticinin gözlemlenmesi ve faaliyetlerinin incelenmesini içermektedir.
4	Makale	Yönetim Bilimi Açısından Zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları	Süleyman Türkel ve Doğan Nadi Leblebici	2000	Bu çalışmada, zamanın nasıl algılanması gerektiği, zamanın planlama ve iş önceliklerini belirlemeyle olan ilişkisi ele alınmıştır. Zamanın önemine ve etkili bir şekilde kullanılmasına vurgu yapılmıştır.
5	Makale	Zaman Yönetimi	Nezahat Güçlü	2001	Bu çalışmada, zaman yönetimiyle ilgili kavram, yaklaşımlar ve zaman yönetimi araçları incelenmiştir.
6	Tez	Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri	Didem Rodoplu	2001	Kamu ve özel işletmelerde bulunan yöneticilerin zaman yönetimi ve yetki devri konularına bakış açıları değerlendirilmiştir.
7	Makale	Zaman Yönetimi	Fahriye Vatan ve Süheyla Altuğ Özsoy	2002	Bu makalede, zamanın önemi ve etkin zaman yönetiminde kullanılan bazı teknikler gözden geçirilmiştir.
8	Tez	İşletme Yönetiminde Etkin Zaman Kullanımı ve Çalışanlar Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması	Yasemin Saygısever	2002	Bu tezde, işletme yönetiminde zamanın etkin bir biçimde nasıl kullanılması gerektiği konusunda hem işletme hem de çalışanlar açısından bir araştırma yapılmıştır.
9	Makale	Örgütlerde Zaman Yönetimi	Ayten Akatay	2003	Bu çalışmada zaman, zaman yönetimi, zaman tuzakları, etkin zaman yönetimi davranış ve teknikleri konularına yer verilmiştir.
10	Makale	Yöneticiler Açısından Etkin Zaman Yönetimi Tekniklerinin Değerlendirilmesi	Fikret Ramazanoğlu Ve Erkan T. Demirel	2005	Bu çalışmada, etkin zaman yönetimi tekniklerinin yöneticiler açısından bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

11	Makale	Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki	Sema Alay ve Settar Koçak	2003	Bu çalışmanın amacı, üniversite öğrencilerinin, zaman yönetimi ve akademik başarıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve erkek ve kadın öğrencilerin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılmasıdır.
12	Tez	The Acquisition And Analysis Of Time Management Perception In The Architectural Domain	İnçul Soh	2003	Bu çalışma mimari alanda zaman yönetimi konusunda bir farkındalık oluşturmak ve mevcut durum hakkında bilgi edinmek için yapılmıştır. Mimarlık alanında bulunan akademik ve profesyonel grupların zaman yönetimi konusunda farkındalıklarını anket çalışması ve röportajlar yardımı ile açıklamaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler ile zaman yönetimi ile ilgili kalıplar, eksiklikler ve ilişkiler analiz edilmiştir.
13	Tez	İnşaat Projelerinde Süresel Planlamayı Etkileyen Faktörler ve Etki Derecelerinin Türkiye Koşullarında Belirlenmesi	Hilal Şaşmaz	2005	İnşaat projelerinde süresel planlamaya etkiyen faktörlerin ve bunların etki derecelerinin bir anket çalışması ile Türkiye koşullarında belirlenmesi amaçlanmıştır
14	Tez	Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi	Aslan Deniz Karaoğlu	2006	Bu çalışmada kıt ve değerli bir kaynak olan zaman kavramı ve zamanın yönetimi üzerinde durulmuştur. Bu amaçla Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin zamanlarını nasıl yönettikleri araştırılmıştır.
15	Tez	Hedef koyma üzerinde zaman yönetimi planlaması. Farklı sektörlerde yöneticiler için bir uygulama	İrem Doğruöz	2008	Bu tezin amacı zaman yönetimi planlamasının hedef koyma üzerindeki katkısına bakmayı içermektedir.
16	Tez	Schedule Delay Analysis in Construction Projects: A Case Study Using Time Impact Analysis Method	Songül Dayı	2010	Kaliteli bir yapının belirlenen süre içerisinde imalatının yapılabilmesinde inşaat iş programlarının önemini vurgulamak amaçlanmıştır.
17	Makale	Zamanın Etkin Kullanımını Sağlayan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma	Yalçın Karagöz ve Diğerleri	2010	Düzce Üniversitesi'ndeki personelin zamanlarını etkin kullanmalarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesini amaçlayan bu araştırmada; Düzce Üniversitesi'nde çalışan personelin, zamanın etkin kullanımına ilişkin yargılara katılım düzeylerinin saptanmasına da çalışılmıştır.
18	Kitap	Time Management	Anna P. Varga	2011	Bu kitap, zamanın verimli kullanılması ve yönetiminde yapılmış güncel çalışmaları sunmaktadır.
19	Tez	Yapı Üretiminde Zaman Yönetiminin Ürün Kalitesine Etkisi	Tuğba Paşalı Tuna	2011	Yapı üretiminde yer alan katılımcıları, zaman yönetimi hakkında bilgilendirmek ve yapının, sağlıklı bir şekilde, planlanan süre ve istenilen kalitede üretilbilmesi için, projelerde kullanılan zaman yönetiminin önemini vurgulamak ve zaman yönetiminin ürün kalitesine etkisini, toplam kalite yönetimi çerçevesinde ortaya koymak amaçlanmıştır.
20	Makale	Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması	Yahya Fidan	2011	Bu çalışma, kamu ve özel sektör yöneticilerinin zamanlarını etkin kullanıp kullanmadıklarını, çeşitli değişkenler karşısında zaman yönetimine gösterdikleri duyarlılıklarını ölçmektedir.
21	Makale	Zaman Kavramı ve Yönetimi	Mehmet Gürbüz ve Ahmet Hamdi Yazan	2012	Bu çalışmanın amacı, zaman kavramını tartışarak zamanın öneminin algılanmasını sağlamak ve zamanı yönetmek için neler yapılabileceğini ortaya koymaktır
22	Makale	Çalışma Hayatında Zaman Tuzakları Ve Zamanı Etkin Yönetmek	M. Akif Özer	2012	Bu çalışmada, zaman ile ilgili kavramsal çerçeve ortaya konarak zamanın önemi ve zamanı etkin yönetebilmek için zaman tuzaklarına düşmeden nasıl hareket edilebileceği belirlenmeye çalışılacaktır.
23	Makale	The Relationship Between Time Management and Job Performance in Event Management	Nor Lela Ahmad et.al.	2012	Bu çalışmada, organizatör firmalarının zaman yönetimi becerilerinin iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

24	Makale	Bir İnşaat Projesinin Evreleri İle Zaman Ve Maliyet Analizinin Proje Yönetim Teknikleri Vastasıyla İncelenmesi	Onur Coşkun ve İsmail Ekmekeçi	2012	Bu çalışmada, bir inşaat projesinin evreleri, zaman ve maliyet analizleri incelenerek, söz konusu inşaat projesinin özellikleri ile kendisini diğer projelerden ayıran özellikler ortaya konmuştur.
25	Tez	Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İş görenlerin Performansına Etkileri	Seyhan Daştan	2012	Bu araştırmanın amacı; organizasyonlarda zaman yönetiminin iş görenlerin performansına etkisini ortaya koymaktır.
26	Tez	Örgütsel Zaman Yönetimi Ve Etkin Zaman Kullanımı	Seda Akçınar	2014	Bu çalışmada Örgütsel Zaman Yönetimi ile Etkin Zaman Kullanımı ve diğer faktörlerin ilişkileri incelenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda Örgütsel Zaman Yönetimi ile Etkin Zaman Kullanımının yönetim üzerinde nasıl bir etki yaptığının araştırılması öngörülmüştür.
27	Makale	İnşaat Sektöründe Zaman Yönetimi: Irak'ın Kuzeyindeki Türk Şantiyeleri Üzerine Bir Araştırma	Bülent Akyüz ve Diğerleri	2015	Bu araştırmanın amacı, inşaat sektöründe çalışanların zaman yönetimi tutumlarını tespit etmek ve zaman yönetimi tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır.
28	Tez	Türkiye’de Yapılan İnşaat Projelerinde Yapım Aşamasında Maliyet ve Süre Aşımına Neden Olan Faktörlerin İncelenmesi	Gül Başak Cebe	2015	Yapım aşaması sürecinde aktif olarak çalışan uzmanlar üzerinde maliyet ve süre aşımına neden olan faktörler incelenerek çalışan uzmanların bakış açısına göre belirlenmeye çalışılmış ve çıkan sonuçlara göre çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır.
29	Tez	Çalışanların Zaman Yönetimi Becerilerinin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Aşkale A.Ş. Gümüşhane Çimento Fabrikası Uygulaması	Erdal Demir	2016	Bu çalışmanın amacı işletmelerde zaman yönetiminin ne kadar etkin kullanıldığını belirlemek ve bu etkinliğin işletme verimliliğine katkısını ölçmektir. Bu bağlamda Gümüşhane ilinde faaliyet gösteren Aşkale Çimento A.Ş. çalışanları üzerinde, daha önce araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket uygulanmıştır.
30	Tez	İnşaat Projelerinde Gecikmeye Neden Olan Faktörler: Bir Sentezleme Çalışması	Özge Uçmazbaş	2016	İnşaat projelerinde gecikmelerin nedenlerinin belirlenerek sonuçların değerlendirilmesi ve sonraki çalışmalara yol göstermesi amaçlanmıştır.
31	Makale	Time Management	Maggie Farrell	2017	Bu çalışmada, zaman yönetiminin kavramı açıklanarak yöneticiler açısından incelenmiştir.
32	Tez	The Role of Time Management in the Implementation of Engineering Project Management	Zandi Jabbar Azeez	2018	Bu çalışmada zaman yönetiminin, proje yönetimi üzerindeki etkileri belirlenmesi amaçlanmıştır. Zaman yönetiminin projenin etkinliği üzerindeki ilişkisi ve etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Belirlenmeye çalışılan konular • Zaman yönetiminin doğasını ve yönetim faaliyetleriyle ilişkisini belirlemek, • Mühendislik sözleşmesi dâhil olmak üzere proje sürecini belirlemek, • Projede zaman yönetimi tanımlamak, şeklindedir.
33	Tez	Effective Time Management And Organisational Performance: A Case Study Of Qatar Non-Governmental Organisations (Ngos)	Saleh Hamad Al-Marri	2019	Çalışmada, zaman yönetimi uygulamalarının Katar’da bulunan sivil toplum kuruluşlarının örgütsel performansları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örgütsel performans üzerindeki etkiler araştırılırken, aynı zamanda zaman algısının, zaman yönetimi, liderlik ve kültür üzerindeki etkileri incelenmiştir.
34	Tez	İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıkların Zaman Yönetimine Etkisi	Mutisim Cedan	2020	Çalışmanın amacı, Türkiye’de farklı kültürlerle mensup çalışanların olduğu inşaat projelerinde kültürel farklılıkların, projenin başlama, planlama, uygulama ve bitirme aşamalarındaki zaman yönetimine etkisini incelemektir.
35	Makale	Üst Düzey Yöneticilerde Etkin Zaman Yönetimi: Fırat Üniversitesi Örneği	Veysel Yılmaz ve Muhammet Düşükcan	2022	Elâzığ Fırat Üniversitesi örneğinde üst düzey olarak görev yapan akademik ve idari pozisyonlardaki yöneticilerin, zaman yönetimi konusundaki etkinliklerini ölçmeye yönelik görüşlerini ortaya koyarak, farklı demografik değişkenlere göre saptamaktır.

Zaman yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı sektörlerde yapılmış yerli ve yabancı pek çok çalışma olduğu görülmüştür. YÖK tez merkezinde “Zaman Yönetimi” terimi olarak yapılan taramada işletme, mühendislik, mimarlık, spor, eğitim ve öğretim, sağlık, iletişim bilimleri, turizm, psikoloji, sosyoloji, kamu yönetimi, hukuk konularında çok geniş bir alanda zaman yönetimi üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir. YÖK tez merkezinin yanında Google Scholar ve Web of Science üzerinden zaman, zaman yönetimi, etkili zaman yönetimi gibi anahtar kelimeleri ile arama yapılarak yerli ve yabancı kaynaklara ulaşılmıştır. Ayrıca kullanılan kaynakların bazılarını da İstanbul Kültür Üniversitesi ve Beykent Üniversitesinin kütüphanelerinden erişilmiştir.

Karslı’ya (1998) ait “İnşaat Süresini Etkileyen Faktörler ve İnşaat Süresi Tahmin Modelleri” adlı tez çalışmasında, zaman faktörü ele alınarak inşaat süresini etkileyen faktörler ve süre tahmini için geliştirilen modeller ile ilgili bir değerlendirme yapılmıştır. Şaşmaza’a (2005) ait “İnşaat Projelerinde Süresel Planlamayı Etkileyen Faktörler ve Etki Derecelerinin Türkiye Koşullarında Belirlenmesi” adlı tez çalışması, yapı üretim projelerinde süresel planlamaya etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılmış bir çalışmadır. Dayı’ya (2010) ait, “Schedule Delay Analysis in Construction Projects: A Case Study Using Time Impact Analysis Method” adlı tez çalışmasında, inşaat sürecinde hazırlanmış iş programlarındaki gecikmelerin nedenlerini belirlemeye ve bunları analiz etmeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Paşalı Tuna’ya (2011) ait “Yapı Üretiminde Zaman Yönetiminin Ürün Kalitesine Etki” adlı tez çalışması, yapı üretim projelerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan zaman yönetiminin önemine vurgu yaparak, ürün kalitesi üzerine etkilerinin ortaya koyma amacıyla yapılmış bir çalışmadır. Coşkun ve Ekmekçi’ye (2012) ait “Bir İnşaat Projesinin Evreleri ile Zaman ve Maliyet Analizinin Proje Yönetim Teknikleri Vasıtasıyla İncelenmesi” adlı makalede, bir inşaat projesine ait yapım evreleri zaman ve maliyet açısından incelenerek diğer projelerden farkı ortaya konmuştur. Akyüz ve diğerlerine (2015) ait “İnşaat Sektöründe Zaman Yönetimi: Irak’ın Kuzeyindeki Türk Şantiyeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı makalede, inşaat sektöründe faaliyet gösteren kişilerin zaman yönetimine ilişkin tutumlarını belirlemek ve zaman yönetimine yönelik davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Cebe’ye (2015) ait, Türkiye’de Yapılan İnşaat Projelerinde Yapım Aşamasında Maliyet ve Süre Aşımına neden olan faktörlerin İncelenmesi” adlı tez

çalışması, inşaat sürecinde projelerin belirlenen maliyet ve sürede gerçekleştirilememesine neden olan faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir araştırmadır. Uçmazbaş'a (2016) "İnşaat Projelerinde Gecikmeye Neden olan Faktörler: Bir Sentezleme Çalışması" adlı tez çalışmasında, inşaat projelerinde gecikmeye neden olan faktörler belirlenerek literatürde yapılmış çalışmalardan çıkarımlar yapılmıştır. Cedan'a (2020) ait, "İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıkların Zaman Yönetimine Etkisi" adlı tez çalışması, kültürel farklılıkların zaman yönetimine etkilerinin yapı üretim projeleri üzerinde incelendiği bir çalışmadır. Yukarıda açıklanan, yapı üretim sektöründe zaman ile ilgili yapılan çalışmalar, genel olarak yapı üretim sürecinin yapım aşamasında proje sürecinde zaman yönetiminin incelenmesi üzerine olduğu görülmektedir.

Yapı üretim sektöründe yapılan çalışmalar incelendiğinde zaman yönetiminin sektör içerisindeki önemi, zaman yönetimini etkileyen faktörler ve zaman aşımının sonuçları incelendiği görülmüştür. Zaman kavramı projeler üzerinden alınmıştır. Çalışmanın odağı olan mimarlık bürolarında ise, zaman yönetiminin incelenmesine ilişkin herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Tezin oluşturulmasında, incelenen çalışmaların bazılarında yer alan anket ve sonuçlarından faydalanılmıştır. Asıl olarak, Demir'in (2016) "Çalışanların Zaman Yönetimi Becerilerinin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Aşkale A.Ş. Gümüşhane Çimento Fabrikası Uygulaması" konulu tez çalışmasının içindeki anket çalışması mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilere uygulanmak üzere kullanılmıştır.

1.3. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Yapı üretim sektöründe projelerin amacı istenilen süre, maliyet ve kalitede yapı üretiminin gerçekleştirilmesidir. Bunun yanında, yapı üretim sürecinin önemli bir parçası olan mimarlık bürolarında projelerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde organizasyonel yapının önemi büyüktür. Her geçen gün daha karmaşık bir yapı haline gelen mimarlık bürolarının faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve rakiplerinin önüne geçebilmeleri için zaman kaynağını etkili bir biçimde kullanılmalıdır. Mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin zaman yönetimi becerilerinin gelişmiş olması organizasyonun ve projenin başarısını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, zaman yönetiminin karmaşık bir yapıya sahip olan mimarlık büroları üzerindeki etkileri incelenmek istenmiş olup ve mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilere zaman yönetimi hakkında bilgi aktarmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda mimarlık bürolarında faaliyet gösteren firma sahibi/ortağı ve iş görenlerin bakış açısı değerlendirilerek, zaman yönetiminin önemine vurgu yapılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak öncelikle, literatürde zaman yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Daha sonra mimarlık hizmetleri ve mimarlık bürolarının yapısı açıklanmış olup zaman yönetimi kavramı değerlendirilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise mimarlık bürolarında faaliyet gösteren firma sahibi/ortağı ve iş görenlere “Zaman Yönetimi” anketi uygulanarak bulgular değerlendirilmiştir.

1.4. Kapsam ve Sınırlamalar

Araştırmanın konusu, yapı projelerinin gerçekleştirildiği mimarlık bürolarında zaman yönetiminin mevcut durumunun incelenmesidir. Çalışmada mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin zaman yönetimine bakış açıları değerlendirilerek organizasyonları nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Çalışma kapsamında ilk olarak, zaman yönetimi kavramı ele alınarak, organizasyonlarda zaman kaybına sebep olan durumlar ve zamanın etkin kullanılabilmesi için gerekli davranış ve tutumlar açıklanmıştır. Bunun yanında yapı üretim sektöründe nasıl ele alındığı, projelerin gerçekleştirilmesinde zaman kaynağının kişiler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ardından mimarlık bürolarının organizasyonel yapısı ve işlevleri ortaya konmuştur. Mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin zaman yönetimi açıklanarak tamamlanmıştır.

Mimarlık bürolarında faaliyet gösteren firma sahibi/ortağı ve iş görenlerin zaman yönetimine bakış açılarını değerlendirmek amacıyla yapılan anket uygulaması İstanbul ilinde mimarlar odasında tescil kaydı olan büroların bünyesinde bulunan kişiler ile sınırlı tutulmuştur.

1.5. Yöntem

Mimarlık bürolarında zaman yönetiminin incelenmesini konu alan bu araştırma 6 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, zaman yönetimi kavramında kısaca bahsedilerek problemin tanımı yapılarak ilerleyen bölümler ile ilgili ön bilgilendirme yapılmıştır. İkinci bölümde, zaman kavramı, zaman yönetiminin önemi ve yapı üretim sektöründe zamanın etkin kullanılabilmesini sağlayan zaman yönetimi süreçleri açıklanmıştır. Tezin üçüncü bölümünde yapı üretim sürecinde yer alan mimarlık bürolarının organizasyonel olarak yapıları ele alınmış olup, proje ve mimarlık hizmetleri, tasarımdan yapımına kadar içerisinde bulunulan süreçler ve büro koşulları incelenmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmanın amacı, hipotezleri, yöntemi ve önemi, evren ve örneklem, varsayım ve sınırlılıklar, veri toplama aracı ve verilerin analizi ifade edilmiştir. Elde edilen tüm bu veriler doğrultusunda zaman yönetiminin mimarlık bürolarındaki durumunu belirlemek amacıyla anket çalışması uygulanmıştır. Beşinci bölümde araştırmaya ait bulgular açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise anket çalışmasından elde edilen bulgular değerlendirilerek mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin görüşleri ortaya konmuş olup zaman yönetimi ile ilgili durum tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. BÖLÜM: ZAMAN YÖNETİMİ

2.1. Zaman Yönetimi

Çağımızın küresel rekabet ortamı içinde işletmeler, rakiplerine üstünlük sağlayabilmek, etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmek ve ayakta kalabilmek için, yenilikçi fikirlere daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu fikirlerin yanında farklı yönetim şekilleri ve en iyi olabilme çabası ile kaynak arayışları da gün geçtikçe artmaktadır. Herkesin eşit miktarda sahip olduğu, fakat etkin kullanıldığı zaman diğerleri arasında fark yaratabilen en önemli kaynak “zaman”dır. Bu kadar önemli bir kaynak olmasına karşın zaman, bugüne kadar üzerinde fazla düşünülmemiş ve tam olarak ne olduğu bilinmeyen bir kavramdır (Tuna, 2011).

Zaman etkin bir biçimde kullanılabilmesi için ilk olarak zamanın ne olduğu ve nasıl bir etkileşimde bulunduğu iyi bir şekilde anlaşılması gereken bir konudur. Zaman kavramı tarih boyunca pek çok kişi tarafından tanımlanmıştır:

Newton’un “zamanın mutlak olduğu, evren var olsa da olmasa da oluştuğu” düşüncesine karşın Leibnitz bu düşüncenin tam tersini ifade etmektedir. Leibnitz’e göre zaman, “kendi başına bir varlık değil, yalnızca olayların sırasıdır”. Albert Einstein da Leibnitz gibi, “zamanı olayların sıralanışına göre ölçeriz, bu olayların dışında, bağımsız bir varlığı yoktur” demiştir. Türk Dil Kurumuna göre ise zaman “bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre” olarak tanımlanmıştır. Soyut bir kavram olan zaman belli bir işi yaparken ihtiyaç duyulan vakti tanımlamaktadır (Demir, 2016). Soyut bir kavram olmasının yanında zaman göreceli bir kavramdır. Bu sebeple kesin bir tanım yapmak çok mümkün değildir. Zamanın ana ilkesi bir olaydır ve sabah kalkmak, araba sürmek, işe yetişmek, yemek yapmak, uyumak gibi her şey bir olaydır. Zaman, ileriye dönük tek yönlü olarak ilerleyen, olayların birbirini takip etmesi ile oluşan bir kavramdır (Karaoğlu, 2006).

Çağdaş yönetim anlayışında, kaynaklar içerisinde önemli bir üretim faktörü olan “zamanı” verimli kullanabilmek, zamanı fark etmekten ve etkin bir yönetim metodu oluşturmaktan geçmektedir. Kişiler ve organizasyonlar belirli bir zaman içerisinde birden fazla işi tamamlamak zorundadırlar. Organizasyonlarda yapılacak işlerin gerçekleşmesinde hammadde, makine, para ve insan gibi pek çok faktör kullanılır. Tüm bu faktörler organizasyonlara göre farklılık gösterirken zaman her kişi ve organizasyon için aynıdır (Doğutekin, 2015). Her şeyin değiştiği dünyada zaman değişmeyen ve dönüştürülemeyen tek gerçektir. Bu yüzden zamanın etkin ve doğru bir biçimde kullanılması hem kişisel hem de organizasyonel başarıyı arttırarak rakiplerin önüne geçilmesini sağlayacaktır (Aydoğan, 2008; Akbolat, 2020).

Erkan T. Demirel ve Fikret Ramazanoğlu’na (2005) ait “Yöneticiler Açısından Etkin Zaman Yönetimi Tekniklerinin Değerlendirilmesi” isimli çalışmada, zamanı diğer kaynaklardan ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Bir hammadde olarak depolanamayan zaman, ileride kullanılmak üzere biriktirilemeyen aksine içinde bulunulan olay esnasında tüketilen bir kaynaktır.
- Zaman kişiye aittir. Bir başkasına devredilemez veya kullanılamazdır.
- Zaman yeri doldurulabilir bir malzeme değildir. Daha ucuzu veya muadili ile yerini doldurmak mümkün değildir.
- Zaman, doğal veya üretim yolu ile geri dönüştürülemez, yeniden üretilemez bir kaynaktır.
- Zaman, para gibi alınıp verilemeyen bir kaynaktır (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005).

Yukarıda sıralanmış sebeplerden ötürü zaman, organizasyonlar ve yönetimler ile doğrudan ilişkilidir. Zamanın etkin bir biçimde kullanılmaması organizasyonlardaki maliyeti etkiler. Belli sınırlar içerisinde, bir kaynağın yeri başka bir kaynakla doldurulabilir pek çok kaynak için alternatif oluşturulabilir. Ancak, zamanın yerine konulabilecek başka bir alternatif yoktur. Bir organizasyonun durumunu, kullanılan en kıt kaynak belirlemektedir (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005). Bu sebeple, zaman tüm kaynaklar içerisinde kullanılan en yetersiz kaynaktır. Organizasyonlarda zamanın öneminin anlaşılmasının ve etkin bir şekilde kullanılmasının, üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri olduğu açıkça görülmektedir.

Literatürde zaman, gerçek, psikolojik, biyolojik ve yönetsel zaman olmak üzere algılama durumuna göre sınıflandırılmıştır:

- Gerçek zaman: Bir diğer adı objektif zaman olan bu kavram, saat ile ölçülebilen zamandır. Gerçek zaman, herkes tarafından aynı algılanan kişilerin yaşantılarına göre değişiklik göstermeyen bir zaman türüdür.
- Psikolojik zaman: Subjektif zaman olarak da adlandırılan psikolojik zaman, hissedilen zamandır. Saatin gösterdiği zamana bakılmaksızın geçen vaktin kısa veya uzun olarak algılanmasıdır. Bu sebeple kişiler için görecelidir. Gerçek zaman gibi kesin birimlerle ölçülemediği için anlaşılması zor bir kavramdır.
- Biyolojik zaman: Gerçek zamandan farklı olarak canlıların iç dengesini sağlayan biyolojik bir ritimdir. Biyolojik zaman herkes için farklıdır. Her canlının bedenindeki organların, sistemlerin, fonksiyonların kendi içindeki ritmi ve etkileşimidir.
- Yönetsel zaman: Bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insanların hedeflerine ulaşmak için zamanı organize etmeleridir. Zamanın etkin bir biçimde kullanmayı sağlama sorumluluğu yöneticinin görevidir (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005; Çelik v.d,2016).

Yapı üretiminde ise zaman, önemi gün geçtikçe artan, etkili ve verimli kullanılması gereken bir kaynaktır. Yapı üretiminin amacı, yapıyı önceden belirlenen süre ve maliyette, istenilen kalitede üretebilmektir. Yapı üretim sektöründe başarılı olmanın anahtarı ise, zamanın kıymetini bilerek ve zamanı etkin bir biçimde kullanmaktan, yani zaman yönetiminden geçmektedir. Peter F. Drucker, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Zaman en az bulunan kaynaktır. Eğer o doğru yönetilemiyorsa, hiçbir şey yönetilmiş sayılmaz” (Tuna, 2011).

Profesyonel iş yaşamında başarının en önemli faktörlerinden biri olan zaman yönetimi, işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını organize ederek verimli bir şekilde kullanabilmelerine imkân tanımak amacıyla Danimarka’da ortaya çıkıp, dünyaya yayılmıştır. Geçip giden zamanı daha iyi kullanma düşüncesi “Zaman Yönetimi” kavramını karşımıza çıkartmıştır (Örücü ve diğerleri, 2007).

Zaman, bir eylemin gerçekleştiği, gerçekleşmekte olduğu ve gerçekleşeceği bir suredir (Kıral, 2014). Zaman yönetimi ise, hedeflenen başarıya ulaşmak için zamanı yönetmekle ilgili bir kavramdır. Belli bir zaman aralığında gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetleri yönetmek, zamanın nasıl kullanıldığını veya nasıl değerlendirilebileceğini ifade eden zaman yönetimi kavramı bir sonuç değer, öğrenilebilen bir suretir. Belirlenen hedefleri ve görevleri etkin bir biçimde yerine getirme, bu hedefler gerçekleşirken ki zamanlama ve surecin kontrolü olarak düşünülebilir. Başlangıcı ve sonu belirlenen bir zaman aralığında bireyin veya organizasyonların belirledikleri hedeflerine, yapılması gereken iş ve eylemlerini, yeterli ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesine yönelik olarak her trl kaynağın en verimli ve en etkin bir biçimde kullanılmasıdır (Türkel ve Leblebici, 2000). Yani zaman yönetimi, zamanla nelerin başarılabileceğini açıklayan önemli bir kaynaktır.

Hedeflere ulaşmada bir kaynak olarak kullanılan zaman; planlama, organizasyon, idare, koordinasyon ve kontrol surelerini verimli bir şekilde kullanma çabasıdır. Zaman yönetimi, kişilerin çalışma düzenleri içerisinde gereksiz işleri ayırmayı, verimi arttırmayı, öncelikli işlere daha fazla zaman ayırabilmeyi, vakit alacak işlerin daha kısa zamanda tamamlamayı ve mevcut zaman içerisinde işlerin daha nitelikli yapılmasını sağlamaktadır (Karatepe vd., 2020) Belirlenmiş mevcut zaman içerisinde yapılabileceklerin planlanmasında zaman yönetimi kişiler için günlük yaşantılarını, organizasyonlar içinse tüm iş surelerini belirleyen temel bir disiplindir (Arslan, 2018).

2.2. Zaman Tuzakları

Zamanı etkin bir biçimde kullanmanın yollarından birisi de zaman kaybına neden olan faktörleri bilmektir. Literatürde zaman kaybına neden olan faktörler zaman tuzakları olarak adlandırılmaktadır. Bir başka ifadeyle zaman tuzakları, zamanı etkin bir biçimde kullanma çabası karşısındaki engellerdir. Zaman kaybettiren durumlar bireylerin kendilerinden ya da dış faktörlerden kaynaklanmaktadır. Etkili bir zaman yönetimi becerisine sahip olmak isteyen kişiler zaman tuzaklarının farkında olmalıdır (Bayramlı, 2017). Kişiler, zamanı idareli kullanmak için çaba göstermezlerse zaman tuzaklarına düşmeleri kaçınılmaz olacaktır (Yenihan ve ner, 2013).

Zaman tuzakları, plansızlık, ertelemek, öncelikleri belirleyememek ve sıralayamamak, detaycılık, hızlı ve yanlış karar vermek, kararsızlık, gereksiz işler, hayır diyememek gibi faktörler zamanı verimli bir şekilde değerlendirmenin önündeki engellerdir (Öztürk ve Yıldırım, 2018).

Plansızlık: organizasyonlarda, işlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için planlı olmaya ihtiyaç vardır (Özer, 2012). Zaman kaybına neden olan en önemli nedenlerden birisi plansızlıktır. Plansızlık zamanın yanında aynı zamanda para kaybına da sebep olmaktadır. Çoğu zaman kişiler plan yapmak için vakit olmadığı ve kısıtlayan bir eylem olduğu gerekçesiyle planlama adımını göz ardı etmektedir. Düşünülenin aksine planlama yapılacak işler için gereken zamanı kısaltan bir eylemdir. Plansızlık beraberinde başarısızlığı da getirir. Bu sebeple organizasyonlarda başarının sağlanması için zamanı planlamanın yararlarını anlamak gerekmektedir (Akatay, 2003; Turgut, 2002). Zamanın etkili bir şekilde planlanmasıyla hedefler daha ulaşılabilir bir hal alacak ve verimlilik artacaktır (Yenihan ve Öner, 2013).

Ertelemek: Ertelemek, kişilerin kendilerini aldatmalarının bir sonucudur. Önceliği olmayan işlere vakit ayrılarak gerekli olan işleri arka plana atılır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002). Bir işi başka bir zamana ertelemek, hedeflere ulaşmayı engellerken kişiler üzerindeki baskı ve stresi artırır, saygınlığın azalmasına sebep olur. Yapılacak işi tanımlayamamak ve yanlış bilgiler edinmek, işlerin önceliğini belirleyememek, işe motivasyon, başarısız olma korkusu gibi pek çok etmen ertelemeye sebep olmaktadır. Ertelemek sürekli bir hale getirilirse kişilerde oluşan zaman baskısı ile çalışma ortamını gergin bir hale getirir, işler son ana kaldığı için beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalınması kaçınılmaz hale gelir. Bu durumun önüne geçmek için yapılacak işin iyi kavranması, önceliklerin bir liste haline getirilmesi, zor ve sıkıcı işlerin önce tamamlanması ve işi bitirmek için teslim tarihi belirlemek gibi önlemler alınabilir (Efil, 2015; Yılmaz, 2015).

Öncelikleri Belirleyememek ve Sıralayamamak: Zamanı yönetme de önemli unsurlardan birisi de yapılacak işlere ne kadar zaman ayrılacağı ve işlerin önceliğinin belirlenmesidir. Birçok insanın, zaman yönetimi ile ilgili en önemli problemlerinden biri birinci derecede olmayan işlere ön planda yer vermeleridir (Bayrak ve Eroğlu, 1994). Önceliklerin belirlenmesi ve buna göre sıralanması ciddi bir zaman yönetimi becerisi gerektirmektedir.

Hangi işe ne kadar vakit ayrılacağıının belirlenmemesi ise plansızlığın bir sonucudur. Öncelikler belirlenip sıralanırsa zaman daha etkin ve sistemli bir şekilde kullanılabilir (Erdem ve Kaya, 1998).

Yapılması gereken işler önem sırasına göre gerçekleştirilmelidir. Acil olan işler yerine daha az önemsiz olan işlere gereğinden fazla vakit ayrıldığında verim azalır ve zaman yönetimi konusunda başarısızlık olur (Doğutekin,2015).

Detaycılık: Birçok insan yaptığı işte en iyi olmak ister. Bu en iyi olma çabası esnasında kişiler, yapılan işlerde gerektiğinden fazla enerji sarf ederek zamanı boşa harcamaktadır. Detaylara önem vermek iyi bir şey gibi görünse de her işte detaylara takılmak zaman kaybına sebep olacaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002). Gereksiz konularda detaylarda kaybolmak önemli işlere ayrılması gereken zamandan çalmaktadır (Öztürk ve Yıldırım, 2018).

Hızlı ve Yanlış Karar Vermek: Detaylarda kaybolmak kadar iş üzerinde düşünmeden hızlı karar vermekte zamanı yönetmeyi olumsuz etkilemektedir. Acele verilmiş kararlar yanlış yapmaya sebep olabilir. Böylece yapılması gereken işin hedeflerinden sapmaya ve sonuca ulaşmak için gereken zamanın uzamasına sebep olabilir. Kişiler işlerini belli bir plan doğrultusunda yaparlarsa hızlı ve yanlış karar vermenin önüne geçilebilir (Erdem ve Kaya, 1998).

Kararsızlık: Karar vermek, işle ilgili sorunları gidermek, kullanılacak kaynakların verimli bir şekilde dağılımını sağlamak gibi etkinliklerin tanımlanmasıdır. Kararsızlık, bireylerin yapmakta oldukları iş ya da çözmeye çalıştıkları problem ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamasından kaynaklanmaktadır (Bayramlı, 2017). Kişiler, işle ilgili tüm seçenekleri belirlemek ve değerlendirmek için geniş bir zaman istemektedirler fakat bu her zaman mümkün olmamaktadır. Kararlar kısıtlı bir zaman aralığında alınmaktadır. Seçeneklerin yetersiz ve belirsiz oluşu, hedefler ve beklentilerin net olmayışı, riskli seçenekler arasından seçim yapılması gibi pek çok sebepten ötürü kararsız kalınabilen durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bir iş için verilmesi gereken kararları ertelemek ve şüpheyeye düşmek çalışmaları olumsuz olarak etkiler. Kararsızlık süreci hedeflere ulaşmada daha fazla kaynak kullanımı ve ilave zaman ihtiyacı gerektirecektir. Tüm süre zarfı içerisinde işler birikeceği için daha karmaşık bir durum içerisinde kalmak kaçınılmaz olacaktır (Karaoğlu, 2016).

Gereksiz İşler: Belli bir konuda üzerinde uzmanlık gerektirmeyen herkes tarafından yapılabilecek işler rutin iş olarak tanımlanmaktadır. Başkaları tarafından yapılabilecek işleri kişilerin kendileri yapıyor olması ve öncelikli olan işe vakit ayrılmaması ciddi zaman kayıplarına sebep olmaktadır. Önceliği olmayan önemsiz ve rutin işleri kusursuz bir şekilde bitirme amacı gütmek işlerin zamanında bitirilmesinin önüne geçmektedir. Gereksiz işler için bir sistem oluşturulup planlanırsa bunun için daha az zaman harcanarak zamandan tasarruf edilebilir (Öztürk ve Yıldırım, 2018). Organizasyonlarda rutin işleri gerçekleştirmek için genelde ara elemanlar bulunur. Bu rutin işlerin ara elemanlara kontrollü bir şekilde devredilmesi organizasyona büyük kolaylık sağlayacaktır (Akçınar, 2014).

Hayır Diyememek: Kişilerin her zaman ulaşılabilir durumda olması plansız ziyaretçilere açık durumda olması yani başkalarından gelen ve çalışmayı engelleyen çağrılara hayır diyememe anlamını taşımaktadır (Dağlı, 2000). Planlı olmayan görüşmeler, kişilerin zamanlarından çalarak yapılması gereken işlerden alıkoyacaktır. Bununla beraber kişilerin kendi yapması gereken işler yerine hayır denilemeyen işleri üzerine almış olması zaman kaybına sebep olacaktır. Hem mevcutta yapılan işe hem de hayır denilemeyen işe yeterli vakit ayrılamayacağı için istenilen sonuç ve verim elde edilemeyecektir (Demir, 2016).

2.3.Etkili Zaman Yönetimi

Zamanın alınamayan, çoğaltılamayan bir kaynak olduğu için en etkin kullanılması gereken bir kaynaktır. Rekabet ortamı içerisinde organizasyonların hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşılmasında zamanın verimli bir şekilde kullanılmasının payı büyüktür. Zamanı etkin kullanmak bulunulan vakit içerisinde her dakikanın belli bir amaç doğrultusunda organize edilmesidir (Akatay, 2003). Zamandan en iyi şekilde yararlanmak için yapılan her çaba hem iş yaşantısında hem de kişisel yaşantıda organizasyonlara ve bireylere büyük avantajlar sağlayarak rekabet ortamı içerisindeki varlıklarını devam ettirmelerini sağlayacaktır (Özer, 2012).

Denetimi en zor kaynaklardan olan zaman ancak iyi yönetilebilirse verim alınabilir. Zamanın yönetilememesi yalnızca bireylerde değil, beraber çalışan kişilerde de problemlere yol açabilmektedir. Bu sorunlar; verimin düşmesi, stres, iş yükünün artması ve iş memnuniyetsizliğidir (Yüksel, 2016). Zamanın iyi yönetilebilmesi için

zaman kaybına sebep olan zaman tuzaklarının belirlenip en aza indirgenmesi sağlanmalıdır. Hedeflere yönelik tutarlı bir uygulama etkili zaman yönetiminin temelini oluşturur. Daha az çaba ve zaman harcanarak daha fazla iş yapmak hem zaman hem de yeni fırsatlar kazandıracaktır. Zamanı etkin kullanmak daha çok iş yapmaktan ziyade zamanı akıllıca kullanarak çalışmak olduğu unutulmamalıdır (Tutar, 2020). Organizasyonlar zamanla ilgili taktiklerini belirleyerek hızlı hareket ederek rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilirler. Bunun yanında hızlı davranmak bir takım olumsuz durumlara da sebep olabileceği için önlemler alınması gerektiği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Organizasyonlarda zaman yönetimi sürecinde zaman tuzakları bireyleri en zorlayan konudur. Zaman yönetiminin temelinde zaman tuzaklarının önüne geçme amacı güdülmektedir. Zaman tuzaklarını önleyecek önlemler alınarak etkin bir zaman yönetimi sağlanması mümkün hale gelecektir (Latif vd., 2004). Bunun için zaman tuzaklarının belirlenmesi ve bu tuzaklara düşmemek zamanı ölçümleyerek bir değerlendirme yapılmalıdır. Değerlendirme sonucunda hem bireyler hem de organizasyon için hedefler belirlenerek kısa ve uzun vadeli çalışma programları yapılmalıdır. Zaman yönetimi ile ilgili problemlerin çözülebilmesi ve verimliliğin yükseltilebilmesi için geliştirilmesi gereken davranış ve teknikler kendini yönetme, zaman tutanağı hazırlama, zamanın planlanması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, zaman tuzaklarını önlemek, görev dağılımı, yetki devri, etkili iletişim, toplantı yönetimi kesintileri ortadan kaldırma şeklinde sıralanabilir (Turgut, 2002).

Kendini yönetme: İnsanların zamanı yönetebilmeleri için ilk olarak kendi yetenek ve becerilerinin farkında olup kendilerini yönetebilmeyi bilmeleri gerekmektedir (Eroğlu ve Bayrak, 1994). Kendini yönetebilen bir kişi zamanı etkin kullanabilmek ve uygulayabilmek için birtakım davranışlar ve teknikler geliştirebilen kişilerdir. Kişiler zamanlarını yönetebilmek için kendisini zaman açısından olumsuz olarak etkileyen davranışları değerlendirip bu davranışları yapmaktan kaçınmalıdır. Kendisini olumsuz olarak etkileyen bu davranışlardan uzak kalabilen kişiler zamanı etkin olarak kullanabileceklerdir (Erdem ve Kaya, 1998).

Zaman tutanağı hazırlama: Zamanı kontrol altına almak için insanlar hâlihazırda bulunan zamanın nasıl kullanıldığını tespit edip zaman ile ilgili problemlerini belirlemesi gerekmektedir. Kişilerin, kendilerini ölçümleyip eksikliklerini

giderebilmek amacıyla zaman tutanağını hazırlamaları, zamanlarını analiz edebilmeleri ve zaman tuzaklarına dikkat ederek planlama yapmaları açısından büyük önem taşımaktadır (Daştan, 2014). Zaman tutanağı ile kişilerin çalışması incelenerek yapılacak olan çalışma için öncelikli olan işlerin tespiti daha hızlı ve sistemli bir şekilde yapılacaktır. Bununla birlikte, kişiler zamanlarını ne şekilde harcadığını ve nelerin zamanlarını çaldığını fark ederek zamanını kontrol altına almalarını sağlayacaktır. Zaman tutanağı hazırlamak için ilk olarak bir sonraki gün yapılması gereken işler aciliyet ve önceliğine göre sıralanmalıdır. İş günü başladığında listelenmiş işler sırasıyla yapılmalı ve her işe ayrılan süre not edilmelidir. Aynı zamanda gün içerisinde liste dışında yapılan işlerde ayrılan süreleriyle birlikte kaydedilmelidir. Gün sonunda listelenen işlerin ne kadarının gerçekleştirildiği analiz edilerek zamanın verimliliği hesaplanmalıdır. Kişiler yaptıkları inceleme ile zamanı nasıl kullandığını tespit edip eksikliklerini gidererek bir sonraki iş günü için daha bilinçli bir şekilde zamanlarını yönetebileceklerdir (Akatay, 2003).

Zamanın planlanması: Organizasyonların faaliyetleri ve yönetimi planlama ile başlar. Planlamanın iki önemli faydası vardır. Birincisi, hedeflere nasıl ulaşılacağına dair yol gösterir. İkinci olarak, bu yolda ihtiyaç duyulabilecek kaynakların belirlenmesini sağlar (Durmaz vd., 2016). Hedeflere yönelik zaman planlaması yapmak bireylere zamanın nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bir altlık oluşturacaktır. İşlerin sistematik bir şekilde nasıl ve ne zaman yapılması gerektiğinin bilinmesini sağlar. Yapılan incelemeler sonucunda, kişilerin bir işi uygulamaya başlamadan önce planlamaya biraz daha çok zaman ayırması uygulama kısmında zamandan tasarruf etmelerini sağladığını göstermiştir. İşin nasıl yapılacağının önceden planlanmış olması uygulama kısmında kişilerin bu konuda zaman kaybetmesinin önüne geçecektir. İyi bir planlamanın sonucunun başarılı bir zaman yönetimi olacağı kişiler tarafından unutulmamalıdır. Zaman planlamasının uygulanmasında başarılı olmak için zor işlerden kolaya doğru yapmak, bir işi tamamlamadan diğerine geçmemek, yaratıcılık gerektiren işler için zaman ayırmak, rutin işlerden kaçınmak, ayrıntılara takılmamak, uygun çalışma saatlerini belirlemek, toplantıları belli bir zaman ile sınırlamak, iş paylaşımı yapmak gibi durumlar göz önünde bulundurulmalıdır (Güçlü, 2001).

Amaç ve hedeflerin belirlenmesi: Başarılı bir planlama için ilk olarak amaçların ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Ulaşılmak istenen durumlar tespit edilerek zaman kontrol altına alınabilir ve böylece zaman daha anlamlı hale gelir. Amaçların belirlenmesi tek başına yeterli gelmeyecektir. Belirlenen hedefler doğrultusunda yapılacak işler önceliklerine göre sınıflandırılmalıdır. Bu noktada yapılması gereken iş için en uygun zaman işi aksatmayacak şekilde kişilerin kendilerine göre belirlenmesi verimi arttıracaktır. Zor işlerin kişinin motivasyonunun yüksek olduğu zaman diliminde yapılması gibi bir sıralama yapılabilir (Erdem ve Kaya, 1998). Amaç ve hedeflerin net bir şekilde ortaya konduğu önceliklerin doğru sıralanması kişilerin performanslarının artmalarını sağlayacaktır (Doğutekin, 2015).

Zaman tuzaklarını önlemek: Bir önceki bölümde de ifade edildiği üzere zaman tuzakları, zamanı etkin kullanma karşısındaki engellerdir (Güçlü, 2001). Zaman tuzaklarını azaltmak için zamanı iyi kullanmanın önündeki tüm engellerin tespit edilmesi ve buna karşı tedbirler alınması zaman yönetimine olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Hem kişisel hem de organizasyonel olarak başarının artmasına sebep olacaktır.

Görev dağılımı: Görev tanımlarının doğru bir şekilde yapılması, kişilerin yetkinlik ve potansiyeline göre sorumluluklarının aktarılması gerekmektedir. Etkin görev dağılımında amaç, kişilere işleri ve projeleri yürütebilmeleri için gerekli otoriteyi vermektir (Vatan ve Özsoy, 2002). Organizasyonda bulunan yönetici ve iş görenlerin kendi uzmanlık alanlarına uygun bir şekilde yetkilendirilmesi zaman kaybını düşürecektir. Kişilerin yetkinliğine ve kabiliyetine uygun olmayan görevlendirme işlerin zamanın yapılmasına engel olacak beraberinde büyük problemlere sebep olacaktır. Bu sebeple organizasyonlarda görev tanımlarının doğru bir şekilde yapılması büyük önem taşımaktadır.

Yetki devri: Yetki devri, bir iş konusunda bir kişiye güvenerek o işi gerçekleştirebilmesi için idari gücü vermek demektir (Adair, 2018). Yöneticilerin zamanını öncelikli işlere ayırabilmesi için başkaları tarafından yapılabilecek birtakım işleri devretmeleri gerekmektedir. Böylece organizasyon için daha yararlı olacak işlere geniş zaman ayrılacaktır. Organizasyonlarda, yöneticilerin birçok konuda kararlar almaları gerekmektedir fakat her bir kararı tek başına uygulamaları güçtür. İş görenler tarafından da gerçekleştirilebilecek işler yöneticiler tarafından astlarına devredilmesi

işlerin aksamadan yürütülmesini sağlayacaktır. Etkili bir zaman yönetimi için yöneticiler yetki devrinden kaçınmamalıdır. Yetki devri ile yöneticilerin zamanlarını alan işleri astlara aktararak önemli işleri daha iyi yapmalarını, verimliliğin ve üretkenliğin artmasına katkısı olacaktır (Turgut, 2002).

Etkili iletişim: Organizasyonlarda işlerin aksamadan ilerleyebilmesi için yönetici ve iş görenlerin birbirleri ile etkili bir iletişim kurmaları gerekmektedir. Kötü kurulan diyaloglar en az kötü bir planlama kadar zaman yönetimini etkileyen önemli bir faktördür. Organizasyonlarda işlerin devam etmesi ve yapılan planların uygulamaya geçirilmesi için planların ilgili kişilere aktarılması gerekmektedir. Planların uygulanması için etkili bir iletişime gereksinim duyulmaktadır. Etkili bir iletişim için kişilerin birbirleriyle sürekli olarak diyalog halinde olması gerekmektedir. Aktarılmak istenen durumlar karşılıklı olarak açık ve sade bir dil ile ifade edilerek organizasyon içerisinde hem zamandan verim alınmasını hem de kişiler arasında sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlayacaktır (Yılmaz ve Aslan, 2002). Etkili iletişim için iletişim araçlarının da etkin kullanımı, zamanı verimli kullanma yöntemlerinden biridir. Güncel teknoloji yakından takip edilerek çalışanlar bu yenilikleri uygulamaları için teşvik edilmelidir (Akçınar, 2014).

Toplantı yönetimi: Organizasyonlarda iş akışının sağlanmasında toplantıların önemi büyüktür. Bununla beraber iş görenlerin zamanlarının büyük bir kısmını toplantılar ile geçirmesi zaman açısından büyük kayıplara sebep olmaktadır. Yöneticiler toplantı planlamadan önce bunun gerekli olup olmayacağı düşünülüp gereksiz toplantı yapılmasının önüne geçmelidir. Bunun yanı sıra, toplantılara organizasyonda faaliyet gösteren kişilerin tümünün katılmasının gerekli olup olmadığı da işlerin devam ettirilebilmesi açısından düşünülmelidir (Adair, 2018). Organizasyonlar içerisinde yapılan toplantılardan kaynaklanan zaman kayıplarının önüne geçmek için toplantı gündemi önceden kararlaştırılıp ilgili kişilere toplantı zamanı bildirilmelidir. Toplantıların belirtilen zaman aralığında kesintiye uğramadan devam edilmesi sağlanmalıdır (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005).

Kesintileri ortadan kaldırma: Yönetici ve iş görenler çalışma esnasında birçok nedenden ötürü sık sık kesintiye uğramaktadır. Telefonlar, randevusu olmayan ziyaretçiler ve kişilerin “hayır” diyemiyor oluşu gibi zaman tuzaklarına düşüren kesintiler organizasyonlarda işlerin aksamasına sebep olacaktır. Bu durumun temel

sebebi, işten uzaklaşma isteği, erteleme ve geri çevirememesi olabilir (Ardıç, 2010). Bu yüzden kesintileri ortadan kaldırmak için kişisel görüşmelerin iş saatleri dışında yapılmasına ve işle ilgili görüşmelerin de kısa tutulmasına, organizasyona gelen ziyaretçilerin randevu oluşturularak kabul edilmesine ve randevuların uzun tutulmamasına, işlerin yapılmasını engelleyecek durumlarda kişilerin “hayır” diyebilmeye özen göstermesi gerekmektedir. Böylece organizasyon içerisinde oluşabilecek zaman kayıplarının önüne geçilip verimli bir çalışma ortamı sağlanacaktır (Erdem ve Kaya, 1998).

Yukarıda ifade edildiği gibi zamanı etkin bir şekilde yönetebilmek için pek çok teknik ve davranış geliştirilebilir. Her organizasyon kendi iç yapısına bu ve bunun gibi bir takım davranış ve teknik geliştirerek sahip olunan zamanı verimli bir şekilde değerlendirme fırsatı yakalayabilir. Zamanı verimli kullanabilmeyi başarabilen organizasyonlar, yöneticiler ve iş görenler birçok yönden fayda görecektir. Zamanı etkin kullanmanın faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir: Yapılan araştırmalar incelendiğinde planlama ve organize olmak zamanın etkin kullanımını olumlu etkilediği görülmüştür. Etkili bir planlama ve uygulama sonucunda iyi bir zaman yönetimi sağlanacaktır.

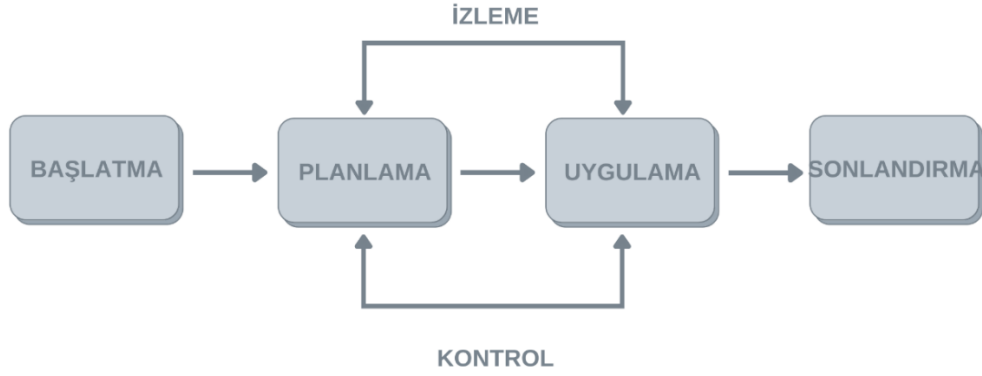
Zamanın verimli bir şekilde kullanılmasının bireyler ve organizasyonlar üzerinde pek çok yararı vardır. İyi idare edilen zaman, organizasyonlarda verimliliği ve kaliteyi arttıracaktır. Zamanın yetersizliğinin kişiler üzerinde oluşturduğu stres gibi olumsuz baskılar zamanın iyi bir şekilde kullanılmasıyla önlenebilmektedir. Böylece, zamandan kaynaklanan baskıların önüne geçilerek kişilerin iş ve özel hayatlarında kazandıkları enerji ve zaman ile tutarlı bir yaşama ulaşma olanağı doğacaktır. Zamanın iyi bir şekilde idame ettirilmesi ile organizasyonlarda oluşan kargaşa ve zaman kayıplarının önüne geçilecektir (Örücü ve diğerleri, 2007). İş hayatında zamanın verimli bir şekilde yönetilmesi, iş yükünün yaratmış olduğu baskı ve güçlükleri hafifleterek başarıya ulaşılmasına katkı sağlayacaktır. Kişiler, belirlenen zaman aralığında daha çok ve hızlı iş yapabilme yetenekleri sayesinde, daha çok iş tamamlayarak yapılması gereken işler daha hızlı bir şekilde tamamlanacaktır. Organizasyonlarda belirlenen faaliyetlerin başlama ve bitirme zamanlarının kısaltılması ile rekabet ortamı içerisinde üstünlük sağlanabilecektir.

Etkili zaman yönetimi ile organizasyonlarda bulunan her birey zamanlarını daha iyi organize ederek kurumsal bir disiplin algısı oluşmasına katkı sağlamakta ve görev bilincinin artmasına yardımcı olacaktır (Karaoğlu, 2006).

2.4.Yapı Üretiminde Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetimi Süreçleri

Organizasyonlarda proje yönetimini oluşturan tüm süreçler birbirleriyle iç içe geçmiş bir yapıya sahip ve birbirleriyle etkileşim içerisinde. Projelerin başarılı bir şekilde yönetilmesi tüm süreçlerin net bir şekilde anlaşılması ve yönetilmesi ile sağlanabilir. Henry Foyal işletme yönetiminin süreçlerini 5 başlık altında ele almıştır. Bunlar planlama/karar verme, organize etme, emir verme/idare, koordinasyon ve kontrol olarak sıralanabilir. Daha sonra yapılan araştırmalar sonucunda koordinasyon işlevi her işlevin içinde olan bir kavram olduğu için ayrıca incelenmemeye başlanmıştır (Turgut, 2002; Tokgöz, 2013).

Planlama, yönetimin başlangıcı olarak düşünüldüğünde zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımı olarak görülebilecek bir işlevdir. Hedeflere etkin bir biçimde ulaşmayı sağlayacak düzenlemeyi ifade eden organizasyon, zaman kaynağını etkili kullanma gayesine yönelik bir işlevdir. İdare işlevi ise organizasyon yapısı oluşturulduktan sonra hedefe ulaşılması için harekete geçilmesidir. Hedefe etkin bir biçimde ve kısa bir zamanda ulaşmak için görevlendirilen bireylere liderlik edilerek motivasyonun artırılmasıyla yol göstermektir. Zaman kaybının en aza indirilmesinde koordinasyon işlevinin önemi büyüktür. İşin daha etkin bir biçimde yapılabilmesi için her anlamda iş birliği içerisinde olmak işin uygun zaman, malzeme ve ortamda yapılmasına imkân verir. Organizasyon tarafından önceden belirlenmiş kontrol noktalarında hedefe olan mesafeyi ortaya koyan bir işlevdir. Bu işlev, hedeften sapmaların erkenden tespit edilip gerekli değişimlerin yapılarak zaman kaybının önüne geçilmesini sağlar (Arslan, 2018).



Şekil 2.1. Proje Yönetim Süreçleri (Cabanis-Brewin et.al., 2011)

Proje yönetiminde ise proje yönetim süreçleri başlatma, planlama, uygulama, izleme-kontrol ve sonlandırma olarak ele alınmaktadır. Projelerde hedeflenen başarıya ulaşabilmek için küçük büyük ayrımı yapmaksızın tüm bu süreçler uygulanması gereken temel süreçlerdir. Bu süreçlerin başarılı bir şekilde uygulanması projelerin karmaşıklığına ve büyüklüğüne göre değişmektedir (Cabanis-Brewin et.al., 2011). Şekil 2.1.'de proje yönetim süreçleri ve birbirleriyle ilişkisi gösterilmiştir.

Başlatma sürecinde, proje ile ilgili problemler, gereksinimler ve hedefler belirlenerek bir fizibilite çalışması yapılır. Müşteri beklentileri ve istekleri doğrultusunda proje sürecine dahil olan diğer katılımcılar ile beraber yapılması gerekenler belirlenir. Başlatma sürecinde ana hedef proje amacına yönelik beklentilerin nasıl karşılanabileceğini ortaya koymak ve tüm katılımcılara süreci aktarmaktır (Cabanis-Brewin et.al., 2011; Çankal, 2018).

Planlama sürecinde, projelerin ne şekilde uygulanacağına karar verilir. Bu süreçte başlatma evresinde yapılan çalışmalar daha detaylı bir şekilde irdelenerek değerlendirilip iyileştirilir. Gereksinimler ve hedefler doğrultusunda zaman, maliyet ve kalite açısından süreç ele alınarak bir yol haritası belirlenir. Katılımcıların yetki ve görevleri belirlenip iletişim akışı tanımlanır. Tasarım ve uygulama aşamaları planlanarak son uygulamaya hazır hale getirilir. Proje yönetim süreci içerisinde belli noktalarda planlama sürecine geri dönülerek yinelemeler yapılır (İltir, 2017; Çevikbaş,2022).

Uygulama süreci, planlama sürecinde tasarlanan faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir süreçtir. Bu süreçte yapılan işler belirli aralıklarla kontrol edilerek projenin amacına

uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanır. Aynı zamanda süreç içerisinde talep edilen değişiklikler doğrultusunda yeniden planlama yapılması gereken durumlar oluşabilmektedir (İltir, 2017).

İzleme ve kontrol süreci, projelerin belirlenen amaçlarına ulaşmak için planlamaların denetlendiği bir süreçtir. Proje planlarında değişiklik yapılması gerektiği durumların saptanması ve ilgili değişikliklerin başlatılması süreçlerini içermektedir. Bu süreçte proje planı ile proje uygulaması arasında oluşan farklılıklar belirlenerek zamanında önlemler alınarak proje aktivitelerinin amaçlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanır. Proje yöneticisinin oluşabilecek problemleri aktif bir şekilde gözlemlemesini ve düzeltici bir eylem yapmasına yardımcı olur (Cabanis-Brewin et.al., 2011; İltir, 2017).

Proje yönetim sürecinin son aşaması olan sonlandırma süreci ise tüm proje aktivitelerinin tamamlanıp müşteriye teslim edildiği süreçtir. Sonlandırma işlemleri kayıt altına alınıp arşivlenerek süreç içerisinde bulunan kaynaklar ve katılımcılar yeni projeler için ayrılır (Cabanis-Brewin et.al., 2011; Çankal, 2018).

Organizasyonlarda zaman kaybını en aza indirmek, organizasyon hedeflerine etkin bir biçimde ulaşmak için proje yönetim süreçlerinin zaman açısından düzenlenmesi gerekmektedir. Projelerin hedeflenen performans, kalite ve maliyette tamamlanması için zaman yönetimi önemli bir unsurdur (Toltar, 2019).

Yapı üretiminde zaman yönetimi, inşaat projesinin amacı doğrultusunda, öngörülen sürede bitirilebilmesi için, zamanın verimli kullanılarak gerekli işlemlerin yapıldığı yönetim şeklidir. Başka bir ifadeyle zaman yönetimi, bir yapı üretim projesinin süresel olarak planlanması, programlanması ve denetlenmesidir. (Tuna, 2011). Yapı üretiminde zaman yönetimi; çalışanların bir proje için harcadıkları zamanı ve projeyi kontrol etme süreci olarak da tanımlanabilir. Bir projenin yaşam döngüsü içerisinde (geliştirme, uygulama ve sonlandırma) birbiri ardınca ilerleyen aşamalarını yönetmek için zaman planlama, zaman tahmini, çizelgeleme ve kontrol süreçleri aracılığıyla makul zaman ayırmayı sağlayan işlevdir (Cedan,2020).

Yapı üretiminde zaman yönetiminin temel amacı, projenin öngörülen sürede tamamlanmasıdır. Zaman yönetimi prosedürlerinin proje ekibi tarafından verimli bir şekilde uygulanması proje başarısını etkilemektedir. Projelerin hedeflenen zaman

içerisinde tamamlanması, yönetim ekiplerinin bir işlevidir (Cedan,2020). Projenin bütünüünün öngörülen sürede tamamlanabilmesi için, öncelikle projeyi oluşturan etkinliklerin her biri öngörülen sürelerde tamamlanmalıdır. En önemli ve dikkat gerektireninden, en basit olanına kadar her etkinliğin belirlenen sürede bitirilmesi için çaba harcanır. Fakat tamamlanması için sınırlı süresi olan yapı üretim projelerinde bütün etkinliklerin hedeflenen süre ve şartlarda tamamlanması çoğunlukla mümkün olmaz. Projenin herhangi bir aşamasında ortaya çıkan beklenmedik gelişmeler ve riskler, etkinliklerin bir kısmının gerçekleştirilmesinde süresel olarak sapmalara neden olabilir. Bu da projenin toplam süresinde sapmaya yol açabilir. Revizyonlarla sapmaların giderilmesi gerekir. Bu şekilde proje kontrollü bir şekilde gerçekleştirilip, yenilenen planlama doğrultusunda ilerleyen zamanlarda ortaya çıkabilecek olumsuzlukların etkisi azaltılıp, doğru adımlar atılması sağlanabilir (Tuna, 2011).

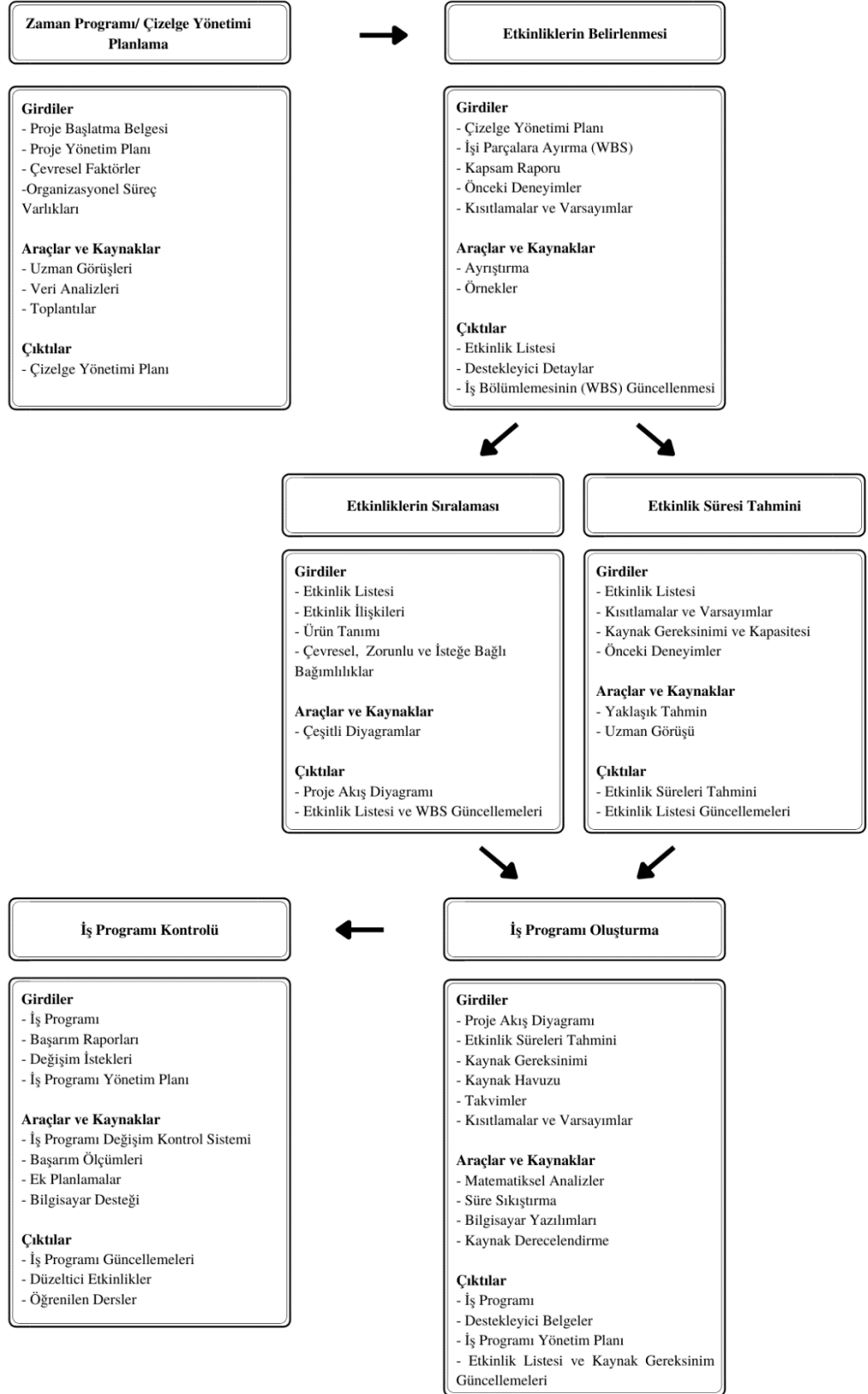
Yapı üretiminde, her yapım sürecinin bir başlangıç ve bitiş tarihi vardır. Projenin tüm etkinliklerinde para, işgücü, malzeme gibi kıt kaynaklar kullanılır. Bu kaynakların etkin şekilde kullanımı için zaman yönetimi çok önemlidir. Yapılan iş programlarına uyularak gerçekleştirilen uygulamalarda sürenin kontrolü üzerinde titizlikle durulur. Yapım aşamasında belirli aralıklarla yapılan denetimlerde işin, yapılan iş programına göre ilerleyip ilerlemediği denetlenir, bu doğrultuda gerekli önlemler alınır. Böylece para, işgücü ve malzeme gibi kaynakların kaybı engellenmiş olur (Tuna, 2011).

Yapı üretim projelerinde, etkili bir zaman yönetimi kullanılmadığında başarısızlıklar ve hedeften sapmalar yaygın bir şekilde görülmektedir. Zamanın etkin bir şekilde yönetilmesinin yetersiz olması ve aktivite sürelerinin yanlış tahmini projelerin zamanında tamamlanmamasına, maliyetin artmasına ve hedeflenen kaliteye ulaşılmasını güçleştirmektedir (Cedan,2020). Projenin zaman hedefindeki sapma, diğer hedefleri de doğrudan etkilediği için birçok sorunla karşı karşıya kalınır (Tuna, 2011).

Önceki bölümde zaman yönetiminin, bir inşaat projesinin süresel olarak planlanması, programlanması ve denetlenmesi olduğu ifade edilmiştir. Buna göre projelerin zamanında bitebilmesi için zaman yönetim süreçlerinin başarıyla tamamlanması gerekmektedir. Bu süreçler proje etkinliklerini tanımlama, etkinlikleri sıralama, etkinlik sürelerinin tahmini, iş programı geliştirme ve iş programı kontrolü şeklinde sıralanabilir. Projede etkinliklerin tanımlanması süreci, yapılacak olan işlerin ve

etkinliklerin belirlenmesini içerir. Sonraki süreçte ise etkinlikler önem sırasına göre sıralanır ve süre tahmini yapılır. Süre tahmininin yapılmasıyla proje etkinliklerinin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenerek bu tarihleri gösteren bir iş programı hazırlanması amaçlanır. Proje süresince iş programının kontrol edilip programda meydana gelen değişikliklerin düzenlenmesi gerekmektedir (Şaşmaz,2005; Tuna, 2011).





Şekil 2.2: Zaman Yönetimi Süreçleri (PMBOK, 2017; Tuna, 2011)

Proje yönetiminde zaman yönetimi, proje süreci içerisinde tamamlanması gereken faaliyetler için bir iş programı hazırlanması ve iş programına uygun bir şekilde takip edilmesidir (Demirel, 2014). Zaman yönetimi süreçleri Şekil 2.2’de görüldüğü üzere, çizelge/zaman programı yönetimi planlama, etkinliklerin belirlenmesi, etkinliklerin sıralaması, etkinlik süresi tahmini, iş programı oluşturma ve iş programı kontrolü şeklinde sınıflandırılmıştır (PMBOK, 2017). Zaman yönetimi ile ilgili yapılacak olan uygulamalar proje yönetim süreçlerinden planlama ve kontrol süreç grubunda yer alır.

Zaman Programı/Çizelge Yönetimi Planlama: Bu süreçte proje için zamanı planlamak, geliştirmek, yönetmek, uygulamak ve kontrol etmek amacıyla belge ve işlemler oluşturulur. Proje süresince, süresel olarak projenin nasıl yönetileceğini ifade eder (İltir, 2017; PMBOK, 2017). Proje için gerekli girdiler, kullanılacak araç ve teknikler ve proje çıktıları veri akış şeması Şekil 2.2’de gösterilmektedir.

Etkinliklerin Belirlenmesi: Proje çıktılarının gerçekleştirilmesi için yapılması ve uygulanması gereken tüm eylemlerin listelenerek belgelendirilmesidir. İş programının belirlenmesi, proje çalışmasını tahmin etmek, programlamak, uygulamak ve kontrol etmek için bir temel oluşturan projenin kendisini oluşturan etkinliklerin ayrıştırılmasıdır. Work Breakdown Structure (WBS) olarak isimlendirilen bu metot etkinliklerin tanımlanması sürecinde ilk adımdır. Projenin tamamlanabilmesi için proje etkinliklerinin hiyerarşik bir şekilde daha küçük ve yönetilebilir bir hale ayrıştırılması ile proje kapsamı tanımlanarak yapılacak eylemler daha kolay bir şekilde düzenlenir (Çevikbaş,2022). Proje için gerekli girdiler, kullanılacak araç ve teknikler ve proje çıktıları veri akış şeması Şekil 2.2’de gösterilmektedir.

Etkinlikleri Sıralama: Tanımlanan etkinlikler incelenerek aralarında ki mantıksal ilişkilerin ve önceliklerin belirlenmesidir. Bu süreç sonucunda gelişmiş yazılımlar ve teknikler kullanılarak proje akış diyagramları oluşturulur. Belirlenen etkinlikler arasındaki ilişkiler şematik olarak ifade edilir (Elmas v.d, 2020). Proje için gerekli girdiler, kullanılacak araç ve teknikler ve proje çıktıları veri akış şeması Şekil 2.2’de gösterilmektedir.

Etkinlik Süresi Tahmini: Etkinliklerin sıralanmasıyla birlikte tahmini olarak her etkinliğin ne kadar sürede tamamlanacağı hesaplanır. Böylece projenin yaklaşık olarak ne zaman bitirileceği öngörülür. Yapılan tahmin kesin olmamakla birlikte olası

sapmalar dikkate alınarak tespit edilmelidir. Her etkinlik için gerçekleştirme süresi değişiklik gösterir. Çevresel koşullar, personel sayısı ve yetkinliği, ekiplerin birbiri ile ilişkisi ve kullanılan teknoloji gibi pek çok faktör süreyi etkilemektedir. Bu sebeple süre tahmini için 5 yöntem kullanılmaktadır. Bunlar uzman değerlendirmesi, benzeşimsel tahmin, parametrik tahmin, üç nokta tahminleri ve yedek analizi şeklindedir (Elmas v.d., 2020; Çevikbaş,2022). Proje için gerekli girdiler, kullanılacak araç ve teknikler ve proje çıktıları veri akış şeması Şekil 2.2’de gösterilmektedir.

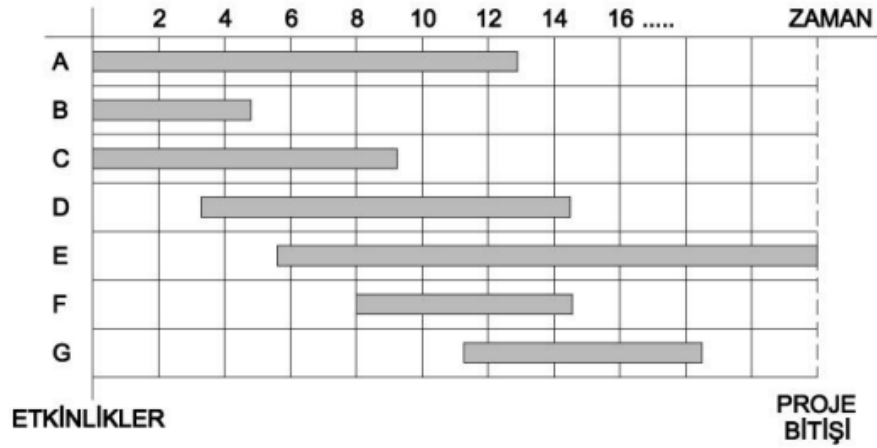
İş Programı Oluşturma: Belirlenen etkinlik tanımları, sıralamaları ve süre tahminleri doğrultusunda etkinliklerin başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirlenmesidir. Etkinlikler için sağlanan kaynaklarla beraber iş paketlerini, etkinliklerin sıralaması ve tahmini sürelerini ve proje son teslim tarihini gösteren bir diyagram ile ifade edilir. Proje süresince belli aralıklarda iş programında iyileştirmeler yapılarak güncellenmelidir (Cabanis-Brewin et.al., 2011; İltir, 2017). Proje için gerekli girdiler, kullanılacak araç ve teknikler ve proje çıktıları veri akış şeması Şekil 2.2’de gösterilmektedir.

İş Programı Kontrolü: Hazırlanan iş programı, proje süresi boyunca takip edilerek iş akışını bozmayacak şekilde kontrol edildiği süreçtir. Projede programında yapılacak iyileştirmeler ile zamanı kontrol altına alınması sağlanır (Cabanis-Brewin et.al., 2011). Proje için gerekli girdiler, kullanılacak araç ve teknikler ve proje çıktıları veri akış şeması Şekil 2.2’de gösterilmektedir.

Projelerde kullanılan zaman yönetim teknikleri, proje faaliyetlerinin belirlenerek şematik olarak ortaya konmasını sağlar. (Coşkun ve Ekmekçi, 2012) Zamanın etkili bir biçimde yönetilmesinde iş programının önemi büyüktür. İş programları farklı teknikler kullanılarak ortaya çıkartılabilir. Bu tekniklere proje tipi ve kapsamına göre karar verilir (Şaşmaz,2005). Bu teknikler grafik temelli olup, projenin gelişiminin izlenebilmesini sağlar (Tuna,2011). İş programı oluşturulurken kullanılan en yaygın teknikler şunlardır (Şaşmaz,2005);

- Çubuk Diyagramları (Gantt Chart)
- Devre Diyagramları (The Line of Balance)
- Ağ (Şebeke) Diyagramları (Network Diagrams)

Çubuk Diyagramları

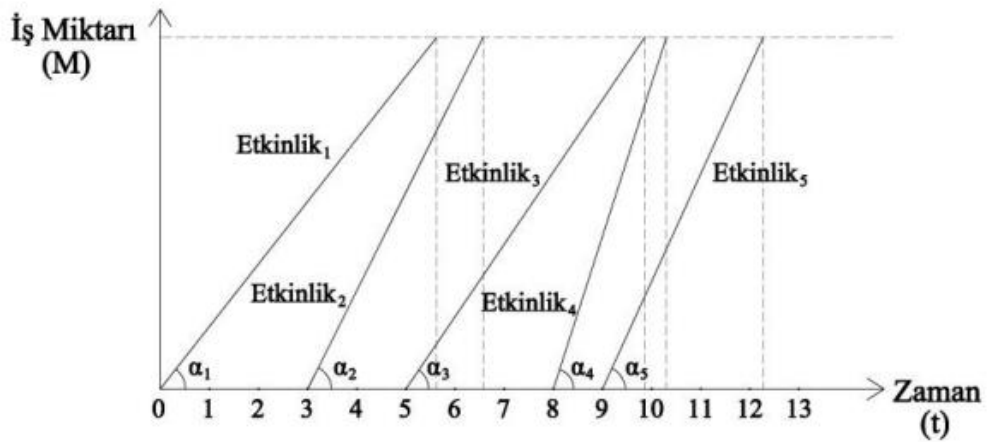


Şekil 2.3. Çubuk diyagramı (Tuna,2011)

Bu diyagram Henry Gantt tarafından geliştirilmiş olup, Gantt şeması olarak da adlandırılır. Bu teknikte yatay ve düşey olmak üzere iki eksen bulunmaktadır. Yatay eksen zamanı, düşey eksen ise gerçekleştirilecek etkinlikleri temsil eder. Projedeki etkinliklerin başlama ve bitiş tarihleri diyagramda gösterilir. (Şekil 2.3)

Çubuk diyagramlar inşaat sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Hazırlanması kolaydır fakat detaylandırmada yetersiz kalmaktadır. Bu teknikte etkinlikler arası ilişkiler gösterilmez ve yeniden düzenleme yapılması gerektiğinde karışıklıklara yol açabilir (Şaşmaz,2005;Tuna, 2011).

Devre Diyagramları



Şekil 2.4. Devre Diyagramı (Tuna,2011)

Devre diyagramlarında yatay eksen zamanı, düşey eksen iş miktarını gösterir. Tüm işlerin miktarı ortak bir birimle ifade edilmesi gerekmektedir. Diyagramda etkinliğin gösterildiği çizginin eğimi yapılan işin hızını ifade etmektedir (Şekil 2.4.). Bu diyagram özellikle altyapı inşaatları, demiryolu inşaatları, yol inşaatları gibi belirli yörünge izleyen inşaat planlamaları için uygundur (Şaşmaz, 2005; Tuna,2011).

Ağ Diyagramları

Programlama tekniklerinin geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkan ağ diyagramları yapı üretim süresinin gerçeğe en yakın şekilde saptanması ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına olanak sağlamaktadır (Tuna, 2011).

Bu tekniği diğerlerinden ayıran en önemli özelliği, projedeki etkinlikleri daha ayrıntılı tanımlaması ve birbirleriyle olan ilişkilerinin daha anlaşılır bir şekilde gösterilebilmesidir. Ağ diyagramları ok tipi ve kutu tipi olmak üzere iki şekilde hazırlanabilir (Şaşmaz, 2005). Günümüzde en çok tercih edilen ağ diyagramları şunlardır;

- CPM (Kritik Yol Yöntemi)
- PERT (Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Yöntemi)

Kritik yol yönteminde (CPM) her şey kesin ve bellidir. Bu teknikte etkinlik süreleri kesin olarak belirlenir ve tahminlere yer yoktur. PERT yönteminde ise aktivite süreleri olasılıklara bağlıdır ve süreleri kesin değildir (Şaşmaz, 2005).

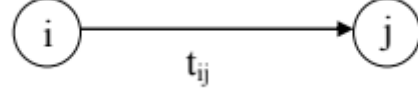
Ağ diyagramları etkinliklerin birbirlerini mantıklı ve teknik bir şekilde izlemesinden oluşan bir tekniktir. Ok ve kutu tipi diyagramlar ile ağ diyagramları kurulabilir (Tuna,2011).

A = Etkinliğin adı (örneğin; kalıp yapımı)

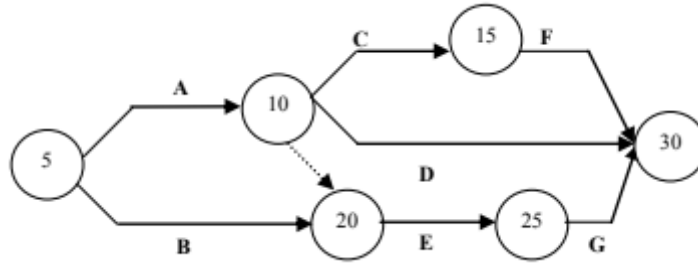
i = Etkinliğin başlangıç düğüm noktası

t_{ij} = Etkinliğin süresi (gün, hafta, ay)

j = Etkinliğin bitiş düğüm noktası



Şekil 2.5. Ok diyagramı ile bir etkinliğin gösterimi (Tuna, 2011)



Şekil 2.6. Ok tipi ağ diyagramı (Şaşmaz, 2005)

Ok tipi diyagramlarında olay bir daire ile etkinlik bir ok ile ifade edilir. Okların ucu her zaman ileriye doğrudur. Her etkinlik tek okla gösterilir. Daireler etkinliklerin başlangıç ve bitişlerini anlatmaktadır. Bunlara düğüm noktası denir. Bütün etkinlikler aynı zaman birimi kullanılarak düzenlenmelidir (Şekil 2.5.; 2.6.) (Şaşmaz, 2005).

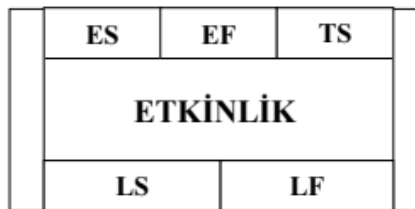
ES : Erken başlama (Early Start)

EF : Erken tamamlanma (Early Finish)

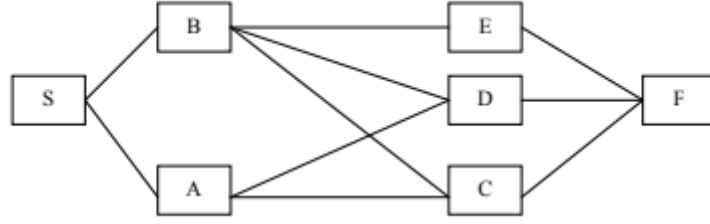
LS : Geç başlama (Late Start)

LF : Geç tamamlanma (Late Finish)

TS : Etkinlik süresi (Activity Duration)



Şekil 2.7. Kutu diyagramı ile bir etkinliğin gösterimi (Tuna, 2011)



Şekil 2.8. Kutu tipi ağ diyagramı (Şaşmaz, 2005)

Kutu diyagramlarda her etkinlik bir kutu ile, etkinlikler arası ilişkiler de oklar ile ifade edilir. Her etkinlik için sadece bir kutu kullanılır (Şekil 2.7.; 2.8.). Bu tip diyagramlarda etkinlikler arası ilişki önem kazanmaktadır. Etkinlikler arasında 4 çeşit ilişki kurulmaktadır (Tuna, 2011).

- Bitiş- Başlangıç ilişkisi: bir aktivitenin başlaması için önceki aktivitenin bitmesi gerekir.
- Başlangıç- Başlangıç ilişkisi: etkinliğin başlayabilmesi için paralel bir diğer etkinliğinde başlaması gerekir.
- Bitiş-Bitiş ilişkisi: bir etkinliğin bitmesi için diğer bir etkinliğin sona ermesi gerekmektedir.
- Başlangıç- Bitiş ilişkisi: bir etkinliğin sona ermesi için diğer bir etkinliğin başlaması gerekmektedir.

3. BÖLÜM: MİMARLIK BÜROLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ

3.1. Mimarlık Hizmetleri

Mimarların mezun olduktan sonra birçok farklı alanda çalışma imkânı olmaktadır. Bürolarda, mimari proje hazırlığı, tasarlama süreci, belediye ve uygulama projelerinden; şantiyelerde, projenin uygulanması ve yapı üretiminde kullanılacak olan malzemelerin satışına kadar geniş çalışma alanları bulunmaktadır. (Karagöz, 2019) Bu çeşitliliğin sebebi ortaya çıkacak binanın tasarımından uygulanmasına kadar birçok süreçten geçmesidir (Yazıcıoğlu, 2007). Ayrıca üniversitelerde akademik personel olarak da mimarlık alanında hizmet verebilmektedirler.

Mimarlık projeleri, yapısal bir gereksinim sonucunda ortaya çıkar. Yapı ihtiyacının ortaya çıkmasının ardından; sırasıyla tasarım ve yapım aşamaları gelmektedir. Yapım aşamasının tamamlanması ile bina kullanıma hazır hale gelir. Bina teknik veya sosyal sebeplerden ötürü eskidiği ya da karşılamış olduğu ihtiyaçların ortadan kalkması veya değişmesi sebebi ile yapı üretim süreci tekrar başlar (Yazıcı, 2009). Bu ihtiyacın karşılanmasını isteyen kişi/kişiler, müşteri/işveren ve bunun karşılanması için çalışan kişiler de mimari büro olarak proje sürecinde yer almaktadır (Karagöz, 2019).

Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB), Mimarlık ve Mühendislik Hakkında Kanun ismiyle Türkiye Cumhuriyeti içerisinde bulunan tüm mimar ve mühendisleri bir çatı altında toplamıştır. Bu yapılanma altında daha özelleşmiş bir örgüt haline gelen ve mimarları bir çatı altında toplayan Türkiye Mimarlar Odasının görevi ise mimarların mesleki ihtiyaçlarını ve karşılamak ve mimarlık mesleğinin çıkarlarını korumaktır (Yazıcıoğlu, 2007).

1897 yılında mimarlık kayıt ve tescilinin ilk kez gerçekleşmesiyle mimarlık alanında, standart bir hizmetin belirlenmesi ve kontrol edilmesi için ilk adım atılmıştır. Böylece, dünyada mimarlık mesleği ile ilgili çeşitli düzenlemeler yapan kurumlar kurulmaya başlanmıştır. Bu kurumlar mimarlık hizmetinin kalite standartlarının tayin edilmesi ve denetlenmesi açısından önem teşkil etmektedir (İşcan, 2011). Türkiye’de ise orta çağda zanaatkâr olarak anılan mimarın rolü, Osmanlı döneminde Hassa Mimarlar ocağının örgütlenmesiyle beraber değişmiştir. Cumhuriyet döneminde, Mimarlar Derneği ile mesleki örgütlenme devam etmiş ve yasal güvenceler gibi önemli kazanımlar elde edilmiştir. Mimarlar odasının kurulmasıyla, mimarlık hizmetlerinin belirlenmesi ve denetlenmesi görevi Mimarlar odasına devredilmiştir (Akgün, 2008).

Mimarlık hizmetleri ülkemizde 17/6/1938 tarihli ve 3458 sayılı Mühendislik ve Mimarlık Hakkında Kanun ile 27/1/1954 tarihli ve 6235 sayılı Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Kanununun 13. ve 39. maddesi ile 2 Haziran 2005 tarihli, 25833 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Mimarlar Odası Serbest Mimarlık Hizmetlerini Uygulama, Tescil ve Mesleki Denetim Yönetmeliği’ne dayanılarak hazırlanmaktadır (TMMOB, 2005).

TMMOB’a göre Türkiye’de mimarlık hizmetleri: mimarın uygulama, yapım, kabul ve imza yetkisi olduğu, her çeşit inceleme, danışmanlık, uzmanlık, etüt, tasarlama, planlama, projelendirme ve hesapların yapılması ve bunların tatbik edilmesi ile her türlü denetleme ve kontrol hizmetlerini kapsamaktadır (İşcan, 2011).

TMMOB mimarlık hizmetlerini serbest mimarlık hizmetleri ve diğer mimarlık hizmetleri olmak üzere iki grupta tanımlamaktadır. Serbest mimarlık hizmetlerini serbest mimarlık belgesi verilmiş veya mimarlık hizmetleri sözleşmesinin yükümlülüklerini üstlenmiş mimarlar yapabilir. Mimarlık hizmetleri sözleşmesi ile mimar işveren ile yapacağı zorunlu mimarlık hizmetlerinin tümünü eksiksiz bir şekilde tamamlaması gerekmektedir. Diğer mimarlık hizmetleri ise yapının, yatırımın, planlamanın ve tasarımın gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan yan ve ek hizmetlerdir. Yapılmasında zorunluluk bulunmayan ve mimarın kabul etmesi durumunda yapılan hizmetlerdir. Diğer mimarlık hizmetleri yürütme şekilleri ve koşulları mimarlık hizmetleri şartnamesi ve ücret tarifesinde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır (İyigün, 2001).

Türkiye’de mimarlık hizmetleri 4 ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar ön proje, kesin proje, uygulama projesi ve detaylar olarak adlandırılmıştır. Ön proje aşamasında mimarlık işinin ihtiyaç programı oluşturulur. Bu program binanın işlevine, işverenin isteklerine ve yasal sınırlara göre belirlenmektedir. İhtiyaç programının belirlenmesinin ardından mimari konsept oluşturulur. Ön projede vaziyet planı, kat ve çatı planları, kesitler, görünüşler ve mimari rapor bulunur. Kesin proje, ön projeye göre bütün yapı elemanlarının ölçülendirilip, inşaat sistem ve gereçlerinin belirlendiği aşamadır. Uygulama projesinde detaylara uygun ölçüde mimari elemanlar çizilir, inşaatın her aşamasında büro ve şantiyelerde kullanılabilecek projeler oluşturulur. Detaylar ise idarece onaylanmış eleman ve mahallerin, belirtilen ölçeklerde çizilmesidir (Yazıcıoğlu, 2007). Aynı zamanda mimarlık bürolarında, konsept ve projelerin oluşturulmasının yanı sıra proje yönetimi ve danışmanlık hizmetleri de verilebilmektedir. Burada üretilen ürünler; tasarımlar, çizimler, maliyet ve zamanla ilgili hazırlanan plan ve programlardır. Kısaca, mimarlık büroları hizmet üretiminin yapıldığı kısımdır. Büro içerisindeki organizasyonun iyi bir şekilde yapılması ve bunun istikrarlı bir şekilde devam ettirilmesi projelerin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu süreçte yapılan işlerin, verilen kararların üretim sürecini büyük ölçüde etkilediği görülmüştür (Yılmaz, 1999).

3.2. Organizasyon Yönetim Modelleri

Organizasyonlar, hedefler doğrultusunda projelerin gerçekleştirilmesi için sistematik bir yapılanmaya ihtiyaç duyar. Mimarlık bürolarında büronun organizasyonu ve projelerin organizasyonu olmak üzere iki farklı düzeyde bir yapılanma gerekmektedir. Organizasyonların büyüklüğü arttıkça daha karmaşık bir yapı oluşmaya başlar ve projelerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde organizasyonel yapının önemi büyüktür (Altaş, 2003). The Architect’s Handbook of Professional Practice (2013) kitabında ifade edildiği üzere, verimlilik, deneyim ve uzmanlığa dayalı geliştirilen iş modelleri organizasyonlar tarafından uygun bir şekilde gerçekleştirildiğinde başarılı sonuçlar alınacağı düşünülmektedir. Karmaşık bir yapıda olan mimarlık bürolarının kalkınmaları ve gelişmeleri için esnek ve dinamik bir yapı olmalıdır (AIA, 2013). Bir hizmet sunma, bir düşünce geliştirme ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonlarda yönetim modelleri geliştirilmiştir. Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda mimarlık alanında bütüncül, stüdyo, bölümlenme ve matris modeli olmak

üzere 4 tip organizasyon yönetim modeli olduğu görülmüştür. Bu yönetim modelleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

Bütüncül Model (Generalist)

Küçük bürolarda, hiyerarşik (geleneksel) proje yönetimi biçimi uygulanan alt gruplara bölünmemiş bütüncül yapıda olan bir modeldir. Süreç ve hizmet kalitesi bakımından kontrolün tek elde toplanması, basit örgüt yapısı, etkin çalışma ortamı bu modelin olumlu yönlerindendir. Yönetici üzerindeki sorumluluğun fazla olması, birden fazla proje esnasında sürecin kontrolünde güçlükler bu modelin olumsuz yönleri içerisinde sıralanabilir (İyigün, 2001).

Stüdyo Modeli

2-3 ortağın yönetiminde olan, her biri ayrı projelerde hizmet verebilecek alt gruplara bölünmüş bir modeldir. Büronun iş hacmi bölünerek projelerin gerçekleştirilmesi söz konusudur. Projelerin bir kişi tarafından kontrol edilip yönetilmesi, işlerin paylaşılması ve kuvvetli iletişim olumlu yönleri olarak sıralanabilir. Olumsuz yönleri ise, proje büyüklüğüne göre uyum sorunları ve yönetimin bölünmemesinin getirdiği güçlükler proje/tasarım standartlarında sapmalardır (İyigün, 2001; Altaş, 2003).

Bölümlenme Modeli

Benzer teknik uzmanlıkları bölümler halinde altında toplayan yönetim modelidir. Hizmet türlerine (iç mimarlık, mimarlık, mühendislik vb.) göre bölümlenme ya da mimarlık hizmeti altında tasarım, üretim, yapım-ihale danışmanlığı gibi uzmanlık alanlarında bölümlenme şeklinde olabilmektedir. Sorumluluğun paylaşılması, işlerin etkin bir şekilde yürütülmesi, projelerde personelin paylaştırılmasında esneklik modelin olumlu yönlerindendir. Projenin gelişmesinde devamsızlık, proje ve hizmet amaçlarında bölünmeler, yönetimde bölümler arası statü sorunları gibi problemler meydana gelebilmektedir (Altaş, 2003).

Matris Modeli

Matris modelinde yatay ve dikey olmak üzere iki tür ilişki üzerinde kurulur. Diğer organizasyon tiplerinde sadece dikey ilişkiler esastır. Matris modelinde her iki tipte aynı derecede önemlidir. Projelerde çeşitli dallarda çalışan kişiler olduğu için matris

organizasyon modeli proje bazlı işler için daha uygundur. Matris modeli, projenin gerçekleşmesi için uzmanlık alanlarından yararlanırken aynı zamanda projeyle ilgili işlerin tek bir kişinin sorumluluğunda olması temeline oturmaktadır (Tokgöz, 2013). Örgütlerde proje yöneticileri, bölüm başkanları daha üstteki bir yönetime bağlıdır ve fonksiyonel sorumluluklar bu iki yapılanma arasında üst yönetim tarafından dağıtılır. Çok gelişmiş ve büyümüş örgütlerde uygulanmaktadır. Proje kaynakları üzerinde kontrol, ilişki akışında devamlılık, proje gelişiminde hız kazanılması gibi olumlu yönleri mevcuttur. Bu modelde bir üst yönetim gerekmektedir. Fonksiyonel sorumlulukların ortaya konmasında ve etkin bir biçimde yönetilmesinde güçlükler ve proje grupları arasında denge sorunları meydana gelebilmektedir.

3.3. Mimarlık Bürolarının Organizasyonel Yapısı

İnsanların barınma ihtiyacından ortaya çıkan yapılar, zaman geçtikçe ve ihtiyaçların değişmesiyle beraber büyümüş ve daha karmaşık bir hal almaya başlamıştır. Böylece bir projenin uygulanmasında, tek başına bir mimarın tüm dokümanları bir araya getirmesi güçleşmiştir ve aynı iş için çalışacak bir ekibin bir araya gelmesi gerekliliğini doğurmuştur. Her adımı başlı başına bir uzmanlık gerektiren yapı üretim süreci içerisinde bir mimarın projelerin her aşamasında rol alması ve tüm kimlikleri üzerinde toplaması güçtür (Berberoğlu, 2019). Bu nedenle yapı üretim süreci tek başına bir mimarın tüm aşamaları gerçekleştirdiği bir işten ziyade bir ekibin yürüttüğü bir takım işine dönüşerek mimarlık büroları ortaya çıkmıştır (Yazıcıoğlu, 2007).

Yapısal bir ihtiyacın giderilmesi gereksinimi sonucunda ortaya çıkan mimari projelerde, ihtiyaçların karşılanmasını bekleyen müşteri ve bu ihtiyaçların karşılanmasını sağlayacak kişi veya ekipler mimarlık bürosu olarak yapı üretim sürecinde yer almaktadır. Genellikle, bir projenin tasarlanmasından uygulanmasına kadar geçen süreci planlayan, tasarımı gerçekleştiren ve projeyi geliştiren ekip mimarlık bürolarıdır. Bunun yanında diğer disiplinleri koordine etme, iş sürecine hakimiyet ve yapılan işin kontrolü gibi durumlar mimarlık bürolarının sorumluluğundadır (Berberoğlu, 2019).

Mimarlık alanında, projelerin ölçeği ve fonksiyonu değişiklik göstermektedir. Bu yüzden bu alanda deneyim elde etmek biraz zaman almaktadır. Mimarların bazen yıllarca farklı projeler üreten mimarlık bürolarında veya şantiyelerde çalışılması

gerekebilmektedir. Edinilen bilgi, birikim ve müşteri portföyü ile mimarlar kendi mimarlık bürolarını açıp mesleğe tek başına başlayıp daha sonra işlerin büyümesiyle yardımcı mimarlar alıp tasarım işini ekip olarak yürütürler. Büroların büyüklüğü alınan işlere, çalışan personel sayısına ve fiziksel koşullara göre değişmektedir (Karagöz, 2019). Çalışan sayısı az olan bürolarda, tasarım sorumluluğu büro sahibinde olurken, çalışan sayısı fazla olan bürolarda, projelerin kontrolü kendisinde kalması kaydıyla büro sahibinin bazı yetki ve sorumlulukların dağıtılması gerekmektedir (Yılmaz, 1999). Sonuçta, büro sahibi kişiler genel olarak projelerin içerisinde dirler.

Mimarlık bürolarının başında genellikle büro sahibi olan bir mimar ve mimara ait fikirleri projelendiren çalışanlar bulunur. Büro sahibi kişiler eğitimleri sırasında mimarlık alanında eğitilirken organizasyonun yönetimi ile ilgili eğitimleri olmamaktadır. Yönetim becerilerini, daha önce çalıştıkları büro ve mimarlardan deneyimleyerek kazanırlar. Mimarlık bürolarının yapılanmaları hakkında çok fazla çalışma olmamakla birlikte bürolarda hiyerarşik bir düzen mevcuttur (Amole ve Oluwatayo, 2012). Bu düzen içerisinde yapılan işleri etkileyen iki ana grup etkenden söz edilebilir. Bunlar yasal veriler ve finansal verilerdir. Yasalar ve yönetmelikler yapılan işi sınırlandırabilmektedir. Yapının yapılacağı bölgeye göre değişen kurallar buna örnek gösterilebilir. Bununla beraber hazırlanmış olan tasarımın uygulanabilmesi, maliyet ile doğrudan ilişkilidir (Yazıcıoğlu, 2007).

Günümüzde mimarlık mesleği bir tasarım ekibi olmanın ötesinde ticari bir organizasyon olma ve hizmet verme konumundadır. Bu sebeple mimarlık büroları, çevrelerindeki yenilikleri ve gelişmeleri dikkate alarak sorumluluklarını yerine getirebilmek için kendilerini organize etmek durumundadırlar. Böylece mimarlık büroları, insanların çok yönlü faaliyetlerine hizmet etmek ve taleplerine yönelik anlamlı ve yapıları bir çevre oluşturarak mekân tasarlamak maksadıyla mimari hizmetler sunabilmek için kaynak toplar (Amole ve Oluwatayo, 2014).

Mimarlık büroları, üniversiteler, hastaneler, üretim sektöründeki işletmeler gibi pek çok organizasyona göre, daha küçük ve daha az bürokratik bir yapıya sahiptir. Bu öznel yapı diğer organizasyonlar ile pek çok önemli ortak özellik paylaşır. Biçimleşme, uzmanlaşma, görevlerin başkalaşması, merkezileşme, uyumlu çalışma, yetki ve kontrol sistemleri gibi ortak özellikler içerirler. Mimarlık büroları bu

özellikleri yapılarında bulundurlar fakat uygulanma şekilleri diğer organizasyonlara göre farklıdır. Mimarlık bürolarında 3 kademe vardır

- Yöneticiler: firma sahibi veya ortağı olan mimarlardır.
- Tasarım yapan çalışanlar: tasarım sorumluluğu ve yetkisi olan mimarlardır.
- Diğer mimarlar: teknik çizimleri hazırlayan, detaylandırma gibi işleri yapan mimarlardır (Yılmaz, 1999).

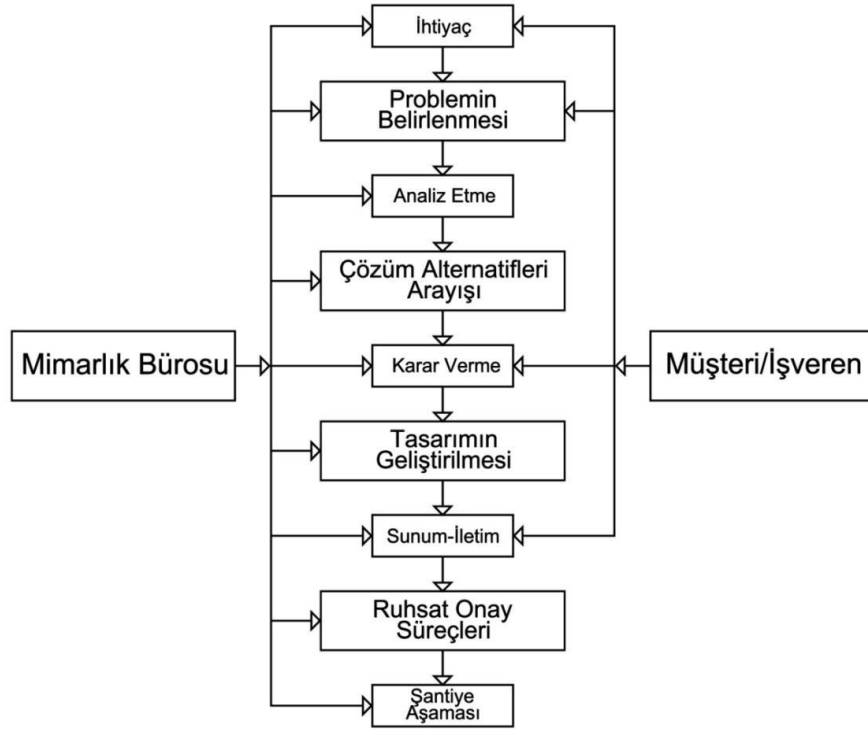
Mimarlık bürolarında, yapı üretim süreci müşteriden gelen mekânsal bir problem ile başlamaktadır. Bu noktada mimarların görevi, müşterinin problemi karşısında almış oldukları eğitim, edinilen deneyim ve birikimler ile kullanım amacına uygun, estetik ve belirlenen maliyet ve zaman aralığında kaliteli bir hizmet sunmaktır (Karagöz, 2019). Problemlerin çözümü için hazırlanan mimari projelerin uygulanması, yapı üretim sektöründe hizmet veren diğer disiplinlerin birbirleriyle koordineli bir şekilde hareket etmeleri ile sağlanabilir. Mimarlık büroları, projelerin hazırlanmasının yanında gerçekleştirilebilmesi için organizasyonun içerisinde bulunan katılımcıların koordinasyonu, ilişkilerin düzenlenmesi, sorumlulukların belirlenmesi ve yapılanmaya uygun bir şekilde gerçekleştirilmesinde merkez konumundadır (Çivici, 2016). Burada gerçekleştirilen hizmet üretimi müşteri ihtiyaçları doğrultusunda şekillendiği için sürekli değil, proje bazlı üretimdir. Proje tasarım ekibi büronun diğer organizasyonları gibi kalıcı değildir. Her proje için organizasyon yeniden kurulur bu yüzden başlangıcı ve bitimi olan bir üretim gerçekleştirilmesinin yanında bir amaç doğrultusunda faaliyet gösterirler (Yılmaz, 1999).

Tasarım ve yapım bütünlüğü içinde ele alınan etkinliğe proje denir. Projenin gerçekleştirilebilmesi için, birbiri içinde yer alan iki düzeyde organizasyondan söz edilebilir. Birinci organizasyonda, çeşitli grupların bir araya gelmesiyle oluşan proje ekibi (takım) vardır. Bu ekibin başlıca elemanları, proje yöneticisi, kullanıcı, tasarım ekibi ve bu ekibe destek hizmetler veren mühendislik gibi hizmet ekipleri, yapım ekibidir. İkinci düzey organizasyonda ise proje hizmetlerini yerine getiren alt gruplar yer alır. Yani ikinci düzey proje grubunun organizasyonudur. Proje ekibi, ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen homojen bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda farklı disiplinleri de içerisinde barındırabileceğinden heterojen bir yapıya da sahiptirler (Altaş, 2003). Farklı disiplinlerden bir araya gelen bu ekibin koordinasyonunu mimarlık büroları üstlenmektedir. Proje sürecinde mimarlık büroları merkez

konumdadır. Gerek tasarım aşamasında gerekse yapım aşamalarında müşteri, tedarikçiler ve teknik ekipler arasındaki süreci yönetirler. Tasarım aşamasından inşaat sürecine kadar mühendisler, belediye çalışanları, teknik alt ekipler gibi pek çok kişi süreç içerisinde yer almaktadır. Projenin sorumluluğu ve yönetimi genellikle mimarlık bürolarının kontrolü altında gerçekleşmektedir. Bir iş programı belirlenerek beklenmedik durumlarda alternatif yollar düşünerek önerilerde bulunmaya çalışmaktadır (Karagöz, 2019).

Projelerin gerçekleşmesinin arkasında büyük bir ekip çalışma yatmaktadır. Süreç içerisinde farklı disiplinlerden pek çok paydaşın olduğu ekibin birbirleriyle iletişimi ve uyumu projelerin verimli bir şekilde gerçekleşmesinde önemli bir yeri vardır (Karagöz, 2019). Dana Cuff'ın "Architecture: The Story of Practice" kitabında ifade ettiği gibi, mükemmel binalar tek bir kişinin vermiş olduğu kararlar doğrultusunda çıkmamıştır. Süreç içerisinde bulunan mimarlar, müşteri, inşaatçılar ve diğer paydaşların ortak çalışması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Cuff, 1992). Bu sebeple mimarlık bürolarında organizasyonel yapının iyi bir şekilde idame ettirilmesi ve ekipler arasındaki koordinasyonun sağlanması projelerin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Mimari bürodaki hizmet üretimi müşteri ihtiyaçları doğrultusunda şekillendiği için sürekli değil, proje bazlı üretimdir. Proje tasarım ekibi büronun diğer organizasyonları gibi kalıcı olmayabilir. Her proje için organizasyon yeniden kurulur bu yüzden başlangıcı ve bitimi olan bir üretim gerçekleştirilir. Bir amaç doğrultusunda faaliyet gösterirler (Yılmaz, 1999).



Şekil 3.1: Proje Tasarım Süreci (Karagöz, 2019)

Doruk Karagöz'ün (2019) yapmış olduğu çalışmaya göre proje tasarım süreci yapısal bir ihtiyaçtan ortaya çıkmaktadır (Şekil 3.1.). Bu yapısal ihtiyaç sonucunda ortaya çıkan probleme alternatif çözümler üretilerek tasarım geliştirilir ve gerekli çalışmalar tamamlanarak yapımına başlanır. Tasarım süreci gerçekleşirken müşteriden belli noktalarda geri dönüşler alınarak bir ekip olarak proje oluşturulur (Karagöz, 2019).

Latour; tasarımcıların, tasarım yaparken rekabet ortamını, zamanı, gecikmelerden dolayı olabilecek maddi kayıpları, elde etmek istedikleri kazançları, estetik kaygıları ve içerisinde bulundukları sosyokültürel ortamı göz önünde bulundurması gerektiğine dikkat çekmiştir. Tasarım yapan mimarlık büroları proje sürecinde pek çok durumla karşılaşabilmektedir. Tasarım süreci içerisinde bulunan aktörlerin, istekleri ve bu istekler doğrultusunda ki davranışları, fiziki ortam, ekonomik nedenler gibi pek çok faktör tasarımı şekillendirmektedir (Karagöz, 2019).

Mimarlık büroları, mimari tasarım ve projelendirme aşamalarını sistematik bir şekilde ele alan kurumlardır. Organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesinde, mimarlık bürolarının organizasyonel yapısının önemi büyüktür. Organizasyonel yapının iyi olması ise yapılan ya da yapılacak çalışmaları organize etme ve koordinasyonun sağlanması ile mümkündür (Amole ve Oluwatayo, 2014). Organizasyonlarda ekibin

başarısı, projenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden proje yöneticisi ekip çalışmasının yapılacağı ortamı iyi organize etmelidir. Ekip üyelerinin mesleki açıdan tatmini için çalışma ortamı uyarıcı olmalıdır. Bireylerin görev tanımlarının herkes tarafından iyi bilindiği kararlı bir ortam olmalıdır. Proje yöneticisi, projeyle ilgili olumlu/olumsuz bütün durumları ekip üyeleri ile şeffaf bir şekilde paylaştığı aynı zamanda teknik olanakların fiziki bir şekilde sunulduğu ortam sağlamalıdır (Altaş, 2003).

Mimarlık bürolarının büyüklüğünü iş hacmi, çalışan sayısı, büronun fiziksel koşulları belirlemektedir (Karagöz, 2019). Büroların büyüklüğünün artması, işlerin yoğunlaşması ve sektörün ihtiyaçlarının değişmesi ile organizasyon daha karmaşık bir hal alır. Bu karmaşık yapının hedeflerini gerçekleştirebilmesi, sektör içerisindeki varlığını koruyabilmesi ve gelişebilmesi için organizasyonel bir yapı geliştirmesi gerekmektedir. Birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu topluluk olan mimarlık bürolarında, işlerin gerçekleştirilmesi için organize olmaya ihtiyaç duymaktadır. Organizasyonun yapısı, büroların performansını etkileyecek en önemli konulardan biridir. Organizasyonel yapının sağlanması ile organizasyonun amaçlarını doğrultusunda faaliyetlerin, görevlerin ve organizasyonda bulunan kişilerin ilişkileri düzenlenmesine katkı sağlayacaktır. Hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde organizasyonel yapının özenli bir şekilde tasarlanması ve istikrarlı bir şekilde uygulanması etkilidir (Çubukçu, 2018).

Mimari profesyonellerin yapı üretimi ile ilgili fikirlerini uygulamaya aktarılmasının yanında aynı zamanda ticari bir işletme olan mimarlık bürolarında yapı üretiminin amacı projelerin istenilen zaman, maliyet ve kalitede ortaya konmasıdır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde diğer disiplinlerin birbirleriyle koordinasyonunu sağlayan mimarlık büroları merkezi konumdadır. Bürolarda iki tip organizasyondan söz edilebilir: projelerin organizasyonu ve büronun organizasyonu. Her iki organizasyon için de özenli bir yapılanma gerekmektedir. Projelerin organizasyonu için proje yönetim tekniklerinden faydalanarak, büroların organizasyonu için ise hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla gerekli faaliyetler tasarlanarak organizasyonun sektörel faaliyetine uygun bir yapı oluşturulur (Göral,2015). Bu yapının oluşturulmasında ve sürekliliğin sağlanmasında para, hammadde, insan gücü gibi pek çok kaynaktan fayda sağlanır. Bu kaynaklar içerisinde yeri doldurulamayacak

en önemli kaynak ise zamandır. Bu sebeple, her organizasyonda olduğu gibi mimarlık bürolarında da zaman etkin bir şekilde yönetilmesi gereken bir kaynaktır. Bir sonraki bölümde mimarlık bürolarının karmaşık yapısı içerisinde projelerin gerçekleştirilmesinde zaman yönetiminin yeri açıklanmıştır.

3.4. Mimarlık Bürolarında Zaman Yönetimi

Özgün bir oluşumu olan yapı üretim sektöründe yapılan üretim ve ortaya çıkan ürün diğer sektörlerden farklıdır. Dinamik bir yapıya sahip olan yapı üretiminde ortaya çıkan her ürün farklı karakteristikleri vardır. Yüksek maliyetler ile gerçekleştirilen projelerde risk oranı yüksek olması sebebiyle yapı üretiminde hizmet veren farklı alanlarda uzmanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Biçer, 2006). Tüm bu uzmanlık alanlarının bir araya getirilmesinde, ilişkilerin düzenlenmesi, sorumlulukların belirlenmesi ve yapılanmaya uygun bir şekilde gerçekleştirilmesinde mimarlık büroları merkez konumundadır (Çivici, 2016).

Mimarlık büroları, yapı tasarımından kentsel tasarıma kadar birbirinden farklı ölçekte tasarım, restorasyon, yapım yönetimi, şantiyelerin organizasyonu gibi pek çok alanda faaliyet göstermektedir. Mimarlık hizmetinin başladığı yerler olan mimarlık büroları diğer organizasyonlara göre daha az bürokratik yapıdadır. Organizasyonda hizmet üretimi proje bazlı üretim olduğu için her proje için organizasyon yeniden oluşur ve projede farklı disiplinlerden birçok aktör bulunur. Bir amaç doğrultusunda faaliyet gösteren bürolardaki işler, ilgili kurumlarca düzenlenirken, işin nasıl yapılacağı büroların kendi yapısına bağlıdır. Bu yüzden mimarlık büroları daha öznel bir yapıya sahiptir. Yapısal bir ihtiyaç sonucunda ortaya çıkan mimarlık projelerinde tasarım ve uygulama aşamaları sonrasında kullanıma hazır bir yapı ortaya çıkartılır. Belli bir zaman aralığında gerçekleşen mimari üretim sürecinde, büro içerisindeki işlerin düzenlenmesi ve organizasyonunun önemi oldukça büyüktür (Yazıcıoğlu, 2007). Müşteri taleplerinin tespit edilmesi ile başlayan projelendirme sürecinin organizasyon içerisinde başarılı bir şekilde tamamlanıp uygulanabilmesi için yapı üretim sektöründe hizmet veren diğer disiplinlerin birbirleriyle koordineli bir şekilde hareket edilmesi gerekmektedir. Kısıtlı bir zaman aralığında gerçekleştirilen projelerin başarılı olabilmesi için organizasyon ve organizasyonda faaliyet gösteren kişiler zaman faktörünü göz önünde bulundurmalıdır. Bu yüzden, mimarlık bürolarında zamanın iyi bir şekilde organize edilmesinin önemi büyüktür. Bu öznel yapı içerisinde

organizasyonun iyi bir şekilde yapılması ve idame ettirilmesi gerekmektedir. İstenilen sürede ve kalitede yapı üretiminin gerçekleşmesi için zamanın etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Cedan, 2020).

Organizasyonların devamlılığını sağlamak için geçirilen süreçlerin verimliliğini belirleyen en önemli kaynak zamandır. Mimarlık bürolarında gerçekleştirilen projelerin zamanında bitirilmesi amacıyla gerçekleştirilen etkinliklerin yönetimi, etkili bir zaman yönetimi ile mümkündür. Organizasyon açısından bakıldığında zaman yönetimi, işletmelerin rakiplerinin önüne geçebilme ve devamlılığını sağlayabilmesi için öğrenilmesi ve etkin biçimde uygulanması gereken bir yönetim stratejisidir (Akyüz vd., 2015). Bunun için öncelikle organizasyonda bulunan her kişinin zamanı verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Zamandan en iyi şekilde faydalanabilmenin yollarından biri zaman tuzaklarına düşülmemesidir. Tıpkı farklı sektörlerde olduğu gibi plansızlık, ertelemek, önceliklerin belirlenememesi, detaycılık, yanlış kararlar almak, kararsızlık, gereksiz işler ve hayır diyememek gibi zaman kaybına sebep olan durumlar mimarlık bürolarında da söz konusudur. Bu durumlar tespit edilerek her organizasyon kendi içyapısına uygun davranış ve teknikler geliştirerek zamanı verimli bir şekilde kullanabilecektir. Bu sebeple mimarlık bürolarında etkili bir planlama ve uygulama yapılması, uygun çalışma ortamının sağlanması, işten kaynaklı stres ve baskının azaltılması gibi önlemler alınarak etkili bir zaman yönetimi gerçekleştirilebilir (Yılmaz ve Aslan, 2002).

Zaman tuzaklarına karşı önlem almak tek başına yeterli değildir. Projelerin gerçekleştirilmesinde başlatma, planlama, uygulama, kontrol ve sonlandırma süreçlerinin başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu yüzden, proje yönetim süreçleri zaman açısından düzenlenmelidir. Projelerin hedeflenen kalite ve maliyette tamamlanmasında zaman yönetimi önemli bir unsurdur. PMBOK'a göre projelerde zaman yönetimi süreçleri, zaman programı planlama, etkinliklerin belirlenmesi, etkinlikleri sıralama, etkinlik süresi tahmini, iş programı oluşturma ve iş programı şeklinde sınıflandırılmıştır (PMBOK, 2017). Bu süreçlerin etkili bir şekilde uygulanması ile projelerde hedeflere uygun sonuçlar elde edilir. Mimarlık bürolarında, zaman ile ilgili süreçler, projelerin başlangıcında doğru şekilde belirlenmelidir ve belirlenen hedefler doğrultusunda uygulanmalıdır. Etkinlik sürelerinin yanlış tahmini

ve zaman yönetimi süreçlerinin yanlış bir şekilde uygulanması projelerde hedeflenen zamandan sapmalara, maliyet ve kalite gibi birçok soruna sebep olacaktır.

Projelerin başarılı bir şekilde tamamlanmasında proje ekibinin etkisi de oldukça büyüktür. Proje ekibinin zaman yönetimi prosedürlerini uygulayabilecek düzeyde bilinçli olması ve ekibin birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışabilmesi proje başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple, mimarlık bürolarında kişilerin birbirleriyle açık ve etkin bir iletişim kurmaları zaman kayıplarının önüne geçerek zaman yönetiminin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

Yapı üretiminde zaman yönetimi, bir projenin süresel olarak planlanması, programlanması ve denetlenmesidir. Bu tanımdan hareketle yapı üretim sürecinin ilk olarak başladığı ve tasarım kararlarının verildiği yer olan mimarlık bürolarında zaman yönetiminin önemi çok büyüktür. Proje başlangıcında projenin planlamasının doğru bir şekilde yapılıp kontrolün sağlanması ve zamanın etkin bir şekilde kullanılması ile projenin ilerleyen zamanlarda ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerinin önüne geçilmesini ve azaltılmasını sağlayacaktır (Tuna, 2011).

Mimarlık bürolarının başarıları büroda faaliyet gösteren kişilerin zamandan ne kadar iyi yararlanabileceklerine bağlıdır. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi ve rakiplerin önüne geçilebilmesi için hem organizasyonel hem de kişisel zaman yönetimi becerilerini en üst düzeye çıkarmak gerekir (Elmezaini, 2015). Diğer organizasyonlardan farklılık gösterebilmek ve rekabet edebilmek için zaman kaynağını olabildiğince iyi biçimde kullanarak her saniyeden maksimum fayda sağlanmalıdır (Akyüz vd., 2015).

Zamanın nasıl planlanacağı, organizasyonların önceliklerinin belirlenmesi, organize olma, programlama, dış unsurları yönetme gibi zaman yönetimi stratejileri mimarlık bürolarını başarıya taşıyacak unsurlardır (Akdemir ve İnal, 2022). Mimarlık bürolarının devamlılığı ve projelerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için zaman kaynağı her türlü faaliyette kullanılmaktadır. Zamanın etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi ile mimarlık bürolarının karmaşık yapısı içerisinde organizasyon hedeflerine ulaşılabilmesi mümkün olacaktır. Tüm bu zaman yönetimi değişkenleri dikkate alınarak uygulanmasıyla hem kişisel hem de organizasyon olarak başarıya ulaşılacaktır.

4. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

4.1. Araştırmanın Amacı

“Mimarlık Bürolarında Zaman Yönetimi” konulu çalışmada, karmaşık bir yapıya sahip olan mimarlık bürolarında başarılı olunabilmesi için farklı görev düzeylerinde bulunan yönetici ve iş görenlerin zaman yönetimi becerileri incelenerek zaman yönetiminin öneminin vurgulanması amaçlanmıştır. Mimarlık bürolarında zaman yönetiminin yöneticiler ve iş görenler tarafından iki farklı bakış açısı ile gözlemlenmesi ve zamanı planlama, zamanı kullanma, zamandan tasarruf, zaman tuzakları ve iletişim alt gruplarının, katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda birbirleri ile olan ilişkilerinin açıklanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda “Mimarlık bürolarında kişilerin zaman yönetimi becerileri ve farkındalık düzeyleri nedir?” sorusuna yanıt bulma amacı ile oluşturulan araştırmaya ek olarak aşağıdaki sorulara da yanıt aranmıştır:

- Ankete katılım sağlayan kişilerin demografik bilgilerine göre zaman yönetimi algılarında farklılık var mıdır?
- Ankete katılım sağlayan kişilerin zaman yönetimi ölçeği alt grupları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

Literatürde zaman yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Britton ve Tesser (1991) tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi ölçeğinde zaman üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar, zaman planlama, zaman tutumları ve zaman tüketiciler olarak sınıflandırılmıştır. Zaman Yönetimi Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Alay ve Koçak (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Mimarlık bürolarında zaman yönetiminin incelendiği bu çalışmada zaman yönetimi kavramının daha iyi anlaşılması için anket soruları mimarlık bürolarına uygun olacak şekilde yeniden düzenlenmiş olup zaman yönetimi, 5 alt boyut açısından değerlendirilmiştir. Bu değişkenler, zamanı planlama, zamanın kullanımı, zamandan tasarruf, zaman tuzakları, iletişim şeklindedir.

Zamanı Planlama: Kişilerin amaçlara uygun olarak zamanlarını planlaması, görev bilinci, önceliklerin belirlenmesi gibi davranış ve tutumların ölçülmesini ifade eder. Zamanın verimli bir şekilde yönetilebilmesi için iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir. Zamanın planlanması, ulaşmak istenen hedefin nasıl gerçekleştirilebileceğini organize edilmesidir. Bu bağlamda zamanın planlanması için ilk önce hedefler belirlenir. Hedeflerin belirlendikten sonra yapılması gereken işler önceliklerine göre planlanarak zamanında tamamlanması için takip edilir. Yapılması gereken işlerin planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi organizasyona, yöneticilere ve iş görenlere daha çok zaman kazandırarak verimin artmasını sağlayacaktır.

Zamanın Kullanımı: Kişilerin zamanı etkin bir şekilde kullanımı ve zamanın bilincinde olarak yapılması gerekenlerin gerçekleştirilmesine karşı davranış ve tutumların ölçülmesini ifade eder. Zamanın planlanması, zaman yönetimi için tek başına yeterli değildir. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için planların uygulanması gerekmektedir. Kişilerin yaptıkları işleri, zamanlarını nasıl kullandıklarını bilerek yani zamanlarının farkında olarak uygulaması verimliliğin artmasını ve dolayısıyla beraberinde başarıyı getirecektir.

Zamandan Tasarruf: Organizasyon tarafından sunulan imkânlar (çalışma ortamı, teknoloji, yetersiz personel, stresli ortam gibi) doğrultusunda kişilerin zamandan tasarruf edilmesine ilişkin davranış ve tutumlarının ölçülmesini ifade eder. Stres ve zaman baskısı, teknolojiden yeterince faydalanamamak, personel sayısının yetersiz olması, iş tanımlarının yetersiz olması zamanın etkin kullanılmasının önünde büyük engeller oluşturur. Zamanın etkin kullanılması için bu olumsuz durumların giderilmesi gerekmektedir.

Zaman Tuzakları: Önceki bölümlerde de ifade edilen plansızlık, ertelemek, hayır diyememek gibi zaman kaybına neden olan durumlara karşı kişilerin davranış ve düşünceleri ölçülmesini ifade eder. Zamanın etkin kullanımının önündeki en büyük

engel zaman tuzaklarına düşülmesidir. Zaman tuzaklarına sebep olan pek çok faktör literatürde yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur. Plansızlık, hayır diyememek, kararsızlık, randevusuz ziyaretçiler gibi zaman kaybına sebep olan unsurlara karşı koyamamak organizasyonlarda başarısızlığı kaçınılmaz hale getirecektir. Bu sebeple zaman yönetiminde başarılı olmak, zaman tuzaklarına düşmemeyi gerektirmektedir.

İletişim: İletişim araçlarının etkin kullanımının ve kişilerin birbirleriyle olan etkin iletişimlerinin zaman yönetimine etkisine karşı kişilerin davranış ve tutumların ölçülmesini ifade eder. Organizasyonlarda yapılan planlamaların uygulamaya geçirilebilmesi için kişilerin birbirleriyle temasta ve aktif bir iletişim içerisinde olmaları, zaman kaybının önüne geçerek zamanın etkin kullanılmasını sağlayacaktır. Etkin iletişimin yanında iletişim araçlarından faydalanmakta gerekmektedir.

4.2.Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma için öne sürülen hipotezler aşağıdaki gibidir.

- H1: Zamanı planlama ile cinsiyet, yaş, çalışma deneyimi, görev düzeyi, büroda çalışan kişi sayısı ve büro faaliyet yılı demografik bilgileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Bir işi idare etmek yani yönetmek, planlama ile başlar. Organizasyonlarda, planlama ile ulaşılabilir hedefler belirlenerek işlerin uygulanmasına yönelik adımlar belirlenmelidir. Planlama yapılırken etkinlerin zaman açısından ele alınması önemli bir unsurdur. Bu sayede zamandan etkin bir şekilde faydalanılabilir (Yılmaz, 2020).

Mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin hedef grubu olarak tanımlandığı çalışmada, kişileri daha iyi tanımlamak ve sınıflandırmak için katılımcılara ait bir takım demografik bilgilere başvurulmuştur. Araştırmada, zaman yönetimi kavramı kişilerin davranış ve tutumlarına yönelik daha çok psikolojik açıdan ele alınması sebebiyle demografik bulgular ile zaman yönetimi becerileri arasında ilişkiler olabileceği öngörülmüştür. Bu sebeple anket çalışması kapsamında zamanı planlama değişkeni, zaman yönetimi açısından ele alındığında mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin demografik bilgileri ile aralarında anlamlı bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

- H2: Zamanın kullanımı ile cinsiyet, yaş, çalışma deneyimi, görev düzeyi, büroda çalışan kişi sayısı ve büro faaliyet yılı demografik bilgileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Zaman yönetimi, zamanı etkin kullanmaya yönelik bir kavramdır. Zamanın etkin kullanımı ise sahip olunan vaktin bir amaç doğrultusunda planlanarak kullanılmasıdır. Bireylerin zamanı etkin bir şekilde kullanabilmeleri, vakitlerini nereye ve nasıl harcadıklarını tespit etmelerine bağlıdır. Bu duruma yönelik yapılan bilinçli çabaların organizasyonlara, yöneticilere ve iş görenlere pek çok katkısı bulunmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2007).

Araştırmada zaman yönetimi kavramı, kişilerin davranış ve tutumlarına yönelik daha çok psikolojik açıdan ele alınması sebebiyle zaman yönetimi değişkenlerinden zamanın kullanımı ile mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin demografik bilgileri arasında anlamlı bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

- H3: Zamandan tasarruf ile cinsiyet, yaş, çalışma deneyimi, görev düzeyi, büroda çalışan kişi sayısı ve büro faaliyet yılı demografik bilgileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Zaman, herkesin eşit şekilde sahip olduğu, alınıp çoğaltılamayan yalnızca tüketilen bir kaynaktır. Bu sebeple, zamanı etkin kullanmaya yönelik geliştirilen davranış ve teknikler kullanılarak zamandan tasarruf sağlanabilir (Akatay, 2003). Zamanın etkin kullanılması için zaman kayıplarına sebep olan unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Organizasyonların zamanın etkin kullanılmasına yönelik sunduğu teknoloji, uygun çalışma ortamı gibi imkânlar aynı zamanda kişilerin motivasyonunu arttırarak zamandan tasarruf edilmesini sağlayacaktır.

Araştırmada zaman yönetimi kavramı, kişilerin davranış ve tutumlarına yönelik daha çok psikolojik açıdan ele alınması sebebiyle zaman yönetimi değişkenlerinden zamandan tasarruf ile mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin demografik bilgileri arasında anlamlı bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

- H4: Zaman tuzakları ile cinsiyet, yaş, çalışma deneyimi, görev düzeyi, büroda çalışan kişi sayısı ve büro faaliyet yılı demografik bilgileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Zamanın etkin kullanılmasını engelleyen zaman tuzakları organizasyonlarda hedeflenen başarıya ulaşmanın önündeki en büyük engellerdendir. Zamanın iyi kullanılmadığı durumlarda kişilerin üzerindeki stres artar ve performanslarının düşmesine sebep olabilir. Bunun yanı sıra organizasyonların verimliliğini de düşürür (Saygısever, 2002). Zaman kaybına neden olan pek çok unsur yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Başarılı bir zaman yönetiminin gerçekleştirilmesi için organizasyonların ve kişilerin zamanın önemini kavramaları ve zaman kaybına düşmeyecek şekilde yapılanmaları gerekmektedir.

Araştırmada zaman yönetimi kavramı, kişilerin davranış ve tutumlarına yönelik daha çok psikolojik açıdan ele alınması sebebiyle zaman yönetimi değişkenlerinden zaman tuzakları ile mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin demografik bilgileri arasında anlamlı bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

- H5: İletişim ile cinsiyet, yaş, çalışma deneyimi, görev düzeyi, büroda çalışan kişi sayısı ve büro faaliyet yılı demografik bilgileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Organizasyonlarda etkin iletişimin zaman yönetimine katkısı büyüktür. Etkili iletişim, kişiler arası ilişkileri kolaylaştırırken hem kişisel hem de organizasyonel başarıya katkısı literatürde yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Organizasyonlarda, iletişimin açık ve net bir şekilde sağlanması ve iletişim araçlarının etkin kullanımı işlerin daha hızlı ve doğru bir şekilde tamamlanmasını sağlar (Doğutekin, 2015). Yapılan çalışmalarda organizasyonlarda kişilerin birbirleriyle aralarındaki iletişime büyük önem verdikleri fakat uygulama konusunda yetersiz kaldıkları tespit edilmiştir. Etkili iletişimin olmadığı ortamda is zaman kayıplarının ve giderlerin arttığı tespit edilmiştir (Çiçek, 2014).

İnsanların gerek kişisel gerekse iş yaşantılarında insan ilişkileri ve yaşadıkları olaylar karşısında hafızalarında olumlu veya olumsuz deneyimler yer edinir. Kişiler iş yaşantılarında ne kadar çok durumla karşılaşır ise insanları tanıma ve olaylar hakkında karar verme yetenekleri artacaktır. Araştırmada zaman yönetimi kavramı, kişilerin davranış ve tutumlarına yönelik daha çok psikolojik açıdan ele alınması sebebiyle zaman yönetimi değişkenlerinden iletişim ile mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin demografik bilgileri arasında anlamlı bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

- H6: Zaman yönetimi ile ilgili belirlenen zamanı planlama, zamanın kullanımı, zamandan tasarruf, zaman tuzakları ve iletişim değişkenlerinin birbirleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Başarının önemli faktörlerinden biri olan zaman yönetimi, hedeflenen başarıya ulaşmak için zamanı organize etmekle ilgili bir kavramdır. Kişiler için günlük yaşantıyı, organizasyonlar için ise iş süreçlerinin belirlenmesidir. Bir kaynak olarak kullanılan zamanın verimli kullanılmasına etki eden pek çok unsur bulunmaktadır. Literatürde zaman yönetiminin faydalarını açıklamak amacıyla çok sayıda çalışma mevcuttur. Yapılan çalışmalarda zaman yönetiminin daha kolay ölçülebilmesi için bir takım ölçütler (zamanı planlama, zaman tutumları, zamanı boşa harcama) belirlenerek tespit edilmeye çalışılmıştır (Alay ve Koçak, 2003). Yapılan bu çalışmada ise, zaman kavramı zamanı planlama, zamanın kullanımı, zamandan tasarruf, zaman tuzakları ve iletişim boyutları ile ele alınmıştır. Belirlenen değişkenler zaman yönetimini etkileyen önemli unsurlar olması ve bir bütünün alt boyutları olması sebebiyle birbirlerinden etkilenebilecekleri öngörülmüştür. Zaman yönetimi değişkenlerinin demografik bilgiler ile arasında olabilecek ilişkilerin yanında değişkenlerin birbirleri ile aralarında anlamlı bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, mimarlık bürolarında faaliyet gösteren firma sahiplerinin/ortaklarının ve iş görenlerin zaman yönetimi becerilerini ölçmek ve bu durumun genel olarak mimarlık bürolarında etkilerini anket çalışması ile gözlemlemektir. Organizasyonlarda zaman yönetiminin etkin bir şekilde sağlanması, organizasyonlarda gerçekleştirilen diğer tüm faaliyetleri olumlu bir şekilde etkileyerek beraberinde başarıyı getirecektir. Yapılan bu incelemeler ve anket çalışmasıyla, mimarlık bürolarında zaman yönetimi ile ilgili tespit edilen olumsuz durumların, düzeltilmesi ve önlem alınması mümkün hale gelecektir. Bu çalışma mimarlık büroları özelinde yapılmış olup, gelecekte yapılacak çalışmalara öncülük edebilecektir.

Mimarlık bürolarında zaman yönetiminin incelendiği bu çalışma anket çalışması ile desteklenmiştir. Bu bağlamda zaman yönetimine dair görüşler, zamanı planlama, zamanı kullanma, zamandan tasarruf, zaman tuzakları ve iletişim alt grupları açısından değerlendirilmiştir.

4.4. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni, İstanbul’da bulunan mimarlık bürolarında faaliyet gösteren yapı üretim firma sahibi/ortağı ve çalışanlarından oluşmaktadır. Google Forms ile oluşturulan anket çalışması Ocak 2022-Mart 2022 tarihleri arasında 600 kişiye mail yoluyla iletilmiş olup 205 kişi çalışmaya katılım göstermiştir. Anket çalışması basit tesadüfi örneklem yöntemi ile uygulanmıştır.

4.5.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Yapılan araştırma doğrultusunda çalışmanın varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Anket çalışmasına katılan kişilerin soruları tek başına ve birbirlerinden etkilenmeden cevaplandıkları varsayılmaktadır.
- Anket çalışmasına katılan kişilerin soruları okuyup anlayarak dürüst bir şekilde cevaplandıkları varsayılmaktadır.
- Anketin araştırma konusu ile çelişmediği varsayılmaktadır.
- Anketin uygulandığı örneklemin, evrenin hepsini temsil etmek için yeterli olacağı varsayılmaktadır.

Yapılan araştırma doğrultusunda çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Araştırma İstanbul’da bulunan mimarlık bürolarında faaliyet gösteren yönetici ve iş görenler arasından tesadüfi örnekleme yöntemi ile alınan yanıtlarla sınırlıdır.
- Araştırma, çalışma kapsamında yapılan literatür taraması ve anket çalışması ile sınırlıdır.
- Araştırma konusu mimarlık bürolarında zaman yönetimine yönelik görüşler üzerine etki edeceği düşünülen demografik değişkenler ile sınırlıdır.

4.6. Veri Toplama Aracı

Tez çalışmasının hazırlanmasında konu ile ilgili yapılmış yerli ve yabancı kaynaklar incelenmiştir. Literatür taraması için internet ve kütüphane gibi araştırma yöntemleri kullanılarak konu hakkında bilgi toplanmaya çalışılmıştır.

Tezin amacına uygun olarak mimarlık bürolarında zaman yönetiminin önemini vurgulamak için mimarlık bürolarında faaliyet gösteren büro sahiplerine ve iş görenlere uygulanmak üzere anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Anket soruları hazırlanırken Erdal Demir'e (2006) ait "Çalışanların Zaman Yönetimi Becerilerinin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Aşkale A. Ş. Gümüşhane Çimento Fabrikası Uygulaması" konulu tezde uygulanan anket çalışması temel alınmıştır. Anket soruları mimarlık bürolarına uygun olacak şekilde düzenlenmiştir.

Anket çalışması iki kısımdan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. İlk kısımda katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslek bilgisi, çalışma deneyimi bürodaki pozisyonu, bürodaki çalışan sayısı ve büronun faaliyet süresi bilgilerinden oluşan tanımlayıcı bilgi formu bulunmaktadır.

Anket çalışmasının ikinci kısmında ise geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden derlenerek oluşturulan "Zaman Yönetimi" anketi bulunmaktadır. (Ek 2). 34 ifadeden oluşan zaman yönetimi anketinde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. İfadeleri yanıtlayan katılımcıların beşli ölçekle ifadeleri ne derecede kabul edip etmediklerini belirtmeleri istenmiştir. Likert ölçek "1. Kesinlikle Katılıyorum, 2. Katılıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılmıyorum, 5. Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir.

Anketin 2. kısmında zaman yönetimi 5 alt grupta toplanmış olup zaman planlama, zaman kullanımı, zamandan tasarruf, zaman tuzakları ve iletişim açısından değerlendirilmiş olup bu alt başlıklar ile ilgili tanımlayıcı sonuçlar elde etmek ve birbirleri arasındaki ilişkileri kendi aralarında kıyaslamak amaçlanmıştır.

4.7. Verilerin Analizi

Mimarlık bürolarında yönetici ve iş görenlere uygulanan anket çalışması sonucunda değerlendirilebilecek 205 adet anket verisi toplanmıştır. Mimarlar Odası tarafından yayınlanan "Tescilli Mimarlık Büroları" listesinden İstanbul'da bulunan

mimarlık bürolarıyla mail yolu ile anket çalışması iletilerek veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesi için SPSS 28.0 istatistik programı kullanılmıştır. Anket çalışmasına katılım sağlayan kişilerin tanımlayıcı demografik bilgileri frekans ve yüzde dağılımı şeklinde ifade edilmiştir. 2. Kısım olarak ifade edilen “Zaman Yönetimi” anketinde her bir alt grup için tanımlayıcı istatistik sonuçları elde etmek amacıyla ankete katılım sağlayan kişilerin görüşlerine ait ortalama değerler saptanmıştır. Daha sonra “Zaman Yönetimi” ölçeğini oluşturan gruplar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi tekniği ile gözlemlenmiştir. Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışması için yapılan analizlerin güven aralığı %83 (yüksek güvenilirlik) düzeyindedir. Analizde 0,05’ten küçük olan p (anlamlılık) değerleri istatistik açısından anlamlı olarak kabul edilmiştir.

5. BÖLÜM: ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında anket çalışmasına 205 kişi katılmıştır. Mimarlık bürolarında zaman yönetiminin incelenmesi için yapılan uygulamaya ait katılımcıların kişisel ve mesleki özellikleri tablo 5.1. ve 5.2’de özetlenmiştir.

Tablo 5.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	141	68,80%
	Erkek	64	31,20%
	TOPLAM	205	100%
Yaş Grubu	22-30	134	65,40%
	31-40	40	19,50%
	41-50	24	11,70%
	51 ve üzeri	7	3,40%
	TOPLAM	205	100%
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	4	2,00%
	Lisans	137	66,80%
	Yüksek Lisans	63	30,70%
	Doktora	1	0,50%
	TOPLAM	205	100%

Tablo 5.1.’de görüldüğü üzere, katılımcıların %68,80 (141)’inin kadın, %31,20 (64)’sinin erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %65,40 (134)’ü 22-30, %19,50 (40)’i 31-40 yaş aralığında, %11,70 (24)’i 41-50, %3,40 (7)’i 51 ve üzeri yaş grubundadır. Ankete katılım sağlayan kişilerin öğrenim durumları %2,00 (4)’si ön lisans, %66,80 (137)’i lisans, %30,70 (63)’i yüksek lisans, %0,50 (1)’si doktora olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2. Katılımcıların Mesleki Özellikleri

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Çalışma Deneyimi	0-1	41	20,00%
	1-3	59	28,80%
	3-5	22	10,70%
	5-7	18	8,80%
	7-10	18	8,80%
	10 ve üzeri	47	22,90%
	TOPLAM	205	100%
Meslek Bilgisi	Mimar	174	84,90%
	İç Mimar	24	11,70%
	Restoratör	4	2,00%
	Peyzaj Mimarı	2	1,00%
	İç Mekan Tasarımcısı	1	0,50%
	TOPLAM	205	100%
Görev Düzeyi	Firma Sahibi/Ortağı	49	23,90%
	Çalışan	156	76,10%
	TOPLAM	205	100%
Büroda Çalışan Sayısı	1-5	81	39,50%
	6-10	59	28,80%
	11-15	16	7,80%
	16-20	3	1,50%
	21-25	10	4,90%
	26-30	6	2,90%
	31 ve üzeri	30	14,60%
	TOPLAM	205	100%
Büro Faaliyet Yılı	1-5	52	25,40%
	6-10	32	15,60%
	11-15	29	14,10%
	16-20	33	16,10%
	21-25	23	11,20%
	26-30	16	7,80%
	31 ve üzeri	20	9,80%
	TOPLAM	205	100%

Tablo 5.2.' de görüldüğü üzere katılımcıların sahip olduğu görülmüştür. Anket çalışmasına katılım sağlayan kişilerin %20,00 (41)'si 0-1, %28,80 (59)'i 1-3, %10,70 (22)'i 3-5, %8,80 (18)'i 5-7, %8,80 (18)'i 7-10, %22,90 (47)'i 10 ve üzeri çalışma deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Meslek bilgisine göre katılımcıların %84,90 (174)'ı mimar, %11,70 (24)'i iç mimar, %2,00 (4)'si restoratör, %1,00 (2)'i peyzaj mimarı, %0,50 (1)'si iç mekân tasarımcısı mesleklerinde oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları büroda görev düzeyleri %23,90 (49)'ı firma sahibi/ortağı, %76,10 (156)'u çalışan olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların çalıştıkları büroda

%39,50 (81)'ında 1-5, %28,80 (59)'inde 6-10, %7,80 (16)'inde 11-15, %1,50 (3)'sinde 16-20, %4,90 (10)'ında 21-25, %2,90 (6)'ında 26-30 arasında, %14,60 (30)'ında 31 ve üzerinde çalışan olduğu görülmüştür. Katılımcıların verdiği cevaplara göre çalışılan büroların %25,40 (52)'i 1-5 yıl, %15,60 (32)'i 6-10 yıl, %14,10 (29)'u 11-15 yıl, %16,10 (33)'u 16-20 yıl, %11,20 (23)'si 21-25 yıl, %7,80 (16)'i 26-30 yıl arasında, %9,80 (20)'i 31 yıl ve üzeri faaliyet göstermektedir.

5.2. Zaman Yönetimine ait Bulgular

Tablo 5.3. Zamanı Planlama Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

ZAMANI PLANLAMA						
1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum		1	2	3	4	5
Zor işleri ertelemek gerektiğini düşünürüm.	%	0,49%	3,41%	8,78%	40,98%	46,34%
Çalışma zamanının planlı olmasına gerek yoktur.	%	0,98%	4,88%	4,39%	24,39%	65,37%
Yapılacak işlerin sıralaması önemli değildir.	%	1,46%	1,46%	1,95%	29,27%	65,85%
Çalıştığım işyerinde gereksiz telefon görüşmeleri yapmaktayım.	%	1,95%	10,73%	13,66%	36,10%	37,56%
Aynı anda birkaç işi yapmaya çalışıyorum.	%	28,29%	41,46%	11,71%	10,24%	8,29%
Genellikle her gün yarım kalan işim oluyor.	%	10,73%	30,73%	24,39%	24,39%	9,76%
Ortalama	%	7,32%	15,45%	10,81%	27,56%	38,86%

Tablo 5.3'te görüldüğü üzere, anket çalışmasına katılım sağlayan kişilerin verdiği yanıtlara göre katılımcıların %65'i zamanı planlama ile ilgili ifadelerle katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt verdiği görülmüştür. Zamanı planlama ile ilgili ifadeler genellikle olumsuz anlam taşıdığı için katılımcılardan bu ifadelerle katılmadıkları yönünde cevap vermeleri beklenmiştir. Beklendiği üzere katılımcılar, zamanı planlama ile ilgili sorulara katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %80'den fazlası zor işlere öncelik verilmesi gerektiği görüşündedir. Aynı zamanda verilen yanıtlara göre katılımcıların %80'den fazlası çalışma zamanlarının planlı olması ve işlerin sıralamasına önem verilmesi gerektiği düşüncesindedir. Genel olarak zamanı planlama ile ilgili ifadeler incelendiğinde katılımcıların zamanın planlanmasında önceliklerin belirlenmesi, plan yapma gibi zaman yönetimini etkileyen davranışlara önem verdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 5.4. Zamanın Kullanımı Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

ZAMANIN KULLANIMI						
1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum		1	2	3	4	5
Koca bir gün geçti ama ben hiçbir şey yapmadım.	%	2,44%	10,73%	13,17%	45,37%	28,29%
Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini hiç anlamam.	%	23,41%	45,85%	18,05%	5,37%	7,32%
Bir işi yaparken aceleci olmak gerektiğini düşünürüm.	%	2,93%	10,73%	21,46%	45,37%	19,51%
Mesai saatlerinde en çok zaman kaybına neden olan unsurlar tespit edilerek önlem alınmalıdır.	%	39,02%	40,49%	10,24%	5,85%	4,39%
Zamanımı etkin kullanırsam verimliliği ve dolayısıyla firma karlılığını artırırım.	%	47,32%	37,56%	6,83%	4,39%	3,90%
Çalışma süresi ne kadar kısa olursa verimlilik o kadar artar.	%	8,29%	18,54%	37,56%	21,46%	14,15%
Ortalama	%	20,57%	27,32%	17,89%	21,30%	12,93%

Tablo 5.4'te görüldüğü üzere, anket çalışmasına katılım sağlayan kişilerin verdiği yanıtlara göre hedeflerin gerçekleştirilmesinde zamanın etkin kullanımının önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında genel olarak, işlerin tamamlanmasında aceleci olunmaması gerektiği görüşü hakimdir. Katılımcıların %80'den fazlası zamanın etkin kullanımının hem kendilerinin hem de organizasyonların verimliliğini arttırdığı görüşündedir. Yine katılımcıların %80'i zaman kaybına sebep olan durumların tespit edilmesi ve bu durum için önlem alınması gerektiği düşüncesindedir. Zamanın kullanımı ile ilgili ifadeler incelendiğinde katılımcıların zamanın hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde kullanımı için gerçekleştirilen davranışlara önem verdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 5.5. Zamandan Tasarruf Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

ZAMANDAN TASARRUF						
1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum		1	2	3	4	5
Stres ve zaman baskısı çalışanları olumsuz etkiler.	%	50,73%	35,12%	6,83%	4,39%	2,93%
Gün içinde en verimli zaman diliminin belirlenerek çalışmaların bu zaman dilimine yönlendirilmesi gerekir.	%	28,78%	50,73%	11,22%	5,85%	3,41%
Teknolojiden ne kadar fazla yararlanılırsa aynı oranda zamandan o kadar tasarruf edilir.	%	37,07%	35,61%	17,07%	7,80%	2,44%
Personel sayısının yetersiz olması işlerin daha uzun süreye yayılmasını sağlar.	%	44,39%	38,05%	6,34%	6,83%	4,39%
İşyerinde verilen görevin ya da görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürür.	%	54,15%	37,56%	4,39%	1,46%	2,44%
Yöneticilerin altında çalışan personeli sık sık keserek işten alıkoymaları zaman kaybına yol açar.	%	39,02%	46,34%	7,32%	4,88%	2,44%
Çalışanın işe veya işin çalışana uygun olmaması zaman verimliliğini düşürür.	%	48,29%	41,95%	3,90%	4,39%	1,46%
Çalışma arkadaşlarının işlerini yapmaması benim iş takibimi etkiliyor.	%	39,02%	42,44%	7,80%	8,29%	2,44%
Stres altında zamanı etkin kullanamıyorum.	%	25,85%	27,32%	17,07%	22,93%	6,83%
Ortalama	%	41,79%	38,94%	7,80%	8,13%	3,33%

Tablo 5.5'te görüldüğü üzere, anket çalışmasına katılım sağlayan kişilerin verdiği yanıtlara göre katılımcıların %80'i zamandan tasarruf ile ilgili ifadelerle katılıyorum

ve kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt verdiği görülmüştür. Zamandan tasarruf sağlamak için alınabilecek önlemler ile ilgili verilen ifadelere, katılımcıların önem verdiği görülmüştür. Katılımcıların %80'den fazlası stres ve zaman baskısından olumsuz yönde etkilendiği ve verimliliği düşürdüğü görüşündedir. Yine katılımcıların %80'den fazlası, personel sayısının yetersiz olması, iş yerindeki görevlerin açık ve net olmaması, yöneticilerin altında çalışan personelleri bölmesi, işin çalışana uygun olmaması ve çalışanların işlerini yapmaması gibi durumların zamandan tasarruf etmeye engel olduğu düşüncesindedir. Zamandan tasarruf ile ilgili ifadeler incelendiğinde katılımcıların zamandan tasarruf etmeye yönelik davranışlara önem verdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 5.6. Zaman Tuzakları Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

ZAMAN TUZAKLARI						
1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum		1	2	3	4	5
İşle ilgili hedeflerin belirsiz olması işin bitirilme zamanını etkilemez.	%	2,93%	6,34%	5,85%	40,00%	44,88%
Bu işyerindeki örgüt yapısı zamanın etkin kullanılmasını engelliyor.	%	9,76%	21,46%	25,37%	33,66%	9,76%
İşle ilgili olmayan telefon görüşmeleri mesai saatlerinde engellenmelidir.	%	4,39%	18,54%	22,93%	38,05%	16,10%
Aşırı sosyalleşmenin olduğu işyerlerinde iş akışı yavaşlar.	%	5,85%	22,93%	27,32%	26,34%	17,56%
Zamansız gelen misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.	%	16,10%	40,98%	20,49%	17,56%	4,88%
Görevim dışında bir iş istendiğinde hayır diyemiyorum.	%	17,07%	40,98%	18,05%	16,10%	7,80%
Rutin işlerin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	%	13,66%	30,24%	26,34%	24,88%	4,88%
Ortalama	%	11,14%	29,19%	23,42%	26,10%	10,16%

Tablo 5.6'da görüldüğü üzere, anket çalışmasına katılım sağlayan kişilerin verdiği yanıtlara göre hedeflerin belirsiz olması, organizasyon yapısı, gereksiz telefon görüşmeleri, hayır diyememek, rutin işler gibi zaman tuzakları, organizasyonlarda başarısızlığa sebep olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların %80'den fazlası işle ilgili hedeflerin belirsizliğinin zaman kaybına sebep olduğu görüşündedir. Zaman tuzakları ile ilgili ifadeler incelendiğinde katılımcılar, zaman kaybına sebep olan durumların yapılacak olan işlerin önünde büyük bir engel olduğunu düşünmektedir.

Tablo 5.7. İletişim Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

İLETİŞİM						
1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum		1	2	3	4	5
İletişim araçlarının etkili kullanılması zamandan tasarruf sağlar.	%	35,61%	54,15%	4,88%	2,44%	2,93%
İş yerindeki diğer çalışanların ne yaptığından haberdar değilim.	%	1,46%	10,73%	19,51%	42,93%	25,37%
Çalışma arkadaşlarımla etkili bir iletişimim olursa işler daha hızlı ilerler.	%	48,29%	44,88%	2,93%	0,98%	2,93%
İletişimde anlaşılır ve net olup, ne dediğimin anlaşılıp anlaşılmadığını denetlerim.	%	37,56%	52,68%	5,37%	1,95%	2,44%
Benden ne istendiğini her zaman tamamıyla anladığımdan emin değilim.	%	3,41%	17,07%	19,02%	38,54%	21,95%
Gerektiği zaman hayır diyebilme yeteneğim vardır.	%	17,07%	33,17%	19,02%	18,54%	12,20%
Ortalama	%	23,90%	35,45%	11,79%	17,56%	11,30%

Tablo 5.7’de görüldüğü üzere, anket çalışmasına katılım sağlayan kişilerin verdiği yanıtlara göre iletişim unsurunun organizasyon içerisinde işlerin ilerleyişini etkilediği düşünülmektedir. Katılımcıların %80’den fazlası iletişim araçlarının etkin kullanımının zamandan tasarruf sağlayacağı görüşündedir. Bunun yanında, %80’den fazla katılımcı çalışma arkadaşlarının iletişimde birbirleriyle açık ve anlaşılır olmalarının işlerin daha hızlı bir şekilde ilerlemesini sağladığı düşüncesindedir. Bunun yanında kişilerin birbirleriyle iletişimlerinin anlaşılır olması gerektiği ve başkaları tarafından yapılan işlere hâkim olunması gerektiği düşüncesi hakimdir. İletişim ile ilgili ifadeler incelendiğinde katılımcılar birbirleriyle olan etkin iletişimlerinin zaman yönetimine olumlu katkıları olduğunu düşünmektedir.

5.3. Zaman Yönetimi Tanımlayıcı İstatistik Verilerine ait Bulgular

Zaman yönetimi anketine ait değişkenlerin ortalama değerleri Tablo 5.8.’de görülmektedir. Tablodaki veriler incelendiğinde, zaman yönetimi değişkenleri içinde en düşük puanı zamandan tasarruf değişkeni (1) almış olup, en yüksek değer bütün değişkenler için aynı (5) olmuştur. Ortalama değer, zamandan tasarruf değişkeninde en düşük, zamanı planlama değişkeninde en yüksek düzeydedir. Standart sapma değeri, iletişim değişkeninde en düşük, zamandan tasarruf değişkeninde en yüksek düzeydedir. Buna göre iletişim değişkeninde verilerin ortalamaya en yakın, zamandan tasarruf değişkeninde en uzak değerlere sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 5.8. Zaman Yönetimine Ait Değişkenlerin Ortalama Değerleri

	Minimum	Maksimum	Ortalama Değer	Standart Sapma
Zamanı Planlama	1,667	5,000	3,75203	0,598111
Zamanın Kullanımı	1,667	5,000	2,78699	0,548958
Zamandan Tasarruf	1,000	5,000	1,92737	0,665231
Zaman Tuzakları	1,429	5,000	3,12474	0,615485
İletişim	1,500	5,000	2,56911	0,543550
Ortalama	1,4526	5,000	2,832048	0,594267

Zamanı Planlama Değişkeni

Anket çalışmasında zamanın planlanması ile ilgili katılımcıların yanıtlarına göre 3,75203 ortalama değer elde edilmiştir. Zaman yönetimi ile ilgili belirlenen değişkenler arasında zamanı planlama değişkeninin en yüksek ortalama değere sahip olduğu ve çok önem verildiği tespit edilmiştir. Zamanı planlama ile ilgili sorular olumsuz anlam taşıdığı için katılımcılardan bu sorulara katılmadıkları yönünde cevaplar beklenmiştir. Beklenildiği gibi katılımcıların zamanın planlanması ile ilgili olumsuz sorulara genel olarak katılmayarak önceliklerin belirlenmesi, görev bilinci gibi zaman yönetimini etkileyen davranışlara önem verdiği tespit edilmiştir.

Zamanın Kullanımı Değişkeni

Anket çalışmasında zamanın kullanımı ile ilgili katılımcıların yanıtlarına göre 2,78699 ortalama değer elde edilmiştir. Zaman kullanımı değişkeninin, zaman yönetiminin beş değişkeninin ortalama değerine bakıldığında, üçüncü sırada ve tam ortada yer aldığı görülmektedir. Bunla birlikte, eldeki verilere göre zamanın kullanımı ile ilgili sorulara katılımcılar tarafından genel olarak olumlu yanıt verilmiş olup, zamanın etkin bir şekilde kullanımı için gerçekleştirilen davranışlara önem verildiği tespit edilmiştir.

Zamandan Tasarruf Değişkeni

Anket çalışmasında zamandan tasarruf ile ilgili katılımcıların yanıtlarına göre ortalama değer 1,92737 olduğu görülmektedir. Zaman yönetimi değişkenleri arasında en az önemli görülen değişkenin zamandan tasarruf değişkeni olduğu bulgusu elde edilmiştir. Katılımcıların çalışma ortamı, teknolojiye faydalanma, yeterli personel sayısı ve stres gibi unsurları zamandan tasarruf etme konusunda önemli buldukları tespit edilmiştir.

Zaman Tuzakları Değişkeni

Anket çalışmasında zaman tuzakları ile ilgili katılımcıların yanıtlarına göre ortalama değerin 3,12474 olduğu görülmektedir. Zaman tuzakları değişkeni, zamanı planlama değişkeninden sonra en çok önem verilen değişken olduğu bulgusu elde edilmiştir. Katılımcıların hayır diyememek, rutin işler, plansızlık gibi zaman kaybına sebep olan durumlar ile ilgili sorulan sorulara verdikleri yanıtta göre zaman tuzaklarının işlerin tamamlanmasının önünde büyük bir engel olduğunun düşünüldüğü tespit edilmiştir.

İletişim Değişkeni

Anket çalışmasında iletişim ile ilgili katılımcıların yanıtlarına göre ortalama değerin 2,56911 olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre, iletişim değişkeni zamandan tasarruftan sonra, en düşük ortalamaya sahip zaman yönetimi değişkenidir. Katılımcılara iletişim araçlarının etkin kullanımı ve organizasyon içerisinde kişilerin birbirleri ile kurdukları etkili iletişimin zaman yönetimine olumlu katkıları olduğu düşünüldüğü tespit edilmiştir.

5.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere ait Bulgular

Bu bölümde, demografik bilgiler ile zaman yönetimi değişkenleri arasında ve zaman yönetimi değişkenlerinin birbirleri ilişkilerini açıklayan araştırma hipotezlerinin test edildiği korelasyon analizine ait bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.9. Zaman Planlama ile Demografik Bilgilerin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	Yaş Grubu	Çalışma Deneyimi	Görev Düzeyi	Büroda Çalışan Sayısı	Büro Faaliyet Yılı
Zaman Planlama	-0,067	0,004	-0,014	0,058	0,129	,155*

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

H1: Zaman planlama ile cinsiyet, yaş, çalışma deneyimi, görev düzeyi, büroda çalışan kişi sayısı ve büro faaliyet yılı demografik bilgileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda, Tablo 5.9’da görüldüğü üzere, katılımcıların zamanı planlama sorularına verdikleri cevaplara göre demografik bilgilerden yalnızca büro faaliyet yılı arasında 0,05 düzeyinde pozitif yönde, karşılıklı anlamlı bir ilişki

bulunmaktadır. Bu durum, sektörel deneyimi artan mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin zamanı planlama becerilerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Cinsiyet, yaş grubu, çalışma deneyimi, görev düzeyi ve büroda çalışan sayısı ile zamanı planlama arasında anlamlı ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.10. Zamanın Kullanımı ile Demografik Bilgilerin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	Yaş Grubu	Çalışma Deneyimi	Görev Düzeyi	Büroda Çalışan Sayısı	Büro Faaliyet Yılı
Zamanın Kullanımı	0,009	0,009	0,084	-0,04	0,043	,163*

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

H2: Zaman kullanımı ile cinsiyet, yaş, çalışma deneyimi, görev düzeyi, büroda çalışan kişi sayısı ve büro faaliyet yılı demografik bilgileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda, Tablo 5.10'te görüldüğü üzere, katılımcıların zamanın kullanımı sorularına verdikleri cevaplara göre demografik bilgilerden yalnızca büro faaliyet yılı arasında 0,05 düzeyinde pozitif yönde, karşılıklı anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum, sektörel deneyimi artan mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin zamanı kullanma becerilerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Cinsiyet, yaş grubu, çalışma deneyimi, görev düzeyi ve büroda çalışan sayısı ile zamanın kullanımı arasında anlamlı ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.11. Zamandan Tasarruf ile Demografik Bilgilerin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	Yaş Grubu	Çalışma Deneyimi	Görev Düzeyi	Büroda Çalışan Sayısı	Büro Faaliyet Yılı
Zamandan Tasarruf	0,088	,190**	,213**	-0,079	,143*	,198**

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

H3: Zamandan tasarruf ile cinsiyet, yaş, çalışma deneyimi, görev düzeyi, büroda çalışan kişi sayısı ve büro faaliyet yılı demografik bilgileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda, Tablo 5.11'da görüldüğü üzere, katılımcıların zamandan tasarruf sorularına verdikleri cevaplara göre yaş grubu, çalışma deneyimi ve büro faaliyet yılı arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde, karşılıklı anlamlı bir ilişki

bulunmaktadır. Bu durum, sektörel deneyimi artan mimarlık bürolarının ve burada faaliyet gösteren kişilerin yaş ve çalışma deneyiminin artmasıyla zamandan tasarruf etme becerilerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bürodaki çalışan sayısı ile zamandan tasarruf arasında ise 0,05 düzeyinde pozitif yönde, karşılıklı anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yine mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin sayısı arttıkça işlerin daha kısa sürede tamamlandığı görülmüştür. Cinsiyet ve görev düzeyi ile zamandan tasarruf arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.12. Zaman Tuzakları ile Demografik Bilgilerin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	Yaş Grubu	Çalışma Deneyimi	Görev Düzeyi	Büroda Çalışan Sayısı	Büro Faaliyet Yılı
Zaman Tuzakları	0,037	0,034	0,101	-0,014	0,079	0,128

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

H4: Zaman tuzakları ile cinsiyet, yaş, çalışma deneyimi, görev düzeyi, büroda çalışan kişi sayısı ve büro faaliyet yılı demografik bilgileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda, Tablo 5.12’de görüldüğü üzere, katılımcıların zaman tuzakları sorularına verdikleri cevaplara göre demografik bilgiler arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.13. İletişim ile Demografik Bilgilerin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	Yaş Grubu	Çalışma Deneyimi	Görev Düzeyi	Büroda Çalışan Sayısı	Büro Faaliyet Yılı
İletişim	0,095	0,128	,144*	-0,122	-0,077	-0,02

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

H5: İletişim ile cinsiyet, yaş, çalışma deneyimi, görev düzeyi, büroda çalışan kişi sayısı ve büro faaliyet yılı demografik bilgileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda, Tablo 5.13’de görüldüğü üzere, katılımcıların iletişim sorularına verdikleri cevaplara göre demografik bilgilerden yalnızca çalışma deneyimi arasında 0,05 düzeyinde pozitif yönde, karşılıklı anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum, mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin deneyiminin artmasıyla iletişim becerilerinin daha iyi olduğunu göstermektedir. Cinsiyet, yaş grubu, görev

düzeyi, büroda çalışan sayısı ve büro faaliyet yılı ile iletişim arasında anlamlı ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.14. Zaman Yönetimi Değişkenlerinin Birbirleriyle Karşılaştırılması

	Zamanı Planlama	Zamanın Kullanımı	Zamandan Tasarruf	Zaman Tuzakları	İletişim
Zamanı Planlama	1				
Zamanın Kullanımı	0,098	1			
Zamandan Tasarruf	,145*	,432**	1		
Zaman Tuzakları	,330**	,358**	,336**	1	
İletişim	,167*	,390**	,606**	,274**	1

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

H6: Zaman yönetimine ile ilgili belirlenen zamanı planlama, zamanın kullanımı, zamandan tasarruf, zaman tuzakları ve iletişim değişkenlerinin birbirleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Zamanı yönetimi değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerine ait korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.14'da görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda, zamanı planlama ile zamanın kullanımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Zamanı planlama ile zamandan tasarruf ve iletişim arasında 0,05 düzeyinde pozitif yönde, karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Zamanı planlama ile zaman tuzakları arasında ise 0,01 düzeyinde pozitif yönde, karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda, zamanın kullanımı ile zamandan tasarruf, zaman tuzakları ve iletişim arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde, karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda, zamandan tasarruf ile zaman tuzakları ve iletişim arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde, karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda, zaman tuzakları ile iletişim arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde, karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

6. BÖLÜM: SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kalkınmanın en önemli unsurlarından biri olan projelerin gerçekleşmesi ve uygulanması sistemli bir çabayla sağlanabilir. Bu durum yapı üretim sektörü içinde geçerlidir. Sektör içerisinde gerçekleştirilen her çalışma proje olarak adlandırılır ve büyüklüğü ne olursa olsun ciddi bir planlama gerektirir. Proje yönetim teknikleri bu planlamanın yapılmasını sağlayan bir yöntemdir. Projenin, hedeflenen kalite, zaman ve maliyette gerçekleştirilmesi için etkili bir planlama ve kontrol ile uygulanmaktadır. Bu çalışmada, proje yönetiminin önemli fonksiyonlarından olan zaman yönetiminin mimarlık bürolarında incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda mimarlık bürolarında faaliyet gösteren firma sahibi/ortağı ve çalışanların zaman kavramı ile ilişkileri tespit edilmek istenmiştir.

Çalışmaya ait bulgular, zaman yönetimine ait değişkenler ile cinsiyet, yaş grubu, çalışma deneyimi, görev düzeyi, büroda çalışan sayısı ve büro faaliyet yılı bilgileri arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Zaman yönetimine ait davranış ve tutumlarında becerileri yüksek olan kişilerin mimarlık bürolarına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Yapılan anket çalışmasında, zaman yönetimi becerilerinin beklendiği gibi cinsiyet ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kadın veya erkek fark etmeksizin zaman yönetimi becerileri benzer özelliktedir. Erdal Demir (2016) tarafından yapılan “Çalışanların Zaman Yönetimi Becerilerinin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Aşkale A.Ş. Gümüşhane Çimento Fabrikası Uygulaması” ve Ceren Ardıç (2010) tarafından yapılan “Zaman yönetimi ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada zaman yönetimi becerilerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Araştırmanın bulguları ile bu iki çalışmanın sonuçlarıyla tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada, zaman yönetimine ait zamanı planlama, zamanın kullanımı, zaman tuzakları ve iletişim değişkenleri ile yaş grubu arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, zamandan tasarruf değişkeni ile yaş grubu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin zamandan tasarruf etmeye yönelik tutum ve davranışlara yaş ilerledikçe verilen önemin arttığını göstermektedir.

Zaman yönetimine ait zamanı planlama, zamanın kullanımı ve zaman tuzakları değişkenleri ile çalışma deneyimi arasında bir ilişki bulunamazken zamandan tasarruf ve iletişim değişkenleri ile çalışma deneyimi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin, iş yaşantılarında edindikleri olumlu veya olumsuz deneyimler, çalışma ortamında bulunan diğer kişiler ile kurdukları iletişim becerilerini ve zamanı etkin kullanarak zamandan tasarruf sağlama becerilerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışma kapsamında, mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin firma sahibi/ortağı veya çalışan olması açısından değerlendirildiğinde zaman yönetimi becerilerine ait zamanı planlama, zamanın kullanımı, zamandan tasarruf, zaman tuzakları ve iletişim değişkenleri ile aralarında bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Zaman yönetimi becerileri, firma sahibi/ortağı veya çalışan açısından benzer özellikler göstermektedir.

Araştırmada, zaman yönetimine ait zamanı planlama, zamanın kullanımı, zaman tuzakları ve iletişim değişkenleri ile büroda çalışan sayısı arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, zamandan tasarruf değişkeni ile büroda çalışan sayısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Mimarlık bürolarında faaliyet gösteren kişilerin zamandan tasarruf etmeye yönelik tutum ve davranışlarını büroda çalışan kişi sayısı etki etmektedir. Çalışan kişi sayısının artması ile insan ihtiyacının karşılanmış olması işlerin daha kısa sürede tamamlandığını ve zamandan tasarruf edildiğini göstermiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen bir başka sonuç ise, zaman yönetimine ait zamanı planlama ve zamandan tasarruf değişkenleri ile büro faaliyet yılı arasında anlamlı bir ilişki olduğudur. Sektörel deneyimin fazla olduğu mimarlık bürolarında projelerin gerçekleştirilmesinde zamanı planlama ve zamandan tasarruf becerilerinin olumlu

yönde geliştiği görölmüşür. Bunun yanında, zaman yönetimine ait zamanın kullanımı, zaman tuzakları ve iletişim değışkenlerinin büro faaliyet yılı ile aralarında bir farklılık bulunmadığı görölmüşür.

Zaman yönetimine ait belirlenen zamanı planlama, zamanın kullanımı, zamandan tasarruf, zaman tuzakları ve iletişim değışkenleri arasında yüksek ve çok yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görölmüşür. Değışkenlerden yalnızca zamanı planlama ile zamanın kullanımı arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Mimarlık bürolarında projelerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için zamanın etkili bir biçimde organize edilmesi gerekmektedir. Zaman yönetimini etkileyen zamanı planlama, zamanın kullanımı, zamandan tasarruf, zaman tuzakları ve iletişim unsurlara, mimarlık bürolarında faaliyet gösteren firma sahibi/ortağı ve iş görenler tarafından önem verildiğı ve büro verimliliğine olumlu yönde katkısı olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya ait bulgular özetlenecek olursa;

Organizasyonlarda faaliyet gösteren firma sahibi/ortağı ve iş görenlerin büyük çoğunluğu, stres ve zaman baskısı altında zamanı etkin kullanamadığını belirtmişleridir. Bireylerin çalışma saatlerini stres altında geçiriyor olması mimarlık bürolarının verimliliğini düşürmektedir. Bu sebeple, organizasyon içerisinde stres oluşturabilecek davranış ve tutumlardan kaçınarak strese sebep olan etkenler tespit edilerek önüne geçilmelidir.

Organizasyonlarda faaliyet gösteren firma sahibi/ortağı ve iş görenler, çalışmaların gün içerisinde verimli bir şekilde gerçekleştirileceğı zamanlarda yoğunlaştırılması gerektiğini düşünmektedir. Yapılacak olan işlerin verimli zaman aralıklarında gerçekleştirilmesi, kişilerin performanslarını arttıracaktır.

Firma sahibi/ortağı ve iş görenlerin büyük çoğunluğu, projelerin gerçekleştirilmesinde büyük önem taşıyan teknolojik gelişmelerin yakından takip edilip işlerin yapılmasında teknolojiden faydalanılması zamandan tasarruf sağlanacağını ve birden fazla işin aynı zaman içerisinde gerçekleştirilebileceğini düşünmektedir. Büro içerisinde, personel sayısının yeterli olması işlerin zamanında tamamlanmasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Mimarlık bürolarında görev tanımlarının açık olmaması, kişilerde kafa karışıklığına sebep olduğu ve projelerin zamanında teslim edilmesini engellemektedir. Bunun yanında, kişilerin yapılan işe uygun olması gerekmektedir. Projelerin gerçekleştirilmesi için yapılacak olan çalışmalarda yaşanan gecikmeler büroların verimliliğini düşürmektedir. Bu sebeple, organizasyon içerisinde kişilerin görev tanımlarının ve sorumluluklarının açık bir şekilde ifade edilerek kişilere uygun görevlendirme yapılması gerekmektedir.

Projelerin zamanında gerçekleştirilmesi için mimarlık bürolarında bulunan kişilerin birbirleriyle olan etkin iletişimleri firma sahibi/ortağı ve iş görenler tarafından önemli olduğu düşünülmektedir. Kişilerin birbirleriyle güçlü ilişkiler kuruyor olması zamanın etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır. İletişim araçlarının etkin bir şekilde kullanılması büro içerisinde kişilerin birbirleriyle olan iletişimlerine katkı sağlayarak projelerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlayacaktır.

Çalışmaya ait bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, mimarlık bürolarında faaliyet gösteren firma sahibi/ortağı ve iş görenler projelerin gerçekleştirilmesinde zamanın etkin ve verimli kullanımının önemli bir yeri olduğu düşüncesi hâkimdir. Zamanın verimli bir şekilde kullanılması için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Proje başlangıcında belirlenen hedefler doğrultusunda işlerin zaman faktörü dikkate alınarak organize edilmesi ve yönetilmesi ile başarıya ulaşılabilecektir. Karmaşık bir yapıya sahip olan yapı üretim sektöründe, projelerde yaşanabilecek sorunların en aza indirilmesinde, projelerin başlangıcı olan mimarlık bürolarının önemi büyüktür. Yapı ihtiyacının ortaya çıkması ile başlayan mimarlık projelerinde ilerleyen süreçlerde olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmamak için tasarımın başladığı mimarlık bürolarında zaman yönetimi süreçleri sistematik bir şekilde uygulanmalıdır. Zaman yönetimi süreçlerinin başarılı bir şekilde uygulanması ile projelerin hedefler doğrultusunda başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

1. Adair, J. (2018). “Etkili Zaman Yönetimi” Ö. Çolakoğlu. (Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı
2. Ahmad, N.L., Yusuf, A.N.M., Shobri, N.D.M., Wahab, S. (2012) “The relationship between time management and job performance in event management”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 937-941
3. AIA, “The Architect's Handbook of Professional Practice”, USA, Fifteenth Edition, AIA, 2013
4. Akatay, A., (2003), “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 10, 281-299
5. Akbolat, M., Durmuş, A., Ünal, Ö., Şahin, H., (2020), “Zaman Yönetimi Motivasyonu Etkiler mi?”, *Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi, Özel Sayı 2020*, 1-14
6. Akçınar, S., (2014), "Örgütsel Zaman Yönetimi ve Etkin Zaman Kullanımı", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
7. Akdemir, A., İnal, İ.H., (2022), “Pandemi Sürecindeki Zaman Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisinde İşe Adanmışlık Kavramının Aracı Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 14(1), 931-946
8. Akgün, O., (2008), "GATS Sürecinde Mimarlık Eğitimi ve Hizmetinin Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
9. Akyüz, B., Ünal, Ö., F., Mete, M., Doger, F., (2015) “İnşaat Sektöründe Zaman Yönetimi: Irak’ın Kuzeyindeki Türk Şantiyeleri Üzerine Bir Araştırma”, Sayı:21 (1), 85-106
10. Akyüz, M., TaşkınYılmaz, F., Aldemir, K., (2020), “Zaman Yönetim Becerilerinin Akademik Başarı ile İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:19, S:73, 414-424

11. Alay, S., Koçak, S., (2003), “Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C:35, S:35, 326-335
12. Alay, S., ve Koçak, S. (2002). “Validity and Reliability of Time Management Questionnaire”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22, 9-13
13. Al-Marri, S., H., (2019), "Effective Time Management and Organisational Performance: A Case Study of Qatar Non-Governmental Organisations (Ngos)", Cardiff Metropolitan University, UK
14. Altaş, N. E., Mimarlık Bürolarında Kalite Yönetimine Doğru, YEM E-Yayını, 2003.
15. Amole, D., Oluwatayo, A., A., (2012), “Ownership, Structure, And Performance Of Architectural Firms”, Frontiers of Architectural Research, Vols: 2, N:1, 94-106
16. Amole, D., Oluwatayo, A., A., (2014), “Organizational Structure of Architectural Firms and Their Performances”, International Journal of Construction Engineering and Management, Vols: 3, N:1, 1-12
17. Ardıç, C., (2010), "Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
18. Arslan, M., (2018), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, <http://birecik.harran.edu.tr/assets/uploads/sites/21/files/isletme-yonetimi-2-19022018.pdf>
19. Aydoğan, Z. F., (2008), “Büro Çalışanlarının Zaman Yönetimi ve Streslerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, 7.Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Trabzon
20. Azeez, Z. J., (2018), "The Role of Time Management in The Implementation of Engineering Project Management", Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl
21. Berberoğlu, M., (2019), “Mimarlık Pratiğinde Yapılabilirlik ve İtibarsızlaşma Sorunu ve Tasarım Yapım Proje Teslimat Sistemi”, Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
22. Bayramlı, Ü. Ü., “Zaman Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2017
23. Cabanis-Brewin, Jeannette ve Paul C. Dinsmore, The AMA Handbook of Project Management, New York, Amacom Books, 2011

24. Britton, B. K. ve Tesser, A. (1991). "Effects of Time Management Practices on College Grades", *Journal of Educational Psychology*, 83, 405-410
25. Cebe, G., B., (2015), "Türkiye'de Yapılan İnşaat Projelerinde Yapım Aşamasında Maliyet ve Süre Aşımına Neden olan Faktörlerin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
26. Cedan, M., (2020), "İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıkların Zaman Yönetimine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eskişehir
27. Coşkun, O., Ekmekçi, İ., (2012), Bir İnşaat Projesinin Evreleri ile Zaman ve Maliyet Analizinin Proje Yönetim Teknikleri Vasıtasıyla İncelenmesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Dergisi, S:20:39-53
28. Cuff, D., *Architecture: The Story of Practice*, Mit Press, 1992
29. Çankal, N., O., (2018), İnşaat proje Yönetiminde İş Zekâsı Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul
30. Çelik, A., Şimşek, M. Ş., Soysal, A., "Zaman Yönetimi: Yönetmelik Zamanda Etkinlik", Eğitim Kitabevi, Konya, 2016
31. Çevikbaş, Murat, İnşaat Projelerinde Zaman Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2022
32. Çiçek, Ö., P., (2014), İşletmelerde Etkili İletişimim İşletme Verimliliği Üzerine Etkisinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
33. Çivici, T., (2016), "İş Doyumu, Demotivasyon Faktörleri ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Mimarlar Üzerine Bir Araştırma", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:18, S:2, 131-150
34. Çubukçu, M., (2018), "Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi", *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 5, S: 2, 175-190
35. Dağlı, A., (2000) "Zaman Yönetimi" *Eğitim ve Bilim*. C: 25, S:117, 42-49.
36. Daştan, S., (2012), "Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İş Görenlerin Performansına Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
37. Dayı, S., (2010), "Schedule Delay Analysis in Construction Projects: A Case Study Using Time Impact Analysis Method", Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara

38. Demir, E., 2016, “Çalışanların Zaman Yönetimi Becerilerinin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Aşkale Gümüşhane Çimento Fabrikası Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane
39. Demirel, Koray, 2014, Proje Yönetimi El Kitabı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
40. Demirel, T., E., Ramazanoğlu, F., (2005), “Yöneticiler Açısından Etkin Zaman Yönetimi Tekniklerinin Değerlendirilmesi”, Fırat üniversitesi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Merkezi, C: 4, S: 5, 30-35
41. Doğutekin, C., 2015, “Zaman Yönetimi ile Yöneticinin Kişisel Performans İlişkisi: İstanbul Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
42. Doğruöz, İ., (2008), "Hedef Koyma Üzerinde Zaman Yönetimi Planlaması: Farklı Sektörlerde Yöneticiler için Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
43. Durmaz, M., Hüseyinli, T., Güçlü, C., (2016), “Zaman Yönetimi ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki”, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, C:5, S:7, 2291-2303
44. Efil, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, Dora Yayıncılık, 2015
45. Elmas, Çetin ve Ayşegül Elmas, Modern Proje Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2020
46. Elmezaini, N., (2015) “Time Management İn Engineering Consulting Firms”, Journal of Engineering Research and Technology, Vols:2, N:2
47. Erbil, Y., Akıncıtürk, N., (2010), Mimarlık Ofislerinin Yenilikçilik Sürecinde; Kullanıcı ve Müşterilerin Stratejik Rolü Üzerine Kalitatif Bir Araştırma Deneyimi, Megaron, C: 5, S: 1, 43-50
48. Erdem, R. ve Kaya, S., (1998), “Zaman Yönetimi”, Çağdaş Yerel Yönetimler, C:7, S:2
49. Eroğlu, F., ve Bayrak, S., (1994), “Örgüt Faaliyetleri Açısında Zaman Yönetimi”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:10, S:3-4
50. Farrel, M., (2017), “Time Management”, Journal of Library Administration, Vol:57, 215–222
51. Fidan, Y., (2011), “Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması”, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:6, 47-74

52. Goddard, R., G., (1999), "In-Time, Out-Time: A Qualitative Exploration of Time Used by Managers in an Organization", Feilding Graduate University, USA
53. Göral, R., "Büro Yönetimi ve Organizasyonu", Ankara, Detay Yayıncılık, 2015
54. Güçlü, N. (2001), "Zaman Yönetimi", Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi, C:25, S:25, 87-106
55. Gürbüz, M., Aydın, A.H., (2012), "Zaman Kavramı ve Yönetimi", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C:9, S:2, 1-20
56. İltir, Cenk, İnşaat Project ile Proje Yönetimi ve Planlama, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2017
57. İşcan, A., (2011), "Mimarlık Bürolarında Markalaşma", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
58. İyigün, U., (2001), Mimarlık Bürolarında Enformasyon Sistemleri, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, İstanbul
59. Karagöz, D., (2019), "Mimari Proje Sürecinin Küçük Ölçekli Mimarlık Büroları Üzerinden Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
60. Karagöz, Y., Kınır, S., Mesci, M. ve Akbaş, Z., (2010), "Zamanın Etkin Kullanımını Sağlayan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:23, 87- 95
61. Karaoğlu, A., D., 2006, "Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir
62. Karatepe, H., Yüce, U. Ve Yıldırım, T., (2020), "Zaman Yönetimi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: 11, S: 21, 1-21
63. Karlı, D., "İnşaat Süresini Etkileyen Faktörler ve İnşaat Süresi Tahmin Modelleri", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
64. Kırıl, E., (2014), "Yöneticilik Zaman İster", Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, C: 1, S: 1, 4-9
65. Küçükaltan, D., Karalar, S., Keskin, G., (2013), "Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engelleyen Zaman Tuzakları: Edirne İl Merkezindeki Tekstil Fabrikalarında Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma", / KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C:15, S:24, 65-73

66. Latif, H., Fidan, F., Uçkun, G., “(2004), Örgütlerde Zaman Kaybettiren Faktörler: Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Bir Kamu Kurumu Örneği)”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, C:15, S:49, 41-53
67. Mellon, E., A., (1985), “A Descriptive Study of Managers' Learnings in Time Management Training and Their Utilization of Time Management Skills on The Job”, Temple University, USA
68. Örucü, E., Tikici, M., Kanbur, A. (2007). Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 6(20).
69. Özer, M. A., Çalışma Hayatında Zaman Tuzakları ve Zamanı Etkin Yönetmek, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, C: 1, S: 2, Şubat, 2012
70. Öztürk, H. ve Topal Yıldırım, D., “Ofis Yönetimi El Kitabı”, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2018
71. Parlak Biçer, Z., Ö., (2006), “Türkiye’de Yapı Üretiminde Yer Alan Organizasyonların Fiziki Durumu ve Yapı Sektöründe Karşılaştıkları Sorunlar”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 21, 381-409
72. PMBOK, A Guide to the Project Management Body Of Knowledge, USA, Sixth Edition, PMI, 2017
73. Rodoplu, D., (2001), "Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
74. Sabuncuoğlu Z. ve Paşa, P., “Zaman Yönetimi”, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2002
75. Saygısever, Y., (2002), "İşletme Yönetiminde Etkin Zaman Kullanımı ve Çalışanlar Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
76. Soh, I., (2003), "The Acquisition and Analysis of Time Management Perception in The Architectural Domain", A&M University, USA
77. Şaşmaz, H., (2005). İnşaat Projelerinde Süresel Planlamayı Etkileyen Faktörler ve Etki Derecelerinin Türkiye Koşullarında Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
78. Tokgöz, N., (2013), Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, https://www.ders.es/yonetim_organizasyon.pdf

79. Toltar, L., 2019, Toplu Konut Üretiminde Proje Yönetiminin Süre, Maliyet ve Kalite açısından incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli
80. Tuna, P., T., (2011). Yapı Üretiminde Zaman Yönetiminin Ürün Kalitesine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
81. Turgut, E., 2002, İşletmelerde Etkin Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya
82. Tutar, H., Zaman Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2020
83. Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Mimarlar Odası Serbest Mimarlık Hizmetlerini Uygulama, Tescil ve Mesleki Denetim Yönetmeliği (T.C. Resmi Gazete, 02 Haziran 2005, S:25833)
84. Türkel, S., Leblebici, N., D., (2000), Yönetim Bilimi Açısından Zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:18, S:1: 351-376
85. Uçmazbaş, Ö., (2016), “İnşaat Projelerinde Gecikmeye Neden Olan Faktörler: Bir Sentezleme Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
86. Varga, A.P., “Time Management”, USA, Nova Science Publisher, 2011
87. Vatan, F. ve Altuğ Özsoy, S., (2002), “Zaman Yönetimi”, Ege Üniversitesi, Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi C: 18, S:3, 89-104
88. Yazıcı, Ö., E., (2009), "Yüklenici Firma Perspektifinden İnşaat Sektöründe Rekabet: Mimari Tasarımın Rolü", Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
89. Yazıcıoğlu, F., (2007), Mimarlık Ofislerinde Uygulamaya Yönelik Ayrıntıda Tasarım Süreci, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul
90. Yenihan, B. ve Öner, M., (2013), “Zamanı Yönetmek: Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi”, Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi, C:2, S: 2, 56-68
91. Yılmaz, V., ve Düşükcan, M., (2022), “Üst Düzey Yöneticilerde Etkin Zaman Yönetimi: Fırat Üniversitesi Örneği”, Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi C: 9, S:17, 117-136
92. Yılmaz, A. ve Aslan, S., “Örgütsel Zaman Yönetimi”, C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 3, S: 1, 2002

93. Yılmaz, A., Örgütsel Yaşamda Etkin Zaman Yönetimi, Bursa, Ekin Yayınevi, 2015
94. Yılmaz, B., (1999), “Mimari bürolarda Organizasyonel Yapı ve İş Tatmini İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul
95. Yüksel, A., K., (2016), “Hemşirelerde Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.



EKLER



Ek 1: Etik Kurul Formu



T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

ETİK KURUL KARARI

Toplantı Tarihi:	30/12/2021
Karar No:	2021/87
Sorumlu Araştırmacı:	Ebrar Saral
Araştırma Başlığı:	Mimarlık Bürolarında Zaman Yönetimi
Başlangıç Tarihi:	Etik onayı alındıktan sonra
Etik Kurul İzninin Süresi:	1 yıl (Uzatma Hakkı mevcut olarak)

İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'na değerlendirilmek üzere başvuruda bulunduğunuz yukarıda künyesi yazılı projenizin başvuru dosyası ve ilgili belgeleri, Üniversitemiz "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu" tarafından araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına karar verilmiştir.

Notlar:

- Araştırmanın başlangıç tarihinin gecikmesi durumunda Etik Kurulu'na Araştırmanın başlangıç tarihinin gecikmesi durumunda Etik Kurulu'na başvurularak tarihlerin değiştirilmesi gereklidir.
- Araştırmanın gerçekleştirileceği birimlerin yöneticilerinden de ayrıca izin alınması gerekli olabilir.
- Araştırmaya katılan kurum dışı merkezlerden ayrıca idari izin alınması gerekmektedir.

Prof. Dr. Rauf Yıldız

Etik Kurul Başkanı

Ek 2: Zaman Yönetimi Anket

Mimarlık Bürolarında Zaman Yönetiminin İncelenmesi Anketi

1. Kısım: Demografik Bilgiler

- Cinsiyetiniz:
 1. Kadın
 2. Erkek
- Yaş Grubu:
 1. 22-30
 2. 31-40
 3. 41-50
 4. 51 ve üstü
- Öğrenim Durumu:
 1. Önlisans
 2. Lisans
 3. Yüksek Lisans
 4. Doktora
- Çalışma Deneyimi:
 1. 0-1
 2. 1-3
 3. 3-5
 4. 5-7
 5. 7-10
 6. 10 üstü
- Meslek Bilgisi:
 1. Mimar
 2. İç mimar
 3. Restoratör
 4. Peyzaj Mimarı
 5. İç mekân tasarımcısı
- Görev Düzeyi:
 1. Firma Sahibi/Firma Ortağı
 2. Çalışan

➤ Çalıştığınız Bürodaki Çalışan Sayısı

1. 1-5
2. 6-10
3. 11-15
4. 16-20
5. 21-25
6. 26-30
7. 31 ve üzeri

➤ Çalıştığınız firma kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

1. 1-5
2. 6-10
3. 11-15
4. 16-20
5. 21-25
6. 26-30
7. 31 ve üzeri

2. Kısım: Mimarlık Bürolarında Zaman Yönetiminin İncelenmesi

1:Kesinlikle Katılıyorum 2:Katılıyorum 3:Kararsızım 4:Katılmıyorum

5:Kesinlikle Katılmıyorum

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
	ZAMANI PLANLAMA					
	Zor işleri ertelemek gerektiğini düşünürüm.					
	Çalışma zamanının planlı olmasına gerek yoktur.					

	Yapılacak işlerin sıralaması önemli değildir.					
	Çalıştığım işyerinde gereksiz telefon görüşmeleri yapmaktayım.					
	Aynı anda birkaç işi yapmaya çalışıyorum.					
	Genellikle her gün yarım kalan işim oluyor.					
	ZAMANIN KULLANIMI					
	Koca bir gün geçti ama ben hiçbir şey yapmadım.					
	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini hiç anlamam.					
	Bir işi yaparken aceleci olmak gerektiğini düşünürüm.					
	Mesai saatlerinde en çok zaman kaybına neden olan unsurlar tespit edilerek önlem alınmalıdır.					
	Zamanımı etkin kullanırsam verimliliği ve dolayısıyla firma karlılığını arttırırım.					
	Çalışma süresi ne kadar kısa olursa verimlilik o kadar artar.					
	ZAMANDAN TASARRUF					
	Stres ve zaman baskısı çalışanları olumsuz etkiler.					
	Gün içinde en verimli zaman diliminin belirlenerek çalışmaların bu zaman dilimine yönlendirilmesi gerekir.					

	Teknolojiden ne kadar fazla yararlanılırsa aynı oranda zamandan o kadar tasarruf edilir.					
	Personel sayısının yetersiz olması işlerin daha uzun süreye yayılmasını sağlar.					
	İşyerinde verilen görevin ya da görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürür.					
	Yöneticilerin altında çalışan personeli sık sık keserek işten alıkoymaları zaman kaybına yol açar.					
	Çalışanın işe veya işin çalışana uygun olmaması zaman verimliliğini düşürür.					
	Çalışma arkadaşlarımla işlerini yapmaması benim iş takibimi etkiliyor.					
	Stres altında zamanı etkin kullanamıyorum.					
	ZAMAN TUZAKLARI					
	İşle ilgili hedeflerin belirsiz olması işin bitirilme zamanını etkilemez.					
	Bu işyerindeki örgüt yapısı zamanın etkin kullanılmasını engelliyor.					
	İşle ilgili olmayan telefon görüşmeleri mesai saatlerinde engellenmelidir.					
	Aşırı sosyalleşmenin olduğu işyerlerinde iş akışı yavaşlar.					
	Zamansız gelen misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.					
	Görevim dışında bir iş istendiğinde hayır diyemiyorum.					
	Rutin işlerin çok fazla olduğunu düşünüyorum.					

	İLETİŞİM					
	İletişim araçlarının etkili kullanılması zamandan tasarruf sağlar.					
	İş yerindeki diğer çalışanların ne yaptığından haberdar değilim.					
	Çalışma arkadaşlarımla etkili bir iletişimim olursa işler daha hızlı ilerler.					
	İletişimde anlaşılır ve net olup, ne dediğimin anlaşılıp anlaşılmadığını denetlerim.					
	Benden ne istendiğini her zaman tamamıyla anladığımdan emin değilim.					
	Gerektiği zaman hayır diyebilme yeteneğim vardır.					