T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN ZAMAN YÖNETİMİ DÜZEYLERİ (ÇANKIRI İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdullah ÖZLÜYEN

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR PROGRAMI

Ankara, 2021

T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN ZAMAN YÖNETİMİ DÜZEYLERİ (ÇANKIRI İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdullah ÖZLÜYEN

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR PROGRAMI

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü Personelinin Zaman Yönetimi Düzeyleri (Çankırı İli Örneği)

Abdullah ÖZLÜYEN

Yüksek Lisans Tezi

25.06.2021

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ersan TOLUKAN

Jüri Üyeleri
Prof. Dr. Baki YILMAZ

Doç.Dr. Ersan TOLUKAN

Dr. Öğr. Üyesi Ferhat GÜDER

Okuduğumuz ve Savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını beyan ederiz.

Prof. Dr. Seyfullah Oktay ARSLAN
Enstitü Müdürü

Ankara, 2021

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.
25-06-2021

Abdullah ÖZLÜYEN

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

Oğlum Kerem ÖZLÜYEN'e.

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisan eğitimim süresince bilgi, birikim ve tecrübeleriyle bizlere yol gösteren, başta Anabilim Dalı Başkanımız Prof. Dr. Baki YILMAZ' a

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgi, birikim ve desteklerini esirgemeyen değerli hocam Tez Danışmanım Doç. Dr. Ersan TOLUKAN'a

Tez çalışmam sırasında gece gündüz yardımlarını esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Osman KUSAN, Dr. Öğr. Üyesi M. Onur SEVER, Dr. Öğr. Üyesi H. Erdem MUMCU, Dr. Öğr. Üyesi Ferhat GÜDER ve Arş. Gör. Dr. Aydıner Birsin YILDIZ'a,

Çankırı Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personeli ve ayrıca Dilara ÇAĞLAR' a,

Her zaman olduğu gibi yüksek lisans tezimin yazım aşamasında da yanımda olan dostum, kardeşim Yunus PEHLİVAN' a

Anneme, babama ve isimlerini sayamadığım tüm dostlarıma,

Hayatın her anında yanımda olan ve tez çalışmam süresince de desteğini eksik etmeyen eşim Başak ÖZLÜYEN ve Oğlumuz Kerem ÖZLÜYEN' e sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **v**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **vi**
1. GİRİŞ **1**
2. GENEL BİLGİLER **3**
2.1. Zaman Kavramı 3
2.1.1. Zaman 3
2.1.2. Zaman Çeşitleri 5
2.2. Zaman Yönetimi 6
2.3. Zaman Yönetimi Yaklaşımları 7
2.3.1. Düzenli Yaşam (Kendini Toparla) Yaklaşımı 8
2.3.2. Savaşçı (Hayatta Kalma ve Bağımsız Üretim) Yaklaşım 8
2.3.3. Hedef Belirleme (Başarı) Yaklaşımı 9
2.3.4. ABC (Önceliklerin Sıralanması ve Belirlenmesi) Yaklaşımı 9
2.3.5. Beceri (Zaman Yönetimi 101) Yaklaşımı 9
2.3.6. İyileştirme Yaklaşımı 10
2.3.7. Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı 10
2.3.8. Sihirli Araç Yaklaşımı 10
2.4. Zaman Yönetimi İlkeleri 10
2.5. Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri 11
2.5.1. Kendini Yönetmeyi Bilme 11
2.5.2. Planlama Yapmak 12
2.5.3. Öncelik Belirleme 12
2.5.4. Kriz Kararları 13
2.5.5. Yetki Devri 13
2.5.6. Hayır Demeyi Bilmek 14
2.5.7. Çalışanların Bölünmesini Engelleme 15
2.5.8. Başlanılan İşi Bitirme 16
2.5.9. Enerji Periyotlarını Tanıma 16
2.6. Zaman Yönetimi Çeşitleri 16

2.6.1. Kişisel Zamanın Yönetimi....17
2.6.2. Yöneticilerin Zamanın Yönetimi....17
2.6.3. İş Zamanının Yönetimi (Örgütlerde Zaman Yönetimi)....18
2.7. Zaman Tuzakları....19
3. MATERYAL VE YÖNTEM....21
3.1. Araştırma Modeli....21
3.2. Çalışma Grubu....21
3.3. Verileri Toplama Araçları....21
3.4. Verileri Toplama Yöntemi....22
3.5. Verilerin Analizi....22
4. BULGULAR....23
5. TARTIŞMA....33
6. SONUÇ VE ÖNERİLER....38
7. KAYNAKLAR....39
8. EKLER....46
EK-1. Anket Formu....46
EK-2. Etik Kurul Onayı....48
EK-3. Özgeçmiş....49

ÖZET

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personelinin Zaman Yönetimi Düzeyleri (Çankırı İli Örneği)

Bu araştırma kapsamında Çankırı Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personelin zaman yönetimi düzeylerinin tespiti, demografik değişkenler açısından karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Betimsel tarama modeli kullanılan bu çalışmada Türkmen tarafından geliştilen ve Özsoy ve ark. tarafından geçerlik güvenirliği yapılan Zaman Yönetimi Anket Formu 195 gönüllü personele uygulanmıştır.

Çalışmada kullanılan Zaman Yönetimi Anket Formuna verilen yanıtların tutarlılığı Cronbach alpha (α) katsayısı ile incelenmiştir. Elde edilen yanıtların normallik değerlendirmeleri neticesinde parametrik testlerden bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan tüm istatistiksel analizlerde $p<0.05$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

Sonuç olarak Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin zaman yönetimi becerileri incelendiğinde; genel olarak çalışanların zaman yönetimi davranışlarının orta seviyenin biraz altında olduğunu ve demografik değişkenler açısından bakıldığında yönetici olmayan ve çalışma süresi az olan personelin zaman yönetimi davranışlarını daha iyi sergiledikleri söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Spor örgütü, zaman, zaman yönetimi.

ABSTRACT

Time Management Levels of Provincial Directorate of Youth and Sports Personnel (Çankırı Province Example)

This research aimed to determine the time management levels of the personnel working in Çankırı Youth and Sports Provincial Directorate, to compare them in terms of demographic variables and to determine the relationship between them. It was conducted using the descriptive survey model. Data were collected using the Time Management Questionnaire from 195 volunteer personnel. Questionnaire used in this study was developed by Türkmen and validated by Özsoy and his colleagues.

The consistency of the answers given to the Time Management Questionnaire used in the study was examined with the Cronbach alpha (α) coefficient. Based on the normality evaluation results of the answers obtained, independent groups t-test and one-way analysis of variance were performed. In all statistical analyses, $p<0.05$ level was taken into account as significant.

Consequently, when the time management skills of the personnel of the Provincial Directorate of Youth and Sports are examined; it can be stated that the time management behaviors of the employees are slightly below the medium level. when the demographic variables were examined, it can be argued that the non-managerial personnel with less working hours exhibit their time management behaviors better.

Key Words: Sports organization, time, time management.

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

×	: Ortalama
%	: Yüzde
G.S.İ.M.	: Gençlik ve spor il müdürlüğü
Max	: Maximum
Min	: Minimum
p	: Anlamlılık değeri
r	: Korelasyon katsayısı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SS	: Standart Sapma
TDK	: Türk dil kurumu

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 4.1. Çalışma grubuna dair bazı demografik bilgiler..... 23
Tablo 4.2. Anket formuna ilişkin betimsel ista tistikler 24
Tablo 4.3. Cinsiyet değişkeni açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları 25
Tablo 4.4. Medeni durum açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları 25
Tablo 4.5. Yönetici olma değişkeni açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları..... 26
Tablo 4.6. Spor yapma açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları..... 27
Tablo 4.7. Ortalama çalışma süresi açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları..... 28
Tablo 4.8. Eğitim değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları..... 29
Tablo 4.9. Yaş değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları 30
Tablo 4.10. Hizmet süresi değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları 31

1. GİRİŞ

Zaman, bir eylemin geçtiği süre şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle "eylem yoksa zaman da yoktur" denilebilir. Bir anlığına hareket halinde bulunan her şeyin durmuş olduğu düşünülürse böyle bir durağan ortamda zamandan bahsedilemez (1). Zaman, hareketi ve varoluşu sınırları içerisine alan, her tür varoluşun içinde akışını sürdüren geniş kapsamlı bir süreç olup niceliksel ve saatsel bir olgudur (2). Zamanı iyi bir şekilde yönetmek; zamanı etkin ve verimli kullanmayı gerektirmektedir. Yani sahip olunan her dakika ve saat belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlanarak kullanılmalıdır. Burada amaç doğru işleri kısa zamanda etkin bir şekilde yapmaktır. Zamanı yönetmek demek, kısaca yaşamımızı kontrol altına almak demektir (3, 4). Zaman yönetimi bahsedilen zaman olgusunun daha verimli kullanımını öngörür. Zaman yönetimi, uzatılması ve kısaltılması imkânsız olan niceliksel zamanın yönetilmesi demek değil, herkes için ayını ve eşit olan zaman periyotlarında bireyin veya örgütün kendisini zaman içerisinde yönetmesi anlayışıdır (2). Zaman ve zaman yönetimi ile alakalı pek çok araştırma ve çalışma yapılmış, zamanın insanın kontrolünde olmasını sağlamak için yapılan araştırma ve çalışmalar neticesinde sınırsızlığını ve sonsuzluğunu nitelemek amacıyla zaman olgusu bir kavram olarak literatürde yerini almıştır. İnsanoğlu tarafından yapay bir kavram olarak ortaya koyulan zaman kavramıyla yaşadığımız dünyanın daha iyi anlaşılabilmesi ve daha yaşanılabilir hale getirilmesi sağlanmaya çalışılmıştır (5). Zaman yönetimi kavramı ilk kez yöneticiler için tasarlanmış bir kavram olup daha sonra ise tüm insanlık bu kavram ile tanışmıştır. İlk olarak Danimarka sınırları içinde ortaya çıkan zaman yönetimi kavramı ardından tüm dünyaya yayılmıştır (6). Zaman yönetimi, bireylerin zamanlarını iyi organize etmelerinde oldukça önemli bir yere sahip kavramdır. Zaman yönetimi aslında bireylerin öz yönetimi ve öz denetimi olarak da adlandırılabilir. Günlük yaşamda meydana getirdiğimiz aktivitelerin kontrolünü sağlamada oldukça önemlidir. Zaman yönetimi, bir başka değişle bireylerin kendini yöneterek zamanını yönetmesi olarak tanımlanabilir (7). Kuşkusuz zaman yönetimi, kişilerin ve özellikle de yönetici sıfatında bulunan kişilerin zamanlarını, zaman döngüsü dahilinde, her saati hatta her dakikayı bile hedeflenen amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde planlayarak kullanabilmelerine

olanak sağlayabilmektedir (8). Zaman yönetimi, başarı için mutlak gerekli faktörlerden bir tanesidir. Performans ve yetenek zaman yönetimi ile ortaya daha iyi çıkarılabilmektedir (9). Ancak günümüzde zaman, rahatça tüketilebilir bir meta olarak görülmektedir. Oysaki zaman, etkin bir şekilde kullanılır ve yönetilirse başarı ardından gelecektir (10). Örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların öncelikli amacı, üretim faaliyetini en üst seviyeye çıkararak, bir iş için harcanan zamanı en asgari düzeye indirmeye çalışmak olmalıdır (11). Kişisel zaman yönetiminden fayda sağlayabilmek ve başarıya ulaşmak için bazı tekniklerden faydalanılması gerekmektedir. Bunlardan birkaçı ve en önemlileri planlama ve organizasyon için gerekli zamanın ayrılması, amaç ve hedef belirlenmesidir. Aynı zamanda amaçlanan işlerde öncelikli işleri belirleyip ona göre disiplinli bir şekilde hareket edilmesi kişisel başarıyı ve örgütün başarısını sağlayacaktır (12). Sahip olunan zamanı verimli bir şekilde kullanıp kullanmamak büyük ölçüde insanların kendi ellerindedir. Zamanı bir yerde durdurmak ve tekrar başlatmak gibi bir lükse sahip olunmadığına göre insanların yapmaları gereken şey, durdurulamayan ve akıp giden zamanı, kendileri ve içinde faaliyet gösterdikleri örgütleri için optimum şekilde değerlendirmeye çalışmaktır (13).

Araştırmamızda Çankırı gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının zaman yönetimi konusundaki süreçleri incelenmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Zaman Yönetimi Kavramı

2.1.1. Zaman

Türk Dil Kurumu zamanı; Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit, bir işe ayrılmış veya bir iş için ayrılmış saatler, vakit (14) şeklinde ifade eder. Geçmişten günümüze kadar gelip, kesintisiz ve devamlılığını kaybetmeden geleceğe doğru yönelen zaman, yaşama anlam kazandıran esas öğedir (15).

Geçmişten günümüze kadar gelip ve geleceğe doğru yönelen zaman içerisinde birçok eylem gerçekleşir. Zaman kavramı gerçekleşen eylemlerin geçtiği süre şeklinde de açıklanabilir. Herhangi bir eylem olmadığı takdirde zamandan bahsetmekte mümkün olmayacaktır. Bir başka ifade ile eylem yoksa zaman mefhumu da yoktur. Hareket halindeki her şeyin bir anlık durduğunu veya durakladığını düşünecek olursak, böyle bir durağan ortamda zaman mefhumundan söz etmekte mümkün olmayacaktır (16).

Zaman yaşamın bütününü oluşturur. Belirli olayların gerçekleştiği süredir. Zaman son derece nazik bir olgudur. Zaman hayatın akışı içinde hem az anlaşılan hem de hoyratça kullanılandır. Zaman insanlar arasında eşit şekilde kullanılan bir kaynaktır. Her insanın haftada 7 günü, günde 24 saati mevcuttur. Hiçbir şekilde satın alınamayan zamanı ödünç almak mümkün değildir. Zamanı değiştiremeyiz, saklayamayız, depolayamayız, bekletemeyiz. Yapılabilecek en yerinde davranış ise zamanı doğru kullanmak olacaktır (17).

Zaman, belirli bir işi yapabilmek için ihtiyaç duyulan ve bir daha geri gelmemek üzere geçen süredir (18). Harcanan zamanın geri getirilmesi veya yeniden kullanılması mümkün olmayacağından zamandan tasarruf sağlamamız gerekmektedir. Kuşkusuz zamandan tasarruf sağlarsak yaşamdan tasarruf etmiş oluruz (19).

Hiçbir olay veya olgu zaman kavramı dışında meydana gelemez. Tartışmasız çok kıymetli bir yere sahip olan zaman kavramı içerisindeki olaylar, belirli bir düzende yaşanır ve devam eder. Çok kıymetli bir yere sahip olan bu verimli kaynağı boşa tüketmememiz gerekmektedir. Zamanı boşa tüketmek, yaşadığımız hayatı boşa tüketmek anlamına gelmektedir. Çünkü zaman hayatın kendisidir (20).

Zaman, çeşitli boyutları ile birlikte, fiziksel, felsefi, psikolojik ve sosyolojik özellikleri ile karşımıza çıkan eşsiz bir kavramdır (21).

Zaman kavramı bünyesinde birçok özelliği barındırmaktadır. Dolayısıyla zaman kavramını tek bir tanımla açıklamak mümkün değildir. Birçok özelliği kapsıyor olması zaman kavramının tanımında da çeşitliliğe gidilmesine olanak sağlamış ve birçok tanım literatürde yerini almıştır. Bu perspektiften bakıldığında zamanın özelliklerinden bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1) Harcanan zamanın geri döndürülmesi mümkün olmamakla birlikte yerine yenisi de koyulmaz.
2) Zaman insanlar için eşit orandadır.
3) Zaman da diğer kaynaklar gibi kullanılır ve faydalanılan bir kaynaktır.
4) Zaman çok kıymetlidir. Çünkü zaman ender bulunan bir kaynaktır ve telafisi mümkün değildir.
5) Para gibi biriktirmek, satın almak imkânsızdır.
6) Gerektiğinde kullanmak için depolanamaz.
7) Zaman çoğaltılamaz, kısaltılamaz veya uzatılamaz, istenildiğinde durdurup, kaldığı yerden tekrar devam ettirilemez.
8) Kaybedilen hiçbir an tekrardan kazanılamaz. Kullanılsın veya kullanılmasın zaman geçmeye devam eder. Geçen zaman geri çevrilemez.
9) Zamanı ödünç almak, ödünç vermek, kiralamak imkânsızdır.
10) Yeri doldurulamaz eşi benzeri olmayan bir kaynaktır (22).

2.1.2. Zaman Çeşitleri

Zamanı, fiziksel zaman (gerçek), biyolojik zaman ve psikolojik zaman olarak üç kategoride inceleyebiliriz (23).

Gerçek Zaman

Gerçek zaman saatin gösterdiği zaman olarak ifade edilir. Net ölçü birimleri ile ölçümü sağlanır. Gerçek zaman, içinde bulunduğumuz zaman dilimini gösterir. Objektif olması yanında, zamanın ardı sıra ve belirli bir düzen dâhilinde yenilenerek davam eden fiziksel olaylara göre belirlenen halidir. Zamanı gün, ay, yıl, dakika, saniye, saat, gibi zaman birimlerine bölen insanoğlu zamanın fiziksel etkisini daha iyi anlamaya çalışmış, gerçek zaman olgusunu ortaya çıkarmıştır (24).

Biyolojik Zaman

İnsan vücudunun fiziksel olarak hissettiği, bedenin kendi programına bağlı olarak günlük, aylık ve yıllık periyotlarda seyreden, alışkanlıklara göre gerçekleşen zamandır (23). Ayrıca yaşamsal pek çok hadisenin biyolojik zaman içerisinde gerçekleşmesi, dünya üzerindeki canlıların da biyolojik zaman dâhilinde yaşadığının işaretidir.

Kişinin, kendisini uyandırmak üzere kurduğu saattin alarmı çalmadan önce uyanması, biyolojik zamanın göç etme dönemlerinin geldiğini gösterdiğinde, göçmen kuşların hava koşulları nasıl olursa olsun göç etmeleri, bazı bitkilerin gece gündüz, soğuk sıcak durumuna göre değil, biyolojik saatlerine göre çiçek açıp yaprak dökmeleri gibi birçok örnek canlıların biyolojik saatle yaşamlarını sürdürdüğünü bizlere göstermektedir (25).

Psikolojik Zaman

Saatin gösterdiği objektif zamandan ayrı, uzun veya daha kısa olarak hissedilebilen zamandır. Kişi mutlu olduğu anlarda zaman çok çabuk geçer ve zamanın nasıl geçtiğini anlayamaz. Kişinin hüzünlü halinde veya sıkıldığı anlarda ise

zaman çok yavaş geçer. Adeta zaman geçmek bilmez. Psikolojik zaman bireyin iç dünyasında algıladığı zamandır. Kişinin içerisinde bulunduğu olaylara ve durumlara karşı değişiklik gösterir (23).

2.2. Zaman Yönetimi

1980'li yılların başında zamanın yönetilmesi ve planlanmasının gerektiği fikriyle ortaya çıkmıştır. Zaman yönetimi kavramı Danimarka'da ortaya çıkmış, fazla iş yükü altındaki yöneticilerin zamanlarını planlamalarına ve organize etmelerine fayda sağlamak amacıyla bir eğitim yöntemi olarak dünyaya yayılmıştır (26). Zaman yönetimi belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için önemli bir kaynak olan zamanı etkili ve verimli kullanma uğraşısıdır (27). Oldukça önemli bir unsur olan zamanın etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, zaman yönetimi olgusunun yeni bir anlayış olarak ortaya çıkmasına olanak sağlayarak günümüz profesyonel çalışma hayatının olmasa olmazları arasında yerini almıştır (28). Böylesine değerli bir kaynak olan zamanın etkili ve üretken olarak kullanılabilmesi son yıllarda zaman yönetimi adlı yeni bir konunun ortaya çıkmasına neden olmuştur (28).

Yöneticiler tarafından zamanın etkin ve verimli değerlendirilmesi yapılacak olan her türlü etkinliğin beklenenden daha fazla fayda sağlayacağı esası ortaya çıkmaktadır. Bu sayede ekonomik, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler zamanı iyi kullanan yöneticilerle birlikte daha verimli hale gelecektir. Zaman kaynağını iyi kullanıp iş hayatında başarıyı yakalamak için birçok hususta bizlere yol gösteren zaman yönetimi kavramına bağlı kalmak gerekmektedir (29).

Zamanı iyi yönetmek bireysel manada; kariyer planlamasında ve geleceğe hazırlanmada, daha çok okuma ve öğrenmede, güncel gelişmeleri ve gelişen teknolojiyi takip etmede, aile ve başak kişilere yeterli zaman ayırmada, sosyalleşmede, eğlenme, dinlenme, düşünmede, yeni fikirler ortaya koymada ve yeni projeler üretip projeleri hayata geçirmede büyük fırsatlar sunmaktadır (30). Kişinin zamanını belirli bir plan ve program dahilinde, etkin ve verimli bir şekilde kullanarak; hayatını düzenlemesinde, çalışma performansını artırmasında, yönetim aşamalarını süratle yerine getirmesinde ve edindiği prensipleri yönetimi altındakilere aktarabilmesindeki en önemli unsur zaman yönetimidir (31).

Zaman yönetimi, yalnız iş hayatı ve işletme yönetimleri yönünden değil toplumsal yönden de oldukça önemlidir. Büyük toplumsal gruplardan, toplumun en küçük ve en önemli yapı taşı olan aile birimine kadar, zaman yönetimi önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle zaman yönetimini anlamak, gerçekleştirmek ve zamanı planlayarak yaşamak hepimiz için birer sorumluluktur. Bu sorumluluktan uzak kalındığı takdirde içinde bulunduğumuz toplumda ve ailede birçok problemin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (31).

Zaman, örgüt yönetimlerinde en önemli kaynakların başında gelmektedir. Bu denli önemli bir kaynak olmasının yanında verimsiz kullanılıp harcanan da zamandır. Zamanın iyi yönetilmediği ve etkin kullanılmadığı bir örgütte başarıdan söz etmek mümkün olmayacaktır. Çünkü zaman ölçülemeyecek kadar değerli, yerine geri getirilemeyecek kadar özel bir kaynaktır. Örgütün başarısı için zaman ve zaman yönetimi kavramlarını örgüt çalışanlarının bilmesi, uygulaması ve geliştirmesi gerekmektedir (32).

Zamanın etkin ve verimli kullanımı yapılan işe ve icra edilen mesleğin çeşidine göre değişiklikler göstermektedir. Bunun yanında iş ortamında kişilerden beklenen mesleki bilgi ve marifetlerin artarak devam etmesi tartışmasız her alanda başarılı olmanın yolunun zamanı etkin ve verimli kullanmaktan geçtiği bizlere göstermektedir. Kişiler kendi amaçlarına yönelik şekilde zamanı kullanmaya çalışmaktadırlar. Örnek verecek olursak, örgüt yöneticisi için yapılacak işlerin planlaması, önceliklerin belirlenmesi, işlerin zamanında bitirilmesi oldukça önemli iken, bir sporcunun müsabaka öncesi antrenmanlarını aksatmadan yapması, beslenme alışkanlıklarına dikkat etmesi oldukça önemlidir. Yapılacak işlerdeki önemin farkına varılması ve buna göre çalışmalar yapılması istenilen hedefleri ulaşmayı kolay hale getirecektir (33).

2.3. Zaman Yönetimi Yaklaşımları

Kişisel zaman kullanımı ve yönetimi konusunda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiş olup bu yaklaşımlar aşağıda genel hatlarıyla açıklanmıştır (34).

2.3.1. Düzenli Yaşam (Kendini Toparla) Yaklaşımı

Bu yaklaşım modeli zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir bölümünün hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklandığı görüşünü ortaya koyar. İstediğimiz bir şeyi aradığımız anda bulamadığımız çok olmuştur. Sürekli olarak bir şeyler arada kaybolur gider. Bu düzensizlikle baş etmenin yolu ise iyi bir sistem oluşturmaktır. İyi ve etkili bir sistem ise; dosyalama, gelen-giden evraklar, hatırlatma ve veri alt yapı tabanı gibi sistemlerle oluşur. Bu tür sistemler ise genelde nesneleri düzenlemek, görevleri düzenlemek ve insanları düzenlemek gibi üç alandaki düzenleme üzerinde yoğunlaşır.

• Nesneleri Düzenlemek (evrak dolaplarının, bilgisayar ekranının, masa düzeninin, büro alanının düzenlenip, çekidüzen verilmesi)

• Görevleri Düzenlemek (planlama tabloları, proje yönetim yazılımları gibi çeşitli araçlar kullanarak, yapılması planlanan işleri bir düzene ve sıraya koymak)

• İnsanları Düzenlemek (yetki devri yapmak, kişinin kendi işlerini ve başkalarının yapabileceği işleri belirlemesi, kontrol amaçlı izleme sistemleri kurulması)

2.3.2. Savaşçı (Hayatta Kalma ve Bağımsız Üretim) Yaklaşım

Savaşçı Yaklaşım daha çok, kişinin, kendisi için ayrılan zamanın korunması ve üretim faaliyeti üzerinde durur. Yoğun iş temposu içerisinde verimli ve bağımsız çalışıp gereken katkıyı sağlamanın; sakin, rahatsız edilmeyeceğimiz bir zaman ortamı olmadıkça asla gerçekleşmeyeceğini iyi biliriz. Zamana karşı savaşan kişi engellere karşı koymazsa sistemin onu yeneceğinin bilincinde olan kişidir. Bu nedenle Savaşçı Yaklaşım kendini korumak, zamanına sahip çıkararak yeterince verimli ve bağımsız çalışabilmek üzerine yoğunlaşır.

Bu yaklaşım aşağıdaki gibi güçlü teknikler ortaya koyar:

• Kendini yanıltmak (sekreterden faydalanmak, kapıları kapatmak, gereksiz iletişimleri reddetmek)

• Yalnız kalmak (rahatsız edilmemek için yalnız kalınabilecek bir yerde geçmek)

• Yetki devri (önem arz eden işlere zaman ayırabilmek için, diğer kişilere ayrıntılı işleri devretmek)

2.3.3. Hedef Belirleme (Başarı) Yaklaşımı

Hedefleri belirleme yaklaşımının temelinde "Ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca" düşüncesi vardır. Uzun, orta ve kısa vadeli planlama, gözünde canlandırma, hedefleri tespit etme, kendini motive ve olumlu bir düşünce tarzı ortaya koyma gibi birçok teknik içerir.

2.3.4. ABC (Önceliklerin Sıralanması ve Değerlerin Belirlenmesi) Yaklaşımı

Hedef Yaklaşımından esinlenen ABC yaklaşımı, "İstediğinizi yapabilirsiniz, ama her şeyi yapamazsınız" düşüncesini benimser. "Çabalarınızı öncelikle en önemli işleriniz üzerinde yoğunlaştırın" der. Ayrıca ABC Yaklaşımı, görev sıralaması ve değerlerin açıklığa kavuşturulması gibi teknikleri bünyesinde barındırır.

2.3.5. Beceri (Zaman Yönetimi 101) Yaklaşımı

Beceri Yaklaşımı, zaman yönetiminin temelinde, muhasebe yahut kelime işlem becerileri gibi bir beceri olduğunu savunur. Ayrıca bu yaklaşım, günümüz iş ortamında etkin ve verimli olabilmek için, aşağıda sıralanmış becerilerde uzmanlaşılması gerektiğini dile getirir.

• Hedef belirleme.

• Planlayıcı veya randevu defteri kullanma.

• Yapılacaklar listesi oluşturma.

• Yetki devrinde bulunma.

• Öncelikli işleri sıralama.

• Planlama yapma.

2.3.6. İyileştirme Yaklaşımı

İyileştirme Yaklaşım Modeli temelinde; çevre, çeşitli senaryolar, kalıtım ve diğer etkenlerin kişinin kendi zaman yönetimi anlayışına aykırı davranışlar göstermesine neden olabileceğini ve bu durumun kişinin ruh dünyasında temel eksiklikler oluşturacağını içerir.

2.3.7. Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı

Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı geleneksel zaman yönetimi düşüncesine kıyasla, zaman ve yaşam ile alakalı birçok değişik varsayım ortaya koyar. Geleneksel zaman yönetimi anlayışına karşı çıkan bir anlayışı savunur ve temsil eder. Akıntıya kapılmayı öğrenerek, yaşamın doğal akışına dönmek, yaşantımızda doğamızda bulunan ve kendi kendine ortaya çıkan, beklenmedik fırsat yollarının da açılacağı anlayışı bu yaklaşımın temel düşüncesini oluşturur.

2.3.8. Sihirli Araç Yaklaşımı

Sihirli araç Yaklaşımı, doğru araç kullanımının, insanların yaşam kalitesini yükselteceği varsayımına dayanır. Doğru planlama, doğru takvim, masaüstü veya diz üstü bilgisayar gibi araçlar öncelikli işlerimizi yerine getirmemize, işleri planlamamıza, ana bilgiye ve hedefe kolayca ulaşmamıza fayda sağlar. Bu yaklaşım modeli genel anlamda; sistem ve yapıların, daha etkin ve verimli olabileceğimiz konusunda bizlere en büyük yardımı sağlayacağı görüşünü savunur (34).

2.4. Zaman Yönetimi İlkeleri

1. Kıt bir kaynak olan zamanın verimli kullanılması gerekir.
2. Zamanı planlamayan ve yönetemeyenin hayatta başarılı olması beklenemez.
3. Çalışan kişi yalnız kontrolü altındaki zamanı doğru yönetir.
4. Yöneticiler hem kendi zamanlarını, hem de çalışanlarının zamanını yönetir. Bu nedenle bir yönetici için zaman kullanımı çok önemlidir.

5. Zaman yönetiminde öncelikli işler önemli işlerdir. Buna rağmen geleneksel yöneticiler önemli işler haricinde zaman kaybına yol açan işlerle meşgul olurlar.

6. Zamanı yönetemeyip sürekli fazla çalışmak, kişilerin çalışma kapasitesini sınırlar. Ve bu görüş bir ilke olarak kabul edilir (35).

2.5. Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Yönetimde başarının sağlanması, yöneticilerin zamanı etkin kullanma yöntemleri ile doğrudan orantılıdır. Yöneticilerin, zamanı doğru ve faydalı kullanarak yönetimdeki etkinliklerini artırabilmeleri için bazı görüş ve yöntemlere önem vermeleri gerekmektedir. Bu yöntemleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkün olabilir (36).

2.5.1. Kendini Yönetmeyi Bilme

Kişinin kendi insani özelliklerini bilmesi, kişinin kendini tanımasıdır. Kişinin kendini tanıması kendi özelliklerini bilmesiyle alakalıdır. İnsani özelliklerini bilip kendini tanıyan kişi, kendi iç dünyasıyla birlikte dış dünyasında da gerçekleşen olayların farkında olan kimselerdir. Bu kişiler, kendi etrafındaki kişilerden nasıl etkilendiklerini bildikleri kadar, çevresinin de kendisinden nasıl etkilendiğini bilir (37).

Lakein' in zaman yönetimi anlayışına göre kişiler öncelikli ihtiyaç ve taleplerini belirler. Kişi ihtiyaç ve talepleri önem durumuna göre derecelendirir. İhtiyaç ve talepleri yerine getirmede başarıya ulaşmak bazı faaliyetlerle gerçekleşir. Bu faaliyetler amaçları belirleyerek, görevleri önem derecesine göre sıralama gibi faaliyetlerdir. Sonrasında uygun zamanın ve eldeki kaynakların planlanarak, belirli bir program dahilinde liste haline getirilmesidir (38).

2.5.2. Planlama Yapmak

Planlama, bir hedefe ulaşmada belirlen ihtiyaçların önceden bilinerek veya ön görü sağlanarak eldeki kaynakların (personel, malzeme, üretim, iş gücü) verimli ve ekonomik kullanılmasını sağlar. Örneğin personel ihtiyacı gibi ihtiyaçların önceden

tespit edilip bilinmesi ve bu ihtiyaçların istenilen zamanda hazır hale getirilmeleri, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasında büyük ölçüde fayda sağlar.

Planlamayı sadece resmi yaşantımızda kullanmayız. Özel hayatımızdaki günlük kişisel işlerimizi yaparken, neler yapacağımıza, hangi zaman diliminde hangi işlerle meşgul olacağımıza, işlerimizi yaparken hangi yolu takip edeceğimize planlama tekniği sayesinde eksiksiz yerine getirmeye çalışırız (39).

2.5.3. Öncelikleri Belirleme

Yönetici etkinlik ve faaliyetleri belirleyip listelemeli, belirlediği etkinlik ve faaliyetlerdeki öncelikli unsurları tespit etmelidir. Belirlediği etkinlik ve faaliyetlerdeki gereksiz gördüğü unsurları ayıklamalı, yapmamalı ya da yapılması fayda sağlayacaksa bunları astlarına devretmelidir. Bu sayede ayrıntılarla uğraşmaktan kurtulan yönetici, planlamaya daha çok önem verecek ve çalışanlarına daha uygun çalışma olanağı sunmuş olacaktır (40).

Öncelikleri belirlemeyi 3 kategoride inceleyebiliriz:

A sınıfı öncelikler, kişinin zaman içinde azami derecede sonuç elde etmesini, belirlenen hedefe doğru ulaşmasını sağlayan önceliklerdir

B sınıfı öncelikler, a sınıfı öncelikleri destekler nitelikte olup, devam eden bir olayda veya eylemde istikrarı sağlamak amacıyla yapılması gereken günlük, haftalık veya aylık periyodik süreçlerde tekrar ettirilmesi gereken yan işlerdir. Örneğin sizi arayıp not bırakanlara dönüt vermek ve kayıt tutmak gibi davranışlar b sınıfı önceliklerdir.

C sınıfı öncelikler, zamanınızın durumunuza göre, zaman ayırmanızda sakınca oluşturmayan ve yapılması çok gerekli olmayan kısa süreli işlerdir. Ofiste dosyaları düzenlemek veya bir arkadaşınızla öğle yemeğine çıkmak bu sınıfta yer alır (41).

2.5.4. Kriz Kararları

Öncelik sırasına göre en başta gelen, ivedi bir şekilde alınması gereken ve önem arz eden kararlardır. Kriz çıkarmadan, önemli arz eden kararları sağlıklı bir şekilde alabilmektir. Yerinde ve zamanında verilecek kriz kararları ile oluşabilecek aksi durumlar engellenmiş olur (23).

Zaman en önemli ve kıt kaynağımızdır. Bu nedenle kriz anında da zaman mefhumunu unutmadan yerinde kararlar almak gerekmektedir. Oluşabilecek kriz ortamlarında ani kararlarla olaylara müdahale etmek gerekebilir. Bu nedenle yöneticiler edindikleri tecrübeler vasıtasıyla, kriz durumundaki olaylar karşısında sakin kalarak eldeki kaynakları inceleyip değerlendirdikten sonra, kişisel yeteneklerini ve iş tecrübelerinden kaynaklı kişisel hislerini de en doğru şekilde kullanarak krizden en çabuk ve en az kayıpla nasıl çıkabileceklerine odaklanmalı, aldığı kriz kararlarını bu yönde almalı ve aldığı kararların faaliyete geçmesini sağlamalıdır (42).

2.5.5. Yetki Devri

Yöneticilerin zamanlarını etkin ve verimli şekilde kullanabilmelerini sağlayacak en önemli yönetim tekniklerinden biri de yetki devri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetki devri, yöneticinin sorumlu olduğu bazı yetkileri, bazı durumlarda alt kademelerdeki çalışanlarına devretmesi olarak da adlandırılabilir (43).

Yetki devri, yöneticilerin örgüt içerisindeki faaliyetlerini etkin ve verimli kullanabilmelerinde veya yönetim faaliyetlerini örgüt içerisinde tam anlamıyla yerine getirmelerinde anahtar niteliği taşıyan işlemlerin başında gelmektedir. Örgütteki iş ve görevleri yerine getirecek kişilerin örgüt içerisindeki iş yükü arttığı andan itibaren yetki devri gerekmektedir (44).

Yerinde ve belirgin bir biçimde yapılacak yetki devri ile yöneticinin önem arz eden işler dışındaki birçok işle ve bu işlerin detaylarıyla ilgilenmesi engellenmiş

olacak, hem de bu sayede yöneticinin aslarından faydalanması sağlanacaktır. Yönetici yetki devri ile planlama gibi faaliyetlere daha azami zaman ayırabilecek ve karşısına çıkabilecek beklenmedik tehlikeli sürprizlerle karşılaşmayacaktır (45).

Çağın düşünce tarzlarına hâkim bir yöneticinin örgütteki tüm yükümlülükleri üzerine almasıyla oluşacak büyük sorunların altında ezilmesini engelleyecek, oluşacak zaman kayıplarını en aza indirecek tekniklerden biri yöneticinin gerekli durumlarda yetkisini devretmesidir. Bu sayede yöneticiler iş yoğunluğundan kaynaklı ayrıntılı işleri devredip iş yükünü hafifletmiş olacak, çalışanlarına kendilerini geliştirme olanağı sağlayarak hem kendisinin hem örgütünün başarı ulaşmasını sağlayacaktır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken hususlar; verilen görevlerin anlaşılır ve açık olması, verilen göreve uygun çalışanın belirlenmesi, verilen görevin uygun zamanda verilmesi, verimsizliğin önüne geçilmesi gibi hususlar yetki devrini yaparken dikkat edilecek hususlardan bazılarıdır (46). Yetki devrinin bir diğer önemli sebeplerinden bir tanesi de yetki devri ile görevlendirilen çalışanın daha iyi bir performans gösterme ihtimalidir. Bu sayede çalışanların örgüte katkısı fazlasıyla artar, iş verimliliği ile birlikte başarı periyotları da yükselebilir (47).

2.5.6. Hayır Demeyi Bilmek

Etkili zaman yönetimi tekniklerinden biri de hayır diyebilmektir. İş hayatında fayda sağlamayacak görüşme ve işlere hayır diyemeyip veya başkalarının istek ve ricaları ile kendi işlerinden başka işlerle uğraşan yöneticiler kendi asli işlerini yapmak için gerekli zamanı bulamakta zorlanacaklardır (48).

Kişiler hayır demeyi beceremedikleri sürece kendi işleri dışındaki işlerle meşgul olduklarından dolayı zamanlarını boşa harcayacaklar, kendi yapmakla yükümlü oldukları veya sadece kendilerinin halledebilecekleri işleri yapmaya zaman bulamayacaklar, bu nedenle örgüt içerisindeki işlerin verimliliğinin düşmesine sebep olacaktır. Sonuç olarak hayır diyemeyen kişi, ne gereksiz yere üzerine aldığı işleri, ne de yapmakla yükümlü olduğu işleri tam anlamıyla yapabilecek, örgüte sağlayacağı katkı zayıflayacak ve örgüt bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir (49).

Kişiler çevrelerindeki insanlardan takdir görüp onay alma arzusu içerisinde oldukları zamanlarda başkalarını kırmamak için hayır deme eylemini gerçekleştiremeyebilirler. Bu tür durumlar etkin zaman yönetimi kullanımını olumsuz yönde etkileyerek kişileri sıkıntılara sokabilir. Hayır diyememe sosyal öğrenme vasıtasıyla oluşan bir durum olduğu için insanlara gerektiği zamanlarda söylenemeyen hayır kelimesi zamanla kişilerde özgüven eksikliği problemleri ve öfke gibi durumlara sebebiyet verebilir. Gerektiği zamanlarda incitmeden ve kırmadan güzel bir şekilde söylenecek hayır sözcüğü, karşı tarafın durumu anlayışla karşılamasını sağlayabilir. Özellikle örgüt içerisindeki yöneticiler için zaman kullanımı çok önemlidir. Bu sayede yöneticiler zamanı etkin ve verimli kullanıp başarıya ulaşılabilir (50).

Peki, gerektiğinde kimlere hayır denilebilir?

1. Yöneticiye
2. Çalışma arkadaşlarına
3. Bölüm çalışanlarına
4. İşverenlerine
5. İşini savsaklayıp ihmal edenlere (51).

2.5.7. Çalışmaların Bölünmesini Engelleme

Örgüt içerisinde bir yöneticinin işini aksatmasına sebep olan bölünmeler telefonlar, toplantılar ve ziyaretçilerdir (52).

Yöneticilerin iş hayatında karşılaştığı önemli sorunlardan bir diğeri de çalışmaların başka kişi veya kişiler tarafından bölünmesidir. Beklenmeyen misafirler, toplantılar ve çalışma sırasında gelen telefon aramaları gibi durumlar bir çalışmanın bölünmesine neden olarak gösterilebilir (53).

2.5.8. Başlanılan İşi Bitirme

Başlanılan işi bitirme, zamanı etkili kullanmak için oldukça önemli bir etkendir. Yönetici yeni bir proje veya işin başlangıç aşamasından tamamlanma aşamasına kadar işin kendi sorumluluğunda olduğunu çok iyi bilmelidir. Bu nedenle

yapılacak işin bitiş tarihinin belirlemesi ve belirlenen tarihte işin bitirilmesi yöneticinin öncelikli amaçları arasında olmalıdır (52).

2.5.9. Enerji Periyotlarını Tanıma

Çeşitli nedenlerden ötürü gün içerisindeki enerji seviyesi farlılık göstermektedir. İnsanların enerji seviyeleri içerisinde bulundukları zamana göre değişiklik göstermektedir. Enerji periyodun da kişisel farklılıklar da dikkat çekici seviyede farklılıklar gösterebilir. Kimi insanlar sabahları daha dinç olurken, kimi insanlar da öğle vaktine doğru kendine gelebilmektedir. Bazı insanlar da akşama doğru kendini toparlar ve enerji seviyesi de buna bağlı yükselir (54).

Günlük programlar yapılırken enerji periyotlarına fazlasıyla dikkat etmek gerekmektedir. Bazı insanların en iyi çalışma zamanları ve başarılı olma saatleri sabah erken saatler, bazı insanların ise öğleden sonraları olabilir. Bu yüzden bir yönetici günlük çalışma planını bu durumları göz önünde bulundurarak ve en iyi zamana denk gelecek şekilde yapmalıdır. Bunun yanında yönetici konsantrasyon ve düşünce gerektiren işlerin planlarını da makul zamana denk getirmeye çaba göstermelidir (55). Enerji periyodunun en yoğun olduğu saatlerde önem arz eden ve acili yet gerektiren işlerin yapılması doğru olacaktır (25).

Sonuç olarak kişi kendini bilmeli, gün içerisinde en verimli olacağı saatleri değerlendirmeli, verimsiz saat dilimlerinde yapacağı işlerin hedeflenen amaca yönelik olmayacağının farkında olmalıdır (56).

2.6. Zaman Yönetimi Çeşitleri

Zaman yönetimini, kişisel zamanın yönetimi, yöneticilerin zaman yönetimi ve iş zamanının yönetimi (örgütlerde zaman yönetimi) olmak üzere 3 başlık altında değerlendirebiliriz.

2.6.1. Kişisel Zamanın Yönetimi

Kişisel zaman, herkes için eşit kullanılan zamanı bireyin kendisi için kullanmasıdır. Kontrol edilemeyen ve geri döndürülemeyen zamanı yönetmenin altın kuralı hızla geçmekte olan zamanın farkında olmaktır. Kişisel zaman yönetimi kavramı bireyin kendi kendini yönetme çabasıdır (57). Kişisel zaman yönetimi zamanı denetim altında tutup, onu etkin ve verimli kullanmaya yarayan en önemli unsurdur. Kişilerin hem özel hayatlarının sağlıklı yürümesi, hem de mesleki anlamda başarıya ulaşmalarında ki en önemli faktör olarak kişisel zamanın etkin kullanımı öne çıkmaktadır (58). Bu nedenle zamanın yönetilmesi ve doğru kullanılması bireyler açısından önem arz eden etkenler olması yanında bireylerin yaşam kalitesini artıran faktörlerin başında gelmektedir (59).

Kişisel zaman yönetiminden fayda sağlayabilmek ve başarıya ulaşmak için bazı tekniklerden faydalanılması gerekmektedir. Bunlardan birkaçı ve en önemlileri planlama ve organizasyon için gerekli zamanın ayrılması, amaç ve hedef belirlenmesidir. Planlama yapılmaz ve yapılacak işlere gerekli zaman ayrılmazsa yapılacak işlerde başarısız olma ihtimali yüksek olacaktır. Bu nedenle planlama ve organizasyonlara gerekli zamanın ayrılması gerekmektedir. Aynı zamanda amaçlanan işlerde öncelikli işleri belirleyip ona göre disiplinli bir şekilde hareket edilmesi kişisel başarıyı ve örgütün başarısını sağlayacaktır (12).

2.6.2. Yöneticilerin Zaman Yönetimi

Kendini geliştirmiş, disiplinli ve liderlik özelliklerine sahip, yönetim fonksiyonlarını bilen yöneticiler, zamana hükmetmeyi bilen, etkin zaman kullanımı konusunda üst seviyede liyakat sahibi olan kimselerdir. Zamanı yönetmek, kişisel işleri ve örgütün işlerini önceliklerine göre düzene koyarak, kontrollü bir şekilde zamana hükmedip, belirlenen hedeflere ulaşmaktır (61).

Zaman çoğaltılamayan veya azaltılamayan ancak yönetilebilen eşsiz bir kaynaktır. Bu eşsiz kaynak içerisinde herkes sınırlı bir zaman dilimine sahiptir. Herkes kendi zamanını kullanır. Ancak yöneticiler hem kendi zamanlarını hem örgütün zamanını dolayısıyla astlarının zamanını da kullanır ve yönetirler (62).

Bir yönetici için zaman yönetimi, yönetici sıfatında olmayan kişilere göre daha önemli bir unsurdur. Kendi kişisel zamanını dışında, örgüte bağlı insanların da zamanlarını yönetme sorumluğunu üstlenmiş, yönettiği zamanı da etkin ve verimli değerlendiren bir yöneticinin vereceği kararların bağlayıcılığı, iş yeri veya örgüt açısından oldukça stratejik önem arz edecektir (63).

Hızla değişim gösteren ve gelişen günümüz iş hayatında yöneticilerin sorumlu oldukları çalışma alanları ile birlikte örgüt içindeki iş yükleri de fazlasıyla artmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin örgüt içerisinde gerçekleştirecekleri faaliyetlerde de bir yoğunluk söz konusu olacaktır. Yoğun iş temposunda yöneticiyi başarıya veya başarısızlığa zamana nasıl hükmettikleri veya zamanı verimli kullanıp kullanmamaları belirli olacaktır. Yoğun iş temposu içerisinde çalışan yöneticilerin başarıya ulaşıp ulaşmamaları zamana hükmetmeyle birlikte zamanı etkin ve verimli kullanımları ile alakalı olarak değişiklikler gösterecektir. Yöneticilerin hem kişisel başarıya ulaşmalarında hem de bağlı bulundukları örgütü başarıya taşımalarında, zaman yönetimi ile alakalı yöntem ve kavramlara hâkim olmaları, zamanı etkin kullanma yöntemlerini bilmeleri, örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda kendilerinin ve astların zamanlarını doğru kullanmaları, etkili zaman kullanımını engelleyen zaman tuzaklarından uzak durmaları gerekmektedir (64). Ayrıca bir kaynak olarak düşünüldüğünde zaman, yönetici açısından oldukça önemli bir kaynaktır. Bir yönetici bu eşsiz ve benzeri olmayan kaynağın nasıl kullanılması gerektiğinin de bilincinde olmalıdır. Şayet yönetici zamanı uygun biçimde kullanmıyorsa eşsiz ve benzeri olmayan bu değerli kaynağı boşa tüketmiş olacaktır (65).

2.6.3. İş Zamanının Yönetimi (Örgütlerde Zaman Yönetimi)

Her insanın yapacağı işleri belirli zaman dilimlerinde gerçekleştirir. Yapılacak işlerde belirli zamana ihtiyaç duyan bireyler kişisel zamanını kullanarak yapacakları

işleri tamamlamaya çalışırlar. İnsanlarda olduğu gibi örgütlerin işlerini yürütmesinde ve faaliyetlerini gerçekleştirmesinde de zaman faktörüne ihtiyaç vardır. Zaman insan yaşamında olduğu kadar, örgütlerin faaliyetlerini sürdürüp yaşamını idame ettirmeleri için de en önemli kaynaktır. Örgütteki çalışanların, araç ve gereçlerin, örgütün belirlediği strateji ve hedeflere ulaşmasında kullandıkları sürelerin bütünü örgütsel zamandır. Oldukça değerli ve önemli kaynak olan zaman, örgütler içinde vazgeçilmez bir unsurdur. Çünkü örgüt işleyişinde zaman haricindeki kaynakların telafi edilmesi veya benzerinin tedarik edilmesi imkânı varken zamanın telafi edilme imkanı mümkün değildir. Zamanın yerine koyulabilecek hiçbir kaynak yoktur ki zamanın yerini tutabilsin. Örgütsel zaman, örgütte üretilen ürün ve hizmetin yanında farklı bir maliyet öğesi olarak değerlendirilmelidir. Örgütün çalışma şekli veya örgütün verdiği hizmet çıktısı ne olursa olsun örgütsel zaman da örgütün çalışma şekli ve verdiği hizmet çıktısının bir parçasıdır. Ancak bu sayede örgüt rekabet ortamında hizmetlerini devam ettirebilir. Eğer örgüt zaman planlamasından, zamanı verimli ve etkili kullanmaktan uzak hareket ederse amaçladığı hedeflere ulaşamaz. Bu nedenle verilen örgütsel çabanın başarıyla sonuçlanması da mümkün olmayacaktır (66).

2.7. Zaman Tuzakları

Zamanı etkin ve verimli kullanma da sadece bazı zaman yönetimi uygulamaları ve yöntemlerini kullanmak yetmez. Bunun yanında zaman kullanımında karşılaşılacak sorunları, aksaklıkları ve sürprizleri de nedenleriyle birlikte bilmek gerekir. Kişilerin etkin zaman kullanımlarını olumsuz etkileyen, işlerini yapmalarına engel olan ve vakitlerini çalarak iş verimini düşüren her türlü engel zaman tuzağı olarak değerlendirilebilir (67).

Bireyin Kendinden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Kendini yönetememe, acelecilik, sabırsızlık gösterme, kararsızlık, disiplin eksikliği, bireysel amaçların belirlenmemiş olması, aşırı sosyal ilişkiler, başlanılan işi yarım bırakma gibi temelde bireyin kişisel yapısı ve özelliklerinden dolayı meydana gelen zaman tuzaklarıdır.

İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Uzayan telefon görüşmeleri, bürokrasi, olumsuz iş düzeni, sağlıksız çalışma ortamı gibi yapılan işin özelliğine bağlı olarak ortaya çıkan zaman tuzaklarıdır.

Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Gereksiz toplantılar, yönetsel hedeflerin belirlenememesi, merkezi yönetim anlayışı, yetki devrinden kaçınma gibi nedenlerle ortaya çıkan yönetimden kaynaklı oluşan zaman tuzaklarıdır.

Zaman tuzaklarını nedenleri ile bilip, zaman tuzaklarına neden olan faktörler için gerekli önlemlerin alınması, kişilerin zaman yönetimini etkin ve verimli kullanmasını sağlayıp, amaçlanan hedeflere ulaşmada kolaylıklar sağlayacaktır (68).

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli ile olayların mevcut durumunun tanımlanması ve ortaya konulması amaçlanmaktadır (69).

3.2. Çalışma Grubu

Çalışmanın araştırma gurubunu; Çankırı Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanı olan toplam 355 personelden çalışmamıza gönüllü olarak katılan 63 kadın, 132 erkek olmak üzere toplam 195 katılımcı oluşturmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, araştırmanın amacı doğrultusunda "Zaman Yönetimi Anket Formu" ve araştırmacı tarafından oluşturulan "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

Zaman Yönetimi Anket Formu

Spor organizasyonlarında görev yapan katılımcıların zaman kullanımı tutum ve davranışlarının belirlenmesi amacıyla Türkmen (60) tarafından oluşturulmuştur. Araştırmamızda Özsoy ve arkadaşları tarafından geçerlik güvenirliği raporlanan 25 maddelik formu kullanılmıştır (77). Form, bünyesinde katılımcıların zaman yönetimi ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan 8 sorudan oluşan etkin zaman yönetimi, 5 sorudan oluşan örgütsel zaman yönetimi, 4 sorudan oluşan eşgüdümleme zaman yönetimi, 5 sorudan oluşan planlama zaman yönetimi ve 3 sorudan verimlilik zaman yönetimi alt boyutlarını barındırmaktadır. Bu doğrultuda 25 soruluk form 5 alt boyutta değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen yanıtların tutarlılığı Cronbach Alpha (Crα) katsayısı ile değerlendirilmiştir. Toplam ölçek için elde edilen Crα katsayısı. 92 iken, alt boyutlar için sırasıyla. 77, .78, .79, .74, .82'dir. Ölçek için likert tipinde 5'li bir değerlendirme yapılmaktadır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan veriler, ölçeklerin katılımcılara istedikleri bir zamanda, gönüllülük esasına bağlı olarak toplanmıştır. Katılımcılara araştırmanın içeriği ve amacı detaylıca açıklanmıştır. Araştırmada kullanılacak forma yanıt vermeye başlayıp, yarıda bırakan 3 kişinin verileri araştırmanın analizlerine dâhil edilmemiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Çalışmada kullanılan Zaman Yönetimi Anket Formuna verilen yanıtların tutarlılığı Cronbach alpha (α) katsayısı ile incelenmiştir. Elde edilen yanıtların normal dağılım özelliği ise ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık puanları ile histogram grafikleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler neticesinde parametrik testlerden bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan tüm istatistiksel analizlerde $p<0.05$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Yapılan analizlerde Microsoft Excel 2016 ve IBM SPSS 22 programlarından yararlanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinde yapılan testler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiş ve tablolar halinde açıklamalarıyla birlikte verilmiştir.

Araştırma dâhil olan katılımcıların bazı demografik özellikleri **Tablo 4.1**.'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Çalışma grubuna dair bazı demografik bilgiler.

Değişken		**N**	**%**
Cinsiyet	Kadın	63	32.3
	Erkek	132	67.7
Yaş	22-30	39	20.0
	31-39	75	38.5
	40-48	67	34.4
	49 ve üzeri	14	7.2
Medeni Durum	Evli	137	70.3
	Bekâr	58	29.7
Hizmet Süresi	1-5	79	40.5
	6-10	58	29.7
	11-15	25	12.8
	16-20	18	9.2
	21 ve üzeri	15	7.7
Yöneticilik Görevi	Evet	26	13.3
	Hayır	169	86.7
Eğitim	İlköğretim	39	20.0
	Lise	65	33.3
	Ön Lisans	15	7.7
	Lisans	59	30.3
	Lisansüstü	17	8.7

Tablo 4.1.'de araştırma grubunu oluşturan katılımcıların demografik bazı bilgilerine yer verilmiştir. Tablo 4.1. incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan 195 katılımcının 63'ünün kadın, 132'sinin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların 39'u 22-30 yaş aralığında, 75'i 31-39 yaş aralığında, 67'si 40-48 yaş aralığında ve

14’ü 49 ve üzeri yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların 137’si bekâr iken 58’i evlidir. Öte yandan 195 katılımcıdan 79’u 1-5 yıl hizmet süresine sahipken, 58’i 6-10 yıl, 25’i 11-15 yıl, 8’i 16-20 yıl ve 15’i 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Araştırma grubunu oluşturan katılımcılardan 169’u yöneticilik yapmazken 26’sının yöneticilik görevi vardır. Katılımcılardan 39’u ilköğretim, 65’i lise, 15’i ön lisans, 59’u lisans eğitimi tamamlamışken 17’si de lisansüstü eğitimlerini tamamlamıştır.

Araştırmada kullanılan Zaman Yönetimi Anket Formundan elde edilen betimsel istatistikler **Tablo 4.2**.’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Anket formuna ilişkin betimsel istatistikler.

Alt boyut	**Madde Sayısı**	**N**	$\overline{X}$	**Ss**	**Çarpıklık**	**Basıklık**	**Crα**
Planlama	5	195	9.88	3.07	.82	2.50	.77
Örgütsel	5	195	11.36	3.62	.35	.52	.78
Etkin	8	195	19.07	5.21	.37	.88	.79
Eşgüdümleme	4	195	7.83	2.89	.78	1.12	.74
Verimlilik	3	195	6.52	2.50	.77	.94	.82
Zaman Yönetimi	25	195	54.68	14.60	.44	2.30	.92

Tablo 4.2.’de araştırmaya dâhil olan katılımcı sayısı, kullanılan anket formuna dair tanımlayıcı bilgiler ve anket formundan elde edilen verilere dair betimsel istatistikler ve anket formu aracılığıyla elde edilen yanıtların normallik değerlendirmelerine dair çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir. Elde edilen sonuçların Hong, Malik ve Lee (70) tarafından önerilen -2 ile +7 aralığında olması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir.

Çalışmaya katılan katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları **Tablo 4.3.**’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Cinsiyet değişkeni açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları.

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	t	p
Planlama ZY	Erkek	132	9.86	3.19	.17	.86
	Kadın	63	9.94	2.82		
Örgütsel ZY	Erkek	132	11.21	3.84	.85	.40
	Kadın	63	11.68	3.11		
Etkin ZY	Erkek	132	18.64	5.38	1.71	.09
	Kadın	63	20.00	4.75		
Eşgüdümleme ZY	Erkek	132	7.81	2.96	.18	.86
	Kadın	63	7.88	2.75		
Verimlilik ZY	Erkek	132	6.52	2.74	.00	1.00
	Kadın	63	6.52	1.92		
Zaman Yönetimi	Erkek	132	54.04	15.66	.89	.37
	Kadın	63	56.03	12.09		

Tablo 4.3.'te zaman yönetimi düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Sonuçlara göre cinsiyet değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Çalışmaya katılan katılımcıların medeni durum değişkeni açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları **Tablo 4.4.**'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Medeni durum açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları.

Boyutlar	Medeni D.	N	Ort.	Ss.	t	p
Planlama ZY	Evli	137	9.59	2.95	2.04	**.04**
	Bekâr	58	10.57	3.27		
Örgütsel ZY	Evli	137	11.07	3.45	1.73	.08
	Bekâr	58	12.05	3.96		
Etkin ZY	Evli	137	18.83	4.89	1.00	.31
	Bekâr	58	18.65	5.92		
Eşgüdümleme ZY	Evli	137	7.71	2.76	.89	.37
	Bekâr	58	8.12	3.19		
Verimlilik ZY	Evli	137	6.46	2.58	.54	.59
	Bekâr	58	6.67	2.32		
Zaman Yönetimi	Evli	137	53.67	13.96	1.48	.14
	Bekâr	58	57.07	15.90		

Tablo 4.4.'te katılımcıların zaman yönetimi düzeylerinin, medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında medeni durum değişkenine göre örgütsel, etkin, eşgüdümleme, verimlilik alt boyutları ve toplam zaman yönetimi puanı açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Öte yandan medeni durum değişkenine göre planlama alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Planlama alt boyutunda bekâr (x 10,57±3,27) katılımcıların, evli (x 10,59±2,95) katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek ($t=2.04$; $p<0.05$) puanlara sahip oldukları görülmüştür.

Çalışmaya katılan katılımcıların yönetici olma değişkeni açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları **Tablo 4.5.**'de verilmiştir.

Tablo 4.5. Yönetici olma değişkeni açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları.

Boyutlar	Yöneticilik Görevi	N	Ort.	Ss.	t	p
Planlama ZY	Evet	26	8.54	2.39	2.42	**.02**
	Hayır	169	10.08	3.12		
Örgütsel ZY	Evet	26	9.00	3.30	3.68	**.00**
	Hayır	169	11.73	3.54		
Etkin ZY	Evet	26	17.03	6.08	2.16	**.03**
	Hayır	169	19.39	5.02		
Eşgüdümleme ZY	Evet	26	6.46	2.95	2.64	**.00**
	Hayır	169	8.04	2.83		
Verimlilik ZY	Evet	26	5.42	2.56	2.44	**.02**
	Hayır	169	6.69	2.46		
Zaman Yönetimi	Evet	26	46.46	15.13	3.15	**.00**
	Hayır	169	55.94	14.15		

Tablo 4.5.'de katılımcıların zaman yönetimi düzeylerinin, yönetici olma değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında yönetici olma değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0.05$). Planlama alt boyutunda yönetici olmayan (x 10,08±3,12) katılımcıların, yönetici olan (x 8,54±2,39) katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek ($t=2.42$; $p<0.05$) puanlara sahip oldukları; örgütsel alt boyutunda yönetici olmayan (x 11,73±3,54) katılımcıların, yönetici olan (x 9,00±3,30)

katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek (t=3.68; p<0.05) puanlara sahip oldukları; etkin alt boyutunda yönetici olmayan ($\bar{x}$=19,39±5,02) katılımcıların, yönetici olan (x 17,03±6,07) katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek (t=2.16; p<0.05) puanlara sahip oldukları; eşgüdümleme alt boyutunda yönetici olmayan (x 8,04±2,83) katılımcıların, yönetici olan (x 6,46±2,95) katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek (t=2.64; p<0.05) puanlara sahip oldukları; verimlilik alt boyutunda yönetici olmayan ($\bar{x}$=6,69±2,46) katılımcıların, yönetici olan (x 5,42±2,56) katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek (t=2.44; p<0.05) puanlara sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca toplam zaman yönetimi puanında da yönetici olmayan (x 55,95±14,15) katılımcıların, yönetici olan (x 46,46±15,13) katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek (t=3.15; p<0.05) puanlara sahip oldukları görülmüştür.

Çalışmaya katılan katılımcıların spor yapma değişkeni açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları **Tablo 4.6.**'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Spor yapma açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları.

Boyutlar	Spor	N	Ort.	Ss.	t	p
Planlama ZY	Evet	80	9.50	3.46	1.45	.14
	Hayır	115	10.15	2.76		
Örgütsel ZY	Evet	80	10.87	3.90	1.57	.11
	Hayır	115	11.70	3.39		
Etkin ZY	Evet	80	18.06	5.75	2.28	**.02**
	Hayır	115	19.78	4.70		
Eşgüdümleme ZY	Evet	80	7.49	3.24	1.35	.16
	Hayır	115	8.07	2.61		
Verimlilik ZY	Evet	80	6.14	2.67	1.80	.07
	Hayır	115	6.79	2.35		
Zaman Yönetimi	Evet	80	52.06	16.75	2.00	**.04**
	Hayır	115	56.50	12.67		

Tablo 4.6.'da katılımcıların zaman yönetimi düzeylerinin, spor yapma değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında spor yapma değişkenine göre planlama, örgütsel, eşgüdümleme ve verimlilik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0.05). Öte

yandan etkin alt boyutunda spor yapmayan (x 19,78±4,70) katılımcıların, spor yapan (x 18,06±5,75) katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek (t=2.28; p<0.05) puanlara sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca toplam zaman yönetimi puanında da spor yapmayan (x 56,50±12,67) katılımcıların, spor yapan (x 52,06±16,75) katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek (t=2.00; p<0.05) puanlara sahip oldukları görülmüştür.

Çalışmaya katılan katılımcıların ortalama çalışma süresi değişkeni açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları **Tablo 4.7.**'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Ortalama çalışma süresi açısından bağımsız gruplar t-testi sonuçları.

Boyutlar	**Süre**	**N**	**Ort.**	**Ss.**	**t**	**P**
Planlama ZY	40-55	167	10.09	3.08	2.40	**.02**
	56 ve üzeri	28	8.61	2.77		
Örgütsel ZY	40-55	167	11.53	3.55	1.60	.11
	56 ve üzeri	28	10.36	3.95		
Etkin ZY	40-55	167	19.45	5.18	2.46	**.01**
	56 ve üzeri	28	16.86	4.96		
Eşgüdümleme ZY	40-55	167	7.99	2.94	1.87	.06
	56 ve üzeri	28	6.89	2.47		
Verimlilik ZY	40-55	167	6.68	2.52	2.11	**.04**
	56 ve üzeri	28	5.61	2.27		
Zaman Yönetimi	40-55	167	55.75	14.43	2.52	**.01**
	56 ve üzeri	28	48.32	14.31		

Tablo 4.7.'de katılımcıların zaman yönetimi düzeylerinin ortalama çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında ortalama çalışma süresi değişkenine göre planlama, etkin, verimlilik ve zaman yönetimi boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır (p<0.05).

Çalışmaya katılan katılımcıların eğitim değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları **Tablo 4.8**.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Eğitim değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	Eğitim	**N**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**P**	**Tukey**
Planlama ZY	İlköğretim[1]	39	10.20	3.90	.42	.79	
	Lise[2]	65	9.54	3.10			
	Ön Lisans[3]	15	9.60	2.99			
	Lisans[4]	59	10.0	2.53			
	Lisansüstü[5]	17	10.23	2.82			
Örgütsel ZY	İlköğretim[1]	39	11.13	4.15	.18	.95	
	Lise[2]	65	11.26	3.25			
	Ön Lisans[3]	15	11.07	5.10			
	Lisans[4]	59	11.63	3.45			
	Lisansüstü[5]	17	11.65	3.10			
Etkin ZY	İlköğretim[1]	39	18.23	6.72	1.53	.19	
	Lise[2]	65	18.78	5.04			
	Ön Lisans[3]	15	19.13	6.40			
	Lisans[4]	59	20.35	4.02			
	Lisansüstü[5]	17	17.65	4.06			
Eşgüdümleme ZY	İlköğretim[1]	39	8.13	3.50	1.46	.22	
	Lise[2]	65	8.32	3.13			
	Ön Lisans[3]	15	8.00	3.29			
	Lisans[4]	59	7.32	2.18			
	Lisansüstü[5]	17	6.94	1.89			
Verimlilik ZY	İlköğretim[1]	39	6.46	2.40	.19	.94	
	Lise[2]	65	6.65	2.92			
	Ön Lisans[3]	15	6.87	3.42			
	Lisans[4]	59	6.34	2.00			
	Lisansüstü[5]	17	6.53	1.74			
Zaman Yönetimi	İlköğretim[1]	39	54.15	19.10	.13	.97	
	Lise[2]	65	54.55	14.70			
	Ön Lisans[3]	15	54.67	18.65			
	Lisans[4]	59	55.66	11.03			
	Lisansüstü[5]	17	53.00	10.18			

Tablo 4.8.'de katılımcıların zaman yönetimi düzeylerinin, eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz

sonuçlarında eğitim düzeyi değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0.05).

Çalışmaya katılan katılımcıların eğitim değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları **Tablo 4.9**.'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Yaş değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	Yaş	**N**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**P**	**Tukey**
Planlama ZY	22-30	39	10.18	2.40	.42	.74	
	31-39	75	9.99	3.38			
	40-48	67	9.73	3.21			
	49 ve üzeri	14	9.21	2.52			
Örgütsel ZY	22-30	39	11.59	2.85	.83	.48	
	31-39	75	11.64	3.87			
	40-48	67	11.19	3.86			
	49 ve üzeri	14	10.07	2.99			
Etkin ZY	22-30	39	19.31	4.15	1.07	.36	
	31-39	75	19.79	5.19			
	40-48	67	18.28	5.72			
	49 ve üzeri	14	18.43	5.44			
Eşgüdümleme ZY	22-30	39	7.61	2.40	1.00	.39	
	31-39	75	7.84	2.94			
	40-48	67	8.18	2.98			
	49 ve üzeri	14	6.78	3.44			
Verimlilik ZY	22-30	39	6.56	1.93	.79	.50	
	31-39	75	6.52	2.58			
	40-48	67	6.70	2.77			
	49 ve üzeri	14	5.57	2.14			
Zaman Yönetimi	22-30	39	55.26	10.66	.66	.58	
	31-39	75	55.77	15.41			
	40-48	67	54.09	15.96			
	49 ve üzeri	14	50.07	13.16			

Tablo 4.9.'da katılımcıların zaman yönetimi düzeylerinin, yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında yaş değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0.05).

Çalışmaya katılan katılımcıların hizmet süresi değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları **Tablo 4.10**.'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Hizmet süresi değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	Hizmet S.	**N**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**P**	**Tukey**
Planlama ZY	1-5[1]	79	10.29	2.912	1.40	.24	
	6-10[2]	58	9.79	3.03			
	11-15[3]	25	9.24	2.83			
	16-20[4]	18	10.33	4.31			
	21 ve üzeri[5]	15	8.60	2.44			
Örgütsel ZY	1-5[1]	79	11.43	3.71	1.90	.11	
	6-10[2]	58	11.98	3.29			
	11-15[3]	25	10.52	3.34			
	16-20[4]	18	11.83	4.57			
	21 ve üzeri[5]	15	9.467	3.14			
Etkin ZY	1-5[1]	79	18.91	5.20	.13	.97	
	6-10[2]	58	19.38	4.57			
	11-15[3]	25	18.60	4.99			
	16-20[4]	18	19.28	7.64			
	21 ve üzeri[5]	15	19.33	5.16			
Eşgüdümleme ZY	1-5[1]	79	7.99	2.84	2.75	**.03**	4>5
	6-10[2]	58	8.03	2.71			
	11-15[3]	25	7.32	2.46			
	16-20[4]	18	8.89	3.95			
	21 ve üzeri[5]	15	5.87	2.29			
Verimlilik ZY	1-5[1]	79	6.58	2.59	2.33	.05	
	6-10[2]	58	6.90	2.09			
	11-15[3]	25	5.72	1.90			
	16-20[4]	18	7.22	3.83			
	21 ve üzeri[5]	15	5.27	1.91			
Zaman Yönetimi	1-5[1]	79	55.20	14.87	1.32	.26	
	6-10[2]	58	56.09	12.67			
	11-15[3]	25	51.40	12.94			
	16-20[4]	18	57.55	21.24			
	21 ve üzeri[5]	15	48.53	12.55			

Tablo 4.10'da katılımcıların zaman yönetimi düzeylerinin, hizmet süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında hizmet süresi değişkenine göre planlama, örgütsel, etkin, verimlilik alt boyutlarında ve toplam zaman yönetimi puanında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Öte yandan eşgüdümleme alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen farklılığın hangi gruplar arasında ve hangi gruptan kaynaklı olduğunu belirleyebilmek adına ikili grupların karşılaştırıldığı Tukey post-hoc analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlara göre 21 ve üzeri yıl hizmet süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl hizmet süresi olan katılımcılar kıyaslandığında, 16-20 yıl hizmet süresi olan katılımcıların anlamlı olarak eşgüdümleme alt boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri belirlenmiştir.

5. TARTIŞMA

Araştırma grubunu oluşturan 195 katılımcının 63'ünün kadın, 132'sinin erkek olduğu görülürken, bunların 39'u 22-30 yaş aralığında, 75'i 31-39 yaş aralığında, 67'si 40-48 yaş aralığında ve 14'ü 49-67 yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların 137'si bekâr iken 58'i evlidir. Öte yandan 195 katılımcıdan 79'u 1-5 yıl hizmet süresine sahipken, 58'i 6-10 yıl, 25'i 11-15 yıl, 8'i 16-20 yıl ve 15'i 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Araştırma grubunu oluşturan katılımcılardan 169'u yöneticilik yapmazken 26'sının yöneticilik görevi vardır. Katılımcılardan 39'u ilköğretim, 65'i lise, 15'i ön lisans, 59'u lisans eğitimi tamamlamışken 17'si de lisansüstü eğitimlerini tamamlamıştır.

Yapılan çalışmada Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin zaman yönetimi becerilerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Caz (71), beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada zaman yönetimi becerilerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmada Çınar (72), çalışanlar üzerine bulduğu sonuçlarda cinsiyete göre zaman yönetimi algıları ve alt boyutlarının anlamlı farklılık göstermediği sonucunu belirlemiştir. Yine Çimen (73), üniversite öğretim elemanlarının üzerinde yaptıkları benzer bir çalışmada zaman yönetiminin boyutlarından zaman planlaması ve zaman tutumu alt boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucunu tespit etmiştir. Literatürdeki yapılan çalışmaların sonuçları çalışmamamızla paralellik göstermektedir. Genellikle çalışmalarda cinsiyet değişkeninin kadın ve erkeklerin zaman yönetimi becerileri arasında çok fazla anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin zaman yönetimi becerilerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara baktığımızda, medeni durum değişkenine göre örgütsel, etkin, eşgüdümleme, verimlilik alt boyutları ve toplam zaman yönetimi puanı açısından anlamlı bir farklılık gözükmezken, planlama alt boyutunda ise farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Planlama alt boyutunda bekâr katılımcıların, evli katılımcılara kıyasla

anlamlı bir biçimde daha yüksek puanlara sahip oldukları görülmüştür. İlerleyen (74), "Öğretmenlerin Zaman Yönetimi Becerileri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki" isimli araştırmasında, öğretmenlerin zaman yönetimi becerilerinin değerlendirilmesinde medeni durumun etki etmediği sonucunu tespit etmiştir. Demir (76), Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan yöneticiler üzerine yaptığı zaman yönetimi çalışmasında çalışmada yöneticilerin zamanı etkin kullanma düzeylerinin medeni duruma göre bir farklılık göstermediği sonucunu tespit etmiştir. Bülbül (75), çalışmasında sağlık çalışanlarının medeni durum ve zaman yönetimi algılarını karşılaştırmış, sonuç olarak çalışanların, etkin çalışma, planlı çalışma, verimli çalışma ve programlı çalışma faktörlerinde zaman yönetimi algılarının medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucunu bulmuştur. Çınar (72), yine aynı şekilde araştırmasında zaman yönetimi algıları ve alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Bu çalışmalar araştırmamızın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin zaman yönetimi becerilerinin, spor yapma değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında spor yapma değişkenine göre planlama, örgütsel, eşgüdümleme ve verimlilik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Öte yandan etkin alt boyutunda spor yapmayan katılımcıların, spor yapan katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek puanlara sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca toplam zaman yönetimi puanında da spor yapmayan katılımcıların, spor yapan katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek puanlara sahip oldukları görülmüştür. Zaman iyi kullanılmıyor ve doğru yönetilmiyorsa genel bir başarıdan da söz etmek mümkün değildir. Kıran ve ark. (78) tarafından yapılan araştırmada fiziksel aktivite yapan kişilerin zaman tutumu ve zaman planlamasının iyi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar tarafından serbest zaman aktivitelerine katılmayı ve katılımdan alınan memnuniyeti azaltan etkenler olarak tanımlanan (79) kısıtlayıcılar bireylerdeki algı düzeyine göre değişiklik gösterebilmektedir. Erdoğan ve Bahadır, (80) Egzersiz yapan kişilerin boş zaman etkinliklerine katılım motivasyon faktörlerinin tamamının, belirtilen özellikler bakımından fark göstermemesi beklenmeyen bir sonuç olarak düşünülebileceğini belirtmişlerdir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin zaman yönetimi becerilerinin, ortalama çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında ortalama çalışma süresi değişkenine göre planlama, etkin, verimlilik ve zaman yönetimi boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Caz (71), beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada zaman yönetimi becerilerinin beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin zaman planlaması ve genel zaman yönetimi becerilerinin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir. Çimen (73), üniversite öğretim elemanları üzerine yaptıkları çalışmada zaman planlaması algısının mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği sonucunu bulmuştur. Cömert (81), futbol kulüplerindeki yöneticiler üzerine yaptığı çalışmada ise mesleki kıdemine göre zaman yönetimi algılarını karşılaştırmış; sonuç olarak, zaman yönetimi alt boyutlarından zaman planlaması ve etkin zaman kullanımı alt boyutlarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu tespit etmiştir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin zaman yönetimi becerilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara baktığımızda, eğitim düzeyi değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Demir (76), Spor İl Müdürlüklerinde çalışan yöneticilerin zaman yönetimi algıları üzerine yaptığı araştırmada zamanı etkin kullanma düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Cömert (81), çalışmasında kulüp yöneticilerinin zaman planlamasına ilişkin algılarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir. Deniz (82), devlet memurları üzerine yönelik yaptığı çalışmada bireylerin zaman yönetimi algılarının, örgütsel zaman yönetiminin ve planlama zaman yönetiminin eğitim durumu değişkenine göre bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin zaman yönetimi becerilerinin katılımcılarının zaman yönetimi düzeylerinin, yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara baktığımızda, analiz sonuçlarında yaş değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Caz (71), yapmış olduğu çalışmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin zaman yönetimi

becerilerinin yaş değişkenine göre incelenmiş, araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel zaman yönetimi becerileri ve zaman planlaması becerilerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir. Caz ve Tunçkol (83), "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi" konulu çalışmalarında, "yaş" değişkenine göre, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin zaman tutumlarında anlamlı bir farklılık olduğunu ve bu farklılığın "40 yaş altı" beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin lehine olduğunu tespit etmişlerdir. Andıç (84) ve Sayan (85), yaptıkları araştırmalarda "genel zaman yönetimi" ile "yaş" değişkeni arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna varmıştırlar. Cömert (81), yaptığı çalışmasında zaman yönetimi algılarının bazı demografik değişkenlere göre incelenmesini yapmış, futbol kulübü yöneticilerinin zaman planlaması ve zamanı etkin kullanma becerilerinin yaşa göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırmalara bakıldığında yaş değişkenine göre katılımcıların zaman yönetimi becerileri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırmamızı destekler niteliktedir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin zaman yönetimi becerilerinin, hizmet süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında hizmet süresi değişkenine göre planlama, örgütsel, etkin, verimlilik alt boyutlarında ve toplam zaman yönetimi puanında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Öte yandan eşgüdümleme alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen farklılığın hangi gruplar arasında ve hangi gruptan kaynaklı olduğunu belirleyebilmek adına ikili grupların karşılaştırıldığı analiz sonuçlara göre 21 ve üzeri yıl hizmet süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl hizmet süresi olan katılımcılar kıyaslandığında, 16-20 yıl hizmet süresi olan katılımcıların anlamlı olarak eşgüdümleme alt boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri belirlenmiştir. Caz (71), çalışmasında beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin zaman yönetimi becerilerinin görev süresine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Çimen (73), üniversite öğretim elemanları üzerinde yürüttükleri diğer bir araştırma da ise zaman planlaması alat boyutuna ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermediği sonucunu belirlemiştir. Cömert (81), futbol kulüplerinde yönetici olan bireylerin zaman yönetimi algılarını incelediği çalışmasında yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre zaman yönetimi algılarını karşılaştırmış; zaman yönetimi alt boyutlarından olan

zaman planlaması ve etkin zaman kullanımı algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu tespit etmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma Sonuç olarak Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin zaman yönetimi becerilerinin yaş, cinsiyet ve eğitim düzeylerine göre karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık görülmediği, medeni durum değişkenine göre bulgulara baktığımızda, örgütsel, etkin, eşgüdümleme, verimlilik alt boyutları ve toplam zaman yönetimi puanı açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Planlama alt boyutunda ise anlamlı olduğunu, spor yapma değişkenine göre planlama, örgütsel, eşgüdümleme ve verimlilik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken, etkin alt boyutunda spor yapmayan katılımcıların, spor yapan katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek puanlara sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca toplam zaman yönetimi puanında da spor yapmayan katılımcıların, spor yapan katılımcılara kıyasla anlamlı bir biçimde daha yüksek puanlara sahip oldukları görülmüştür. Ortalama çalışma süresi değişkenine göre planlama, etkin, verimlilik ve zaman yönetimi boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Hizmet süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara bakıldığında hizmet süresi değişkenine göre planlama, örgütsel, etkin, verimlilik alt boyutlarında ve toplam zaman yönetimi puanında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Öte yandan eşgüdümleme alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen farklılığın hangi gruplar arasında ve hangi gruptan kaynaklı olduğunu belirleyebilmek adına ikili grupların karşılaştırıldığı analiz sonuçlara göre 21 ve üzeri yıl hizmet süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl hizmet süresi olan katılımcılar kıyaslandığında, 16-20 yıl hizmet süresi olan katılımcıların anlamlı olarak eşgüdümleme alt boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları neticesinde; özellikle zaman yönetim davranışları düşük düzeyde olan personele ve yöneticilere verimli bir çalışma ortamı hazırlayarak motivasyonlarının artırılması, bununla beraber tüm kurum çalışanlarına yönelik zaman yönetimi ile ilgili seminer, konferans veya hizmetn içi eğitimler verilmesi önerilebilir.

7. KAYNAKLAR

1- Sabuncuoğlu Z, Tüz M. *Örgütsel Psikoloji*, 3. Basım. Bursa, Ezgi Kitabevi. 2001: 192.

2- Tengilimoğlu D, Altınöz M, Başpınar NÖ, Erdönmez C. *Zaman Yönetimi*, Tutar H. (editör). 4. Baskı. Ankara, Seçkin Yayınları, 2003: 3-17-20.

3- Akatay A, Yelkikalan N. Zaman yönetimi ve yönetsel zamanın etkin kullanılması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2008, 6(1); 15-24.

4- Gürbüz M, Aydin AH. Zaman kavramı ve yönetimi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, 9(2): 1-11.

5- Greene R, Elffres J. *İktidar Sahibi Olmanın 48 Yasası*. Babayiğit Z.A. (çeviri editörü). 1. Baskı. İstanbul, Altın Yayınları, 2000: 418.

6- Güçlü N. Zaman yönetimi; kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2001, 25: 87-106.

7- Akatay A. Örgütlerde zaman yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Degisi, 2003, (10): 281-300.*

8- Uğur A. Çalışma hayatında zaman yönetimi, *Anahtar Dergisi*, MPM Yayınları, 2000, (143): 18.

9- Brigitte JC, Claessens Eerde, WV Rutte CG, Roe RA. A review of the time management literature, *Emerald Group Publishing Limited*, 2005, 36(2): 2007.

10- Macan TH, Shahani C, Dipboye RL, Phillips AP. College student's time management: Correlations with academic performance and stres, *Journal of Educational Psychology*, 2000, 82(4): 760-768.

11- Cüceloğlu, D. İyi Düşün Doğru Karar Ver, 19. Basım. İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997: 287-288.

12- Akçınar S. Örgütsel Zaman Yönetimi ve Etkin Zaman Kullanımı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, İstanbul: İstanbul Beykent Üniversitesi, 2014.

13- Demirel ET, Ramazanoğlu F. Yöneticiler açısından etkin zaman yönetimi tekniklerinin değerlendirilmesi, Fırat *Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 2005, 4(1): 30-35.

14- T.C. Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlükleri, Zaman Tanım https://sozluk.gov.tr/ 10.03.2021

15- Smith HW. *Laws Of Successful Time And Life Management Warner Books*. Çelbiş A.(çeviri editörü), *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası,* 1. Baskı. İstanbul, Sistem Yayıncılık,1998: 22-34.

16- Sabuncuoğlu Z, Tüz M. *Örgütsel Psikoloji*, 4. Basım. Bursa, Furkan Ofset, 2003: 280.

17- Scott M. *Time Management.* Çelik AÇ. (Çeviri editörü). *Zaman Yönetimi,* İstanbul, Rota Yayınları, 2001: 24-30.

18- Güven M, Yeşil S. İşletmelerde Zaman Yönetimi. İçinde: Bakan İ (editör), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, 2. Baskı. İstanbul, Beta Basım A.Ş, 2011: 60

19- Can H, Azizoğlu Ö, Aydın E. *Organizasyon ve Yönetim*, 8. Baskı. Ankara, Siyasal Kitapevi, 2011: 269-286.

20- Baltaş A, Baltaş Z. *Başarılı ve Güçlü Olmak İçin Stres ve Başaçıkma Yolları* 5. Baskı. İstanbul, Remzi Kitapevi, 1987: 247

21- Yavuz A. Öğretmenlerin Öğretim Sürecinde Zaman Yönetimi Becerilerini Gerçekleştirme Düzeyleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisan tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2018.

22- Can H. *Organizasyon ve Yöntem*, 3.Baskı. Ankara, Siyasal Kitap Evi, 1994: 268-269

23- Sunay H. *Spor Yönetimi*, 3. Baskı. Ankara, Gazi Kitapevi, 2017:129-132.

24- Adair, J, Adair, T. *Zaman Yönetimi*, Güngör B. (Çeviri editörü). Ankara, Öteki Yayınevi, 1993: 25.

25- Tengilimoğlu D, Tutar H, Altınöz M, Başpınar NÖ, Erdönmez C. Zaman ve Zaman Yönetimi Kavramı, İçinde: Tutar H(editör). *Zaman Yönetimi,* 1. Baskı. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003: 153-155.

26- Ataman G. *İşletme Yönetimi*, 1. Basım. İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2001

27- Uğur A. Çalışma hayatında zaman yönetimi, *Anahtar Dergisi*, MPM Yayınları, 2000, (143): 18.

28- Mackenzıe RA, *Zaman Tuzağı*, Güneri Y, (Çeviri editörü). İstanbul, İlgi Yayıncılık, Modern Yönetim Dizisi, 1987: 13-16.

29- Türkel S. Kişisel verimin artması ve zaman yönetimi, *Standart Dergisi,*1996, (Özel Sayı): 50-52

30- Çağlıyan V, Göral R. Zaman yönetimi becerileri: meslek yüksekokulu öğrencileri üzerine bir değerlendirme. *KMU İİBF Dergisi*, 2009, 11: (17): 177-178.

31- Aytemur S. *Başarılı Yönetimin Sırları*, 1. Baskı. İstanbul, Nesil Yayınları, 2001: 50-62.

32- Efil İ. *Zaman Yönetimi Sınıf Yönetimi.* Küçükahmet L. (editör). Ankara, Nobel yayınları, 2003: 81-96.

33- Alay S, Koçak S. Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimleri ile akademik başarıları arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2003, 35(35): 326-335.

34- Covey SR, Merrill AR, *Merrill RR. Firts Things First*. Çeviri: Deniztekin O. *Önemli İşlerde Öncelik,* 12. Baskı. İstanbul, Varlık Yayınları A.Ş. 2012: 256-265

35- Can H. *Organizasyon ve Yöntem*, 4.Baskı. Ankara, Siyasal Kitap Evi, 1997: 269-270.

36- Karaoğlan A.D. Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 2006.

37- Cüceloğlu, D. *Yeniden İnsan İnsana,* 17. Baskı. İstanbul, Remzi Kitabevi. 1998: 52.

38- Macan TH, Shahani C, Dipboye RL, Phillips AP. College students time management: Correlations with academic performance and stres. *Journal of Educational Psychology*, 1990: 82 (4), 760–768.

39- Tortop N, İspir E, Aykaç B, Yayman H, Özer M. *Yönetim Bilimi,* 10. Basım. Ankara, Nobel Kitapevi, 2016: 37-38.

40- Can H. *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı. Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005: 359.

41- Jandt F. *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, Akın L, Diker V. (Çeviri editörleri). İstanbul, Hayat Yayınları, 2002: 74.

42- Sabuncuoğlu Z, Paşa M. *Zaman Yönetimi*, 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002: 91.

43- Akın HB. Yöneten ve yönetilenlerin bakış açısıyla yetki devri kavramı: Selçuk Üniversitesi Örneği, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, 2002, *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*: 626.

44- Yenel İF, İmamoğlu Fİ. Gençlik ve spor genel müdürlüğünün bazı çalışma alanlarında yetkili olması gereken yönetsel birimlerin yönetim kademelerince belirlenmesi, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1998, 3(4): 65-80.

45- Brunsman R.Who's in Charge When You're Absent? *Supervisory Management*, 1994, 39: 4.

46- Altınöz M. İş Ortamında Etkili ve Verimli Zaman Kullanımı, *Standart Dergisi*, 1997: 100-105.

47- Demirel ET, Ramazanoğlu F. Yöneticiler açısından etkin zaman yönetimi tekniklerinin değerlendirilmesi, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* Dergisi, 2005, 4(1) : 33.

48- Erdem R, Kaya S. Zaman yönetimi, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 1998, 7(2): 99-120.

49- Kışla A. Hastane Yöneticilerinde Etkin Zaman Yönetimi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, 2017.

50- Mackenzie RA. *Zaman tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz.* Güneri Y. (Çeviri editörü). İlgi Yayınları. İstanbul, 1989: 36-39.

51- Kocaer G. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri ve Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum, Serbest Zaman İlgilenim ve Rekreasyon Faaliyetlerine Yönelik Fayda Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (Bartın İli Örneği), Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Bartın: Bartın Üniversitesi, 2018.

52- Öktem MK. Zaman yönetimi: Örgütsel etkinliği artırmada zaman faktörlerinden yararlanılması, *Amme İdaresi Dergisi*, 1993, 26(1): 227-228.

53- İmamoğlu F, Çimen Z. Spor yöneticileri için etkili zaman yönetimi, *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 1998, 3(1): 51-58.

54- Aslan EE. *Örgütte Kişisel Gelişim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002: 395.

55- Marion EH. *Kişisel Zaman Yönetimi*, Bülbül Y. (Çeviri editörü). 1. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, 1999: 16.

56- Bezci H. Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, 2018.

57- Özdemir A. Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 2006.

58- Türkan Ü, Öğretmenlerin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi: İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, 2018.

59- Gümüşgül O. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerde ve Türkiye'de Öğrenim Gören Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Anlayışlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Kütahya: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, 2013.

60- Türkmen M. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Örgütünde Zaman Yönetimi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2005.

61- Açıkalın A. Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara, Pegem Akadademi Yayınları, 1. Baskı, 1994: 1115-116.

62- Drucker PF. *Etkin Yöneticilik*. Özden A, Tunalı N. (Çeviri Editörleri), İstanbul, Eti Kitapları, 2. Baskı, 1994.

63- Fidan Y. Özel sektör ve kamu yöneticilerinin zaman yönetimi davranışlarının karşılaştırılması, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 2011, (6): 50-51.

64- Doğutekin C. Zaman Yönetimi İle Yöneticinin Kişisel Performans İlişkisi: İstanbul Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilgiler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2015.

65- Kışla A. Hastane Yöneticilerinde Etkin Zaman Yönetimi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Tekirdağ: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, 2017.

66- Kıralı E. Yöneticilik zaman ister, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi,* 2014, 1(1): 4-9.

67- Silahtaroğlu F. Akademisyenlerde Zaman Yönetimi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi. Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 2004.

68- Akyüz M, Yılmaz FT, Aldemir K. Zaman yönetim becerilerinin akademik başarı ile ilişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 2020, 19(73): 416.

69- Cohen L, Manion L, Morrison K. Research methods in education. Londra and Nevyork Routledge, Taylor and Francis Group, 6. esition.2007.

70- Hong S, Malik ML, Lee MK. Testing configural. metric. scalar. and latent mean ınvariance across genders in sociotropy and autonomy using a non-western sample. *Educational and Psychological Measurement,* 2003, 63(4). 636-654.

71- Caz Ç. Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Trabzon: Trabzon Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2014.

72- Çınar D. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2018.

73- Çimen K, Ekinci EE, Altınok A, Özdilek Ç. Üniversite öğretim elemanlarının zaman yönetimi anlayışlarının incelenmesi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi,* 2017, 4(2): 116.

74- İlerleyen E. Öğretmenlerin Zaman Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi Ankara: Ankara Gazi Üniversitesi, 2014.

75- Bülbül A. Sağlık Çalışanlarında Zaman Yönetimi (Kırklareli Örneği), Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, İstanbul: İstanbul Beykent Üniversitesi, 2014.

76- Demir H. Zaman Yönetimi Ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilin Dalı, Doktora tezi, Ankara: Ankara Gazi Üniversitesi, 2003.

77- D Toksöz İ, Oğuzhan A. Spor organizasyonlarında görev yapan bireylerin zaman yönetimi tutum ve becerilerinin incelenmesi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, 4(5): 346-358.

78- Kıran Z, Mülazımoğlu Ö, İlhan A. Fiziksel aktivite yapma durumlarına göre üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri. *Spormetre.* 2019, 17(3): 237-244.

79- Jackson EL. Will research of constraints still be relevant in the twenty-first century? *Journal of Leisure Research,* 32(1): 62–69

80- Erdoğan ÇH, Bahadır Z. Egzersiz yapan bireylerin boş zaman etkinliklerine katılım motivasyonlarını etkileyen faktörlerin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi,* 2019, 10(1): 56-68.

81- Cömert E. Profesyonel Futbol Kulüplerinde Görev Yapan Yöneticilerin Zaman Yönetiminin İncelenmesi, Enstitü Ana Bilim Dalı: Spor Yöneticiliği, Yüksek Lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2018.

82- Deniz MO. Bir vakıf üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelin zaman yönetimine ilişkin tutumlarının incelenmesi: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi örneği. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rekreasyon Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Edirne: Edirne Trakya Üniversitesi, 2019.

83- Caz Ç, Tunçkol H. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin zaman yönetimi becerilerinin incelenmesi, *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi,* 2015, 6 (2): 91.

84- Andıç H. Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, 2009.

85- Sayan İ. Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi. İstanbul: İstanbul Marmara Üniversitesi, 2005.

8. EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;
Bu anket formu **"Zaman Yönetimi Düzeylerinizin Belirlenmesi"** amacıyla hazırlanmıştır. Verdiğiniz bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak olup elde edilen bilgilerin geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Vereceğiniz samimi cevaplarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Abdullah ÖZLÜYEN
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet: ☐ Erkek ☐ Kadın

2. Yaşınız : ☐ 22–30 ☐ 31–39 ☐ 40–48 ☐ 49 ve üzeri

3. Medeni Durum: ☐ Evli ☐ Bekar

4. Hizmet Süreniz: ☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16-20 Yıl ☐ 21 ve üzeri Yıl

5. Eğitim durumunuz: ☐İlköğretim ☐Lise ☐Ön lisans ☐Lisans ☐ Lisans üstü

6. Yöneticilik göreviniz var mı? : ☐ Evet ☐ Hayır

7. Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?
☐ 40-55 ☐ 56 ve üzeri

8. Şuan için spor yapma durumunuz? : ☐ Evet ☐ Hayır

Aşağıda özelliklerinizle ilgili olarak yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz. ***Zaman Yönetimi Ölçeği***		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	İşlerimi her zaman planlarım.					
2.	Günlük işlerimi öncelik sırasına göre programlarım.					
3.	"Yapılacak işler listesi/çizelgesi" tutarım.					
4.	Yaptığım günlük ve haftalık programlarımın sağlıklı işleyip işlemediğini denetlerim.					
5.	Zamanı nasıl kullandığımı analiz ederim.					
6.	Her türden ayrıntıyla bizzat ve yerinde ilgilenirim.					
7.	Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim.					
8.	Astlarıma devrettiğim işlerin sağlıklı bir biçimde bitirilip bitirilmediğini takip ederim.					
9.	Günlük programımda aksaklık ve acil durumlar için zaman ayırırım.					
10.	Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çeviririm.					
11.	Astlarımın sorunlarını dinlemek için zaman ayırırım.					
12.	"Zaman yönetimi" konusunda eğitim aldım.					
13.	Randevusuz görüşme taleplerine "hayır" diyebilirim.					
14.	Randevu ve görüşme saatlerine uyarım.					
15.	"Zaman yönetimi" konusunda kitap, dergi, vb kaynakları takip ederim.					
16.	Kendimi geliştirmek için mesleğimle ilgili kitap,makale, vb eserleri takip ederim.					
17.	Yazışmaları bekletmeden zamanında yapmaya özen gösteririm.					
18.	Toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkları yaparım.					
19.	Yönettiğim toplantılar saatinde başlar ve biter.					
20.	Toplantılarım verimli geçmektedir.					
21.	Personelimin vasıflarına uygun iş vermeye özen gösteririm.					
22.	Astlarımla ve/veya üstlerimle oluşturduğum işbirliği ve yardımlaşma ortamı sayesinde daha verimli çalışıyorum.					
23.	Astlarımın önerileri ve isteklerini dikkate alırım.					
24.	Amaçlarıma hizmet edecek seviyede "zaman yönetimi" bilgisine sahibim.					
25.	Telefonla zorunlu kalmadıkça iş dışı görüşme yapmam ve yapacağım konuşmaları kısa keserim.					