

# EMNİYET TEŞKİLATINDA ZAMAN VE TOPLANTI YÖNETİMİ

Time and Meeting Management in Turkish Police Organisation

Hasan Hüseyin ÇEVİK\*

## Özet

**B**u makale zaman ve toplantı yönetiminin önemine işaret ederek polis teşkilatında nasıl başarılılabileceğini tartışmaktadır. Bu açıdan zamanın ne olduğu, nasıl planlanabileceği, zamana göre hareket etmenin önemi, polis teşkilatına kısa bir bakış, polis teşkilatının hizmet yoğunluğu ve bu yoğunluk içinde zamanı planlamanın zorluğu makalede ele alınan konulardır. Bunun yanında zaman yönetimiyle bağlantılı olan toplantıların iyi yönetilmediğinde zamanı israf ettiren ve verimsizliğe neden olabilecek bir faaliyet olduğu ele alınmıştır. Gerçekten zaman bir insanın elindeki anında kullanmak zorunda olduğu bir kaynaktır. Günümüz modern dünyasında zamanı iyi yönetmek, planlamak ve kullanmak zordur. Çünkü zamanımızın çoğu bizim dışımızdaki başka faktörler tarafından doldurulmaktadır. Toplantı grup halinde karar almak gerektiği zaman uygulanan bir yöntemdir. Toplantıların etkili ve verimli geçirilmesi örgütün amaçlarını başarmada ve zamanı iyi kullanmada işe yarayacaktır. Sonuç olarak zaman ve toplantı yönetimi her ne kadar kişisel beceriye giren alanlar olsa da günümüzde yöneticiler ve çalışanlar için ayrı öneme sahiptirler.

**Anahtar Kelimeler:** Zaman, Zaman Yönetimi, Toplantı Yönetimi, Poliste Zaman ve Toplantı Yönetimi

## Abstract

**T**his article aims to discuss the following issues: what time and meeting management are, why they are important, what their relevances for police organisation are etc. In this respect, the difficulties in time and meeting management especially in terms of police organisation are pointed out to give clues police managers to manage.

They should pay attention to not only their own time and meeting management and but also to those whose time they manage and work with. Meeting is an important means of decision-making process especially when necessary. However, meetings in the job mostly would cause the waste of time for managers and officers if they were held effectively and efficiently. Thus, the most important part in meetings lies with the managers responsible for organizing meetings and their content.

**Key Words:** Time, Time Management, Meeting Management and Time and Meeting Management in Police Organisation

\* Doç. Dr., Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü.  
PBD, 6 (3-4) 2004, ss. 13-29

## Giriş

Zaman, sağlık gibi belki de insanın sahip olduğu ve olacağı en önemli imkandır. Bir insanın kendisine karşılıksız verilen ancak genelde kötü kullandığı *zaman* kontrol edilemeyen ve depolanamayan ancak sadece yaşanılabilen bir süreçtir. Günümüz modern dünyasında insanoğlu sadece kendinden değil özellikle çevreden kaynaklanan (kişisel ve iş ortamındaki) gerekli veya gereksiz meşguliyetler nedeniyle zamanını iyi kullanamadığını düşünmektedir. Gerçekten insanın değerini bilemediği iki şey zaman ve sağlıktır. Herkes için geçerli olan bu durumdan polis teşkilatı çalışanları ve özellikle de yöneticileri muaf değildirler. Gerçekten polisin özellikle iş ortamında iş yoğunluğu nedeniyle zamanını örgütün doldurduğu düşünüldüğünde kendi kişisel hayatını bile yaşayamadan ömrü geçmektedir. Ancak kişisel (özel) hayatla iş hayatı arasında iyi bir ayırım yapılmadığında bu her iki tarafı da mutsuz edebilmekte ve polis çalışanları ne özel hayatlarında ne de iş hayatlarında mutlu ve geleceğini gören insanlar olabilmektedir. Bunun belki en önemli çarelerinden biri polis çalışanlarının zamanlarının makul şekilde özel-iş hayatı ayırımı göz önünde tutularak iyi planlanmasıdır.

Toplantılar, tek başına karar almanın mümkün olmadığı ya da bilgilendirme amacıyla başvuru uygulamalardır. Bunlar isteğe bağlı veya zorunlu olabilir. Ancak yersiz (zamansız) ve plansız toplantılar hem toplantıyı yapan yöneticinin hem de katılanların zamanlarını boşa geçirmektedir. Bu noktada toplantıların kurumun amacına uygun olarak zaman planlı yapılması için yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlar önemlidir. İşte bu çalışmanın temel amacı, zamanın nasıl planlanıp yönetileceği ve toplantıların nasıl organize edileceğinin kolay olmadığını ancak bireysel ve örgütsel verim açısından şart olduğunu göstererek polis çalışanlarına ve özellikle yöneticilerine bir hatırlatma yapmaktır. Çalışma iki ana bölüme ayrılmıştır: ilk bölüm zaman yönetimi ve ikinci bölüm toplantı yönetimi.

## Zaman Yönetimi

### *Zaman Nedir?*

Zaman nedir sorusuna verilebilecek cevaplar çok net değildir. Zaman, aslında içinde yaşadığımız bir süreç gibi görünmektedir. Zamanı, geçen süre olarak ifade etmek için değişik zaman dilimleri kullanmakla beraber yaşanan bu sürecin sadece içinde bulunulan anının (saniyeden de çok küçük bir zaman dilimi) hissedilmesi olduğu söylenebilir. Zamanın saniyeden başlamak üzere dakika, saat, gün, hafta, ay, yıl ve yüzyıl gibi dilimlere ayrıldığı görülür. Örneğin, zamanın ne olduğunu anlatmak için her saniyeyi bir Amerikan Dolarına benzeterek günde 86.000 saniye olduğunu ve bu saniyelerin bize her gün verilmiş 86.000 dolar olarak düşünmemizi ve nasıl kullanacağımızı bize hatırlatan bir Amerikalı yazar

Whisenand (2001) ile aynı örneği 86.000 altınla açıklayan İhsan Sezal (2003) zamanın kullanılсын veya kullanılmasın geçeceğini hatırlatarak zamanın iyi ve yararlı şekilde kullanılmasını önermektedirler.

Zaman ne olduğu bilinmeyen ancak yukarıda belirtilen zaman dilimleriyle ölçülmüş bir olgu, varlık veya süreç olarak düşünülebilir. Zaman denilen kavram depolanamaz, hissedilemez, görülemez. Zaman insanlar da dahil bütün varlıkların içinden çıkamayacağı ve dolayısıyla içinden çıkamadığı için de kapsayamayacağı (ihata edemeyeceği) bir kavramdır. Zaman hareketle beraber anılmaktadır. Zaman evrendeki her şeyi eskiten ve yaşlandıran bir hareket sürecidir. Bu dünyada her canlı için ortalama bir zaman dilimi vardır. Örneğin insanların ülkelere göre değişmekle beraber yaşadıkları ömür süresi 60 ile 80 yıl arası değişmektedir. Bunun istisnaları daha aşağı (doğum anına kadar) veya çok daha yukarı (110-120 yaş gibi) örnekleri olabilir. Başka bir örnek zeytin ağaçlarından verilebilir. Zeytin ağaçlarının 1000 yıl civarında bir ömür yaşadıkları söylenmektedir. Bu süreç bir sinek için bir hafta olabilmektedir. Her canlı, doğumdan ölüme geçen süre içinde hareketle bağlantılı zaman denilen bu sürece maruz kalmaktadır. Zaman en küçük birim olarak saniyenin bilinmez kaçta biri kadar tanımlanabilen “an” bir tren vagonuna benzemekte olup biz her vagona o “an”lık süre kadar durmaktayız. Genç’in (2004:357) belirttiği gibi “zaman ışık dalgaları gibi bir varlıktır; ancak bu dalgalar gibi yayılmaz”. Her yerde bulunan ve bizim hareketlerimize anlam kazandıran zamanın kendisidir.

Zaman yaşanan süreç olduğuna göre Drucker’ın (1994) dediği gibi gerçekleştirilecek her iş için zaman denilen süreç gereklidir. Bu yönüyle zaman bir işin yapılması için zorunlu ve her yerde etkisini hissettiren belki de tek kaynaktır. Dolayısıyla yapılan her türlü iş zaman harcanarak gerçekleştirilir. Zaman aynı miktarda ve talebe göre artırılmayan bir varlıktır. Sonuç olarak zaman kolay tanımlanabilen bir kavram ve olgu olmamakla beraber bilinçli varlıklar olan insanların sahip olduğu ve kullanabildiği en önemli imkanlardan biri olmuştur.

### ***Zaman Yönetimi Nedir ve Gerçekten Zaman Yönetilebilir mi?***

Yukarıda anlatıldığı şekliyle ne olduğu konusunda çok açık tanımlar yapılamasa da zaman insanın planlamak ve değerlendirmek zorunda olduğu bir gerçektir. Fakat, gerçekten insanın gücü zamanın yönlendirilmesine, durdurulmasına veya değiştirilmesine yetmekte midir? Bu konuda ne yazık ki cevap “hayır” olacaktır. İnsan, zamanı, kendi amacına uygun biçimde kullanırsa yararlı hale getirebilir. Yoksa ne durdurabilir ne de yönlendirebilir. Zamana uyarak onun akışına hiç karışmadan zamanın en küçük parçası diyebileceğimiz “an”ları kendi yaşam amaç ve hedeflerine göre doldurabilir. Zaman aslında bu yönüyle kolayca yararlanılabilen bir varlık değildir. Bu yüzden de insanların çoğu zamanı boşa geçirmekten şikayetçi olmaktadır.

Zamanı yönetmek gerçekten mümkün mü? Yukarıda belirtildiği gibi zaman hiçbir şekilde kontrol edilemeyen bir süreçtir (hareket, devinim). Yönetmek sözcüğüyle anlatılan müdahale edebilme, yönlendirebilme, değiştirebilme, karar alabilme gibi egemen unsurlar zamanın yönetilmesi kapsamına girmemektedir. Ancak zamanın egemen unsur olduğunu düşünerek zamana göre özel ve iş yaşamımızı düzenleme, planlama ve hareket etme söz konusudur. Diğer bir ifadeyle zaten geçip giden sadece en küçük dilimlerini yaşadığımız hareket sürecine göre biz kendimizi ayarlamak zorunda kalmaktayız. Dolayısıyla zaman yönetimi ile anlatılmak istenen zamana müdahale, değiştirme veya yönlendirme değil zamana göre plan yapabilme ya da zaman dilimleri içinde ne yapacağı konusunda kararlı olma kast edilmektedir. Zaman yönetimi özellikle yöneticiler için ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü onlar sadece kendi zamanlarını değil aynı zamanda yönettikleri örgütlerin ve personelin de zamanlarını planlamaktadır. Bu bağlamda bir yöneticinin elinde en önemli kaynağın personel veya para olduğu düşünülse de aslında zamanın en önemli kaynak olduğu söylenmektedir. Eğer zaman iyi kullanılmazsa, hem personel hem de diğer kaynakların yönetilmesinde verim ve etkililik başarılamaz (Can, 1991:244). Sonuç olarak zaman çok önemli bir kaynaktır. Zamanın yönetilmesi sanıldığı kadar kolay değildir. Bununla birlikte zamana göre plan yapılarak yaşam ve yönetim faaliyetleri düzenlenebilir.

### ***Polisin Görevleri ve Polisin Zaman Sorunu***

Polisin yaptığı görevler çok çeşitlidir. Polis teşkilatı, yasaların uygulatılmasından sorumlu ve görevli kurumdur. Bir yasa hükmü ihlalinde buna müdahale edecek olan kurum polis teşkilatıdır. Ayrıca herhangi bir kamu kurumu bir yasanın hükmünün yerine getirilmesinde bir sorunla karşılaştığında bu teşkilat polisten yardım ister. Bu yönüyle polis, yasa uygulatma gücüne sahip kurum olarak ta tanımlanabilmektedir. Örneğin bir kaçak yapının yıkımında belediye ekipleri polisi çağırarak yıkım işini yaparlar. Ya da hacze giden haciz memurları yanına polis alarak işlemi uygular.

Polisin toplumda yerine getirdiği fonksiyonlardan birisi suçun önlenmesidir. Artık birçok ülkede polis suç ortaya çıkmadan önlemleri almaya çalışmaktadır. Önleyici polislikte, polis teşkilatı suç işlenmeden önce harekete geçmektedir. Böylece suç işlenmeden önceki ortamı ele alınarak suçun işlenmesini önleyecek önlemlerin alınması önem kazanmaktadır. Polisin en önemli başka bir fonksiyonu suç işlendikten sonra suçlu sanıkların yakalayıp adalete teslim etmektir. Bu polislik anlayışı polis teşkilatının bir suç işlendikten sonra harekete geçerek faile karşı ilgili kanunları uygulamasıdır(Seyhan:2002). Polisin artık sadece suç ve suçluyla mücadele etme görevi yoktur. Bunun yanında polis toplum içindeki yardıma muhtaç insanlara yardım etmekle yükümlüdür. Bu hem ilgili mevzuatın verdiği hem de modern polisten toplumun beklediği bir görevdir. Gerçekten polis,

insanların dertlerini çözmek için en çok başvurduğu kamu kurumlarının başında gelmektedir. Polis kendisinden yardım isteyen herkesin yardımına koşmak zorundadır. Bunun yanında toplumda yardıma muhtaç, kimsesiz çocuk, yaşlı, hasta, aciz ve diğer insanlara yardım eder. Örneğin yoldan geçmek isteyen bir çocuk veya yaşlının elinden tutarak yolun karşısına geçirir. Ayrıca yolda kalmış, aç kalmış ve benzeri insanlara ve sokağa terk edilen bebeklere yardım eder. Kısaca polis toplumda yardıma muhtaç herkese yardım etmekle yükümlüdür. Sonuç olarak polis teşkilatı ve çalışanları görev alanı olarak çok geniş bir hizmet yelpazesine sahiptirler.

Şimdi bu kadar hizmet yükü olan bir kurumun çalışanlarının zamanı yoğun iş temposuyla doldurulmaktadır. Aslında göreceli olarak teşkilat içinde çalışılan birimler arasında çalışma ve hizmet açısından zamanın önemi değişmektedir. Bazı birimlerde günün 24 saati yetmezken bazılarında normal çalışma saatleri içinde bile verilen iş ve hizmet kendine ayrılan zamanı dolduramamaktadır. Ancak genel olarak bakıldığında polis teşkilatında iş yoğunluğu çok fazladır. Bu nedenle teşkilat çalışanlarının hem iş ortamında hem de özel hayatlarında ellerindeki zamanın nasıl planlanacağı ve kullanılacağı ayrı bir önem kazanmaktadır. Çoğu zaman işlerin yoğunluğu polisin özel hayatına ait zamanını da doldurmakta ve böylece zaman yetmemesi polis için bir sorun olmaktadır. Diğer bir ifadeyle teşkilatın çalışma düzeni (düzensizliği demek belki daha doğru olur) çalışanların iş-özel hayat ayrımı yapmasını engellemekte ve polis amir ve memurları kendilerine zaman ayıramamaktadırlar. Bu durumdan çalışanların kendileri kadar, aileleri ve çalışma ortamındaki arkadaşları da olumsuz etkilenmektedir. Bu da teşkilatın elindeki insan kaynaklarının daha verimsiz kullanımına neden olabilmektedir. İleriki başlıklarda anlatılacağı gibi bireysel ve örgütsel zaman birbirine karışmakta ve hem çalışanlar olarak hem de teşkilat olarak zamanın verimli kullanılması mümkün olmamaktadır.

### ***Zamanı Planlamanın Önemi***

Anlaşıldığı gibi zaman en önemli fakat kontrol edilemeyen bir kaynaktır. Zamanın sadece bulunulan ve yaşanan süre içinde kullanılma zorunluluğu onu daha da değerli hale getirmektedir. Zamanın planlanmasına iki açıdan bakılabilir: makro ve mikro. Makro açıdan daha çok ömrün değişik dönemlerinde (çocukluk, gençlik, olgunluk ve yaşlılık gibi) yapılması gerekenlerin uzun dönemli planlanması göz önüne alınmalıdır. Mikro açıdan ise daha çok insanın bir gününü, haftasını veya ayını planlaması düşünülebilir.

Makro açıdan insanın yaşamı için daha geç olmadan her şeyin zamanında yapılması hususu zamanı daha da önemli hale getirmektedir. Bir çocuk için zamanın en iyi şekilde değerlendirilmesi, o çocuğun kendini mutlu edecek oyunları oynaması ve gerekli eğitimleri alması demektir. Bunun dışındaki şeyleri ya-

pan çocukların çocukluk zamanlarını çok iyi değerlendiremedikleri söylenebilir. Diğer kuşaklar için de aynı şeyler söylenebilir. Örneğin, bir meslek edinmenin genelde gençliğin bitmeye başladığı 20-25'li yıllarda olması gerektiği genel kabul görmektedir. Bu yıllarını meslek edinmeye harcamayan bir insanın daha sonraki yıllarda zamanını iyi bir meslek edinmeye harcamadığı için kötü kullanmaktan dolayı pişmanlık duyması kuvvetle muhtemeldir. Diğer yandan işinde çalışırken mesleğini icra etmeye başladığı dönemden emekli olana kadar iş yaşamı ile özel yaşamı arasında (aile, eğlence, sosyal çevre vb yerler için harcanacak zaman) iyi ayırım yapamayan insan geri dönüp baktığında ömrünü iyi harcamadığını düşünecektir. Zamanı geri döndürmek mümkün olmadığından o dönemlerin boşa geçtiği düşüncesi insan üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Bu yönüyle makro açıdan insanın ömründe zamanın planlanması ayrıca öneme sahiptir.

Diğer yandan küçük zaman dilimlerinin insanı mutlu edecek şekilde ve pişman olmayacak şekilde geçirilmesi iyi bir planlama yapmaya ve bu plana uymaya bağlıdır. Gerçekten sabah başlayan bir günün "an"larını (en küçük zaman birimi) gün bitip uyuyana kadar amaçlar doğrultusunda doldurmak en fazla istenilen fakat genelde başarılabilen bir durumdur. Çünkü hem makro hem de mikro açıdan insanoğlu zamanını çoğu kere çevrenin izin verdiği ölçüde değerlendirebilmektedir. Örneğin, çalışma esnasında beklenmeyen bir misafirin veya uzun bir telefon konuşmasının gelmesi zamanı istediğimiz şekilde geçirmemizi engelleyebilir. Bunun gibi gerekçelerle günümüz modern dünyası insanı çok meşgul etmekte ve zamanı beklentiler ve ihtiyaçlar doğrultusunda zamanın kullanılmasını engelleyebilmektedir. Bu noktada her insanın çevresel, iş ve diğer engelleri bir şekilde aşmayı öğrenerek zamanını kendi yaşam amaç ve hedeflerine göre planlayabilmeyi ve kullanabilmeyi başarması önem kazanmıştır. Zaman denilen süreç zaten gelip geçeceğine göre bundan en yararlı şekilde yararlanmak zamanın planlanmasına ayrı bir önem katmıştır.

### ***Poliste Kişisel-Örgütsel Zaman Yönetimi Çatışması***

Yetişkin, iş sahibi bir insanın yaşamında iki önemli dünya vardır: iş (çalışma) dünyası ve özel (iş dışı ortam) dünyası. Bir kişinin gününü bu iki ortam doldurmaktadır. Normal şartlarda çalışanlar buldukları iş ortamlarında belli zamanlarda bulunurlar. Her ne kadar kişinin yaptığı işin niteliklerine ve içinde buldukları teşkilatın (özel veya kamu) özelliklerine göre çalışma düzeni değişebilse de insanların çalışma için ayırdıkları zaman genelde gündüz sabahtan akşama kadar sekiz saattir. Bu özel sektörde on ile on iki saatte kadar değişebilmektedir. Özellikle küçük işletmelerde sürenin ortalama sekiz saat civarında düzenli olarak uygulandığı az görülen durumlardan biridir. İşyeri sahiplerinin az ücret ödeyerek çok çalıştırmak istemesi ile denetimin olmaması ve hatta çalışanların işi kaybet-

me korkusu nedeniyle çalışma saatlerinin düzenli olması mümkün görünmemektedir. Kamu kurumlarında ise genelde polis ve benzeri kurumlarının bazı birimleri dışında çalışma saat düzeni sekiz saat üzerinden uygulanmaktadır. Bunun dışındaki insanın yaklaşık bir sekiz-dokuz saati kendi özel yaşamına ayrılmaktadır. Geri kalan zaman da zaten uyku ile geçmektedir. Şimdi bir günün planlanmasında polis çalışanları açısından özel yaşam-ış yaşamı arasındaki düzenli bir ayırım yapıp yapılmayacağı Türk polis teşkilatının iş ortamıyla ilgili gerçeklere bakarak yapılabilir.

Polis teşkilatında amir olsun memur olsun çalışanlar mesleğin taşıdığı zorluk ve riskleri genelde bilmektedirler. Yukarıda anlatıldığı gibi polislik mesleği niteliği ve içeriği gereği bir insanın bütün gününü dolduracak seviyede yoğun bir meslektir. Her ne kadar bir kısım birimlerin (özellikle masa başı iş yapan çoğu idari bürolar, polislikten ziyade destek hizmeti üreten birimler-personel, mali ve idari birimler, eğitim kurumları vb.) çalışma saatleri düzenli olsa da çoğu polis biriminin çalışma düzeni belli değildir. Sınırsız ve düzensiz (zamanı planlı olmayan) çalışma sisteminde yasal düzenlemelerin neden olduğu bir sorun gözükmemektedir. Ancak özellikle uygulamada bazen üst yöneticilerin keyfi yönetimleri ve ayrıca bazı birimlerin sunduğu hizmetlerdeki yoğunluk düzensiz çalışma sistemini doğurmuştur. Burada belirtilmesi gereken önemli nokta yasal sınırlar içinde polis teşkilatı bu fazla ve düzensiz çalıştırmayı nasıl gerçekleştirebilmektedir sorusuna cevap vermektir. Bu da polislere ödenen fazla çalışma ücretiyle açıklanabilir. Polisin 24 saat görevli olma esasına göre polis çalışanlarına fazla çalışma ücreti düzenli olarak aylık maaşa eklenerek ödenmektedir. Dolayısıyla polisin peşin olarak aldığı bu paraya karşılık üst yöneticiler astlarını ihtiyaç olduğunda sınırsız çalıştırabilmektedir. Böylece polis teşkilatının bazı birimlerinde çalışanların çoğunun zamanını işleri doldurmaktadır. Diğer yandan kişinin sağlıklı bir yaşam sürdürebilmesi için işi kadar ailesi ve kendine zaman ayırması gerekir. Bu durumda kişi ne kendine ne de ailesine ve çevresine zaman ayırabilmektedir. Ortaya çıkan tablo ise meslek stresine maruz kalmış polis çalışanları açısından mutsuz, umutsuz ve yorgun insanlar ve bunların mutsuz aileleri olmaktadır.

Bu noktada polis teşkilatında hem bireysel hem de örgütsel zamanın verimli, etkili ve yararlı geçirilebilmesi için önce teşkilatın düzenli bir çalışma programına sahip olması gerekir. Gündüz herkesin sekiz saat çalışması dışında akşam mesai bitiminde hizmetin devam ettiği birimlerde nöbetçiler zaten bırakılmaktadır. Bu nöbetçiler gece boyunca diğerlerine vekaleten hizmetleri yürütmektedir. Çok yetersiz kaldıklarında ancak diğer arkadaşlarını çağırmalıdırlar. Nöbetçiler dışındaki kalanlar zamanlarını kendilerine, ailelerine ve çevrelerine ayırabilmelidirler. Örneğin bugün bir ildeki üst yöneticilerin (il müdürü, müdür yardımcıları ve ço-

ğu şube müdürleri) neredeyse 24 saatleri işleriyle doldurulmaktadır. Çünkü gece nöbetçi bırakılmasına rağmen bir olay durumunda yukarıdan aşağıya herkes konuyla ilgilenmektedir. O zaman nöbetçi bırakmanın amacı sadece bir olay olduğunda müdahale etmek yerine üstlere haber vermek olmaktadır. Ancak insanın bir makine olmadığı, duygusuyla ve düşüncesiyle dünyadaki en önemli varlık olduğu düşünüldüğünde böyle bir iş temposuna dayanamamakta ve verimlilik düşüğü gibi, polis çalışanı psikolojik ve fizyolojik olarak çok çabuk yıpranmaktadır. Görevde rütbe basamaklarında yükseldikçe polis yöneticileri özel yaşamlarına ayırdıkları zaman azalmakta ve kendilerini teşkilatta ki işlerine kaptırmaktadırlar. Bu durumda ailesi, dostları ve çevresiyle sosyal ilişkiler bağlamında sorunlar yaşamaya başlayacaktır.

Sonuç olarak polis teşkilatı, çalıştırdığı kişilerin çalışma düzenlerini iyi kurmalıdır. İnsanların iş yaşamının stresinden kurtulmalarını kolaylaştırmak için özel yaşamlarına gereği kadar zaman ayırabilmelerini sağlayacak hukuk ve mevzuata uygun (keyfi olmayan), insanın sosyolojik, psikolojik ve fizyolojik kapasitesini göz önüne alan bir sistem oluşturmaları şarttır Telsizi 24 saat açık olan bir kişinin 24 saat çalıştığını varsaymak herhalde gerçeğe aykırı olmayacaktır. Bu tür keyfilikleri ve verimliliği engelleyen ve teşkilata ağır faturalar çıkaran bu durumları engellemenin yolu insana saygılı, hukuka bağlı, demokratik bakış açısına sahip ve kendi çıkarına göre yönetmeyen yöneticilere sahip olmaktır. Böyle olduğu zaman polis çalışanlarının zamanlarını nasıl planlayıp değerlendireceklerini tartışma imkanımız olacaktır.

### ***Zamanı İyi Kullanmanın Engelleri***

Yukarıdan beri polis teşkilatı ile ilgili durumun saptanması konusunda bazı şeyler söylenmeye çalışıldı. Görüldüğü gibi zamana göre plan yapıp hem bireysel hem de örgütsel anlamda zamanın değerli kullanımı çok mümkün görünmemektedir. Çünkü özellikle günümüzün modern dünyasında insanın zamanını özellikle iş ortamı doldurmakta ve bazen özel yaşama fazla bir şey bırakmamaktadır. Ancak zamanın iyi değerlendirilmesine ve verimli hale getirilmesine engel başka bir çok engel vardır. Gerçekten iş ortamında işten kaynaklanan engeller olsa da çevre, teknolojik ve sosyal ortamlardan da birçok engel kaynaklanmaktadır. Eğer bir polis çalışanı özellikle de polis yöneticisi bunların ne olduğunu fark ederse hem örgütsel hem de bireysel zamanını hem teşkilatı hem de kendisi için daha iyi değerlendirebilir.

Günümüzde en çok şikayetçi olduğumuz zamanı amacımız dışında kullanmaya neden olan yaygın engellerin (bireysel, çevresel veya işle ilgili) şunlar olduğu görülür (Erdem ve Kaya, 1998; Genç, 2004; Sezal,2003; Whisenand, 2001; Tutar, 2003; Yılmaz ve Aslan 2002 ).



- Beklenmeyen telefonlar
- Ani ziyaretçiler
- Plansızlık
- Rutin ve Gereksiz İşler
- Plansız veya Gündemsiz toplantılar
- Amaçların açık olmaması
- Karışık bir masa ve kişisel düzensizlik
- Detaylar ve rutin hizmetlerle fazla meşgul olma
- Açık olmayan iletişim ve talimatlar
- Yetersiz, yanlış veya gecikmiş bilgiler
- Kararsızlık
- Karar almada merkezîyetçilik
- Sorumluluk ve yetki karmaşası
- “Hayır” diyememek
- Kişisel disiplin eksikliği
- Yeterli eğitim ve niteliğe sahip olmayan personel
- Ve benzeri her türlü diğer nedenler

Bu engellere daha birçok şey eklenebilir. Çalışanların özellikle bu engellerin farkına varması ve bunlara karşı zamanını daha verimli ve etkili kullanması yerlidir. Verimlilikle kast edilen en az zamanda en fazla mal ve hizmetin üretilmesidir. Verimlilikte ekonomik bakış açısı öne çıkmaktadır. Etkililik ile kast edilen ise verimlilikten bir adım daha öte amaçların başarılmasıdır. Çünkü her zaman yönetimde verimlilik etkililik anlamına gelmez. Bazen eldeki kaynaklarla (zaman da dahil) en fazla çıktını elde edilmesi etkili olmaya yetmez. Ya da maliyet analizinde belki çıktılara göre girdilerin miktarı fazla olabilir ama amacın başarılması söz konusudur. Bir çok kamu hizmetinde (kolluk güçlerinin sunduğu hizmetler gibi) verimlilikten ziyade etkililik amaçlanır. Çünkü en az kaynak girdisinden ziyade sonuca götüren uygulamalar gerekli olabilir.

Sonuç olarak yukarıda zamanı amaç dışı işlerde geçirmeye neden olan engellerin önüne geçmek için önce yöneticinin bunların farkına varması ve izleyen başlıkta tartışılan hususları yapmaya çalışması yararlı olacaktır. Teorik olarak söylenen şeylerin çoğunun pratikte uygulama alanı bulamaması düşünülünle yaşanan arasında farkın büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle şu denebilir: zaman yönetimi ile ilgili söylenen güzel şeyler, güzel şeyler olarak kalacak bazı kişiler zamanı diğerlerinden göreceli olarak daha iyi veya daha kötü değerlendireceklerdir. Zaman yönetimi ile ilgili yazanlar, konuşanlar ve konferans verenler dahi zamanlarını değerlendirme konusunda başarısız olma riskini taşımaktadırlar. Zaman ise geçmeye devam edecektir.

### ***Yönetici Açısından Zamanı İyi Kullanmanın Yolları***

Yöneticinin zaman yönetimi açısından diğer insanlardan en büyük farkı, sadece kendi görev alanını ve yaşamını değil aynı zamanda yönetiminde sorumlu olduğu teşkilat birimi ve çalışanlarının da yaşamlarını planlamak ve onlarla ilgili karar almaktır. Bu nedenle yönetici açısından zamanın iyi planlanması diğer çalışanlara göre daha önemli olmaktadır.

Bir günün verimli, etkili ve başarılı geçmesi için Genç (2004:358) bazı teknikler saymaktadır: “başlıca ve zorunlu işlerin öncelikli yapılması, benzer ve ilişkili faaliyetlerin aynı gruba toplanması, zaman alan büyük çalışmaların parçalara ayrılarak yapılması, zaman çizelgesinin yapılması ve buna göre faaliyetlerin yapılması, aynı anda tek işe odaklanma, her işi zamanı geldiğinde hemen yapma ve yarım bırakmadan bitirme”. Bunlara ilave olarak etkili zaman yönetimi için bazı ilkelerin varlığından söz edilmektedir (Erdem ve Kaya, 1998:109-120): “yöneticinin kendini yönetmesi, planlama yapılması, yöneticinin kendini örgütlemesi, yukarıda sayılan bazı zaman engellerinin ortadan kaldırılması, ziyaretçiler, yetki devri, çalışanlarla etkili iletişim kurma” vd. Görüldüğü gibi zamanın kendi amacımıza göre kullanılması ve değerlendirilmesi genelde disiplinli ve düzenli olmayı gerektirmektedir. Böylece kişisel disiplinle oluşturduğumuz planlı hareket tarzı içinde bulunduğumuz birimin hizmetine sunulmuş olur.

Bir polis çalışanının bulunduğu birimde günlük olarak ne yapacağı bellidir. Fakat bu yapılacak işlere harcanacak zaman da yaklaşık bellidir. Bir yönetici bu açıdan kimin ne kadar işi ne kadar zamanda yapacağını ortalama olarak bilebilmelidir. Daha sonra yapılan işlerle harcanan zaman arasındaki fark ölçülerek muhtemel gecikmeler hesap edilmeli ve daha sonraki dönemler için tahminler yapılmalıdır. Böylece yönetici iyi bir planlamayı gerçekleştirmelidir (Josephs, 1994). Bu analiz yöneticinin stratejik bir yaklaşıma sahip olmasını, açık bir vizyon belirlemesini ve misyonunun hem kendisi için hem de çalıştırdığı kişiler için ne olduğunu ortaya koymasını gerektirir. Polis yöneticisi başında bulunduğu birimin çalışma performansının yüksek veya düşük olmasında önemli rol oynayacaktır. Eğer olaylar yöneticiyi yönlendiriyorsa yöneticinin çok da planlama yapmadığını ve olaylar tarafından sürüklendiğini ortaya koyacaktır. Eğer yönetici olayları yönlendirmeye çalışıyor ve kısmen bunu başarıyorsa o zaman planlaması açısından belli bir başarı yakalamıştır.

Yönetici her işi kendisi yapmaya çalışma yerine, çalıştırdığı insanlarla görevleri paylaşarak (devrederek) hatta onları koordine ederek daha az zamanda daha çok iş başarabilir. Özellikle büyük birimlerin başındaki yöneticilerin her yere koşma çabası onların başarısız olması sonucunu verecektir. Örneğin, bir il emniyet müdürü üst seviyede koordine yapmalı ve kendine yakın seviyedeki astlarına güvenerek işleri onlara emanet etmelidir. Yoksa birkaç bin kişinin çalıştığı mü-

dürlüğünü yönetirken başarı elde etmesi mümkün değildir. Diyelim ki bu il müdürü bütün personelin devam çizelgesini kontrol ediyor. Şimdi bu müdürün daha önemli işleri yerine astlarının yapabileceği bir işi yapması zamanını boşa geçirmesi anlamına gelecektir. Gerçekten günümüzde müdürlerin çoğu neredeyse 24 saatlerini harcamakta ancak başarılı olma konusunda çok da dikkat çekmemektedirler.

Yönetici, kendinin ve yönettiği insanların iş yaşamlarını gereğinden fazla meşgul etmemelidir. İnsan sadece fizyolojik yapıdan meydana gelen bir varlık değil, aynı zamanda sosyolojik ve psikolojik bir varlıktır. Yönetici çalıştırdığı insanların bu yönlerini göz önüne alarak hem kendini hem de çalışanlarını dengeli bir yaşama yönlendirmelidir. Bir kişiyi çok fazla çalıştırmak (uzun süre) demek o insandan çok fazla verim almak demek değildir. Dolayısıyla özellikle polis yöneticileri zamanı en optimal şekilde kullanarak kişilerin iş ve özel yaşamlarını dengeli düzenlemelerine izin vermelidirler. Bugün polis teşkilatının alt rütbelerde çalışanlarının en çok şikayet ettiği husus buldukları birimlerde gereğinden fazla çalışmaları ve iş sonrası yaşamlarına zaman kalmamasıdır.

Bir yöneticinin en çok yaptığı faaliyet karar almaktır. Bir kısım kararları tek başına alırken bir kısmını toplantı yaparak astlarıyla beraber alır. Tek başına aldığı kararlarda yeterli bilgi ve kaynağa sahipse tereddüt etmeden kararları alıp zamanı boşa geçirmemelidir. Diğer taraftan toplantılar sonucu karar alacaksa toplantıları yapma konusunda bazı hususlara dikkat etmelidir. Mecbur kalmadıkça ve konu kendini aşmadıkça toplantı yapmadan belki ilgili kişilerle telefonla görüşerek karar almalıdır. Çünkü çok sık ve yersiz toplantı demek zaman kaybı demektir. Ancak yüz yüze toplantıya mecbursa planlı ve en kısa zamanda sona erecek şekilde toplantı yapılmalıdır. Toplantıya sadece ilgili kişileri çağırarak hızlı karar alınması sağlanmalıdır. Toplantılarda somut ve işe yarar şeyler konuşulmalıdır. İnsanlara uyarıda bulunmak ve kendi içini dökmek için toplantı yapılmamalıdır. Toplantılar sadece bilgilendirme ve gerektiğinde grup kararı almak için yapılmaktadır. Bilgilendirme ve karar alma ise hizmetin yerine getirilmesi için sadece ön bir adımdır. Dolayısıyla hizmetin uygulanması için bir ön aşama olan toplantı ve karar verirken zaman iyi kullanılmalı ve zaman israfına gidilmemelidir.

Bu kısımda söylenebilecek son söz şu olabilir: zamanı iyi kullanmanın sihirli bir formülü yoktur. Her yiğidin bir yoğurt yeme usulü vardır. Her ne kadar yukarıdan beri belirttiğimiz hususlarda genelleme yapılabilir gibi görünse de her yöneticinin bulunduğu birime göre yöntemi değişebilir. Ancak önce kendini iyi tanıyıp eksiklerini bilebilirse bunlara karşı nasıl mücadele edeceğini de bulabilir. Burada öne sürülen ve önerilen hususlar ortalama herkesin kabul edebileceği ve yararlanabileceği şeylerdir. Her yönetici başarının sırrını keşfetmek istiyorsa kendini geliştirmeli, kendi ve çalıştırdığı insanların zamanını nasıl planlayacağını da

kendine göre belirlemelidir. Yukarıda söylenilen bir şeyi tekrar ederek bu kısım bitirilebilir. bir yönetici, insana saygılı, hukuka bağlı, demokratik bakış açısına sahip ve kendi çıkarına göre yönetmeyen yönetici olduğu zaman, zamanı iyi kullanan başarılı bir yönetici olacaktır.

## **Toplantı Yönetimi**

### ***Niçin Toplantı?***

Bir kurumu yönetirken sürekli olarak yöneticiler tarafından kararlar alınmakta ve çalışanlar tarafından bu kararlar uygulanmaktadır. Bu kararlar genelde ilgili kurum veya birimin yöneticisi tarafından tek başına alınmaktadır. Ancak yöneticinin her şeyi bilmesi mümkün olmadığı için bazen kendi astlarıyla ve diğer kurumlardan yetkililerle toplantı yaparak karar almaktadırlar. Toplantıda temel amaç “bir elin nesi var iki elin sesi var” atasözünde belirtildiği gibi birden fazla konuyla ilgili uzmanın görüşünün alınarak daha isabetli kararların alınmasıdır. Ayrıca sorumluluğun paylaşılması bağlamında toplantıların önemli işlevler yerine getirdiği söylenebilir. Bu yönüyle ister kamu sektörü ister özel sektör olsun bugün toplantıların kaçınılmaz faaliyetler olduğunu söylemek mümkündür.

Bununla birlikte toplantı, yerinde, zamanında ve planlı yapılmazsa zaman israfına neden olabileceği gibi sağlıklı kararlar almada da kendisi sorun teşkil edebilir. Toplantıların bir kurumdaki çoğu insanı meşgul ettiği ve zamanlarını tükettiği bir gerçektir. Toplantıların çoğu yöneticilerin kendilerini göstermek için yapıldığı ve uygulamayla ilgili olmaktan çok yapılması gerektiği düşünüldüğü için yapılmaktadır. Dolayısıyla toplantıların çoğu aslında yapılması gerekli olmayan biraz da yöneticinin zorlamasıyla yapılan toplantılardır. Gerekli toplantılarda ise önemli olan toplantıya kimin katılması gerektiğinin saptanmasıdır (Scoot, 1995:77).

### ***Kamu Kurumlarında Toplantı Çeşitleri***

Kamu yönetiminde en genel anlamda üç çeşit toplantı göze çarpmaktadır. 1-Hiyerarşik üstlerin isteğine bağlı olarak rutin ve rutin olmayan kurum içi toplantılar; 2- özellikle mevzuatta belirtilen hükümlere göre kurum içi veya kurumlar arası düzenli yapılmak zorunda olan toplantılar ve 3- danışma amaçlı ihtiyaç olduğunda yapılan toplantılar.

Bir kurumun yönetiminde üst yönetici bazen astlarıyla bir araya gelerek karar vermek isteyebilir. Bu toplantılar bazen karar almak bazen danışmak bazen de bilgilendirmek amacıyla olabilir. Burada yöneticinin isteğine bağlı olarak kurum içindeki hizmetlerle ilgili yapılan bu toplantıların yapılması yöneticinin isteğine bağlıdır. Bu toplantılardan dışarıdaki kişilerin çok haberi olmayabilir.

Yönetimde en yaygın görülen toplantı biçimidir ve konumuzu ilgilendiren çeşittir.

Zorunlu toplantılar ise bazı kararların sadece kurullar tarafından alındığı durumlarda yapılır. Karar ancak bu kurulların toplanması sonucu alınabilir. Bu kurulların toplanabilmesi için üyelerin belli sayıda olması gerekir. Günümüzde kamu yönetiminde kararları sadece toplantı yoluyla alan kurullar vardır. Buna Türkiye’de son 20 yılda ortaya çıkan düzenleyici üst kurullar (Sermaye Piyasası Kurulu Rekabet Kurumu, Enerji Kurumu, vd), yüksek öğretimde Üniversite, fakülte ve enstitü akademik ve yönetim kurulları, danışma kurulları (Milli Güvenlik Konseyi, Planlama üst Kurulu vd), her türlü kamu kurumunda disiplin kurulları, İl Trafik Komisyonları, KİT’lerin yönetim kurulları ve diğer benzeri kurullar dahil edilebilir. Görüldüğü gibi kamu yönetiminde kurul yoluyla (dolayısıyla toplantı yaparak) çalışan karar mekanizmaları çok fazladır.

Bazen kamu kurumları belli konularda akademisyen ve uzmanlara danışmak üzere çıkaracağı davet üzerine toplantılar düzenleyebilir. Ayrıca bilimsel sempozyum, kongre ve konferanslar da yine toplantı kavramı içinde incelenebilir.

Burada konuyu fazla dağıtmadan daha dar anlamda bir yöneticinin isabetli karar almak için toplantıları verimli ve etkili yönetmesi nasıl mümkün olur sorusuna cevap verilmeye çalışılacaktır.

### ***Toplantıda Dikkat Edilecek Hususlar***

Toplantı yapmanın gerektirdiği bazı işlevler vardır. Bu sıralamalar veya aşamalarla ilgili değişik kaynaklarda detaylı bilgiler verilmektedir. (Genç, 2004; Tavmergen ve Aksakal, 2004). Toplantının çeşidi veya mekanı çok önemli değildir. Önemli olan toplantı yapacak yöneticinin toplantıya gelenlere bazı noktaları önceden detaylı bildirmesidir. Bunlar toplantının hedefleri, toplantıda amaçlanan hedefler, katılanlardan beklenenler ve toplantının zamanlaması (başlama ve bitiş zamanı) gibi noktalardır (Scott, 1993:302).

Burada daha özet şekilde konu polis teşkilatı açısından ele alınarak tartışılmaya çalışılacaktır.

Bu faaliyetleri belirterek sırasıyla ele alalım:

- Eğer toplantıların yapılacağı dönem veya tarihler mevzuatta belirtilmiyorsa Örneğin birçok kamu kurumundaki kurulların -akademik, yönetim veya danışmanlık kurulları gibi-toplantı dönemi belirtilmekte ve üyeler bunu bilmektedirler. Önce toplantı yapma kararı verilmesi (toplantının gerekliliği).

- Sonraki aşama toplantıya katılacak olanların belirlenmesi ve toplantı yerinin, tarihinin ve gündemin bu katılımcılara duyurulması

- Daha sonra toplantının gündemi hazırlanması
- Toplantının yapılması ve karar alınması
- Toplantı sonrası çalışmaların yapılması
- Kararın uygulanması

*Toplantıya karar verme:* Yöneticinin en önemli işlerinden biri vereceği kararı kendisinin mi yoksa başkalarıyla beraber mi vereceği konusunu açıklığa kavuşturmasıdır. Çünkü toplantılar zaman israfına neden olabilir. O yüzden her hususta toplantı yapmak, hem yöneticinin hem de toplantıya katılanların zamanlarını tüketen ve çoğu zaman sonuca ulaşma konusunda riskli bir faaliyettir. Sonuç olarak toplantının gerekliliği konusunda yönetici iyi analiz yapmalıdır.

*Toplantıya katılacakların saptanması ile tarih ve yerinin duyurulması:* Toplantılara sadece ilgili birimlerdeki karar alıcıların katılması gerekir. Gereğinden fazla ilgisiz insan çağırıldığında toplantılar çok uzar ve karar almak zor olur. Ayrıca toplantıların nerede yapılacağı ve tarihinin katılımcılara bildirilmesi yöneticinin elindeki sekreterlik bürosu marifetiyle yapılacaktır. Dolayısıyla hem günden oluşturmak üzere hem de yer ve zamanı bildirmek üzere iletişim fonksiyonu bu sekreterlik işini yapan büro tarafından etkili şekilde yapılmalıdır. Büroda çalışanların bu konuda deneyimli olması toplantının sağlığı açısından önemlidir. Çünkü büroda çalışanların yapacağı hatalar toplantıyı yönetecek yöneticilere yüklenecektir. Bu yönüyle yönetici elemanlarını iyi seçmelidir.

*Toplantının gündemi:* Toplantıya karar verilmesi durumunda toplantıda hangi konuların görüşüleceğinin saptanması önemlidir. Bu nedenle yönetici, toplantıda görüşülecek hususları sadece tek başına karar vermemeli aynı zamanda katılımcıların da toplantıda görüşülmesini istedikleri konular olup olmadığını sormalıdır. Böylece yöneticinin gözünden kaçan noktalar toplantıya katılacak astlar ve yardımcıları tarafından gündeme getirilebilir.

*Toplantının yapılması:* Toplantının yapılması en önemli aşamadır. Gündemin iyi işletilmesi ve sıkı bir toplantı disiplini yöneticinin kontrolünde olmalıdır. Kişilerin yapacağı katkıların sadece tartışılan konuyla ilgili olmasına dikkat edilmelidir. Toplantının amaçları dışında hiçbir konuya girilmesine izin verilmemelidir. Toplantı mümkün olduğu kadar kısa sürmelidir. Ancak konunun gerektirmesi durumunda saatlerce veya birkaç gün toplantı devam edebilir. Toplantı anında yönetici katılan herkesin en azından görüşlerini belirtmesine imkan tanımalıdır. Toplantı sonunda karara varılırken çoğunluğun benimsediği yönde karar alınması toplantıyı yararlı hale getirecektir. Bir yönetici astlarıyla bir konuda toplantı yaptıktan sonra kendi başına karar verirse sonraki dönemler içinde astlarının kendine olan güvenini sarsacaktır. Bu yönüyle toplantıları gerçekten işe yarar hale getirmek yöneticinin görevidir. Özellikle polis teşkilatında ast üst ilişkisinin hi-

yerarşik yapı içerisinde katı olması sonucu üstler toplantılarda kendi istekleri doğrultusunda karar aldırarak isteyebilirler. Ancak böyle durumda toplantıya gerek yoktur. Yönetici doğrudan karar verebilir. Halbuki ilk aşamada dendiği gibi toplantıya gerek duyulursa, toplantıya katılanların (çağrılanların) bir işe yaradıklarını toplantı sonucunda alınan karardaki paylarına göre hissetmeleri önemli olacaktır. Bu yönüyle toplantı ortamında demokratik tavra sahip yönetici çok daha başarılı bir çizgi çizecektir.

Toplantı sırasında sekreterlik hizmetlerini yapan kişilerin tartışılan konularla ilgili iyi not tutması ve alınan kararları detaylı kayda geçirmesi önemlidir. Diğer şekilde konuşulan şeyler daha sonra unutulabilir. Bu yönüyle toplantı anında sekreterlik hizmetlerinin iyi yürütülmesi için yönetici gerekli önlemleri yardımcısına aldirtmalıdır. Böylece yukarıdaki ilave olarak toplantı sonrası yapılacak işlere esas olmak üzere toplantı anında yapılan her şeyin kayda geçirilmesi ileride çıkabilecek ihtilafları da önleyecektir. Toplantının sonucunda bir karara varmak mümkünse bu kesinlikle yapılmalıdır. Kararı bir daha ki toplantılara bırakmak toplantıya katılan insanların zamanlarını boşa geçirdikleri düşüncesini doğuracaktır.

*Toplantı sonrası çalışmaların yapılması:* Yönetici, toplantı sonrası işleri, sekreterlik hizmetlerini yapan görevlilere yaptırmalıdır. Özellikle toplantı sonucu alınan kararın tutanaklarını eğer gerekliyse katılanlara en kısa zamanda hazırlayıp imzalatmak gereklidir. Ayrıca alınan kararlarla ilgili uygulamaları gerçekleştirecek birimlere kararı iletmek üzere yazılı metinlerin en kısa zamanda hazırlanması gerekir. Böylece toplantıda alınan kararın ilgili uygulama birimlerine ulaştırılması için gereken ön çalışmalar tamamlanmış olur. Nasıl toplantı yapılmadan önce iyi bir iletişim işlevine gerek varsa toplantı sonunda da iyi bir iletişim faaliyetine ihtiyaç duyulacaktır. Bu iletişim biçimi yazılı veya sözlü olabilir. Ancak kararın uygulanmasına başlamadan önce toplantıdaki amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik şekilde uygulamanın olması için iletişimin aynı amaç ve hedefleri ilgili uygulamacılara doğru şekilde aktarması önemlidir. Yönetici bu bağlamda iletişim işlevine özel önem vermeli ve bu konuda dil ve anlam birliğini sağlamalıdır.

*Kararın uygulanması:* Toplantı yönetiminde nihai olarak yapılacak iş kararının uygulanmasıdır. Yönetici kararın uygulanması için gerekli iletişim yoluyla uygulamacılara talimatın ulaşmasını sağlamalıdır. Yöneticinin toplantıyla ilgili yapacağı işler bitip bundan sonra uygulamayla ilgili işlere geçmesi aşamasına gelmiştir. Uygulamada yaşanan sorunlar ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda geri besleme yoluyla yönetime intikal edilen konular konusunda yönetici ihtiyaç duyarsa toplantılar yapabilir. Böylece yönetim, dinamik bir faaliyet olarak devam edip gider.

## Sonuç

Zaman insanoğlunun değerini bilemediği ve genelde elinden kaçırıp pişman olduğu en önemli kaynaktır. Zaman denilen kavram insana yaşadığı sürece her gün verilir. Ancak insan bu zamanı amaç ve hedefleri doğrultusunda kullandığında memnun olur ve zamanını değerlendirdiğini düşünür. Günümüz modern dünyası insanı hem iş dünyasında hem de özel yaşamında çepeçevre kuşatmıştır. Bu nedenle insanların çoğu zamanın nasıl geçtiğinin bile farkında değildir. Özellikle polis teşkilatı çalışanları için zamanın yetmediğini söylemek bile mümkündür. Çoğu polis çalışanı iş yaşamının bıraktığı kalan az zamanda özel yaşamlarına ait zamanı yaşamaktadırlar. Ancak Türk polis teşkilatındaki bu durum polis çalışanlarını uzun dönemde olumsuz etkilemekte ve bir çok kötü sonuçlara neden olmaktadır. Bu yönüyle polis teşkilatında iş ve özel yaşam ayrımı iyi yapılması gerekir. Bu ayrımın yapılması polis yöneticilerine bağlıdır. Çünkü polis yöneticileri sadece kendi zamanlarını değil aynı zamanda çalıştırdıkları kişilerin de zamanlarını planlamaktadırlar. Bu yönüyle zamanın planlanması teşkilatta verimli ve etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesinde önemli katkı sağlayacaktır. Bu yönüyle isabetli karar almada toplantıların önemli işlevi olduğunu fark ederek toplantıları verimli hale getirmek de yine yöneticilerin görevi alanına girmektedir. Etkili toplantı yönetimi teşkilatın veya birimin işini kolaylaştıracak, aksi olursa işleri zorlaştıracaktır. Sonuç olarak yöneticiler başarılı olmak ve içinde buldukları birime katkıda bulunmak istiyorlarsa insana saygılı (değer veren), hukuka bağlı, demokratik bakış açısına sahip ve kendi çıkarına göre yönetmeyen yönetici olması gerekir. Böylece teşkilatta oluşturacağı güven ortamına astlarıyla bir ekip oluşturarak hem teşkilatını hem de kendini başarıya götürecektir.

## Kaynakça

- Can, Halil, (1991), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Drucker, Peter F., (1994), *Etkin Yöneticilik* (Çev. A. Özden, N. Tunalı), İstanbul: Eti Yayıncılık
- Erdem, R. ve Kaya, S., (1998), 'Zaman Yönetimi', *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt. 7, sayı. 2, Nisan TODAİE, Ankara, ss.99-120
- Genç, N., (2004), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin.
- Josephs, R., (1994), *Zaman Yönetimi*, (Çev. Ö. Koşar), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Scoot, M., (1995), *Zaman Yönetimi*, (Çev: A. Ç. Çelik), İstanbul: Rota Yayınları.
- Scott, D., (1993), *Zamanı İyi Değerlendirmek*, (Çev: N. Ağırlioğlu), Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, No: 1465.



- Seyhan, Kazım, (2002), 'Polislik ve Suçun Önlenmesi', Çevik H. H. ve T. Gök-su (der) *Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis* içinde, Ankara:Seçkin, ss.173-204.
- Sezal, İ., (2003), *Zaman Yönetimi Çalışma Notları*, www.teknikogretmen.5u.com
- Tavmergen, İ. G. ve Aksakal, E. G., (2004), *Kongre ve Toplantı Yönetimi*, Ankara: Seçkin.
- Tutar, H. (Ed), (2003), *Zaman Yönetimi*, Ankara: Nobel.
- Whisenand, P. M., (2001), *Supervising Police Personnel*, New Jersey: Prentice Hall.
- Yılmaz A. ve Aslan, S., (2002), 'Örgütsel Zaman Yönetimi', *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, ss.25-46.

