T.C
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTERDİSİPLİNER REKREASYON YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

EDİRNE İL MERKEZİNDEKİ SPOR ORGANİZASYONLARINDA GÖREV YAPAN BİREYLERİN ZAMAN YÖNETİMİ TUTUM VE BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

DAMLA ÖZSOY

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İLHAN TOKSÖZ

EDİRNE 2016

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNTERDİSİPLİNER REKREASYON YÖNETİMİ

ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Damla ÖZSOY tarafından hazırlanan Edirne İl Merkezindeki Spor Organizasyonlarında Görev Yapan Bireylerin Zeka Türlerini ve Becerilerinin İncelenmesi Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 15.-16. maddeleri uyarınca 25.01.2016 Pazartesi günü saat 11^00 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *Kabul edilmesine **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Ercan ZORBA	Kabul Edilmesine	
Doç. Dr. İlhan TOKSÖZ	Kabul	
Doç. Dr. Adil OĞUZHAN	Kabul edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10100272
Yazar Adı / Soyadı	DAMLA ÖZSOY
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 24442683812
Telefon	5322979583
E-Posta	damla_ozsoy@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	EDİRNE İL MERKEZİNDEKİ SPOR ORGANİZASYONLARINDA GÖREV YAPAN BİREYLERİN ZAMAN YÖNETİMİ TUTUM VE BECERİLERİNİN İNCELENMESİ
Tezin Tercümesi	A STUDY OF TIME MANAGEMENT, ATTITUDES AND SKILLS OF INDIVIDUALS WHO PARTICIPATED IN SPORT ORGANIZATIONS
Konu	Spor = Sports
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Rekreasyon Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2016
Sayfa	101
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. İLHAN TOKSÖZ 18328889276
Dizin Terimleri	Zaman yönetimi=Time management ; Spor yönetimi=Sport management
Önerilen Dizin Terimleri	Organizasyon yönetimi = Organization management
Kısıtlama	Yok

Yukarıda bilgileri kayıtlı olan tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine ve internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

29.01.2016

İmza:.....

Tezin Adı: Edirne İl Merkezindeki Spor Organizasyonlarında Görev Yapan Bireylerin Zaman Yönetimi Tutum Ve Becerilerinin İncelenmesi
Hazırlayan: Damla ÖZSOY

ÖZET

Edirne'de yapılmakta olan organizasyonlarda görev almış kişilerin zaman yönetimi tutum ve becerilerinin incelenmesi, var ise aralarındaki anlamlı farklılıkların saptanması amaçlandı.

Araştırma evrenini Türkiye'de farklı spor organizasyonlarında görev almış bireyler oluşturmaktadır. Örneklemi ise; Edirne merkezde organizasyonlarda görev alan 300 bireyden oluşmuştur. Araştırmaya esas olan veriler, Türkmen'(2005) tarafından geliştirilen "Zaman Yönetimi Anket Formu" aracılığıyla toplanmıştır. Kullanılan anket iki bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde bireylerin demografik özellikleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise, zaman yönetimi tutum ve becerilerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmada anket yolu ile sağlanan veriler SPSS 14.0 paket programı ile analiz elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Katılımcıların anket formundaki ifadeler karşısındaki tutumları, her bir soru için frekans dağılımı ve yüzde oranları dağılımı ile incelenmiştir.

İstatistiki testlerden Mann-Whitney U Testi ile Kurskal-Wallis testleri ile test edilerek sonuçlar yorumlandı. Araştırmadaki likert maddelerine ilişkin Cronbach Alpha 0.921 olarak elde edildi. Bu elde edilen istatistik 0.50'den küçük olduğundan dolayı ankete katılanların bu maddelere ilişkin yargıları doğru kavradıkları ortaya konuldu. Araştırmamızda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin testinin p değeri 0.000 tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu görüldü. Faktörlerin p değerleri , $p<0.05$ olduğundan dolayı belediye ve özel sektör arasında etkin zaman yönetimin, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimine ilişkin yargılarında farklılık bulunmaktadır (p=0,000).

Anahtar kelimeler: Zaman Yönetimi, Spor Yönetimi, Organizasyon Yönetimi

Name of Thesis: A Study Of Tıme Management, Attıtudes And Skılls Of Indıvıduals Who Partıcıpated In Sport Organızatıons
Prepared by: Damla ÖZSOY

ABSTRACT

It was aimed to examine the people's time management attitudes and skills who participated in organizations.

The individuals who participated in different sorts organizations in Edirne constituted this research universe. 300 people who participated in organizations constituted the sample and the main data was gathered by "Zaman Yönetimi Anket Formu" (Time Management Questionaire Form) by Mutlu TÜRKMEN. The questionaire consists of 2 parts. The first part brings out the individual's demographical properties. In second part, the questionsare asked to understand the time management attitude and skills. In research, the data gathered by thequestionaire is analized and evaluated by SPSS 14.0 package program. The participants' attitudes against the expressions in thequestionaire form is examined with the frequency and percentage distribution of eachquestion.

The results are in terpreted by testing Mann-Whitney U and Kurskal-Wallis tests. The Cronbach related to Likert materials was gained as Alpha 0.921 in research. The statistics gained were less than 0.50 so it was revealed that the participants comprehended the expressions related to these materials correctly.

p value of Kaiser-Meyer-Olkin test gained in our research was determined 0.000. According to these results, it was approved that the factor analysis shouls be carried out. p values of the factors were $p<0.05$ so there are differences between the municipality and private sector related to effective time management, organizational time management, coordinative time management and planning time management ($p=0,000$).

Key words: Time management, Sport management, Organization management

ÖNSÖZ

Günümüzde globalleşmenin de etkietmesiyle her alanda rekabetartmaktadır. Kişiler rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla faaliyetlerini yoğunlaştırmalıdırlar. Bu koşullar altında zaman sınırlaması (baskısı) başarı yolunda ayırt edici bir rol oynamaktadır.

En az bulunan kaynağımız zamandır ve doğru yönetilmesi gerekmektedir. Zaman kontrolü insanlar için zordur, kontrol etmek çok önemlidir. Zamanın verimli şekilde kullanılmasının kişilerin genel performanslarını etkilediğini görülmektedir "*Edirne İl Merkezindeki Spor Organizasyonlarında Görev Yapan Bireylerin Zaman Yönetimi Tutum ve Becerilerinin İncelenmesi*" adlı çalışma bize yol gösterici olacaktır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
ÖNSÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vi**
ŞEKİLLER LİSTESİ .....
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ZAMAN ÜZERİNE KAVRAMLAR **2**
1.1. Zaman Kavramı 2
1.2. Zaman Çeşitleri 4
1.2.2. Nesnel Zaman 5
1.2.3. Biyolojik Zaman 5
1.2.4. Psikolojik Zaman 6

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİM KAVRAMI **7**
2.1. Yönetim Kavramı 7
2.1.1. Yönetim Süreci Ve Özellikleri 8
2.2. Yönetim Fonksiyonları 9
2.2.1. Yönetim Fonksiyonları İle Zaman İlişkisi 10

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ZAMAN YÖNETİMİ **19**
3.1. Zaman Yönetimi Kavramı 19
3.2. Zaman Yönetimi Tanımı 20
3.3. Zaman Yönetimi Çeşitleri 22
3.4. Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar 23
3.5. Zaman Yönetimini Engelleyen Faktörler 25
3.6. Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri 33

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ZAMAN YÖNETİMİ TUTUM VE BECERİLERİ: EDİRNE'DE FARKLI ORGANİZASYONLARDA GÖREV YAPAN BİREYLERE İLİŞKİN İNCELENMESİ 39

4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi 39

4.2. Edirne Belediyesi'nin yönettiği organizasyonlar 39

4.2.1. Kakava Festivali (Hıdrellez) 39

4.2.2. Tarihi Kırkpınar Yağlı Güreşleri 40

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 41

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Anket 41

4.5. Verilerin Toplanması ve Analizi 41

4.6. Bulgular ve Yorum 42

4.6.1. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular 42

4.6.2. Zaman Yönetimi Tutum ve Becerileri Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler 45

4.7. Zaman Yönetimi Tutum ve Becerileri İçin Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi 50

4.8.Zaman Yönetimi Tutum ve Beceri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Organizasyonlara Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 56

SONUÇ 70

KAYNAKÇA 78

EKLER 89

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Görev Yapanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 42
Tablo 2. Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 43
Tablo 3. Sektöre Göre Dağılımı. 43
Tablo 4. Öğrenim Durumlarına Göre Dağımı 43
Tablo 5. Çalışılan Yıl Sürelerine Göre Dağılımı 44
Tablo 6. Haftalık Çalışma Süresine Göre Dağılımı..... 44
Tablo 7. Çalışılan Verimli Güne Göre Dağılımı. 45
Tablo 8. Görev Yapanların Yaşlarına Göre Dağılımı 45
Tablo 9. Zaman Yönetimi Tutum Ve Becerileri Ölçeğine İlişkin İstatistikler..... 46
Tablo 10. Cronbach's Alpha Faktör Analizi 51
Tablo 11. KMO and Bartlett's Test 51
Tablo 12. Zaman Yönetimi Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans 52
Tablo 13. Spor Organizasyonlarında Görev Yapan Bireylerin Zaman Yönetimi Varyans Yüzdeleri..... 53
Tablo 14. Zaman Yönetimi Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları..... 54
Tablo 15. Faktör Boyutlarının Anket Soru Numaralarına Göre Dağılımı 56
Tablo 16. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi 57
Tablo 17. Cinsiyet Değişkeninin Zaman Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklarının Mann- Whitney U ve Wilcoxon W Test Sonuçları..... 59
Tablo 18. Alt Boyutlarin Medeni Durumlarına Göre Farklılığın Testi(KW)..... .60
Tablo 19. Zaman Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Bireylerin Sosyo-Ekonomik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi..... 61
Tablo 20. Farklılığın Hangi Sektörden Kaynaklandığının Testi 66
Tablo 21. Çalışılan Sektör Değişkeninin Zaman Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklarının Mann- Whitney U ve Wilcoxon W Test Sonuçları..... 67
Tablo 22. Değişkeninin Zaman Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklarının Testi..... 68
Tablo 23. Sektör Değişkeninin Zaman Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklarının Mann- Whitney U ve Wilcoxon W Test Sonuçları..... 69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yöneticilerin Zaman Dağılımı 11
Şekil 2. 5N+1K 14
Şekil 3. Zaman Amaçlı Hiyerarşi 15
Şekil 4. Yetki Devri Olmadan Yapılan Faaliyet 16
Şekil 5. Yetki Devrinin Kazandırdığı Üretim 17
Şekil 6: Zaman Yönetimi Matrisi 37

GİRİŞ

İnsan, sınırlı bir yaşama sahip olması nedeniyle zamanı en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Zaman yetersizliğinden şikayet eden bireylerin çoğu, zamanı iyi değerlendirmesini bilmeyenlerdir (Mackenzie, 1995: 37).

Düzenli ve dengeli bir planlama, hedeflere ulaşmanın anahtarı niteliği taşır. Planlı ve programlı olma becerileri ne kadar erken yaslarda kazanılırsa gelecekte bireye o kadar yarar sağlayacaktır. Zaman yönetiminin zaman tuzaklarına yakalanmayı daha kolay hale getirebilmektedir. Zaman yönetiminin bilinmesi, zaman yönetimi becerilerini kazanmayı önemli kılacaktır (Andıç,2009).

Bu çalışmada hedeflenen, etkin zaman yönetimi kullanımı sağlayan faktörleri belirlemek, çeşitli spor organizasyonlarında görev alan bireylerin zamanlarını etkin kullanmada en çok hangi strateji ya da yöntemlerden yararlanabileceklerini saptamak ve verimli zaman kullanımı için neler yapabilecekleri konusunda bilgiler sunmaktır.

Bu çalışmada öncelikle zaman yönetimi ile ilgili kavramlar önemli boyutlarıyla ele alınıp ortaya konulmuştur. Zaman yönetimi unsurları kullanılarak ve geçmiş araştırmalar temel alınarak bir araştırma yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.ZAMAN ÜZERİNE KAVRAMLAR

Bu bölümde zaman kavramı ile, zaman çeşitleri olan nesnel, biyolojik ve psikolojik zaman çeşitleri ele alınacaktır.

1.1.Zaman Kavramı

Zaman kavramı kesintisiz bir süreci ifade etmektedir (Smith, 1998).

Zaman; kolay tanımlanamayan, üzerinde çeşitli yorumlar yapılan, hatta felsefeciler tarafından "Dünyada en uzun ve en kısa olan, en yavaş ve en hızlı hareket eden, hem hiç alaka duyulmayan, hem de üzüntü verebilen, o olmayınca hiçbirşey yapılamayan şeydir" (Sabuncuoğlu Zeyyat, 2002: 78).

İnsanların üzerindeki zaman baskısının artışı zaman yönetiminin önemini arttırmıştır (Erden R. Ve Kocabaş,2003).

Herkes amaçları doğrultusunda zamanını kullanmaktadır. Amacın belirlenmesi bu doğrultuda tutum oluşturulması ve buna göre etkinliklerin yapılması hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır(Alay ve Koçak, 2003).

İnsanların çağlardır azlığından en çok tasalandığı şeylerden birisi zamandır. Zaman ikame edilemez, akışı yavaşlatılamaz, tekrar başlatılamaz ve tüm insanlar için müsavi olan yegane kaynaktır. Zaman ölçülebilir niteliğe sahiptir , doğrusaldır ve öngörülebilirdir zamanın bu gibi özellikleri, insanın bu kaynağı planlamasını kolaylaştırmasını sağlayan unsurlarıdır. Ancak, zamanın yanlış kullanımı insanlara ağır bedeller ödeme yükünü vermektedir (Atkinson, 1997: 19).

Belirli zamanda iş yapmak, ya da aynı işi az zamanda tamamlamak önemlidir. Böylece bireyler daha verimli olmakla birlikte, işleri planlamaya, farklı hobi ve ilgilere zaman ayırabilir (Tutar ve diğerleri, 2004: 199).

Türkçe sözlükte zaman, "Meydana gelen olayları sıralamaya yarayan başsız (ezeli) ve sonsuz (edebi) mücerret kavram, vakit" (Doğan, 1989: 180).

Zamanın tek evrensel koşul olmasından dolayı, bütün işler zaman içinde ve zaman harcanarak yerine getirilmektedir. Eylemin geçtiği süre olarak tanımlanan zaman, en kıt ve en değerli yaşam kayağıdır.

Etkin yönetici, zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunu bilir. Yapılan her işteki verimin sınırları en kıt kayak tarafından belirlenir. Bu da zamanın ta kendisidir" (Drucker F.P., 1992).

Zaman; günümüzde hem ulusal hem de uluslararası rekabette önemli unsurlardan biridir. 70'li yıllarda maliye, 80'li yıllarda kalite ön plana çıkarken günümüzde ve gelecekteki yıllarda "zaman" örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlaması açısından en önemli unsur olarak görülmektedir. Yöneticiler hangi yönetim kademesinde olurlarsa olsunlar birçok önemli ve çeşitli görevleri sınırlanmış bir zaman diliminde yapmak durumundadırlar (Erdem ve Kaya, 1998: 99).

Çalışma saatleri içerisinde bir yönetici astlarıyla, üstleriyle, iş sahipleriyle, ziyaretçilerle konuşmak, toplantılara katılmak, evrak ve dosya incelemek, çalıştığı örgütteki birtakım işleri takip etmek durumunda kalmaktadır. Bu da yöneticinin yönetsel işlevlerini etkin şekilde yerine getirecek zamanını azaltmaktadır (Sucu Y., 2000: 2).

Yöneticinin içinde bulunduğu koşullar, ondan hem etkinlik talep etmekte, hem de bu etkinliği, başarılı olağanüstü zor hale getirmektedir. Bu talebe cevap

vermenin hareket noktasını yöneticinin "Yönetsel Zamanı" iyi kullanıp kullanmaması belirleyecektir (Drucker, 1992: 18).

1.2.Zaman Çeşitleri

Saatinin belirttiği zamanla hissettiğimiz zaman birbirinden farklı şeylerdir. Bazen birkaç saniyeyi bile çok uzun hissederken, bir başka zaman birkaç saatin bir saniye gibi kısa bir zamanda geçtiği görülmektedir. Zaman, bazen hızlı bazen de yavaş geçer ve dolayısıyla hissedilen zamanla ölçülen zaman değişik olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 281).

"Zaman kavramı, çeşitli açılardan farklı anlamlarda yorumlanabilir. Mesela saatin gösterdiği zamanla hissedilen zaman birbirinden farklılık gösterir. İzlenen, fiziksel olaylarla gözlenebilen zaman "gerçek zaman"dır. Saatin gösterdiğinden öte zamanın hissedilmesi ise "psikolojik zaman" olarak adlandırılır" (www.isguc.org, 09.04.2015).

- Sosyolojik Zaman: İnsanların takvime göre yaptıkları ortak eylemler için bir araçtır, Örneğin; yıldönümü ve anma günleri v.b. insanları bir araya ay, yıl, gibi belirli dönemlerde getiren birer toplumsal eylemi ifade eder (Özgen H. ve Doğan S., 1997).

- İktisat Alanında Zaman: Söz gelimi yapılan bir iş için emeğin karşılığında verilen ücret saat, ay veya yıl üzerinden hesaplanmasını ifade etmektedir.
  Örgüt Zamanı; "örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için gerekli zaman içerisinde gerçekleştirilmesi beklenen eylemlerde, iş görenler ve makineler tarafından harcanan süenin toplamıdır (Sabuncuoğulu ve Tüz, 1995: 193)". Örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için, gerekli zamanda yerine getirilmesi beklenen işlevlerle, iş gören ve makine tarafından harcanan sürelerin toplamından oluşmaktadır. Belirlenen amaca ulaşıma süreleri her örgüt için farklılık gösterdiğinden, örgütsel zaman standart değildir. Ayrıca örgütsel

zaman çok önemli olmakla birlikte verimlilik ölçüsüdür”(Güven ve Yeşil, 2004: 63).

- Yönetim Açısından Zaman: Yönetim, örgütsel amaç ve hedeflere etkili ve verimli şekilde ulaşmak için, karar vermeyi, planlama yapmayı, örgütlemeyi, iletişim ve eşgüdüm sağlamayı ve denetim fonksiyonlarını içeren bir süreçtir. Bu sürecin işlemesinde ağırlıklı olarak yöneticiler görev almakta ve bu çalışmalar için zaman harcamaktadırlar. Yöneticilerin yönetim aşamaları için ayırdıkları süreye “yönetsel zaman” denir (Tutar ve diğerleri, 2004: 201). İşçilik zamanı ve yönetsel zaman olarak sınıflandırılabilir. İşçilik zamanı, iş görenlerin üretim için harcadıkları zaman; Yönetsel zaman ise yöneticilerin yönetim işlevlerini yerine getirmek için kullandıkları zaman olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğulu ve Tüz, 1995: 193).

1.2.2.Nesnel Zaman (Objektif Zaman)

Saatle ölçülebilen zamandır veya diğer adıyla gerçek zamandır (Ramazan Erdem ve Sıdıka Kaya, 1998).

Gerçek zaman bir saatle ölçülen “saat zamanı” dır. Fiziksel etkisi olan zamandır. Zamanın fiziksel etkisini daha iyi anlayabilmek için, insanoğlu zamanı birimlere bölerek ifade etmiştir: Salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl, yüzyıl, b,n yıl gibi. Bu süreler aynı zamanda saatle ölçülebilen gerçek zamandır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007: 17).

1.2.3.Biyolojik Zaman

Bireylerin doğuştan gelen özelliklerinden dengelerini sağlayan doğal ritme biyolojik zaman denir. Bitkiler tamamen biyolojik zaman içinde yaşarlar. Örneğin, gün ışığının etkisiyle bitkilerin kimilerinin açarken kimilerinin kapanması. Biyolojik zamanın, gün ışığıyla, sıcaklık, nem, hava basıncı ve iklimler ile ilişkisi vardır. Buna

karşın, biyolojik zamanın saatle ölçülen mekanik ve kronolojik zaman ilişkisi yoktur (Abay, 2000: 27).

Yaşayan bütün varlıkların kurulu bir biyolojik saate sahip olduğu görülmektedir. Biyolojik saat alışkanlıklara göre kurulur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 19).

1.2.4.Psikolojik Zaman (Sübjektif Zaman)

Her saatte 60 dakika olmasına rağmen herkes zaman akış süresini farklı şekilde hissetmekte ve algılamaktadır. Bazen zamanın akışını fark etmezken , bazende zamanın,algıladığımızdan daha da yavaş geçtiğini düşünürüz. Sübjektif zaman ise hissedilen ya da algılanan zamandır (Sabuncuoğulu ve Tüz, 1995: 193).

Psikolojik zaman hissettiğimiz algılanan zamandır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 281).

İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNETİM KAVRAMI

Bu bölümde önce yönetim kavramı yönetimin fonksiyonları ele alınacaktır.

2.1.Yönetim Kavramı

"Yönetim; işgücü, sermaye, teknik vb. gibi örgüt için kaynakların, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere etkili biçimde koordine edilmesidir" (Ranchmen ve diğerleri, 1993: 154).

Yönetim; her düzeydeki insanlar ve insanlık için kişisel çıkarlardan özveride bulunabilme yeteneği ve fedakarlığıdır (Öztekin, 2002: 16).

Yönetim işlevi, dinamik unsurların oluşturduğu dinamik bir faaliyeti konu alır. Bir noktada başlayıp bir noktada bitmez, süreklilik arz eder. Bu nedenle sürekliliğin olduğu yerde yönetimin başında bulunanlar, "başarı-başarısızlık", "doğru-yanlış" veya "kar-zarar" gibi reel faktörlerden sorumlu olmaktadırlar (Tuhan ve Taşseven, 2010: 130).

Örgütler toplumun gereksinim duyduğu mal ve hizmetlerin oluşturulması için ortaya çıkan ve üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bünyesinde birleştiren sistemdir. Ancak bu uyumu sağlamak, sadece örgütlerin ortaya çıkmasıyla gerçekleştirilememektedir. Aynı şartlar altında kurulan ve faaliyet gösteren iki örgütten birkaç yıl sonra beklenenden daha yüksek oranlı bir büyüme gösterirken, diğer örgüt aynı süre içinde varlığını sürdürememekte veya sürdürmekte zorlanmaktadır. Bütün bunların temelinde yatan kavram yönetimdir (Can ve diğerleri, 1998: 129).

Yönetim; örgüt amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmek üzere planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının, sistemli ve bilinçli olarak uygulanmasıdır (Mucuk İ.,1987).

2.1.1.Yönetim Süreci Ve Özellikleri

Yönetim süreci, bir grup bireyi başka kişiler ile, belirlenen amaçlara yönlendirme, işbirliği ve koordinasyonu sağlayarak başka kişilere iş gördürme faaliyetlerinin toplamıdır(İsmail Efil, 1987:9).

- Yönetimin Amaç Özelliği: Yönetim sürecinde görev alan bireylerin ulaşmaya çalışacakları bir hedef ya da sonuç olmalıdır. Yönetimde bu sonuç, amaç olarak belirtilmektedir(Şimşek M. Şerif, 2002: 205).

- Yönetimin Grup Özeliği: Yönetim, birden fazla kişiyle, bir grupla ortaya çıkmaktadır.

- Yönetimin İşbirliği Özelliği: Yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, amaçlarına ulaşmada bir grup olarak çabalarını birleştirmeleri ve bu şekilde işletmenin amacına ulaşması söz konusu olmaktadır. Zorunlu işbirliği yaratan durumların başında, her bireyin her işi yapmaması, belli bir düzenleme ile amaca doğru uyumlu, ortaklaşa bir çaba göstermesi gereği gelmektedir (Doğan M., 1989: 179).

- Yönetimin Beşeri Özelliği: Yönetimde, yöneten de yönetilen de insandır. İnsan, üretim faaliyetlerinin temel unsurudur.

- Yönetimin Hiyerarşi Özelliği: Hiyerarşik ilişkide bireylerden bir kısmının yönetici ve diğer kısmının da yönetilen olduğu iki sınıf ortaya çıkmaktadır. Yöneten ve yönetilen sınıflar açık bir biçimde ortaya konmadığı zaman, yönetimin etkili bir işleyişe kavuşturulması zorlaşmaktadır (Doğan, 1989: 180).

- Yönetimin Evrensellik Özelliği: Yönetimin, farklı ülkelerde ve farklı örgütlerde benzer bir takım rasyonel ve genel ilkelere dayalı olarak aşağı yukarı aynı şekilde işlerlik gösterdiği belirtilmek istenmektedir(Şimşek, 2002: 206).

- Yönetimin Rasyonellik Özelliği: Yönetimde yapılan tüm faaliyetler etkin, verimli ve karlı, yani rasyonel olması gerekmektedir.

- Yönetimin Koordinasyon Özelliği: Bireyler arasındaki ilişkiler, çaba ve faaliyetler arasında bir koordinasyon sağlanmalıdır.

2.2.Yönetim Fonksiyonları

Planlama; neyi ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağının karşılaştırılması sürecidir (Kemal Tosun, 1987:47). Başarılı şirketlerin net hedefleri vardır. Şirketin sahibi ya da kıdemli yöneticileri bu hedefleri belirlemek ve arada sırada bunları yeniden gözden geçirmek ve güncelleştirmek için zaman ayırırlar (Scoot Martin, 1995: 170).

Örgütlenme; Bir işletmede çeşitli düzeylerdeki görevlerin neler olduğunu, bu görevleri kimlerin yapacağını, bu görevleri yapan kişilerin ne gibi yetki ve sorumluluklarla donatılacağını belirleyen çalışmaların tümüdür. Kurulan bir yapının çeşitli elemanlarının düzenlenmesini veya bu elemanların işlerini yerine getiren ve özel faaliyetlerini koordine eden işlemlerin tümünü ifade eder (Ülgen, 1990).

Yürütme, yöneticinin başkalarına ne yapması gerektiğini söylemesi ve ne yaptığını görmesidir. Yürütme, işletmede örgütsel faaliyetler içinde en zaruri ve zor işlerde biridir. Koordinasyon fonksiyonlarında ise bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında işbirliğinin sağlanması söz konusudur(Efil, 1987: 112).

Yönetim düzeylerinde değişik faaliyetler içinde olan yöneticilerin fonksiyonlarını ilişki geliştirme, bilgi sağlama ve karar almaya ilişkin roller olmak üzere 3 grupta toplamak mümkündür:

- Yöneticinin Karar Almaya İlişkin Rolü: 4 grupta toplanabilir. Bunlar; müteşebbis, uyuşmazlıkları çözüm, kaynak dağıtıcısı ve müzakerecilik rolü şeklinde ifade edilebilir (Şimşek M.Ş., 2002: 22-23).

- Yöneticilerin Bilgi Sağlama Rolü: Yönetici bilgi sağlama işlevini birbirinden farklı 3 rol aracılığıyla yerine getirmektedir. Bunlardan birincisi rehberlik, ikincisi toplanan bilgilerin ilgili merkezlere dağıtımı, üçüncüsü ise yöneticinin toplamış olduğu bilgilerden bir kısmını örgütün dışındaki bireylere iletmesidir(Şimşek, 2002: 22).

- Yöneticinin İlişki Geliştirme Rolü: Yöneticilerin bireyler arası rollerini ifade etmektedir(Şimşek, 2002: 23).

Yöneticilerin temel sorunu; önemsiz ve zaman alıcı işler yerine, hayati önemdeki işlere yoğunlaşamamalarıdır. Yöneticilerin karşılaştığı işleri türüne göre 5 grupta toplamak mümkündür (Can Halil,1992: 270):

- Kritik İşler
- Ajanda İşleri
- Planlanması Gereken İşler
- Günlük İşler
- Özel İşler

2.2.1.Yönetim Fonksiyonları İle Zaman İlişkisi

Yöneticiler örgüt içerisinde bulundukları hiyerarşik düzeylere göre; alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak gruplandırılırlar.

Yönettikleri faaliyet alanına göre de fonksiyonel ve genel yöneticiler olarak gruplandırılırlar.

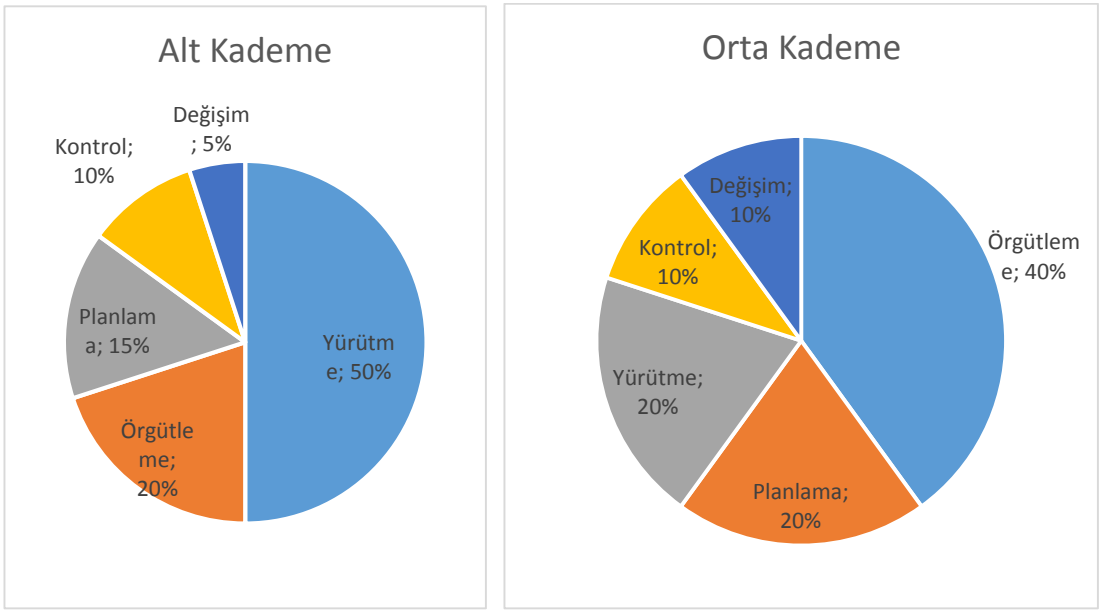
Alt kademe yöneticiler; yönetimin bu düzeyindeki yöneticiler, zamanlarının büyü bir kısmının astlarına yardımcı olmak ve onları denetlemekle geçirirler.

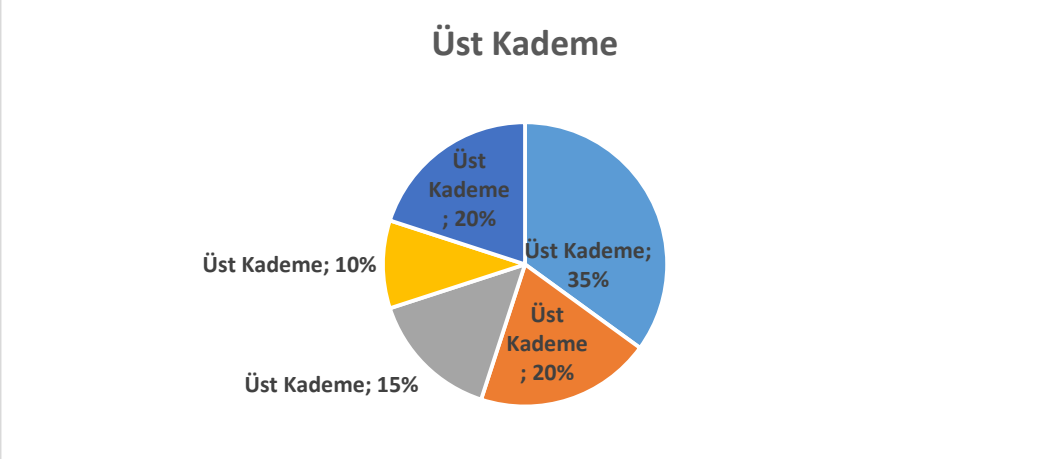
Orta kademe yöneticiler; Bu yöneticiler öncelikle üst yönetim tarafından geliştirilen plan ve politikaları uygulamaktan ve daha alt kademede bulunan yöneticilerin faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumludurlar (Griffie W. Ricky, 1993: 12).

Fonksiyonel yönetici; üretim, planlama, satış ve finansman gibi sadece bir örgütsel faaliyetten görevli yöneticidir.

Üst, orta ve alt kademe yöneticilerin fonksiyonel faaliyetlere harcadıkları zaman oranları karşılaştırılmalı olarak şekil 2'de gösterilmektedir (Szilagyi Andrew :1998: 20).

Şekil 1. Yöneticilerin Zaman Dağılımı





Kaynak: Szilagyi Andrew D., 1998:20**.**

- **Planlama ve Zaman**

Hedeflerimize ulaşmak için plan yapmaya, kendimize yön vermeye ihtiyaç duymaktayız ve mesafe aldığımız yolu bu planla düzenli olarak kıyaslamamız gerekir.

Belirlediğimiz bir hedefimiz yoksa neye ulaştığımızı bilemez ve zamanımızı kontrol altına alamayız.

Mühim olan plan yapmak değil, yapılan plana bağlı kalabilmektir. Hedeflerimizin kendi hedeflerimiz olduğuna ve bunlara gerçekten ulaşmak istediğimize emin olmamız gerekmektedir. Planlar ve sonuçlar arasındaki köprü, hedeflerin belirlenmesidir (Fritz Roger, 1994: 69).

Plansız hedef sadece bir düşüştür (Scoot Martin, 1995: 204). Planlamanın hedefi, amaca ulaşmak için yapılacak görevleri kolaylaştırmaktır. Hem plan net bir hedefi ve bariz adımları kapsamalıdır. Bu adımlar;

- Kolay Tanımlanabilirlik,

- Ölçülebilirlik,
- Zaman Çizelgesi Bulunan,
- İlerlemeyi Karşılaştırmak İçin Denek Taşları Bulan,
- Geribildirime Açık Olmalıdır (Allan J., 2004: 11).

Plan yapanlar mevcut verilerle geleceği tahmin etmede büyük başarı gösterseler de tahmin edilemeyen olaylar planın değişikliğe uğramasını zorunlu kılar, Bunun sonucu olarak planların belirli zaman aralıkları ile incelenerek gerekli düzenlenmelerin yapılması gerekir Böylece problem oluşmadan çözüm yolları bulunabilir (Özalp İ., 1997).

Planlama en kolay şekilde tasarlanması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir(Kemal Tosun 1987: 47). Bir çok kaynakta planlamanın yanıt aradığı sorular, 5N+1K şeklinde formüle edilmiştir(Şekil 3).

Şekil 2. 5N+1K Tablosu

5 N	Ne Nasıl Ne kadar Neden Ne Zaman
1 K	Kim Tarafından

Kaynak: Sabuncuoğlu Z., ve Tüz,1995:193.

- **Örgütleme ve Zaman**

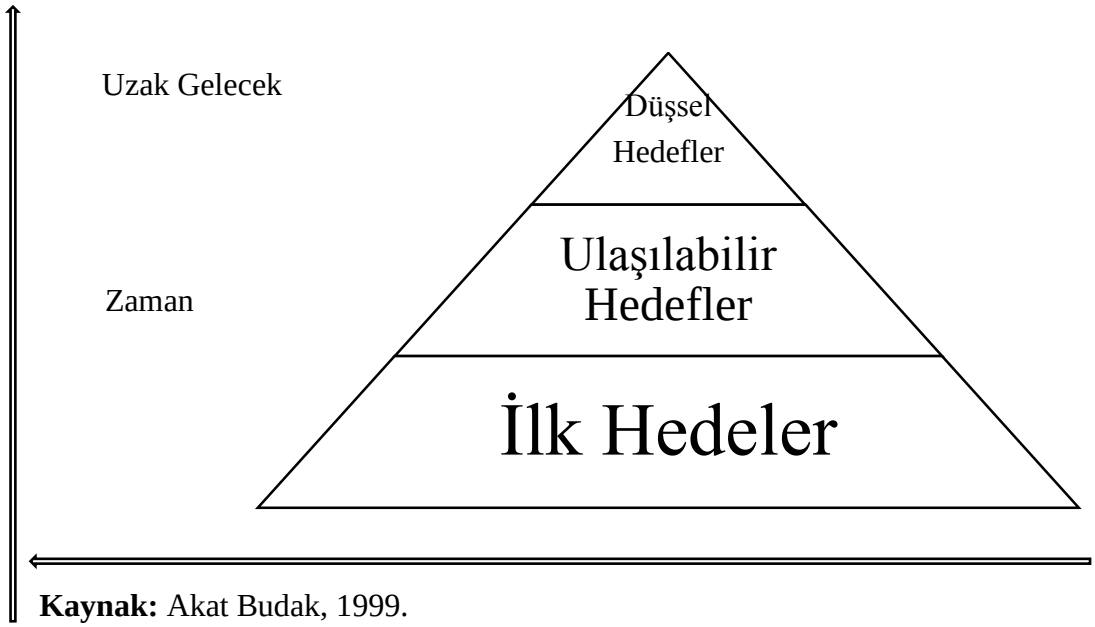
Örgütlenme; bir işletmede çeşitli düzeydeki görevlerin neler olduğunu, bu görevleri kimlerin yapacağını, bu görevleri yapan kişilerin ne gibi yetki ve sorumluluklarla donatılacağını belirleyen çalışmaların tümüdür(Koçel T.,1998: 13-14).

Örgütler hep söylendiği üzere tabiatları ve misyonları itibariyle oldukça farklıdır. Böyle oldukları için kavramı tanımlamada daha geniş bir yaklaşım olarak, Talcott Parsons ve Amitai Etzioni'nin yaklaşımı benimsenmiştir. Söz konusu kavram; "Belirli amaçları başarmak için, örgütün mevcut kaynaklarını etkin bir tarzda kullanması ve kayakları sağlama yeteneği" olarak tanımlanabilir (Steers Richard M,1991, New York).

Modern teorisyenler, örgütsel etkinliği " Bir örgütün daha uzun yaşaması için, örgütün değişen durumlara karşı adaptasyon, kendini koruma ve büyüme yeteneği" olarak tanımlayan daha geniş kapsamlı bir bakış açısını esas almaktadırlar (Steade Richard D. vd., 1984: 85).

Zamanı esas alan bir yapıda organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme derecesini ölçmek bir organizasyonun etkinliği belirlenebilir. Başka bir ifadeyle bir organizasyonun ilk, ulaşılabilir ve hayali amaçlarını ne dereceye kadar başarabileceğinin tespit edilerek etkinliğini belirlemek mümkündür. Bu zaman dilimlerinin oluşturduğu hiyerarşik yapı Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 3. Zaman Amaçlı Hiyerarşi



Kaynak: Akat Budak, 1999.

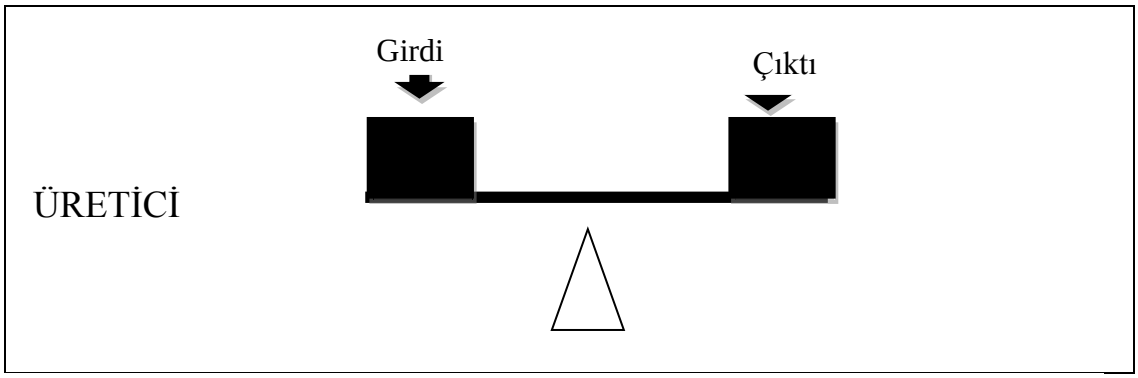
Düşsel hedefler, hiyerarşinin en üst sınırında bulunur. Bu hedefer, örgütün kendisine doğru yönlendirdiği, en son ve örgüt için ulaşılması en fazla arzulanan hedeflerdir. İnsan bilgi düzeyi ilerledikçe ve örgütü etkileyen koşullar değiştikçe, hayal edilen amaçlar da değişir. Bu amaçların zaman noktasını tahmin etmek güçtür. Ulaşılabilen hedefler, elde edilebilir hedeflerdir ve bu hedeflerin gerçekleşebileceği zaman noktası tahmin edilebilir. İlk hedefler, mevcut bilgi ve teknolojiden yararlanılarak elde edilen hedeflerdir. Ulaşılabilir hedeflere olduğu gibi bilginin daha ileriye götürülmesine gerek yoktur ve hayal edilebilen hedeflere olduğu gibi yeni bilgiler aramaya gerek yoktur (Akat Budak, 1999).

- **Yetki devri ve Zaman**

Yöneticilerin işini kolaylaştırmanın en güvenilir yolu astların yapması gereken işlerin yine onlar tarafından yapılmasıdır. Yetki devri zamanın verimli kullanılmasına pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Gerçekte, işe uygun bir asta yapılacak yetki devri yöneticiye zaman kazandırır. Bu sebeple, yönetici personelini eğitmeli ve işe uygun adam seçmelidir (Seiwert Lothar J, 1989: 50).

Aşağıdaki şekilde (Şekil 5) görüldüğü gibi bir üretici bir saatlik çaba harcar ve tek birimlik sonuç sağlar. Ancak bunu sağlayabilmesi için verimliliğinden bir şey kaybetmemiş olması gerekmektedir.

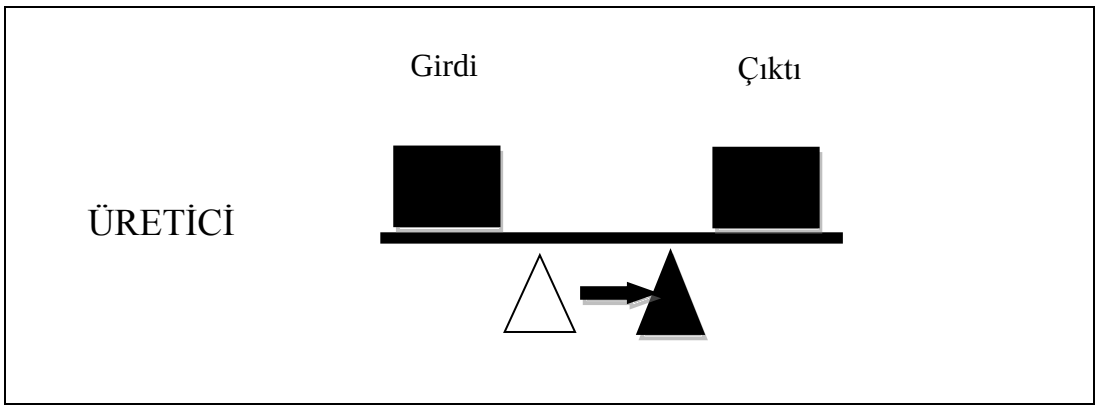
Şekil 4. Yetki Devri Olmadan Yapılan Faaliyet



Kaynak: Covey Stephen R,2000: 179.

Şekil 4' de diğer taraftan bir yöneticinin bir saatlik çabayla ve etkili bir yetki devri yoluyla 10, 50 ya da 100 birimlik bir sonuç elde ettiği görülür. Yukarıdaki tablolarda ifade edildiği gibi yetki devrinden kaçınan yöneticiler, bir taraftan güçlerini aşan görevleri zamanında yerine getirmediklerinden dolayı örgüte zarar verirken, diğer taraftan da aşırı çalışmak zorunda kalarak kendilerine zarar verirler (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 23-24).

Şekil 5. Yetki Devrinin Kazandırdığı Üretim



Kayak: Covey, a.g.k., 2000: 179.

Yöneticilik, görevler vererek işlerin olmasını sağlamaktır. Bu tanım, bireylere emir vermek anlamına gelir. İyi bir yönetici; çalışanlarını, her zaman öneriler getirecek biçimde eğiterek sorunlarının oluşmasını önler ve emir verme sanatını öğrenerek görsel bir yönetici olabilir. Çalışanlarla birlikte zaman geçirmeli ve bu zaman diliminde; onlara öğüt vermeli, danışmanlık yapmalı, onları galeyana getirecek hedefler konusunda hemfikir olunmalıdır(Scoot, 1997: 113).

Görevlendirmeyi engelleyen tuzaklar;

- Görevlendirme nispidir
- Çalışanlar aptaldır
- İşi yapmak yönetmekten daha zevklidir
- Ben bunu daha iyi yaparım
- Ben bir uzmanım
- Kendim daha çabuk yaparım
- Bu işi yapmak hoşuma gidiyor
- İnsanlara yardım edeyim
- Çalışanlarımın işi başından aşkın
- Gösteriş yapmak

- Güvensizlik duygusu

Ayrıca gerekli sorumluluklar verilmiş iyi bir sekreter de sizin işlerinizi kolaylaştıracaktır (Sabuncuoğulu, 2002: 112).

- **Eşgüdüm ve Zaman**

Örgüt içerisindeki birimler arasında, amaca yönelik faaliyetlerin icrası esnasında tekrarların yaşanmaması etkin bir eşgüdümle mümkündür. Koordinasyon en kısa biçimde "bir işbirliği sistemi ve mekanizması" olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliği sağlanmasıdır(Efil, 1987: 112-113).

Tekrarların yaşanmasının sonucunda, aynı faaliyet farklı birimler tarafından farklı zamanlarda yapılacaktır. Hem kaynak israfı ortaya çıkacaktır hem de zaman kaybı söz konusu olacaktır. İşlerin eşgüdümleme ile en uygun zamanda yapılması, örgüt verimliliğini etkin bir şekilde arttıracaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 26).

- **Denetim ve Zaman**

Denetim fonksiyonu, önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında örgütün planlara ve amaçlara olan mesafesini ortaya koyan, bir anlamda örgütün etkililik ve verimlilik derecesini belirlemeye yardımcı olan bir fonksiyondur (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 26-27). Bu fonksiyon zamanında yerine getirildiği taktirde elde edilen sonuçlar bir anlam elde edecektir. Diğer fonksiyonlardan faklı olarak, denetim fonksiyonu zamana karşı pasif bir duyarlılık içindedir. Denetim; işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ile gerekli düzenlenmelerin yapılması işlemleridir (Efil,1987: 125).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ZAMAN YÖNETİMİ

Bu bölümde zaman yönetim kavramı, tanımı, çeşitleri ve zaman yönetimine farklı yaklaşımları ile zaman yönetimini engelleyen faktörlerin yanında zamanı etkin kullanma yöntemleri ele alınacaktır.

3.1.Zaman Yönetimi Kavramı

Genel olarak zaman yönetimi; zamanın etkin bir biçimde kullanımını kapsayan, üretkenliği kolaylaştıran ve stresi azaltan faaliyetler anlamına gelmektedir (Zampetakis, Bouranta ve Moustakis, 2010: 24).

Günümüzde gelişmekte olan teknoloji, karmaşık hale gelen teşkilat yapısı, kişilere daha çok ve türlü işler yüklediğinden dolayı işlerin zamanında yapılması, işlerin amaçlara uygun planlanmasını gerektirmektedir.

Zaman stratejik değerleri yüksek bir kaynak olarak düşünülmeli ve onun nasıl daha etkili tüketilebileceği üzerinde durulmalıdır. Bu bağlamda zaman yönetimi, zamanı planlayarak ve denetleyerek en iyi şekilde yönetilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çağlayan V. ve Göral R, 2009: 177).

Zamanı verimli kullanmak veya yönetmek, var olan her dakikayı belli bir amaç ve amaca yönelik planlayıp kullanmayı ifade etmektedir (Asuman Uğur,2000: 18).

Yöneticiler; iş ve özel yaşamlarına ilişkin amaçlarına ulaşmada, istedikleri bireysel gelişimleri gerçekleştirmekte yeterli zamana sahip olabilmektedir (Mackenzie M. Şerif, (1991: 14).

Zamanın daha iyi kullanılması için öncelikle bunun istenmesi gerekir. Zaman iyi kullanıldığında, insanlar daha az baskı altında kalacaktır, böylece daha fazla zamana sahip olduğu görülecektir. Bu gerçekleştirildiğinde, elde ettiğiniz zamanı aşağıdaki gibi kullanmanız yararlı olacaktır (Keenan, 1996: 58-59)

- Daha ayrıntılı plan yapmada,
- Yeni fikirler yaratmada ve yeni projelere başlamada,
- Becerilerinizi geliştirmede,
- Kendinizle ilgilenmede,
- Kişisel ilgi alanlarınızı geliştirmede

Buna karşılık zamanı etkili bir şekilde kullanmayan bir yöneticinin diğer olumlu niteliklerinin (örneğin; karar verme, liderlik, stratejik düşünme, analatik zeka vs.) işe olan katkısı azalmaktadır(Ölçer F.: 135).

3.2.Zaman Yönetimi Tanımı

Genel olarak zaman yönetimi; zamanın etkin bir biçimde kullanımını kapsayan, üretkenliği kolaylaştıran ve stresi azaltan faaliyetler anlamına gelmektedir. Diğer bir tanımla zaman yönetimi; sadece dosyaların ve masa üzerlerinin düzenli tutulmasını kapsayan bir faaliyet değil, tüm faaliyetlerin altında yatan bütün bir çalışma biçimidir (Forsyth, 2007: 11).

Zaman yönetimi, kişinin özel ve iş yaşamında, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim işlevlerini kendi etkinliklerine uygulama sürecidir Zaman yönetiminin amacı, sınırlı olan zaman içerisinde yapılacak etkinliklerin niteliğini artırmaktır. (Tanrıöğen ve Işcan , 2009).

Bireylerin çalıştığı ortamda daha iyi çalışabilmeleri için zamanlarını en iyi biçimde kullanmaları gerekir. Zaman yönetimi açısından önemli olan faaliyetler

alanına ayrılan zamanın kullanımı ve bir alandan diğerine ne kadar zaman tahsis edileceğinin belirlenmesidir (Karagöz ve diğerleri, 2010: 99).

Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır. Zamanı verimli kullanma isteğinin çoğunlukla erişkin insanlarda görülen bir davranış biçimi olduğu gerçektir. Çocuklarda bile zaman kavramının iki yaşından sonra başladığını bilmemiz, erişkinlerde bunun ne kadar önemli ve anlamlı olduğunu algılamamızı sağlar. Çünkü erişkinlerde sorumluluk bilinciyle birlikte, sorumluluk alanlarının artması, bu sorumlulukların gerçekleştirileceği zamanın da planlanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Zamanı yönetimi bir anlamda öz yönetim demektir. Yani, başkalarına ve kendinize zarar veren duyguları kontrol altında tutabilme, devamlı güven ve dürüstlük örneği olabilme, sorumlulukları yönetebilme, değişen koşullara uyarak engelleri aşabilme, iç mükemmellik standardını oluşturabilme ve fırsatları yakalayabilmeyi gerektirir (Bayramlı, 2006:16).

Başarılı bir zaman yönetimi için ilk üç adımı şu şekilde belirtebiliriz:

• Amaçların belirlenmesi: Amaçlar yazılı hale getirilmeli, sonra öncelikler belirlenmeli ve yaşamdan ne beklenildiğinden emin olunmalıdır.

• Faaliyetlerle değil, amaçlarla yoğunlaşılmalıdır. En önemli faaliyet en önemli amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olmalıdır.

• Düzenli olarak zaman cetveli tutulmalı ve zamanın nasıl kullandığı analiz edilmelidir.

• Her gün önemli bir amaç belirlenmeli ve gerçekleştirilmelidir (Cornell , 2007:1).

3.3.Zaman Yönetimi Çeşitleri

Zaman yönetimi; bireysel zaman yönetimi, iş zamanı yönetimi, yönetsel zaman yönetimi ve örgütsel zaman yönetimi olarak incelenmektedir.

Bireysel zaman herkesin eşit olarak sahip olduğu ve işletme içinde veya dışında kendisiyle ilgili gerçekleştirdiği faaliyetleri için kullandığı zamandır. Zaman yönetilemez ve kontrol dışında kendiliğinden ilerlemektedir. Zamanın nasıl geçtiğinin bilincinde olmak, zamanı yönetmenin en önemli adımlarından biridir. "Zamanı yönetmek" öncelikle sahip olunan zamanı bağımsız olarak düşünmemeyi öğrenmek demektir. Kişisel zamanı yönetmek ise, aslında kişinin kendini, iş yapış şeklini ve davranışlarını yönetmesidir (Özdemir, 2006: 88).

İş zamanı yönetimi; örgüt amaçlı doğrultusunda ve yönetsel işlevler dışındaki işlevleri yaparken oluşan zaman ortamdır. Yöneticilerin yönetim düzeyleri yükseldikçe iş zamanı ortamında kaldıkları süre azalmaktadır (Özdemir, 2006: 89).

Yönetsel zaman yönetimi; Yönetsel zaman, birden fazla bireyi bir araya getirebilecek nitelikteki bir hedef belirlemesi ile bu hedefe ulaşmak için yerine getirilen planlama, örgüteme, yürütme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği işgören ve makine zamanı toplamıdır. Bütün bu faaliyetler yerine getirilirken yararlanılan kaynaklardan biri de zamandır. Zaman kaynağının etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacak kişiler ise yöneticilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 282).

Yöneticiler için zaman yönetimi, yönetici olmayanlara karşın daha önemlidir. Çünkü yöneticiler sadece kendi zamanlarında değil, aynı zamanda bağlı insan kayaklarının zamanlarından da sorumludur. Verecekleri kararın etki alanı düşünüldüğünde yönetici zamanının etkin olarak değerlendirilmesi işletme ve örgütler için stratejik önem taşımaktadır (Fidan,2011: 50).

"Örgütsel zaman yönetimi; yöneticiler sadece kendilerinin bireysel zamanlarını verimli yönetip, aynı zamanda örgütün zamanının da verimli yönetilmesidir. Zaman, örgütün sahip olduğu kıymetli kaynağıdır(Yılmaz ve Aslan, 2002: 27)."

3.4.Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar

İnsan zamanı yönetemez. Akrep ile yelkovanın hareketi insanın kontrolü dışındadır. Durmaksızın hareket ederler ve ne yapılırsa yapılsın zaman geçip gitmektedir. Mesele, zamanı yönetmek değil insanı kendini zamanın içinde yönetebilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 192).

Zaman yönetimi konusunda değişik bakış açıları ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıdaki bakışlar altında incelenmektedir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007: 48).

Düzenli yaşama yaklaşımı, üç alandaki düzenleme üzerine odaklanmaktadır. Bu düzenlemeler; nesneleri düzenlemek, görevleri düzenlemek ve insanları düzenlemektir. Düzenli Yaşam (Kendini Toparla) Yaklaşımı; yönetimdeki meydana gelen problemlerin çoğunun insan hayatındaki düzensizlikten dolayı zaman yönetiminde sorunlar olduğunu ortaya koymaktadır.

Nesneleri düzenlemek; anahtarları, bilgisayar ekranlarını, sistemleri, evrak depolarını, veri depoları gibi çoğu alanda her şeye çeki düzen vermektir.
Görevleri düzenlemek; kolay listelerden karmaşıklaşmış planlama listelerine ve proje yönetimi yazılımları gibi çeşitli araçlar yardımıyla yapılacak işleri düzene koymak.

Düzen yaklaşımı, bireysel uygulamadan kurumsal uygulamaya geçmektir. Bir şirket zor duruma geldiğinde ; yeniden düzenlenme, yeniden yapılanma süreçlerinden oluşur (Covey, 2000: 357).

Sihirli araç yaklaşımı; doğru aracın, takvimin, planlamanın, bilgisayar programının, portatif diz üstü bilgisayarının bize yaşam kalite Zaman yönetimi,

kişinin özel ve iş yaşamında, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim işlevlerini kendi etkinliklerine uygulama sürecidir Zaman yönetiminin amacı, sınırlı olan zaman içerisinde yapılacak etkinliklerin niteliğini artırmaktır. (Tanrıöğen ve Işcan , 2009).

Fmize yaratma gücü vereceği varsayımına dayanır (Covey, 1995: s. 306). Araçların verimli bir biçimde kullanılması oldukça etkilidir. Araçlar bir umudun işaretidir(Güçlü, 2001: 101).

Zaman yönetimi araçlarından birçoğunun tasarımının ardındaki ana paradigma, "Hedef Yaklaşımı" na ve "ABC Yaklaşımı" na döner. Bu yaklaşımların hem bazı güçlü yönleri ve de hataları vardır; bu da çoğunlukla, yaşam kalitesini belirleyen dış gerçekliklerin hiç dikkate alınmamasından kaynaklanır (Covey, 1995: 306).

Beceri yaklaşımı; zaman yönetiminin, temelde muhasebe veya kelime-işlem gibi bir beceri olduğu paradigmasına dayanır ve günümüz dünyasında etkili olabilmek için, şu tür becerilerde uzmanlaşmamız gerektiğini söyler:

- Planlayıcı veya randevu defteri kullanmak
- Yapılacak işlerin listelenmesi
- Amaç belirlemek
- Görev devretmek
- Planlama yapmak
- Önceliklerin sıralanması

Temel beceriler hayatı sürdürmek için gerekli olan bir tür sosyal okur-yazarlık yaratmaktadır. İnsanların planlama, hedef belirleme ya da yetki devretme becerilerinden yoksun olması, kurumda ciddi bir etki yaratabilir. Özellikle kuruluşun önem verdiği mesleki beceriler bakımından, birtakım ilerlemeler belirlenir. Eğitim kalitesi ve derinliği en önemli konudur (Nazahat Güçlü, 2001: 54).

İyileştirme (rehabilitasyon) yaklaşımı; zaman yönetiminde iyileştirme yaklaşımı, zaman yönetimi konusundaki sorunların; çevresel, sosyal, kültürel veya psikolojik nedenlere dayalı olarak ortaya çıkabileceğini varsayar. Bu yaklaşıma göre kendi amacına aykırı ya da işlevsiz zaman yönetimi davranışları, temel eksiklikleri oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın önerdiği çözüm, zaman yönetimi sorunlarını oluşturan kültürel ve psikolojik faktörleri iyileştirmektir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007: 51)

3.5.Zaman Yönetimini Engelleyen Faktörler

Bireysel, yönetsel, örgütsel ve iş yaşamında zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanmak oldukça zordur. Çünkü yöneticilerin zaman kontrolleri genellikle kendi ellerinde değildir. Yöneticiler, bazı durumlarda, bazı alışkanlıklarından dolayı zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanamazlar. İşte bu alışkanlıkların kazanılması ancak etkili zaman yönetimi ile olabilir (Güven ve Yeşil : 81).

Ancak zamanın etkili kullanımının önünde bir takım engeller vardır. Bu engellere zaman tuzağı denir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007: 81).

- Öz disiplin yokluğu; öz disiplin, dışarıdan bir otoritenin kontrolü ve korkusu olmaksızın, kişinin içinden gelerek ve nedenlerini kavrayarak, doğru davranışları seçme yeteneğidir. Bu, doğuştan sahip olunan bir özellik olmayıp; yaş, deneyim ve eğitimle kazanılmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007: 80).

Her gün kişinin kendi istediği şeyleri başarabilmesi kendini tatmin etme duygularına çok güçlü katkısı vardır. Herkesin "Yap, doğru yap, hemen doğru yap!" felsefesiyle ulaşmak istediği günlük zaferlere ihtiyacı vardır. Kişinin kendisinden istediklerini yapmaması özsaygıyla birlikte hayatın her yanını olumsuz etkiler. Dolayısıyla öz disiplin yokluğu kişisel zamanın kullanılmasını da olumsuz yönde etkilemektedir (Smith, 2007: 52).

Çok basit görünmesine karşın, en büyük zaman tuzaklarından biri olan bu faktör, çoğu zaman bireyi planlamadığı bir yığın yükün altında bırakmaktadır. Yapım aşamasında olan işlerin en önemli yerinde gelen cazip herhangi bir öneri karşısında veya daha hoşa giden başka bir işin yapılması önerisine karşı net bir şekilde "hayır" diyememek daha sonra aynı iş için çok daha fazla zaman harcamayı gerektirmektedir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007: 216).

Bireyler planladıkları zamanda yetiştiremedikleri ve yapamadıkları işler ve üzerlerindeki zaman baskısı nedeniyle, stres altına girerler. Örneğin; genellikle işkolik yöneticiler, yetkiyi paylaşmayan, dinlemek için zaman ayırmayan, sürekli koşturan, plansız çalışan bireyler olduğundan stres ve beraberinde getirdiği yan etkilerine katlanmaları kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 80).

- Acelecilik; acelecilik zaman yönetimine ters düşen bir kavramdır. Zamanlarını iyi yöneten veya iyi kullanan bireyler, işlerinin belirli bir plan ve programa göre gerçekleştirdiklerinden aceleci davranmazlar. Acelecilik zamanı iyi yönetmemenin hem nedeni hem sonucudur. Aceleci bir yaklaşımla yürütülen işlerde, yapılan işlerin öncelik sırasının üzerinde düşünmek için zaman kalmaz. Dolayısıyla işler hızlı bir biçimde yapılmaya başlanır ancak işin belirli bir aşamasında veya iş bitiminde istenilen sonuçlara ulaşılmamışsa yanlış iş yapımının bedeli harcanan zamandır. Ödenen diğer bir bedel ise harcanan zamana bağlı olarak ortaya çıkan maliyettir (Karaoğlan, 2006: 86).

- Kararsızlık: karar verme, bir kişinin tek başına veya başkalarıyla birlikte sorunlarını algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme, alternatifleri karşılaştırma ve arasından birini seçme işi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilik işinin "karar verme" olarak tanımlanmasına ve "en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir" denmesine rağmen bazen yöneticiler, kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadırlar (Akgemici ve diğerleri, 2003 : 97).

Yöneticilerin karar verme ile ilgili rolü, girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak, hali hazır işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetleri içermektedir. Karar vermek için ayrılan zaman miktarı çoğunlukla önemli bir etmendir. Kararlar zaman baskısı altında alınmaktadır. Karardan etkilenecek bireyler, kararları uygun bir zamanda öğrenmek isterler. Bu nedenle zaman yetersizliği de kararsızlığa neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2002: 73).

- Düzensizlik; çalışma ortamının dağınık olasıdır. karışıklık ve düzensizlik kişinin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, verimliliğin düşmesine, dikkatin azalmasına, strese , bunların sonucunda zaman kaybına sebep olmaktır (Akgemici ve diğerleri, 2003: 90).

Düzensizlik, boşa geçen zamanların en büyük suçlusudur. Düzensizliğin büyük göstergesi çalışma ortamıdır. Zor işler, okunmamış raporlar, tamamlanamamış işler ve önceki aylara ait okunması gereken dergi, makale vb. pek çok doküman masanın üzerinde sürekli birikir. Masanın üzerindeki kağıtları aramaktan ya da gereksiz şeyler arasında yer açmaya çalışmaktan ve önemli dökümanların, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere konulması ve bunları aramak için zaman kaybedilmesi gibi dağınık masa ve büro düzeninden kaynaklanan düzensizlikten dolayı büyük zaman kaybedilmektedir (Gönen ve Özmete, 2004: 47).

- Kendine fazla güven / güvensizlik; kendine fazla güven zihinsel güce, fiziksel güce ya da hafıza gücüne güven şeklinde ortaya çıkabilir. Zihinsel güce olan aşırı güven ile birlikte, "Ben bu işi güçlü zihinsel yeteneğimle şu kadar zamana sığdırabilirim" şeklinde bir inat, işlerin gecikmesine neden olmaktadır. Fiziksel güce olan aşırı güven ise fiziksel güç gerektiren işlerin ertelenerek daha az zamana sığdırılmasına yol açmaktadır. Hafıza gücüne duyulan aşırı güven ise, "Ben bunların hepsini aklımda tutabilirim" şeklindeki not alma düşüncesinden uzak yaklaşımla, yapılacak işlerin unutulup zamanın boşa harcanmasına sebep olmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003: 71-72).

- Bireysel hedeflerin belirsizliği; bir hedef belirleme, var olan durumla planlı bir çalışmayı göstermektedir. Etkili bir hedefin odak noktası, etkinlik değil, öncelikle sonuçlardır. İyi hedefler fiziksel boyutta "yapmak" la ilgili olabileceği gibi, ruhsal boyutta "anlamak ve olmak" la ilgili; sosyal boyutta "ilişki kurmak" la; zihinsel boyutta "gelişmek veya öğrenmek" ile ilgili olabilirler. Birçok kişi, izlediği hedeflerin zamana bağlı ve fiziksel olmasından dolayı, kendini doyumsuz hisseder. Diğer yaşamsal boyutların gerçekleştiğini görmezden gelmek, anlamlı bir yaşam kalitesi yaratma yeteneğini büyük oranda kısıtlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 54-55).

- Alışkanlıkların kontrolünde olmak; bilinçli olarak kazanılan alışkanlıklar yanında bilinçsiz olarak kazanılan alışkanlıklar da vardır. Bu nedenle yararları yanında, zararlarını; çalışmaların gerektirdiği işlemlerin kolaylaştırmanın yanında, onu engelleyenleri; iş verimini veya başarı düzeyini düşürenleri de edinir (Ercan, 2003: 26-27).
- İşten kaynaklanan zaman tuzakları; işgörenler ve yöneticiler çalışma süreleri içinde işi yaparken işin kendisine zaman ayırmaktadırlar. Bu zaman süreci iş görme zamanını oluşturmaktadır. Dolayısıyla verimli çalışabilmek için, işin tamamlanmasını sağlayan bu temel sürecin etkin bir şekilde planlanması ve işlerin belirlenen zaman dilimlerinde bitmesi gerekmektedir. Ancak bu süreç içerisinde işler her zaman planlandığı gibi gitmez. Çünkü çalışma hayatını etkisi altına alarak işlerin zamanında yapılmasını engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları işten kaynaklanan zamanın boşa harcanmasına neden olmaktadır işten kaynaklanan zaman tuzakları aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilmektedir (Özdemir, 2006: 83):

    - Toplantılar; kararların oluşturulması, kararın alınması, çeşitli ve ters görüşlerin uzlaştırılması, amaçların gerçekleştirilmesi için yapılmaktadır(Yılmaz ve Aslan, 2002: 41).

- Ziyaretçiler; yöneticilerin sorunlarından biridir. Ziyaretçiler yöneticiler için zaman tuzağıdır. İş arkadaşı, patron ya da iş dışındaki arkadaşlar gibi ziyaretçiler kişilerin işlerini sürekli kesintiye uğratmakta ve çoğu işletmede başlıca zaman tuzağı oluşturmaktadır (Ellet, 2005: 76).

Yöneticiler işletmelerde zamanlarını önemli bir bölümünü, yüz yüze görüşme isteği ile kuruluş dışından gelen ziyaretçilere ayırır. Kuruluş içinden ve kuruluş dışından gelen ziyaretçilerle yüz yüze iletişimle doğrudan bilgi alışverişinde bulunduğunda, zaman kazanabilir. Ancak, iletişim tarzı, ziyaretçi kabul etme biçimi, ziyaret sırasındaki tutum ve davranışlar ya da ziyaretçilerin görüşmeyi uzatma çabaları, zamanın boşa harcanmasına neden olur (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003: 78).

- Sık ve uzun telefon görüşmeleri; çağdaş iletişim araçlarının en başında, kaynak ve hedef arasında kanal rolü görmesi, karşılıklı iletişim süresini kısaltarak hız kazanması gibi yararlı olan telefon gelmektedir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007: 100).

Telefon kullanımında iş akışını engelleyen bazı önemli noktalar vardır. Bunlar şöyle sıralanmaktadır (Yılmaz ve Aslan, 2002: 14):

- Kişi aranıldığında yerinde bulunmamaktadır
- Araması için mesaj bırakılan kişiler hemen aramamakta, bazen günler sonra aramaktadır
- Telefon gelişiyle işler kesintiye uğramakta, görüşmeden sonra nerede kalındığını belirlemek için başa dönülmekte ve dolayısıyla zaman kaybedilmektedir
- Aranılan kişi ile ilgili görüşülse bile, kendisinden istenilen bilgiye o anda sahip olunamadığı için tekrar kendisinin araması gerekmektedir
- Aranılan kişi telefonla görüşmekte ve sekreter arayan yöneticiyi bekletmektedir (Sabuncuoğulu ve Paşa, 2002: 58).

- Cihaz arızaları; hayatın her alanında kullanılan ve işlerin büyük bir parçasını oluşturan teknolojik cihazların her an çalışır durumda tutulması tüm çalışanların ilgilenmek zorunda oldukları bir konudur. Bu cihazların bozulması durumunda yapılması gereken işler daha uzun sürede yapılmaktadır. Bu da zaman kaybına yol açmaktadır. Örneğin; sistemi çökmüş bilgisayarlar, bozuk bir bilgisayar yazıcısı, arızalı telefonlar ya da henüz onarılmamış bir makine önlem alınmadığı sürece zaman kaybına neden olmaktadır (Geybullayev, 2002: 233).

- Yönetimden kaynaklanan zaman tuzakları; yöneticilerin yürütme işlevi ile ilgili zaman kayıpları aşağıdaki noktalarda yoğunlaşmaktadır. Yürütme; amaçlara ulaşmak için örgütlenmiş çabaları harekete geçiren bir işlev olup diğer yönetim fonksiyonlarından örgütleme ve kontrol arasında bağlaç görevi görmektedir (Şimşek, 2002: 163-164):

➢ Yetersiz iletişim; yönetimde alt-üst ilişkilerinde aksaklıklar zaman kaybına yol açmaktadır. Özellikle yöneticilerin astlarını sık sık makamına çağırması, yöneticiyle görüşmek isteyen astların uzun süre bekletilmesi buna örnektir. Oysa yöneticilerin vakti kadar astların da vakti değerlidir(Koçel, 2007:445).

➢ Aşırı veya yetersiz yönetim; aşırı yönetim, bir kuralcılık anlamına gelmektedir. Aşırı kurallar olduğunda kişiler kendi insiyatifleri için rahatça çözebilecekleri sorunları, kuralları takip ederek çözmeye çalışmakta ve bazen sorunların çözümü zorlaşmaktadır. Bu nedenle aşırı kuralcılık aşırı denetimle birlikte kişilerin çalışma esnekliğini ortadan kaldırır ve verimi düşürür. Verimin düşmesi ise zamanın boşa harcanması demektir. Aynı şekilde yetersiz yönetim de işletme içindeki kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını engelleyerek zaman kaybına yol açmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007: 108-109).

➢ Koordinasyon eksikliği; koordinasyon, bir işin etkin şekilde yapılabilmesi için insan çabalarını bir araya getiren; bu işbirliğini en uygun ortam, zaman, eleman ve malzemeyle gerçekleştirilmesini sağlayan bir fonksiyondur. Diğer bir ifadeyle koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için örgütteki tüm

faaliyetlerin uyumlaştırılması anlamına gelmektedir (Akgemici ve diğerleri, 2003: 37).

Örgütteki işlerin en kısa sürede, en düşük maaliyette ve en az emekle gerçekleştirilmesi, koordinasyonun etkinliğiyle gerçekleşmektedir. Örgütsel unsurların birbirleriyle uyum içinde hareket etmesi gerekmekte ve bu koordinasyon ile mümkün olmaktadır. Örgütlerde koordinasyon eksikliklerinin nedenlerinden bazıları, takım bazen de örgütlenme ve kendi kendini yöneten takım gibi uygulamaların eksikliğidir. Bu eksiklik beraberinde örgütlerin verimliliğini azaltır ve zaman neden olur (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007:118-119).

- Yetki devrinden kaçınma; yetki devri organizasyonda yetkilerin aşağı kademelere kaydırılmasıyla sağlanan bir organizasyon faaliyetidir. Yetki devri ile astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanmaktadır. Yetki devri sadece bazı görevlerin yapılması için karar verme yetkisinin alt kademelere bırakılması değil aynı zamanda astların yetiştirilmesidir (Özalp, 1997: 278).

Yetki devri daha çabuk harekete geçme, hızlı ve daha iyi kararların alınmasına yöneliktir. Modern bir düşünce yapısına sahip bir yöneticinin bütün sorumlulukları üzerine alarak sorunlarla başa çıkabileceği ve zaman kayıplarını azaltan önemli uygulamalardan biri, belirli ölçüler içinde yetki devredebilmektir. Böylece yöneticiler ayrıntıları alt kademelere bırakıp iş yükünü hafifletirken, astlarına bireysel gelişme imkanı sağlayarak, kendisi ve örgütü daha başarılı olmaktadır (Küçük, 2008: 30).

- Yetersiz planlama; bir atasözü, “Plan yapmamak, başarısızlık planı yapmaktır” der. Planlama yoluyla kontrolü sağlamanın yararlarını anlamamaktan kaynaklanan kötü planlama zaman kaybına neden olmaktadır (Smith, 2007: 45).

- Görev ve iş tanımlarının yapılmaması; iş tanımları; her bir işin yapılmasına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşullarının özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilmesidir. İş tanımlarının ortak amacı, bir işgörenin kimliği

nasıl çıkarılıyorsa ve gerekliyse işin de kimliği çıkartmaktır. Ayrıca iş tanımını işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve ayrıldığı yönleri belirleyen bir tekniktir (Sabuncuoğlu, 2000:62).

Görev ve iş tanımları hazırlanmadığında işgörenler işin özelliklerini, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklarını, işin içeriğini ve bilinçli ve düzenli bir şekilde bilerek hareket edemeyecekleri için zaman kayıpları ortaya çıkmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:117).

- Yönetsel hedeflerin belirsizliği; çalışanların ulaşacakları hedefleri saptayabilmeleri ve belirleyebilmeleri için işletme tarafından yönetsel hedeflerin açık ve basit bir biçimde ortaya konulması gerekir. Ama uygulamada yönetimlerin en çok rastlanan zayıf yönü hedefleri belirlemeye yeterli zaman ve dikkati vermemeleridir(Karaoğlan, 2006:96).

İster bir fırıncı, ister bir ev hanımı, ister bir uluslararası şirket yöneticisi olsun neye ulaşmak istediğini yani amaçlarını bilmek yönetmeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak amaçlar her zaman açık seçik tanımlanamamaktadır. Bu durum çabalarının yerinde mi olduğunun ya da boşa mı emek harcandığının ayırt edilmesini engellemektedir. Eğer hedefler belirgin değilse boşa emek harcanılır. Özellikle yönetsel hedefler tam olarak belirlenmediğinde; yönetim hedeflerinin ne olduğunu bilmezken çalışmaların bunu anlaması söz konusu olmayarak ve bilinçsiz bir çalışma ortamında faaliyetler sürdürülmektedir (Efil, 2002: 135).

- Sağlıksız çalışma ortamı; çalışma alanları iyi düzenlenmediğinde farkında olunmayan zaman kayıplarına neden olabilir. Gidiş gelişlerin; çalışılan bölümleri ve dosya dolapları ile masaların uygun biçimde düzenlenmesiyle oluşan kötü koşullar çalışanların beden ve ruh sağlıklarını bozarak çeşitli olumsuzluklara neden olmakta ve sonuçta zaman kayıpları ortaya çıkmaktadır . Yöneticilerin çoğunun gerekçesi de işlerini unutma istememeleri ve gözlerinin önünde durduğu zaman daha iyi olduğunu düşünmeleridir. Doğal olarak gözleri ne zaman masaların üstündeki kağıtlara takılsa, o işleri hatırlayarak dikkatleri dağılacaktır.

Kağıt yığını büyüdükçe, en altlarda neler olduğunu hatırlamaları mümkün olmayacağı için, bu kez de kağıtları karıştırmaya başlayacak, gerginlik ve yorgunluk hissi içinde hem kaybolan kağıtları hem de unutmak istemedikleri işlerle ilgili olan evrakları arayacaklardır. Böylece iş üzerindeki kontrolleri ile birlikte zamanlarını da boşa harcayacaklardır (Benligiray 2005: 164).

3.6.Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

İnsan sınırlı bir yaşama sahip olması sebebiyle zamanı etkili biçimde kullanmak zorundadır. Zaman yokluğundan yakınanların çoğu zamanı iyi kullanamamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 286).

Zamanı etkin ve verimli kullanmak sahip olunan her saati, her dakikayı belirli hedef doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir. Zamanı etkin kullanmaya yönelik yapılan bilinçli çabaların hem yöneticiler ve çalışanlar hem de bireylerin kişisel yaşamları için birçok yararı bulunmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2007: 15).

İnsanların birbirinden farklı doğası vardır. Herkes farklı işler yapar, farklı sorunlarla karşı karşıya kalır ve farklı çözümlere gereksinim duyar. Amansızca bir ritimde akıp giden zaman konusunda ise insanların elinden gelebilecek en önemli şey kendilerini planlayarak kişisel zamanlarını yönetebilmektir. Zamanın akışı durdurulamayacağına göre hayatı kontrol altına alarak ve kişi kendini yöneterek zaman kazanabilir, zamanı etkin ve verimli biçimde değerlendirebilir (Özdemir, 2006: 111).

Kimi zaman önemsiz işleri başımızdan gidene kadar ertelemek iyi fikirdir. Önemli görevleri ertelemek ise kesinlikle iyi fikir değildir. Önemsiz görevleri tercih edilmeyen görevlerden oluşmaktadır (Allan, 2004: 108).

Erteleme ya da diğer bir ifadeyle işi sürekli farklı bir zamana atma bireyin motivasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Motivasyon eksikliğine karşı ise,

bireyin gerçekten neden hoşlanmadığını belirlemesi gerekir. Ayrıca bu erteleme eğiliminin asıl altında yatan sebeplerin işlerden mi, çalışma arkadaşlarından mı yoksa kişisel problemlerden mi kaynaklandığının belirlenmesi gerekmektedir (Rodoplu, 2001:51).

Ertelemek zamanı çalmakta, yarını baskı altına almakta, strese, bozulan ilişkilere ve sonuçta saygınlığın düşmesine yol açmaktadır. En kötüsü ise, erteleme zamanla bir alışkanlığa ve yaşam biçimine dönüşmektedir (Güreşçi, 2005: 55).

Zamanı en iyi yönetmenin yolu planlama yapmaktır. Planlama, zamanı akıcı kullanma, kısaca "zamanlama" demektir. Planlama, nereye gidilmek istenildiğini ve oraya nasıl gidileceğini mantıklı biçimde önceden kararlaştırmak, geleceği bugüne getirmek demektir (Akatay, 2003: 283).

Zamanı iyi kullanan insan, planlama ile hayatının kalitesini yükselterek geçen zamandan kendi ve amaçları için en iyi biçimde yararlanmaya çalışır. Bunu yaparken aynı zamanda geleceği de kontrol altına alacaktır. İyi hazırlanmış bir plan, bireye işi yaparken hız ve düzen sağladığı gibi gereksiz işlerin yapılmasını, telaşı ve yoğunluğu azaltır (Gönen ve Özmete: 47).

Stresi kontrol altına almak zamanı etkin kullanmayı sağlamaktır. Stres bedensel egzersizler, sağlıklı beslenme ve çeşitli zihinsel etkinliklerle kontrol altına alınmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1998: 245).

Hareketli bir yaşam süren tüm bireylerde stres görülür. Stresten dolayı meydana gelen zihinsel rahatsızlıklar kişinin etkinliğini engeller. Ayrıca stresin yarattığı gerilim çalışanların sağlığını etkiler, bu da örgütler için önemli zaman ve ücret kaybına yol açmaktadır. İşte tüm bu kayıpları önlemek ve stresi kontrol altına almak için bireylerin düşüncelerini açıkça söylemeleri gerekmektedir (Rodoplu, 2001: 60-61).

Bazı bireylerin en verimli zamanları sabah erken saatler, bazılarının ise öğleden sonra ya da akşam saatleridir. Eğer en verimli saatleri sabah ise daha az önemli olan okuma, mektup ya da telefonlara cevap verme gibi faaliyetleri öğleden sonraya bırakarak zamanı etkin bir şekilde yönetebilirler (Süvarioğlu, 2002: 387).

Günlük seyir defterinin sağladığı geri bildirimlerden biri günlük enerji periyodudur. Çeşitli nedenlere bağlı olarak bireylerin gün içindeki enerji seviyeleri aynı olmamaktadır. Bu nedenle günlük program yaparken, enerji periyotlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Haynes, 1999:16).

Zaman yönetimi, işleri panik halinde yapmak demek değildir. Acelecilik hiçbir zaman, zamanın etkin kullanımı anlamına gelmez. Bireyler, zamanlarını etkin yönetemedikleri için zaman baskısı altına girdiklerinde aceleci bir tavır tanınırlar. Buna karşın, iş ve yaşam dengesini iyi kuran bireyler, hiçbir zaman acele etme ihtiyacı hissetmezler (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007: 162).

Aceleci olmamak ya da bu alışkanlıklardan kurtulmak için, öncelikle acil olan arasındaki ilişkiyi iyi anlamak gerekmektedir. Bazen acil işlerin de öncelikli olması gerekebilir. Fakat her zaman acil işlerin öncelikli kabul edilmesi zamanın doğru kullanılmasına engel olur. Dolayısıyla, bir işe başlamadan önce aciliyet bağımlılığından kurtulup öncelikleri doğru belirlemek için, yapılacak işe göre, kişiye öneminin mi yoksa aciliyetin mi harekete geçireceği düşüncesi gerekmektedir (Özdemir, 2006: 95).

Kişiden bir şey isteyen eşi, patronu, çocuğu, annesi ya da en iyi arkadaşı olabilir ve doğrudan doğruya "hayır" diyemeyebilir. Oysa sürekli yetersizliğinden yakınılan zamanı etkin kullanabilmek için hayır demeyi öğrenmek gerekmektedir (Özdemir, 2006: 95-96).

Bazen en iyi çözüm daha başında "hayır" demektir. Bu tek sözcük başkalarının çalışma zamanınızı bölmesine engel olur. Bir yöneticinin "hayır" demeyi öğrenmesi zaman kazandırıcı yöntemlerden birisidir. "Evet" demek hemen

yapılması gereken bir girişimi, geleceğe ait bir üstlenmeyi ya da izlenilmesi gereken bir zorunluluğu kabul etmek anlamına gelmektedir (Karaoğlan, 2006: 77).

Çalışma yaşamında zamanın etkin kullanılabilmesi için iş yükünün neden olduğu baskı ve zorlanmaların azaltılması gerekmektedir. Daha verimli ve daha üretken olabilmek için iş görme süreci de daha etkin hale getirilmelidir. Çalışanlar iş görme sürecinin tamamını işletme amaçları doğrultusunda geçirmezler. Zamanlarının bir kısmını da kendi kişisel faaliyetlerine harcarken, bir kısmını da iş görme zamanını etkin kullanamadıkları için boşa harcamaktadırlar (Gümüş, 1999: 388).

İletişim araçlarının etkin kullanımı, zamanı etkin kullanma yöntemlerinden biridir. Burada önemli olan çağın hızla gelişen teknolojilerini etkin ve verimli kullanmaktır. Örneğin, telefonu yalnızca bir mesaj alışverişinde kullanmak gerekir ve konuşmalar mümkün olduğunda kısa tutulmalıdır. Bunun dışında yönetici telefon etmeden önce zamanın uygun olup olmadığını değerlendirmelidir. Örgüt içinde gereksiz telefon görüşmeleri yapılmamalıdır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2007: 137).

Bir diğer zaman kazandıran iletişim aracı ise bilgisayardır. Bilgisayarların ve gelişmesi organizasyon içerisindeki bilgi akışını hızlı hale getirmiştir. Bunun sayesinde her an güncel bilgiyi alma olanağı olan yöneticinin, ağlıklı karar verme olanığı artmış ve organizasyonun kontrol fonksiyonun daha iyi yapma olanağı doğmuştur (Güreşçi, 2005: 53).

Önceliklerin belirlenmesi bireylerin yaşamlarını daha anlamlı sürdürebilmelerini ve yaşamları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlamaktadır. Bireylerin çoğu, yaşamlarının bir döneminde ya da sürekli olarak zaman ve iş baskısı yükü yaşar. İşleri doğru, zamanında, optimum kaynak harcayarak yerine getirmek iş hayatında herkesin başarmak istediği konulardır (Süvarioğlu, 2002: 382).

Önceliklerin belirlenmesinde kullanılan tekniklerrinden biri de Zaman kullanım Matrisi'dir. Zaman kullanım matrisi; Covey tarafından geliştirile Zaman

Kullanım Matrisi aktiviteleri önem ve aciliyetlerine göre sınıflandırmak zamanının bu aktivitelere nasıl harcandığını göstermektedir. Mühim aktiviteler için bir çıktı üreten veya önemli bir amaç gerçekleştiren, acil aktiviteler ise bir an önce ilgilenilmesi gereken aktivitelerdir (Taner, 2005: 68).

Şekil 6: Zaman Yönetimi Matrisi

	ACİL	**ACİL DEĞİL**
Önemli	**I** • Krizler • Çözüm bekleyen sorunlar • Belli bir sürede tamamlanması gereken projeler, toplantı ve hazırlıklar	**I I** • Hazırlık yapma • Önlem alma • Değerlerin belirlenmesi • Planlama • İlişki kurma • Kendini yenileme • Güçlendirme
Önemli Değil	**I I I** • Amaçsız telefin görüşmeleri, ziyaretçiler • Bazı mektuplar, bazı raporlar • Bazı toplantılar • Hemen yapılması gereken bazı işler • Popüler etkinlikler	**I V** • Ivır zıvır işler • Bazı telefonlar • Zamanı boşa harcayan işler • "Kaçış" etkinlikleri • İlgisiz yaklaşımlar • Aşırı tv izleme

Kaynak: (Covey, 2000: 38).

Birinci karedeki "önemli-acil" aktivitelere; hoşnutsuz bir müşteri ile ilgilenmek, bir işi zamanında teslim etmek ya da bozulan bir makineyi onarmak örnek verilebilir. Bu alan; işleri idare edildiği, üretimin olduğu, deneyim ve yargı

yeteneğinin birçok ihtiyaca ve engele karşılık vermek için devreye girdiği yerdir (Karaoğlan, 2006: 134).

İkinci karedeki "önemli- acil olmayan" aktivitelere; uzun vadeli planlamalar yapmak, sorunları önceden görüp önlemeye çalışmak, başkalarına güç aşılamak, sürekli mesleki gelişim yoluyla becerileri arttırmak örnek verilebilir. "Kalite karesi" olarak adlandırılan bu alan kişisel liderlik alanıdır ve bu alandaki faaliyetler sorunlarla başa çıkmak yerine sorunları ortadan kaldıran sistemleri oluşturmaktadır (Covey, 2000: 39).

Üçüncü karedeki "önemsiz- acil" aktiviteler; başkalarının ihtiyaçlarına cevap verebilen ancak yöneticinin gündeminde sapmaya yol açan aktivitelerdir ve zaman kaynaklı stresi arttırıcı etkide bulunurlar. "Yanıltma karesi" denilen bu alanda kişi başkalarının öncelik ve beklentilerine karşılık vermek için bir sürü zaman harcar ama kendini birinci karede sanar. Birçok telefon, toplantı ve çat-kapı içeri dalan ziyaretçiler bu kategoriye girmektedir (Taner, 2005: 69).

Dördüncü karedeki "önemsiz-acil olmayan" aktivitelere ise; iş yerindeki çay-kahve molalarında dedikodu yapmak, tutkunluk derecesinde sudan romanlar okumak ya da bir alışkanlık halinde gereksiz televizyon programlarını izlemek örnek verilebilir. "israf karesi" olarak adlandırılan bu alanda hiç zaman harcamamak gerekir. Bu kare, zaman tüketici etkinlikler kapsamına girmektedir ve bu karede bulunmak yaşamı sürdürmek değil, yozlaşmaktır (Covey, 2000: 4).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ZAMAN YÖNETİMİ TUTUM VE BECERİLERİ: EDİRNE'DE FARKLI ORGANİZASYONLARDA GÖREV YAPAN BİREYLERE İLİŞKİN İNCELENMESİ

Bu bölümde zaman yönetimi tutum ve becerilerine ilişkin Edirne'de farklı organizasyonlarda görev yapan bireylerin incelenmesi ele alınacaktır.

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Edirne'de yapılmakta olan organizasyonlarda görev almış kişilerin zaman yönetimi tutum ve becerilerinin incelenmesi, aralarındaki anlamlı farklılıkların saptanması amaçlandı. Zamanın verimli değerlendirilmesinin kişilerin verimliliğini ve performanslarını etkilediğini görülmektedir. "Edirne İl Merkezindeki Spor Organizasyonlarında Görev Yapan Bireylerin Zaman Yönetimi Tutum ve Becerilerinin İncelenmesi" adlı çalışma bize yol gösterici olacaktır.

4.2. Edirne Belediyesi'nin Yönettiği Organizasyonlar

Bu başlık altında Edirne Belediyesi'nin yönettiği organizasyonlardan kakava festivali, tarihi Kırkpınar güreşleri hakkında kısaca söz edilecektir.

4.2.1.Kakava Festivali (Hıdrellez)

"Her yılın 05-06 Mayıs tarihlerinde düzenlenir. Türk dünyasında önemli günlerden sayılan Hızır ve İlyas peygamberlerin bir gül ağacının dibinde buluştukları inancı Hıdrellez'in, Romanlardaki yansıması Kakava, Romanlar için bir yıl boyunca sabırsızlıkla beklenen ve büyük hazırlıklar yapılarak kutlanan en önemli günlerden biri olarak kabul ediliyor (www.edirne.bel.tr, 09.04.2015)."

4.2.2.Tarihi Kırkpınar Yağlı Güreşleri

Edirne'nin fethinden bugüne kadar gerçekleştirilen Kırkpınar Yağlı Güreşleri, spor ve kültür tarihimizin önemli bir parçasıdır (Toksöz İ., Aydemir Y.,vd.,2005:127).

"Başlangıcı Edirne'nin fetih tarihi olan 1361 yılı olarak kabul edilen Tarihi Kırkpınar Yağlı Güreşleri yüzyıllarca kuşaktan kuşağa aktarılarak günümüze ulaşan büyük bir spor ve kültür etkinliğidir. Tamamen Türklere özgü olan yağlı güreşin tarihi daha eskilere, doğudan batıya göç eden Türklerin Bizanslılarla karşılaşmalarına dayanır. Kırkpınar,Türklerin Rumeli'ye geçişi ile gelişti ve günümüze "Yaşayan En Eski Spor" geleneği olarak ulaştı. Kırkpınar Güreşleri 1928 yılına kadar ağaları tarafından düzenlenmiştir. Güreşlerdeki ödülleri ve misafirlerin ağırlanmasını hep ağalar karşılamıştır. Ancak 1928 yılında ülkede meydana gelen ekonomik sıkıntılar nedeniyle ağalığa talip çıkmayınca, güreşlerin organize ve gelenleri ağırlama işi Kızılay ve Çocuk Esirgeme Kurumu tarafından üstlenilmiştir. 1946 yılında ise Tarihi Kırkpınar Güreşleri Edirne Belediyesi'nce düzenlenmeye başlanmıştır(www.edirne.bel.tr, 09.04.2015)."

Kırkpınar güreşleri dünya spor tarihinin en eski organizasyonlarından biridir. Bu tarihi spor organizasyonunun daha uzun yıllar sürdürülebilmesi için çok çeşitli çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır (Toksöz İ., Aydemir Y.,vd.,2005:127).

4.3.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırma evreni Edirne ilinde farklı spor organizasyonlarında görev almış bireylerden oluşmaktadır. Örneklemi ise; organizasyonlarda görev alan 300 bireyden oluşmaktadır ve kolayda örneklem yöntemi ile anket yolu ile veriler toplanmıştır.

.

4.4.Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Anket

Anket iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde; anket katılımcılarının kişisel bilgileri, haftalık toplam çalışma saat ve günü araştırıldı. İkinci bölümde ise anket katılımcılarının zaman kullanımı tutum ve davranışları ile zaman yönetimi konusundaki bilgileri araştırıldı. Araştırmada kullanılan ankette Likert Ölçeği Tekniği kullanılmıştır.

En olumlu ifadeden en olumsuz ifadeye doğru yapılan derecelendirmeye göre verilen cevap, kendisiyle anket yapılan kişinin soruda belirtilen durum karşısındaki tutumu hakkında bilgi vermektedir.

Seçeneklerin puanlaması en olumlu ifadeden en olumsuz ifadeye doğru sırasıyla, 5,4,3,2,1 olarak belirlenmiştir.

4.5.Verilerin Toplanması ve Analizi

Öncelikle araştırmamızın konusuyla ilgili kitaplar, makaleler, ulusal ve uluslararası dergiler, yüksek lisans ve doktora tezleri

incelenmiştir. Araştırmaya esas olan veriler, Türkmen'(2005) tarafından geliştirilen "Zaman Yönetimi Anket Formu" aracılığıyla toplandı.

Kullanılan anket iki bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde bireylerin demografik özellikleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise, zaman

yönetimitutum ve becerilerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Anket formu 300 kişiye uygulanmıştır.

Araştırmada anket yolu ile elde edilen veriler SPSS 14.0 paket programı kullanılarak analiz elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Katılımcıların anket formundaki ifadeler karşısındaki tutumları, her bir soru için frekans dağılımı ve yüzde oranları dağılımı ile incelenmiştir.

4.6.Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında araştırmaya söz konusu olan bireylerin demografik özellikleri ele alınarak, zaman yönetimi tutum ve becerilerine ilişkin ölçek önce güvenirlik testi uygulanmıştır.

Daha sonra bu ölçeğe ilişkin faktör analizi uygulanarak alt boyutlar belirlenmiştir. Bireylerin farklı sosyo-ekonomik özelliklerine göre elde edilen alt boyutlara karşı yargılarından bir farklılık olup olmadığı, istatistiki testlerden M.W.U ile Kurskal-Wallis testleri ile test edilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

4.6.1.Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan katılımcıların, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, iş deneyim süresi, bulundukları sektör olarak ayrı ayrı gösterilmiştir.

Tablo 1.Görev Yapanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	% Frekans
Erkek	152	50.7
Bayan	148	49.3
Toplam	300	100.0

Edirne ilinde farklı organizasyonda görev yapanların %50.7 si erkek iken %49.3 ü bayanlardan oluşmaktadır.

Tablo 2. Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	% Frekans
İlköğretim	23	7.7
lise ve dengi	54	18.0
Ön lisans	55	18.3
Lisans	156	52.0
yüksek lisans	12	4.0
Total	300	100.0

Edirne ilinde farklı organizasyonlarda görev yapanların %7.7 sı ilköğretim, %18 i lise ve dengi, %18.3 ü ön lisans, %52si lisans, %4 ü yüksek lisans öğrenim durumlarından oluşmaktadır.

Tablo 3.Sektöre Göre Dağılımı

	Frekans	% Frekans
Evli	200	66.7
Bekar	94	31.3
Diğer	6	2.0
Toplam	300	100.0

Edirne ilinde farklı organizasyonda görev yapanların %66.7 si evli, %31.3 ü bekar iken %2 si diğer medeni durumu içermektedir.

Tablo 4. Öğrenim Durumlarına Göre Dağımı

	Frekans	% Frekans
belediye	100	33.3
özel	100	33.3
kamu	100	33.3
Toplam	300	100.0

Edirne ilinde farklı organizasyonda görev yapanların %33.3 ü belediye, %33.3 ü özel , %33.3 ü kamu sektörlerinden oluşmaktadır. Edirne ilinde farklı organizasyonda

Tablo 5. Çalışılan Yıl Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	% Frekans
1-4Yıl	98	32.7
5-8 Yıl	71	23.7
9-12 Yıl	51	17.0
13-16 Yıl	36	12.0
17-20 Yıl	34	11.3
21ve üzeri Yıl	10	3.3
Toplam	300	100.0

Edirne ilinde farklı organizasyonda görev yapanların %32.7si 1-4 yıl, %23.7 si 5-8 yıl, %17si 9-12 yıl, %12si 13-16 yıl, %11.3 ü 17-20 yıl, %3.3ü 21 ve üzeri yıl çalışma sürelerinden oluşmaktır.

Tablo 6. Haftalık Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	% Frekans
40-45Saat	109	36.3
56-71Saat	170	56.7
72-87Saat	21	7.0
Toplam	300	100.0

Edirne ilinde farklı organizasyonda görev yapanların %36.3 ü 40-45 saat, %56.7si 56-71 saat, %7si 72-87 saat çalışma sürelerinden oluşmaktadır.

Tablo 7. Çalışılan Verimli Güne Göre Dağılımı

	Frekans	% Frekans
Pazartesi	23	7.7
Salı	16	5.3
Çarşamba	55	18.3
Perşembe	8	2.7
Cuma	44	14.7
Farketmez	154	51.3
Toplam	300	100.0

Edirne ilinde farklı organizasyonda görev yapanların %7.7si pazartesi, %5.3ü Salı, %18.3ü Çarşamba, %2.7si Perşembe, %14.7si Cuma, %51.3 ü farketmez günlerinden oluşmaktadır.

Tablo 8. Görev Yapanların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	% Frekans
20-30	107	35.7
31-40	149	49.7
41-50	42	14.0
51-60	2	.7
Toplam	300	100.0

Edirne ilinde farklı organizasyonda görev yapanların %35.7 si 20-30, %49.7 si 31-40, %14 ü 41-50, %7 si 51-60 yaşlarından oluşmaktadır.

4.6.2.ZamanYönetimi Tutum ve Becerileri Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Zaman yönetimi tutum ve becerileri ölçeği maddelerine ilişkin frekansları, ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda verilmiştir.

Tablo 9. Zaman Yönetimi Tutum Ve Becerileri Ölçek Sorularının İşaretlenmesine İlişkin İstatistikler

Sıra No	SORULAR		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
1	İşlerimi her zaman planlarım.	fi %fi	60 20	188 62,7	17 5,7	34 11,3	1 3	3,906	0,856
2	Günlük işlerimi öncelik sırasına göre programlarım.	Fi %fi	56 18,7	178 59,3	9 3	56 18,7	1 3	3,773	0,972
3	"Yapılacak işler listesi/çizelgesi" tutarım.	fi %fi	16 5,3	55 18,3	43 143	176 583	10 3,3	2,636	0,993
4	Zaman zaman eve iş götürürüm.	fi %fi	11 3,7	35 11,7	10 3,3	205 68,3	39 13	2,246	0,949
5	Yapılacak işleri süre dolmadan bitirmeye çalışırım.	fi %fi	60 20,0	207 69,0	7 2,3	26 8,7	0 0	4,160	0,612
6	Yaptığım günlük ve haftalık programlarımın sağlıklı işleyip işlemediğini denetlerim.	fi %fi	37 12,3	185 61,7	14 4,7	63 21	1 0,3	3,646	0,958
7	Zamanı nasıl kullandığımı analiz ederim.	fi %fi	36 12	179 59,7	27 9	55 18,3	3 1	3,633	0,949

8	Zamanımı etkin kullanmakta sekreterimin katkısı çok fazladır.	fi %fi	41 13,7	140 46,7	33 11	84 28	27	3,44	1,060
9	Bilgisayar bana büyük ölçüde zaman kazandırmaktadır.	fi %fi	107 35,7	189 63,0	3 1,0	1 0,3	0 0	4	0,861
10	Masam, odam ve dosyalama sistemim her zaman düzenlidir.	fi %fi	64 21,3	163 54,3	31 10,3	37 12,3	5 1,7	3,796	0,985
11	Her türden ayrıntıyla bizzat ve yerinde ilgilenirim.	fi %fi	65 21,7	163 543	20 6,7	50 16,7	27	3,796	0,985
12	Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim.	fi %fi	61 20,3	127 4,3	19 6,3	90 30	31	3,510	1,149
13	Astlarıma devrettiğim işlerin sağlıklı bir biçimde bitirilip bitirilmediğini takip ederim.	fi %fi	81 27	128 42,7	7 2,3	80 26,7	4 1,3	3,673	1,173
14	Günlük programımda aksaklık ve acil durumlar için zaman ayırırım.	fi %fi	217	89 29,7	39 13	148 49,3	31	2,923	1,052
15	Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çeviririm.	fi %fi	31 10,3	95 31,7	34 11,3	133 44,3	7 2,3	3,03	1,126

16	Mesai saatleri dışında daha verimli çalışıyorum.	Fi %fi	6 2	31 10,3	13 4,3	209 69,7	41 13,7	2,173	0,863
17	Özel ricalarla kendi işimin dışında işlerle uğraşmam gerekiyor.	fi %fi	9 3	71 23,7	42 14	170 56,7	8 2,7	2,676	0,963
18	Astlarımın sorunlarını dinlemek için zaman ayırırım.	fi %fi	45 15	156 52	15 5	82 27,3	2 7	3,533	1,067
19	"Zaman yönetimi" konusunda eğitim aldım.	fi %fi	38 12,7	94 31,3	5 1,7	154 51,3	9 3	2,999	1,207
20	Randevusuz görüşme taleplerine "hayır" diyebilirim.	fi %fi	21 7	101 33,7	66 22	103 34,3	9 3	3,073	1,038
21	Randevu ve görüşme saatlerine uyarım	fi %fi	60 20,0	207 69,0	7 2,3	26 8,7	0 0	4	0,756
22	"Zaman yönetimi" konusunda kitap, dergi, vb kaynakları takip ederim.	fi %fi	52 17,3	125 41,7	14 4,7	104 34,7	5 1,7	3,383	1,175
23	Kendimi geliştirmek için mesleğimle ilgili kitap,makale, vb eserleri takip ederim.	fi %fi	107 35,7	153 51	25 8,3	144 4,7	1 3	4,170	0,733
24	Yazışmaları bekletmeden zamanında yapmaya özen gösteririm.	fi %fi	107 35,7	189 63,0	3 1,0	10 0,3	0 0	4,336	0,533

25	Toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkları yaparım.	fi %fi	99 33	175 58,3	196,3	62	13	4,216	0,676
26	Yönettiğim toplantılar saatinde başlar ve biter.	fi %fi	59 19,7	158 52,7	38 12,7	42 14	31	3,760	0,958
27	Toplantılarım verimli geçmektedir.	fi %fi	66 22	163 54,3	29 9,7	37 12,3	51 1,7	3,826	0,965
28	Bazen yaşamımın amaçsız ve belirsiz olduğu hissine kapılırım.	fi %fi	7 2,3	51 17	86 28,7	135 45	217	2,626	0,925
29	Personelimin vasıflarına uygun iş vermeye özen gösteririm.	fi %fi	54 18	219 73	5 1,7	175 5,7	5 1,7	4	0,758
30	Astlarımla ve/veya üstlerimle oluşturduğum işbirliği ve yardımlaşma ortamı sayesinde daha verimli çalışıyorum.	fi %fi	79 26,3	208 69,3	31	93	13	4,183	0,625
31	Astlarımın önerileri ve isteklerini dikkate alırım.	fi %fi	73 24,3	202 67,3	14 4,7	103 3,3	13	4,120	0,663
32	Kararsızlık zaman kaybetmeme yol açmaktadır.	fi %fi	43 14,3	158 52,7	51 17	42 14	62	3,633	0,960
33	Hata yapma endişesiyle bazı işlere gerektiğinden	fi %fi	20 6.7	121 40,3	49 16,3	104 34,7	62	3,150	1,038

	fazla zaman ayırıyorum.								
34	Amaçlarıma hizmet edecek seviyede "zaman yönetimi" bilgisine sahibim.	fi %fi	46 15	12 9 43	36 12	86 28,7	3 1	3,43	1,090
35	Telefonla zorunlu kalmadıkça iş dışı görüşme yapmam ve yapacağım konuşmaları kısa keserim.	fi %fi	67 22,3	11 1 37	25 8,3	92 30,7	5 1,7	3,47	1,189

Tablo 9'da zaman yönetimi tutum ve beceri ölçeğine ilişkin maddelerin betimsel istatistikleri ele alındığında Edirne ilinde farklı organizasyonlarda görev yapan bireylerde en önemli madde olarak; yazışmaların zamanında bekletmeden yapılmasının yanında, toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkların yapılması ve astların öneri ve isteklerini dikkate alma hususundaki maddelere daha önemli buldukları ve destek verdikleri gözlemlenmiştir.

Görev yapan bireylerin en olumsuz olarak algıladıkları maddeler ise "eve iş götürme, yapılacak iş çizelgesinin hazırlanması ve yaşamın amaçsız ve belirsiz olduğu hislerinin" yaşadıkları durumlar olarak özetlenebilmektedir.

4.7.Zaman Yönetimi Tutum ve Becerileri İçin Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi

Bu alt başlık altında, zaman yönetimi ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenirlik testi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda çeşitli değerlendirilmeler yapılmıştır.

Araştırmadaki likert maddelerine ilişkin Cronbach Alpha 0.921 olarak elde edilmiştir. Bu elde edilen istatistik 0.50'den büyük olduğundan dolayı ankete katılanların bu maddelere ilişkin yargıları doğru kavradıkları ortaya konulmuştur.

Tablo 10.Cronbach's Alpha Faktör Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	35

Tablo 10'da görüldüğü üzere zaman yönetimi ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0.921 çıkmıştır, elde edilen bu sonuç anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 11.KMO and Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		.888
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	4664.178
	Serbestlik Derecesi (df)	300
	Anlamlılık (Sig)	.000

Yukarıdaki tablo 11'de görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0,888 çıkmıştır. Bu değer KMO için oldukça iyi bir sonuçtur. Bu nedenle veri faktör analizi için uygundur. Bartlett küresellik testinin p değeri 0,000 olduğu için değişkenler analiz için uygundur.

Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ölçümü ile faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliğinin ölçülmesi sağlanır. Bu değerin 1'e yakınlığı ise, eldeki verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğunu gösterir. KMO değerinin 0,50' den küçük olması durumunda ise ilgili veri grubuna faktör analizi yapılması söz konusu değildir (Bayram, 2009:206).

Araştırmamızda elde edilen KMO testinin sonucu 1'e oldukça yakındır. Testin p değeri 0.000 tespit edilmiştir. Bu sonuçlar

doğrultusunda faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12.Zaman Yönetimi Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.567	38.267	38.267	9.567	38.267	38.267	4.342	17.369	17.369
2	2.553	10.212	48.480	2.553	10.212	48.480	3.791	15.162	32.531
3	1.606	6.424	54.904	1.606	6.424	54.904	2.998	11.994	44.525
4	1.466	5.863	60.767	1.466	5.863	60.767	2.945	11.779	56.305
5	1.132	4.530	65.297	1.132	4.530	65.297	2.248	8.993	65.297
6	.939	3.756	69.053						
7	.873	3.490	72.543						
8	.825	3.301	75.844						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yukarıdaki tabloda gösterilen toplam varyans değerlerine göre zaman yönetimi ölçeği için 5 alt boyut elde edildiği görülmektedir.

Birinci faktör toplam varyansın %17.369' unu, ikinci faktör toplam varyansın %15.162'sini, üçüncü faktör toplam varyansın,

%11.994' ünü, dördüncü faktör toplam varyansın %11.779' unu, beşinci faktör ise toplam varyansın % 8.993'ünü açıklamaktadır.

Bu beş faktörün ölçeğe ilişkin açıklandıkları toplam varyans ise %65.297'dir. Açıklanan toplam varyans değeri 0.5' ten büyük olduğu için iyi olarak kabul edilmektedir.

Faktörlerin ölçeğe göre dağılımı, takip edilen tabloda gösterilmektedir.

Tablo 13. Spor Organizasyonlarında Görev Yapan Bireylerin Zaman Yönetimi Varyans Yüzdeleri:

Faktör 1 (Etkin Zaman Yönetimi):	%17.369
Faktör 2 (Örgütsel Zaman Yönetimi):	%15.162
Faktör 3 (Eşgüdümsel Zaman Yönetimi):	%11.994
Faktör 4 (Planlama Zaman Yönetimi):	%11.779
Faktör 5 (Verimlilik Zaman Yönetimi):	%8.993
Toplam Varyans:	%65.297

Tablo 14.Zaman Yönetimi Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları

	Component				
	1	2	3	4	5
S34	**.791**	.205	.160	.056	.097
S22	**.790**	.180	.201	.156	.107
S35	**.740**	.240	.342	.070	-.058
S20	**.644**	-.029	-.036	.052	.371
S19	**.591**	.503	.066	.202	.129
S23	**.573**	-.049	.438	.125	.212
S15	**.508**	.372	.166	.381	.105
S21	**.445**	.101	.255	.144	.221
S12	.078	**.842**	.154	.210	.136
S13	.186	**.841**	.077	.237	.181
S11	.086	**.746**	.017	.184	.275
S18	.406	**.553**	.174	.203	.158
S14	.324	**.510**	.236	.389	-.224
S30	.188	.264	**.775**	.169	.205
S31	.071	.305	**.747**	.082	.103

S25	.376	-.138	**.691**	.276	.168
S24	.451	-.002	**.689**	.179	.101
S1	-.010	.240	.265	**.788**	-.101
S2	.057	.454	.144	**.721**	.032
S6	.251	.305	-.042	**.594**	.425
S3	.119	.047	.161	**.589**	.143
S7	.330	.229	.001	**.568**	.168
S27	.160	.284	.101	.138	**.759**
S26	.259	.190	.167	.184	**.693**
S29	.107	.081	.378	-.050	**.612**

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 8 iterations.

Tablo 14'te gösterilen toplam varyans değerlerine göre zaman yönetimi ölçeği için 5 alt boyut elde edildiği görülmektedir.

Tablo 8'de görüldüğü gibi zaman yönetimi tutum ve becerileri ölçeğine ilişkin beş faktör görülmektedir.

Tablo 15.Faktör Boyutlarının Anket Soru Numaralarına Göre Dağılımı

Faktör 1(Etkin Zaman Yönetimi)	34,22,35,20,19,23,15ve 21
Faktör 2(Örgütsel Zaman Yönetimi)	12,13,11,18,14 ve 30
Faktör 3(Eşgüdümleme Zaman Yönetimi)	30,31,25 ve 24
Faktör 4(Planlama Zaman Yönetimi)	1,2,3,6 ve 7
Faktör 5(Verimlilik Zaman Yönetimi)	27,26,29

Tablo 15'de hangi alt boyutların hangi maddelerden oluştuğu verilmiştir.

4.8.Zaman Yönetimi Tutum ve Beceri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Organizasyonlara Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Veri analizine başlamadan önce elde edilen alt boyutların testinde; hangi testlerin kullanılıp kullanılmayacağı hakkında karar verebilmek için çeşitli testler uygulanabilmektedir. Bu amaçla önce alt boyutların dağılımının normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin test ele alınmaktadır.

Normal dağılımın gerçekleşip gerçekleşmediği durumlarda "Kolmogorov-Smirnov testi tercih edilebilmektedir. Kolmogrov-Smirnov testi ile tek ve çift örnek şartlarında gözlenen değerlerin herhangi bir dağılıma uygunluğunun test edilmesidir (Çakıcı,Oğuzhan,vd.,2003:334).

Tablo 16. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi

		fak1	fak2	fak3	fak4	fak5
N		300	300	300	300	300
Normal Parameters(a,b)	Mean	27.5633	17.4367	16.8567	17.5967	11.5867
	Std. Deviation	6.21999	4.40196	2.07133	3.52924	2.17368
Most Extreme Differences	Absolute	.124	.146	.250	.159	.219
	Positive	.124	.115	.250	.075	.138
	Negative	-.081	-.146	-.203	-.159	-.219
Kolmogorov-Smirnov Z		2.156	2.537	4.337	2.751	3.789
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.

H_0:Zaman yönetimi tarzlarının alt boyutları normal dağılım göstermektedir.
H_1:Zaman yönetimi tarzlarının alt boyutları normal dağılım göstermemektedir.

Tablodan görüldüğü üzere $p<0,05$ olduğundan H_0 red edilmektedir.

Tablo 16'daki Kolmogorow-Smirnov testinin verilerine göre $p<0,05$ olduğundan dolayı H_0 reddedilir ve zaman yönetimi tarzlarının alt boyutlarının normal dağılım göstermediği sonucuna varılmıştır. Bu sebeple, bireylerin sosyo-demografik özelliklerine göre, zaman yönetimi ölçeğinin alt boyutları arasındaki farklılığı incelemek için parametrik olmayan (non-parametrik) testlerden MannWhitney U ve Kruskal Wallis testlerinin uygulanması bu uygulama için uygun görülmüştür.

Böylece zaman yönetimi alt boyutları olan; örgütsel, eşgüdümleme, planlama ve verimlilik olan zaman yönetimi alt boyutlarının dağılımı normal dağılım göstermediğinden parametrik olamayan testlerden MannWhitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanacaktır.

İki ana kitleden çekilmiş bağımsız tesadüfi örnekler olduğunda kullanacağımız testtir. Bağımsız iki örneğin t testinin parametrik olmayan

alternatifidir. Bu testte, hipotez iki ana kitle dağılımının ortalamaları aynıdır konumu biçiminde ele alınmaktadır" (Çakıcı, Oğuzhan,ve Özdil,2003:329).

"Man Whitney U testi iki ana kütlenin benzer dağılıma sahip olup olmadığı karşılaştırmak istendiğinde kullanılır. Parametrik testlerde yer alan t- testinin parametrik olmayan testlerde alternatifi olarak yaygın bir şekilde kullanım alanı bulur(Bayram,2009:116)."

Tablo 16'ya göre ortalamalara bakıldığında, bayanların etkin zaman yönetimi faktörü (faktör 1) ortalamalarının (155.75), erkeklerin ortalamalarından (145.39) biraz yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeye göre, bayanların erkeklerden zamanı daha etkin yönettiği söylenebilir.

Faktör iki olan örgütsel zaman yönetimi ortalamalarının bayanlarda(152) erkeklerden(148)biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Zaman yönetiminde örgütlenmeyi bayanların daha iyi gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Faktör üç olan eşgüdümsel zaman yönetimi ortalamalarının erkeklerde(150), bayanlardan(150) eşit olarak görülmektedir.

Faktör dört olan planlama zaman yönetimi ortalamalarının erkeklerde(151), bayanlardan(149) oldukça az farkla yüksek olduğu görülmektedir.

Faktör beş olan verimlilik zaman yönetimi ortalamalarının erkeklerde(153), bayanlardan(147) biraz daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 17.Cinsiyet Değişkeninin Zaman Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklarının Mann- Whitney U ve Wilcoxon W Test Sonuçları

	fak1	fak2	fak3	fak4	fak5
Mann-Whitney U	10471.000	10938.500	11195.500	11056.500	10783.500
Wilcoxon W	22099.000	22566.500	22221.500	22082.500	21809.500
Z	-1.037	-.414	-.074	-.257	-.635
Asymp. Sig. (2-tailed)	.300	.679	.941	.797	.526

a Grouping Variable: Cinsiyet

Tablo 17'de görüldüğü gibi faktörlerin p değerleri, $p<0.05$ olduğundan dolayı bireylerinin cinsiyetlerinin etkin zaman yönetimin, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi,planlama zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimine ilişkin yargılarında farklılık bulunmaktadır.

Tablo 18.Alt Boyutlarin Medeni Durumlarına Göre Farklılığın Testi (KW)

	MedeniDurum	N	Sıra Ortalamaları
fak1	Evli	200	146.23
	bekar	94	158.54
	diğer	6	167.08
	Toplam	300	
fak2	Evli	200	153.05
	bekar	94	143.56
	diğer	6	174.17
	Toplam	300	
fak3	Evli	200	144.18
	bekar	94	160.96
	diğer	6	197.17
	Toplam	300	
fak4	Evli	200	151.00
	bekar	94	149.52
	diğer	6	149.33
	Toplam	300	
fak5	Evli	200	144.58
	bekar	94	161.80
	diğer	6	170.83
	Toplam	300	

Tablo 18'e göre bireylerin medeni durumlarının sıra ortalamalara bakıldığında, evli bireylerin etkin zaman yönetimi faktörü (faktör 1) sıra ortalamalarının, bekarların ortalamalarından daha düşükken, diğer medeni duruma sahip bireylerin en yüksek olarak görülmektedir.

Örgütsel zaman yönetimi ortalamalarının evlilerde, bekarlardan daha yüksek iken, diğer medeni durumda ise olarak en yüksek görülmektedir.

Eşgüdümsel zaman yönetimi sıra ortalamalarının evlilerde bekarlardan daha düşükken, diğer medeni durumda ise olarak en yüksek görülmektedir.

Planlama zaman yönetimi ortalamalarının evlilerde en yüksek iken, bekarlarda ve diğer medeni duruma sahip bireylerde eşit olarak görülmektedir.Verimlilik zaman yönetimi ortalamalarının evlilerde, bekarlardan biraz daha düşükken, diğer medeni duruma sahip bireylerde daha yüksek olarak görülmektedir.

Tablo 19: Zaman Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Bireylerin Sosyo-Ekonomik Özelliklerine İlişkin Anlamlılık Seviyeleri

Değişken	Test Türü	Etkin Zaman Yönetimi P Değeri	Örgütsel Zaman Yönetimi P Değeri	Eş Güdümleme Zaman Yönetimi P Değeri	Planlama Zaman Yönetimi P Değeri	Verimlilik Zaman Yönetimi P Değeri
Cinsiyet (n=300)	Mann Whitney U	0,30	0,679	0,941	0,791	0,526
Medeni Durum (n=300)	Kruskal Wallis	0,468	0,540	0,099	0,990	0,222
Öğrenim Durumu (n=300)	Kruskal Wallis	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,17**	**0,005**

Çalışılan Yıl Süresi (n=300)	Kruskal Wallis	**0,03**	**0,000**	**0,005**	**0,012**	**0,015**
Faaliyet Gösterilen Sektör (n=300)	Kruskal Wallis	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**

Tablo 19'da görüldüğü gibi faktörlerin p değerleri, $p<0.05$ olduğundan dolayı bireylerinin medeni durumlarının etkin zaman yönetimin, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimine ilişkin yargılarında farklılık bulunmaktadır.

Tablo 19'a göre bireylerin öğrenim durumlarının sıra ortalamalara bakıldığında, ilköğretim öğrenim durumundaki bireylerin etkin zaman yönetimi faktörü (faktör 1) sıra ortalamalarının, lise ve dengi medeni durumdaki bireylerden daha düşük iken, önlisans sıra ortalamalarının, lisans ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Yüksek lisans öğrenim durumuna sahip bireylerin ortalamalarının ise en yüksek olduğu görülmektedir.

Bir başka değişle, yüksek lisans yapmış bireylerin etkin zaman yönetimi konusunda daha başarılı oldukları söylenebilir.

Örgütsel zaman yönetimi sıra ortalamalarının ilköğretimde, lise ve denginden daha yüksek olduğu görülürken, lisans ortalamalarının, önlisanstan daha düşük olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamanın yüksek lisans yapanlarda olduğu görülmektedir. Bir başka değişle, yüksek lisans yapmış bireylerin örgütsel zaman yönetimlerinin daha başarılı oldukları söylenebilir.

Faktör dört olan planlama zaman yönetimi sıra ortalamalarının ilköğretimde, lise ve denginden daha düşük olduğu görülmektedir. Önlisans ortalamalarının lisans

ortalamalarından daha düşük olduğu görülmekteyken, yüksek lisans öğrenim durumu ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka değişle, yüksek lisans yapmış bireylerin eşgüdümsel zaman yönetimlerinin daha başarılı oldukları söylenebilir.

Faktör beş olan verimlilik zaman yönetimi sıra ortalamalarının ilköğretimde, lise ve dengiden daha düşük olduğu görülmektedir. Önlisans ortalamalarının, lisans ortalamalarından çok az farkla düşük olduğu görülürken, yüksek lisans öğrenim durumu ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka değişle, yüksek lisans yapmış bireylerin verimlilik zaman yönetimlerinin daha başarılı oldukları söylenebilir.

Tablo 19'da görüldüğü gibi faktör1,faktör2, faktör3 ve faktör4ün p değerleri, $p>0.05$ olduğundan dolayı bireylerinin öğrenim durumlarının etkin zaman yönetimin, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimine ilişkin yargılarında farklılık bulunmaktadır. Faktör 5 olan verimlilik zaman yönetiminde $p=0.05$ olduğundan dolayı anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo19'da ortalamalara bakıldığında, 1-4 yıl arası çalışanların etkin zaman yönetimi faktörü (faktör 1) ortalamalarının, 5-8 sıra ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. 9-12 yıl arası çalışanların ortalamalarının, 13-16 yıl çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu gözükmektedir. 17-20 yıl çalışanların ortalamalarının(166), 21 ve üzeri yıl çalışanların ortalamalarındandaha yüksek olduğu görülmektedir. Etkin zaman yönetimi faktörü göz önüne alındığında 9-12 yıl çalışma süresi ortalamasına sahip bireylerin zaman yönetimlerinin daha iyi olduğu söylenebilir.

Örgütsel zaman yönetimi ortalamalarının 1-4 yıl arası çalışanlarda5-8 yıl arası çalışanların ortalamalarından daha düşük iken, 9-12yıl arası çalışanların ortalamalarının 13-16yıl arası çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. 17-20 yıl arası çalışanların),21 ve üzeri yıl çalışanların

ortalamalarındandaha düşük olduğu görülmektedir. 21 ve üzeri yıl çalışanların örgütsel zaman yönetiminde daha iyi olduğu söylenebilir.

Eşgüdümsel zaman yönetimi ortalamalarının 1-4 yıl arası çalışanların ortalamalarının, 5-8 yıl çalışanların ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. 9-12 yıl arası çalışanların13-16 yıl çalışanların ortalamalarındandaha yüksek olduğu görülmektedir. 17-20 yıl çalışanların ortalamalarınınise, 21 ve üzeri yıl çalışanların ortalamalarındandaha düşük olduğu görülmektedir. 9-12 yıl arası çalışanların en yüksek eşgüdümsel zaman yönetimine sahip oldukları söylenebilir.

P lanlama zaman yönetimi ortalamalarının 1-4 yıl arası çalışanlarda, 5-8 yıl arası çalışanlardandaha düşük olduğu görülmektedir. 9-12 yıl arası çalışanların, 13-16 yıl arası çalışanlardandaha yüksek olduğu görülmektedir. 17-20 yıl arası çalışanların, 21 ve üzeri yıl çalışanların ortalamalarındandaha düşük olduğu görülmektedir ve 21 ve üzeri yıl çalışanların en yüksek planlama zaman yönetimine sahip oldukları söylenebilir.

Verimlilik zaman yönetimi ortalamalarının 1-4 yıl arası çalışanlarda, 5-8 yıl arası çalışanlardandaha düşük olduğu görülmektedir. 9-12 yıl arası çalışanların, 13-16 yıl arası çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. 17-20 yıl arası çalışanlarınortalamalarının, 21 ve üzeri yıl çalışanlardandaha düşük olduğu görülmektedir. 9-12 yıl arası çalışanlarda en yüksek verimlilik zaman yönetimi olduğu söylenebilir.

Tablo 19'da görüldüğü gibi faktörlerin p değerleri, $p>0.05$ olduğundan dolayı bireylerinin çalıştıkları yıl sürelerinin etkin zaman yönetimin, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimine ilişkin yargılarında farklılık bulunmaktadır.

Tablo 19'a göre bireylerin sektörlere göre dağılımlarının etkin zaman yönetimi (faktör 1) ortalamalara bakıldığında, belediyeve kamusektörlerinin ortalamaları eşit iken, özel sektörden daha yüksek olduğu görülmektedir. Belediye ve

kamu sektörlerindekilerin etkin zaman yönetimlerinin özel sektörden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel zaman yönetimi ortalamalarında belediyeninözel sektördendaha yüksek olduğu görülmektedir. Kamu sektörünün ortalamasının özel sektörden yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka değişle, belediye sektöründeki bireylerin örgütsel zaman yönetimlerinin daha başarılı oldukları söylenebilir.

Eşgüdümsel zaman yönetimi ortalamalarında belediyenin(164), özel sektörden) daha yüksek iken, kamu sektörü ortalamasından(176) daha düşük olduğu görülmektedir. Eşgüdümsel zaman yönetimi ortalamasına göre en yüksek kamu sektörü görülmektedir.

Planlama zaman yönetimi ortalamalarında belediyenin(185), özel sektördendaha yüksek olduğu görülürken, kamu sektöründe çalışanların ortalamalarındanda yüksek olduğu görülmektedir. Planlama zaman yönetimi ortalamalarına göre en yüksek sektör belediye görülmektedir.

Verimlilik zaman yönetimi ortalamalarında belediyeninözel sektördenyüksek olduğu görülmekteyken, kamu sektöründen daha düşük olduğu görülmektedir. Verimlilik zaman yönetimi ortalamalarına göre en yüksek kamu sektörü görülmektedir.

Tablo 19'da görüldüğü gibi faktörlerin p değerleri, $p>0.05$ olduğundan dolayı bireylerinin sektörlerinin etkin zaman yönetimin, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimine ilişkin yargılarında farklılık bulunmaktadır.

Tablo 20.Farklılığın Hangi Sektörden Kaynaklandığının Testi

Faktör	Sektör	N	Mean Rank	Sum of Ranks
fak1	belediye	100	140.49	14049.00
	Özel	100	60.51	6051.00
	Toplam	200		
fak2	belediye	100	122.17	12216.50
	Özel	100	78.84	7883.50
	Toplam	200		
fak3	belediye	100	116.22	11622.00
	Özel	100	84.78	8478.00
	Toplam	200		
fak4	belediye	100	122.41	12241.00
	Özel	100	78.59	7859.00
	Toplam	200		
fak5	belediye	100	110.32	11032.00
	Özel	100	90.68	9068.00
	Toplam	200		

Tablo 20'ye bakıldığında, faktör bir olan etkin zaman yönetimi ortalamalarında, belediyenin(140), özel sektörden(60) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel zaman yönetiminde belediyenin(122) iken, özel sektöründen(78) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Eşgüdümsel zaman yönetiminde belediyenin(166) iken, özel sektöründen(84) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Planlama zaman yönetiminde belediyenin(122) iken, özel sektöründen(78) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Verimlilik zaman yönetiminde belediyenin(110) iken, özel sektöründen(90) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Çalışılan Sektör Değişkeninin Zaman Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklarının Mann- Whitney U ve Wilcoxon W Test Sonuçları

	fak1	fak2	fak3	fak4	fak5
Mann-Whitney U	1001.000	2833.500	3428.000	2809.000	4018.000
Wilcoxon W	6051.000	7883.500	8478.000	7859.000	9068.000
Z	-9.825	-5.319	-4.099	-5.398	-2.469
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.014

a Grouping Variable: Sektör

Tablo 21'de görüldüğü gibi faktörlerin p değerleri, p>0.05 olduğundan dolayı belediye ve özel sektör arasında etkin zaman yönetimin, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimine ilişkin yargılarında farklılık bulunmaktadır.

Tablo 22. Cinsiyet Değişkeninin Zaman Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklarının Testi

	Sektör	N	Mean Rank	Sum of Ranks
fak1	Belediye	100	102.52	10251.50
	Kamu	100	98.49	9848.50
	Toplam	200		
fak2	Belediye	100	117.90	11790.00
	Kamu	100	83.10	8310.00
	Toplam	200		
fak3	Belediye	100	98.53	9853.00
	Kamu	100	102.47	10247.00
	Toplam	200		
fak4	belediye	100	113.44	11343.50
	kamu	100	87.57	8756.50
	Toplam	200		
fak5	belediye	100	90.90	9090.00
	kamu	100	110.10	11010.00
	Toplam	200		

Tablo 22'de bakıldığında, faktör bir olan etkin zaman yönetimi ortalamalarında, belediyenin(102), kamu sektöründen(98) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel zaman yönetiminde belediyenin(117) iken, kamu sektöründen (83) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Eşgüdümsel zaman yönetiminde belediyenin(98) iken, kamu sektöründen(102) daha düşük olduğu görülmektedir.

Planlama zaman yönetiminde belediyenin(113) iken, kamu sektöründen (87) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Verimlilik zaman yönetiminde belediyenin(90) iken, kamu sektöründen (110) daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 23. Sektör Değişkeninin Zaman Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklarının Mann- Whitney U ve Wilcoxon W Test Sonuçları

	fak1	fak2	fak3	fak4	fak5
Mann-Whitney U	4798.500	3260.000	4803.000	3706.500	4040.000
Wilcoxon W	9848.500	8310.000	9853.000	8756.500	9090.000
Z	-.494	-4.280	-.492	-3.194	-2.376
Asymp. Sig. (2-tailed)	.621	.000	.623	.001	.018

a Grouping Variable: Sektör

Tablo 23'de görüldüğü gibi faktörlerin p değerleri, p>0.05 olduğundan dolayı belediye ve kamu sektörlerinin arasında etkin zaman yönetimin, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimine ilişkin yargılarında farklılık bulunmaktadır.

SONUÇ

Yaşamımızda amaçlarımıza ulaşmamız oldukça önemlidir ve bu yolda bizim için önemli olan kaynaklardan birisi de zamandır. Zaman yönetimi geçmişi değerlendirmek, geleceğimize yön vermektir. Ayrıca zaman yönetimi koordinasyon kazanmak ve hedefler için program yapmaktır.Zaman yönetiminin verimli ve etkin şekilde uygulanmasıyla; kişisel verim ve performans yükselecektir. James F. Allen and Patrick J. Hayes da, zaman üzerine çeşitli teorilerin olduğunu ve yönetilmesi gerektiğinin önemini savunmuştur (James F. Allen and Patrick J. Hayes, NY 14627).

Bu araştırmada farklı spor organizasyonlarında görev almış ve farklı sektörlerde çalışan bireylerin zaman yönetimi tutum ve becerileri arasında anlamlı farklılıklar incelenmiştir.

Araştırmanın ilk üç bölümünde literatür taraması yapılarak konunun teori kısmı anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise; teoride ele alınan bilgilerin geçerliliğini sınayacak biçimde bir anket uygulaması ile farklı spor organizasyonlarında görev almış ve farklı sektörlerde çalışan(özel, kamu, belediye) bireylerin zaman yönetimi tutum ve becerileri incelenerek elde edilen bulguların ve bilgilerin değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Ampitik araştırma sonucu, belediye ve kamu sektöründe görev almış bieylerin özel sektöre göre, etkin zaman yönetimi kavramını daha önemsediklerini belirtmekte, ayrıca lisans ve yüksek lisans öğrenimi almış bireylerin zaman yönetimi kavramında daha olumlu bakış açısı sergiledikleri görülmüştür. Bu araştırmacıların elde ettikleri sonuçlara karşı bir bulgu elde edilememekle birlikte, farklı grup ve toplulukların zaman yönetimi farklılıklarının daha artması için, bu tip araştırmaların yaygınlaştırılmasının önemi açıktır.

Uygulamaya yönelik çalışma, Edirne ilindeki spor organizasyonlarında görev almış 100 kamu, 100 özel sektör, 100 belediye sektöründen çalışan toplam 300 kişiye uygulanmıştır.

Araştırmadaki likert maddelerine ilişkin Cronbach Alpha 0.921 olarak elde edilmiştir. Bu elde edilen istatistik 0.50'den büyük olduğundan dolayı ankete katılanların bu maddelere ilişkin yargıları doğru kavradıkları ortaya konulmuştur.

Uygulama sonucu bireylerin olgusal özelliklerinden; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, çalışılan yıl süresi, hangi sektörde faaliyet gösterdiği gibi demografik faktörlere ilişkin verilen yanıtlara göre katılımcıların yapanların %50.7 si erkek iken %49.3 ü bayanlardan oluşmaktadır, %66.7 si evli, %31.3 ü bekar iken %2 si diğer medeni durumu içermektedir, %33.3 ü belediye, %33.3 ü özel , %33.3 ü kamu sektörlerinden oluşmaktadır, %7.7 sı ilköğretim, %18 i lise ve dengi, %18.3 ü ön lisans, %52si lisans, %4 ü yüksek lisans öğrenim durumlarından oluşmaktadır, %32.7si 1-4 yıl, %23.7 si 5-8 yıl, %17si 9-12 yıl, %12si 13-16 yıl, %11.3 ü 17-20 yıl, %3.3ü 21 ve üzeri yıl çalışma sürelerinden oluşmaktır, %35.7 si 20-30, %49.7 si 31-40, %14 ü 41-50, %7 si 51-60 yaşlarından olduğu verileri elde edilmiştir.

Etkin zaman yönetimi faktörü ortalamalarının (146), bekarların ortalamalarından (158) daha düşükken, diğer medeni duruma sahip bireylerin (167) en yüksek olarak görülmektedir.

Örgütsel zaman yönetimi ortalamalarının evlilerde (153), bekarlardan (143) daha yüksek iken, diğer medeni durumda ise (174) olarak en yüksek görülmektedir.

Eşgüdümsel zaman yönetimi ortalamalarının evlilerde(144), bekarlardan(160) daha düşükken, diğer medine durumda ise(197) olarak en yüksek görülmektedir.

Planlama zaman yönetimi ortalamalarının evlilerde(151) en yüksek iken, bekarlarda(149) ve diğer medeni duruma sahip bireylerde(149) eşit olarak görülmektedir.

Verimlilik zaman yönetimi ortalamalarının evlilerde(144), bekarlardan(161) biraz daha düşükken, diğer medeni duruma sahip bireylerde(170) daha yüksek olarak görülmektedir.

Bireylerinin medeni durumlarının etkin zaman yönetimin, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimine ilişkin yargılarında farklılık bulunmaktadır.

Bireylerin öğrenim durumlarının ortalamalara bakıldığında, ilköğretim öğrenim durumundaki bireylerin etkin zaman yönetimi faktörü (faktör 1) ortalamalarının (81), lise ve dengi medeni durumdaki bireylerden (133) daha düşük iken, önlisans (183) ortalamalarının, lisans (147) ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Yüksek lisans öğrenim durumuna sahip bireylerin ortalamalarının ise (143) en yüksek olduğu görülmektedir.

Bir başka değişle, yüksek lisans yapmış bireylerin etkin zaman yönetimi konusunda daha başarılı oldukları söylenebilir.

Örgütsel zaman yönetimi ortalamalarının ilköğretimde (172), lise ve denginden (156) daha yüksek olduğu görülürken, lisans(132) ortalamalarının, önlisanstan (171) daha düşük olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamanın yüksek lisans yapanlarda (223) olduğu görülmektedir. Bir başka değişle, yüksek lisans yapmış bireylerin örgütsel zaman yönetimlerinin daha başarılı oldukları söylenebilir.

Planlama zaman yönetimi ortalamalarının ilköğretimde (118), lise ve denginden (148) daha düşük olduğu görülmektedir. Önlisans ortalamalarının (167) lisans ortalamalarından (145) daha düşük olduğu görülmekteyken, yüksek lisans öğrenim durumu ortalamalarının (211) en yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka değişle, yüksek lisans yapmış bireylerin eşgüdümsel zaman yönetimlerinin daha başarılı oldukları söylenebilir.

Verimlilik zaman yönetimi ortalamalarının ilköğretimde (110), lise ve dengiden (131) daha düşük olduğu görülmektedir. Önlisans ortalamalarının (155), lisans ortalamalarından (156) çok az farkla düşük olduğu görülürken, yüksek lisans öğrenim durumu ortalamalarının (209) en yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka değişle, yüksek lisans yapmış bireylerin verimlilik zaman yönetimlerinin daha başarılı oldukları söylenebilir.

Faktörlerin p değerleri, $p>0.05$ olduğundan dolayı belediye ve kamu sektörlerinin arasında etkin zaman yönetimin, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimine ilişkin yargılarında farklılık bulunmaktadır.

Faktör bir olan etkin zaman yönetimi ortalamalarında, belediyenin (140), özel sektörden (60) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel zaman yönetiminde belediyenin (122) iken, özel sektöründen (78) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Eşgüdümsel zaman yönetiminde belediyenin (166) iken, özel sektöründen (84) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Planlama zaman yönetiminde belediyenin (122) iken, özel sektöründen (78) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Verimlilik zaman yönetiminde belediyenin (110) iken, özel sektöründen (90) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak araştırmada spor organizasyonlarında görev alan bireylerin zaman yönetimi tutum ve becerilerinin sosyo-demografik özelliklere ve sektörlere göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır (P0,000).

Bruce K. Britton ve Abraham Tesser de zamanın sahip olunan sınırlı kaynaklardan kontrolü en zor olanı olduğunu savunup, zaman kontrolünün başarıda önemli rolü olduğunu belirtmişlerdir (Bruce K. Britton ve Abraham Tesser, 1991).Steve Bryson ve Sandy Johan da yapmış oldukları çalışmada zamanın kontrolünün sağlanamamasının önemli olduğunu ve kritik hesaplamalar gerektirdiğini belirtmişlerdir.Yapılan hesapların, görselleştirmenin bu anlayışa katkı sağladığını iddia etmektedirler (Steve Bryson ve Sandy Johan, MRJ, Inc./NASA Ames Research Center).

Therese Hoff Macan ve Comila Shahaninde yapmış olduğu çalışmasında , zaman yönetiminin önemini vurgulamış ve zamanı kontrol etmenin performansı önemli ölçüde etkilediğini, iş ve yaşam doyumu kalitesinin arttığını, belirsizliği ve organizasyonlardaki somatik gerilimleri ortadan kaldırdığını belirtmiştir (Therese Hoff Macan, Comila Shahani, 1990). Etkinlikleri yönetecek spor yöneticilerinin alanlarına özgü niteliklere sahip olması gerekmektedir (Sevda Çiftçi, Burcu Gökçel, Yağızcan Demirkıran, 2014).

Organizasyon yönetiminde, spor yönetimi yasalarını ve onları yöneten ilkeleri keşfetmek ve elde tutmak rekabet gücünü arttırmak için gereklidir (Vasile Marcu, Sorin Dacian Buhaş, 2014). Spor organizasyonlarının etkin yönetiminde, rehberlik ve yönetimin iyi teori üzerine kurulmuş olması gerekmektedir ve aynı derecede de önemlidir (Alison Doherty, 2013).

Spor yönetiminin profesyonelleşmesindeki çalışmaların spor yönetimi disiplini içerisinde uzun süreli geçmişi vardır. Profesyonelleşme kavramı, yönetim disiplinleri içerisinde kök salalı 80 yıl olmuştur. Bu çalışmalar devam etmekte ve profesyonelleşmede örgütsel, sistematik ve mesleki sınıflandırılma yapılmıştır (Mathew Dowling, Jonathon Edwards, Marvin Washington, 2014).

Li -Wei Liu ve Ching - Hui Lin ise; spor yönetiminin henüz dünyada yeni bir çalışma alanı olduğunu, artan öğrenci ve performanslarla spor yönetiminin popüler bir disiplin olacağının göstergesi olduğunu iddia etmişlerdir. Bunun için de ; spor

yönetimiyle ilgili çalışmaların da iyileştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Li -Wei Liu, Ching - Hui Lin, 2012). PJ Mayhew ve PA Dearnley' in yönetimde organizasyondan yüksek verimlilik sağlanabilmesi için dikkatli bir hazırlık gerektiğini belirterek hedef belirlemenin önemini vurgulamışlardır ve detaylı organizasyonun etkili kontrolü olacağı görülmektedir (PJ Mayhew, PA Dearnley, 1990).

A. Jaafari; organizasyon yönetim yapısında, bireylerin motivasyon, iş tatmini, kişisel gelişimi örgütlenme, komuta ve iletişimin iyileştirilmesinin verimliliği arttıracağını belirtmiştir (A. Jaafari, 1984).

Moisescu Petronel ve Moisescu Florentina spor organizasyonlarının profesyonel yönetimi için planlama ve programlamanın gerekli olduğunu, materyal desteği, alt yapı, örgütlenme desteğinin bazı pratik ihtiyaçları karşılamakta destekçi olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar da zaman yönetiminin planlama ve örgütleme alt boyutlarının öneminin ve ihtiyacının birlikteliğini göstermektedir (Moisescu Petronel, Moisescu Florentina, 2013).

Ayrıca iyi bir performans için, insanlarla güçlü iletişim kurmak güçlü rekabet avantajı sağlamaktadır. Dünyada yönetimde iletişimin öncelikli geldiği görülmekedir (David W. Cravens Nigel F. Pıercy George S. Low, 2006). Bir sorun durumunda zamanında müdehale edilmesi gerekmektedir. Bu, en verimli anın tespit edilmesiyle ve desteklenmesiyle gerçekleşmektedir. 3S yaklaşımı(Self-Management, Self-Organization, Self-Control); öz yönetim, kişisel örgütlenme ve kendini kontrol yaklaşımıyla yine zaman yönetiminin alt boyutlarından oluştuğunu göstermektedir (Ludmila Mládková, 2015).

Zaman yönetimi herhangi bir olay için başarının özüdür. Bir organizasyonun planlanması, organizatörün etkinliğin aşamalarını titizlikle takip etmesi etkinlik yönetiminin dünya çapında kriterini oluşturmaktadır. Zaman yönetimi genel performansı doğrudan etkilemektedir (Nor Lela Ahmad,vd., 2012). Birey sahip

olduğu hedef doğrultusunda zaman yönetimini planlamalıdır, yapılacaklar listesi hazırlamalıdır. Zaman yönetimi uygulandığında da mesleki stresin azaldığı görülmektedir (H. Hashemizadeh, 2013). Bu sonuçlarla çalışılan yıl arttıkça mesleki stresin azaldığı ileri sürülebilir.

Jianzhong Xu, Jianxia Du, Xitao Fan da yaptıkları çalışmasında, zaman yönetimi envanterimde konu edindiğim, çalışma ortamının düzenlenmesinin zaman yönetimine olumlu geri bildirim verdiğini ortaya koymuşlardır (Jianzhong Xu, Jianxia Du, Xitao Fan, 2013). Zaman yönetimi öğrenme ve çalışma stratejileri alanında en gelenekseş konuladan birini teşkil etmektedir. Zaman yönetimi başarının anahtarıdır. Eğer başarılı olmaki isteniyorsa, zamanı etkili yönetmek gerekmektedir (Karim Babayi Nadinloyi vd., 2013).

Spor etkinliklerinde bireylerin teknolojiyi kullanmaları zaman yönetimlerini doğrudan etkiler ve yönetsel performans için teknoloji kullanımı, ayıca da motivasyon önemlidir (Aigars Andersons, Siegfried Ritter, 2015). Yönetimde çalışma gruplarınn açık hedeflere, katılıma ve mükemmellik için taahhüt etmeye ihtiyaçları vardır (M.A. West, 2001).

Nikitas Assimakopoulos' ta yaptığı çalışmasında teknolojinin bilgi iletişimini sağladığı, problem konusunda karar vermek için problem hakkında çeşitli bilgilere ulaşmada teknolojiden faydalanmanın zaman yönetimine katkı sağladığını belirtmiştir (Nikitas Assimakopoulos, 1988).

Bunlarla birlikte; yapılan etkinliklerde iyi bir performans elde etmek için gerekli olan kaynaktır (Claudiu Langa,2012). Stephen R. Rosenthal, Mohan V. Tatikonda ise, yaptıkları çalışmada; zaman yönetiminin ayrıca rekabet arenasında başarıyı amaçlayan kritik bir yetenek olarak kabul etmişlerdir (Stephen R. Rosenthal, Mohan V. Tatikonda, 1992). Claudiu Langa'nın da çalışmasında belirttiği üzere iyi bir performans için etkili zaman yönetimin önemini göstermektedir.

Günümüzde yapılmakta olan çeşitli spor organizasyonlarında rekabetin artmasıyla birlikte, organizasyonları iyi yönetmek, organizasyonlarda örgütlenmek bireyleri zamanı iyi kullanmaya yöneltmektedir.

Organizasyonlarda karşılaştığımız iletişim, ulaşım, gelişen teknoloji ile başarı elde edilse de, artık başarılı olmanın bir yolu da zamanın değerini bilmek, zaman yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir.

Zaman yönetimi bilgi ve becerilerini kullanarak zamanını etkin kullanan bir bireyin iş hayatındaki performansı da artmaktadır.

Zaman yönetimi tutum ve becerilerinin bireylerce anlaşılması ve uygulanması bireylerin problemlerini çözmemektedir. Fakat bireylerin etkili çözümlere ve sonuçlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Alay ve Koçak, 2003). Timple (1987) zamanın etkin kullanılmasının bireyin üretkenliğini ve genel performansını etkilediğini belirtmektedir (Yılmaz vd., 2010).

KAYNAKÇA

Abay, Muhsin: (2000), " *Zamanı Değerlendirmek*", Babıali Kültür Yayınları, İstanbul

Aigars Andersons, Siegfried Ritter: (2015)," Advanced RFID Applications for Sports Events Management: The Case of SPORTident in Latvia", Procedia Computer Science, Volume 43, Pages 78–85.

A. Jaafari: (1984), " *Organization and Management In Construction : A New Approach*", International Journal Project Management, Volume 2, Issue 1, Pages 26-30.

Akat, İlter, Budak Gönül ve Gülay:(1994), "*İşletme Yönetiminde Güncel Konular"*, Barış yayınları, Ankara, 3. Baskı.

Alay, S. ve Koçak, S., (2003), "*Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimleri ile akademik başarıları arasındaki ilişk*i", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 35, 326–335.

Alison Doherty: (2013), "*Investing In Sport Management: The Value Of Good Teory*", Sport Management Rewiev, Volume 16, Issue 1, February 2013, Pages 5-11.

Allan, Jane: (2004), " *Zaman Yönetimi*", Hayat Yayınları, çev; Mehmet Zaman, İstanbul.

Andıç, H.: (2009), Afyon Kocatepe Üniversitesi Yüksek Lisans tezi: "*Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasındaki ilişki*", Afyon.

Asuman, Uğur: (2000)," *Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi*", Anahtar Dergisi, MPM Yayın, Yıl12,Sayı.143:18

Atkinson, Jacqualine: (1997), " *Zamanı Yönetme Sanatı*", Nehir Yayınları, İstanbul.

Baltaş, Acar ve Baltaş, Zuhal: (1998), "*Stres ve Başa Çıkma Yolları*", 18. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul.

Bayram, Nuran: (2009), "*Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi"*, Gözden Geçirilmiş Genişletilmiş 2. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa.

Bayramlı, Ü. Ünver. (2006). Zaman Yönetimi. *Nobel Yayın, Ankara.*

Benligiray, Serap: (2005)," *Bürolarda Etkili Zaman Kullanımı*", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1640, Eskişehir

Bruce K. Britton ve Abraham Tesser: (1991), " *Effects of Time-Management Practices on College Grades*", Institute for Behavioral Research and Department of PsychologyUniversity of Georgia, Copyright 1991 by the American Psychological Association, Inc.0022-0663/91/J3.00

Claudiu Langa: (2012), " *Management of time resources for learning through individual*
study in higher education", 5th International Conference EDU-WORLD, Education Facing Contemporary World Issues, Procedia - Social and Behavioral Sciences 76 (2013) 13 – 18.

Cornell Un. (2007). Twenty Steps to Successful Time Management. *http://www.clt. cornell.edu/campus/learn/LSC%20 Resources/20stepstotimemgmt.*

Covey, R, Stephen, Merrill, A. Roger ve Merril, R., Rebecca: (2000), "*Önemli İşlere Öncelik*", Çeviren: Deniztekin, Osman, 4. Basım, Varlık Yayınları, İstanbul

Covey, Sttephen R.(1995), "*Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı"*, Simon and Schuste
New York.

Çağlayan Vural ve Göral, Ramazan: (2009), "*Zaman Yönetimi Becerileri*:: Meslek Yüksek Okulu Öğrencileri Üzerine Bir Değerlendirme", KMU İİBF Dergisi, Yıl:11, Sayı:17, Aralık.

Çakıcı Metin, Oğuzhan Adil, Özdil Tuncer: (2003),"*Temel İstatistik* II.",s.334-343

David W. Cravens Nigel F. Piercy George S. Low : (2006), " *Globalization of the Sales Organization:Management Control and Its Consequences",* Organizational Dynamics, Vol. 35, No. 3, p. 291–303.

Doğan Y., ve Doğan A. ve Tuncer; Can, (1998), "*Genel İşletmecilik Bilgileri*",9. Baskı, Siyasal Kitabevi, İstanbul.

Doğan, Muammer. (1989)," *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi."* :İstiklal Matbaası. İzmir

EFİL, İsmail. (1987)," İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Örnek Kitapevi, Bursa.

EFİL,İsmail (2002)," *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*" , 7.Baskı Alfa Yayınları, İstanbul

Ercan, Ahmet Rahmi: (2003), " *Başarma Sanatı*", Akım Yayınları, Ankara.

Erdem, Ramazan ve Sıdıka KAYA, (1998), " *Zaman Yönetimi*" , Çağdaş Yerel Yönetimler Dergsi, Cilt.s7, Sayı.2, Nisan 1998 Todaie Yayınları Ankara: s.105.

Ellet, Bill: (2005), " *About Time*" , T + D, Volume:59, Numbers:6, Year: June.

F.Durucker, Peter. (1992): "*Etkin Yöneticilik*", Çec.: Ahmet Özden- Nuray Tunalı, İstanbul.

Ferit Ölçer: "*Verimli Zamanı Kullanımının Etmenleri*": Amme İdaresi Dergisi: Cilt: 32, Sayı:3, TODAİE Yayınları, Ankara.

Fidan, Yahya: (2011), "*Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması"*, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:4, Sayı:6, Haziran.

Forsyth, P: (2007), "*Sucessful Time Management"*, Second Edition, KoganPage, London, United Kingdom (Google Books).

Fritz, Roger, (1994), " *Think Like a Manager*, National Seminars Publications, New York, s.69.

Geybullayev, Geybulla: (2002)," *Yönetim Esasları*" , Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Yayın No:28, Isparta.

Güçlü, Nezahat: (2001), "*Zaman Yönetimi*", Eğitim Yönetimi, s.54.

Gümüş, Mustafa. (1999), "*Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*", 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Güreşçi, Murat: (2005)," *Yönetsel Zamanda Etkinlik: Teori ve Askeri Bir Uygulama*", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Güven, Mehmet ve Yeşil, Salih: (2004),“ *İşletmelerde Zaman Yönetimi*”, Editör İsmail Bakan, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar” , Beta Basım, İstanbul.

Halil, Can:(1992),“*Organizasyon ve Yönetim”*, Ankara: Adım yayıncılık, 2. Baskı.

Haynes, E. Marion: (1999) ,“ *Kişisel Zaman Yönetimi*”, İstanbul: Alfa Yayınları.

H.Hashemizadeh:(2013),"*Analysis of relation between time management beh aviors andoccupational stress of nurses*", European Psychiatry, Volume 28, Supplement 1, Page 1

Hüseyin, Mzgen ve Selen Doğan: (1997), “*Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları,* Standart Dergisi.

James F. Allen and Patrick J. Hayes: " *A Common-Sense Theory of Time", Departments of Computer Science and Philosophy University of Rochester Rochester,* NY 14627.

Jane Allan, (2004): “*Zaman Yönetimi”*, Hayat Yayınları,Çev; Mehmet Zaman, İstanbul, s.59-60.

Jianzhong Xu, Jianxia Du, Xitao Fan: (2013), *" Finding our time: Predicting Students' Time Management In Online Collaborative Groupwork*", Computer& Education, Volume 69, Pages 139-147.

Karagöz, Yalçın, Kıngır, Said, Mesci Muammer ve Akbaş Zafer: (2010), “ *Zamanın Etkin Kullanımını Sağlayan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:23.

Karim Babayi Nadinloyi , Nader Hajloo , Nasser Sobhi Garamaleki, *Hasan Sadeghi: (2013), "*The Study Efficacy of Time Management Training on Increase Academic Time Management of Students, 3rd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG-2012), Procedia - Social and Behavioral Sciences 84, P.134 – 138.

Keenan, Kate (1996): "*Zamanı Doğru Kullanma",* Remzi Kitabevi İstanbul:s.58-59.

Kocabaş, İbrahim ve Erdem, Ramazan: (2003), " *Yönetici Aday Öğretmenlerinin kişisel Zaman Yönetimi Davranışları*" , Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.

Koçel, Tamer: (2007),"*İşletme Yöneticiliği*", 11. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

Küçük, Mete: (2008)," *Zaman Yönetimi*" , Kum Saati Yayınları, 1. Baskı, İstanbul

Li -Wei Liu , Ching - hui Lin: (2012), " *Sport Management In Collegiate Athletic Administration",* Asia Pablic Business Innovation And Teghnology Management Society, Volume 40, Pages 364-367.

Ludmila Mládková: (2015), "*Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-Management, Self-organization, Self-control)",* Proceedıngs Of The 3rd International Conference On Leadership, Technology And Innovation Management,Volume 181, Pages 178-184.

Mathew Dowling, Jonathon Edwards, Marvin Washington: (2014), "*Understanding The Concept Of Professionalisation In Sport Management Reserch*", Sport Management Review, Volume 17, Issue 4, November 2014, Pages 520-529.

M.A. West: (2001), "*Creativity and Innovation in Organizations, Management of*", International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, , Pages 2895-2900.

Mckenzie, R. Alec, (1991),"*The Time Trap"*, USA, s.14

Moisescu Petronel, Moisescu Florentina: (2013) "*Sports Organization Management: Between Constraints and Objectives",* World Congress on Administrative and Political Sciences, Volume 81, Pages 95–99.

Mucuk, İsmet :(2005),“ *Modern İşletmecilik*”, 15. Basım, İstanbul, Türkmen Kitapevi.

Nikitas Assimakopoulos: (1988)," *The influence of new technology in organization and management*", Information & Management, Volume 14, Issue 4, Pages 195–202.

Nor Lela Ahmad, Ahmad Nizan Mohd. Yusuf, Nor Diyana Mohamed Shobri, Samsudin Wahab : (2012), *"The Relationship between Time Management and Job Performance in Event Management*" , International Congress on Interdisciplinary Business and Social Sciences 2012 (ICIBSoS 2012), Volume 65, Pagess 937-941.

Örücü, Edip, Tikici, Mehmet, Kanbur, Aysun: (2007), “ *Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6.

Özalp, İnan: (1997), “*İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları ve Organizasyon*” , Bayteş A.Ş, Yayınları, Ankara.

Öztekin, Ali: (2002), “*Yönetim Bilimi*” , Siyasal Kitabevi, Ankara.

PJ Mayhew, PA Dearnley: (1990), " *Organization and management of systems prototyping",* Information and Software Technology, Volume 32, Issue 4, May 1990, Pages 245-252.

Rachmmen, David: Mescon, Michael H. Bovee; Courtland L. Thill John: (1993), "*Business Today*" Mc Graw-Hill yayınarı, New York.

Rodoplu, Didem: (2001), " *Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri*": Yüksek Lisans Tezi; Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Richard, D. Steade, James r. Lowry ve raymonde E.Glos, (1984): "*Business Its Nature And Enviroment An Introduction,* ABD: South- Western Publishing C.

Ricky, W.Giffie, "*Management*", Houghton MİFFLİN, 4. Baskı.

Sabuncuoğlu,Zeyyat ve Paşa, Muammer; (2002), *" Zaman Yönetimi*" , Ezgi Kitapevi, Bursa.

Sabuncuoğlu , Zeyyat ve Tüz, Melek: (2003), " *Örgütsel Psikoloji*", Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek: (1995)," Örgütsel Psikoloji",Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: (2000), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Ezgi Kitapevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, ve Paşa, Muammer: (2002), "*Zaman Yönetimi*" , Ezgi Kitabevi, Bursa.

Scoot, Martin: (1995), " *Zamanı İyi Kullanmak Ne Demektir?*", Rota Yayınları, İstanbul.

Seiwert, Lothar J: (1989), "*Time İs Money*", Richard D.Irwin., USA.

Sevda Çiftçi, Burcu Gökçel, Yağızcan Demirkıran: (2014), " *Analyse Of The Expectations Of The Sports Management Students In Terms Of Quality"*, Sakarya University, School of Physical Education and Sport,Sakarya, 54187,Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences 174 (2015) 2602 – 2609.

Smith, Hyrum W., (2002)," *Hayatını ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası*, Çev. Adalet Çelbiş, Sistem Yayıncılık, İstanbul: s43).

Smith, Jane. (1998)," *Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi*", Timaş Yayınları, İstanbul: s.29.

Steers, Richard M., (1991), "*Introduction To Organizational Behavior*, Harper Collins Publishers Inc. New York.

Stephen R. Rosenthal, Mohan V. Tatikonda: (1992), "Time Management In New Product development: Case Study Findings" , Journal Of Manufacturing Systems, Volume 11, Issue 5, Pages 359-368).

Steve Bryson, Sandy Johan:" *Time Management, Simultaneity and Time-Critical Computation in Interactive Unsteady Visualization Environments*, MRJ, Inc./NASA Ames Research Center, NASA Ames Research Center.

Stlagyi Andrew, D. "*Menagement Performance",* 3rd Eddition, 1998, s.20.

Sucu, Yaşar: (2000), " Yönetsel Zamanın Etken Kullanılması" , El Kitsbı, Bolu.

Süvarioğlu, Sema: (2002), "*Zaman/ Yaşam Yönetimi*" , Editör: A. Esra Arslan, "Örgütte Kişisel Gelişim" , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şimşek, M.Şerif: (2002),“ *Yönetim ve Organizasyon*”, Günay Ofset, Koya: 7. Baskı.

Tanrıöğen Abdurrahman, Işcan Seher (2009). Time Management Skills of Pamukkale University Students and their Effects on Academic Achievement. *Eurasian Journal of Educational Research, Issue 35, 93-108.*

Tengilimoğlu ve Diğerleri; (2007),“*Zaman Yönetimi*”,Editör: Hasan Tutar, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara

Therese Hoff Macan, Comila Shahani: (1990):"College Students' Time Management:
Correlations With Academic Performance and Stress" , Copyright 1990 by the American Psychological Association, Inc.0022-O663/90/$00.75

Toksöz İ, Aydemir Y., Taşkınalp O., Çakıroğlu M. Kırkpınar Güreşçilerinin Sosyo-Ekonomik Durumlarının Belirlenmesi. I.Tarihi Kırkpınar Güreşleri Sempozyumu: 2005-05-27-29; Edirne, Türkiye.Edirne, Eser Matbaacılık, 2005;127.

Tosun, Kemal: (1987),“ *İşletme Yönetimi*” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yaynı, İstanbul.

Turhan, Mustafa ve Taşseven, Özlem: (2010),“*Yönetim Fonksiyonlarının Uygulama Alanlarında Ortaya Çıkan Hata Değerlerinin Oluşturduğu Yeni İlişkilerin Panel Veri Modelleri İle İrdelenmesi*” , İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı: 11.

Tutar, Hasan, Yılmaz, M. Kemal, Erdönmez, Cumhur: (2004): “*İşletme Becerileri Grup Çalışması*” , Nobel Yayın dağıtım, Ankara.

Tütkmen, Mutlu: (2005), *"Gençlik ve Spor Genel Müdürlügü Merkez Örgütünde Zaman Yönetimi"* Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ülgen, Hayri: (1990), "*İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbu Üniversitesi İşletme Fakültesi*, İstanbul: Yayın No:241.

Vasile Marcu, Sorin Dacian Buhaş: (2014), "*Sports Organizations-Management and Science*", 3rd International Congress On Physical Eduction, Sport and Kinetotherapy, ICPESK, Volume 117, Pages 678-682.

Yılmaz, Abdullah, Aslan, Seyfettin: (2002), "*Örgütsel Zaman Yönetimi*" , Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.

Yılmaz, Hüseyin, Atilla Karahan, (2010), "*Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşakta Bir Araştırma*", Yönetim ve Ekonomi celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Sayı:2, Cilt.17, s.145-158.

Zampetakis, A. L., Bouranta, N. Ve Moustakis, S. V: (2010), " *On The Relationship Between Individual Creativity and Time Management*", Thinking Skills and Creativity 5.

İNTERNET KAYNAKLARI

www.edirne.bel.tr, 09.04.2015.
www.isguc.org,09.04.2015.

EKLER

EK-1 Zaman Yönetimi Anket Formu

Sayın Anket Katılımcısı,

"Bireylerin zaman yönetimi tutum ve becerilerinin incelenmesi" üzerine yüksek lisans tezi yapmaktayım. Bu çalışma sonunda elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır.

Araştırmama gösterdiğiniz katkıdan dolayı teşekkürler.

Damla ÖZSOY
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Anabilim77 Dalı

1.BÖLÜM: Demografik Faktörler

1. Cinsiyetiniz:
Erkek( ) Bayan( )
2. Yaşınız: ( )
3. Medeni durumunuz:
Evli( ) Bekar( ) Diğer( )
4. Öğrenim durumunuz:
İlköğretim( ) Lise ve dengi ( ) Önlisans( ) Lisans( ) Yüksek Lisans ( )
Doktora( )
6.Çalıştığınız Sektör
Belediye( ) Özel( ) Kamu( )
7. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?
1-4( ) 5-8( ) 9-12( ) 13-16( ) 17-20( ) 21 ve üzeri( )
8.Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?
40-55( ) 56-71( ) 72-87( ) 88-103( ) 104 ve üzeri ( )
9. Haftanın hangi gününde daha verimli çalışıyorsunuz?
Pazartesi( ) Salı( ) Çarşamba( ) Perşembe( ) Cuma( ) Farketmez ( )

2.BÖLÜM: Zaman Yönetimi Anket Formu

Sıra No	SORULAR	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	Zaman zaman eve iş götürürüm.					
5	Yapılacak işleri süre dolmadan bitirmeye çalışırım.					
6	Yaptığım günlük ve haftalık programlarımın sağlıklı işleyip işlemediğini denetlerim.					
7	Zamanı nasıl kullandığımı analiz ederim.					
8	Zamanımı etkin kullanmakta sekreterimin katkısı çok fazladır.					
9	Bilgisayar bana büyük ölçüde zaman kazandırmaktadır.					
10	Masam, odam ve dosyalama sistemim her zaman düzenlidir.					
11	Her türden ayrıntıyla bizzat ve yerinde ilgilenirim.					
12	Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim.					
13	Astlarıma devrettiğim işlerin sağlıklı bir biçimde bitirilip bitirilmediğini takip ederim.					
14	Günlük programımda aksaklık ve acil durumlar için zaman ayırırım.					
15	Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çeviririm.					
16	Mesai saatleri dışında daha verimli çalışıyorum.					
17	Özel ricalarla kendi işimin dışında işlerle					

	uğraşmam gerekiyor.					
18	Astlarımın sorunlarını dinlemek için zaman ayırırım.					
19	"Zaman yönetimi" konusunda eğitim aldım.					
20	Randevusuz görüşme taleplerine "hayır" diyebilirim.					
21	Randevu ve görüşme saatlerine uyarım					
22	"Zaman yönetimi" konusunda kitap, dergi, vb kaynakları takip ederim.					
23	Kendimi geliştirmek için mesleğimle ilgili kitap,makale, vb eserleri takip ederim.					
24	Yazışmaları bekletmeden zamanında yapmaya özen gösteririm.					
25	Toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkları yaparım.					
26	Yönettiğim toplantılar saatinde başlar ve biter.					
27	Toplantılarım verimli geçmektedir.					
28	Bazen yaşamımın amaçsız ve belirsiz olduğu hissine kapılırım.					
29	Personelimin vasıflarına uygun iş vermeye özen gösteririm.					
30	Astlarımla ve/veya üstlerimle oluşturduğum işbirliği ve yardımlaşma ortamı sayesinde daha verimli çalışıyorum.					
31	Astlarımın önerileri ve isteklerini dikkate alırım.					
32	Kararsızlık zaman kaybetmeme yol açmaktadır.					
33	Hata yapma endişesiyle bazı işlere gerektiğinden fazla zaman ayırıyorum.					
34	Amaçlarıma hizmet edecek seviyede "zaman yönetimi" bilgisine sahibim.					
35	Telefonla zorunlu kalmadıkça iş dışı görüşme yapmam ve yapacağım konuşmaları kısa keserim.					